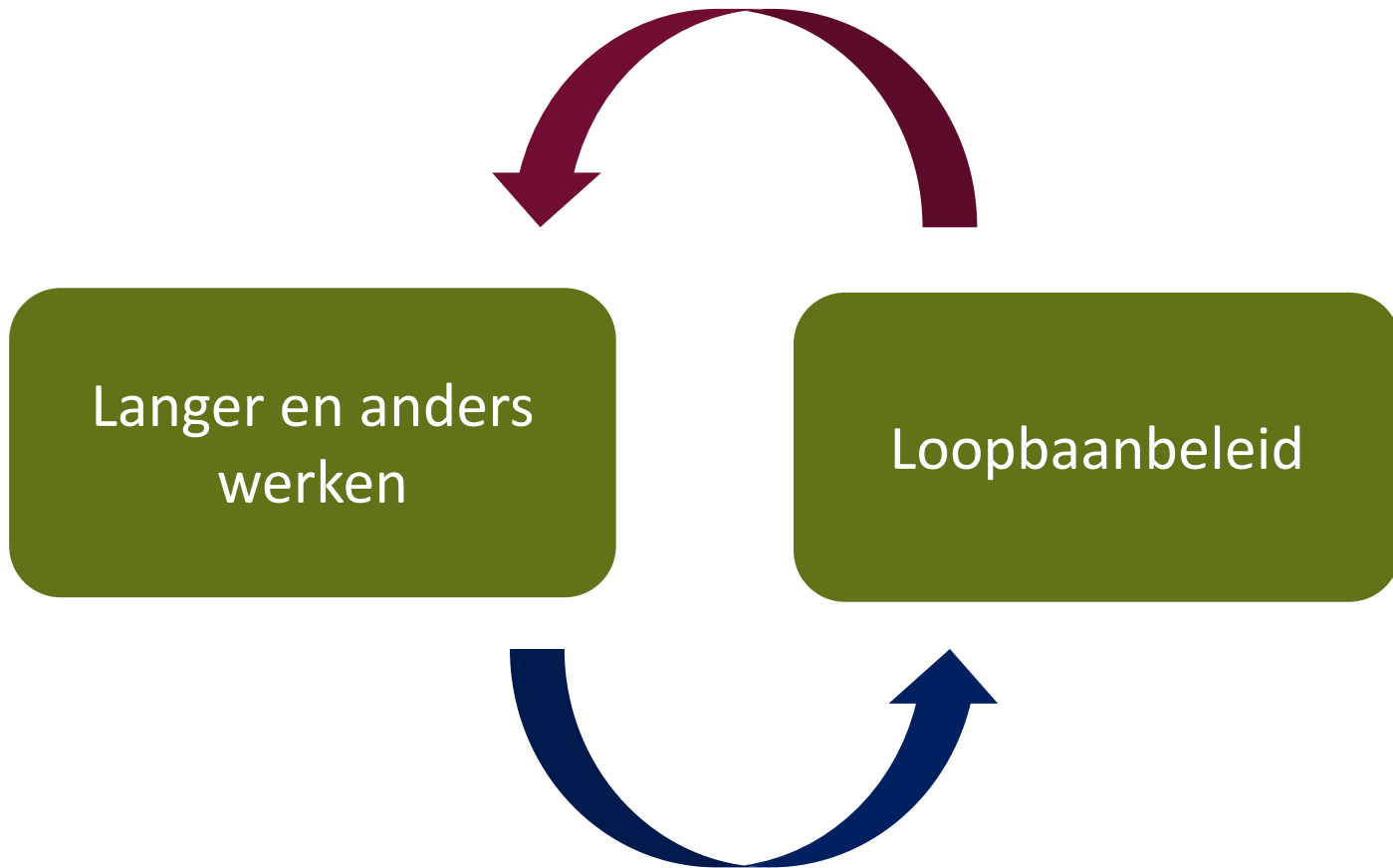


# Duurzaam loopbaanbeleid: Een zaak voor organisaties?

**Prof. dr. Ans De Vos**

**SD Worx leerstoel “Next generation work: Creating sustainable careers”**  
**ans.devos@ams.ac.be**





# Een veranderende loopbaancontext: paradox van mobiliteit versus retentie

**“Loslaten”:** Stijgende klemtoon op individuele verantwoordelijkheid voor en proactiviteit in de eigen loopbaan

- Loopbanen zijn meer een zaak van individuen dan van organisaties
- duurzaamheid vanuit individueel perspectief

