

AMMS
AMMS
AMMS
AMMS

Loopbanen in perspectief

Setting the scene – Duurzame loopbanen
en loopbaanmobiliteit in België en Nederland
White paper 1

Sofie Jacobs, Antwerp Management School
Jos Akkermans, Vrije Universiteit Amsterdam
i.s.m. House of HR

Inhoud

Over deze studie	5
Duurzame loopbanen	6
Loopbaantevredenheid	7
Een loopbaan in balans	9
De gelukkige werknemer	9
De gezonde werknemer	10
De inzetbare werknemer	11
Wrap up: Duurzame loopbanen in België en Nederland	13
Loopbaanmobiliteit	14
Regionale mobiliteitsverschillen	16
Mobiliteit naar leeftijd en werkervaring	17
Mobiliteit naar diploma en functie	18
Duurzame loopbanen en mobiliteit	18
Wrap up: Loopbaanmobiliteit in België en Nederland	20
Take aways	21
Steekproefgegevens	23
Contact	25



**“The career is dead,
long live the career!”**

– D.T. Hall

Voorwoord

Als we even teruggaan in de tijd hebben loopbanen een paar grote verschuivingen doorgemaakt. In de 19de eeuw werkten de meeste mensen in de landbouw, en in plaats van 'jobs' voerde men klusjes uit. Later zorgden verstedelijking en snelle technologische veranderingen voor werk in fabrieken aan de lopende band. Mensen stroomden toe in de steden voor een 'job'. De economische boom na WO II creëerde de middenklasse, voorsteden en bureaucratie. Bedrijven werden geboren, en de industriële lopende band schoof omhoog naar de bedrijfs ladder. Het woord loopbaan, of: 'carrière', kwam "in the picture". Een loopbaan betekende vroeger voor de meesten een levenslange relatie met een bedrijf. Je geeft 30 jaar, het bedrijf zorgt voor je en geeft je een pensioen.

Vroeger keken we met andere woorden naar een loopbaan als iets dat lineair is, vrij voorspelbaar ook. Als je aan mensen zou vragen om een tekening te maken van een loopbaan, dan zouden ze vaak een ladder tekenen. Waarom? Die is erg lineair en gaat alleen maar omhoog. Een ladder is ook voorspelbaar met vaste stappen die je moet nemen met een duidelijk doel.

Ondertussen is ons denken over loopbanen veranderd. Loopbanen zijn, voor steeds meer mensen, niet meer zo lineair en voorspelbaar. Ze zijn complexer en dynamischer geworden als gevolg van evoluties in de maatschappij en op de arbeidsmarkt. Het idee van *lifetime employment* bij één werkgever wordt daarbij steeds meer vervangen door *lifetime employability*, vaak gekenmerkt door meerdere transitities tussen banen en werkgevers. Het verlies van deze voorspelbare loopbaan maakt het moeilijk om plannen voor de toekomst te maken, maar het biedt ook mogelijkheden om te pivoteren en van richting te veranderen. In plaats van een starre bedrijfs ladder hebben we nu vaker een loopbaanpad, en dat pad wordt gemaakt door te bewegen in alle richtingen, niet enkel opwaarts. Het is een nieuwe noodzaak voor mensen om meer verantwoordelijkheid te nemen en flexibeler te worden in het voorbereiden op en aanpassen aan loopbaanveranderingen, en ook voor organisaties zelf en eenieder werkzaam in het veld van rekrutering biedt dit uiteraard de nodige uitdagingen. Loopbaansucces hangt nu vaak niet meer af van één grote beslissing in je twintiger jaren, maar van het voortdurend leren en uitproberen van nieuwe dingen¹. De essentie: vandaag proberen mensen niet een vaststaand script te volgen, maar zoeken ze hun eigen verhaal uit.

Met deze white paper series willen we loopbanen in België en Nederland ontrafelen en de verschillende loopbaanverhalen van werknemers tot uiting brengen. Geen twee mensen hebben exact dezelfde loopbaanervaringen, net daarom is het in perspectief zetten van loopbanen enorm belangrijk. Inzicht verwerven in de verschillende bestaande loopbaanpaden en –mogelijkheden is de basis om gericht advies te kunnen verlenen aan iedereen die op zoek is naar een job, zoekende is in de loopbaan of zijn/haar loopbaanverhaal verder wil vormgeven.

De voorliggende white paper 1 tekent de krijtlijnen uit waarbinnen we loopbanen vandaag de dag kunnen begrijpen, namelijk binnen een context van duurzame loopbanen. Hierbij gaat het over het dynamisch omgaan met veranderingen binnen de loopbaan, met aandacht voor groei, werkbaarheid en inzetbaarheid op zowel korte als lange termijn.

1. De Vos, A., Akkermans, J., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2019). From occupational choice to career crafting. *The Routledge companion to career studies*, 128-142.

Over deze studie

De bevindingen in dit rapport maken deel uit van een grootschalige bevraging bij werknemers in België en Nederland, opgezet door Antwerp Management School, House of HR & Vrije Universiteit Amsterdam. In november 2021 werd een representatieve steekproef van 1.610 werknemers bevroegd in België en Nederland. De respondenten werden benaderd met behulp van een online panel, waarbij de steekproeftrekking gebaseerd was op regio, leeftijd, geslacht, diploma en functie. Meer informatie over de verschillende steekproefkenmerken en de verdeling van de steekproef vindt u achteraan dit rapport. Naast de demografische en contextvariabelen, omvatte de vragenlijst volgende thema's: duurzame loopbanen, loopbaanmobiliteit, loopbaansucces, loopbaandoelen, proactief loopbaangedrag (career crafting) en loopbaanschokken.

1. Duurzame loopbanen



Duurzame loopbanen worden omschreven als een opeenvolging van loopbaanervaringen – jobs, maar ook andere relevante ervaringen – over een bepaalde periode, waarbij verschillende sociale ruimtes worden doorkruist. Die opeenvolging wordt gekenmerkt door individueel eigenaarschap, waardoor de loopbaan betekenis heeft voor het individu. Het gaat dus over handelingen van individuen, maar wel in een context². Individueel eigenaarschap en zelfsturing zijn daarbij belangrijk. Je bent immers verantwoordelijk voor je eigen loopbaan en kan niet tegen iemand anders zeggen dat ze je loopbaan moeten vormgeven. Naast het individu, heeft ook tijd impact op de duurzaamheid van de loopbaan. Hoe geëngageerd iemand is op een bepaald moment, zegt soms niet veel over hoe dat op een later moment in de loopbaan is. En: geen enkele loopbaan is volledig gepland, maar komt mee tot stand door onverwachte gebeurtenissen waarop individuen geen controle hebben. De derde factor die duurzaamheid van loopbanen bepaalt, is de context. Er zijn heel wat contextuele factoren die een impact kunnen hebben op de duurzaamheid van iemands loopbaan (denk aan de organisatie, de branche, de cultuur, de privé omstandigheden), waarbij het niet gaat over een momentopname, maar over factoren die bij verloop van tijd impact blijven hebben en een rol blijven spelen. Uiteindelijk gaat het bij een duurzame loopbaan over het samenspel tussen die drie elementen: wat het individu doet, hoe die zich verhoudt tot de context en hoe dat ontwikkelt over de tijd.

2. De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.



Verder wordt een duurzame loopbaan gekenmerkt door drie centrale elementen: werkge-
 luk (Happy), gezondheid (Healthy) en productiviteit (Productive)³. De interactie tussen
 de drie elementen is hierbij van belang. Zo moet je bijvoorbeeld productief zijn om je
 job te kunnen behouden, moet je gezond zijn om het werk te kunnen blijven doen, moet
 je gelukkig zijn om het te willen blijven doen. Werkge-
 luk, productiviteit en gezondheid
 hoeven niet altijd alle drie maximaal te zijn, maar zijn in samenhang met elkaar cruciale
 indicatoren van duurzaamheid. Anderzijds gaat het om een dynamisch proces, over een
 continue balans van de drie elementen. Kleine gebeurtenissen – de trein naar het werk
 heeft een uur vertraging – maar ook grotere evoluties – robotisering – kunnen op korte of
 lange termijn impact hebben op de duurzaamheid van een loopbaan. Uiteindelijk gaat het
 steeds over het zoeken van een ‘person-career fit’: mensen trachten over tijd een omge-
 ving te creëren die hen past, en passen zich aan de veranderingen aan die plaatsvinden.

In dit deel bespreken we de survey-resultaten die betrekking hebben op het thema duur-
 zame loopbanen. Hoe duurzaam zijn huidige loopbanen in België en Nederland? Acht
 men zich inzetbaar in een andere job? Vinden werknemers een balans tussen werkge-
 luk, gezondheid en productiviteit? En hoe belangrijk vinden ze deze elementen?

