

# Sectoraal loopbaanbeleid

Loopbaanontwikkeling is de verantwoordelijkheid van individuele medewerkers. Loopbaanbeleid van bedrijven kan daarbij ondersteunen. Maar resultaten zullen suboptimaal zijn zonder bedrijfsoverstijgende loopbaanvoorzieningen. In de Bouw & Infra is zo'n bedrijfsoverstijgend voorzieningenstelsel gecreëerd.

Zjev van Dun & Peter IJsenbrant

De Bouw & Infra bestaat uit verschillende deelsectoren: de burgerlijke en utiliteitsbouw, de weg- en waterbouw en de gespecialiseerde aannemerij. De bedrijfstak kent regelingen die in de CAO Bouwnijverheid zijn verankerd en waarin opdrachten worden overeengekomen voor diverse doeleinden, zoals onderzoek, experimenten en investeringen in bijscholing en herscholing. Er zijn diverse fondsen die van belang zijn voor de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers:

1. het opleidings- en ontwikkelingsfonds dat aan werkgevers loonkosten vergoedt van leerling-werknemers;
2. het scholingsfonds dat de twee dagen per jaar financiert die werknemers aan vakinhoudelijke scholing mogen besteden, en;
3. het aanvullingsfonds dat onder andere kan worden ingezet voor re-integratie.

Aan het begin van deze eeuw bleek uit diverse signalen dat deze afzonderlijke regelingen geen afdoende oplossing boden voor enkele steeds nijpender vraagstukken in het veld.

## Signalen

Binnen de Bouw & Infra bestaan functies die niet iedereen kan volhouden tot de pensioenleeftijd. In 2000 vroeg de Steigerbouw, een van de gespecialiseerde deelsectoren, of er oplossingen waren

voor de onevenredig grote instroom in de WAO. De vraag was hoe aanvullend op de omvangrijke opleidingsvoorzieningen in de sector omscholing tot stand kon komen. Hetzelfde vraagstuk speelde ook voor andere groepen bouwplaatspersoneel. Zo was bekend dat ook medewerkers uit de werkvoorbereiding, planning en in leidinggevende functies stagneerden in de loopbaan. Werkgeversorganisaties brachten in dat doorstroming naar middenkader mogelijk zou moeten zijn en ook noodzakelijk om te voorzien in voldoende middenkader en leidinggevend met ervaring. Werknemersorganisaties constateerden dat scholingsrechten in de cao - die beperkt bleven tot een enkele scholingsdag - onvoldoende perspectief boden voor een op doorstroom gericht ontwikkelingstraject. Gezocht werd naar een oplossingsrichting waarin loopbaanbeleid mogelijk werd, waarin zowel de werkgevers als de werknemers zich konden vinden. Het geheel van loopbaanvoorzieningen dat nu het 'Loopbaantraject Bouw & Infra' wordt genoemd ontstond na een duidelijk afgebakende pilot.

## Fase I: De pilot in Noord-Holland

Werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties besloten een bepaling uit de cao rond loopbaanontwikkeling tot leven te brengen. In een uitgebreide pilot zouden meer passende antwoorden op de hierboven aangeduide problemen en

behoeften worden beproefd. Alvorens de pilot kon worden gestart, bereikten de sociale partners overeenstemming over een gezamenlijk concept voor loopbaantransities. In verschillende plannen werden de contouren van een loopbaanbeleid uitgewerkt en na vaststelling van een eerste concept van het loopbaanbeleid werd in een bedrijfsplan de pilot gedefinieerd en voorzien van concrete experimenteeldoelen. Vervolgens werd in de provincie Noord-Holland al werkende een sectoraal model ontwikkeld. Deze pilot liep van 1 januari 2001 tot 31 december 2003.

#### **Uitgangspunten bij de pilot**

Strategisch koos men voor de pilotfase voor een geeldrukbenadering (De Caluwé & Vermaak, 1999): een benadering die rekening houdt met belangen, conflicten en macht. Bestuurders bepalen daarbij de koers, stellen in overleg de procesregie vast en beslissen en oordelen daarbij over mogelijke interventies op basis van feiten. Bij de inrichting van de voorziening maakte men zoveel mogelijk gebruik van de al bestaande organisaties in de sector en werkte men - voor tests en arbeids-

## *Aan elke loopbaantransitie diende een leertraject te worden verbonden*

kundig onderzoek - samen met professionele organisaties in de loopbaantransitieketen.

