

TNO-NSvP Leernetwerk Job Engineering

## (Langer) doorwerkbanen



**TNO** innovation  
for life

**nsvp** innovatiefinwerk

Samenvatting van TNO-NSvP leernetwerkbijeenkomst "Job Engineering" over (langer) doorwerkbanen op 11 juni 2013.

Luc Dorenbosch  
Jos Sanders  
Ellen van Wijk  
Sonia Sjollema



## Leernetwerk Job Engineering

### **TNO-NSvP Leernetwerk**

Op 11 juni 2013 organiseerde TNO samen met de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) de eerste bijeenkomst in het leernetwerk Job Engineering: Nieuwe banen voor kwetsbare groepen. De bredere insteek van dit leernetwerk is experts uit wetenschap en praktijk te verenigen rondom het thema 'job engineering'. In het kort gaat het hierbij om het maatschappelijk vraagstuk hoe we het aanbod van huidige banen anders kunnen inrichten, zodat werknemers langer actief, gezond en productief aan het werk blijven. Dit vooral voor groepen die een vaker kwetsbare positie hebben in organisaties en de arbeidsmarkt (bv. oudere werknemers, lager opgeleiden, jongeren zonder startkwalificatie). In totaal zal het leernetwerk rondom dit thema in 2012 en 2013 vijf keer bij elkaar komen afsluitend met een symposium.

### **Job Engineering**

Beroepen en banen hebben een frisse blik nodig. We zien daarbij de baan als een technologie waarvan de werknemer de eindgebruiker is. En net als bij computertechnologie kan er mogelijk nu veel meer met het concept 'baan' dan we 10 jaar geleden hadden kunnen bedenken. *Maar wat? En wat vereist dat bijvoorbeeld van de eindgebruiker?*

*Job engineering* kan gezien worden als een overkoepelende term voor alle recente initiatieven die gaan over bijvoorbeeld:

- het veranderen van baancomposities door het combineren banen
- het verduurzamen van bestaande banen via taakherontwerp (bv. job crafting)
- het creëren van nieuwe banen binnen bestaande banen (bv. job carving)
- het tijd- en plaatsonafhankelijk maken van banen
- het inbouwen van leerrijke taken in banen om ontwikkeling te stimuleren
- het organiseren van duurzaam flexwerk (bv. ontwikkelloopbanen in flexbanen)

Er zijn veel verschillende vormen denkbaar waarop organisaties alleen of samen met andere organisaties kunnen sleutelen aan nieuwe (loop)baanvormen die passen bij deze tijd. In dit leernetwerk verzamelen we samen met de leernetwerkleden "blauwdrukken" van mogelijk nieuwe baanvormen inventariseren en hoe deze in de praktijk gestalte kunnen krijgen. Deze blauwdrukken zullen later in 2013 verschijnen in een boek.

Centrale vragen gedurende de leernetwerkbijeenkomsten zijn:

*Welke nieuwe baanvormen zijn er? Welke problemen zijn er in de praktijk? Wat zou het kunnen opleveren voor werkgever en werknemer? Wie zijn hier al mee bezig? Wat kunnen we hiervan leren?*

## Leernetwerkbijeenkomst 3: (langer) doorwerkbanen

### *Doelstelling bijeenkomst*

Tijdens deze eerste bijeenkomst in dit leernetwerk ging het specifiek hebben over Langer doorwerkbanen: leeftijdsbewuste banen die werknemers in staat stellen gezond en productief door te kunnen werken tot aan hun pensioen of langer. Tijdens de leernetwerksessie gingen deelnemers actief aan de slag gaan met “blauwdrukken” van langer doorwerkbanen of constructies die bekend zijn of die kansrijk zouden kunnen zijn. Tevens werden hierbij de belemmeringen geïnventariseerd. In dit verslag is de input van alle aanwezigen verwerkt.