Loopbaantevredenheid

Vooraleer we dieper ingaan op duurzame loopbanen, bekijken we eerst de algemene loopbaantevredenheid van de respondenten. Dit is een belangrijk thema binnen het onderzoek naar loopbanen gezien subjectieve gevoelens van tevredenheid gelinkt zijn aan verschillende facetten van werkgedrag, productiviteit en welzijn⁴. Aan de respondenten werd gevraagd hoe tevreden ze zijn over hun loopbaan tot nu toe (figuur 1). Gemiddeld geven de respondenten een score van 7,37 (op 10) aan loopbaantevredenheid. Ongeveer 50% van de respondenten geeft aan tevreden of zelfs zeer tevreden te zijn met de loopbaan. Een kleine 30% daarentegen vindt zijn/haar loopbaan tot nu toe slechts ‘acceptabel’, en zo’n 20% is niet tevreden.

Figuur 1: ALGEMENE LOOPBAANTEVREDENHEID ⁵

(in %)



Gaan we hier dieper op in, dan zien we enkele opmerkelijke verschillen betreffende loopbaantevredenheid in de verschillende groepen respondenten op het vlak van aantal jaren werkervaring, leeftijd, functie en regio.

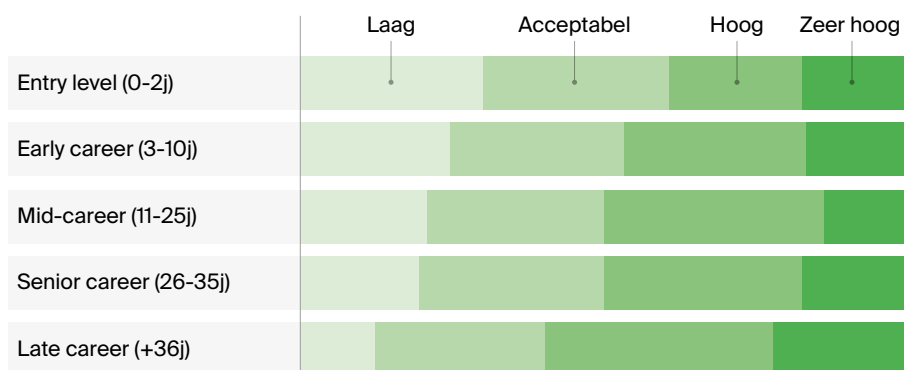
Naarmate de leeftijd stijgt van een werknemer, stijgt ook de mate van loopbaantevredenheid (figuur 2). Zo ervaart 28% van de 18- tot 25-jarige werknemers een lage loopbaantevredenheid, en daalt dit vervolgens naar 20% van de 36- tot 45-jarige werknemers en 13% van de 55+’ers. Dezelfde bevinding doet zich voor wanneer we het aantal jaren werkervaring onder de loep nemen. Hoe meer werkervaring, des te

4. Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019). Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. *Journal of Management*, 45(1), 35-69.

5. Laag (score 1-6); acceptabel (score 7); hoog (score 8); zeer hoog (score 9)

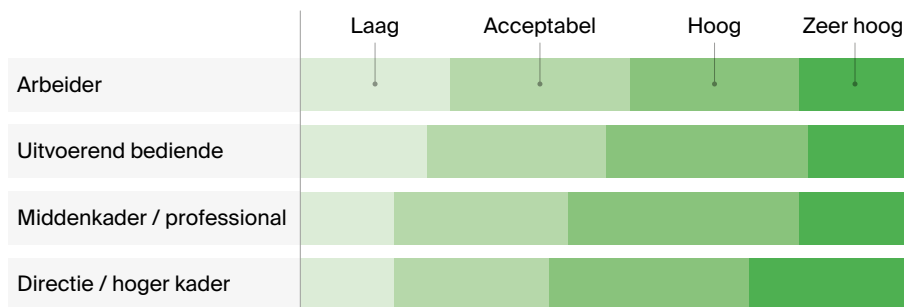
tevredener de respondenten zijn over hun loopbaan. Gedurende de eerste twee jaren (entry level) geeft een kleine 40% van de respondenten aan in hoge tot zeer hoge mate tevreden te zijn over de loopbaan. Dit cijfer loopt verder op, tot ongeveer 60% van de respondenten aan het einde van de loopbaan (late career). In het algemeen is de trend dus positief, en lijkt men naarmate de werkjaren vorderen, steeds meer tevreden te zijn met de loopbaan. Deze bevinding is evenwel verrassend. Eerder onderzoek vindt deze positieve relatie tussen leeftijd en loopbaantevredenheid niet⁶. Is de ‘nieuwe generatie’ veeleisender geworden? Zijn jongeren misschien extra minder tevreden omwille van de corona-pandemie? Alleszins een boeiend topic om in vervolgonderzoek verder uit te diepen.

Figuur 2: LOOPBAANTEVREDENHEID NAAR WERKERVARING



Ook de functie blijkt van belang te zijn (figuur 3). Er is een duidelijke scheiding tussen de meer uitvoerende functies (arbeiders en uitvoerend bedienden) en hogere functies zoals middenkader, professionals en directie op vlak van loopbaantevredenheid. Zowat 22,5% van de arbeiders en uitvoerend bedienden geeft aan in een lage mate tevreden te zijn met de huidige loopbaan. Bij de hogere functies gaat het hier over 15,3%. Van deze laatste categorieën geeft gemiddeld 58% aan in hoge of zeer hoge mate tevreden te zijn met de loopbaan, in tegenstelling tot gemiddeld 48% van de arbeiders en uitvoerend bedienden. Mogelijks kan dit verschil verklaard worden door het feit dat praktisch geschoolden vaak minder kansen hebben in de loopbaan en er door organisaties minder geïnvesteerd wordt in hun loopbaanontwikkeling⁷. Ze worden doorgaans niet benoemd als de ‘high potentials’. Dit toont des te meer het belang aan van een inclusief loopbaanbeleid.

Figuur 3: LOOPBAANTEVREDENHEID NAAR FUNCTIE



6. Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.

7. Hennequin, E. (2007). What “career success” means to blue-collar workers. *Career Development International*, 12(6), 565-581.

Er vallen ook enkele regionale verschillen op (tabel 1). De loopbaantevredenheid ligt gemiddeld iets hoger in Nederland dan in België. Verder merken we op dat het aandeel van respondenten met een lage loopbaantevredenheid in Wallonië beduidend hoger is (26,18%) in vergelijking met Vlaanderen (18,91%) en Nederland (17,52%).

Tabel 1: **LOOPBAANTEVREDENHEID NAAR REGIO**

Loopbaantevredenheid (in %)

	Vlaanderen	Wallonië	België	Nederland
Laag	18,91	26,18	22,55	17,52
Acceptabel	32,39	26,96	29,67	28,57
Hoog tot zeer hoog	48,70	48,86	47,78	53,92

Een loopbaan in balans

In het voorgaande hebben we het over loopbaantevredenheid gehad. Hoewel dit een relevante indicator kan zijn van de duurzaamheid van een loopbaan, is het nodig om breder te kijken dan enkel tevredenheid. Om precies te zijn: voor een duurzame loopbaan is het essentieel dat mensen een zekere mate van balans vinden tussen hun geluk, gezondheid en productiviteit. Om die reden kijken we nu specifiek naar die balans in België en Nederland.

Iets meer dan de helft van de respondenten (55,4%) geeft aan dat zijn/haar loopbaan het voorbij jaar in balans was. Voor 27,76% van de respondenten was de loopbaan enigszins in balans, terwijl toch 16,83% van de respondenten geen balans ervaren heeft.

Ook voor hun loopbaan in de toekomst hechten de respondenten belang aan deze balans. Interessant is wel dat men werkgeluk en mentale gezondheid meer belang toekent dan productiviteit. Zo vindt 55,6% van de respondenten mentale gezondheid in zeer hoge mate belangrijk, 45,8% vindt dat voor werkgeluk, tegenover 24,8% van de respondenten die productiviteit in zeer hoge mate belangrijk vindt voor de toekomst. Deze bevindingen zijn in lijn met wetenschappelijk onderzoek dat laat zien hoe subjectieve elementen van loopbaansucces steeds belangrijker worden voor mensen.

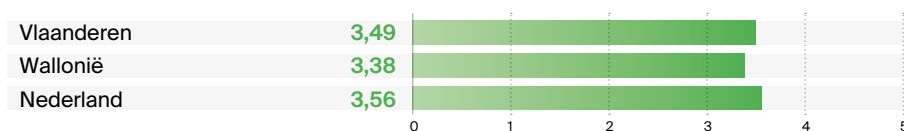
De gelukkige werknemer

Op vlak van werkgeluk scoren de respondenten gemiddeld 70%, een behoorlijke score. Er zijn voor deze variabele geen significante verschillen qua gender, leeftijd, werkervaring of diploma. Wel zien we een verschil op vlak van regio en functie.

