



# Verder op weg met loopbaanchecks

*Inzet, effecten en randvoorwaarden*

---

Ilse Schrijver & Jouke Post

---

Loopbaanchecks zijn instrumenten die een individu helpen inzicht te krijgen in de actuele waarde van de eigen skills voor de huidige én toekomstige arbeidsmarkt en die helpen om toekomstgerichte loopbaankeuzes te maken (Sanders et al., 2019). Saxion en partners hebben onderzoek gedaan naar de kwaliteit en effecten van deze loopbaanchecks. In dit artikel geven we antwoord op de vraag wat de ervaringen van werkgevers, werknemers en loopbaanprofessionals met deze loopbaanchecks zijn en welke concrete effecten zij bemerken. Hiertoe wordt eerst kort beschreven wat een loopbaancheck is, waarna de resultaten van het onderzoek besproken worden. Er wordt afgesloten met een conclusie.

## Wat is een loopbaancheck?

Het begrip loopbaancheck (ook wel 'loopbaan-apk') is een typisch Nederlands begrip dat vooral in de (loopbaan)praktijk en in de beleidsliteratuur wordt gebruikt. In de internationale literatuur lijkt het begrip 'skills audit' (Besic et al., 2019) het best aan te sluiten bij het concept van een loopbaancheck. Onder een skills audit wordt verstaan:

*Een proces om iemands kennis, vaardigheden en competenties, evenals diens bekwaamheden en motivaties, vast te stellen en te analyseren zodat er een loopbaanproject kan worden uitgestippeld en/of een omscholings- of opleidingsproject kan worden gepland. Doel van de beoordeling is de persoon in kwestie te helpen zijn loopbaanachtergrond te analyseren, zijn eigen positie in de werkomgeving te beoordelen en een loopbaantraject te plannen, of in sommige gevallen voorbereidingen te treffen voor validatie van resultaten van niet formeel en informeel leren. (Besic et al., 2018, p. 7).*

## Loopbaanchecks, doelgerichte loopbaaninterventies

Een loopbaancheck kan, door het ontstane inzicht in eigen competenties en de vraag hiernaar op de arbeidsmarkt, bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers (Sanders et al, 2019). Concreet gaat het om minimaal één (begeleidings-) gesprek ondersteund met een set van instrumenten (digitaal of anders).

### Effectiviteit van loopbaaninterventies

Omdat er weinig eenduidigheid bestaat in de begripsbepaling van loopbaanchecks is er nog nauwelijks onderzoek gedaan dat specifiek ingaat op de effectiviteit van loopbaanchecks. Dit was een van de conclusies van het verkennende onderzoek.

Loopbaanchecks kunnen worden opgevat als doelgerichte loopbaaninterventies. Over de effectiviteit van loopbaaninterventies in het algemeen is een omvangrijke (internationale) literatuurbasis beschikbaar (Post, 2021). In de afgelopen dertig jaar zijn er verschillende studies uitgevoerd die het effect van loopbaaninterventies hebben gemeten en de invloed van verschillende interventiemethoden onderzocht (o.a. Brown & Ryan Krane, 2000; Whiston, Sexton & Lasoff, 1998). Uit deze studies blijkt dat loopbaaninterventies mensen helpen om een of meerdere van de volgende resultaten te behalen:

- a) zelfinzicht en inzicht in loopbaanmogelijkheden;
- b) zelfeffectiviteit, het vergroten van motivatie en zelfvertrouwen om actie te ondernemen om loopbaandoelen te realiseren;
- c) vaardigheden om loopbaandoelen te realiseren;
- d) vervolgcacties om loopbaandoelen te realiseren.

Indien een of meer van deze resultaten bereikt worden tijdens de loopbaancheck, is er sprake van een effectieve loopbaaninterventie.

