



BaanBrekend Perspectief 2023

**Duurzaam Werken voor 60+:
een experiment in Noord-Nederland**

dr. Klaske Veth, drs. Jeannet Davids

share your talent. move the world.

Dit is een publicatie van de Hanzehogeschool Groningen,
Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen.

Mede mogelijk gemaakt door:



provincie
groningen

nationaal programma
groningen

Lectoraat Leiderschap & Duurzaam Werken

Zernikeplein 23
9747 AS Groningen

Tel: +31 (0)50 595 5434

www.hanze.nl/leiderschap-en-duurzaam-werken

Juni 2023

Colofon

Titel	BaanBrekend Perspectief
Subtitel	Duurzaam Werken voor 60+: een experiment in Noord-Nederland
Auteurs	dr. Klaske Veth, drs. Jeannet Davids
Ontwerp en opmaak	Hester Slager
Cover	Creative Hub Canon Nederland N.V.
Uitgever	Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen
Oplage	250
ISBN	978-90-5303-155-1

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1. Inleiding en context	7
2. Theoretische Uitgangspunten	9
2.1 De Drijvende Kracht van Ontwikkeling	9
2.2 Job Demands-Resources (JD-R) Model	9
2.3 IGLOO-model	10
2.4 Jobcrafting	10
2.5 Theorie U	11
3. Methodologie	13
3.1 Praktijkgericht, Kwalitatief & Actiegericht Onderzoek	13
3.2 Kwaliteit van het Onderzoek	14
3.3 Respondenten	15
3.3.1 Deelnemers	15
3.3.2 Respondenten vanuit Organisatieperspectief	15
4. Resultaten	17
4.1 Cijfermatige Resultaten	17
4.2 Voormeting (T0)	18
Individueel Niveau	18
Organisatieniveau	20
Maatschappelijk Niveau	21
4.3 Tussenmeting (T1)	22
4.4 Eindmeting (T2)	23
Individueel Niveau	23
Organisatieniveau	24
Maatschappelijk Niveau	25
4.4.4 Evaluatie Loopbaantraining	26
4.5 Organisatieniveau: Interviews Betrokken Bestuurders, Hrm'ers en Trainers	27
4.5.1 Interview van Hrm'er zonder Deelnemers	27
4.5.2 Interview van Hrm'er met Deelnemers	27
4.5.3 Interview van Bestuurder met Deelnemers	28
4.5.4 Reflectie Trainers, FNV en ZIF	29
4.6 Samenvatting Resultaten	31
5. Conclusies en Aanbevelingen	33
5.1 Conclusies	33
5.2 Aanbevelingen	36
6. Literatuurlijst	37



Voorwoord

Op initiatief van het Zorg Innovatie Forum (ZIF), de FNV en het lectoraat Leiderschap & Duurzaam Werken (voorheen: Duurzaam HRM) van de Hanzehogeschool Groningen is in het eerste semester van 2022 een subsidieaanvraag gedaan bij de provincie Groningen voor het project BaanBrekend Perspectief (BBP). Deze partijen zagen gezamenlijk het grote belang van aandacht voor “de oudere medewerker”. Immers, ervaring leert dat oudere medewerkers die nog een aantal jaren ‘moeten’ werken tot aan hun pensioen, in zowel hun werk als in hun sociaal leven niet altijd genoeg uitdaging, perspectief of financiële ruimte hebben. Ze kunnen minder plezier in het werk hebben, moeite hebben om “de eindstreep” van de pensioengerechtigde leeftijd te halen en door financiële regelingen vervroegd met pensioen gaan. Er is de afgelopen jaren nagenoeg niet in duurzame ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers geïnvesteerd. De regelingen waar ze een beroep op kunnen doen, zijn gericht op afbouw en afvloeiing. Dat is zonde voor de oudere medewerkers zelf met alle kennis en kunde, maar ook voor organisatie en de samenleving als geheel is het zonde; een vorm van kapitaalvernietiging, waarin voorbij wordt gegaan aan de jarenlange kennis en ervaring van de oudere medewerkers, die nog veel voor organisaties kunnen betekenen. Laten we daarnaast niet vergeten dat deze mensen ook na hun pensioen nog steeds van waarde kunnen zijn voor de maatschappij en dat de samenleving ook steeds meer van participerende burgers verwacht.

ZIF, FNV en het lectoraat Leiderschap & Duurzaam Werken vonden de vroege uitsluiting van de oudere medewerker een zorgelijke ontwikkeling, ieder vanuit het eigen perspectief, en besloten daarbij de handen ineen te slaan en een experiment te starten, waarin “de oudere medewerker”, in dit geval de 60-plusser, centraal zou staan. Hoe het experiment er inhoudelijk uit zou zien, was op voorhand niet duidelijk. Wel duidelijk was dat bottom up, dus vanuit de behoeftes van de medewerkers, gewerkt zou worden en niet top down, of vanuit experts die zouden bepalen wat goed zou zijn voor de 60+’er.

Zo is dan ook dit experiment in de zomer van 2022 van start gegaan, met diverse betrokken partijen en organisaties. Ten tijde van het schrijven van dit verslag is met één van de deelnemende organisaties, QBuzz, een regionale vervoerder, een nieuwe CAO Streekvervoer afgesloten. In deze CAO wordt voor het eerst expliciet het topic “aandacht voor ouderen” genoemd. Dit benadrukt nog eens extra hoe belangrijk en actueel dit thema is. Onze dank gaat uit naar de initiatiefnemers Karin Kalverboer, directeur van ZIF en Ina von Pickartz, bestuurder bij FNV-Noord voor hun grote inzet en betrokkenheid bij dit project. Zonder de subsidie van de provincie Groningen was het niet mogelijk geweest om dit experiment vorm te geven. We willen de provincie hiervoor hartelijk danken. Trainers van het loopbaantraject, Caroline Friese, Ina von Pickartz en Albert Jan Abma: dank voor jullie inzet vanuit verschillende inzichten en perspectieven, ondanks dat het soms lastig bleek een en ander te verenigen, is juist het verschil in aanpak en inzicht heel waardevol in een dergelijk experiment.

We bedanken Noorderpoort, Drenthe College, Politie Noord-Nederland, Cosis, Lentis, Univé en Qbuzz voor het inzetten van bestuurders en HRM’ers: jullie hebben het lef gehad en de moed getoond om de positie van 60+’ers te helpen verbeteren. Ook CNV en AWWN bedankt voor het meedenken en meewerken aan de opzet en uitvoering van het experiment.

En last but not least: deelnemers aan het experiment vanuit Noorderpoort, Drenthe College, Politie Noord-Nederland, Cosis, Qbuzz: fantastisch dat jullie hebben willen meedraaien in dit experiment, waarbij het op voorhand niet duidelijk was wat er precies ging gebeuren en wat er precies werd verwacht van jullie. Om daar immer weer in mee te veren, is soms ingewikkeld, maar uit de gesprekken die we hebben gevoerd is wel duidelijk geworden dat dit experiment vrijwel iedereen ook veel heeft gebracht. Bedankt daarvoor en ook voor jullie openheid in de gesprekken die we hebben gevoerd.

Voor ons, vanuit het lectoraat Leiderschap & Duurzaam Werken, was het een mooi traject om te monitoren en resultaten te mogen publiceren. Wat hebben we leuke gesprekken gevoerd, en wat is het bijzonder om een heel klein beetje bij te mogen dragen aan ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, die helpen om “de oudere medewerker”

(wie dat dan ook maar mag zijn) op een duurzamere manier naar het pensioen toe te laten werken, en om wellicht ook daarna nog actief te blijven.

Klaske Veth en Jeannet Davids

1. Inleiding en context

De arbeidsmarkt staat onder druk. Al maanden, zo niet jaren, is er een tekort aan arbeidskrachten in diverse sectoren. Organisaties treffen diverse maatregelen om personeel aan te trekken; desondanks worden openstaande vacatures lastig ingevuld.

Daarnaast is in veel grote organisaties de gemiddelde leeftijd hoog. Bij het Drenthe College bijvoorbeeld (MBO-instelling in Noord-Nederland) is ruim 35% van de medewerkers 55 jaar of ouder. Deze medewerkers zullen dus op korte of middellange termijn uitstromen. Daarnaast is het ziekteverzuim bij organisaties hoog. De pensioengerechtigde leeftijd wordt dan wel steeds hoger, maar dat garandeert nog niet dat mensen ook tot hun pensioengerechtigde leeftijd blijven werken. Voor sommigen is het lastig om de laatste jaren van het werkzame leven nog op een gemotiveerde en duurzame manier inzetbaar te blijven. Andere mensen zien juist op tegen "het zwarte gat" na het pensioen.

De combinatie van een krappe arbeidsmarkt en een hoge uitstroom naar pensioen, maakt dat er mogelijk een nog grotere schaarste dan wellicht nodig aan personeel kan ontstaan. Op individueel niveau gaan mensen niet meer kort voor hun pensioen van baan wisselen, dat lijkt te maken te hebben met de arbeidsvoorwaarden en arbeidsrechten die mensen hebben opgebouwd. Met name mensen die lager zijn ingeschaald kunnen zich vaak ook niet permitteren om eerder te stoppen of een andere stap te nemen. Op samenlevings- maar ook organisatieniveau gaat er onnodig veel sociaal kapitaal verloren door afvloeiingsregelingen. Deze redenering leidde tot een subsidieaanvraag voor het experiment BaanBrekend Perspectief. Op deze manier kon onderzocht worden wat oudere medewerkers bezighoudt, waarin ze zich willen ontwikkelen, om zo mensen langer duurzaam inzetbaar, dus gezond, productief en met plezier (gemotiveerd) aan het werk te houden.

In dit experiment kregen medewerkers van 60 jaar en ouder de gelegenheid om met behoud van arbeidsvoorwaarden - zoals salaris en pensioenrechten - in te zetten op hun eigen ontwikkeling, die nieuwe en andere perspectieven naar de toekomst zou bieden. Dit met het idee dat de deelnemers weer met meer plezier naar hun (nieuwe) werk gaan, ervaren dat zij ertoe doen en gestimuleerd en gemotiveerd worden om zich mogelijk ook na hun pensioen verdienstelijk te blijven maken. Op individueel niveau brengt het dit wellicht nieuwe inzichten en meer werkgeeluk. Voor organisaties levert het mogelijk dezelfde inzichten op, wordt belangrijke kennis en kunde behouden, daalt mogelijk het ziekteverzuim en helpt het om de strategische personeelsplanning beter op orde te krijgen, doordat oudere medewerkers langer en met meer plezier duurzaam inzetbaar blijven voor hun organisatie of daarbuiten.

Van de deelnemende organisaties hebben Cosis, Noorderpoort, Qbuzz, Politie Noord-Nederland en Drenthe College ieder twee werknemers van 60 jaar of ouder aangemeld voor het experiment. Lentis en Univé hebben geen deelnemers aangebracht.

Het experiment BaanBrekend Perspectief (BBP) is een samenwerkingsverband tussen Zorg Innovatie Forum (ZIF), FNV en de Hanzehogeschool. Aanleiding was het signaal van Politie Noord Nederland tijdens een ZIF Forumbijeenkomst dat binnen hun organisatie ruim 17.000 oudere werknemers moeite hadden om de eindstreep naar pensioen te halen en dat de organisatie het zichzelf eigenlijk ook kwalijk nam, dat ze dit zo liet gebeuren. Door andere organisaties die ook deelnamen aan deze bijeenkomst, werd dit signaal herkend. Er werd meteen aan toegevoegd dat als je iets met en voor deze werknemers zou willen betekenen, je niet aan opgebouwde pensioenrechten moest komen. In diezelfde tijd kwam het eindrapport: "In wat voor land willen we werken", van de *Commissie Regulering van Werk (Commissie-Borstlap, 2020)* uit en dat gold ook voor andere adviesrapporten vanuit o.a. de SER en de WRR. Kortom, het thema werd geagendeerd en dat heeft geleid tot een verkenning, die het ZIF samen met FNV in opdracht van VWS heeft uitgevoerd. In deze verkenning is met medewerkers die het betrof gesproken en is breder verkend of dit een thema was wat nadere uitwerking verdiende. De toenemende krapte op de arbeidsmarkt heeft de urgentie alleen maar groter gemaakt.

Het doel van BBP was om op regionaal niveau samen te werken op het thema werkende 60+'ers, met als uitgangspunt om deze doelgroep te behouden voor de arbeidsmarkt en actief te laten zijn in de samenleving. Hoe dat vormgegeven kon worden, was op voorhand niet meteen vastgelegd. Het was immers een experiment, waarin niet per definitie volgens vastgelegde kaders werd gewerkt. Hier is voor gekozen, omdat kennis over loopbaantrajecten voor oudere werknemers nagenoeg ontbreekt. Leidinggevenden, HR-afdelingen en werkgevers zijn zich onvoldoende bewust van de noodzaak én de mogelijkheden om deze ervaren krachten te behouden en ze op nieuwe manieren in te zetten.

In BBP is een bottom-up werkwijze als uitgangspunt genomen: de deelnemers gaven zelf aan wat zij dachten nodig te hebben om meer duurzaam de laatste jaren tot hun pensioen in te vullen. In de eerste gedachtenvorming ging het daarbij bijvoorbeeld om een uitwisseling van medewerkers tussen organisaties, bijvoorbeeld een politieagent die het werk op straat niet meer mag uitvoeren, als conciërge inzetten bij een middelbare school. Of een docent die niet meer plezierig werkt met zestienjarige mbo'ers, inzetten in de zorg om trainingen aan medewerkers te geven. Ook is gedacht aan het begeleiden van jongere, junior medewerkers, door senioren 60+'ers. Het bleek voor de participerende organisaties lastig om medewerkers uit het primaire proces te halen en tijd te spenderen om deel te nemen aan BBP. Immers, door de krapte op de arbeidsmarkt was het al lastig genoeg om de bezetting rond te krijgen.