### *Aanwezigen*

Matthijs Bal	VU
Tugba Polat	VU
Joost Mulders	WENb
Rob Gründemann	HU
Ria Stienen	Veolia
Fenna Leijten	VU/TNO
Iko Kakes	Nuon
Betty Dalhoeven	Expliciet
Sonia Sjollema	NSVP
Ellen van Wijk	TNO
Luc Dorenbosch	TNO

### *Centrale vragen in de leernetwerkbijeenkomst “doorwerkbanen”*

- › Wat zijn de werkzame bestanddelen?
- › Voor welke groep oudere werknemers zijn ze het meest geschikt?
- › Hoe sluit dit aan bij de behoefte van werkgevers/ondernemers?
- › Wat zijn de gevolgen voor jongere werknemers / werkproces?

## Eerder onderzoek naar langer doorwerkbanen

Doorwerkbanen houden in hun organisatie, ontwerp en aansturing rekening met de factor leeftijd. Over leeftjidsverschillen en de impact op duurzame inzetbaarheid is inmiddels veel bekend. Zie bijvoorbeeld deze [interactieve visualisatie](#). Er is dan ook geen dekkende aanpak die met alle verschillende aspecten van het ouder worden op het werk rekening kan houden. Interessant zijn bijvoorbeeld bedrijven met vacatures specifiek gericht op oudere werknemers of [BMW-fabrieken](#) die speciaal zijn ingericht voor 50-plussers. Hier zien werkgevers meer de [voordelen](#) dan de nadelen van het aannemen en investeren in oudere werknemers met het oog op een vergrijzende economie.

### Langer doorwerken en de feitelijke pensioenleeftijd

Een belangrijke indicator voor langer doorwerken is de feitelijke leeftijd waarop werknemers met pensioen gaan. Vindt daarin een verschuiving plaats en welke factoren beïnvloeden de feitelijke uittredingsleeftijd?

- › CBS: In de periode 2006 – 2011 is de gemiddelde pensioenleeftijd gestegen van 61 jaar naar 63 jaar
- › In de *bouwnijverheid* en het *openbaar bestuur* treedt men gemiddeld het vroegst uit (62 jaar)
- › In de *landbouw/visserij* en de sector *cultuur, milieu en overige dienstverlening* werkt men gemiddeld het langst door (64,5 jaar).
- › In de sector *vervoer, opslag en communicatie* nam het aantal jaren dat werknemers langer doorwerken het meest toe (van 60 jaar naar 63,2jaar).