De bestuurders wezen op de noodzaak om een verbinding te maken met leer- en ontwikkelingsprocessen in de sector. Aan elke loopbaantransitie diende een leertraject te worden verbonden teneinde de medewerker goed toe te rusten voor diens nieuwe functie. Het leertraject werd daardoor een vast onderdeel van het loopbaantraject. Loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding worden vanuit verschillende disciplines ondersteund. Het recentelijk verschenen *International Handbook of Career Guidance* (Athanasou & Van Esbroeck, 2008) geeft een goed beeld van de verscheidenheid aan diensten en theoretische invalshoeken die daartoe ter beschikking staan. Sectoraal loopbaanbeleid werd gezien als een belangrijke com-

### *Opstijgen en ook landen*

Loopbaanbeleid als onderdeel van cao-afspraken kende op het moment van starten van de pilot nog nauwelijks voorbeelden. Weliswaar bestonden er persoonlijke ontwikkelingsplannen maar deze waren gevangen binnen de kaders van een bedrijfsbeleid. Uit een eerste analyse van beschikbare loopbaanmodellen werd duidelijk dat voor werkenden geen echte oplossingen bestonden. Weliswaar werd aangemoedigd tot het opstijgen ('kijk hoe groen het gras elders is' en 'wat wil jij eigenlijk werkelijk' en 'leef je droom'), maar het goed landen bleek lastig. De grote uitdaging was een sectorale benadering te ontwerpen, gericht op de brede arbeidsmarkt die de sector kan bieden.



ponent van hedendaags personeelsbeleid. Loopbaanstappen zijn van belang voor de werknemer en de werkgever en dienen te worden gebaseerd op kansen binnen de bedrijfstak en op aangetoonde ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker. Beslissingen over loopbaanstappen dienen in onderling overleg tussen de werknemer en werkgever genomen te worden, waarbij een onafhankelijke professionele ondersteuning biedt.

#### **Uitvoering**

Met financiële steun vanuit de bedrijfstakmiddelen werden op een zevental plaatsen in Noord-Holland trajectbegeleiders aangesteld. Zij hadden de opdracht om gesprekken te voeren met deelnemers en informele en formele assessments uit te voeren, om zicht te krijgen op mogelijkheden en beperkingen bij hun loopbaanvragen. Zij stimuleerden medewerkers met latente of manifeste ambities zich verder te ontwikkelen en een loopbaanstap te zetten. Ook stimuleerden ze medewerkers waarvoor een loopbaanombuiging wenselijk was om een loopbaanstap te zetten naar een andere plaats in het bedrijf of naar een ander bedrijf. Werkgevers die zagen dat medewerkers zich konden ontplooiën werden in workshops in contact gebracht met andere werkgevers om zich te kunnen oriënteren op de opbrengsten van loopbaanbeleid. De dienstverlening werd verder onder de aandacht gebracht door nieuwsbrieven en persoonlijke voorlichting door de trajectbegeleiders. Belangrijk was daarbij ook de persoonlijke inzet van de bestuurders uit de Bouw & Infra die vol overtuiging het zich ontwikkelende beleid uitdroegen.

#### **Resultaat**

Na enkele jaren experimenteren was er draagvlak ontstaan, zowel aan werkgeverszijde als aan de zijde van de werknemers. Externe en interne eva-



luatie van deze pilot lieten een positieve verhouding zien tussen kosten en baten. Zo werd duidelijk dat een tijdige overstap naar een andere functie voor een werknemer die stagneerde, voor beide partijen ook in financieel opzicht aantrekkelijk was. Werknemers kregen vertrouwen in hun eigen mogelijkheden en werkgevers zagen in dat loopbaanbeleid bijdraagt aan het gewenste eigen ontwikkelingsbeleid.