**“Binden”:** Loopbaanbeleid is een kritische factor in het aantrekken, ontwikkelen, engageren en behouden van (getalenteerde) medewerkers

- Loopbanen worden (meer dan ooit) een zaak van organisaties?
- Duurzaamheid vanuit organisatieperspectief

**Een duurzaam loopbaanbeleid op het kruispunt tussen  
medewerker en organisatie**

# Onderzoeksdesign

**Analyse-eenheid:** organisatie (fase 1); fase 2: mee opnemen medewerkers

**Steekproef:** bedrijven uit database sociaal secretariaat + bredere database. Extra aandacht binnen Social profit, Retail, KMO

› **Totale respons survey april 2012: n = 782**

**Dataverzameling:** Combinatie van firm-level data en bevraging HR-manager en CEO's

- › Firm-level data: morfologische kenmerken, financiële resultaten (HR KPI's sociaal secretariaat database en koppeling met Companyweb)
- › Bevraging HR-manager (of CEO): online survey

# Steekproef survey april 2012 (n=782)

## Grootte

< 20 werknemers	32%
20 - 99 werknemers	34%
100 - 499 werknemers	21%
> 500 werknemers	8%
(Grootte Onbekend)	5%

## Regio

Vlaanderen	71%
Brussels Hoofdstedelijk Gewest	11%
Wallonië	13%
(Regio Onbekend)	5%

## Sector (Nace)

Bouwnijverheid	7%
Dienstensector	11%
Financiële instellingen	4%
Gemeenschapsvoorzieningen, sociaal-culturele en persoonlijke diensten	4%
Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	11%
Groot- en kleinhandel; reparatie van auto's en huishoudelijke artikelen	19%
Overige industrie	22%
Vervoer, opslag en communicatie	3%

Loopbaan-  
ondersteuning

Anticiperend

Inzetbaarheid  
en  
werkbaarheid

Duurzaam



Loopbaanbeleid

Ruimte voor  
maatwerk

Intern  
draagvlak

Actieve rol  
medewerker

Inclusief

Loopbaan-  
ondersteuning

Anticiperend

Inzetbaarheid  
en  
werkbaarheid

Ruimte voor  
maatwerk

Duurzaam



Loopbaanbeleid

Intern  
draagvlak

**12%** in vergelijking met andere HR-domeinen is loopbaanbeleid goed uitgewerkt

Actieve rol  
medewerker

Inclusief

Loop  
onders

Inzetbaarheid meest vermelde doelstelling  
van loopbaanbeleid

Werkbaarheid verhogen minst vermeld

Anticiperend

Inzetbaarheid  
en  
werkbaarheid

Duurzaam



Loopbaanbeleid

Ruimte voor  
maatwerk

Intern  
draagvlak

Actieve rol  
medewerker

Inclusief



Loopbaan-  
ondersteuning

Anticiperend

Inzetbaarheid  
en  
werkbaarheid

**41%** reageren op huidige  
behoefte eerder dan  
anticiperen  
**36%** gepland eerder dan  
ad hoc

Duurzaam



Loopbaanbeleid

Intern  
draagvlak

Actieve rol  
medewerker

Inclusief

Loopbaan-  
ondersteuning

Anticiperend

Inzetbaarheid  
en  
werkbaarheid

Duurzaam



Loopbaanbeleid

Intern  
draagvlak

Actieve rol  
medewerker

Inclusief

**70%** “medewerker is zelf verantwoordelijk”

**91%** “medewerkers moeten zich in eerste instantie zelf goed voelen over hun loopbaan”

**52%** “medewerkers moeten zelf hun weg zoeken om te bereiken wat ze willen”

Loopbaan-  
ondersteuning

**10%** PLOP voor iedereen  
**38%** loopbaanbegeleiding  
**15%** workshops over  
loopbaanontwikkeling  
**25%** loopbaangesprekken

