

Aanbevelingen op basis van het ESF Lerend Netwerk 'Career and AGE': Goede praktijken om duurzame loopbanen te faciliteren op systeem-, organisatie- en individueel niveau

De Vos, A., & Gielens, T. (2014). *An integrated and multi-level approach for facilitating sustainable careers. White paper for the European Network on Career and AGE (AGE, Generation, Experience) final event, Brussels, Belgium*. Antwerp: Antwerp Management School, February 2015.

In deze bijdrage rapporteren we de bevindingen van het internationale ESF lerend netwerk 'Career & AGE' over hoe individuen kunnen worden gefaciliteerd in hun loopbaanontwikkeling met het oog op duurzame loopbanen. De algemene doelstelling van dit netwerk, waarin tien Europese landen betrokken waren, was om bestaande beleidsinitiatieven en praktijken op meerdere niveaus in kaart te brengen die als doel hebben om individuen te ondersteunen in hun loopbaan en derhalve te komen tot meer duurzame loopbanen. Met dit doel werd een proces gevolgd waarbij op zoek gegaan werd naar goede praktijken binnen Europa, variërend van initiatieven op beleidsniveau tot organisatieniveau. De loopbaan van het individu werd daarbij als focus voor ogen gehouden. In deze bijdrage introduceren we de zes aanbevelingen die op basis van dit netwerk werden geformuleerd.

kwetsbaar zijn maar waar men ook rekening moet houden dat mensen langer en met goesting zullen moeten blijven werken is een pertinente uitdaging geworden. Vandaag luidt de vraag niet langer meer "moeten we individuen ondersteunen om op een duurzame manier langer aan het werk te blijven?" maar eerder "hoe kunnen we deze uitdaging realiseren?"

De loopbanen van individuen worden beïnvloed door een veelheid van factoren op meerdere niveaus en dit maakt de studie van loopbanen complex en uitdagend. Hetzelfde geldt voor het uitwerken van effectieve beleidsmaatregelen. Loopbanen zijn enerzijds

De voorbije decennia werden heel wat boeken en artikels gepubliceerd over de veranderende aard van arbeidsrelaties en loopbanen. Duurzame loopbanen verzekeren in een socio-economische context waarin de loopbanen van veel werknemers

zeer subjectief, uniek aan ieder individu en dynamisch over de tijd (Khapova & Arthur, 2011). Anderzijds worden ze sterk beïnvloed door de context waarin ze ontwikkelen: de organisatiecontext en het gevoerde HR-beleid, de bredere arbeidsmarkt,

beleidsmaatregelen, initiatieven van arbeidsmarkt intermediairen, en ook door factoren in de persoonlijke levenssfeer (Khapova & Arthur, 2011). Dit maakt dat maatregelen die als doel hebben loopbanen van individuen te ondersteunen, idealiter met deze verschillende niveaus rekening houden. Initiatieven op beleidsniveau en binnen organisaties kunnen individuen stimuleren om initiatief te nemen met betrekking tot hun loopbaan en om zich meer bewust te worden van hun huidige competenties en van de competenties die in de toekomst nodig zullen zijn – en op die manier duurzame loopbanen stimuleren. Binnen het Career & AGE netwerk brachten we initiatieven op meerdere niveaus in kaart en beschreven we hun beoogde effecten wat betreft het stimuleren van duurzame loopbanen. Met duurzame loopbaan bedoelen we loopbanen die gekenmerkt worden door een sequentie van verschillende loopbaanervaringen waarbij er een veelheid van patronen mogelijk is, met continuïteit over de tijd heen, en gekenmerkt door individueel eigenaarschap waardoor ze betekenis verlenen voor het individu (Van der Heijden & De Vos, 2015).

De algemene doelstelling van het Career & AGE netwerk was om bestaande beleidsmaatregelen en praktijken op meerdere niveaus die als doel hebben om individuen in hun loopbaan te ondersteunen, te exploreren, om verschillende manieren en mogelijkheden tot duurzame loopbanen te definiëren en om intergenerationele samenwerking te stimuleren. Daarbij werd vertrokken van een levensloopbenadering. Dit impliceert het bekijken en waarderen van alle levensfasen in het zoeken naar oplossingen voor duurzame loopbanen. Het doel van het Career & AGE netwerk was derhalve meer 'preventief' in vergelijking met de eerder curatieve focus van het voorafgaande AGE Management netwerk.