### De onderzoeksoptzet

Het beoogde effect van de loopbaanchecks is gericht op het realiseren van een fit tussen eigenschappen van de deelnemer enerzijds en eigenschappen van de baan anderzijds. Een ander beoogd effect gaat om het aanzetten tot actie en gedrag van de cliënt om zijn of haar loopbaan verder vorm te geven. Om te onderzoeken of deze twee effecten optreden, en de loopbaancheck daarmee effectief is, zijn er 28 interviews gehouden met negen (vertegenwoordigers van) werkgevers, tien loopbaanprofessionals en negen werknemers die hebben deelgenomen aan een loopbaancheck. Zie bijgaande tabellen voor een overzicht van de respondenten.

### Werkgevers

De negen geïnterviewde werkgevers zijn allen betrokken bij de keuze voor de specifieke loopbaanchecks die ingezet worden binnen hun organisatie (tabel 2).

Tabel 1. Overzicht werknemers

Opleidingsniveau		Functie
2x	Mbo niveau 2	Meubelmaker Chauffeur
3x	Mbo niveau 4	Backoffice medewerker Planner Commercieel medewerker binnendienst
1x	Nt2, mbo-module	Schoonmaker / facilitair medewerker
1x	Mts	Uitvoerend medewerker wegmarkeringen
1x	Havo	Detailhandel
1x	Hbo verkort (2 jaar)	Managementassistent

Tabel 2. Overzicht werkgevers

Type organisatie		Functie
2x	Gemeente	Mobiliteitsmanager Projectleider loopbaanontwikkeling
2x	Rijksoverheid	Procesmanager kwaliteit en innovatie Loopbaanadviseur
1x	Medisch centrum	Loopbaanadviseur
1x	Werkleerbedrijf	HR-adviseur
1x	Infra en recycling	HR-manager en HR-medewerker
1x	Chemische Industrie	Manager employability
1x	Pensioenuitvoerder	HR Business Partner

Tabel 3. Overzicht loopbaanprofessionals

Type loopbaanprofessional	
3x	Gemeente
2x	Rijksoverheid
1x	Hogeschool
3x	Zelfstandig loopbaanprofessional
2x	Coach bij een loopbaanbureau

Er is gekozen voor een semigestructureerd interview, gebaseerd op een aangescherpte versie van het Attitude, Sociale Invloed en Eigen effectiviteitsverwachting (ASE)-model van De Vries, Dijkstra & Kuhlman (1988). Dit heeft geleid tot een topiclist met diverse variabelen, waaronder externe variabelen (aanleiding, verwachtingen), beïnvloedende variabelen (sociale invloed, self-efficacy), modereerende variabelen (barrières en vaardigheden) en uitkomstvariabelen (effecten, duurzame loopbaan). Alle interviews zijn afgenomen via Microsoft Teams en vastgelegd door middel van een video-opname.

## Resultaten werkgevers

Uit de interviews komt naar voren dat werkgevers loopbaanchecks zowel om preventieve als curatieve redenen inzetten. Bij een curatieve inzet heeft de loopbaancheck vaker een verplicht karakter. Het preventief inzetten van loopbaanchecks levert naar verwachting van de werkgever inzicht in ontwikkelmogelijkheden en loopbaankansen, het vergroten van duurzame inzetbaarheid en het verhogen van de flexibele inzet en vrijwillige interne en externe mobiliteit van personeel op. Bij het curatief inzetten van loopbaanchecks worden deze ingezet vanwege re-integratie en reorganisatie.