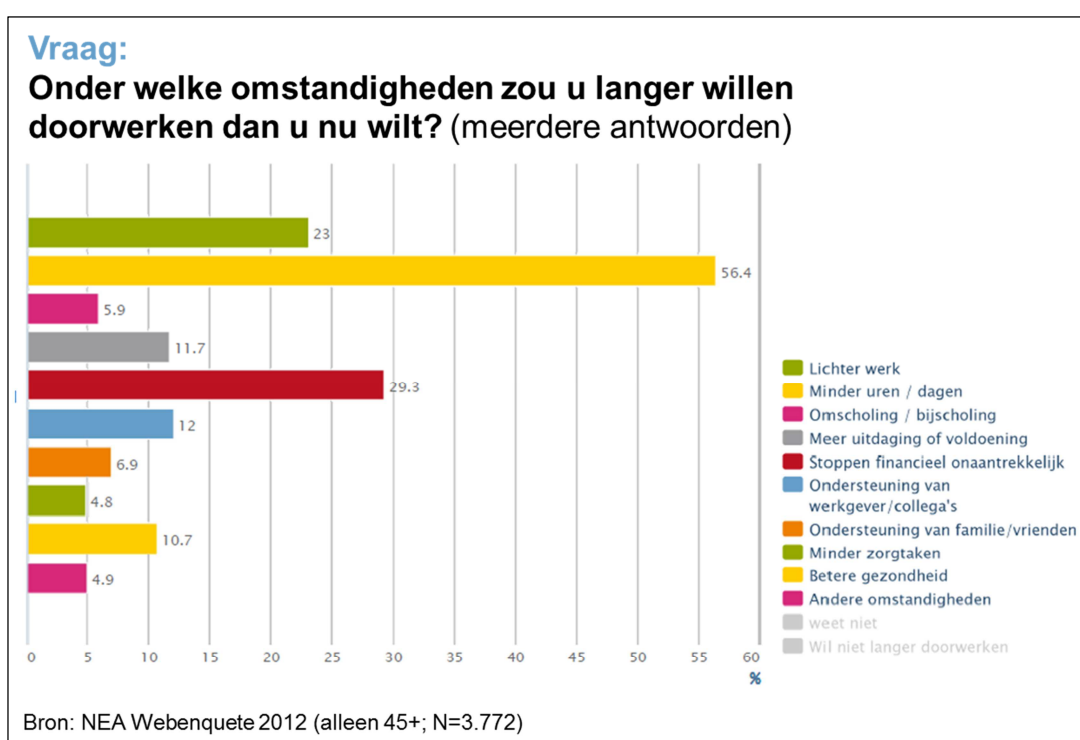
Het feit dat werknemers de laatste jaren langer zijn gaan doorwerken kan voor een groot deel verklaard worden vanuit het ontmoedigingsbeleid van de overheid, waarbij vervroegd pensioen (via VUT-regelingen) grotendeels is afgebouwd. Naast de invloed van fiscale regelingen, ligt er voor bedrijven de vraag wat de kenmerken zijn van de werknemer, baan en de organisatie die relateren aan de feitelijke leeftijd waarop werknemers uittreden?

Vervroegers	Verlengers
<p><b>Persoonlijke kenmerken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Financieel vermogen</li> <li>› Financieel mogelijk om te stoppen</li> <li>› Laag opleidingsniveau</li> <li>› Alcoholgebruik</li> </ul> <p><b>Werkenmerken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Gebrek regelmogelijkheden</li> </ul> <p><b>Organisatiekenmerken</b></p> <p>-</p>	<p><b>Persoonlijke kenmerken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Gezondheid</li> <li>› Roken</li> <li>› Ontwikkel-oriëntatie</li> <li>› Geen partner / pos. houding partner tov langer doorwerken</li> </ul> <p><b>Werkenmerken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Uitdaging in het werk</li> </ul> <p><b>Organisatiekenmerken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Steun leidinggevenden voor doorwerken</li> <li>› Waardering van leidinggevende</li> <li>› Goede werksfeer</li> </ul>

Uit drie onderzoeken<sup>1</sup> waarbij werknemers over een langere periode gevolgd zijn tot aan hun uiteindelijke pensioen komen de bovenstaande *vervroegers* en *verlengers* van de feitelijke pensioenleeftijd naar voren. Deze aspecten hebben een voorspellende waarde op de leeftijd waarop werknemers daadwerkelijk uittreden. Hoewel de verlengers bij het gebrek eraan ook als vervroegers kunnen worden gezien (bijv. goede werksfeer is een verlenger, slechte werksfeer is een vervroeger) zijn in de tabel de originele verbanden uit de onderzoeken opgenomen.

### Baanwensen ten aanzien van langer doorwerken

Als het gaat om de wensen van huidige werknemers om langer door te werken dan biedt de onderstaande tabel meer inzicht. Deze vraag is in 2012 gesteld aan een kleine vierduizend werknemers van 45 jaar en ouder die deelnamen aan de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA).



Als top 5 geven werknemers aan dat ze langer zouden willen doorwerken wanneer...

