

BAANBREKEND

P E R S P E C T I E F



Nieuw perspectief voor 60-plus



ZORG INNOVATIE FORUM

Eemsgolaan 1-3
9727 DW Groningen

T 050 800 3245

E info@zorginnovatieforum.nl

I www.zorginnovatieforum.nl

f www.facebook.com/zorginnovatieforum

x www.x.com/ZIF_Noord

Colofon

Deze publicatie is gemaakt
in het kader van het project
Baanbrekend Perspectief.
Kijk voor meer informatie over
Baanbrekend Perspectief op
www.zorginnovatieforum.nl of mail
naar info@zorginnovatieforum.nl.

Dit project werd mede mogelijk
gemaakt door een bijdrage vanuit
het Verbindingsfonds van het
Nationaal Programma Groningen
waar de provincie Groningen
onderdeel van is.

**nationaal programma
groningen**



De illustraties in deze publicatie zijn
gemaakt door Maaïke Hartjes.
www.comichouse.nl

Vormgeving: Manisch Creatief

December 2023

Voorwoord

Nieuw perspectief voor 60-plus



Baanbrekend Perspectief gaat over het vinden van nieuw perspectief in de laatste jaren voor je pensioen. Het experiment was een prachtig avontuur, wat we samen met werknemers van verschillende organisaties zijn aangegaan. Een aanpak van onderop, want vanaf het eerste begin hebben we de deelnemers betrokken bij het ontwerp, en geluisterd naar hun wensen. Cruciaal bleek de vrijplaats: een veilige plek waar mensen vrijuit konden praten en hun onzekerheden konden delen. Voor velen was het eindelijk weer een moment om na te mogen denken over jezelf. Te ontdekken waar krachten en behoeften lagen, maar ook wat allergieën waren. Inzien dat erop uitgaan met de camper na pensioen misschien wel eventjes leuk is, maar uiteindelijk niet de ware voldoening geeft. Iedereen heeft een persoonlijke reis en leercurve doorgemaakt. In korte tijd voltrok zich een metamorfose. Mensen kregen energie, gingen op ontdekking en wilden weer nieuwe dingen oppakken en uitdagingen aangaan.

Het was een creatief proces, in co-creatie met de deelnemers en hun organisaties, FNV en de Hanzehogeschool. Iedereen wil ermee door! Het goede nieuws is dat we daarvoor financiële middelen gaan krijgen vanuit het Just Transition Fund. Dat betekent dat we met de deelnemers als ambassadeur en rolmodel, hun organisaties en inmiddels ook al veel nieuwe organisaties en bedrijven die zich hebben aangesloten, verder gaan. Baanbrekend Perspectief wil als groeiende beweging in Noord-Nederland zich op alle fronten hard maken voor duurzame ontwikkeling en inzetbaarheid van werknemers. Met als doel het sociale kapitaal te behouden dat we zo hard nodig hebben tot en na pensioen!

Karin Kalverboer

Directeur-bestuurder Zorg Innovatie Forum en coördinator van Baanbrekend Perspectief

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1 Verzilver de vergrijzing	6
2 Hoe lang moet je nog versus hoe lang mag je nog?	6
3 Een vrijplaats voor 60-plussers	8
• <i>Theoretisch kader</i>	10
• <i>Proces</i>	11
• <i>Strijdlied: Van beren leeuwen maken</i>	12
• <i>Mijn verhaal: Huib Batenburg</i>	13
4 Onderzoek laat zien dat het werkt	14
• <i>Opgetekend: Margriet van der Sleen-Mölling</i>	16
• <i>Mijn verhaal: Kees Richters</i>	17
• <i>Mijn verhaal: Sonja Lubbers</i>	18
5 De opbrengsten delen	19
• <i>Mijn verhaal: Linda Numan</i>	20
• <i>Opgetekend: Mare Riemersma</i>	21
• <i>Mijn verhaal: Ilam Khorami</i>	22
• <i>Opgetekend: Frans Alting</i>	23
6 Hoe nu verder?	24
• <i>Tenslotte: Karin Kalverboer</i>	25

1 | Verzilver de vergrijzing

De arbeidsmarkt staat onder druk. Er is een tekort aan arbeidskrachten in diverse sectoren, veel oudere werknemers doen niet meer volop mee. Organisaties doen hun best om mensen aan te trekken, maar openstaande vacatures worden moeilijk ingevuld en mensen verlaten de arbeidsmarkt, omdat die onvoldoende aansluit bij hun ambities. De gemiddelde leeftijd van werknemers is hoog. Veel oudere werknemers zullen daardoor de komende jaren uitstromen.

