



Levenslange loopbaanbegeleiding voor iedereen

Tom Luken & Karlien Haak

Vakbond CNV Vakmensen heeft in 2014 James Loopbaan opgericht. In 2016 ondersteunde James circa 16.000 bouwvakkers, verkopers, metaalbewerkers, bankiers en werkenden uit andere sectoren. Met als uitgangspunt de vraag: 'Wat heb jij nodig om op tijd bij te sturen?' Dat de baan voor het leven terrein verliest, hoef je weinig werkenden meer te vertellen. De tijd dat je in je jeugd een beroep koos en daarin levenslang bleef, is voorbij. Blijven leren in je loopbaan en regelmatig bijsturen is noodzaak geworden. Toch komen nog maar weinig mensen op tijd in beweging. Waarom is dat zo? En wat doen CNV Vakmensen en James daaraan?

Onvoldoende stimulans en begeleiding

Arbeidsorganisaties doen door de bank genomen nog te weinig aan loopbaanmanagement. Hoewel cao's en visiestukken soms anders doen vermoeden, zetten bedrijven zich concreet nog weinig in om loopbaanzelfsturing in structurele, preventieve zin te stimuleren (Luken, 2015). In onze contacten vanuit de vakbond ervaren wij vaak ambivalentie bij werkgevers. Van de ene kant beseft men het belang van leren en ontwikkelen. Van de andere kant is men bezorgd over de kosten en bestaat de – overigens

nale instantie of platform voor de coördinatie van loopbaanbegeleiding. Monitoring, kwaliteitsborging en gecoördineerd ondersteunend onderzoek ontbreken. In alle ons omringende landen (Engeland, Duitsland, Frankrijk, Vlaanderen) zijn vanuit de overheid sinds 2011 grootschalige initiatieven genomen ter verbetering van levenslang leren en loopbaanbegeleiding, maar niet in Nederland (European Commission, 2013). Overigens lijkt daarin verandering te komen gezien bijvoorbeeld het Actieplan 'Perspectief voor vijftigplussers', waarvoor het kabinet € 68 miljoen beschikbaar stelt.

Bij de inrichting van de structuren en processen om loopbaanzelfsturing te ontwikkelen loopt Nederland achter

voor een groot deel onterechte – vrees dat de beste medewerkers zullen vertrekken als leren, ontwikkelen en zelfsturing worden gestimuleerd. Bovendien overheerst veelal het nu: de druk van reorganisaties en kwartaalcijfers is veel concreter dan de verdere toekomst.

Als individuen loopbaanvragen hebben en er mee aan de slag willen, is een volgend probleem dat zij nog vaak zelf voor de kosten moeten opdraaien. In Nederland bestaan in verhouding tot veel andere landen weinig voorzieningen voor loopbaanbegeleiding. De overheid laat het hier aan de markt over (Oomen, 2012; ELGPN, 2012). Het aanbod van loopbaandienstverlening in Nederland is ondoorzichtig. Er is sprake van gefragmenteerde, nauwelijks gecoördineerde dienstverlening met veel hiaten. Er bestaan uiteenlopende soorten aanbieders en vormen van dienstverlening. Het is voor een cliënt moeilijk om hieruit te kiezen. Dit alles speelt zich af tegen de achtergrond dat de loopbaanprofessie relatief nieuw is. Bij de inrichting van de structuren en processen om loopbaanzelfsturing te ontwikkelen loopt Nederland achter. In ons land is geen natio-

James

Vanuit het besef dat loopbaanbegeleiding een cruciaal element is voor duurzame inzetbaarheid, heeft CNV Vakmensen in 2014 James Loopbaan opgericht. De missie van James is dat iedereen in Nederland levenslang toegang heeft tot kwalitatief goede loopbaanbegeleiding. Daartoe werkt James langs twee sporen. Spoor 1 is zelf goede, longitudinale begeleiding bieden. Niet alleen voor CNV-leden, maar voor iedereen. Spoor 2 is bijdragen aan de totstandkoming van randvoorwaarden voor loopbaandienstverlening, bijvoorbeeld op het gebied van financiering van loopbaanbegeleiding en het stimuleren van loopbaanawareness.