Anticiperend

inzetbaarheid  
en  
werkbaarheid

Duurzaam



Loopbaanbeleid

Ruimte voor  
maatwerk

Intern  
draagvlak

Actieve rol  
medewerker

Inclusief

Loopbaan-  
ondersteuning

**I-Deals:** Individuele regelingen  
mogelijk...

**94%** in opleidingen volgen

**85%** in competentieontwikkeling

**48%** in loopbaanpaden

Inzetbaarheid  
en  
werkbaarheid

Duurzaam



Loopbaanbeleid

Ruimte voor  
maatwerk

Intern  
draagvlak

Actieve rol  
medewerker

Inclusief

Loopbaan-  
ondersteuning

Anticiperend

Inzetbaarheid  
en  
werkbaarheid

Ruimte voor  
maatwerk

Duurzaam



Loopbaanbeleid

Intern  
draagvlak

Inclusief

Bij gemiddeld **1/3** organisaties zijn  
I-deals enkel mogelijk voor  
bepaalde doelgroepen  
Meest vermelde doelgroep : high  
potentials

Loopbaan-  
ondersteuning

Anticiperend

Inzetbaarheid  
en  
werkbaarheid

Ruimte voor  
maatwerk

Duurzaam



Loopbaanbeleid

Intern  
draagvlak

Actieve rol  
medewerker

Inclusief

**34%** gedeelde visie op loopbanen  
**44%** ondersteund door management

Loopbaan-  
ondersteuning

Anticiperend

Inzetbaarheid  
en  
werkbaarheid

Duurzaam



Loopbaanbeleid

Ruimte voor  
maatwerk

Intern  
draagvlak

Actieve rol  
medewerker

Inclusief

# De link met competenties: uniekheid en waarde

Vier clusters van organisaties (steekproef n = 289, > 50 werknemers)