## Verder onderzoek naar de effecten van loopbaanchecks is noodzakelijk

Werkgevers hebben weinig zicht op of de eigen verwachtingen waar worden gemaakt. Respondenten geven aan dat de effecten moeilijk objectief meetbaar te maken zijn: *“de effecten zijn vaak heel persoonlijk”, “de effecten zijn pas na lange tijd zichtbaar”* en *“we staan op enige afstand van de loopbaancheck”*. De anonimiteit van de loopbaanchecks in organisaties lijkt effectonderzoek te bemoeilijken, al komt er af en toe wel feedback van

werknemers: *“we ontvangen wel eens berichtjes van medewerkers: het was leuk en ik heb nu een andere baan.”* En soms nemen ze het zelf waar: *“ik zie wel dat mensen tevreden zijn als ze zo’n gesprek hebben gehad.”* Specifiek over lageropgeleide werknemers wordt gezegd dat het effect soms achterwege blijft. Respondenten ervaren dat deze doelgroep lastiger in beweging te krijgen is. De oorzaken hiervoor zijn divers, van het niet voelen van de noodzaak of verminderde toegang tot loopbaanbegeleiding tot het ervaren van minder regelruimte om stappen te zetten: *“lageropgeleiden moeten voor een switch grotere offers brengen. Als ze de stap al zetten blijft het effect vaak achter, omdat de ruimte om te bewegen minder is. De bereidheid om bijvoorbeeld te verhuizen is vaak ook lager.”*

Naast effecten op individueel niveau, worden sommige acties als gevolg van de loopbaancheck, zoals het starten van een opleiding, door de werkgevers gezien als het begin van een langetermijneffect op organisatieniveau. Andere effecten voor de organisatie zijn hierbij vooral zichtbaar op het gebied van (vrijwillige) mobiliteit: *“we hadden 150 herplaatsers, dat is gedaald naar 10”,* en *“er zijn inmiddels veel mensen geplaatst via het programma”*.

## Resultaten werknemers

De geïnterviewde werknemers hebben zich, op één uitzondering na, allen vrijwillig aangemeld voor de loopbaancheck. Zij geven aan dat zij ofwel getipt zijn door hun netwerk of hun leidinggevende, ofwel doorverwezen zijn vanuit het UWV of de vakbond. Reden om te starten met een loopbaancheck is voor de geïnterviewde werknemers enerzijds de wens zich concreet te willen oriënteren op een nieuwe baan. Hieronder liggen behoeftes als een nieuwe uitdaging, minder zwaar werk of onvrede met het huidige werk. Anderzijds is te zien dat werknemers graag meer zicht willen op hun eigen capaciteiten en willen achterhalen welk werk hierbij passend is.

Werknemers geven aan dat de loopbaancheck gericht was op zelfanalyse, het ontdekken van interes-

ses, het analyseren van de loopbaanmogelijkheden en het bieden van structuur in de zoektocht naar werk. In bijna alle trajecten werd daarnaast actief gewerkt aan het zetten van voor de buitenwereld zichtbare loopbaanstappen, zoals het updaten van het cv, het bijwerken van het LinkedInprofiel en het schrijven van sollicitatiebrieven. Er is aandacht besteed aan het verzamelen van informatie over beroepen. Geen van de werknemers had de indruk dat er aandacht was besteed aan het inschatten van baankansen, door bijvoorbeeld zicht te krijgen op het aantal vacatures en de hoeveelheid beschikbaar werk.

De loopbaancheck heeft volgens de werknemers een positief effect gehad op hun zoekgedrag, houding en zelfvertrouwen. Zo geven zij aan actiever op zoek te gaan naar nieuwe baanmogelijkheden of op proactievere wijze informatie op te vragen over banen. Enkele respondenten geven aan (meer) gebruik te zijn gaan maken van hun netwerk en dat zij zichzelf beter kunnen profileren richting potentiële werkgevers. Ook geven enkele respondenten aan dat de kwaliteit van hun sollicitatiebrief en cv is verbeterd en dat hun zoekstrategie is verbeterd: ze zijn beter in staat vacatures te vinden.