Zo verschilt het gemiddelde werkgeluk significant bij Nederlandse respondenten in vergelijking met respondenten uit Wallonië (tabel 2). Nederlandse werknemers rapporteren een significant hogere mate van werkgeluk dan Waalse werknemers in deze studie. Beiden verschillen niet significant van Vlaanderen in termen van werkgeluk. Daarnaast heeft ook de functie van de werknemer een invloed (tabel 3). Zowel arbeiders als uitvoerend bedienden scoren significant lager op vlak van werkgeluk dan professionals, middenkader functies, directie en hoger kader.

Tabel 2: **WERKGELUK NAAR REGIO**

Gemiddelde score op werkgeluk⁹ (op 5)

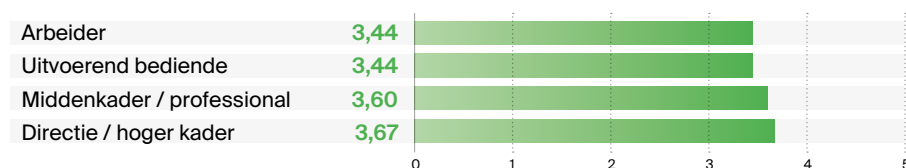


8. Akkermans, J., & Kubasch, S. (2017). # Trending topics in careers: a review and future research agenda. *Career Development International*, 22(6), 586-627.

9. $p = 0.002$; $F = 6.541$; $\eta^2 = 0.010$ / gemiddelde werkgeluk = 3.5

Tabel 3: WERKGELUK NAAR FUNCTIE

Gemiddelde score op werkgeluk¹⁰ (op 5)



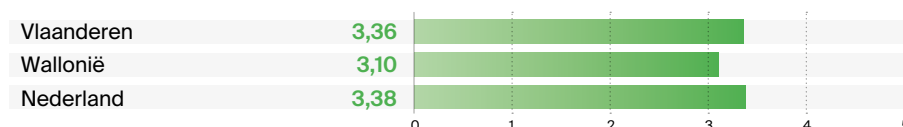
De gezonde werknemer

Net zoals bij werkgeluk zijn functie en regio ook van invloed op de mentale gezondheid van de respondenten. In navolging van de bevindingen omtrent werkgeluk, scoren de Waalse werknemers significant lager op vlak van mentale gezondheid dan Vlaamse en Nederlandse werknemers (tabel 4).

Als we naar de invloed van functie kijken, valt het op dat arbeiders significant lager scoren op vlak van mentale gezondheid in vergelijking met de andere functiecategorieën (tabel 5).

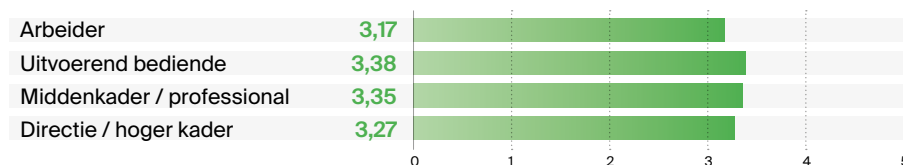
Tabel 4: GEZONDHEID NAAR REGIO

Gemiddelde score op gezondheid¹¹ (op 5)



Tabel 5: GEZONDHEID NAAR FUNCTIE

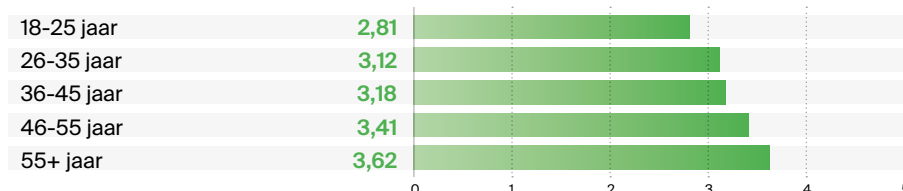
Gemiddelde score op gezondheid¹² (op 5)



Daarnaast zien we ook verschillen op vlak van leeftijd en aantal jaren werkervaring. De mentale gezondheid van de werknemers uit deze studie stijgt significant met de leeftijd en aantal jaren werkervaring (tabel 6 & 7). Het feit dat de mentale gezondheid van jonge werknemers en starters significant lager is, ligt in lijn met ander onderzoek. Zo concludeerde onder meer het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in hun survey dat jonge werknemers het vaakst psychisch vermoeid zijn door het werk¹³.

Tabel 6: GEZONDHEID NAAR LEEFTIJDSCATEGORIE

Gemiddelde score op gezondheid¹⁴ (op 5)



10. $p=0.001$; $F=5.961$; $Eta=0.010$ / gemiddelde werkgeluk = 3.5

11. $p=0.000$; $F=11.462$; $Eta=0.010$ / gemiddelde gezondheid = 3.31

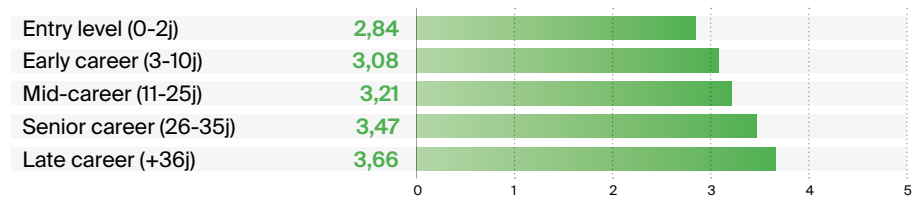
12. $p=0.003$; $F=4.564$; $Eta=0.010$ / gemiddelde gezondheid = 3.31

13. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/46/meer-psychische-vermoeidheid-ervaren-door-werk>

14. $p=0.000$; $F=21.936$; $Eta=0.050$ / gemiddelde gezondheid = 3.31

Tabel 7: GEZONDHEID NAAR WERKERVARING

Gemiddelde score op gezondheid¹⁵ (op 5)



De inzetbare werknemer

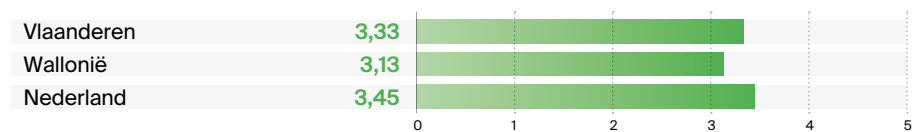
Binnen het concept van duurzame loopbanen is inzetbaarheid van werknemers een cruciaal thema. Gezien loopbanen niet meer zo lineair en voorspelbaar zijn, is het idee van *lifetime employment* bij één werkgever steeds meer vervangen door *lifetime employability*, gekenmerkt door meerdere transities tussen banen en werkgevers. Dit wordt mede gedragen door recent onderzoek waaruit blijkt dat 97% van de werknemers en leidinggevenden de komende 5 jaar nog meer wijzigingen verwacht in de manier van werken. 42% verwacht zelfs een sterke tot complete verandering¹⁶. Dat betekent dat werknemers inzetbaar moeten blijven op korte én lange termijn.

In deze studie werd gepercipieerde interne en externe inzetbaarheid bevestigd. Gepercipieerde externe inzetbaarheid is de door de werknemer ingeschatte kans op een andere baan bij een andere werkgever. Gepercipieerde interne inzetbaarheid is de door de werknemer ingeschatte kans op een andere baan bij de huidige werkgever¹⁷.

Voor externe inzetbaarheid valt ten eerste een significant verschil op tussen Wallonië enerzijds en Vlaanderen en Nederland anderzijds (tabel 8). *Waalse respondenten vinden zichzelf in mindere mate inzetbaar in een andere organisatie dan respondenten uit Vlaanderen of Nederland.*

Tabel 8: EXTERNE INZETBAARHEID NAAR REGIO

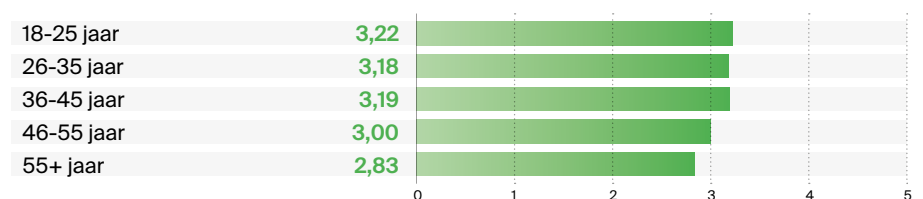
Gemiddelde score op externe inzetbaarheid¹⁸ (op 5)



Het meest opvallend zijn echter de verschillen op vlak van leeftijd, diploma en functie voor zowel externe als interne inzetbaarheid. Zo daalt de interne én externe inzetbaarheid met de leeftijd. Dit is in lijn met vele eerdere studies die bevestigen dat er een sterk negatieve relatie is tussen leeftijd en gepercipieerde inzetbaarheid¹⁹. In deze studie werd een significant negatief verband gevonden vanaf de leeftijd van 45 jaar (tabel 9 & 10) voor zowel interne als externe inzetbaarheid.