Mede daarom is er een aanpak met een bepaalde structuur gekozen, waarbij medewerkers één dag per week (betaald) deelnamen aan een loopbaantraject. Dit traject zou lopen van september tot en met december 2022. Er is gestart met een door FNV ontwikkelde loopbaantraining, er is ervaring uitgewisseld met mensen die al met pensioen waren en deelnemers maakten kennis met vrijwilligers uit diverse sectoren. Daarna zouden de deelnemers allemaal een interventie voor zichzelf ontwerpen, die hen zou helpen om duurzamer hun laatste werkende jaren, en wellicht erna, in te vullen. Die interventie zouden zij dan in de eerste helft van 2023 ook daadwerkelijk gaan inzetten.

Het lectoraat Leiderschap & Duurzaam Werken heeft een voormeting gedaan in augustus en september 2022 om in kaart te krijgen hoe medewerkers hun werk en hun leven op dat moment ervaren. In januari 2023 zijn er tussengesprekken geweest om de interventies van medewerkers in kaart te brengen en in april 2023 zijn er eindmetingen gedaan om te kijken wat het experiment de medewerkers uiteindelijk heeft gebracht. De onderzoeksvraag die hierbij is opgesteld is:

Wat zijn de werkzame elementen van het experiment BaanBrekend Perspectief voor deelnemende medewerkers, organisaties en de samenleving, zodat er een bijdrage geleverd kan worden aan de duurzame inzetbaarheid en het werkgebruik van oudere medewerkers?

In Hoofdstuk 2 staat een korte theoretische verkenning, die de basis was voor de semigestructureerde vragenlijsten. In Hoofdstuk 3 wordt de onderzoeks aanpak uitgelegd en wordt de respondentengroep verkend. Hoofdstuk 4 geeft een overzicht van de resultaten, waarna in Hoofdstuk 5 conclusies en aanbevelingen volgen.

2. Theoretische Uitgangspunten

De onderzoeksopzet van het experiment BaanBrekend Perspectief kent vier verschillende theoretische uitgangspunten: het promotie-onderzoek van Dr. K.N. Veth (2016), het Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007), het IGLOO-model (Nielsen, Yarker, Munir & Bültmann, 2018) en het concept van jobcrafting (Dorenbosch, Bakker, Demerouti & van Da, 2013). Het JD-R-model wordt gebruikt om stressoren en energiebronnen in kaart te krijgen, het IGLOO model wordt gehanteerd om op verschillende niveaus (het effect van) interventies te beschrijven en jobcrafting gaat in op het aanbrengen van wijzigingen in je huidige baan, zonder meteen van functie te veranderen. Ten slotte wordt kort de Theorie U beschreven; deze theorie is de basis geweest van de loopbaantraining die wordt beschreven in dit onderzoek. Deze theorie geeft informatie over de fasering van diepgaande veranderingen. In de onderstaande drie paragrafen wordt een toelichting gegeven bij deze modellen.

2.1 De Drijvende Kracht van Ontwikkeling

In het promotieonderzoek "De Drijvende Kracht van Ontwikkeling" schrijft Veth (2016) over de langere loopbanen door verhoogde pensioenleeftijd, en de effecten voor medewerkers.

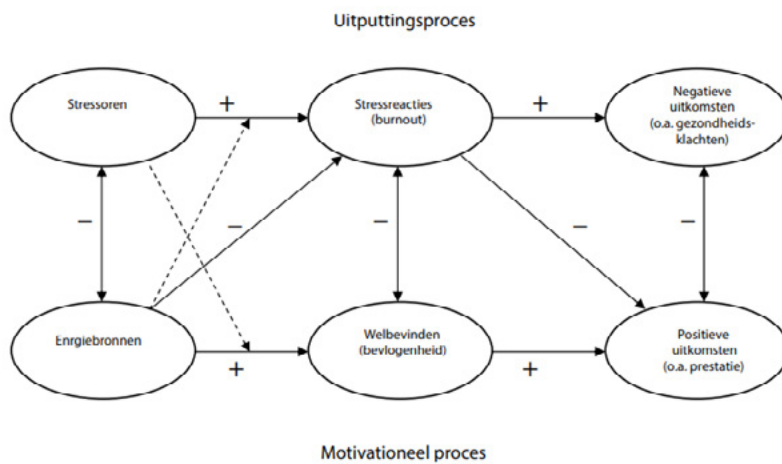
Organisaties doen hun best manieren te vinden om medewerkers gedurende alle levensfasen inzetbaar aan het werk te houden. Sinds decennia is er aandacht voor ouderenbeleid, leeftijdsbewust personeelsbeleid, levensfasebewust personeelsbeleid, duurzame inzetbaarheid of welke naam er ook aan wordt gegeven. Het uitgangspunt is dat een investering van een organisatie in HRM zou resulteren in positieve attitudes en gedrag van medewerkers. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat het ouder worden gepaard gaat met veranderende werkgerelateerde behoeften en motieven. Veths proefschrift toonde aan dat de invloed van HRM met een ontwikkelingskarakter een belangrijke rol speelt. Denk aan 'continue ontwikkeling', 'taakverrijking', 'reguliere training', en 'participatie in besluitvorming'. Deze beïnvloeden duurzaam werken positief, ongeacht leeftijd. Ongeacht leeftijd: u leest het goed. Vandaar de titel De Drijvende Kracht van Ontwikkeling; dat werkt voor iedereen op een gezonde, productieve en plezierige manier uit.

2.2 Job Demands-Resources (JD-R) Model

Het JD-R-model (Bakker & Demerouti, 2007) gaat uit van vier veronderstellingen. Het JD-R model veronderstelt dat elk beroep te maken heeft met taakeisen zoals mentale of emotionele belasting, en/of tempo, inhoud en hoeveelheid van het werk. Ook heeft elk beroep te maken met hulpbronnen, zoals zelfstandigheid, leermogelijkheden, afwisseling in het werk, steun van leidinggevende en collega's. Het model veronderstelt dat hoge werkeisen leiden tot stressreacties en ongezondheid, terwijl veel hulpbronnen leiden tot een hogere motivatie en productiviteit.

Het JD-R-model schrijft stressreacties en ongezondheid toe aan voortdurende aanwezigheid van hoge werkeisen en afwezigheid van (voldoende) hulpbronnen. De mentale, emotionele en zelfs fysieke energie wordt steeds minder wat uiteindelijk tot een uitputtingsproces leidt. Aan de andere kant zorgen veel hulpbronnen op het werk voor energie.

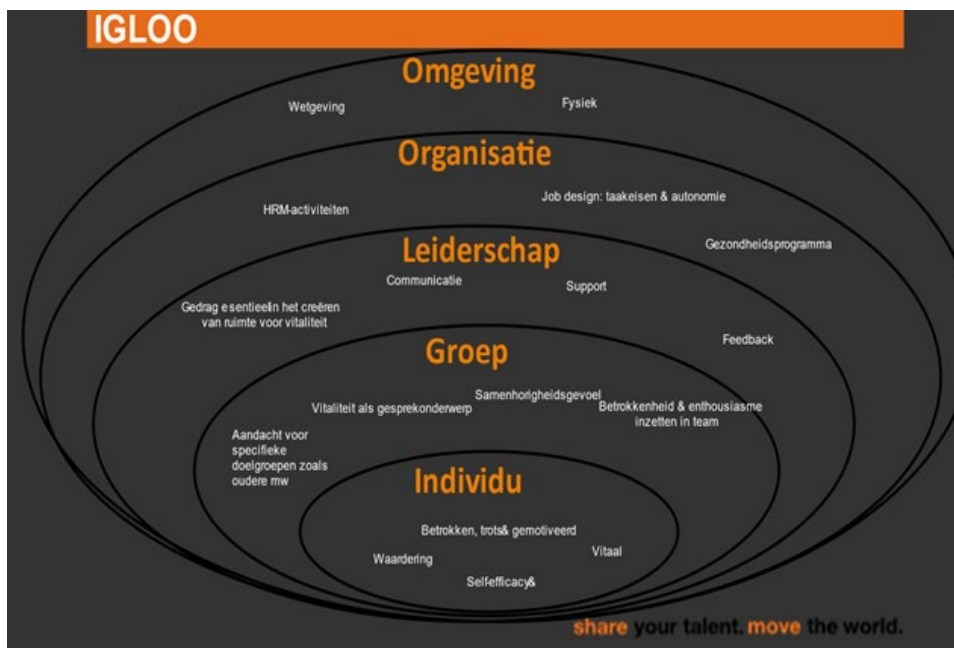
Het is niet zozeer negatief om hoge taakeisen te ervaren, mits er genoeg hulpbronnen voorhanden zijn. Het is niet zozeer het verminderen van stress (stressoren verdwijnen namelijk echt niet!) waar de medewerkers en uiteindelijk de organisatie beter van worden, maar een oplossingsrichting naar duurzaam werk lijkt steeds meer te worden gevonden in het vergroten van vitaliteit, (mentale) gezondheid en inzetbaarheid.



Figuur 1: Het JD-R-model: een cyclisch en dynamisch model waarin alle aspecten van het werk worden meegenomen wat tot positieve of negatieve uitkomsten leidt.

2.3 IGLOO-model

Het IGLOO-model (Nielsen et al., 2018) is een model dat wordt gebruikt om interventies te monitoren op verschillende niveaus: Individu, Groep, Leider, Organisatie, en Omgeving. Deze niveaus kunnen niet los van elkaar gezien worden: ze beïnvloeden elkaar en het een kan niet zonder het ander.



Figuur 2: Geïntegreerd kader met factoren die op verschillende niveaus spelen bij duurzame inzetbaarheid gebaseerd op het IGLOO-model. Het experiment BaanBrekend Perspectief was gericht op de ontwikkeling van een nieuwe loopbaanpak en interventies op het niveau van het individu en de groep.

2.4 Jobcrafting

Jobcrafting wordt door Dorenbosch et al (2013) gedefinieerd als een methode, waarbij medewerkers aanpassingen in hun functie aanbrengen, zodat de functie beter aansluit op hun eigen behoeftes en sterktes. Deze interventies in de functie kunnen zowel formeel als informeel georganiseerd worden, en kunnen op verschillende gebieden gebeuren, zoals het onderstaande model laat zien.

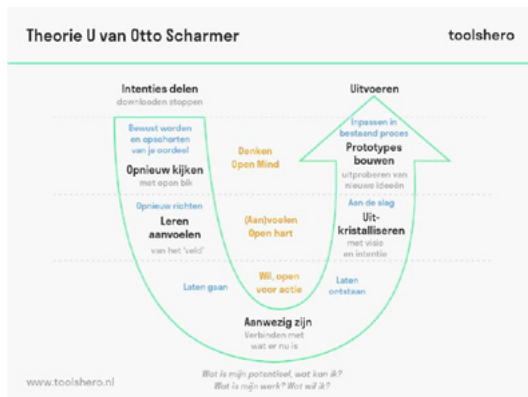


Figuur 3: Vijf manieren van jobcrafting

Bron figuur: <https://delphis.org.uk/peak-performance/job-crafting-for-managers/>

2.5 Theorie U

Theorie U (Scharmer, 2009) is een praktijkgerichte benaderingswijze, die handvatten heeft ontwikkeld om los te komen van een traditionele manier van denken. De methode zegt dat mensen zich eerst moeten verbinden met het hier en nu, waarna ze kunnen gaan nadenken over nieuwe ideeën. Dit is een effectieve methode, bijvoorbeeld als mensen willen nadenken over nieuwe of andere stappen in hun leven en/of loopbaan.



Figuur 4: Theorie U van Otto Scharmer,

Bron figuur: <https://www.toolshero.nl/leiderschap/theorie-u/>



3. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de methodologische uitgangspunten van het onderzoek naar het experiment BBP besproken. Op basis van de korte, algemene theoretische verkenning en de context van het experiment BBP is de volgende centrale vraag geformuleerd:

Wat zijn de werkzame elementen van het experiment BaanBrekend Perspectief voor deelnemende medewerkers, organisaties en de samenleving, zodat er een bijdrage geleverd kan worden aan de duurzame inzetbaarheid en het werkgeluk van oudere medewerkers?

Bijbehorende deelvragen zijn:

1. Welke verwachtingen hadden medewerkers en organisaties bij de start van BBP over het experiment?
2. Hoe waarden de medewerkers hun leven, werk en vitaliteit voor de start van het experiment BBP?
3. Hoe waarden de medewerkers hun leven, werk en vitaliteit voor de start van het experiment BBP?
4. Welke ideeën hebben de medewerkers over hun pensioen voorafgaand aan het experiment BBP?
5. Welke ideeën hebben de medewerkers over hun pensioen na het experiment BBP?
6. Welke energiebronnen ervaren de medewerkers?
7. Welke stressoren ervaren de medewerkers?
8. Welke interventies dragen bij aan de duurzame inzetbaarheid of het werkgeluk van de medewerkers?
9. Hoe evalueren de deelnemende medewerkers het experiment BBP?
10. Hoe evalueren de organisaties (bestuurders en hrm'ers) BBP?

In de volgende paragrafen wordt de werkwijze van kwalitatief, actiegericht onderzoek toegelicht, en welke gevolgen dit heeft voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Ook wordt een beschrijving gegeven van de deelnemende respondenten. Als laatste wordt de inhoud van de vragenlijsten weergegeven.

3.1 Praktijkgericht, Kwalitatief & Actiegericht Onderzoek

Bij de start van het experiment BBP is uitdrukkelijk de wens uitgesproken om de resultaten en opbrengsten systematisch te monitoren. Er is gekozen voor praktijkgericht, kwalitatief, actiegericht onderzoek, waarbij er drie metingen zijn uitgevoerd: een voormeting, een tussenmeting en een eindmeting. De vorm van het project had een experimenteel karakter in de zin dat er allerlei acties uitgeprobeerd mochten worden, de methode om de ervaringen in dit experiment te monitoren paste bij probleem verkennend onderzoek. Hieraan verbonden was een kwalitatief onderzoek, een passende methode om de onderliggende dynamieken van wat wel en niet en waarom voor welke deelnemer positief uitwerkte boven tafel te krijgen. Kenmerkend was ook dat al handelend in gezamenlijkheid geprobeerd is een probleem of situatie op te lossen.