Werknemers geven aan dat zij door loopbaanchecks zich een beter beeld kunnen vormen van de plaats die werk in hun leven inneemt: *“ik zie in dat ik werk om te leven, om mijzelf en mijn gezin te voorzien. Maar ook om te ontwikkelen, nieuwe kennis op doen en mensen te leren kennen.”* Vrijwel alle respondenten ervaren dat ze zelfverzekender zijn geworden door het loopbaantraject *“Inzicht in mijn kwaliteiten was een eyeopener om te leren accepteren dat je goed bent zoals je bent.”* Het verbeterde zelfinzicht maakt hen zelfverzekender in het zoeken naar werk. Over het algemeen leidt de loopbaancheck tot een meer assertieve en daadkrachtige houding.

Werknemers benoemen vooral belemmerende factoren als het gaat om concrete acties. Corona is een veelgenoemde beperking om stappen te

ondernemen. Daarnaast geven respondenten aan dat zij het lastig vinden om met hun werkgever te bespreken dat ze toe zijn aan een nieuwe stap. Tot slot wordt een gebrek aan tijd en geld genoemd als belemmerende factor om uitkomsten te realiseren, zoals de kosten- of tijdsinvestering voor het volgen van een opleiding.

## Resultaten loopbaanprofessionals

Wat betreft de inhoud van de loopbaanchecks geven de loopbaanprofessionals aan dat dit vrijwel altijd maatwerk is. Op basis van een intakegesprek worden behoeften, wensen en verwachtingen van de deelnemer in kaart gebracht. In een enkel geval worden ook de randvoorwaarden van de werkgever meegenomen om de duur van het traject te bepalen. Vervolgens wordt een combinatie van één of meerdere gesprekken en tests ingezet. De frequentie en looptijd van de gesprekken verschilt, afhankelijk van het startpunt van de deelnemer en de tijdens de intake vastgestelde doelen.

Effecten van loopbaanchecks zijn dat deelnemers in de actiestand komen: ze gaan een opleiding volgen, werken aan hun vaardigheden, maken de keuze om met pensioen te gaan, vinden een andere baan of kiezen voor vrijwillige demotie. Ook ontstaat er inzicht en bewustwording. Deelnemers kunnen beter uitspreken waar zij behoefte aan hebben of vinden rust, alleen al door het feit dat er aandacht is besteed aan hun situatie.

Toch kan het volgens loopbaanprofessionals een uitdaging zijn om gedrag duurzaam te veranderen. Ze zien vooral op korte termijn een gedragsverandering, welke mogelijk niet op de lange termijn beklijft. Hierbij maken loopbaanprofessionals de kanttekening dat ze feitelijk weinig zicht hebben op de langere termijneffecten, want na afloop van het traject hebben ze nog weinig tot geen zicht op de cliënten en hun gedrag. Er vindt geen terugkoppeling plaats, terwijl een enkeling daar wel behoefte aan heeft. Voor het succesvol doorlopen van loopbaanchecks zien loopbaanprofessionals op het niveau van de

deelnemer als belangrijkste belemmering de risicoaversie bij deelnemers: ze weten wat ze hebben, niet wat ze kunnen krijgen. Zeker als de arbeidsvoorwaarden goed zijn, kan het moeilijk zijn om te komen tot een nieuwe loopbaan stap. Voorafgaand en tijdens het traject ervaren sommige deelnemers de angst dat de huidige werkgever hen kwijt wil: “moet ik weg?” Zeker in combinatie met een gedwongen traject ontstaat soms de modus ‘ik wil niet’, die lastig te doorbreken is, en leidt tot een verminderd effect van de loopbaancheck. Specifiek over lageropleiden geven loopbaanprofessionals als belemmeringen: lageropleiden beschikken over minder metavisie, daardoor pakken ze onderdelen van de loopbaancheck vaak minder snel op en ontstaat er minder snel inzicht op resultaat. Ook vinden ze het moeilijker om een goed beeld te vormen van een beroep. Daarnaast hebben ze soms onrealistische verwachtingen ten aanzien van beroepsmogelijkheden, die zich niet eenvoudig laten corrigeren.