Meer specifiek beoogde het Career & AGE netwerk om voorbeelden van goede praktijken over duurzaam loopbaanbeleid te verzamelen in de landen die partner waren van het netwerk en in de bredere Europese Unie, aangevuld met inzichten over goede praktijken buiten Europa. Al deze goede praktijken kunnen worden gesitueerd op meerdere niveaus (systeem, organisatie, individu) en beogen om alle stakeholders die betrokken zijn bij het faciliteren van duurzame loopbanen in de partnerlanden te engageren om initiatieven te nemen. Eerder

dan dat stakeholders in elk land het wiel heruitvinden, beoogden we actieve uitwisseling van informatie over goede praktijken om duurzame loopbanen te faciliteren.

Meer specifiek werden praktijken op drie niveaus beschouwd: systeem, organisatie en individu. Met 'systeemniveau' verwijzen we naar initiatieven (maatregelen, programma's, projecten, tools en processen) genomen door nationale, regionale of lokale beleidsmakers met een substantiële en langdurige impact op organisatieneel en/of individueel niveau, daarbij inspelend op algemene uitdagingen met betrekking tot werk en de arbeidsmarkt. Met 'organisatieniveau' verwijzen we naar initiatieven geïnitieerd door (associaties van) organisaties of derde partijen zoals consultants of werkgeversorganisaties die door organisaties gebruikt kunnen worden met het oog op het faciliteren van loopbanen van medewerkers. Met 'individueel niveau' bedoelen we die initiatieven die op systeem- of organisatieniveau worden genomen die expliciet het individu ondersteunen om aan het stuur van de eigen loopbaan te zitten. Op die manier creëert de instelling een context waarin het individu de eigen loopbaan op een (pro)actieve manier kan managen volgens eigen succescriteria en rekening houdend met de opportuniteiten en grenzen van de eigen loopbaancontext.

Algemene aanpak

Tien landen namen deel aan het Career & AGE netwerk: België (Vlaanderen en Wallonië), Italië (Trento), Tsjechië, Spanje (Andalusië), Roemenië, Finland, Hongarije, Noord-Ierland, Duitsland. Vlaanderen en Italië waren de leiders van het netwerk. De finale output van het netwerk was een website die vrij toegankelijk is en geconsulteerd kan worden door alle stakeholders die inspirerende voorbeelden zoeken van gevalideerde goede praktijken om duurzame loopbanen te faciliteren. Om hiertoe te komen werd een proces gevolgd om goede praktijken te detecteren en vervolgens te valideren binnen Europa (niet beperkt tot de landen die deelnamen aan het netwerk). Deze praktijken werden in overzichtelijke fiches samengevat en worden beschreven in drie white papers die telkens als uitgangspunt één niveau nemen (systeem, organisatie, individu) (De Vos & Gielens, 2014a;

2014b; 2014c). Bovendien vonden er in de loop van 2014 drie internationale leerseminaries plaats (één seminarie per niveau) waarin deze praktijken werden voorgesteld en besproken. Aan deze seminars namen telkens de partnerlanden deel met daarbij op uitnodiging een aantal relevante stakeholders per land. Tijdens de voorbereidende fase voorafgaand aan elk seminarie werden goede praktijken ingediend door de partners van het netwerk en door de aangestelde inhoudelijke experts (Antwerp Management School) aan de hand van een gestructureerd format.

Goede praktijken

Met 'goede praktijken' refereren we naar loopbaanpraktijken, beleidsmaatregelen, programma's, initiatieven en instrumenten die duurzame loopbanen faciliteren. Meer specifiek focussen we op praktijken die individuen van alle generaties, leeftijden, opleidingsniveaus en achtergronden faciliteren en ondersteunen in het ontwikkelen van loopbaancompetenties en in zelfbewustzijn en loopbaanzelfsturing. Goede praktijken kunnen inzetbaarheid, werkbaarheid en zelfbewustzijn stimuleren, mensen aanzetten tot langere loopbanen, en reiken verder dan bijvoorbeeld accommoderende maatregelen voor specifieke doelgroepen. Het spectrum van voorbeelden is zeer breed en omvat onder andere manieren om flexibel te werken, maatregelen om work-life balans te verbeteren, loopbaanbegeleidingstools, validering van eerdere competenties. Een goede praktijk heeft bovendien het potentieel tot transfer naar andere contexten. Transferbaarheid van een goede praktijk wordt gedefinieerd als de mate waarin de praktijk makkelijk overgedragen kan worden naar en toegepast kan worden in andere contexten (organisaties, bedrijven of instellingen in andere EU-lidstaten of regio's, in andere sectoren en andere markten) door andere individuen.