Tabel 9: INTERNE INZETBAARHEID NAAR LEEFTIJDSCATEGORIE

Gemiddelde score op interne inzetbaarheid²⁰ (op 5)



15. $p=0.000$; $F=22.443$; $Eta=0.050$ / gemiddelde gezondheid = 3.31

16. Onderzoek (februari 2020) van Antwerp Management School, SD Worx, De Tijd/L'Echo & BPact/Indiville. Meer info: Desmet, S., & De Vos, A. (2020). De impact van (technologische) veranderingen op werk, competenties en inzetbaarheid. *OverWerk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30(2), 69-75. Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.

17. Fugate, M., Van der Heijden, B., De Vos, A., Forrier, A., & De Cuyper, N. (2021). Is what's past prologue? A review and agenda for contemporary employability research. *Academy of Management Annals*, 15(1), 266-298.

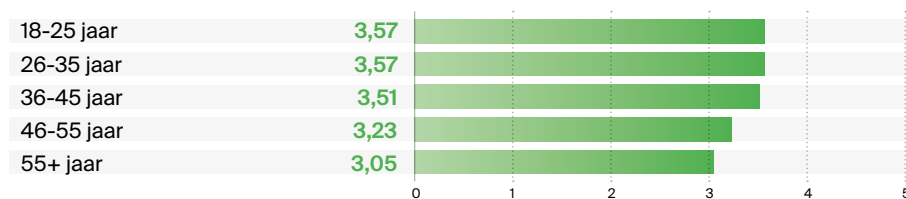
18. $p=0.000$; $F=14.949$; $Eta=0.020$ / gemiddelde externe inzetbaarheid = 3.34

19. De Lange, A. H., Van der Heijden, B., Van Vuuren, T., Furunes, T., De Lange, C., & Dijkers, J. (2021). Employable as we age? A systematic review of relationships between age conceptualizations and employability. *Frontiers in psychology*, 11, 3969.

20. $p=0.000$; $F=9.354$; $Eta=0.020$ / gemiddelde interne inzetbaarheid = 3.06

Tabel 10: EXTERNE INZETBAARHEID NAAR LEEFTIJDSCATEGORIE

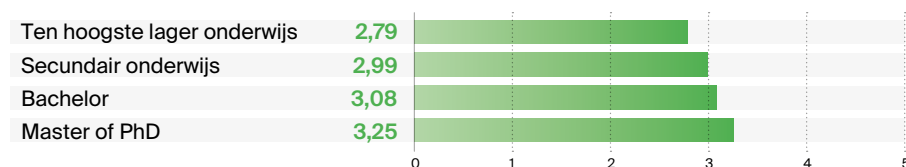
Gemiddelde score op externe inzetbaarheid²¹ (op 5)



Bij het verschil naar diploma valt op dat hogere studies voor meer gepercipieerde interne en externe inzetbaarheid zorgen. De interne inzetbaarheid stijgt significant vanaf men een masterdiploma of PhD behaalt in vergelijking met een diploma van ten hoogste secundair onderwijs (tabel 11). De externe inzetbaarheid stijgt zelfs al vanaf het eerste onderscheid op vlak van diploma. Zo vinden respondenten met een diploma secundair onderwijs zich meer extern inzetbaar dan respondenten met ten hoogste een diploma lager onderwijs, enzovoort (tabel 12). Enkel voor respondenten met een bachelor of masterdiploma is er geen verschil.

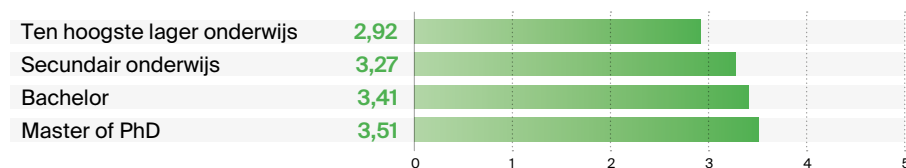
Tabel 11: INTERNE INZETBAARHEID NAAR DIPLOMA

Gemiddelde score op interne inzetbaarheid²² (op 5)



Tabel 12: EXTERNE INZETBAARHEID NAAR DIPLOMA

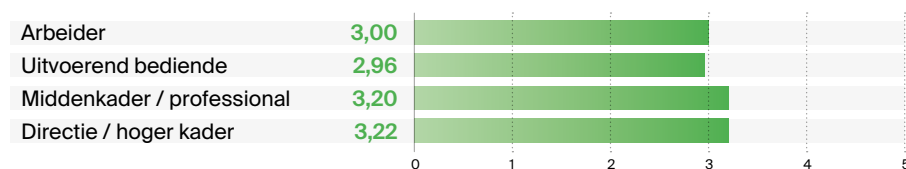
Gemiddelde score op externe inzetbaarheid²³ (op 5)



Deze bevindingen hangen nauw samen met de resultaten naargelang functie. Hoe hoger op de functieladder, des te meer men zich intern en extern inzetbaar acht. Voor zowel interne als externe inzetbaarheid is er een significant verschil tussen arbeiders en uitvoerend bedienden enerzijds, en middenkader, professionals, directie en hoger kader anderzijds (tabel 13 & 14).

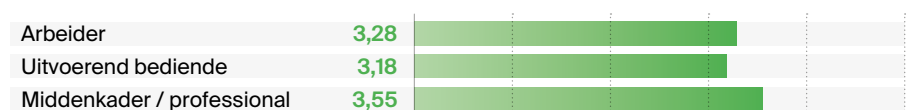
Tabel 13: INTERNE INZETBAARHEID NAAR FUNCTIE

Gemiddelde score op interne inzetbaarheid²⁴ (op 5)



Tabel 14: EXTERNE INZETBAARHEID NAAR FUNCTIE

Gemiddelde score op externe inzetbaarheid²⁵ (op 5)



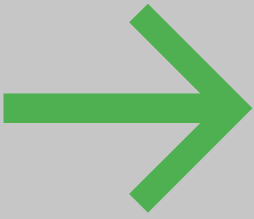
21. $p=0.000$; $F=18.245$; $Eta=0.050$ / gemiddelde externe inzetbaarheid = 3.34

22. $p=0.001$; $F=6.117$; $Eta=0.010$ / gemiddelde interne inzetbaarheid = 3.06

23. $p=0.000$; $F=8.790$; $Eta=0.020$ / gemiddelde externe inzetbaarheid = 3.34

24. $p=0.000$; $F=7.260$; $Eta=0.010$ / gemiddelde interne inzetbaarheid = 3.06

25. $p=0.000$; $F=16.783$; $Eta=0.030$ / gemiddelde externe inzetbaarheid = 3.34



Wrap up: Duurzame loopbanen in België en Nederland

De bevindingen over duurzame loopbanen leveren zowel te verwachten als verrassende resultaten op. In lijn met eerder (wetenschappelijk) onderzoek laten onze resultaten zien dat vooral de praktisch geschoolden over de hele linie wat lager scores op duurzaamheid van hun loopbaan. Zo schatten ze hun eigen inzetbaarheid en tevredenheid lager in en scoren ze ook lager op geluk en gezondheid. Dit toont eens te meer aan dat het belangrijk is om een inclusief loopbaanbeleid te hanteren waarbij kansen zijn voor iedereen. Op die manier kan (groeiende) ongelijkheid op de arbeidsmarkt tegen worden gegaan. Bovendien kunnen werkgevers zich onderscheiden door juist ook kansen aan te bieden aan praktisch geschoolde vakmensen, bijvoorbeeld via hun employer branding.

De rol van leeftijd en loopbaanfase is minder voor de hand liggend. Enerzijds vinden we, in lijn met eerder onderzoek, dat percepties van interne en externe inzetbaarheid afnemen naarmate mensen ouder worden. Dit effect treedt vooral op vanaf 45 jaar. Tegelijkertijd laten onze resultaten zien dat geluk, gezondheid en tevredenheid met de loopbaan juist toenemen met leeftijd: hoe ouder en meer senior mensen zijn, des te positiever zijn deze indicatoren van de duurzaamheid van hun loopbaan. Mentale gezondheid scoort vooral onder de jongste werknemers laag. Mogelijk heeft dit te maken met de coronacrisis, hoewel, zeker in Nederland, mentaal welzijn onder young professionals al langer een punt van zorg is. Een implicatie van deze bevindingen is dat er maatwerk nodig is voor een duurzaam loopbaanbeleid, waarbij een focus op gezondheid en geluk primair van belang is voor jongere werknemers, terwijl inzetbaarheid een focus kan zijn bij oudere werknemers. Deze signalen kunnen bijvoorbeeld bij de werving, maar ook voor de interne doorgroei van medewerkers ingezet worden.

Opvallend is ook dat Wallonië significant lager scoort op duurzaamheidsindicatoren dan Vlaanderen en Nederland, terwijl die laatste twee nauwelijks van elkaar verschillen. Een diepgaandere blik is hier zeker nodig om te achterhalen waar deze verschillen vandaan komen.