- 1) ..ze minder uren/dagen kunnen werken (56,4%)
- 2) ..stoppen met werken financieel onaantrekkelijk wordt (29,3%)
- 3) ..ze lichter werk kunnen doen (23%)
- 4) ..er meer ondersteuning is van werkgever/collega's (12%)
- 5) ..het werk meer uitdaging of voldoening biedt (11,7%)

Opvallend is dat de belangrijkste eis aan een langer doorwerkbaan – een baan met minder uren/dagen – niet terugkomt in het onderzoek naar voorspellers van de feitelijke pensioenleeftijd. Ook (psychisch of fysiek) lichter werk heeft in eerder onderzoek geen directe relatie de feitelijke pensioenleeftijd. Het kan zijn dat deze aspecten zich vooral uiten

<sup>1</sup> Nidi (NL: 2001– 2007); SHARE (EU: 2004-2008); STREAM (NL: 2010-2012)

in de gezondheid van werknemer wat wel een van de verlengers is. Wat wel te concluderen valt is dat de wensen van werknemers ten aanzien van langer doorwerken verschillend zijn. Maatwerk dus.

### **Doorwerkbanen zijn maatwerkbanen?**

Het is een veelgehoorde aanbeveling: meer maatwerk. Een baan op maat zou voor oudere werknemers uitkomst bieden om langer door te werken. Toch zit aan dat maatwerk volgens deelnemers aan de leernetwerkbijeenkomst ook praktische grenzen. Banen zijn qua uren en zwaarte van de werkzaamheden niet altijd vrijelijk kneedbaar. De mate waarin een oudere werknemer bijvoorbeeld wegens gezondheidsklachten het werk niet meer aan kan, roept bij werkgevers ook de vraag op in hoeverre de werknemer bereid is verantwoordelijkheid te nemen voor zijn/haar gezondheid (bv. leefstijl) en uitwijkmogelijkheden (bv. via omscholing) naar een andere baan binnen/buiten de organisatie. Maatwerk moet van twee kanten komen.

In de presentaties tijdens de leernetwerkbijeenkomst werd een verdieping gegeven van wat maatwerk nu eigenlijk kan inhouden en wat het bijdraagt aan de inzetbaarheid van oudere werknemers.

### **Hoe blijven oudere werknemers met gezondheidsproblemen productief aan het werk?**

**Fenna Leijten** (VU/TNO) presenteerde een kwalitatieve studie naar de wijze waarop ouder werknemers met gezondheidsproblemen hun productiviteit kunnen behouden. Op basis van telefonische interviews met 26 werknemers (tussen de 46-63 jaar) met een slechte gezondheid werd duidelijk hoe een slechte gezondheid niet altijd tot verminderde productiviteit hoeft te leiden. Bij meer dan de helft van de geïnterviewde werknemers bleek de relatie tussen slechte gezondheid en een verminderde productiviteit minder sterk vanwege verschillende aanpassingen in het werk.

Aanpassingen die werknemers ondersteunden in het handhaven van hun productieniveau zijn *werkgerelateerd* (bv. aanpassing van werkplek, roosters/werktijden en taakinhoudelijk), *relationeel* (bv. overname van taken door collega's, leidinggevende) en *persoonlijk* (rekening houden met zwaarte van het werk, meer aandacht aan rust en herstel na het werk en de manier waarop men werkt). Een belangrijke factor in het verkrijgen van steun voor/tijdens deze aanpassingen bleek de 'zichtbaarheid' van de gezondheidsklacht/aandoening. Naarmate de klacht minder zichtbaar voor collega's / leidinggevendenden, blijken werknemers minder steun te ervaren wat een belemmering vormt voor het handhaven van de productiviteit.

Er kunnen dus (kleine) aanpassingen worden gedaan in banen waarbij de productiviteit van ongezonde werknemers gehandhaafd kan blijven. Met het gegeven dat met de leeftijd de kans op (chronische) gezondheidsaandoeningen groter wordt, valt er in een vergrijzende arbeidspopulatie winst te behalen uit het goed begrijpen welke aanpassingen effectief zijn. Maatwerk blijkt belangrijk, niet elke aanpassing had het gewenste effect.