In totaal werden er 46 praktijken weerhouden na de validering door experts. Er werden gedetailleerde fiches opgesteld die elke praktijk beschrijven, daarbij ook de kost ervan en de reikwijdte en waar mogelijk ook de uitkomsten (impact, resultaten). De drie white papers bevatten een overzicht van alle praktijken. Op basis van deze praktijken en de uitgebreide discussies erover tijdens de leerseminaries, werden vervolgens in een integrerende white

paper een aantal aanbevelingen uitgewerkt voor het faciliteren van duurzame loopbanen.

Als inhoudelijk kader voor het beschrijven van goede praktijken hanteerden we het model voor duurzaam loopbaanbeleid dat elders in dit nummer wordt toegelicht (zie De Vos, Gielens, & Andolfi, 2015). Daarbij vertrekken we vanuit de dimensies werkbaarheid en inzetbaarheid, proactiviteit, inclusiviteit, maatwerk, ondersteuning en actieve betrokkenheid. De praktijken worden hier slechts summier aangeraakt en verwijzen de geïnteresseerde lezer graag door naar de white papers (De Vos & Gielens, 2014a; 2014b; 2014c en de website (www.careerandage.eu)) voor meer details.

Werk maken van duurzame loopbanen: zes aanbevelingen

Hoewel de lijst van goede praktijken die in de drie white papers werden gepresenteerd op geen enkele manier beoogde om exhaustief te zijn, tonen de beschreven praktijken aan stakeholders op meerdere niveaus welke initiatieven zij kunnen nemen om de uitdaging, namelijk werk maken van duurzame loopbanen, aan te gaan. Tegelijkertijd is ook duidelijk dat de impact van een initiatief dat op een specifiek niveau wordt genomen nooit in isolatie van een aantal contextuele factoren kan worden beschouwd die noodzakelijke of voldoende voorwaarden vormen. Idealiter reflecteren de initiatieven op meerdere niveaus een coherente benadering die door stakeholders op alle niveaus ontwikkeld en ondersteund worden. In dit onderdeel formuleren we zes aanbevelingen om duurzame loopbanen te faciliteren, met daarbij de klemtoon op een geïntegreerde benadering. Focus die we daarbij nemen is de loopbaan van het individu en hoe de duurzaamheid van loopbanen verbeterd kan worden door een combinatie van maatregelen die op meerdere niveaus worden genomen. Concreet stellen we zes soorten initiatieven voor die beleidsmakers en organisaties kunnen nemen om de duurzaamheid van loopbanen te stimuleren: 1) volg een levensloopbenadering, 2) breng het individu aan het stuur, 3) maak loopbaanopties flexibel op een gestructureerde manier, 4) creëer een canvas voor een geïntegreerde benadering, 5) denk voorbij de klassieke organisatiegrenzen, en 6) ontwerp en implementeer een multi-level benadering. In wat volgt lichten we

deze zes wegen naar duurzaam loopbaanbeleid toe en documenteren we ze kort met inspirerende cases van duurzaam loopbaanbeleid die voortkomen uit de voorbeelden van goede praktijken die in de drie white papers werden besproken.

Volg een levensloopbenadering

De dynamische aard van loopbanen vraagt om een levensloopbenadering in het uitwerken van praktijken die loopbanen meer duurzaam maken. Een levensloopbenadering betekent dat maatregelen de veranderende behoeften van individuen doorheen hun levenscyclus beantwoorden, en de levensfasen respecteren waarin individuen meer of minder behoeften hebben om hun verantwoordelijkheden thuis en in hun bredere privéleven te combineren met hun professionele loopbaan. Deze benadering erkent het belang van het verzekeren van inzetbaarheid doorheen de levensloop vermits ook de loopbaancontext constant wijzigt. Daarbij is het aangewezen een bredere benadering van leeftijd te volgen dan enkel chronologische leeftijd en ook loopbaanleeftijd, generationele leeftijd, sociale en normatieve leeftijd in rekening te brengen. De 'Compte Individuel de Formation' (een individuele rekening voor training en ontwikkeling, Frankrijk) faciliteert in deze geest het levenslang leren van het individu. Iedere werknemer krijgt namelijk een aantal uren training aangeboden (een pakket van 20 uren) dat ze vrij kunnen invullen en ook kunnen meenemen naar een andere werkgever.