James is een zelfstandige BV in eigendom van CNV Vakmensen. Op dit moment werken er dertien mensen. Daarnaast bestaat er een schil van externe loopbaanprofessionals en bureaus. Sectoren waarin James werkt, zijn bijvoorbeeld de bouw, metaal, detailhandel en financiële dienstverlening. Voorbeelden van projecten zijn het opzetten van 'Loopbaansupport Detailhandel', een intersectoraal scholingsfonds met loopbaanadvies voor schoonmakers en sessies met medewerkers van woningcorporaties om hen voor te bereiden op de veranderingen in hun werk. Een belangrijk project in het kader van spoor 2 is de opzet van de James Leerrekening. De werknemer zelf beheert deze belastingvrije 'spaarpot', die blijft behouden als hij van baan wisselt. Te verwachten valt dat deze opzet de eigen regie van de persoon over haar scholing en ontwikkeling stimuleert. In de komende

tijd gaat James een landelijk e-portal opzetten. Doel is het bevorderen van loopbaanawareness en het bieden van laagdrempelige begeleiding, die voor een belangrijk deel vrij toegankelijk is voor iedereen.

Voorbeeld: Transport/ DHL

In de sector Transport zijn sectorale afspraken gemaakt over de inzet van scholingsvouchers voor medewerkers. Daar werd maar zeer beperkt gebruik van gemaakt, omdat zowel werkgevers als werknemers de aanvraag ingewikkeld vonden en medewerkers weinig ervaring hebben met scholing. James-mensen hebben door het land heen in DHL-vestigingen op 'kistjes' gestaan om met chauffeurs in gesprek te gaan over loopbaan en ontwikkeling. Daarna konden ze zich direct aanmelden voor cursussen en loopbaangesprekken. Met name voor de cursus computervaardigheden was veel animo en het feit dat chauffeurs dat succesvol doorliepen gaf hen het vertrouwen en de trots om ook in gesprek te gaan over hoe verder. Daar heeft James vele honderden chauffeurs mee bereikt.

Voorbeeld: Woningcorporaties

In deze sector zijn veel afspraken gemaakt over faciliteiten op het gebied van loopbaan en leren. FLOW is een scholingsfonds dat goed aan de weg timmert met loopbaanscans en instrumenten. Toch maken nog maar weinig medewerkers gebruik van die instrumenten. James ging in pilots bij een drietal woningcorporaties met medewerkers in gesprek over hoe hun werk gaat veranderen. In levendige groepsgesprekken vertaalden we dit naar welke stappen medewerkers zouden willen zetten, om de match goed te houden. Ruim vijftig werknemers deden mee en een groot deel daarvan zette daarna ook vervolgstappen om inzetbaar te blijven in hun werk.

Samenwerking

Als het e-portal zijn doel bereikt, zullen veel mensen geïnteresseerd raken in hun loopbaanontwikkeling en de ervaring opdoen dat het mogelijk, leuk en bevredigend is om eraan te werken aan de hand van tests, games, opdrachten en andere instrumenten. Voor een deel zullen ze dit zelfstandig doen en in contact met andere deelnemers. Voor een ander deel – of in een andere fase – zullen zij begeleiding nodig hebben. Online, telefonisch, live of in een 'blended' vorm. Een vraag is hoe dit structureel bekostigd gaat worden. Ook campagnes op het gebied van loopbaanawareness zullen geld kosten, terwijl er geen directe financiële opbrengsten tegenover staan.

De meerwaarde van de samenwerking met allerlei actoren op de arbeidsmarkt (vakbonden, werkgeversorganisaties, UWV, regionale en sectorale organisaties et cetera), is dat James veel van de beweging zelf kan initiëren. James is veel op de werkvloer, kan naast werkenden staan, draagt bij aan sector- en bedrijfsafspraken en kan de nodige faciliteiten zelf inrichten. Tegelijk kan James het natuurlijk niet alleen. Samenwerking met bijvoorbeeld Noloc, onderwijsinstellingen, en scholingsfondsen zorgt ervoor dat we samen de nodige massa bereiken.