Tijdens de pilotfase werd duidelijk dat een sectoraal loopbaanbeleid aan meerdere eisen dient te voldoen om een breed draagvlak te verwerven. Vandaar ook dat de stuurgroep zich via ken- en stuurgetallen wilde voorbereiden op besluiten in de pilot. De beoogde voorziening kreeg dan ook de opdracht zich te richten op:

- zowel het midden- en kleinbedrijf als op de grote bedrijven;
- alle deelsectoren;
- de verschillende beroepsgroepen binnen de sector (van bouwplaatspersoneel tot personeel op hoger niveau);
- werknemers in alle leeftijdsgroepen;
- medewerkers met ambitie, maar ook op medewerkers die vanuit preventie wilden deelnemen en medewerkers die vanuit de noodzaak tot re-integratie ondersteuning nodig hadden.

Telkens opnieuw werden er maatregelen genomen - zoals extra overleg, gerichte communicatie, onderzoek, instrumentontwikkeling, trainingen voor de trajectbegeleiders en workshops - om de voorziening te laten aansluiten bij de veelsoortigheid binnen de bedrijfstak.

## Fase 2: Uitrol sectorbreed

Na deze uitvoerige pilot werd er een uitgebreide evaluatie gehouden. De resultaten van de pilot werden betrokken bij nieuwe cao-besprekingen.

De bestuurders in de Bouw & Infra pilot kwamen tot het binnen de sector befaamd geworden Akkoord van Bergen (28 maart 2004). In deze overeenkomst werden de voorzieningen voor het loopbaanbeleid vastgelegd en werd tevens besloten tot enkele nieuwe experimenten op het terrein van het leren en ontwikkelen van medewerkers. Daarmee was de eerste stap gezet naar een landelijke voorziening voor sectoraal loopbaanbeleid. De sociale partners stelden op dat moment ook de Stuurgroep Implementatie Akkoord van Bergen in. Na de opstelling van een Masterplan startte een eerste implementatieperiode van twee jaren. In december 2005 werd het implementatieplan vastgesteld en na een voorbereidingsperiode werd van 1 april 2006 tot 1 juni 2008 de landelijke uitrol een feit. In deze periode werd voortdurend getoetst of de beoogde voorziening voldeed aan de hierboven genoemde eisen die in de pilotfase waren geformuleerd.

### Uitgangspunten bij de uitrol

Voor deze uitrol werd overgegaan op een blauwdrukbenadering (De Caluwé & Vermaak, 1999); een benadering waarin de nadruk ligt op planning van het resultaat en beheersing van de weg ernaartoe. Die keuze werd gemaakt omdat een eenduidige benadering noodzakelijk was in het gehele land. Dat kon ook, omdat er inmiddels voldoende inhoudelijke expertise was opgebouwd en bewijzen beschikbaar waren. Voorbeelden zijn de gegevens uit het inmiddels ontwikkelde monitorsysteem, de resultaten van aanvullend onderzoek door derden (EIB en Coronel) en vanuit de eigen organisatie. Bovendien was er meer zekerheid over de bereidheid van de al bestaande instituten in de bouwnijverheid. Met name de mogelijkheid om voortdurend maatwerk te leveren op het terrein van opleidingen bleek van

groot belang. Aan het eind van deze landelijke uitrol is de voorziening in zijn geheel opgenomen in het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Bedrijfsleven Fundeon te Harderwijk.

### **Uitvoering**

Tijdens het gehele implementatietraject was er voortdurend overleg met de Stuurgroep Implementatie Akkoord van Bergen. Ook tijdens deze implementatie was er de bevoegen inzet van de bestuurders die in belangrijke mate bijdroegen aan het succes.

De landelijke spreiding met 28 adviescentra voor loopbaanbeleid werd een feit. De volgende voorzieningen voor het loopbaanbeleid Bouw & Infra zijn gerealiseerd:

#### *Huisvesting*

De huisvesting van de voorzieningen voor loopbaanbeleid werd gevonden binnen de muren van de bestaande opleidingsbedrijven, met een landelijke aansturing van de professionals vanuit Fundeon. Elk loopbaancentrum heeft de beschikking over een zelfstandig werkende trajectadviseur. Aanvullend zijn er een aantal trajectadviseurs werkzaam in een meer ambulante rol om pijken bij de aanmelding op te vangen.