Maar ook voor organisaties vormt een levensloopbenadering een belangrijke leidraad in hun loopbaanmanagement. Het Job Life Cycle model (Finland) is een voorbeeld van hoe organisaties ondersteund kunnen worden in het implementeren van loopbaaninitiatieven die van deze levensloopbenadering vertrekken. Het Job Life Cycle model is een instrument dat op de werkvloer kan worden ingezet om er voor te zorgen dat mensen zich altijd goed blijven voelen in hun functie, ongeacht in welk stadium van de loopbaan men zich bevindt. Het instrument reikt niet enkel handvatten aan inzake age management maar werkt ook aan de loopbanen van de werknemers (en hoe die te verlengen), het managen van competenties en vaardigheden, hoe bepaalde functies opnieuw kunnen gedefinieerd worden, flexibel werken, enzovoort.

Breng het individu aan het stuur van de loopbaan

Een levensloopbenadering veronderstelt meer flexibiliteit in loopbanen, maar dit vereist ook meer verantwoordelijkheid van het individu voor zijn of haar eigen loopbaan. Er lijkt een algemene consensus te bestaan dat het de persoon zelf is die aan het stuur zit van de eigen loopbaan. Tegelijk echter blijft de uitdaging hoe individuen gemotiveerd en gefaciliteerd kunnen worden om hun loopbaanpotentieel veilig te stellen doorheen hun levensloop. Dit vereist acties die genomen worden door meerdere actoren op zowel beleids- als organisatieniveau. Momenteel vertrekken organisaties nog te vaak vanuit de assumptie dat hun werknemers over de nodige loopbaancompetenties beschikken om hun eigen loopbaan richting te geven, of ze verwachten dat andere stakeholders die rol op zich nemen. De realiteit toont echter dat heel wat werknemers de arbeidsmarkt niet betreden met deze competenties op zak. Organisationele of beleidsmaatregelen die focussen op duurzame loopbanen maar die veronderstellen dat individuen de nodige competenties bezitten om eigenaarschap over hun loopbaan ook echt te kunnen en te willen opnemen, riskeren daardoor om minder succesvol te zijn dan verhoopt. De ontwikkeling van loopbaancompetenties start reeds in het onderwijs. In die zin is de rol van onderwijs cruciaal indien we de jongere generatie willen leren hoe ze zelf hun loopbaan kunnen managen. Via onderwijs kan de ontwikkeling van loopbaancompetenties voorzien worden, die zelfreflectie, zelfbewustzijn en zelf-management in het algemeen mogelijk maken. Van de goede praktijken die in het network werden besproken, vermelden we twee initiatieven die goede voorbeelden zijn van hoe duurzame loopbanen kunnen worden gestimuleerd via beleidsmaatregelen die werkende individuen meer actief betrekken in hun eigen loopbaanontwikkeling: het systeem van loopbaancheques (Vlaanderen) en 'cité des métiers' (Frankrijk). De sterkte van deze praktijken is dat ze het individu actief ondersteunen en coachen in het managen van de eigen loopbaan. Terwijl de loopbaancheques loopbaanbegeleiding door professionele loopbaancoaches financieren, verschaft 'cité des métiers' individuen brede toegang tot allerlei loopbaangerelateerde resources en kan om het even wie binnenstappen in de 'cité des métiers' om raad en informatie te vragen over opleidingen, training, coaching, ondernemerschap. Beide praktijken

stimuleren een klimaat van actieve loopbaanbetrokkenheid en zijn dus inspirerend voor beleidsmakers die individuen meer zelfsturend in hun loopbaan willen maken. Tegelijkertijd impliceren beide ook een substantiële kost. Het idee achter beide praktijken kan echter worden gebruikt als vertrekpunt om te bekijken op welke manieren werklozen reeds worden geactiveerd, of werkzoekenden worden begeleid, of de manieren waarop de begeleiding van andere groepen momenteel gebeurt en vandaaruit een klimaat van actieve betrokkenheid verder uit te werken, waarbij de beschreven goede praktijken als referentiepunt kunnen gelden.