Tot slot valt op dat werknemers in België en Nederland, in algemene zin, hun geluk en gezondheid belangrijker vinden dan hun productiviteit. Gezien een balans hierin cruciaal is, wijzen onze bevindingen erop dat het voor een beleid op vlak van rekrutering en talentontwikkeling dus essentieel is om dit onder de aandacht te brengen en signaleren. Dit ligt in lijn met wetenschappelijk onderzoek dat laat zien dat de gepercipieerde fit met een werkgever de sterkste voorspeller is van aantrekking tot deze werkgever²⁷ en dat symbolische waarden cruciaal zijn bij employer branding activiteiten¹⁴.

26. Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel psychology*, 65(3), 597-660.

27. Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.

2. Loopbaan- mobiliteit



Een loopbaan betekent in essentie ‘beweging’. Zeker volgens het gedachtengoed van ‘duurzame loopbanen’ is loopbaanmobiliteit essentieel²⁸. Loopbaanmobiliteit stimuleert onder andere inzetbaarheid en loopbaanzekerheid van werkenden, en is een hefboom tot een dynamische arbeidsmarkt. Die dynamiek in loopbanen brengen is belangrijk want loopbaanmobiliteit en inzetbaarheid zijn nauw verweven²⁹. Door nieuwe ervaringen op te doen, worden nieuwe vaardigheden ontwikkeld, en kunnen medewerkers zicht krijgen op wat ze graag doen, wat energie geeft, waarin ze nog verder willen groeien. En dit bevordert dan weer toekomstige inzetbaarheid. Wie dag in dag uit hetzelfde doet, mist kansen om hierin te worden gestimuleerd en riskeert te verzanden in een job die op termijn mogelijks niet meer fit met wat men graag doet of goed kan³⁰.

Door de onvoorspelbare en snel veranderende context is een flexibele arbeidsmarkt vandaag belangrijker dan ooit. Zo toonde de coronacrisis aan dat flexibiliteit nodig was om werknemers aan de slag te houden en organisaties draaiende te houden³¹. Ook veranderingen die al langer aan de gang waren, zoals digitalisering, zijn bovendien in een stroomversnelling geraakt. Kunnen omgaan met veranderingen en flexibiliteit stonden al voor de uitbraak van de pandemie bovenaan in de lijst van competenties voor de toekomst. Bovendien staan duurzame inzetbaarheid, talentontwikkeling en interne mobiliteit in de top 5 van de grootste uitdagingen van de komende jaren³².

28. De Vos, A., Akkermans, J., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2019). From occupational choice to career crafting. *The Routledge companion to career studies*, 128-142.

29. De Vos, A., Jacobs, S., & Verbruggen, M. (2021). Career transitions and employability. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103475.

30. De Vos, A. (2021). De wetenschap over loopbaanmobiliteit. *HRMagazine*, 30 juni 2021.

31. Van Gronsveld, K., & De Vos, A. (2021). Impact COVID-19 op menselijk kapitaal in organisaties. White paper Antwerp Management School.

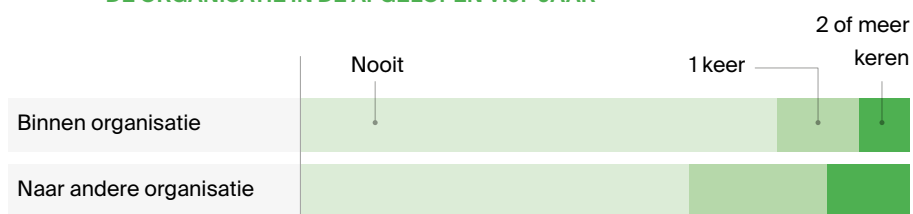
32. SD Worx (2021). *Why workforce management and why now?* E-book.

Ondanks het belang van werk-naar-werk transitie voor loopbanen en organisaties, blijft de loopbaanmobiliteit eerder beperkt. In het Vlaams Gewest wordt dit weerspiegeld in de cijfers van de gemiddelde jobanciënniteit in de leeftijdscategorie van 15 tot 64 jaar. We zien dat dit cijfer in de periode van 1992 tot 2020 ongeveer stabiel blijft en rond de elf jaar schommelt³³. De jobmobiliteitsgraad of het percentage werknemers dat na één jaar een andere job heeft, daalde in het Vlaams Gewest van 6,2% in 2006 naar 5,0% in 2020 voor werknemers tussen 20 en 64 jaar^{34,35}. In Nederland ligt de jobmobiliteit evenwel iets hoger. Volgens een onderzoek naar arbeidsmarkttransities van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in 2018 maakten 12% van de werknemers een werk-naar-werk transitie.

In dit deel bespreken we de bevindingen omtrent loopbaanmobiliteit uit onze studie. In welke mate zijn werknemers mobiel in hun loopbaan bij de eigen werkgever of naar een andere werkgever? Verandert dit naargelang de leeftijd of diploma? Zijn er regionale verschillen? En wat is de relatie tussen de elementen van een duurzame loopbaan en jobmobiliteit?

De respondenten in onze studie werken gemiddeld reeds 12,24 jaar voor hun huidige werkgever. In hun loopbaan tot hiertoe werkten ze gemiddeld voor 3,7 organisaties. Als we kijken naar het aantal keren dat ze de voorbije vijf jaar veranderd zijn van job binnen hun huidige organisatie, geeft zo'n 80% aan dat ze niet veranderd zijn van job bij hun huidige werkgever. 13,35% veranderde 1 keer van job binnen de organisatie, en 6,52% veranderde 2 keer of meer van job binnen de organisatie. Er zijn iets meer respondenten die de voorbije vijf jaar van organisatie veranderden (figuur 4). 18,26% veranderde 1 keer, 8,07% veranderde 2 of meer keer van organisatie. Ook hier zien we dus een groot aandeel van werknemers dat de voorbije vijf jaar niet veranderde van werkgever (73,66%). Deze cijfers wijzen ook in onze studie erop dat stabiliteit nog altijd hoog in het vaandel gedragen wordt door de respondenten. Dit wijst op een spanningsveld tussen een snel veranderende arbeidsmarkt die flexibiliteit vereist, terwijl mensen toch veelal primair nog op zoek zijn naar stabiliteit in hun loopbaan.

Figuur 4: VERANDERING VAN JOB BINNEN EN BUITEN DE ORGANISATIE IN DE AFGELOPEN VIJF JAAR



Daarnaast heeft 12,05% van de respondenten een bijbaan en had 35,65% van de respondenten ooit een loopbaanonderbreking van langer dan een maand. Opvallend is dat 40,85% van de vrouwen de loopbaan ooit onderbroken heeft in vergelijking met 30,33% van de mannelijke respondenten. De redenen zijn echter verschillend. Van deze groep vrouwen onderbrak 45,37% de loopbaan voor ouderschapsverlof, en deden slechts 5,86% van de mannen dit om deze reden. Mannelijke respondenten met een onderbroken loopbaan geven als reden veel vaker werkloosheid op, namelijk 51,05%, in vergelijking met 34,63% van de vrouwelijke respondenten die omwille van werkloosheid de loopbaan ooit onderbroken heeft.

33. Statbel EAK, Eurostat LFS (Bewerking Steunpunt Werk), 2021

34. Statbel EAK, (Bewerking Steunpunt Werk), 2021

35. Jacobs, S., De Vos, A., Desmet, S., Clercx, R., & Geluk, E. (2021). Werk-naar-werk transitie. Mobiliteit vanuit een institutioneel perspectief: knelpunten, belemmeringen en opportuniteiten van loopbaaninstrumenten. Onderzoeksrapport in het kader van het Viona-onderzoeksprogramma, Vlaamse Overheid, WSE.



Regionale mobiliteitsverschillen

Als we de verschillende bevraagde regio's onder de loep nemen, zien we duidelijke verschillen op vlak van loopbaanmobiliteit. De Nederlandse respondenten zijn de voorbije vijf jaar meer van job veranderd binnen de huidige organisatie of naar een andere organisatie gegaan in vergelijking met de Belgische respondenten. Zo veranderde 24,35% van de Nederlandse respondenten de voorbije vijf jaar minstens 1 keer van job binnen de huidige organisatie, ten opzichte van 15,38% van de Belgische respondenten (tabel 15). Er was ook meer mobiliteit naar een andere werkgever. 30,94% van de Nederlandse respondenten veranderde minstens 1 keer van werkgever, ten opzichte van 21,7% van de Belgische respondenten (tabel 16).