In september 2022 is met acht deelnemers van het loopbaantraject een voormeting gehouden, in november is daar nog één deelnemer bij gekomen. Bij de start van deze voormeting was nog niet duidelijk hoe het gehele experiment eruit zou gaan zien. Er konden nog uitwisselingen van medewerkers tussen organisaties plaatsvinden, meester-gezelconstructies worden ontworpen en wat dies meer zij. Daarom is een vrij algemene voormeting gehouden, waarbij de deelnemers aan het experiment in vrij algemene zin werden geïnterviewd over hun visie op hun leven, hun werk en het aankomende pensioen.

Vrij snel werd duidelijk dat de het experiment een meer gestructureerde vorm in de zin van planning zou moeten gaan aannemen. Dat had vooral te maken met de inroostering van de deelnemers in hun eigen organisaties. De deelnemers zouden allen een loopbaantraining volgen, waarin zij met hun loopbaan en hun gerelateerde wensen aan de slag gingen. Van daaruit gingen zij ook een interventie formuleren, die hen zou helpen om meer duurzaam en met meer werkgeluk de laatste werkzame jaren in te vullen, en mogelijk ook een invulling te vinden voor na hun pensioen.

In januari/februari 2023 is een tussenmeting met zes respondenten gehouden. Twee respondenten waren toen uitgevallen, omdat bleek dat het experiment BBP niet bij hun huidige werk en leven paste, één respondent was

pas laat in het traject gestopt en overigens daarna ook weer gestopt, door ziekte en persoonlijke omstandigheden. Zij bleken daardoor niet goed te passen bij het experiment.

Het idee van het experiment BBP was dat deelnemers een interventie ontwierpen voor zichzelf, die het hen gemakkelijker/leuker/beter/duurzamer maakt om hun werk te doen. In de tussenmeting is de deelnemers gevraagd of zij een dergelijke interventie hadden ontworpen, en zo ja, hoe die interventie eruitzag.

In maart/april 2023 is een eindmeting gehouden, waarin de respondenten is bevraagd naar hun ervaringen met het experiment BBP. Hierin is expliciet ook de loopbaantraining geëvalueerd die zij hebben gedaan. Ook is de interventie die zij hebben ontworpen in de eindmeting aan bod gekomen. Ten slotte is gekeken of zij na dit traject ook andere cijfers aan hun werk en privé hebben gegeven en of hun pensioenverwachtingen zijn veranderd na het experiment.

De gebruikte vragenlijsten zijn hieronder te vinden.

Vragenlijst Voormeting (T0)

In de voormeting is gewerkt met een semigestructureerde vragenlijst. Voor de interviews met overige respondenten (bestuurder en hrm'ers) heeft het interviewformat voor de deelnemers als los format gediend.

Topics die in de interviews voor de voormeting (T0) aan de orde kwamen waren:

- ✓ Hoe ervaar je je huidige leven in zijn totaliteit?
- ✓ Hoe ervaar je je huidige werk?
- ✓ Hoe ervaar je je privéleven?
- ✓ Hoe kijk je naar je pensioen?
- ✓ Wat vind je van je fysieke vitaliteit?
- ✓ Wat vind je van je mentale vitaliteit?
- ✓ Wat zijn energiebronnen?
- ✓ Wat zijn stressoren?
- ✓ Wat is je droombaan?
- ✓ Welke verandering denk je dat er in je huidige baan zou moeten plaatsvinden om jou meer duurzaam inzetbaar te maken en meer werkgeluk te laten ervaren?

Vragenlijst Tussenmeting (T1)

De topic waarop in werd gegaan in de tussenmeting (T1) was:

Welke interventie heb je ontworpen om jou meer duurzaam inzetbaar te maken en meer werkgeluk te laten ervaren?

Vragenlijst Eindmeting (T2)

Topics die in de interviews voor de eindmeting (T2) aan de orde kwamen waren:

- ✓ Hoe ervaar je je huidige leven in zijn totaliteit en is dit veranderd door BBP?
- ✓ Hoe ervaar je je huidige werk en is dit veranderd door BBP?
- ✓ Hoe ervaar je je privéleven en is dit veranderd door BBP?
- ✓ Hoe kijk je naar je pensioen en is dit veranderd door BBP?
- ✓ Wat vind je van je fysieke vitaliteit en is dit veranderd door BBP?
- ✓ Wat vind je van je mentale vitaliteit en is dit veranderd door BBP?
- ✓ Wat zijn energiebronnen en is dit veranderd door BBP?
- ✓ Wat zijn stressoren en is dit veranderd door BBP?
- ✓ Welke verandering heb je doorgevoerd in je werk en ben je daardoor meer duurzaam inzetbaar geworden en ervaar je meer werkgeluk?
- ✓ Hoe evalueer je de loopbaantraining?

3.2 Kwaliteit van het Onderzoek

BBP was een experiment wat door het lectoraat Duurzaam HRM is gemonitord. Gedurende het experiment zijn er diverse wijzigingen in aanpak en koers geweest, wat inherent was aan de vorm van het project, namelijk een experiment.

In termen van validiteit en betrouwbaarheid kunnen we alleen met de grootst mogelijke voorzichtigheid uitspraken te doen. Het aantal deelnemers is beperkt geweest. Daarnaast hebben de deelnemers allen in meer of mindere mate te maken gehad met lastige situaties op het werk (reorganisaties, functies die dreigden te vervallen) of met fysieke of mentale gezondheidsproblemen; allerlei factoren die de duurzaamheid beïnvloeden buiten het

experiment om. Dus betrouwbaarheid (representatief voor een grote(re) groep medewerkers) is niet het doel geweest, wel om van elkaar te leren.

Vanuit het experiment is wel gestreefd naar transferabiliteit. De inzichten die zouden voortkomen uit dit onderzoek, kunnen mogelijk – al dan niet in aangepaste vorm - ingezet worden in andere (werk)contexten en als uitgangspunt dienen voor vervolgonderzoek.

Bij semigestructureerde interviews is de kans best groot dat vrij nauwkeurig is achterhaald wat er bij de deelnemers speelde, maar bij een volgend interview komt er waarschijnlijk weer een ander beeld. Ondanks deze steeds veranderende situatie is, om de validiteit te borgen, altijd vanuit dezelfde vragenlijst gewerkt tijdens de interviews met de deelnemers. Ook zijn deelnemers zo veel als mogelijk in hun eigen (werk- of thuis-)omgeving geïnterviewd, waar mogelijk fysiek, een enkele keer noodzakelijkerwijze via Teams.

3.3 Respondenten

Bij de monitoring van het experiment is gefocust op deelnemers aan het loopbaantraject. Ook zijn er interviews gehouden met respondenten vanuit het organisatieniveau.

3.3.1 Deelnemers

De deelnemende organisaties aan het loopbaantraject waren Noorderpoort Groningen, Drenthe College Assen, Qbuzz, Cosis en Politie Noord-Nederland. Bestuurders van deze organisaties hadden zich als werkgever aan het experiment gecommitteerd. Werving en aanmelding van deelnemers gebeurde vaak via HRM.

Om anonimiteit te borgen hebben de deelnemers een code gekregen. Echter, door de relatief kleine groep deelnemers, en door de aard van de werkzaamheden, kan het zijn dat de respondenten op enigerlei wijze herkenbaar zijn aan hun citaten of in de resultaten. Dit is met alle respondenten besproken en zij hebben allen expliciet toestemming gegeven voor het gebruik van hun data, ook al zou dat mogelijkerwijze een bepaalde mate van herkenning kunnen opleveren.

Deelnemende respondenten voormeting (T0), tussenmeting (T1) en eindmeting (T2):

Respondent T0	Respondent T1	Respondent T2	Dienstverband	Leeftijd	Organisatie
A1	A1	A1	0,8 fte	61	Noorderpoort
A2	A2	A2	Fulltime	64	Noorderpoort
B1	B1	B1	Fulltime	65	Qbuzz
B2	Uitgevallen	Uitgevallen	0.8 fte	65	Qbuzz
C1	C1	C1	Fulltime	61	Cosis
D1	D1	D1	Fulltime	61	Politie
D2	Uitgevallen	Uitgevallen	Fulltime	63	Politie
E1	E1	E1	0.9 fte	64	Drenthe College
E2	Uitgevallen	Uitgevallen	Fulltime	65	Drenthe College

Tabel 1: deelnemende respondenten T0, T1 en T2

3.3.2 Respondenten vanuit Organisationsperspectief

Er is ook gesproken met andere betrokkenen bij het experiment BBP. Als eerste is een interview gehouden met een HR-adviseur van Lentis. Lentis was wel participant in het experiment, maar de organisatie heeft uiteindelijk geen deelnemers aan het loopbaantraject geleverd. Daarnaast is gesproken met bestuurders en een HR-adviseur van een andere deelnemende organisatie.

Ten slotte is een focusinterview gehouden met andere betrokkenen bij het experiment: de trainers, de initiatiefnemers van de FNV en het Zorg Innovatie Forum (respondenten X4 tot en met X7), met als doel om juist vanuit het perspectief van de organiserende partijen terug te kijken op het experiment.

Respondent	Rol	Organisatie
X1	Hrm'er	Lentis
X2	Hrm'er	Drenthe College
X3	Bestuurder	Noorderpoort
X4	Bestuurder	ZIF
X5	Projectmedewerker	ZIF
X6	Bestuurder en trainer	FNV
X7	Trainer	FNV

Tabel 2: deelnemende respondenten organisatieperspectief



4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten benoemd van de T0 (voormeting), de tussenmeting (T1) en de T2 (eindmeting).

4.1 Cijfermatige Resultaten

De respondenten hebben tijdens de interviews cijfers gegeven aan verschillende aspecten van hun werk en hun leven, in zowel de T0 als de T2, deze cijfers zijn in tabel XXX terug te vinden. Zoals vermeld in de methodologie was de T1 (tussenmeting) niet cijfermatig, maar is in de T1 bevestigd op interventies. Daarom is de T1 niet in deze tabel opgenomen.

Eén respondent (D2) kon de cijfers voor haar vitaliteit en mentale welzijn niet concreet benoemen.

RES P	LT	DV	ADL T0	ADL T2	PR T0	PR T2	WRK T0	WRK T2	VIT T0	VIT T2	MEN T0	MEN T2	BBP
A1	61	0,8	8	8	9	9	7	6	8	8	8	7	8
A2	64	1,0	6	7	6	7	6	7	6	4,5	5	6	8
B1	65	1,0	8	8,5	8	8,5	8	8	8	8	8	8	7,5
B2	65	0.8	7		7		7		5		8		
C1	61	1,0	7	8	8	9	6	8	7	7	5	8	8
D1	61	1,0	9	8	9	9	8	8	8	8	8	8	7
D2	63	1,0	9		9		6,5		-		-		
E1	64	0,9	8	8	8	8	7,7	7	8	7,9	7,9	8	8
E2	65	1,0	7		7		7		7		8		
Gem	63,22 [61-65] N=9	0,94 [0,8- 1,0] N=9	7,66 [6-9] N=9	7,91 [7-8] N=6	7,88 [6-9] N=9	8,41 [7-9] N=6	7,02 [6-8] N=9	7,33 [6-8] N=6	71,25 [5-8] N=8	7,23 [4,5- 8] N=6	7,24 [5-8] N=8	7,5 [6-8] N=6	7,6 [7-8] N=6

Tabel 3: cijfers respondenten T0 en T2

Legenda:

RESP: code voor de geïnterviewde respondenten

LT: leeftijd bij de voormeting

DV: dienstverband uitgedrukt in FTE

T0: Voormeting (september-oktober 2022)

T2: Eindmeting (april 2023)

ADL: cijfer voor het algemeen dagelijks leven

PR: cijfer voor het privéleven

WRK: cijfer voor het werk

VIT: cijfer voor vitaliteit / fysieke gesteldheid

MEN: cijfer voor mentaal welzijn

BBP: cijfer voor het gehele traject BaanBrekend Perspectief

Gem: Gemiddelde

Respondenten B2, D2 en E2 zijn voortijdig gestopt met het experiment en bij hen is geen eindmeting gedaan.

Respondent B1 is voortijdig gestopt met het experiment, maar heeft nog wel meegewerkt aan de eindmeting.

Opvallend is dat van alle bevraagde aspecten de cijfers in de T2 hoger waren dan in de T0. Een voorzichtige indicatie dat het experiment BBP een positieve invloed heeft gehad op de medewerkers.

4.2 Voormeting (T0)

Individueel Niveau

Individuele Kenmerken Deelnemers

Kenmerkend was dat alle deelnemers lastige situaties hebben doorgemaakt op zowel het werk als op privévlak. Reorganisaties en slechte relaties met leidinggevendenden waren op het werk belangrijke aspecten. Privé speelde bij vrijwel alle deelnemers dat zij mantelzorg verlenen of hebben verleend.

Opvallend is dat eigenlijk alle deelnemers tevreden waren over de inhoud van hun werk. De meeste respondenten ervoeren een bepaalde mate van autonomie in hun werk en konden binnen kaders een aantal zaken zelf invullen. In het onderwijs en in de zorg (vijf respondenten) kon dat een stuk gemakkelijker dan in de meer praktische beroepen van de andere vier respondenten (politie en Qbuzz).

Door hun leeftijd en werkervaring namen de respondenten ook soms de vrijheid om zaken naar eigen inzicht in te vullen, en konden zij goed relativeren:

“Ik kan het werk bijvoorbeeld in vakanties ook heel goed loslaten. Dan kan de knop ook meteen om. Dat deed ik vroeger wel anders, dan werkte ik nog zeker een week door, en nu doe ik dat bewust niet meer.”