Idealiter vinden deze initiatieven niet plaats in isolatie van wat organisaties doen in termen van loopbaanbeleid. Bijvoorbeeld, organisaties kunnen hun medewerkers actief motiveren om gebruik te maken van loopbaancheques of andere diensten van externe loopbaanbegeleiding, of om een 'cité des métiers' te bezoeken, en de uitkomsten van loopbaanbegeleiding intern op te volgen. Niet als een manier om werknemers te verhinderen een nieuwe richting in te slaan in hun loopbaan, maar eerder als manier om de loopbaan van de werknemer te bekijken vanuit zowel persoonlijke loopbaanbehoeften als de loopbaanbehoeften van de organisatie. Uiteindelijk is de kans immers zeer groot dat een werknemer die meer zelfvertrouwen heeft met betrekking tot zijn of haar loopbaan en die loopbaankeuzes maakt in lijn met de eigen behoeften en talenten performanter zal zijn en een hoger niveau van engagement zal vertonen.

Maak loopbaanopties meer flexibel op een gestructureerde manier

Loopbanen zijn dynamisch en evolueren over de tijd heen, ze hangen daarbij af van meerdere factoren zoals veranderende behoeften van het individu en/of veranderende organisationele behoeften en andere contextuele factoren. Ze zijn uniek aan ieder individu en dit leidt tot een veelheid aan loopbaanpatronen. Organisaties die proberen om loopbanen vorm te geven via slechts een beperkt aantal vastgelegde formats (bijvoorbeeld loopbaanladders) missen de diversiteit in loopbanen die er bestaat tussen individuen én binnen individuen. Anderzijds, wanneer de loopbaan aangestuurd wordt door het individu betekent dit niet dat de loopbaan er enkel is in het belang van het individu – in tegendeel.

Een derde aanbeveling is daarom dat loopbaaninitiatieven moeten vertrekken van een maatwerk benadering die tegelijk gestructureerd is. In andere woorden, loopbanen moeten 'manageable' blijven voor zowel de organisatie als het individu. Dit kan worden gerealiseerd door een proces van loopbaanconversaties te organiseren op belangrijke transitiefasen in iemands professionele of bredere leven waarbij het loopbaanperspectief van het individu wordt besproken in het licht van de organisatie-reëelheid. Organisaties kunnen deze conversaties kaderen door gebruik te maken van een roadmap voor loopbanen binnen hun context. Dergelijke roadmap maakt duidelijk welke richtingen mensen kunnen nemen in termen van jobinhoud, dit is wat ze doen, maar ook in termen van vormen van tewerkstelling, dit is hoe ze hun job doen. Het structureren van opties is voordelig voor de organisatie vermits het aanzet tot nadenken over manieren om organisatiebehoeften met individuele behoeften te aligneren zonder de loopbaanopties te limiteren door het volgen van een 'one size fits all' benadering die niet overeenstemt met de realiteit van individuele loopbaanbehoeften. Het is voordelig voor lijnmanagers aangezien het hen een canvas geeft om hun loopbaanconversaties te structureren. Het is voordelig voor individuen daar het hun een beter zicht geeft op de opties die voor hen mogelijk zijn. Complementair hieraan is het interessant een structuur te hanteren die de behoeften van een individu in kaart brengt gegeven zijn of haar levensfase of bredere levenscontext. Dit kan helpen om individuele en organisationele behoeften te aligneren en om te vermijden dat opties die genomen worden in de toekomst niet herbekeken kunnen worden.

Hoewel deze maatregel zich richt op het individu binnen de context van zijn of haar organisatie, dienen organisaties ondersteund te worden in dit type van benadering door een wetgevende context die hen helpt om bijvoorbeeld de langetermijnconsequenties van opties te berekenen voor onder andere pensioen, om de implicaties voor netto inkomen te berekenen en om op een meer flexibele manier individuele loopbaanafspraken te onderhandelen met werknemers.

Een praktijk die dergelijke gestructureerde benadering volgt om werknemers te begeleiden in hun loopbaan is KBC bank België die het 'Minerva plan' introduceerde in 2014. Hoewel dit initiatief zich

momenteel enkel richt op de groep van 55-plussers (maar met het idee om dit in de toekomst aan te bieden aan alle werknemers) vormt het een goed voorbeeld van het kernidee, namelijk flexibiliteit bieden aan werknemers via gestructureerde loopbaanopties en loopbaanconversaties. Bij KBC gaat het concreet om vijf keuzemogelijkheden: (1) hetzelfde werk blijven verder doen, (2) minder werken, (3) lichter werken, (4) minder en lichter werken, en (5) werken binnen een andere organisatie (met financiële ondersteuning van KBC).