**Risicoaversie is een belangrijke belemmering bij deelnemers: ze weten wat ze hebben, niet wat ze kunnen krijgen**

## Conclusies

Loopbaanchecks zijn over het algemeen maatwerktrajecten die bestaan uit een intake en afhankelijk van de behoefte de inzet van verschillende instrumenten, zoals gesprekken, (digitale) testen en trainingen. Het initiatief voor een loopbaancheck kan zowel vanuit de werkgever als de werknemer komen. Redenen hiervoor kunnen zowel preventief als curatief zijn.

Er is zowel bij de werkgevers als de loopbaanprofessionals weinig zicht op de effecten van loopbaanchecks op de kortere en langere termijn voor zowel de werknemer als de werkgever. De geïnterviewde werknemers geven aan tevreden te zijn met het

resultaat, en meer zelfvertrouwen te hebben, beter te weten welke loopbaandoelen bij hen passen en welke acties nodig zijn om de gewenste loopbaandoelen te bereiken. Ook hebben ze het idee dat ze de benodigde acties eerder uitvoeren. Echter, omdat de interviews zijn afgenomen bij mensen die vrijwillig hebben deelgenomen aan de loopbaanchecks en het waarschijnlijk is dat tevreden deelnemers eerder deel wilden nemen aan het interview dan ontevreden deelnemers, moeten de conclusies met de nodige voorzichtigheid gelezen worden. Verder onderzoek naar de effecten van loopbaanchecks op zowel de deelnemers als de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn c.q. worden is noodzakelijk. ■

## Referenties

- Besic, A. et al., (2018). *Skills audits: tools to identify talent*. European Commission.
- Brown, S. D., & Ryan Krane N. E. (2000). Four (or Five) Sessions and a Cloud of Dust: Old Assumptions and New Observations About Career Counseling. In *Handbook of Counseling Psychology*, edited by Steven D. Brown and Robert W. Lent, 3rd ed., 740-66. New York, NY: Wiley.
- De Vries, H., Kuhlman, P., & Dijkstra, M. (1988). Self-efficacy; The third factor besides attitude and subjective norm as a predictor of behavioral intentions. *Health Education Research*, 3, 273-282.
- Sanders, J. e.a. (2019). *Loopbaan APK's gekeurd. Inventarisatie van instrumenten voor loopbaan-checks en Loopbaan APK's*. Tot stand gekomen met financiële ondersteuning van Instituut GAK.
- Post, J. (2021). Effectiviteit in loopbaanbegeleiding: Wat werkt en waarom? *LoopbaanVisie*, 12(3), 53-59.
- Whiston, S. C., Sexton, T.L. & Lasoff, D.L. (1998). Career-Intervention Outcome: A Replication and Extension of Oliver and Spokane (1988). *Journal of Counseling Psychology*, 45(2), 150-65.



Ilse Schrijver

**Ilse Schrijver** is als onderzoeker verbonden aan het lectoraat Employability van Zuyd Hogeschool: [ilse.schrijver@zuyd.nl](mailto:ilse.schrijver@zuyd.nl)



Jouke Post

**Jouke Post** is als onderzoeker werkzaam voor het lectoraat Human Capital van de Hogeschool Saxion en voor James: [j.post@saxion.nl](mailto:j.post@saxion.nl)

## professioneel begeleiden.nl



**Meer dan 4500 artikelen uit 11 vakbladen online**

- Tijdschrift voor Coaching
- LoopbaanVisie
- TVOO
- Tijdschrift Positieve Psychologie
- PsychoSociaal digitaal
- De Nieuwe Meso
- Examens
- ZKM Magazine
- TA Magazine
- Ifilosofie
- Tijdschrift voor begeleidingskunde

Kennis als **kern** van verbinding

Ruim **41.000** unieke gebruikers

**34** organisaties met IP toegang

Meer dan **300** thema's

**10** beroepsverenigingen aangesloten  
NOLOC, NVOZ, LVSC, NOBTRA, VITA, NVTA, LVPW, ABVC, SRVO, en NVE. Toegang tot het hele platform!