#### *Financiering*

De financiële middelen voor de organisatie en de bekostiging van formele assessments (vooral tests die door erkende gespecialiseerde aanbieders worden afgenomen) en van opleidingen (een vast onderdeel van een loopbaanstap) worden geleverd door de eerder genoemde eigen fondsen. Medewerkers in de Bouw & Infra hebben daarbij recht op een onafhankelijk loopbaanadvies. Iedere werknemer die onder de cao voor de bouw-nijverheid valt, heeft één keer per vijf jaar het recht op een assessment en kan daarbij bepalen hoe de loopbaan wordt voortgezet.

#### *Trajectadviseurs*

Er werden professionals benoemd die na een speciaal daartoe ontworpen opleiding op post-hbo-niveau:

- intensief samenwerken met ervaren scholingsinstituten in de gehele sector;
- aansluiten bij de ondersteuning van bedrijven op het terrein van gezondheidsmanagement, met inzet van specifiek instrumentarium voor vroegtijdige signalering (werkvermogenindex en arbeidsongeschiktheidindicator);
- geprotocolleerde werkwijzen volgen die na proefing zijn geaccordeerd door de bestuurders;
- gebruikmaken van gevalideerde tests (ook online) van erkende aanbieders;
- kunnen bogen op een breed opgezette professionele communicatiecampagne waarbij websites en direct mailings (met een eigen periodiek) worden ingezet en groepswijze

- voorlichting plaatsvindt via intermediaire kaders;
- professionele uitvoeringsorganisaties contracteren in het loopbaantransitieproces (voor nader onderzoek naar beroepswensen, capaciteiten en reeds verworven competenties, scholing);
- zelf worden gefaciliteerd voor de uitvoering vanuit een landelijk volgsysteem.

#### *Voorlichting*

Loopbaanstappen worden niet vanzelfsprekend gezet. Vandaar dat zeer stevig is ingezet op een professionele sectorspecifieke communicatiecampagne. Naast speciale bijeenkomsten werd een tijdschrift in het leven geroepen. In dit blad wordt op thematische wijze aandacht gegeven aan het belang van het leren en ontwikkelen van jezelf in het kader van de loopbaan. Een belangrijke plaats in het tijdschrift hebben de voorbeelden van werknemers in de sector die daadwerkelijk een loopbaanstap zetten. Het tijdschrift beschrijft daarin niet alleen de reactie van de medewerker zelf, maar ook de betrokkenheid van het thuisfront.

#### *Aanmelding*

Medewerkers in de Bouw & Infra hebben de mogelijkheid zich aan te melden bij het Loopbaantraject Bouw & Infra. Via het blad worden medewerkers voorgelicht over de mogelijkheden, gestimuleerd tot deelname en geïnformeerd over loopbaantransities van collega's in de Bouw & Infra. Deelnemers kunnen via een internetsite een digitale loopbaancheck invullen en zelf tot de conclusie komen dat aanmelding zinvol is. Ook hun werkgever kan stimuleren tot deelname, maar de feitelijke aanmelding is steeds vrijwillig.

#### *Ondersteuning*

De trajectadviseur ondersteunt de medewerker in het gehele transitieproces. Uitgangspunt daarbij is de loopbaanvraag van de medewerker. Zelfwerkzaamheid is daarbij noodzakelijk. Het uiteindelijke plan wordt opgesteld nadat de medewerker een richting heeft gekozen en wordt met de werkgever overlegd. Ook hier biedt de trajectadviseur als derde en onafhankelijke partij ondersteuning bij de besluitvorming. Plannen inclusief begroting worden vastgesteld binnen beleidskaders die door de trajectadviseurs worden gehanteerd. Bij ontwikkelde of kostbare transities worden deze als casus besproken in een apart adviesorgaan waarin de sociale partners zijn vertegenwoordigd.