Deelname aan BBP zorgde er ook deels voor dat het werk meer variatie kreeg, en dat bepaalde klussen niet meer opgepakt hoefden te worden:

“Door mee te doen aan dit experiment ben ik weer wat rotklussen kwijtgeraakt.”

Verwachtingen over BBP

In het verwachtingsmanagement bleek bij veel respondenten onduidelijkheid over doel, mogelijkheden, beperkingen en financiële aspecten van het experiment BBP.

“Het is nog een beetje afwachten, het voelt vaag. Aan de andere kant biedt dat ook mogelijkheden waar je in eerste instantie niet aan zou denken.”

Op basis van de communicatie rondom BBP hadden zij het idee dat ze daardoor misschien niet in aanmerking konden komen voor deelname aan BBP. Het idee bestond dat je, om deel te kunnen nemen, je werk niet meer leuk moest vinden, of niet meer gemotiveerd moest zijn:

“Ik herkende mezelf niet zo in het kwetsbaar zijn in het werk als oudere medewerker.”

“Het verbaast mij dat ik voor dit traject gevraagd ben, want ik ga nog wel met plezier naar het werk.”

Het bleek wel van belang welk type mens je bent om deel te nemen aan een dergelijk experiment, voor één deelnemer die snel is gestopt, bleek het experiment BBP achteraf geen handige keuze:

“Ik ben helemaal geen groepsmens. Als ik testen of zo moet ondergaan dan doe ik dat liever niet in een groep. Dan kom ik niet uit de verf.”

Bij 6 van de 9 respondenten bestond het idee dat je als “oudere” medewerker jongeren kon gaan begeleiden binnen BBP:

“BBP trok me heel erg aan, ook dat je een lijn hebt met jongere mensen. En het idee is nog totaal onbekend eigenlijk he.”

Verwachtingen waren ook dat je gemakkelijk een uitstapje kunt maken naar een andere organisatie:

“Ik zou ook best en uitstapje willen maken naar een andere organisatie. Ik zou dan graag bij de Politie of Qbuzz wel iets willen doen. Heel andere dynamiek, dat lijkt me leuk.”

“En toen zag ik dit voorbij komen en toen dacht ik: als ik met behoud van salaris en pensioen ook nog iets anders kan gaan doen...”

Daarnaast benoemden veel respondenten dat zij zich zouden willen inzetten voor “oudere” medewerkers, of juist starters, binnen hun eigen organisaties:

“Jonge jongens gaan heel hard rijden [op de bus] als ze achterlopen, en dat is totaal verkeerd, die zou ik wel willen begeleiden.”

“Ik wil heel graag een meester-gezel combinatie. Ik ben de oudste van ons team. We zijn met een paar oude collega’s en wij moeten zorgen dat ons gedachtegoed wordt doorgegeven.”

Bij zes van de negen respondenten was het vanuit een positieve insteek dat zij deelnamen aan BBP:

“Ik krijg nu begeleiding en therapie om mijn grenzen beter aan te geven en ook eerder te herkennen. En toen kwam dit langs en dacht ik: dit past bij mij, hoe kom ik die laatste drie jaar nou nog op een positieve manier door.”

De andere drie zijn meer “gestuurd” naar BBP, omdat zij langdurig ziek waren of op dit moment geen vaste werkplek hadden.

“Ik ben driekwart jaar thuis geweest (...) door ziekte. Daardoor kon ik mijn eigen werk niet meer doen, dat mocht niet, dat is gevaarlijk.”

“Het onderzoek gaat over vastlopen in werk, het niet leuk vinden. Dat heb ik nooit aangegeven. Maar iemand heeft mij gevraagd om dit te doen. Vorige week heb ik de informatie gekregen en doorgelezen. Beetje krom gezegd, misschien proberen ze me wel kwijt te raken. Maar eigenlijk wil ik graag die laatste periode gewoon mijn werk blijven doen, want ik heb er nog wel lol in. Ik herken me niet in de term kwetsbare oudere. Wel zijn er dingen die lastiger worden als je ouder bent.”

Waardering van Eigen Leven, Werk en Vitaliteit

Vrijwel alle deelnemers geven aan dat zij qua werk nog best goed in hun vel zitten, wat ook blijkt uit de cijfers die de deelnemers aan hun werk hebben gegeven.

Respondenten denken, ook bij het benoemen van hun ideale baan, veel in het huidige werk en nog niet zo veel in hele andere, creatieve invullingen. Twee respondenten vormen een uitzondering, en zouden, als het financiële ook helemaal losgelaten kan worden, heel ander dingen willen doen, ook na hun pensioen:

“Dan zou ik dansles aan kansarme groepen willen geven.”

“Begeleiding van mensen die het moeilijk hebben, die het anders niet meer zien zitten, om die weer op de rit te krijgen. Niet in de hulpverlening, maar wel met mensen, met jongeren, die het moeilijk hebben.”

Energiebronnen en Stressoren

Deelnemers kregen vrijwel allemaal energie van de inhoud van hun werk, hoewel zij door hun leeftijd merken dat het werk zwaarder wordt.

“Als ik zo doorga als ik nu doorga, dan breekt er iets, dan komt het niet goed. En dat komt echt van het werk. Mijn vaste taken kan ik prima doen, maar ik deed er zelf vaak allerlei extra dingen bij, en dat moet ik niet meer doen. En door de leeftijd wordt het ook lastiger, ik moet veel schakelen met drie locaties, en dan word je minder snel en flexibel.”

“Ik krijg stress van de bezetting. De zorginhoud niet, dat is allemaal prima. Het meeste energie krijg ik van de cliënten.”

“Ik merk wel dat ik het enthousiasme van een jaar of 12 geleden niet meer heb. Dat komt omdat ik toch te vaak teleurgesteld ben en voor mijn gevoel tegengewerkt ben in nieuwe ontwikkelingen.”

Respondenten ervaren geen stress van de inhoud van hun werk, maar wel van “gedoe” eromheen, in de organisatie. Ze waren voor het grootste deel “door de wol geverfd” en raakten daardoor niet meer zo snel gestrest van het werk zelf:

“Ik krijg geen stress van de operationeel manager of als bussen het niet doen. Soms blijft het in de bus wel even hangen, maar als ik thuis ben, is het klaar.”

“Als je al zo lang meeloopt dan vind je het allemaal wel prima, ik ga nog met plezier heen.”

Respondenten van sommige organisaties geven aan dat de toenemende werkdruk zorgt voor stress:

“Stress krijg ik van de ritten die niet meer in de planning passen en dat ik niet zo veel invloed daarop heb.”

Bij enkele respondenten gaat het mentaal lastig:

“Praktische hobbels zijn de ziektes in de familie. Ik heb meer last van de mentale onrust. Ik heb bijna geen energie, kan me moeilijk focussen op dingen die ik moet doen die ik niet zo leuk vind, om naar het werk te gaan. Ik werk het beste in een omgeving waar ik niet voortdurend zelf de kar moet trekken, zowel werk als privé. Dat is er op dit moment niet.”

“Wel had ik wat gedoe in de omgang met collega's. Er waren bepaalde collega's die hele vervelende en negatieve mails schreven over een andere collega. En daar heb ik iets van gezegd, kinderlijk gedrag. Ik was hier echt boos en teleurgesteld over.”

Organisatieniveau

Aan de deelnemers is gevraagd wat zij in hun organisatie het liefst zouden willen veranderen.

Alle respondenten roemden de inhoud van hun werk, maar waren kritisch op de organisatie waarin dat werk uitgevoerd, georganiseerd en vooral ook gereorganiseerd wordt:

“Al dit soort processen, we zitten al jaren in een transitie, we krijgen inmiddels onze zoveelste teammanager, directeur in een paar jaar tijd, dat maakt, dat ik denk: daar ben ik gewoon heel erg moe van. Iedere manager heeft weer zijn eigen ideeën, ik denk dan: laat ons even een jaar rustig ons werk doen.”

“De visie van het management sluit niet aan bij de werkpraktijk. Er is geen oog voor het werk wat we doen en hoe het zou moeten gebeuren.”

“Dan zou ik waardering willen, voor het werk waar je mee bezig bent, wij krijgen nooit waardering voor het werk wat we doen.”

“In die vijf jaar heeft de werkgever ook nog geprobeerd mijn functie op te heffen, daar heeft uiteindelijk de OR een stokje voor gestoken, maar dat heeft 2 jaar geduurd. Ik voelde mij daarin niet gezien en ik miste erkenning.”

“Ik heb zo veel pijn geleden, door dat team, door de organisatie.”

Ook over de HR-afdelingen waren de deelnemers niet heel positief:

“HR zou meer kennis moeten hebben van de organisatie.”

“Ik heb ook gesprek gehad met HR, toen bleek dat ik mijn functie kon houden en ook nog promotie kon maken. Dat heb ik niet gedaan. HR heeft geen idee van wat ik allemaal al heb gedaan, ook al ligt het allemaal vast, daar kijkt HR niet naar. Daar mist een stukje persoonlijke aandacht. Ik was vroeger heel loyaal naar de werkgever, maar dat is nu echt voorbij, door de laatste vijf jaar. De liefde is echt voorbij.”

De werkdruk werd niet altijd positief ervaren:

“Bij Qbuzz is ziekteverzuim van 25%. Heeft altijd hoog gelegen bij ons. Was vroeger ook al heel hoog, met 7, 8%. “

“Wij wilden eigenlijk graag verplicht een half uur pauze in de kantine, omdat dat ook je sociale uitlaatklep is. Dat kabbelt er allemaal van af, sinds de privatisering.”

“Bij Qbuzz zijn wel hindernissen, het tijdrijden, in je eigen pauzes rijden, het is allemaal te krap gepland. Zeker met alle wegversperringen, waarin je moet omrijden en dan hou je van je 20 minuten pauze maar 5 minuten over.

Waardering van leidinggevende of collega's bleek van groot belang, in vrijwel alle gesprekken kwam dit aan bod. Die waardering werd niet vaak gevoeld:

“Wat ik ook merk, is dat jongeren niet altijd begrijpen dat de oudere mensen het lastiger vinden om nieuwe dingen te leren, met name in technologische dingen is dat echt lastiger, en is de interesse er ook minder.”

“Misschien is zelfs het idee dat er aandacht is voor mij, al een interventie en heeft het een positief effect. Eigenlijk zou een leidinggevende dat moeten doen, maar daar gebeurt wat dat betreft niet zo veel.”

“Die waardering is fijn. Er is vanuit Qbuzz nog nooit iemand geweest die mij een complimentje heeft gegeven. Dat zit niet zo in de cultuur. Zou ik wel fijn vinden als je wat extra waardering krijgt.”

“We hebben nu de derde leidinggevende in vijf jaar. Daardoor heb ik wel steeds een beetje afstand gehouden.”

Maatschappelijk Niveau

Op maatschappelijk niveau gaat het om taken die 60+'ers zouden kunnen doen die betrokkenheid bij de maatschappij in algemene zin uitdrukken. Te denken valt bijvoorbeeld aan vrijwilligerswerk buiten werktijd, of na het pensioen. Vrijwel alle deelnemers wilden voor de pensioengerechtigde leeftijd stoppen, een enkeling zou juist nog wel langer door willen werken.

Er zijn diverse wensen voor na het pensioen: reizen werd door 3 respondenten expliciet genoemd. Met name de mensen uit het onderwijs willen zich blijven ontwikkelen op individueel niveau, bijvoorbeeld door aan zichzelf te gaan werken, of opleidingen te gaan doen.

Opvallend was dat er bij veel deelnemers een dubbel gevoel bestaat over het pensioen. Enerzijds vinden zij het fijn dat het werkende leven erop zit en er meer vrijheid komt om het leven zelf in te vullen. Anderzijds is juist die vrijheid soms spannend en beangstigend: hoe ga je al die vrije tijd met betekenis invullen?

“Ik wil graag ergens de komende tijd gaan zoeken naar dingen waar ik in mee kan draaien, en die mij ook sociaal aanspraak en waardering geven. Ik heb daar nog geen concrete stappen ingezet.”

“Ik ga op mijn 64^e stoppen. Enerzijds heerlijk, dan kan ik langer op vakantie. Aan de andere kant benauwt het mij heel erg omdat ik mijn hele leven al heb gewerkt, en altijd 90 of 100%.”

“Ik vind het ook belangrijk om maatschappelijk actief te blijven na mijn pensioen. Ik zou ook wel een dag in de week in de bibliotheek kunnen gaan werken.”

“Ik zie mijn toekomst niet als een zwart gat of zoiets. Ik wil in de toekomst met muziek en met mijn studie bezig. En ik wil een beetje onder de mensen zijn, misschien vrijwilligerswerk. Het ‘moeten’ moet er een beetje af.”

De meeste respondenten deden weinig vrijwilligerswerk, op één respondent na: het is te zwaar om naast het werk nog vrijwilligerswerk te doen.

4.3 Tussenmeting (T1)

Deelnemers hebben op verschillende niveaus interventies gestart: werken aan zichzelf, werken aan de huidige baan en werken aan de toekomst richting het pensioen. Er was nog geen enkele respondent die concreet buiten de organisatie iets anders was gaan doen, hoewel daar best plannen voor waren.

Bij één respondent heeft de loopbaantrainer geholpen om te proberen op het huidige werk veranderingen tot stand te brengen: door een gesprek met HR en de leidinggevende, om te proberen de respondent aan een andere klus te helpen voor één dag per week, zodat er meer afwisseling is in het werk. De gesprekken hierover waren nog gaande. Deze respondent ging nog steeds niet met tegenzin naar het werk, maar door de geregelde uitval van busritten en mensen die dientengevolge uit de bus moeten, ontstaat er veel agressie. *“Na 44 jaar is de sjeu er wel af.”*

Deze respondent had bij de 0-meting als wens om lijnen te gaan rijden in het buitengebied. Dat was inmiddels gerealiseerd, meer doordat er een nieuwe CAO Streekvervoer was gekomen, dan door de training, maar het werd als een fijne verandering ervaren.