Op maandag 23 januari hield de Tweede Kamercommissie een hoorzitting over een Leven Lang Leren. James leverde een bijdrage vanuit de praktijk (zie ook <https://debatgemist.tweedekamer.nl/debatten/leven-lang-leren-0>). Op de hoorzitting werd de vraag gesteld: 'Wat kan de overheid nog doen om een leven lang leren te stimuleren. Wij maken graag gebruik van dit speciale nummer van LoopbaanVisie om vanuit James op die vraag nog eens antwoord te geven en een oproep te doen aan 'de politiek'. Onze oproep bestaat uit drie delen:

- Zorg voor een stelsel dat voor ieder individu in Nederland de drempels wegneemt om loopbaanadvies in te winnen. Andere Europese landen (bijvoorbeeld Vlaanderen, Frankrijk) kunnen als voorbeeld dienen. Daarbij zijn we gebaat bij

een structurele infrastructuur, in plaats van ad hoc activiteiten om mismatches op de arbeidsmarkt op te lossen. Ook het individueel budget is gebaat bij langdurig commitment.

- Neem medeverantwoordelijkheid voor het stimuleren van loopbaanawareness en de leerprocessen voor loopbaancompetenties. Draag eraan bij dat scholieren en studenten niet te snel gedwongen worden tot keuzes, geef ruimte voor 'stapelaars' en voor het erkennen van verworven competenties.
- Neem medeverantwoordelijkheid voor het coördineren van kwaliteitsbewaking, kwaliteitsbevordering, innovatie en onderzoek.

De onderdelen van onze oproep vertonen een grote overlap met doelen die de Europese ministers van onderwijs reeds in 2004 vaststelden en in 2008 bevestigden. In veel landen wordt daaraan sindsdien hard gewerkt, maar nauwelijks in Nederland (McCarthy, 2008).

De context

Ontwikkelingen in onze maatschappij brengen een ongekende dynamiek met zich mee op het raakvlak mens – arbeid. Zo zijn daar de ontgroening en vergrijzing. Een andere belangrijke ontwikkeling is dat de halfwaardetijd van kennis en banen steeds korter

De missie van James is dat iedereen levenslang toegang heeft tot kwalitatief goede loopbaanbegeleiding

wordt. Kennis verouderd steeds sneller. Vorderingen op wetenschapsgebieden en wisselwerkingen daartussen brengen steeds meer en ingrijpender innovaties met zich mee. Technologie vervangt het menselijke oog en verstand en de menselijke hand. Beroepen, functies en bedrijfstakken raken

steeds sneller verouderd. Tegelijkertijd brokkelt de verzorgingsstaat af. Vaste banen worden vervangen door allerlei vormen van flexwerk of worden verplaatst naar andere landen. En nieuwe soorten werk ontstaan die we van tevoren nauwelijks kunnen bedenken. De richtinggevende kaders die ouders, autoriteiten, religie, vakbond of werkgever boden, zijn weggefallen of zwakken af. In de wereld van het werk heerst ontevredenheid en stress. Tegelijkertijd neemt de welvaart verder toe en daarmee het aantal keuzemogelijkheden.

De conclusie is onontkoombaar dat het voor succes en geluk in leven en loopbaan noodzakelijk is dat mensen blijven leren, zich blijven ontwikkelen en regelmatig nieuwe keuzen maken. En dat zij zelf steeds meer verantwoordelijk zijn voor de sturing van die processen. CNV Vakmensen en James staan midden in de geschetste dynamiek, maar constateren dat loopbaanzelfsturing nog te weinig plaatsvindt. Wat zijn de obstakels?