Het 'Profiler'-instrument (eerst gebruikt bij Google, maar heeft ook zijn weg reeds gevonden in Vlaanderen) verschaft structuur aan loopbanen maar op een meer organische manier. Het instrument laat individuen toe om te reflecteren over hun talenten, deze in kaart te brengen en toe te passen in het voordeel van de organisatie door zich te engageren in nieuwe of bestaande projecten. Op deze manier krijgen individuen beter zicht op wat hen echt drijft in hun werk en kunnen ze zich engageren in activiteiten buiten hun huidige job die tegelijk ook beantwoorden aan organisatiebehoeften. Het instrument verschaft structuur aan het individu aangezien zij kunnen vertrekken van hun eigen talent assessments en deze matchen met de behoeften aan talenten in specifieke projecten.

Creëer een canvas voor een geïntegreerde benadering

Een loopbaan is op elk moment de resultante van veel verschillende krachten. Voor een individu is zijn of haar loopbaan echter een holistisch gegeven, en hoe individuen hun loopbaan percipiëren en evalueren op een specifiek moment in de tijd zal van invloed zijn op hun werkgedrag en hun toekomstige loopbaankeuzes. Organisaties hebben echter de neiging om loopbanen zeer gefragmenteerd te benaderen. Bijvoorbeeld, initiatieven in domeinen zoals welzijn, work-life balans, gezondheid, training en loopbaanontwikkeling vormen vaak afzonderlijke HR-expertisedomeinen en -praktijken. Zeker in grotere organisaties bieden afzonderlijke departementen gespecialiseerde HR-diensten aan werknemers zonder de impact en relevantie van deze initiatieven te beschouwen in samenhang met andere initiatieven en vanuit het loopbaanperspectief van de werknemer in kwestie.

Hierdoor worden opportuniteiten gemist om de impact van deze initiatieven te vergroten door deze te relateren aan elkaar en ze te kaderen in termen van hun impact op loopbanen. Soms bestaan er ook inconsistenties tussen initiatieven in verschillende domeinen waardoor hun mogelijke impact wordt gereduceerd.

Voor duurzame loopbanen is een geïntegreerde benadering nodig. Organisaties kunnen een canvas gebruiken dat alle bestaande initiatieven samenbrengt die de organisatie neemt voor werknemers en dat deze bespreekt in termen van hun implicaties voor de loopbaan. Dit betekent dat er wordt vertrokken van de kernuitkomst, namelijk de loopbaan, en dat alle relevante bestaande praktijken worden beschouwd en gecommuniceerd vanuit het oogpunt van de loopbaan van de betrokken werknemer. Om te komen tot duurzame loopbanen is een geïntegreerde aanpak dus noodzakelijk.

Het Huis van Werkvermogen (Janssen Pharmaceutica) is een goed voorbeeld van zulk een canvas waarbij een kader wordt gehanteerd dat dienst doet als paraplu voor alle loopbaangerelateerde initiatieven. Meerdere contextuele factoren kunnen een rol spelen in de specifieke manieren waarop een dergelijk canvas kan worden gecreëerd. Bijvoorbeeld, de integratie van initiatieven zal meer spontaan gebeuren in kleinere organisaties waar het 'loopbaan-speelveld' meer beperkt is en het overzicht en de integratie van initiatieven makkelijker gerealiseerd kan worden. Het creëren van zo een canvas moet daarbij worden gezien als een belangrijk proces op zichzelf. Het actief betrekken van werknemers en hen vragen om het canvas zelf mee in te vullen en te communiceren over de impact van initiatieven en over welke initiatieven er ontbreken, is een belangrijke manier om werknemers bewust te maken van wat de organisatie doet en om actief dit perspectief te beschouwen in het licht van hun eigen loopbaanbehoeften en -opties.

Beleidsorganen of instellingen zoals ESF kunnen organisaties ondersteunen in het ontwikkelen van dergelijk canvas, bijvoorbeeld door organisaties samen te brengen die dergelijk proces willen opstarten, of door een algemeen canvas te ontwikkelen dat organisaties kunnen gebruiken om hun eigen praktijken in kaart te brengen en een gelijkaardig proces intern op te starten.