Medewerkers realiseerden zich dat het hebben van een netwerk en goede contacten belangrijk was om eigen interventies vorm te geven, nu, maar ook nadat ze zijn gepensioneerd. De contacten bleken nodig om eigen plannen te realiseren. Het realiseren van die plannen bleek nog best lastig te zijn. Eén respondent wilde gratis danslessen aanbieden aan mensen die geen geld hebben, maar kreeg dit maar met moeite gerealiseerd. Concreet benoemde interventies, waar de deelnemers een start mee hebben gemaakt tijdens het experiment BBP zijn:

Op individueel niveau.

- Eén deelnemer is gestart met therapie, die bij de afronding van het onderzoek nog loopt:

“Als ik nog iets met mezelf wil, dan moet het nu, anders hoeft het niet meer.”

“Als het niet goed is in mezelf, dan kan ik ook niet de goede keuzes maken.”

Door het experiment BBP bleek er een bewustwordingsmoment te zijn ontstaan bij de respondenten, in de zin dat zij veel voldoening uit hun werk halen. Als deze voldoening uit het werk door het pensioen wegvalt, dan zullen ze dit uit andere dingen moeten halen.

In de huidige baan.

- Bewustwording binnen de organisatie creëren voor de positie van 60-plussers (die langzamer zijn in het oppakken van nieuwe dingen en minder flexibel worden door hun leeftijd, aldus deelnemers). Deze interventie is al gestart, en blijft doorlopen na beëindiging van het experiment.

Richting of na het pensioen:

- Een ontmoetingsplek creëren voor jongeren in het Hogeland, om samen te studeren en contacten te kunnen leggen. De eerste contacten hierover zijn inmiddels gelegd.

- Danslessen organiseren voor mensen die weinig geld hebben. Er zijn verkennende gesprekken geweest. Het thema staat door het werk nu even on hold, maar wordt zeker weer opgepakt na de pensioengerechtigde leeftijd. Toch had de deelnemer hier graag nu al mee willen beginnen.

“Het is mooi om alvast te oefenen met vrijwilligerswerk, wat ik na mijn pensioen wil oppakken.”

Opvallend is dat alle respondenten op één of andere wijze het onderwerp 60-plus op de agenda willen krijgen van de organisatie waar zij werken, nu, maar ook later, en dit zien als een belangrijke missie:

“Op bestuurlijk niveau moet dit bespreekbaar worden!”

Dat lijkt een eenvoudige opdracht, maar in de praktijk blijkt het thema 60+ niet hoog op de prioriteitenlijst van bestuurders te staan. In dat kader is ook tegen een deelnemer gezegd:

“Jongeren zijn goedkoper dan ouderen”.

Dit werkt niet bepaald motiverend.

En, doordat de eigen ervaring met BBP in de vorm van gesprekken met elkaar voeren, en elkaars emoties en worstelingen herkennen goed werkte:

“Ik zou graag andere 60+’ers in de organisatie willen begeleiden, door bijvoorbeeld intervisie.”

Ook geven meerdere respondenten aan graag een rol te willen spelen in het ontwikkelen van een vervolg op BaanBrekend Perspectief, bijvoorbeeld door als trainer een deel van de taken op te pakken.

“Door dit traject te doen, ben ik wel weer enthousiast geworden over mijn eigen werk.”

Alle deelnemers geven tijdens de tussenmeting aan wel te willen kijken hoe ze nog wat kunnen schuiven met taken, en zo aan jobcrafting te doen. Eén respondent geeft aan prima andere taken te willen doen, maar dan wel binnen de huidige werktijden en niet op de vrije dag. Het blijkt in de praktijk echter erg lastig om iets te regelen om buiten de eigen, huidige organisatie een interventie uit te voeren, maar de wens was er wel.

4.4 Eindmeting (T2)

Bij de eindmeting is de respondenten wederom gevraagd om cijfers te geven (zie Tabel 3). In de eindmeting lag de focus vooral op het effect dat BBP voor de respondenten heeft gehad op de verschillende onderzochte deelaspecten. Deze worden besproken in dit hoofdstuk.

Individueel Niveau

Uitgangspunten bij Start BBP

Respondenten geven aan dat zij meer verwacht hadden van de mogelijkheden binnen BBP. In de uitnodiging voor het traject is bijvoorbeeld geschetst dat zij als 60+’er een jongere konden gaan begeleiden. Dit bleek in de praktijk niet binnen het experiment te gebeuren, tenzij de respondent het zelf organiseerde in het kader van een interventie.

Tijdens het begin van het experiment is geschetst dat er veel mogelijkheden waren, om ook in andere organisaties een interventie te doen. Dit bleek dermate lastig te organiseren, dat hiervan vrijwel geen gebruik is gemaakt.

Respondenten hadden bij de start van BBP de verwachting dat ze bij een andere organisatie zouden kunnen rondkijken (“Gluren bij de Buren”) of tijdelijk elders konden gaan werken. Dit is niet gerealiseerd. Eén deelnemer heeft twee dagen bij een andere organisatie gewerkt, maar moest daarna van de eigen organisatie terugkomen, omdat hij niet gemist kon worden in het primaire proces, tot grote teleurstelling van deze deelnemer zelf:

“Ik maak me er niet zo druk meer om, ik slaap er geen nacht minder meer om, maar het is wel typisch mijn organisatie hoe dit is gegaan. Ik ben ook gestopt met het hele traject nu, als dit toch niet kan, dan hoef ik ook niet meer naar de cursus.”

Waardering Eigen Leven, Werk en Vitaliteit

In cijfermatig opzicht is er een beperkte positieve verandering geweest in de waardering van eigen leven, werk en vitaliteit na BBP. Daarnaast zijn er verschuivingen in de manier waarop naar het eigen leven en werk wordt gekeken:

“Ik ben me meer bewust geworden van mijn leeftijd. En ik raak er nu over in gesprek, als ik oudere collega’s tegenkom. Ik denk dat we zo veel meer kunnen met ons als oudere medewerkers.”

Het “gedoe” in veel organisaties is niet verbeterd tijdens BBP, waardoor de meeste respondenten niet veel hoger scoren op werk en mentale vitaliteit:

“Nu zeker niet hoger. Ik was mijn werkplezier kwijt, vooral ook door al het gedoe rondom mijn functie heen en het is nog steeds veel gedoe.”

“Mentaal was een 8, dat wordt nu een 7, dat heeft vooral met het werk te maken, dat ik daar doodmoe van ben, inmiddels.”

Door BBP is een enkeling ook veel bewuster naar zichzelf gaan kijken, en gestart met therapie. Dit bleek zwaar en maakte mede dat het werk voor hem ook extra zwaar is geworden. Deze respondent wilde proberen wat accenten in het werk te verleggen:

“Mijn intrinsieke motivatie is minder geworden nu ik er over anderhalf jaar uit ga, vooral voor die klussen op lange termijn. Je kunt ook heel belangrijk zijn voor de dingen op dit moment. Ik ga daar wel mijn accenten in verleggen.”

En:

“Door BBP ben ik anders naar het werk gaan kijken in het algemeen, omdat ik dacht dat ik altijd veel fouten maakte, maar het valt me op dat iedereen wel eens onzeker is of fouten maakt.”

En:

“Ik had bij de start bepaalde aannames over ouder worden, die zijn weg. Het college van Klaske Veth droeg daar aan bij, over de meerwaarde van de ervaring, die dat geeft op de werkvloer, dat iemand met ervaring vele makkelijkere dingen kan accepteren.”

De meeste deelnemers, vooral uit onderwijs en zorg, zouden heel graag willen participeren in een eventueel vervolg van BBP.

Organisatieniveau

In sommige organisaties heeft de deelname van hun medewerkers aan BBP naar het idee van de medewerkers niets gebracht:

“Binnen mijn organisatie is helemaal niets gedaan met BBP. Er is mij ook nooit iets over gevraagd. Dat vind ik toch vreemd. Er is sowieso niet zo veel aandacht en interesse voor de mensen in het primaire proces.”

Bij andere organisaties heeft de deelname van medewerkers wel het een en ander binnen organisaties in beweging gezet.

“Ik heb laatst een presentatie gegeven over BBP, om mensen te informeren wat we gedaan hebben, maar ook wat het betekent. Ik kreeg veel appjes en belletjes daarna, die dat leuk vonden. Ook van mensen die er nog helemaal niet mee bezig waren, en mensen die ook bang waren om in een zwart gat te vallen na het pensioen. Ook een directeur belde me, en die zei ook: wat er ook gebeurt, ik wil dat je dit onderbrengt in het duurzame-inzetbaarheidsbeleid.”

Sommige organisaties bleken wel budget te hebben om oudere medewerkers enigszins tegemoet te komen, bijvoorbeeld als iemand alvast wat vrijwilligerswerk wil gaan doen of wil meedoen aan een soort nieuw BBP. In de praktijk bleken veel mensen met vroegpensioen te gaan, maar dan vaak uit frustratie, bijvoorbeeld door de toenemende digitalisering die zij niet meer goed kunnen bijbenen. Het zou echter goed zijn, denken enkele respondenten, om veel meer te kijken naar mogelijkheden:

“Je zou veel meer kunnen kijken naar: wat zou je nog fijn vinden om wel te doen, waar kunnen we jouw talent nog op inzetten. Want deze oudere medewerkers zijn op sommige gebieden heel ervaren. Dat betekent voor de organisatie wel: op een heel andere manier kijken naar de inzet van je team.”

“Je kunt er veel mee: sommige mensen willen graag intervisie, of het er een keer met elkaar over hebben.”

Veel deelnemers willen binnen hun organisatie wel een ambassadeursfunctie in dit kader gaan vervullen, op welke manier dan ook. Organisaties zouden een BBP-achtig traject volgens de deelnemers ook zelf op kunnen pakken, met activiteiten als voorlichting, intervisies. Wat hoe dan ook belangrijk is, is de aandacht voor het thema 60+ werkenden:

“Het moet een andere plek krijgen in de gesprekkencyclus. Niet op je 65^e, maar al beginnen op je 55^e. Om te bespreken hoe je naar je talenten kijkt, hoe kun je zo goed mogelijk inzetbaar blijven, zou je nog andere dingen willen doen. En dat je ook managers opleidt om die gesprekken goed te voeren.”

“De organisatie zou eerst eens een signaal moeten afgeven dat ze blij zijn met hun oudere medewerkers, de antwoorden op vragen ophalen, wat oudere medewerkers nodig zijn om duurzaam de eindstreep te halen, ze hebben de oudere medewerkers ook nodig, en dat wordt over 10 jaar nog erger.”

Maatschappelijk Niveau

De deelnemers zijn in het gehele traject ook bezig geweest met ideeën over wat ze willen gaan doen na hun pensionering. Enkele deelnemers zijn niet veranderd in hun ideeën over het pensioen: zij blijven bij het idee dat ze van hun vrije tijd willen gaan genieten en willen gaan reizen.

Andere deelnemers veranderden wel in hun beeld, en kwamen met ideeën en enthousiasme, maar in de praktijk blijkt het allemaal nog niet zo gemakkelijk te realiseren:

“Ik ben in november al bezig geweest met de voedselbank om activiteiten en dergelijke op te zetten. Ik zou graag gratis dansles willen geven. De deuren daar gingen echter niet open. Omdat ik zo moe ben van mijn werk, en het dus wel de nodige energie lijkt te gaan kosten, dacht ik: nou laat dan maar eventjes.”

Sommige deelnemers zijn door BBP veranderd in hun mening over vrijwilligerswerk na het pensioen:

“Ik vond het niet altijd nodig dat mensen iets vrijwillig doen, terwijl dat eigenlijk een betaalde baan zou moeten zijn. Maar ik zie nu ook wel dat er dingen niet gebeuren of anders niet kunnen, als je geen vrijwilligers zou hebben.”

Waar sommige deelnemers voor de start van BBP bang waren voor “het zwarte gat” na het pensioen, is dat door BBP wel veranderd. BBP heeft ze er bewust van gemaakt dat er na het pensioen ook nog genoeg leuke en zinvolle dingen op te pakken zijn. Enkele deelnemers hebben daar ook nu al een start mee gemaakt, zodat zij nu hun pensioen ook meteen door kunnen starten:

“Door BBP ben ik niet meer zo bang voor over twee jaar, als ik 64 word. Ik stond echt op een berg en ging zo in een keer naar beneden, maar nu ga ik wel naar beneden maar heb ik zelf de regie. Dat is het woord, dat geeft rust, ik bepaal zelf wat ik ga doen.”

“Als je met pensioen bent dan heb je tijd om met anderen samen te spelen, maar dan moet je het wel kunnen!”

Een respondent is al lang maatschappelijk actief en wil dat na het pensioen ook blijven doen, maar is door BBP zich wel wat bewuster geworden van wat hij wel en niet wil:

“Ik heb ook pensionado’s gezien die het zo druk hebben, dat ze al om 7 uur op moesten staan, omdat ze het zo druk hebben, en dat moet je niet willen.”

Enkele respondenten zijn zo vergroeid met hun werk, dat zij het lastig vinden om te bepalen wie zij nog zijn als ze niet meer werken. Eén respondent is daarom in therapie gegaan.

Twee respondenten meldden expliciet:

“Ik erger me er alleen aan dat mensen steeds vragen “oh werk je nog zo veel” en “ben je al bezig met je pensioen naar voren te trekken?”

4.4.4 Evaluatie Loopbaantraining

De deelnemers vonden de loopbaantraining heel waardevol en vinden dat veel meer “oudere” medewerkers hier gebruik van zouden moeten kunnen maken, waarbij het wel van belang is dat zij een bepaald, passend doel voor ogen hebben waarmee ze in het experiment ook aan de slag willen.

Alle deelnemers hebben op die basis ook een plan, een interventie, voor zichzelf geformuleerd waarmee zij aan het werk wilden. De groep bestond uit mensen met verschillende functies en achtergronden:

“ik vond het leuk om iets te horen over een ander bedrijf. Ik merkte wel verschillen, dat was een voordeel, de verschillende functies en in opleidingsniveaus, maar het was ook wel eens lastig, omdat je als bijvoorbeeld docent een heel andere positie hebt in de organisatie dan bijvoorbeeld een administratief medewerker van de politie of als een buschauffeur.”