### Hoe willen werknemers na hun pensioen blijven werken?

**Tugba Polat** (VU) presenteerde een studie waarin werd onderzocht hoe werknemers willen blijven doorwerken. Het onderzoek bij 676 medewerkers van 3 zorginstellingen is een exploratieve studie waarin is gekeken naar manieren waarop mensen willen doorwerken (doorwerkprofielen) en welke factoren daarvoor bepalend zijn.

Ten eerste zijn er ten aanzien van de voorkeur over hoe te willen doorwerken tot aan het pensioen of na het pensioen (bridge employment) veel verschillende opties mogelijk die variëren op basis van de voorkeuren op 6 afzonderlijke dimensies:

- › Frequentie (bv. meer, evenveel of minder uren dan in huidige baan)
- › Distributie (bv. seizoensgebonden werken, oproepbasis of heel het jaar door)
- › Vorm (bv. via organisatie, uitzendbureau of eigen baas)
- › Duur (bv. vast contract, tijdelijk contract)
- › Taakhoud (bv. complexer, minder complex dan huidige baan)
- › Locatie (bv. dezelfde organisatie, andere organisatie)

Kijkend naar de antwoordpatronen over deze 6 dimensies kwamen uiteindelijk 4 doorwerkprofielen naar voren.

- › Minder werken (seizoensgebonden, oproepbasis, tijdelijk stoppen met werken)
- › Onveranderd werken (bv. dezelfde organisatie, hetzelfde werk, hele jaar door)
- › Inhoudelijke verandering (bv. taaklast minder zwaar, interessanter werk)
- › Werk contextuele verandering bv. (andere organisatie, via uitzendbureau, zzp)

Interessant aan deze profielen is dat ze elk een ander accent leggen op wat belangrijk kan zijn bij langer doorwerken (de uren, de inhoud, de zelfstandigheid). Door het uitvragen van deze voorkeursprofielen bij werknemers in organisaties krijg je een beter beeld van de type ondersteuning je organisaties zouden kunnen bieden in het toewerken naar het pensioen. Wat vinden oudere werknemers nu echt belangrijk en hoe zouden ze willen doorwerken (ook na hun pensioen)?

### *Oefening: Geen afscheidscadeau- maar een doorwerkcadeau?*

Met het oog op de verlenging van werkzame leven is het interessant eens na te denken wat je in plaats van een afscheidscadeau bij het bereiken van je pensioenleeftijd zou kunnen geven aan medewerkers. Een afscheidscadeau is bedoeld als waardering achteraf. Maar wat zou je oudere werknemers als doorwerkcadeau kunnen geven om ze juist met goed gemoed langer te laten doorwerken?

De vraag aan de deelnemers was: *Stel je zou oudere werknemers iets persoonlijk cadeau willen doen, om hen langer gezond en productief inzetbaar te houden? Wat zou dat dan zijn? Waarom? Alles mag.*

Twee voorbeelden om af te trappen:



- **Retirement – not on my watch:** Een horloge met extra functionaliteiten bedoeld om informatie te verschaffen die werknemers kan motiveren langer door te werken.



### “Retirement - not on my watch”

- › Gouden horloge = waardering
- › Tijd loopt geleidelijk aan sneller, waardoor men steeds eerder thuis is, om er langzaam aan te wennen
- › Verder loopt er een klokje mee met minuten aan werkervaring (soort kilometer teller) = geeft zelfvertrouwen
- › En er staat in % aangegeven hoeveel van de leeftijdsgenoten nog niet met pensioen zijn (wedstrijdelement)

- **Het Zwitsers zakmes - gevoel:** Een zakmes waarbij de afzonderlijke onderdelen symbool staan voor hoe een organisatie graag ziet dat een werknemer een werknemer omgaat met het werken tot een latere leeftijd