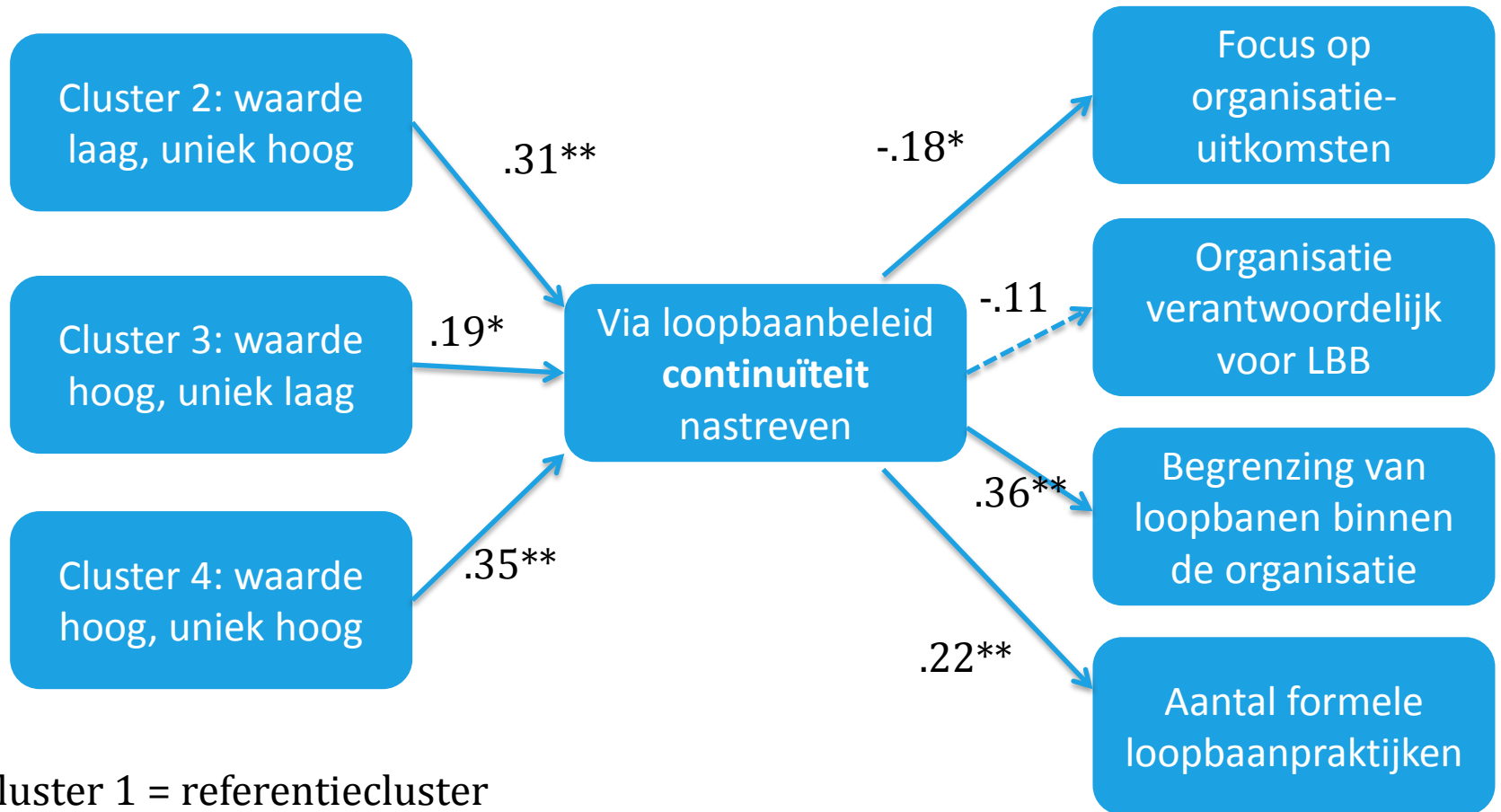
	Cluster 1 n = 107	Cluster 2 n = 19	Cluster 3 n = 84	Cluster 4 n = 79	Total n = 289
Waarde	2.42 (.66)	2.00 (.47)	4.27 (.45)	4.15 (.70)	3.40* (1.11) $C_4 > C_1, C_2$ $C_3 > C_1$
Uniek	2.06 (.66)	4.26 (.45)	2.14 (.75)	4.24 (.43)	2.82* (1.19) $C_2, C_4 > C_1, C_3$



# Profielen van organisaties in de vier clusters

Kenmerken	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Totaal
<b>Omvang (percentage)</b>					
50-99	28	31.6	29.8	32.9	30.1
100-249	43	42.1	32.1	35.4	37.7
250-499	14	10.5	20.2	12.7	15.2
≥ 500	14.5	15.8	17.8	19	17
<b>Sector (percentage)</b>					
Secundair	40.2	52.6	22.6	26.6	32.3*
Tertiair	35.5	15.8	39.3	38	36*
Quartair	23.4	31.6	36.9	30.4	29.8*
<b>Publiek vs. privaat (percentage)</b>					
Publiek	7.5	10.5	14.3	8.9	10
Privaat	90.7	84.2	83.3	88.6	85.5
<b>Lokaal vs. internationaal (percentage)</b>					
Lokaal	74.8	73.7	79.8	74.7	76.1
Internationaal	25.2	26.3	19	25.3	23.5

# Belang van competenties: Impact op loopbaanbeleid



# Conclusies en volgende stappen

- ✓ Organisatieperspectief op loopbanen is ambigu
- ✓ Gevoerde beleid eerder beïnvloed door waarde en uniekheid van aanwezige competenties dan door morfologische kenmerken

Volgende stappen:

- Case studie in sub-steekproef van organisaties
- Inbrengen van het werknemersperspectief
- Rol van de leidinggevenden