Wat de deelnemers vooral erg hebben gewaardeerd is dat er een soort vrijplaats was om met gelijkgestemden allerlei zaken rondom werk en leven uit te wisselen. Meerdere deelnemers gaven aan heel open in het traject te zijn gestapt.

“Ik voelde een soort onrust, een gevoel van ‘ik moet wat’, en zie wel wat het gaat brengen.”

Doordat veel deelnemers dit gevoel ervaarden, zorgde dat voor connectie met elkaar onderling.

Met name het begin van de loopbaantraining werd gewaardeerd:

“Ik vond van het loopbaantraject het begin heel goed, het deel dat ging over je persoonlijkheid, je eigen werk. Ook het feit dat het wekelijks was en er de hele dag voor had. Dat je je kop leeg kon maken. Misschien is zelfs het idee dat er aandacht is voor mij, al een interventie en heeft het een positief effect”

Wel waren er verbeterpunten te noemen.

Eén respondent meldde:

“Soms ergerde ik me wel aan de traagheid van de training, maar uiteindelijk heb ik dat juist nodig gehad om me te realiseren dat ik ook wel aan mezelf moet werken. Een slowcooker werkt uiteindelijk toch beter dan een snelkookpan”.

En:

“Het verloopt wel vrij traag, vind ik. Wat me tegenvalt is dat het clubje zo klein is dat overblijft.”

“Na die eerste 10 weken had het voor mij niet zo veel betekenis meer en was het zelfs een beetje contraproductief.”

Een andere respondent is in de basis tevreden met de training, maar:

“Het knutselen en plakken enzo dat vind ik helemaal niets, daar heb ik ook niet aan meegedaan. Ik ben geen kleuter.”

*“Het lijkt soms wat kinderachtig wat je aan het doen bent, maar je krijgt wel tijd om er over na te denken.”
“In het begin was het wel veel vanuit de structuur en het werkboek, maar nu doen we vooral ons eigen ding en gaat het veel beter.”*

“Ik had er andere gedachten bij. Meer kant-en-klaar, van wat wil je, wat vind je leuk en dat en dat en dat dat had ik meer verwacht, een vast programma, en dat er duidelijkheid was.”

De deelnemers vonden de doorlooptijd van de training wel lang, soms zat er herhaling in de bijeenkomsten of moesten de deelnemers zelf bedenken wat ze de volgende bijeenkomst wilden doen. Dat had gecomprimeerd kunnen worden. Ook werd een intakegesprek gemist, om op voorhand duidelijkheid te krijgen over doelen en om te checken of een deelnemer geschikt was voor dit type loopbaantraining:

“Er had ook wel wat meer individuele coaching in mogen zitten, misschien iets kortere trainingen en dan meer individuele begeleiding. Ook zou ik om die reden wel met iedereen een startgesprek doen, zodat op voorhand wel duidelijk is wat de doelen zijn van de loopbaantraining.”

“Aan de voorkant kan er betere voorlichting gegeven worden over het doel, nu was dit een experiment en dan moet je dat duidelijk benoemen. Dat betekent ook dat je daar bepaalde mensen op moet selecteren en je een intake moet houden. Sommige mensen moeten naar een therapeut, en die horen niet in zo'n training.”

“In het programma, was af en toe verloren tijd met de sprekers. Ik had misschien zelf wat eerder persoonlijk advies willen hebben. Ook de terugkoppeling op het financiële pensioengesprek duurde lang.”

Er waren verschillende trainers betrokken bij de loopbaantraining, wat verschillende invalshoeken weergeeft, maar wat ook wel eens lastig was om mee om te gaan. Waar de ene trainer uitging van persoonlijke invalshoeken en motieven, ging de andere juist heel planmatig te werk en dat botste soms met verwachtingen.

4.5 Organisatieniveau: Interviews Betrokken Bestuurders, Hrm'ers en Trainers

In het kader van het experiment zijn aanvullende (focus)interviews afgenomen om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de ervaringen.

4.5.1 Interview van Hrm'er zonder Deelnemers

Vanuit één van de organisaties die wel wilden deelnemen in het begin, is geen deelname geleverd. Met de HR-adviseur van deze organisatie is een gesprek gevoerd, omdat het voor het experiment BBP ook van belang is om te weten waarom er geen deelnemers zijn gevonden.

De belangrijkste redenen dat zij geen deelnemers hebben geleverd zijn, dat er intern wisselingen in het HR-management zijn geweest, waardoor niet altijd duidelijk was dat deze klus er ook lag. Als tweede zit de organisatie in een reorganisatie, waardoor het experiment BBP niet hoog op de prioriteitenlijst staat. Als laatste belangrijke reden heeft zij genoemd dat de ervaren medewerkers keihard nodig zijn voor het werk, en er daardoor bij het management niet veel bereidheid is om deze medewerkers aan een dergelijk experiment te laten deelnemen; het betreft hier een zorginstelling, zo kort na coronatijd zijn de medewerkers allemaal hard in het primaire proces nodig.

4.5.2 Interview van Hrm'er met Deelnemers

Een hrm'er van een organisatie die wel deelnemers heeft aangebracht, voelde zich bij de start vooral aangesproken door:

“...dat we ook gingen kijken: als mensen wat anders willen, zou dat ook bij een andere organisatie kunnen? De politie was ook aangeschoven, dus zou een wijkagent die het niet meer trekt misschien op onze school ook iets kunnen doen? Ik vind het heel jammer dat we niet tussen organisaties hebben kunnen kijken wat we voor elkaar kunnen betekenen, alhoewel ik ook denk dat dat in de praktijk best lastig is.”

Organisaties kunnen pro-actiever omgaan met het contact met de “oudere” medewerker:

“Wat ik wel eens tegenkom in de praktijk is dat we daar helaas dan niet altijd aan de voorkant zitten als organisatie. Dan merk je soms bij leidinggevenden ook dat er eigenlijk niet actief op wordt gestuurd, totdat het echt niet meer gaat, en dan is de maat volledig vol.”

Sowieso zou de organisatie veel eerder met medewerkers het gesprek aan moeten gaan, gaf ze aan:

“Je zou echt met die groep oudere medewerkers vroegtijdig het gesprek aan moeten gaan. Hoe zie je je toekomst, wat betekent dat voor jou, welke ideeën heb je nog over je werk en hoe zou je die vorm willen geven?”

In de praktijk gaan oudere medewerkers met enige regelmaat vervroegd met pensioen met een financiële regeling, terwijl ze op een andere manier nog wel inzetbaar zouden kunnen zijn. Tegelijk zijn er maar beperkt andere functies binnen de organisatie. Hoe dat wat is geleerd binnen BBP goed toegepast kan worden in de organisatie, is complex:

“Ik zou graag willen leren hoe je deze mensen dan toch kunt behouden. Voor onze medewerkers was dit prachtig, BBP, maar dat kunnen we niet aan iedereen bieden. Ik gun het iedereen, maar ik moet ook wel realistisch zijn, hoe we de uitkomsten weg kunnen zetten in onze organisatie. Ik kan niet iedereen uit het primair proces lostrekken. Dat vind ik echt nog wel een vraagstuk in dit project. Misschien is er wel meer mogelijk dan wij onszelf als organisatie realiseren. Dat zou ik interessant vinden.”

De organisatie is wel van plan het thema sterker op de kaart te zetten:

“We willen hierover workshops gaan geven.”

Het thema is voor de organisatie belangrijk want:

“We hebben die groep ouderen ook echt gewoon heel hard nodig. Feitelijk gaat het om je Duurzame Inzetbaarheid. In onderwijs zijn allerlei regelingen die je kunt maken en gebruiken. Daar kun je meer in doen.”

4.5.3 Interview van Bestuurder met Deelnemers

Vanuit de organisatie van deze bestuurder zijn twee deelnemers aan BBP geweest, elk vanuit een andere invalshoek. De een wilde kijken hoe hij de laatste fase van zijn carrière goed kon inrichten, de ander zag een kans voor haar eigen persoonlijke ontwikkeling.

Inzetbaarheid is een actueel thema voor deze organisatie, met een vergrijzend personeelsbestand. De gemiddelde leeftijd is achter in de 40, een groot deel is 50+. In de categorie 60+ is er niet veel werkgerelateerde uitval, maar vooral uitval door fysieke problemen.

Er is een CAO waarin voor deze doelgroep allerlei regelingen zijn voorzien. Er is best wel wat beleid, maar daarbij valt op dat het met name is gericht op eerder stoppen, minder werken en meer vrije tijd. Het richt zich niet op hoe je je werk kunt aanpassen aan wat iemand bijvoorbeeld aan levenservaring meebrengt. Er is dus een uitgebreide CAO maar...:

“dat werkt wel in de hand, dat als iets niet in de CAO staat, dat je daar dan ook geen ruimte voor biedt. Omdat er al best veel voor de seniorendoelgroep wordt gedaan, voelt dat voor de werkgever als dat het goed is afgedekt.”

Toch is het uitgangspunt dat de medewerker wel zelf aan zet is in de huidige situatie:

“De mondige medewerker krijgt het allemaal wel voor elkaar, maar de medewerker die afwacht, die vist achter het net. Je moet zelf je behoefte uitspreken, anders gebeurt er niet zo veel. In gesprek gaan met de oudere medewerker gebeurt nog weinig proactief.”

Beleid zou zich volgens deze bestuurder in de toekomst meer moeten richten op beloning van de senioriteit van de oudere medewerker. Het werk zelf valt misschien in een lagere functieschaal, maar de senioriteit zou het mogelijk moeten maken om het oude, hogere, salaris te behouden. Die senioriteit is heel waardevol. Dat geeft echter al snel scheve gezichten:

“Waarom verdient hij meer, terwijl ik hetzelfde werk doe?”

De senioriteit zou ingezet kunnen worden in coachingstrajecten, om junioren sneller naar een soort medior te coachen, waarbij dergelijke functies maar slechts beperkt in een organisatie aanwezig zijn, en dus niet voor iedereen een oplossing kunnen zijn:

“Je zou de senioriteit van deze mensen, die veel hebben gezien, gedaan en meegemaakt, moeten inzetten om de junioren bijvoorbeeld door te laten groeien naar medioren. Een soort meester-gezelconstructie.”

De organisatie wil graag bijdragen aan BBP-achtige trajecten, in uitwisselingen tussen organisaties waar het mogelijk is. Maar....:

“hoe dat ook tot structurele of andere inzet leidt, dat zie ik nog niet helemaal voor me. Programma's in gezamenlijkheid ontwerpen qua scholing of intervisie, gericht op ontwikkeling, dat zou wel helpend kunnen zijn.”

Ook wil de organisatie intern het een en ander opzetten om mensen te kunnen helpen. Een wens is om een vervolg aan BBP te geven, waarbij meer exemplarische mensen gaan deelnemen, dus mensen die een groot deel van de organisatie qua type functie vertegenwoordigen. Dat maakt de uitkomsten generieker. Tegelijk is dit precies het lastige: deze mensen kunnen niet allemaal gemist worden in het primaire proces.

4.5.4 Reflectie Trainers, FNV en ZIF

Om vanuit zo veel mogelijk perspectieven input te krijgen op het experiment BBP is ook met twee trainers en de initiatiefnemers van het experiment gesproken.

Het initiële doel van het experiment BBP was: leren van oudere medewerkers wat hen bezighoudt en waarin ze zich willen ontwikkelen. Afbouwen met een financiële vergoeding, of met vroegpensioen gaan, is vaak goed geregeld, maar ontwikkelen veel minder. In de huidige krappe arbeidsmarkt is het juist van belang om oudere medewerkers duurzaam aan het werk te houden, zeker gezien het feit dat veel grote organisaties relatief veel oudere medewerkers in dienst hebben. Een mooie bijvangst zou zijn, dat deelnemers veel eerder bewust gaan nadenken over hoe zij de tijd invulling willen geven na hun pensionering, want ook dan is hun input en inzet hard nodig.

Bij de start van het experiment was nog niet duidelijk hoe het ingevuld zou worden. De ideeën liepen uiteen van mensen een jaar geheel vrijmaken van hun eigen werk, naar een week geheel vrijmaken. Voor organisaties bleek dit echter niet te realiseren in hun plannings, waardoor uiteindelijk het idee ontstond om mensen een dag per week vrij te maken. Dit is vervolgens ingevuld met een loopbaantraject. In de originele plannen zat daarnaast ook een soort buddieschap verwerkt. Dat bleek te complex om in dit experiment vorm te geven, maar is wel als

suggestie opgenomen voor een eventueel vervolg. De communicatie over het project, wederzijdse verwachtingen en selectiecriteria ten aanzien van de deelnemers zou een volgende keer anders moeten worden opgepakt:

“We hebben commitment gevraagd van bestuurders, maar zij betrokken daar niet altijd de hrm’ers bij. We hebben wel geleerd dat de rol van HRM ook belangrijk is. Voor een volgende keer zullen we beter moeten omgaan met het voorlichtingsmateriaal, maar we hadden dat toen ook nog niet scherp, we zijn er heel open ingegaan, het was ook een experiment.”

Bij de start van BBP is er naar gestreefd om vooral mensen met een lagere salarisschaal te laten deelnemen in het experiment, omdat dit een grotere en meer exemplarische groep is. Dit is niet gelukt:

“We hadden nu juist de 20% mensen die een beetje het buitenbeentje zijn omdat ze bijvoorbeeld in een staffunctie werken, we wilden juist aan de slag met de mensen die zo’n 80% vertegenwoordigen, omdat zij in het primaire proces werken.”