Onvoldoende loopbaancompetenties

Een belangrijk probleem is dat de meeste mensen beschikken over weinig 'loopbaancompetenties' (reflecteren, exploreren, sturen en netwerken) (Kuijpers, 2003). Dat is ook logisch, want vroeger waren die competenties meestal niet nodig en mensen worden nog weinig ondersteund in leerprocessen om ze te ontwikkelen. Dit probleem manifesteert zich onder andere in een gebrek aan 'loopbaanawareness' en in passiviteit. De toekomst is voor menig een een 'ver van mijn bed show.' Het is makkelijker om je kop in het zand te steken dan om confronterende zelf- of toekomstbeelden tot het bewustzijn toe te laten. Grote verschillen in arbeidsvoorwaarden kunnen met zich meebrengen dat mensen niet uit hun 'gouden kooi' durven komen. Mensen die onderkennen dat hun loopbaanontwikkeling niet voorspoedig verloopt, hebben dikwijls moeite om hun impliciete vragen en behoeften te expliciteren. Niet zelden fungeren krachten in de omgeving (gezin, collega's, werkgever) als rem. Verder blijkt gebrek aan loopbaancompetenties bijvoorbeeld uit besluiteloosheid, richtingloosheid en het nemen

van loopbaan stappen die verkeerd uitpakken omdat ze gebaseerd zijn op onrealistische beelden van de mogelijkheden en/of van de eigen persoon.

Tot besluit

In onze turbulente maatschappij is loopbaanontwikkeling van wezenlijk belang voor individu, arbeidsorganisatie en samenleving. De materiële en immateriële opbrengsten van loopbaanbegeleiding zijn waarschijnlijk immens (Luken, 2012). James Loopbaan is een belangrijk en veelbelovend initiatief, maar zal zijn professionele omgeving en 'de politiek' hard nodig hebben om zijn missie te kunnen realiseren. ■

Literatuur

- ELGPN (2012). *Beleidsontwikkeling voor levenslange begeleiding: Een Europese resource kit*. Vertaling van: Lifelong Guidance Policy Development: A European Resource Kit. Saarijärven (Finland): The European Lifelong Guidance Policy Network.
- European Commission/EACEA/Eurydice (2013). *Education and Training in Europe 2020: Responses from the EU Member States*. Eurydice Report. Brussels: Eurydice.
- Kuijpers, M. A. C. T. (2003). *Loopbaanontwikkeling: Onderzoek naar 'Competenties'*. Dissertatie. Universiteit Twente. Enschede: Twente University Press.
- Luken, T. (2012). Verstoorde loopbaanontwikkeling: Een verkenning van kosten en baten van loopbaanstoringsen. *LoopbaanVisie*, 3(4), 4-8.
- Luken, T. (2015). Verbetering loopbaanbegeleiding: Obstakels en mogelijkheden. *Tijdschrift voor HRM* 4.
- McCarthy, J. (2008). *Developing the workforce of today and preparing the workforce of tomorrow: A reflection note on the present state of career guidance provision in the Netherlands*. 's-Hertogenbosch: Euroguidance
- Oomen, A. (red.).(2012). *Loopbaanontwikkeling van burgers: Stand van zaken*. 's-Hertogenbosch: Euroguidance.



Tom Luken

Tom Luken is loopbaanpsycholoog en onderzoeker/adviseur op het gebied van loopbaanontwikkeling. Hij werkt als loopbaanspecialist bij James. Voorheen was hij lector Career Development en Learning & Development en co-hoofdredacteur van LoopbaanVisie. Rode draad in zijn werk is de vraag hoe loopbaanontwikkeling bevorderd kan worden.



Karliën Haak

Karliën Haak is directeur van James Loopbaan. Zij houdt zich bij James vooral bezig met sectorbrede en regionale projecten, samenwerking met sociale partners en de ontwikkeling van instrumenten die zelfregie versterken. Karliën was in het verleden werkzaam bij CNV, het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie en a-advies. De rode draad in haar loopbaan is sociale innovatie, zelfregie en duurzame inzetbaarheid.