#### *Loopbaantrajecten vanuit ambitie, preventie of re-integratie*

In principe biedt de voorziening de mogelijkheid om elke vijf jaar de eigen loopbaan opnieuw te onderzoeken en een volgende stap te zetten. Daarbij kan het gaan om verticale, horizontale en transver-

sale loopbaanstappen. Een transversale loopbaanstap is een loopbaanstap in een andere deelsector. Loopbaanstappen zijn mogelijk vanuit de ambities van de werknemer. Zowel formele als informele assessments worden gebruikt om de wensen te koppelen aan de ontwikkelingsmogelijkheden. Ook medewerkers die geen direct perspectief meer zien in hun functie en echt vast dreigen te lopen, krijgen mogelijkheden in hun loopbaan. Met behulp van een extra onderzoek wordt vastgesteld of er een grote dreiging is voor (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid. Tijdig ingrijpen is gewenst om een plotselinge inkomensval te vermijden en de schadelast voor de werkgever te beperken. Voor medewerkers waarvan na onderzoek en onafhankelijk advies duidelijk wordt dat er geen toekomst ligt in de Bouw & Infra, is er ondersteuning om volledig om te scholen naar een functie buiten de sector en een intersectorale loopbaanstap te zetten.

#### *Ook voor flexwerkers*

Werknemers kunnen ook meedoen als zij werken vanuit een bemiddelingsbureau, mits er een bijdrage is aan het opleidings- en ontwikkelingsfonds en cao-afspraken worden nagekomen.

#### **Resultaat**

In totaal zijn er tussen 1 juli 2006 en februari 2010 bijna 8.500 deelnemers ingestroomd, waarvan 5.459 deelnemers ook al weer uitgestroomd. Van hen hebben 3.037 deelnemers een andere functie bereikt. De verblijfsduur in de voorziening is afhankelijk van de benodigde tijd voor alle onderzoeken, en de lengte van het leer- en ontwikkelingstraject, inclusief de wachttijd. Het realiseren van de totale transitie is sterk verschillend en afhankelijk van de benodigde tijd voor de besluitvorming en de instroommomenten voor opleidingen. De wachttijd voor een opleiding varieert. Voor een opleiding tot vrachtwagenchauffeur is een wachttijd van enkele weken gebruikelijk, terwijl die voor een opleiding tot uitvoerder enkele maanden is; bij sommige opleidingen is de wachttijd een half jaar.

De sector kan nu met de ondersteuning van loopbaanbeleid ervaren medewerkers kansen voor doorstroom bieden en investeringen in sociaal kapitaal laten renderen. Vooral in een arbeidsmarkt die sterk in beweging is, vormt deze nieuwe loot aan de al bestaande voorzieningen voor scholing één van de hoofdpunten in een onderscheidend personeelsbeleid.

Deze voorziening zorgt - in een sector die toch vooral wordt gedomineerd door het midden- en kleinbedrijf - voor doorstroom die anders niet mogelijk zou zijn. Met deze aanpak komt de noodzaak tot loopbaanbeleid bij elk bedrijf op de agenda.

Belangrijk is ook dat vastlopende loopbanen kunnen worden vlotgetrokken en nadelige gevolgen

van stagnerende medewerkers voor de sector kunnen worden voorkomen.

#### **Reflectie**

De bedrijfsopstijgende voorziening Loopbaantraject Bouw & Infra sluit aan bij recente inzichten, zoals die ook in de commissie Bakker en de commissie Van Boxtel zijn beschreven. Het belang van investeringen in de eigen loopbaan is daarin een belangrijk gegeven. Ook voor bedrijven is deze investering van belang, om zelf te voorzien in de behoeften aan talent en om te opereren als aantrekkelijke werkgever. Voor de financiering van deze investeringen zijn nog geen goede oplossingen gevonden. Een veelheid aan losse subsidieprogramma's en wisselend beleid op het terrein van fiscale faciliteiten brengt tot nu toe niet de noodzakelijke continuïteit. Opvallend is dat de bestuurders uit de Bouw & Infra een visie en uitvoeringsorganisatie realiseerden die op dat moment nog niet bestond. Vooral ook het inzicht dat preventie in het kader van loopbaanbeleid van belang is om een goed opgeleid en vitaal personeelsbestand te kunnen opbouwen, is daarbij opmerkelijk. Kuijpers (2003) beschreef het gebrek aan noodzakelijke loopbaancompetenties bij medewerkers en de noodzaak tot loopbaanontwikkeling. In de voorziening is er een geleidelijke ontwikkeling tot verdere zelfsturing en zelfwerkzaamheid mogelijk. Daar liggen ongetwijfeld nog belangrijke verbeterpunten.