Onduidelijkheid in de communicatie richting de deelnemende organisaties maakte dat niet alle respondenten achteraf even passend waren binnen BBP:

“Bepaalde deelnemers vonden het moeilijk om in een groep te functioneren, of mensen die nog in een burn-out zaten, of mensen die precies wisten we ze wilden; de groep was niet de groep die we aanvankelijk voor ogen hadden in het voortraject: mensen die in lagere loonschalen werkten en minder mogelijkheden hadden om nieuwe perspectieven te vinden en waarin tijdens hun loopbaan weinig was geïnvesteerd in scholing.”

De krapte op de arbeidsmarkt hielp hier niet in mee:

“Organisaties konden hun mensen simpelweg niet missen in het primair proces. Toen het project startte, speelden er bovendien veel andere zaken mee, zoals corona.”

De opbrengst van het traject is belangrijk volgens de initiatiefnemers:

“Deelnemers gingen vanuit het idee ‘ik wil alleen nog gaan camperen of een huis bouwen na mijn pensioen’ naar, dat ze daar alleen niet gelukkig van gingen worden, maar dat er nog meer is naast dit soort zaken. Dat er nieuwe ideeën en perspectieven rond EN buiten het werk kwamen. Hoe, dat is voor iedereen individueel anders geweest.”

En:

“Er is op alle niveaus, individueel en in organisaties, veel bewustzijn gekweekt dat er een grote groep mensen is die waarde heeft voor een organisatie en dat daar ook in geïnvesteerd moet worden.”

Er wordt ruimte gezien voor aanvullingen, bijvoorbeeld verbreding naar het MKB, daar is het echter wel lastiger om de bezetting van het reguliere werk op te vangen. In de huidige tijd draait het veelal om het rondkrijgen van de personele bezetting en hier wordt een belangrijke rol voor HRM gezien:

“Het is een spagaat: je bezetting ga je niet regelen als je mensen niet ontwikkelt. Als bezetting je enige doel is, dan doe je afbreuk aan het traject. HR zou moeten zijn: ga eens nadenken over programma’s voor mensen die al senioriteit hebben opgebouwd. Denk eens na over programma’s daarvoor, of er toch mogelijkheden zijn voor uitwisselen tussen organisaties, om je kennis elders te delen.”

“Er zou meer gebruik gemaakt kunnen worden van de senioriteit van de oudere medewerkers. In andere culturen wordt heel anders naar ouderen gekeken: daar wordt de rust en de wijsheid van de oudere medewerker meer gewaardeerd. Daar kunnen we van leren.”

Vanuit de FNV-gedachte wordt er ook nog veel gekeken naar salaris en werktijden en veel minder naar ontwikkeling, vermindering van werkdruk of waardering van de leidinggevende, terwijl de respondenten wel aangeven dat zij dit belangrijk vinden. Thema's die veelal niet voorkomen in een CAO. In het gesprek met een bestuurder van de FNV (tevens trainer) blijkt dat er nu, anno 2023, voor het eerst aandacht is voor ouderen [CAO voor het streekvervoer]:

“Het belangrijkste onderhandelingsresultaat is: aandacht voor ouderen”.

Over dit thema wordt kennelijk steeds meer bewustwording gekweekt.

4.6 Samenvatting Resultaten

In het cijfermatig overzicht is het opvallend dat alle gemiddelde cijfers hoger zijn in de eindmeting (T2) dan in de voormeting (T0). Een zeer voorzichtige aanwijzing dat het experiment BBP een positief effect gehad heeft op de deelnemers.

In de voormeting is (T0) gebleken dat alle deelnemers de nodige “bagage” hebben op het werk en deels ook privé. Door hun leeftijd en ervaring zijn ze goed in staat om te relativiseren en vinden ze de inhoud van hun werk nog steeds mooi en belangrijk. Wel merken ze dat het werk steeds zwaarder wordt, door hun leeftijd. Gedoe in de organisatie en met de leidinggevende, en onbegrip van de afdeling HRM en van het bestuur zorgen bovendien voor veel ergernis, frustratie en vormen een energielek.

Deelnemers vonden het onduidelijk wat het experiment BBP precies zou gaan inhouden, maar hadden wel verwachtingen op het gebied van een buddieschap (meester-gezelconstructie) en van het kunnen meekijken of meewerken bij een andere organisatie. Achteraf hebben ze het juist als heel prettig ervaren dat er is gekozen voor een bottom-up aanpak. Ze voelden zij als gelijkwaardig gesprekspartner gewaardeerd en willen graag als ambassadeur een vervolgorol vervullen.

Naast het werk is er één deelnemer die vrijwilligerswerk doet, de anderen doen dit niet of heel weinig, dat is te zwaar naast het werk.

Mensen hadden verschillende verwachtingen over hun pensioen: de een was bang voor “het zwarte gat”, waar de ander zich juist verheugde op de vrije tijd.

In de tussenmeting (T1) hadden medewerkers voor zichzelf interventies benoemd, die zijn gericht op het werken aan zichzelf, aan het werken aan bewustwording in de organisatie op dit thema – met name dat senioriteit beter benut kan worden, en op het voorbereiden voor (het doen van vrijwilligerswerk) na het pensioen. Hierop zijn concrete acties ingezet.

In de eindmeting (T2) is gebleken dat de verwachtingen – die beschreven waren in de subsidieaanvraag - over een meester-gezelconstructie en over het (al dan niet tijdelijk/gedeeltelijk) meewerken in een andere organisatie vrijwel niet zijn uitgekomen. Dit had ook te maken met de subsidiegever, die dit aanvankelijk als subsidievoorwaarde had gesteld, maar bij de toekenning de ruimte bood om dit los te laten om zo de focus meer toe te kunnen leggen op de oudere werknemers.

Slechts één deelnemer heeft twee dagen bij een andere organisatie gewerkt en werd daarna te zeer gemist in het primaire proces van zijn eigen organisatie.

Een opbrengst van het experiment BBP is dat de bewustwording over de leeftijd, het aankomende pensioen, belangrijk bleek. Medewerkers willen dit ook vrijwel allemaal uitdragen binnen hun eigen organisatie, als een soort ambassadeur, zowel onder directe collega's als bij het bestuur. In sommige organisaties lukt dat en is de bewustwording groter geworden, in andere organisaties niet, dit is wel de organisatie waarvan de medewerker ook niet actief de communicatie hierover heeft opgezocht.

Zowel de bestuurder als de deelnemers hebben aangegeven dat de oudere medewerker veel beter ingezet kan worden, en dat veel minder gedacht kan worden aan vroeg stoppen met werken en daar financiële ondersteuning aan geven. Het bewustzijn over de vergrijzende beroepsbevolking en de grote groep mensen die binnenkort de arbeidsmarkt gaat verlaten, is toegenomen. Een aantal werkgevers en hrm'ers noemden dat ze hier echt visie en

beleid op moeten gaan ontwikkelen. Een idee is dat de oudere medewerker nog prima ingezet kan worden, bijvoorbeeld door junioren te begeleiden. Ideeën over het pensioen zijn (positief) veranderd door het experiment BBP. De deelnemers die er tegenop zagen, zien er nu minder tegenop en meer deelnemers zijn van plan om na het pensioen maatschappelijk actief te blijven.

De medewerkers zijn positief over de loopbaantraining, die voor hen grotendeels het experiment BBP vormde. Zij vinden met name het begin heel waardevol, waarin werd gekeken naar de eigen persoonlijkheid, naar drijfveren, naar waarden. De "vrijplaats", die BBP is geweest, is voor alle medewerkers heel belangrijk geweest, omdat zij daar vrijuit konden spreken over zaken waar zij tegenaan liepen in zowel het werk als privé, wat hen hielp om zaken bespreekbaar te maken. Verbeterpunten zijn de "traagheid" van de training en de onduidelijkheid in het programma. Niet alle werkvormen waren voor iedereen even interessant. Iets meer individuele coaching in plaats van groepsbijeenkomsten werd ook als verbeterpunt genoemd. Ten slotte is het voor een eventueel vervolg van belang dat deelnemers duidelijke individuele doelen voor zichzelf formuleren, die al in een intakegesprek worden besproken.

Vrijwel alle deelnemers, maar ook hrm'ers en bestuurder, zeggen dat het van belang is aan het experiment BBP vervolg te geven. In een volgend experiment zouden met name deelnemers uit andere sectoren moeten meedraaien, en medewerkers die werken in het primair proces van hun organisatie. Op deze manier kan getoetst worden of de huidige bevindingen ook voor andere groepen deelnemers gelden. Ook zou in een vervolg onderzocht moeten worden, hoe organisaties de kennis uit het experiment BBP gericht in hun eigen organisatie kunnen inzetten. Ook is de wens geuit om te (blijven) experimenteren met het uitwisselen van medewerkers tussen organisaties. Als laatste kan in een eventueel vervolg onderzocht worden hoe financiële middelen in een organisatie meer ingezet kunnen worden om oudere medewerkers te blijven ontwikkelen, dan als methode om medewerkers (eerder) met vroegpensioen te laten gaan. Organisaties zouden dit meer in gezamenlijkheid moeten oppakken, om doelen te bereiken en om kennis uit te wisselen.

5. Conclusies en Aanbevelingen

Het wordt steeds belangrijker, zeker in de huidige krappe arbeidsmarkt, om personeel te behouden voor de organisatie, en dat geldt dus ook voor oudere werknemers. In deze context is het experiment BaanBrekend Perspectief gestart: gekeken is naar mogelijkheden om op een (nog) meer duurzame manier richting de pensioengerechtigde leeftijd te werken, en om waar mogelijk ook meer maatschappelijke betrokkenheid te stimuleren na het pensioen. In dit hoofdstuk worden conclusies en aanbevelingen gegeven naar aanleiding van het onderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd op basis van de centrale vraag:

Wat zijn de werkzame elementen van het experiment BaanBrekend Perspectief voor deelnemende medewerkers, organisaties en de samenleving, zodat er een bijdrage geleverd kan worden aan de duurzame inzetbaarheid en het werkgeluk van oudere medewerkers?

5.1 Conclusies

Verwachtingen

De verwachtingen bij de start van BBP waren divers, zowel vanuit de organisaties als vanuit de deelnemers. De één had de verwachting een buddytraject te starten, de ander dat er bij een andere organisatie gewerkt kon gaan worden (al dan niet tijdelijk), weer een ander zag BBP als een kans voor persoonlijke ontwikkeling. Door het experimentele karakter van BBP en de gekozen bottom-upbenadering was op voorhand niet precies duidelijk hoe het proces er uit ging zien.

Door deze benadering kwamen er individuele doelen en individuele trajecten. Ook bleek dat er voor enkele deelnemers geen goede match was met het experiment BBP en zijn uiteindelijk vijf deelnemers gestopt met het experiment op verschillende momenten. Deze deelnemers waren achteraf beter af geweest met een ander type begeleiding; therapie, rust of coaching, doordat zij kampten met naweeën van bijvoorbeeld een burn-out of een operatie.

Waardering Leven, Werk en Vitaliteit

De deelnemers zijn over het algemeen tevreden over hun leven en werk. Wel zijn er deelnemers die door hun gezondheid tijdelijk minder goed functioneren in hun werk, of helemaal hun eigen werk niet kunnen doen. Een enkele deelnemer vindt het werk inhoudelijk niet meer leuk, maar kan alles wat er gebeurt wel relativeren, doordat er nog maar een paar jaar gewerkt hoeft te worden. Het merendeel van de deelnemers vindt het lastig om om te gaan met snelle technologische veranderingen, met reorganisaties, met snel wisselende leidinggevenden of slechte relaties met de leidinggevende. Gebrek aan waardering vanuit de organisatie of de leidinggevende wordt gemist en wel belangrijk geacht.

Deelnemers hebben zonder uitzondering te maken gehad met “gedoe” in de organisatie en in meer of mindere mate met mantelzorg. Het gedoe in de organisatie is voor de meesten de reden geweest om in te stappen in dit experiment.

De conclusie is dat de waardering voor leven, werk en vitaliteit na deelname aan BBP cijfermatig is verbeterd; of dit alleen door het experiment BBP komt, is niet duidelijk, er hebben zich in de levens en werksituaties van de deelnemers ook veranderingen voorgedaan. Alle deelnemers geven aan dat zij anders in het werk zijn gaan staan: zij zijn zich meer bewust geworden van hun senioriteit. Zij vinden dat de organisatie hen daarin nog meer

mag zien en waarderen; de organisatie zou van deze senioriteit meer gebruik kunnen maken. De deelnemers zien zichzelf als ambassadeurs van een dergelijk traject, naar aanleiding van het experiment BBP.

Ideeën Pensioen

De deelnemers hebben verschillende ideeën over de tijd na hun werkzame leven. De een wil reizen, de ander zoekt het meer in (vrijwilligers)werk. De een heeft er veel zin in, de ander ziet er erg tegenop.

Het experiment BBP heeft veel veranderd in de ideeën over het pensioen. Er is meer waardering ontstaan voor vrijwilligerswerk, de angst om in het zwarte gat te vallen is duidelijk verminderd. Dit komt met name doordat de medewerkers zelf de regie hebben leren nemen over de invulling van hun pensioen. Geconcludeerd kan worden dat het nemen van regie over het pensioen belangrijk is en het gevoel van “het zwarte gat” duidelijk vermindert. BBP leverde daarin een belangrijke bijdrage.

Energiebronnen en Stressoren

Vrijwel alle deelnemers zeggen energie te krijgen van de inhoud van hun werk, ook al is het soms zwaar, of zijn er lastige situaties. De inhoud van het werk is en blijft voor hen een grote motivator.

De deelnemers ervaren met name stress van organisatorische zaken, zoals reorganisaties, steeds wisselende leidinggevendenden, het gebrek aan waardering van de leidinggevende en van de grote afstand tot bestuurders/hoger management. Ook toenemende digitalisering en niet goed werkend materieel is een pijnpunt, en zij ervaren weinig begrip hiervoor van het management.