Tabel 15: **INTERNE MOBILITEIT NAAR REGIO**

Veranderd binnen de organisatie in de afgelopen vijf jaar (in %)

	Vlaanderen	Wallonië	België	Nederland
Nooit	84,16	85,08	84,62	75,65
1 keer	9,69	9,16	9,43	17,27
2 of meer keren	6,15	5,76	5,96	7,08

Tabel 16: **EXTERNE MOBILITEIT NAAR REGIO**

Veranderd naar een andere organisatie in de afgelopen vijf jaar (in %)

	Vlaanderen	Wallonië	België	Nederland
Nooit	77,78	78,80	78,29	69,07
1 keer	15,84	14,40	15,12	21,37
2 of meer keren	6,38	6,81	6,60	9,57

Daarnaast zien we dat iets meer Nederlandse respondenten een bijbaan hebben, namelijk 15,28%, ten opzichte van 8,75% van de Belgische respondenten met een bijbaan.

Ook op vlak van loopbaanonderbrekingen vallen er enkele verschillen op tussen de twee landen. Slechts 20,57% van de Vlaamse werknemers uit onze studie had ooit een loopbaanonderbreking langer dan een maand, in tegenstelling tot 41,88% van de Waalse werknemers en 40,62% van de Nederlandse werknemers in deze studie. Ook de reden van deze loopbaanonderbreking verschilt sterk per regio. Van de Vlaamse werknemers die hun loopbaan onderbreken, geeft de meerderheid (44,83%) ouderschapsverlof op als reden. Bij de meerderheid van de Waalse medewerkers gaat om een onderbreking omwille van ziekte (46,25%) en van de Nederlandse werknemers die hun loopbaan onderbreken, geeft 51,07% werkloosheid als reden aan (tabel 17). Deze werkloosheid gaat vermoedelijk veel breder en kan een indicatie zijn voor het maken van meer transities en het hebben van een meer flexibele arbeidsmarktcultuur. Diepgaander inzicht is hier zeker noodzakelijk.

Tabel 17: **LOOPBAANONDERBREKING NAAR REGIO**

Top 3 redenen voor loopbaanonderbreking van minstens 1 maand (in %)

Vlaanderen		Wallonië		Nederland	
1. Ouderschapsverlof	44,83	1. Ziekte	46,25	1. Werkloosheid	51,07
2. Ziekte	33,33	2. Ouderschapsverlof	36,88	2. Ziekte	25,99
3. Werkloosheid	28,74	3. Werkloosheid	28,75	3. Ouderschapsverlof	20,8

Mobiliteit naar leeftijd en werkervaring

Deze studie toont gelijkaardige verschillen aan op vlak van loopbaanmobiliteit als we leeftijd en werkervaring mee in rekening brengen. De algemene tendens is dat naarmate de leeftijd stijgt, des te minder men binnen of buiten de organisatie van job verandert. Hoe ouder, hoe stabiel men is in zijn/haar job. Zo is 54,73% van de 18- tot 25-jarigen, en 40,93% van de 26- tot 35-jarigen de voorbije vijf jaar minstens één keer veranderd van organisatie, ten opzichte van slechts 16,23% van de 46+'ers. Ook als we kijken naar jobveranderingen bij de huidige werkgever, zien we dat van de jongeren (18-25 jaar) 29,47% minstens één keer van job veranderd is, tegenover 16,66% van de 46+'ers (tabel 18). Dat er onder de jongere leeftijdscategorieën meer externe dan interne jobwissels zijn, wijst erop dat ze aan het begin van hun loopbaan meer geneigd zijn om te experimenteren en te zoeken naar nieuwe (leer)ervaringen.

Tabel 18: **INTERNE EN EXTERNE MOBILITEIT NAAR LEEFTIJDSCATEGORIE**

Mobiliteit naar leeftijd in de voorbije vijf jaar (in %)

	18-25 jaar		26-35 jaar		36-45 jaar		46-55 jaar		+55 jaar	
	intern	extern	intern	extern	intern	extern	intern	extern	intern	extern
Nooit	70,53	45,26	74,56	59,06	76,37	71,70	83,33	83,77	87,82	84,42
Minstens 1 keer	29,47	54,73	25,44	40,93	23,63	28,30	16,66	16,23	12,18	26,26

Als we ons vervolgens focussen op het aantal jaren werkervaring, zien we ook hier een dalende trend van mobiliteit naar een ander organisatie naarmate de werkervaring stijgt. Een hoger aantal entry level werknemers en early careers zijn de voorbije vijf jaar van werkgever veranderd. De mobiliteit binnen de huidige organisatie schetst een lichtjes ander beeld. Meer early careers, maar ook mid-careers zijn de afgelopen vijf jaar binnen de eigen organisatie minstens één keer van job veranderd. Gezien de beperkte werkervaring van entry level medewerkers is het niet verrassend dat ze intern minder van job veranderd zijn (tabel 19).

Tabel 19: **INTERNE EN EXTERNE MOBILITEIT NAAR WERKERVARING**

Mobiliteit naar werkervaring in de voorbije vijf jaar (in %)

	Entry level (0-2j)		Early career (3-10j)		Mid-career (11-25j)		Senior career (26-35j)		Late career (+36j)	
	intern	extern	intern	extern	intern	extern	intern	extern	intern	extern
Nooit	80,21	53,12	72,08	55,47	77,18	72,54	83,12	82,86	89,22	85,50
Minstens 1 keer	19,79	46,88	27,92	44,52	22,82	27,46	16,88	17,13	10,78	14,50

Mobiliteit naar diploma en functie

Tot slot merken we ook enige invloed van diploma en functie op de jobmobiliteit bij werknemers in deze studie. Wat diploma betreft zien we enkel een verschil in externe mobiliteit. Werknemers met een hoger diploma zijn iets meer geneigd tot mobiliteit naar een andere organisatie dan werknemers zonder diploma hoger onderwijs (tabel 20).

Tabel 20: EXTERNE MOBILITEIT NAAR DIPLOMA

Mobiliteit naar een andere organisatie in de voorbije vijf jaar (in %)

	Ten hoogste lager onderwijs	Secundair onderwijs	Bachelor	Master of PhD
Nooit	75,00	76,47	73,75	65,52
Minstens 1 keer	25,00	23,53	26,26	34,48

De functie daarentegen heeft wel invloed op mobiliteit binnen de huidige organisatie. Hogere functiecategorieën veranderden de voorbije vijf jaar sneller binnen de organisatie van job (tabel 21). Wat mobiliteit naar een andere organisatie betreft, zijn er zeer weinig verschillen.

Tabel 21: INTERNE MOBILITEIT NAAR FUNCTIE

Mobiliteit binnen dezelfde organisatie in de voorbije vijf jaar (in %)

	Arbeider	Uitvoerend bediende	Middenkader/ professional	Directie/ hoger kader
Nooit	86,06	85,79	70,00	66,67
Minstens 1 keer	13,94	14,22	30,00	33,33

Duurzame loopbanen en mobiliteit

Tot slot is het interessant om na te gaan in welke mate de verschillende elementen van een duurzame loopbaan samenhangen met loopbaanmobiliteit. Als we eerst de balans tussen werkgeluk, gezondheid en productiviteit ontleden, valt het op dat de balans beter is naarmate men enkele keren van organisatie veranderd is gedurende de loopbaan tot nu toe. De verandering houdt echter een gevaar in. Té veel mobiliteit, namelijk meer dan 10 keer veranderen van organisatie is niet goed voor de balans tussen werkgeluk, gezondheid en productiviteit. We zien dat het aantal respondenten met een loopbaan die niet in balans is, toeneemt bij zoveel mobiliteit (figuur 5).

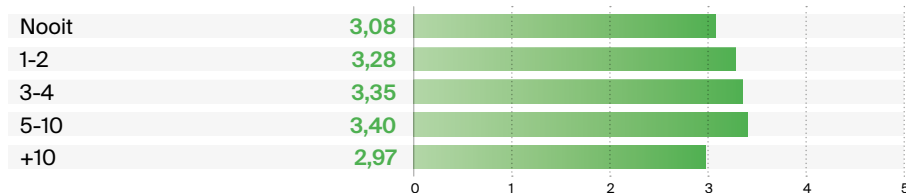
Figuur 5: SAMENHANG TUSSEN MOBILITEIT EN BALANS VAN DE LOOPBAAN

	Niet of beperkt in balans	Enigzins in balans	In balans
Nooit	4	19	17
1 of 2 keer	107	183	413
3 of 4 keer	80	137	242
5 tot 10 keer	61	93	193
Meer dan 10 keer	19	15	27

Als we dieper inzoomen op mentale gezondheid valt dezelfde trend op. De mentale gezondheid neemt toe naarmate men in de voorbije loopbaan mobiliteit heeft vertoond. Maar ook dit heeft een limiet. De gemiddelde mentale gezondheid is significant lager wanneer men in meer dan 10 organisaties gewerkt heeft tijdens de voorbije loopbaan (tabel 22).