Denk voorbij de grenzen van een enkele organisatie

Loopbanen worden flexibeler en komen meer los van organisatiegrenzen. Organisaties kunnen of willen niet langer loopbanen voor het leven beloven aan hun werknemers gegeven de wijzigende context waarin ze werkzaam zijn. Ook voor individuen wordt mobiliteit doorheen de loopbaan gezien als een manier om geëngageerd, flexibel en aanpasbaar te blijven. Tegelijk echter beschouwen veel organisaties loopbanen als 'begrensd' wanneer ze een loopbaanmanagementparadox die maakt dat organisaties wel het belang erkennen van investeren in loopbaanontwikkeling, maar tegelijkertijd vrezen ze dat hun investeringen niet zullen opbrengen wanneer werknemers te vroeg de organisatie terug verlaten.

Een netwerkperspectief op loopbanen kan een zinvolle manier zijn om bredere loopbaanmogelijkheden aan te bieden aan werknemers, in het voordeel van zowel de organisatie als het individu. Voorbeelden van netwerk-gebaseerde initiatieven zijn allianties, ecosystemen en externe platformen. Deze praktijken gebruiken vaak crossorganisatorische talent pools die co-sourcing van talent toelaten. Voor de betrokken werknemers creëert dit opportuniteiten om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, en nieuwe ervaringen op te doen die intrinsiek motiverend zijn en die hun loopbaanpotentieel verder kunnen veilig stellen. Voor organisaties is het een voordeel wanneer nieuwe ervaringen worden ingebracht door werknemers die uit andere organisaties in het netwerk komen (voor een project of op langere termijn basis). Dit kan creativiteit en innovatie stimuleren en ook de motivatie van eigen medewerkers verhogen die ervaren dat het mogelijk is om buiten de organisatiegrenzen te gaan werken (tijdelijk of deeltijds).

Om organisaties te stimuleren om dergelijke loopbaan-netwerken op te starten, zijn meerdere initiatieven nodig op systeemniveau. Bijvoorbeeld, beleidsmakers dienen te zorgen voor een wetgevend kader dat deze loopbanen mogelijk maakt en dat duidelijkheid verschaft zowel aan organisaties als werknemers (bijvoorbeeld wat betreft sociale zekerheid). Instellingen zoals het ESF kunnen hier een belangrijke rol spelen door organisaties samen te brengen en te ondersteunen in het zoeken naar innovatieve manieren om een loopbaan-netwerk te creëren.

Drie inspirerende voorbeelden van dergelijke netwerken zijn 'Alliance Emploi', het 'Multi Company Mobility Centre' en 'Employer Rings'. Alliance Emploi in Frankrijk bestaat uit een netwerk van vierhonderd organisaties met een pool van meer dan duizend werknemers. Deze werknemers worden ingezet op die plaatsen waar ze nodig zijn. Bedoeling is om een pool van goed opgeleide werknemers te creëren die binnen het netwerk van bedrijven op flexibele manier kunnen worden ingezet. Het Multi Company Mobility Centre (MC²): Experience@Work werd zeer recent opgericht en brengt een aantal grote bedrijven in België samen die een platform hebben gecreëerd om werknemers onderling uit te wisselen waardoor deze werknemers hun competenties en talenten ook in een ander bedrijf (binnen het platform, maar ook daarbuiten) kunnen inzetten. De Employer Rings in Zweden zijn vooral werkzaam in kleinere steden in Zweden. Ook zij vormen een netwerk van organisaties die werknemers onderling uitwisselen.

Ontwerp en implementeer een multi-level benadering

Een multi-level benadering focust zich op de drie niveaus (beleid, organisatie en individueel) tegelijkertijd en heeft op die manier meer potentieel om duurzame loopbanen te faciliteren. 'Age management' (City of Helsinki, Finland) is hiervan een inspirerend voorbeeld. Aangezien zij geconfronteerd worden met een groter wordende groep van oudere werknemers voeren zij als stad een beleid van age management maar, als werkgever, voeren ze dit age management ook door in hun eigen HR-beleid.