### “Het Zwitsers zakmes – gevoel”

- › Zwitsers zakmes benadrukt de multifunctionaliteit van oudere werknemers
- › Bevat een zaklampje (voor het blijven zoeken naar nieuwe mogelijkheden)
- › Bevat een sleutel (om te blijven sleutelen aan het werk / loopbaan)
- › Bevat een kurkentrekker om ook het genieten van de oude dag alvast te oefenen (Proost)

Ook deelnemers kwamen met hun eigen concrete of meer symbolische doorwerkcadeaus en de redenen voor die keuze. Bijvoorbeeld:

- **Levenselixer:** De mythische zoektocht naar het middel voor een eeuwige jeugd. Het staat symbool voor het weer opnieuw kunnen beginnen in je baan.
- **Matroesjka-pop:** Het signaal afgeven dat medewerkers nog andere verborgen talenten hebben dan ze mogelijk denken. Die kunnen een aanknopingspunt vormen voor een gesprek. Ook het signaal afgeven dat men niet alleen een buschauffeur is en daar enkel de status aan kan ontlenen, maar dat men meerdere identiteiten kan hebben in 1-persoon.
- **Open reisticket:** Een open reisticket geeft de mogelijkheid na te denken over wat je zou doen als je even kans kreeg ergens heen te gaan of iets te doen wat normaal gesproken niet zou worden gedaan. Een vrij te besteden doorwerk-budget om een echte I-deal met de organisatie mogelijk te maken die past bij de individuele oudere werknemer.
- **Van ontziedag naar oplaaddag:** Weliswaar wel de mogelijkheid bieden om minder uren te werken, maar deze uren voor een deel besteden aan het opladen en niet aan afbouwen. Opladen kan gericht zijn op gezondheid (herstel / energie), maar ook in de vorm van ontwikkeling / opleiding. Zo komt tijd die men op latere leeftijd minder wenst te besteden aan werk in dienst voor het wel langer kunnen doorwerken.
- **Gulden vulpen:** Symbolisch voor het geven van een doorwerkcadeau waarmee je een werknemer herinnerd wordt aan wat hij / zij voor een ander heeft betekend.
- **Survival-Kit:** Dit pakket bestaat uit verschillende coupons om naar keuze in te kunnen zetten voor cursussen / trainingen die helpen gezond en productief te kunnen doorwerken.
- **Groeimeter:** Geef oudere werknemers een cadeau in de vorm van een groeimeter. Een meter die laat zien dat werknemers nog niet uitgegroeid zijn. Vandaaruit het gesprek aangaan over nieuwe leerervaringen en impulsen opdoen.

### *Uitdagingen voor doorwerkbanen?*

Naast het inventariseren van de ervaringen kwamen enkele uitdagingen voor het ontwerpen van langer doorwerkbanen naar voren.

- › Organisaties zitten voor een deel nog in zwaar weer. Het blijft aantrekkelijker om met een reorganisatie en natuurlijk verloop werknemers vervroegd uit te laten treden. Geen creativiteit op dat front, gewoon weer een nieuwe route. Overheid zou zich hier harder tegen moet verzetten.
- › Al het gaat interventies – meer evidence based (gezondheids)interventies. Wat werkt nu echt richting het gezond en productief aan het werk houden van werknemers?
- › Meer laagdrempelige, slimme interventies die makkelijk te organiseren zijn. Als men toch een stoelmassage krijgt, waarom die tijd ook niet tegelijkertijd benutten om met een coach in gesprek te gaan over de verdere loopbaan?

- › Wel blijven afvragen wat de business case is voor het blijven investeren in oudere werknemers. Hoe ziet die eruit? Ook om duurzame inzetbaarheid onderdeel te laten zijn van de bedrijfsstrategie.

**Tot slot**

TNO en NSvP danken de aanwezigen tijdens het leernetwerk voor hun inbreng en bijdrage. Schroom niet het leernetwerk te betrekken en te informeren als je verdere vragen of ideeën hebt rondom doorwerkbanen.

Contact: [luc.dorenbosch@tno.nl](mailto:luc.dorenbosch@tno.nl)