De financiering vanuit de opleidings- en ontwikkelingsfondsen garandeert een langdurige investering die niet afhankelijk is van onberekenbare subsidiekaders. Duidelijk is ook dat de bestuurders in de Bouw & Infra zich bewust zijn van de noodzaak tot een ontwikkelingsgericht beleid en dit ook met grote volhardendheid realiseren (zie ook Van den Berg, 2005). De door Boonstra et al. (2007) en Rotmans (2003) beschreven uitdagingen en sleutels in de richting van multidisciplinaire samenwerking en transitie bieden aanknopingspunten voor verdere projecten en met name beleidspilots. Uitdagingen zijn daarbij de al eerder beschreven mogelijkheden tot intersectoraal loopbaanbeleid over meerdere sectoren (Ijzenbrant, de Groot & van Dun, 2006). We hopen aan dergelijke pilots nog net zo veel plezier te beleven als aan vergelijkbare taaie vraagstukken (Vermaak, 2009).

Inmiddels is - ook in andere sectoren - intrasectorale en intersectorale loopbaanmobiliteit vaker onderdeel van bepalingen in cao's. Uitwerkingen van vergelijkbare benaderingen zijn verschillend, omdat randvoorwaarden en condities sterk verschillend kunnen zijn. Beleidspilots waarin voorgenomen beleid daadwerkelijk wordt beproefd geeft de mogelijkheid om te laten zien of een beoogde opbrengst haalbaar is. Bovendien biedt het bestuurders de mogelijkheid om ook ongewenste

neveneffecten in beeld te krijgen en positieve neveneffecten te benoemen. De beleidspilot geeft daarbij de mogelijkheid om de impasse van eendeloos durende bespiegelingen te doorbreken en te beslissen op basis van feiten en inzichten.

Vaak wordt ons de vraag gesteld welke condities het mogelijk maken om in een sector een dergelijke doorbrekende benadering te beproeven en vervolgens tot een blijvende voorziening te maken. Zonder hard bewijs zijn wel factoren te noemen die het succes hebben bevorderd:

- De inbedding van de voornemens en het beleid in cao-kaders waardoor er eerste draagvlak is op landelijk niveau;
- De beschikbaarheid van betrouwbare gegevens uit onderzoek;
- De bereidheid van bedrijfstakinginstituten om intensief mee te werken (in deze casus het KBB Fundeon, Scholingsfonds, Opleidingsbedrijven, Pensioenfonds en sectorgeoriënteerde opleiders als KOB en BOB);
- De uitgebreide beleidspilot met een ruimhartige investering vanuit de sector in de ontwikkeling van methodieken en instrumenten (in deze casus een monitorsysteem, een aparte opleiding voor trajectadviseurs, de coöperatieve samenwerking met andere disciplines);
- Volledig commitment en vooral persoonlijke inzet van beleidsverantwoordelijken uit de dragende partijen;
- De inzet van collectieve middelen uit de bedrijfstak in een meerjarig perspectief;
- Inzet van professionele onafhankelijke trajectadviseurs met een uitgebreide kennisbasis in de sector;
- De bereidheid van professionele partners om mee te werken aan de opbouw van een keten van dienstverlening en daarbij transdisciplinair te werken;
- De regionale spreiding van loopbaancentra en de op prestatie maatstaven aangestuurde werkomgeving voor de trajectadviseur;

- De ondersteuning met een EPSS waarin instrumenten, volgsysteem, protocollen en kennisbank zijn opgenomen.