Tabel 22: MENTALE GEZONDHEID EN ORGANISATIEMOBILITEIT

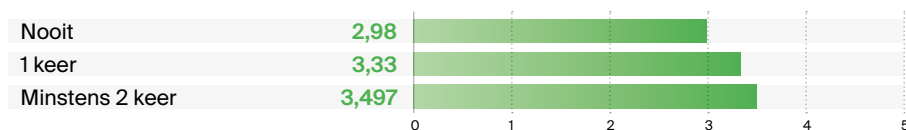
Gemiddelde score op mentale gezondheid³⁶ (op 5)



Wat inzetbaarheid betreft, valt het op dat de gepercipieerde interne en externe inzetbaarheid ook beïnvloed wordt door de mate van mobiliteit in de loopbaan. Zo stijgt de gepercipieerde interne inzetbaarheid wanneer men 1 of minstens 2 keer binnen de eigen organisatie veranderd is gedurende de voorbije vijf jaar (tabel 23). Als mensen al daadwerkelijk een interne verandering hebben gemaakt, zien ze ook meer kansen om nog meer veranderingen te maken. Een eenmalige interne jobverandering heeft daarnaast ook een significante invloed op de mate waarin men zichzelf extern inzetbaar acht.

Tabel 23: INTERNE INZETBAARHEID EN MOBILITEIT

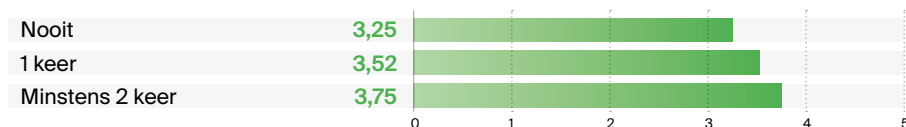
Gemiddelde score op interne inzetbaarheid³⁷ (op 5)



In dezelfde lijn zien we dat de gepercipieerde externe inzetbaarheid stijgt naarmate werknemers de voorbije vijf jaren meer van organisatie veranderd zijn (tabel 24).

Tabel 24: EXTERNE INZETBAARHEID EN MOBILITEIT

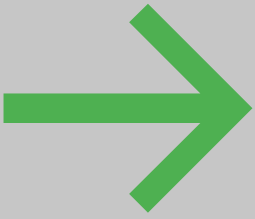
Gemiddelde score op externe inzetbaarheid³⁸ (op 5)



36. $p=0.007$; $F=22.443$; $Eta=0.010$ / gemiddelde gezondheid = 3.31

37. $p=0.000$; $F=24.946$; $Eta=0.030$ / gemiddelde interne inzetbaarheid = 3.06

38. $p=0.000$; $F=22.468$; $Eta=0.030$ / gemiddelde externe inzetbaarheid = 3.34



Wrap up:

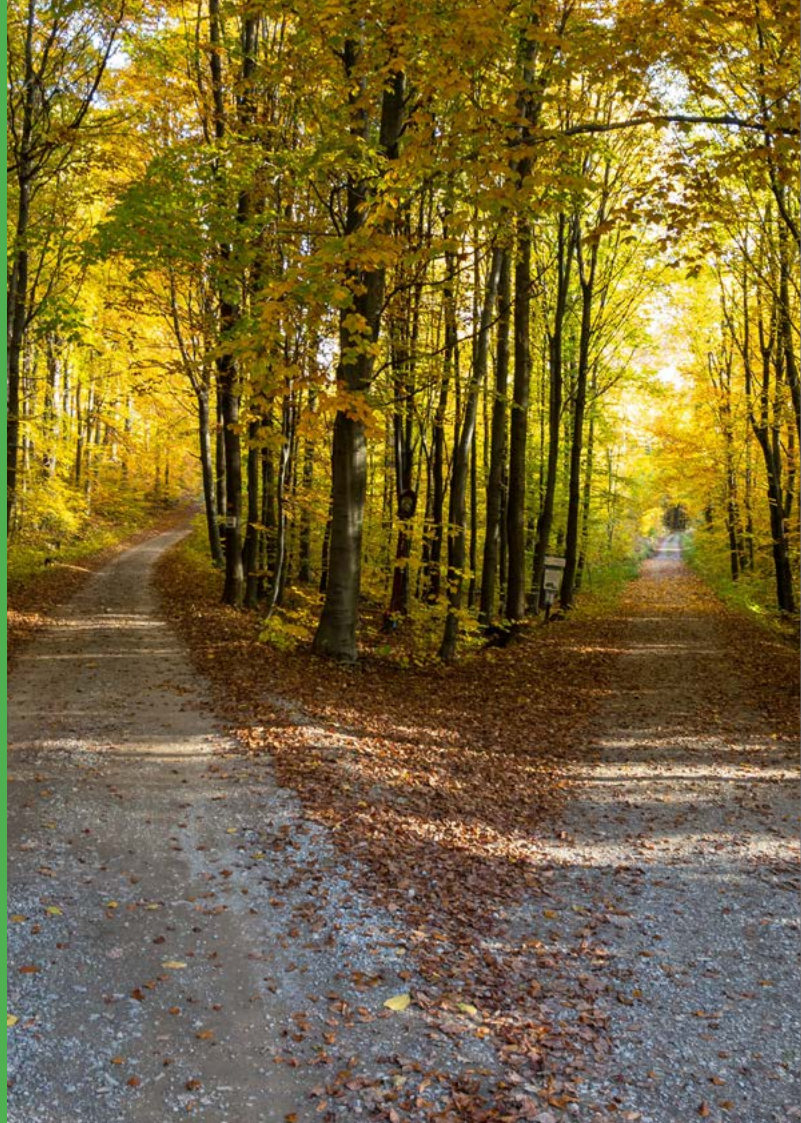
Loopbaanmobiliteit

in België en Nederland

De bevindingen op vlak van loopbaanmobiliteit in België en Nederland wijzen op twee belangrijke aandachtspunten. Ten eerste laten onze bevindingen rondom mobiliteit en inzetbaarheid zien dat als iemand eenmaal mobiel wordt, de inzetbaarheid ook toeneemt. Dit impliceert dat loopbaanbeleid vooral gericht moet zijn op het stimuleren van mobiliteit, omdat het een versterkend effect kan hebben op toekomstige transitie's. Ten tweede laat het ook een mogelijke bron van groeiende ongelijkheid zien, een zogenaamd "Mattheus effect"²³: er is een risico dat de verschillen in inzetbaarheid (en daarmee: in de duurzaamheid van loopbanen) toenemen over de tijd, waarbij degenen die in eerste instantie succesvol zijn (dus: meer mobiel, meer inzetbaar) dat vervolgens ook steeds meer worden, terwijl degenen die in eerste instantie wellicht wat achter bleven, des te meer achterstand krijgen. Een inclusief loopbaanbeleid met kansen voor iedereen zou dit tegen kunnen gaan.

39. Forrier, A., De Cuyper, N., & Akkermans, J. (2018). The winner takes it all, the loser has to fall: Provoking the agency perspective in employability research. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 511-523.

3. Take aways



Deze eerste white paper tekende de krijtlijnen uit waarbinnen we loopbanen vandaag de dag kunnen begrijpen, namelijk binnen een context van duurzame loopbanen. Hierbij gaat het over het dynamisch omgaan met veranderingen binnen de loopbaan, met aandacht voor groei, werkbaarheid en inzetbaarheid op zowel korte als lange termijn. Uiteindelijk gaat het steeds over het zoeken van een 'person-career fit': mensen trachten over tijd een omgeving te creëren die hen past, en passen zich aan aan de veranderingen die plaatsvinden. De resultaten in deze paper vormen de context en een eerste hoofdstuk om werknemers te ondersteunen in het schrijven van hun eigen loopbaanverhaal.

Dit zijn de belangrijkste take aways op vlak van duurzame loopbanen en loopbaanmobiliteit:

#1: The happy & healthy worker

Mentale gezondheid en werkgeluk blijken enorm belangrijk voor werknemers voor hun toekomstige loopbaan. Men vindt dit duidelijk belangrijker dan productiviteit. In het kader van *lifetime employability* en duurzame loopbanen is het nochtans essentieel om de balans te bewaken tussen deze drie elementen. Inzetten op symbolische waarden zoals geluk en gezondheid zal dus cruciaal zijn voor bijvoorbeeld employer branding activiteiten. Anderzijds is het aangewezen dat organisaties op vlak van rekrutering en loopbaanontwikkeling zowel geluk, gezondheid als productiviteit meenemen in hun verhaal en dit onder de aandacht blijven brengen van werknemers en jobzoekers.

#2: Bewust kiezen voor mobiliteit

Deze studie wijst op een spanningsveld tussen de realiteit en wens voor mobiliteit. We zien enerzijds dat in realiteit de mate van mobiliteit laag is. Anderzijds tonen onze bevindingen dat zowel interne als externe mobiliteit een positief effect hebben op de duurzaamheid van een loopbaan. Alleen als mensen constant van organisatie veranderen (meer dan 10 keer) lijkt het niet zaligmakend, en begrenst deze overmatige mobiliteit de duurzaamheid van de loopbaan. De boodschap is hier dus om bewuste keuzes te maken op vlak van interne en externe mobiliteit en om ook hier op zoek te gaan naar een evenwicht waarbij de persoonlijke balans bewaakt wordt.