Wel kunnen de deelnemers dit relativeren, zij vinden het een stuk gemakkelijker dan jongere medewerkers om te accepteren dat dingen lopen zoals ze lopen. Dit komt deels door hun leeftijd, maar ook deels doordat het “hun tijd nog wel zal duren”; ze hoeven niet veel jaren meer te werken, waardoor relativeren gemakkelijker is.

Interventies

Een van de ideeën bij de start van het experiment BBP was om interventies te bedenken, die het makkelijker maken om werk tot de pensioengerechtigde leeftijd leuker te maken. Twee activiteiten die van te voren waren bedacht, zijn niet doorgegaan. Dat betrof het buddieschap van een 60+’er met een jongere, en al dan niet gedeeltelijk/tijdelijk in een andere organisatie werken met behoud van salaris en arbeidsvoorwaarden.

Eén deelnemer heeft bij wijze van ‘gluren bij de burens’ kort bij een andere organisatie gewerkt, maar dit is door de krappe arbeidsmarkt en het niet rond krijgen van de personele planning in de eigen organisatie niet gecontinueerd.

Wel zijn andere interventies gedaan binnen het experiment: het starten van individuele therapie en het oppakken van een ambassadeurschap binnen de eigen organisaties, om het thema “oudere medewerkers” meer op de agenda te krijgen. Hierover zijn de deelnemers heel positief. Dit ambassadeurschap is door meerdere deelnemers opgepakt.

De “vrijplaats”, een open ontmoeting in een andere en veilige omgeving, die het experiment BBP heeft gecreëerd met de loopbaantraining, is belangrijk geweest bij het ontwikkelen van alle interventies. Door met elkaar vrijuit te kunnen spreken over de diverse situaties waar oudere medewerkers tegenaan lopen, en hoe je daar een interventie op kunt plegen, is van groot belang geweest in het experiment.

Het buddieschap heeft binnen het experiment BBP minder aandacht gekregen, doordat deze subsidievoorwaarde bij de toekenning van de subsidie van de provincie Groningen is losgelaten. Deelnemers hebben wel aangegeven dat zij hierin een rol voor zichzelf zien weggelegd. Er is bewustwording gekomen dat de senioriteit van oudere medewerkers effectiever ingezet kan worden binnen de organisatie, bijvoorbeeld door jongere medewerkers tijdens het werk te begeleiden in een meester-gezelconstructie.

Evaluatie BBP Deelnemers

De deelnemers zijn positief over het experiment, met name het met elkaar vrijuit kunnen spreken over zaken waar zij in de organisatie tegenaan lopen is waardevol geweest. Vooral de eerste bijeenkomsten, tijdens de

loopbaanoriëntatie, waren waardevol, omdat daar ruimte was om ook goed naar jezelf en je doelen, wensen en ideeën te kijken.

Deze loopbaantraining was vaker door de FNV gegeven, maar nog nooit voor een groep met alleen 60-plussers. Dat maakte het geven van de training best lastig, het materiaal bleek niet geheel passend bij de doelgroep. De trainers hebben daarop gaandeweg aanpassingen in de training gedaan, zodat er een nog betere match kwam.

De deelnemers noemen als verbeterpunten dat de training vrij lang duurde (maar realiseren zich ook dat dat nodig is om zaken tot je te nemen). Er zat er af en toe herhaling in de bijeenkomsten van de loopbaantraining en ook bleek niet iedereen even geschikt om aan een dergelijke loopbaantraining mee te doen. Er werd wat wisselend gedacht over bepaalde werkvormen.

Geconcludeerd kan worden dat het idee van een loopbaantraining, een vrijplaats voor oudere medewerkers heel goed kan werken, als het materiaal en de voorbereiding goed op orde zijn, en alle deelnemers zich vooraf bewust zijn van doel en aard van een dergelijke training.

Evaluatie BBP Bestuurder/HRM/Initiatiefnemers

Bestuurder en hrm'ers zijn positief over het experiment BBP. Zij zien en merken dat het hun medewerkers goed doet, en hun ambassadeursrol binnen de organisatie valt in de meeste gevallen op. Zij hebben aangegeven het onderwerp breder te willen agenderen en hierop visie te moeten gaan ontwikkelen. In de afgelopen jaren is niet in ontwikkeling, maar juist in afvloeiing van oudere medewerkers geïnvesteerd. Dit maakt dat visie, beleid en training & ontwikkeling onvoldoende zijn toegesneden op deze specifieke doelgroep. Door het experiment BBP, de vergrijzing en de krapte op de arbeidsmarkt is het besef er meer gekomen, dat juist die investering in ontwikkeling van belang is.

Ook in CAO's wordt veel geregeld voor oudere medewerkers, maar ook hier is dat vaak gericht op eerder stoppen met werken, of minder gaan werken met (deels) behoud van salaris en pensioen; een korte-termijnnoriëntatie, vooral financieel georiënteerd.

Doordat in CAO's de financiële situatie voor oudere medewerkers goed is geregeld, is er minder drive voor organisaties om andersoortige (ontwikkelings-)trajecten met "oudere" medewerkers af te spreken. Demotie in functie met behoud van salaris is een thema dat aan bod zou kunnen komen.

Voor het eerst is nu in de CAO van het streekvervoer expliciet aandacht gekomen voor het duurzaam inzetbaar, dus ook op ontwikkeling in de brede zin, houden van oudere medewerkers.

Het is onmogelijk om alle oudere medewerkers die dat zouden willen, aan een dergelijk experiment te laten deelnemen. Dat doet een te groot beslag op de financiële situatie en op de personele planning van het primair proces. Wel blijkt dat er nog middelen zijn binnen organisaties, die nog onvoldoende worden benut voor de ontwikkeling van senioren medewerkers.

Een vervolg van een soortgelijk experiment zou wenselijk zijn, maar dan met deelnemers die een veel groter deel van de organisatie vertegenwoordigen. Dat vraagt om een andere benadering en invulling, die mogelijk ook in gezamenlijkheid met meerdere organisaties kan plaatsvinden, om zo krachten te bundelen en expertise uit te wisselen. Daarbij wordt gedacht aan academies, trainingen, intervisies.

Opbrengsten BBP Samengevat

Er is in het experiment BBP een innovatieve loopbaanaanpak, een vrijplaats, ontwikkeld waarin oudere werknemers uit diverse organisaties buiten de context van hun eigen werkomgeving in een groep gezamenlijk nieuwe mogelijkheden hebben verkend en gerealiseerd.

De gebruikte en ontwikkelde interventies in het experiment betroffen zowel het individuele als het groepsniveau. Het experiment liet zien dat ook interventies voor HR-medewerkers en leidinggevend en op organisatie-overstijgend niveau nodig zijn:

- HR-interventies waarmee werkgevers individueel maatwerk aan oudere werknemers kunnen bieden en waarin échte aandacht en ontwikkelingsgerichte actie gegeven wordt aan de behoeften, wensen en mogelijkheden van deze werknemers;

- Een 'ecosysteem' dat oudere werknemers in staat stelt om met behoud van opgebouwde rechten de overstap tussen organisaties en sectoren te maken en dat werkgevers daarbij faciliteert.

Uit het experiment is gebleken dat oudere werknemers op basis van hun senioriteit graag willen worden ingezet in het begeleiden van collega's en nieuwe werknemers. In een vervolg kan geëxperimenteerd worden met een aanpak om oudere werknemers als mentor in te zetten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, jongeren, zij-instromers en overige nieuwe werknemers.

5.2. Aanbevelingen

Naar aanleiding van het onderzoek kunnen diverse aanbevelingen worden gedaan.

De eerste aanbeveling is om te investeren in duurzame ontwikkeling en inzetbaarheid van oudere medewerkers.

Veel organisaties zijn bezig met crisisbeleid, gericht op de korte termijn en hebben moeite om de personele planning rond te krijgen. Investeren in duurzame ontwikkeling en inzetbaarheid loont juist voor de langere termijn.

Geadviseerd wordt ook om minder te denken in financiële prikkels en afbouw van werk, maar meer in wat er nog wél kan: de senioriteit van oudere medewerkers veel meer benutten. Onderzoek welke mogelijkheden er zijn om medewerkers in te zetten op wat zij goed kunnen. Een voorbeeld is het coachen van junior medewerkers, die zo vlot naar mediore niveaus kunnen doorgroeien in een meester-gezelconstructie.

Zet leidinggevendend daarom ook in op meer mens- en ontwikkelingsgericht leiderschap, waarbij medewerkers zich meer gehoord en gezien voelen door de leidinggevende. Daarbij kan de leidinggevende specifiek voor oudere medewerkers aandacht besteden aan deze senioriteit, waardoor de oudere medewerkers op een duurzamere manier de pensioendatum kunnen halen.

Leidinggevendend zouden standaard in de gesprekkencyclus bij de wat oudere medewerker (vanaf 55 jaar bijvoorbeeld) moeten uitvragen welke talenten zij hebben die zij tot de eindstreep goed kunnen inzetten of nog zouden willen ontwikkelen. Het gesprek over de duurzame inzetbaarheid tot het pensioen zou veel eerder gevoerd moeten worden.

Een derde aanbeveling is om een soortgelijk experiment te herhalen, met deelname van medewerkers uit andere sectoren en medewerkers die meer representatief zijn voor een grote groep. Dat maakt dat er bredere algemene resultaten opgehaald kunnen worden. De eerder genoemde vrijplaats zou in een nieuw experiment verder ontwikkeld kunnen worden, om de loopbaanaanpak te verbeteren en te voorzien van een assortiment van methoden die modulair ingezet kunnen worden naargelang de behoeften en wensen van de deelnemers. In een eventueel vervolg van een dergelijk experiment zou de communicatie meer gericht moeten zijn op het feit dat er onduidelijkheden kunnen zijn, maar door er samen over na te denken en aan te werken in een vrijplaats, kan er weer een situatie ontstaan die mogelijk nieuwe inzichten oplevert. Door een betere intake bij de start kan er voor gezorgd worden dat de juiste deelnemers worden geselecteerd. Daarbij is vooral van belang dat deelnemers in groepsverband kunnen en willen werken, met onduidelijkheden om kunnen gaan en bereid zijn om gezamenlijk na te denken over en te werken aan nieuwe mogelijkheden en interventies. Een dergelijke vrijplaats kan in een vervolg verder ontwikkeld worden.

Als laatste wordt geadviseerd om een regionaal kennis- en expertisecentrum in te richten. Voor opschaling van de HR- en loopbaaninterventies tot een integrale aanpak op regionaal niveau is meer inzicht nodig in de arbeidsparticipatie en gezondheidsaspecten en -behoeften van oudere werknemers op de Noord-Nederlandse arbeidsmarkt. In een dergelijk centrum kunnen kennis, expertise en ervaring over het thema worden gebundeld en uitgewisseld, om zo stappen te zetten richting een breed duurzaam inzetbaarheidsbeleid, met name gericht op de oudere medewerker.

6. Literatuurlijst

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.

<https://www.awvn.nl/app/uploads/2022/12/Deel-1-Rapport-Commissie-Regulering-van-Werk-in-wat-voor-land-willen-wij-werken.pdf>, geraadpleegd op 27 mei 2023

Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bültmann, U. (2018). *IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders*. *Work & Stress*, 1-18.

Jobcrafting for managers. Geraadpleegd via <https://delphis.org.uk/peak-performance/job-crafting-for-managers>. 28 april 2023.

Dorenbosch, L., B. Bakker, A., Demerouti, E., & van Dam, K. (2013). Job crafting: de psychologie van een baan op maat: Inleiding op het themanummer. *Gedrag & Organisatie*, 26(1).

Scharmer, C. O. (2010). *Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. EAN: 9789060386323.

Veth, K. N. (2016). *The Driving Power of Development HRM and Employee Outcomes Across the Life-Span* (Doctoral dissertation, [S]:[Sn]).

Veth, K.N., Oosting, C., Jörg, F., Davids, J. & Cruijningen, M. (2021). *Duurzame Inzetbaarheid Friese Zorg. Samen sterk voor extra gezonde jaren op het werk*. Hanzehogeschool Groningen, Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen.

BaanBrekend Perspectief 2023

Duurzaam Werken voor 60+: een experiment in Noord-Nederland

De arbeidsmarkt staat onder druk. Al maanden, zo niet jaren, is er een tekort aan arbeidskrachten in diverse sectoren. Organisaties treffen diverse maatregelen om personeel aan te trekken; desondanks worden openstaande vacatures lastig ingevuld.

Daarnaast is in veel grote organisaties de gemiddelde leeftijd hoog. Deze medewerkers zullen dus op korte of middellange termijn uitstromen. De pensioengerechtigde leeftijd wordt dan wel steeds hoger, maar dat garandeert nog niet dat mensen ook tot hun pensioengerechtigde leeftijd blijven werken. Voor sommigen is het lastig om de laatste jaren van het werkzame leven nog op een gemotiveerde en duurzame manier inzetbaar te blijven. Andere mensen zien juist op tegen “het zwarte gat” na het pensioen.

De combinatie van een krappe arbeidsmarkt en een hoge uitstroom naar pensioen, maakt dat er mogelijk een nog grotere schaarste dan wellicht nodig aan personeel kan ontstaan. Daarover gaat het experiment BaanBrekend Perspectief.

In dit traject kregen medewerkers van 60 jaar en ouder de mogelijkheid om deel te nemen aan een experiment, waarin zij de gelegenheid kregen om met behoud van arbeidsvoorwaarden - zoals salaris en pensioenrechten - in te zetten op hun eigen ontwikkeling, die nieuwe en andere perspectieven naar de toekomst zou bieden. Dit met het idee dat de deelnemers weer met meer plezier naar hun (nieuwe) werk gaan, ervaren dat zij ertoe doen en gestimuleerd en gemotiveerd worden om zich mogelijk ook na hun pensioen verdienstelijk te blijven maken. Op individueel niveau brengt dit nieuwe inzichten en meer werkgeluk. Voor organisaties levert helpt het om de strategische personeelsplanning beter op orde te krijgen, doordat oudere medewerkers langer en met meer plezier duurzaam inzetbaar blijven.