Discussie

De zes routes naar duurzame loopbanen bouwen allemaal voort op de dimensies van proactiviteit, actieve betrokkenheid, ondersteuning en maatwerk die centraal staan in ons model van duurzaam loopbaanbeleid. Bovendien dragen ze bij aan werkbaarheid en inzetbaarheid. Daarbij zijn alle praktijken die hier worden aangehaald gericht op de hele groep werknemers, met andere woorden ze volgen een inclusieve benadering. Dit laatste vraagt echter expliciete aandacht. Het risico bestaat immers dat er een zogenaamd Matteüs-effect wordt gecreëerd

wanneer een praktijk bijvoorbeeld beoogt om individuen meer zelfsturend te maken: diegenen die van nature al meer zelfsturend zijn kunnen daarbij meer actief gaan zoeken naar en gebruik maken van loopbaanondersteuning en -mogelijkheden, en daardoor nog meer autonoom worden, terwijl diegenen die baat zouden hebben bij meer coaching van zelfsturende loopbaanattitudes en -competenties hierbij zouden kunnen uitvallen omdat ze zich niet bewust zijn van het belang ervan voor hun inzetbaarheid op lange termijn. Wanneer individuen die al een hoog loopbaanpotentieel hebben ook diegenen zijn die meest gebruik maken van beschikbare initiatieven zal de duurzaamheid van loopbanen bij alle medewerkers niet toemen. Actieve monitoring is daarom belangrijk: wie maakt gebruik van initiatieven, wie niet? Waarom? Op beleidsniveau kunnen instellingen hier een belangrijke rol spelen door de inclusieve benadering te bewaken in hun eigen praktijken en beleid, maar ook door ondersteuning te verlenen aan organisaties die willen focussen op een specifieke doelgroep met het oog op meer duurzame loopbanen voor iedereen.

De rode draad doorheen het Career & AGE network was dat het tijd is voor meer concrete initiatieven om duurzame loopbanen te bevorderen. Het belang daarvan is de voorbije jaren uitgebreid gedocumenteerd in onderzoek en beleidsnota's. Het is op vlak van implementatie en concrete acties dat de grootste uitdaging ligt. Deels ook omdat bij heel wat actoren het onduidelijk blijft wat zo'n acties precies moeten omvatten, en welke uitkomsten er realistisch gezien op korte of lange termijn kunnen worden verwacht. De goede praktijken die doorheen het netwerk werden gevalideerd dragen in die zin bij tot het activeren van stakeholders op verschillende niveaus om initiatieven te nemen en gegeven hun rol en context de dialoog hierrond aan te gaan met relevante betrokkenen.

Om deze praktijkimplementatie nog verder te ondersteunen werd als uitkomst van het netwerk een online database aangemaakt waarin de voorbeelden van goede praktijken op een gebruiksvriendelijke manier kunnen worden geconsulteerd. De praktijken zijn daarbij gestructureerd volgens een thematische clustering en worden gecategoriseerd volgens de specifieke loopbaanfase waarop de praktijk is gericht. De thematische clustering focust op 1)

flexibiliteit en wendbaarheid, 2) inzetbaarheid, 3) work-life balans, 4) competenties en talenten, 5) loopbaanondersteuning, en 6) werkbaarheid. De geïnteresseerde lezer kan deze database consulteren via volgende website: www.careerandage.eu

Ans De Vos
Antwerp Management School en Universiteit Antwerpen

Tim Gielens
Antwerp Management School

Caroline Meyers
Catherine Bonnarens
ESF Vlaanderen

Bibliografie

- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (pp. 7-25). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- De Vos, A., & Gielens, T. (2014c). Good practices to facilitate the sustainability of individuals' careers. *White paper for the European Network on Career and AGE (Age, Generation, Experience) learning seminar, Trento, Italy*. Antwerp: Antwerp Management School.
- De Vos, A., & Gielens, T. (2014b). Organisational level practices to facilitate sustainable careers. *White paper for the European Network on Career and AGE (Age, Generation, Experience) learning seminar, Belfast*. Antwerp: Antwerp Management School.
- De Vos, A., & Gielens, T. (2014a). System level practices to facilitate sustainable careers. *White paper for the European Network on Career and AGE (Age, Generation, Experience) learning seminar, Seville*. Antwerp: Antwerp Management School, January 2014.
- De Vos, A., Gielens, T., & Andolfi, L. (2015). Dimensies van een duurzaam loopbaanbeleid in organisaties. *Over:Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 2, 34-40.
- Khapova, S. N., & Arthur, M. B. (2011). Interdisciplinary approaches to contemporary career studies. *Human Relations*, 64(1), 3-17.
- Van der Heijden, B., & De Vos, A. (2015, in press). Sustainable careers: Introduction. In A. De Vos & B. Van der Heijden (Eds.) *Handbook of research on sustainable careers*, Edward Elgar Publishing.