#3: Maatwerk voor de jongere en oudere generatie

De rol van leeftijd en loopbaanfase trekt in deze studie verder de aandacht. Vooral de jongere generatie scoort lager op vlak van mentale gezondheid en is duidelijk nog zoekende binnen de loopbaan, gezien hun hogere mate van externe mobiliteit. Young professionals bevinden zich in een transitie van het volgen van onderwijs naar werk. Hierbij zijn er fundamentele veranderingen in het leven van de jongeren, wat stressvol kan zijn en kan leiden tot een 'reality-shock'. Juiste coaching als starter op de arbeidsmarkt is daarom ook een belangrijk aandachtspunt.

Daarnaast nemen de percepties van interne en externe inzetbaarheid af naarmate mensen ouder worden. Tegelijkertijd laten onze resultaten zien dat geluk, gezondheid en tevredenheid met de loopbaan juist toenemen met leeftijd: hoe ouder en meer senior mensen zijn, des te positiever zijn deze indicatoren van de duurzaamheid van hun loopbaan. Het lijkt dus eigenlijk wel goed te gaan met de oudere generatie, alleen moeten we hun wendbaarheid en mobiliteit in de gaten houden.

Een implicatie van deze bevindingen is dat er maatwerk nodig is voor een duurzaam loopbaanbeleid, waarbij een focus op gezondheid en geluk primair van belang is voor jongere werknemers, terwijl inzetbaarheid een focus kan zijn bij oudere werknemers. Deze signalen kunnen bijvoorbeeld bij de werving, maar ook voor de interne doorgroei van medewerkers ingezet worden.

#4: Extra aandacht voor kwetsbare functiegroepen op de arbeidsmarkt

Zowel arbeiders als uitvoerend bedienden komen als kwetsbare functiegroepen naar voren in deze studie. Ze scoren slechter op alle basisvoorwaarden voor een duurzame loopbaan en zijn ook minder mobiel binnen en buiten de organisatie. Dit laat een mogelijke bron van groeiende ongelijkheid zien, en deze kwetsbare groepen dreigen in een vicieuze cirkel terecht te komen. Er is een risico dat de verschillen in inzetbaarheid (en daarmee: in de duurzaamheid van loopbanen) toenemen over de tijd, waarbij degenen die in eerste instantie succesvol zijn (dus: meer mobiel, meer inzetbaar) dat vervolgens ook steeds meer worden, terwijl degenen die in eerste instantie wellicht wat achter bleven, des te meer achterstand krijgen. Mogelijks hebben zij net meer nood aan sturing, een extra duwtje in de rug om een gevoel van urgentie te creëren. Een inclusief loopbaanbeleid met kansen voor iedereen dringt zich op, zodat alle groepen op de arbeidsmarkt voldoende op de radar blijven.

4. Steekproef- gegevens



De bevindingen in dit rapport maken deel uit van een grootschalige bevraging bij werknemers in België en Nederland, opgezet door Antwerp Management School, House of HR & Vrije Universiteit Amsterdam. In november 2021 werd een representatieve steekproef van 1.610 werknemers bevroegd in België en Nederland. De respondenten werden benaderd met behulp van een online panel. Hieronder vindt u een overzicht van de belangrijkste demografische en contextvariabelen.

GENDER (in %)



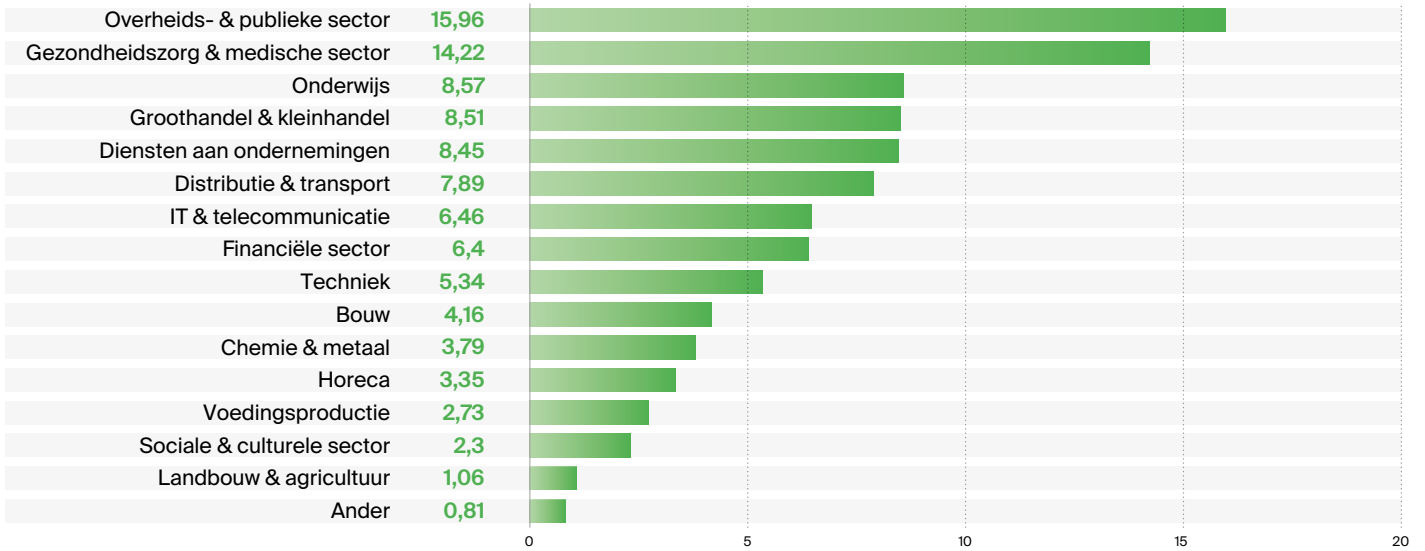
LEEFTIJD (in %)



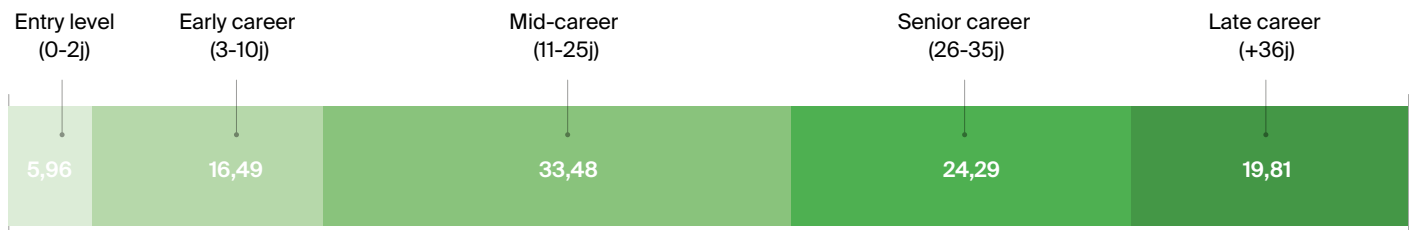
REGIO (in %)



SECTOR (in %)



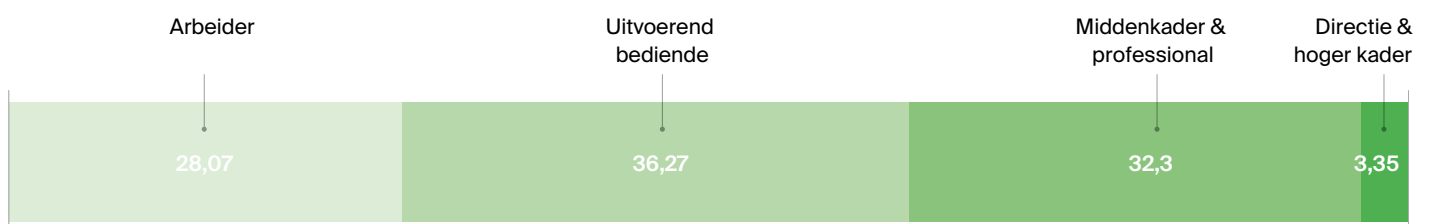
WERKERVARING (in %)



DIPLOMA (in %)



FUNCTIE (in %)



Contact



Sofie Jacobs

Professor Human Resources Management
Next Generation Work, Antwerp Management School (BE)
sofie.jacobs@ams.ac.be



Jos Akkermans

Associate Professor Careers & Organizational Behavior
Department of Management and Organization, Vrije Universiteit
Amsterdam (NL)
j.akkermans@vu.nl



Lieven Van Nieuwenhuyze

Chief Digital Officer & Public Affairs
House of HR
lieven.vannieuwenhuyze@houseofhr.com

More info:

www.antwerpmanagementschool.be

Antwerp Management School
Opening minds to impact the world