Gesteld kan worden dat de Stuurgroep Implementatie Akkoord van Bergen succesvol is in het horizontaal en verticaal afstemmen van actoren en werkprocessen die van belang zijn bij loopbaantransities. Beleid, beheer, ontwikkeling, uitvoering en evaluatie en de onderlinge dynamiek heeft de aandacht, terwijl tegelijkertijd wordt bewaakt dat er geen onnodige overlap zit in de bijdragen die partners in de keten leveren. Uiteraard kunnen de randvoorwaarden, condities en aanpakken niet direct worden overgebracht naar andere sectoren. Het wiel opnieuw uitvinden is echter niet nodig. Wellicht kunnen opleidings- en ontwikkelingsfondsen hun rollen en taken waarmaken door in te gaan op de uitdaging van Theorie U (Scharmer, 2009): het vormgeven van ontwikkelingsbeleid vanuit de toekomst. Een dergelijke benadering zou kunnen leiden tot een echte cross-sectorale aanpak van loopbaanbeleid waarbij werknemers zich kunnen ontwikkelen in de richting van werkzekerheid, ook over de grenzen van de huidige werkgelegenheid heen. Daarvoor is de samenwerking en bundeling van meerdere sectorfondsen noodzakelijk. ●

### Literatuur

- Athanasou, J. & R. van Esbroeck (Eds.) (2008). **International Handbook of Career Guidance**. London: Springer Science and Business Media.
- Berg, N. van den e.a. (2005). Van egaliseren naar ontwikkelen. **Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken**, jrg. 21, nr. 3, pp. 180-195.
- Boonstra, J. red. (2007). **Ondernemen in allianties en netwerken: een multidisciplinair perspectief**. Deventer: Kluwer.
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (1999). **Leren veranderen: Een handboek voor veranderkundigen**. Deventer: Kluwer.
- Commissie Arbeidsparticipatie (2008). **Naar een toekomst die werkt**. Rotterdam: SZW.
- Denktank Leren & Werken (2009). **Tijd voor ontwikkeling: advies van de Denktank Leren en Werken over het stimuleren van een leven lang leren in Nederland**. Den Haag: SZW.
- Kuijpers, M. (2003). **Loopbaanontwikkeling; onderzoek naar competenties**. (proefschrift) Enschede: Twente University Press.
- Rotmans, J. (2003). **Transitiemanagement: sleutel voor een duurzame samenleving**. Assen: Van Gorcum.
- Vermaak, H. (2009). **Plezier beleven aan taaiere vraagstukken: werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid**. Deventer: Kluwer.

### Beschikbare bronnen

- Evaluatierapport Pilot Sectoraal Loopbaanbeleid (waarin opgenomen de beproeving van het instrument voor het vaststellen van de arbeidsongeschiktheid), verkrijgbaar bij CINOP.
- Publicaties van Fundeon (blad Fundament en tijdschrift Wat doe jij morgen?) en de websites voor werkgevers en werknemers [www.watdoejijmorgen.nl](http://www.watdoejijmorgen.nl) en [www.fundeon.nl](http://www.fundeon.nl)
- Zelf bouwen aan je loopbaan! Samenvatting van de pilot en de eerste reflectie van praktijkmensen op de bevindingen. Zie [www.cinop.nl](http://www.cinop.nl)
- En.... Nog steeds aan het werk? Verkenning van noodzakelijke ontwikkelingen voor duurzaam personeelsbeleid. Zie [www.cinop.nl](http://www.cinop.nl)
- Op weg naar regionale adviescentra voor Loopbaanbeleid in de Bouw & Infra (samenvatting van het masterplan voor de landelijke implementatie).
- Kom over de brug! Studie naar de haalbaarheid van intersectorale mobiliteit als onderdeel van het beleid op het terrein van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Zie [www.cinop.nl](http://www.cinop.nl)

**Drs. ing Zjev van Dun** (l) en **drs. Peter IJsenbrant MLD** (r) werken bij CINOP en zijn gedurende de gehele looptijd van het project betrokken geweest bij het ontwikkelen, beproeven en overdragen van de voorzieningen voor intrasectoraal en intersectoraal loopbaanbeleid in de Bouw & Infra.