De pensioengerechtigde leeftijd wordt dan wel steeds hoger, maar dat garandeert nog niet dat mensen ook tot hun pensioengerechtigde leeftijd blijven werken. Het ziekteverzuim ligt hoog, en voor sommigen is het lastig om de laatste jaren van het werkzame leven nog op een gemotiveerde en duurzame manier inzetbaar te blijven. Er wordt nog (te) weinig in ontwikkeling van oudere werknemers geïnvesteerd.

De combinatie van een krappe arbeidsmarkt en een hoge uitstroom naar pensioen creëert mogelijk een nog grotere schaarste aan personeel. Het bewustzijn neemt toe dat we rekening hebben te houden met blijvende schaarste. Dat vraagt om veel meer aandacht voor de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van huidige werknemers. En dat is precies waar Baanbrekend Perspectief over gaat.



Baanbrekend Perspectief biedt deelnemers een plek in de samenleving waar je vrij kunt denken, en regie kunt nemen over je loopbaan en je eigen ontwikkeling, in al zijn verschillende facetten.

2 | Hoe lang moet je nog versus hoe lang mag je nog?

Voordat het ZIF gestart is met het experiment Baanbrekend Perspectief is in een aantal vertellessies met oudere werknemers, HRM-professionals en loopbaanadviseurs het thema verkend. De 60-plussers die vertelden waren assistenten in de zorg, verpleegkundigen, en wijkagenten werkzaam bij Lentis, UMCG, en de Politie Noord-Nederland.



Organisaties hebben in tijden van een krappe arbeidsmarkt oudere werknemers hard nodig. De 60-plussers brengen vaak veel kennis en ervaring mee. Oud is goud!
Vakbondsbestuurder betrokken bij Baanbrekend Perspectief



Samenvatting van één van de vertellessies bekijken?
Scan de QR-code.



Meer weten over de publicatie van de eerste verkenning van Baanbrekend Perspectief?
Scan de QR-code.



Meer weten over de bijeenkomst over advies van de Borstlap Commissie genaamd 'In wat voor land willen we werken?'
Scan de QR-code.

Uit de vertellessies zijn de volgende aandachtspunten naar voren gekomen:

- Niet alle organisaties voeren een toereikend ouderenbeleid of investeren in hun oudere werknemers.
- Veel mensen hebben te maken met fysieke klachten door lichamelijk zwaar werk.
- Er zijn verschillen tussen jonge en oudere collega's.
- Medewerkers hebben zelf ook een rol bij het bepalen van hun loopbaan.
- Oudere werknemers willen graag invloed op hoe het werk prettig te houden.
- Perspectief na het pensioen heeft weinig aandacht.



Ik denk dat het mooie is dat je na je pensioen juist ja kunt zeggen tegen de dingen die je leuk vindt. Het vele moeten is wat ons allemaal na ons 60ste een beetje opbreekt. Je moet eigenlijk al eerder nadenken: 'als ik nou echt nog iets kan gaan doen, waar word ik dan blij van?'

Deelnemer werkzaam in de zorg (58 jaar)

De aandachtspunten van de werknemers zijn bespiegeld in klankbordsessies met loopbaanadviseurs en HR-professionals. Hieruit kwam het volgende naar voren:

- Breng human capital in beeld (ieders kennis, vaardigheden en maatschappelijke waarden).
- Praat tijdig met werknemers over hun toekomst, en wijs hen op het ouderenbeleid.
- Bundel (lokale) initiatieven en ervaringen, en bespreek ze met werknemers.
- Ontwikkel een goed, intersectoraal en toegankelijk cursusaanbod voor iedereen.
- Geef informatie over afspraken die in bijvoorbeeld CAO's zijn gemaakt over duurzame inzetbaarheid en het generatiepact.
- Heb aandacht voor de behoeften van werkgever en werknemer, gericht op de toekomst.
- Werk aan bewustwording rond leeftijdsdiscriminatie in de gehele organisatie.
- Werk samen met de ondernemingsraad, HR-afdeling en de oudere werknemers zelf aan een goed ouderenbeleid.

De HR-professionals zagen meerwaarde in een experiment buiten de organisatie, om vrij te kunnen denken en ideeën te vergaren, zoals bij de verkenning werd voorgesteld. Een dergelijk experiment kon volgens hen patronen doorbreken en nieuwe oplossingen en perspectieven bieden.



Hans Borstlap geeft tekst en uitleg over zijn adviesrapport.

3 | Een vrijplaats voor 60-plussers

Tien medewerkers boven de 60 zijn gedurende een jaar vanuit hun organisatie vrijgesteld om één dag in de week actief mee te doen aan Baanbrekend Perspectief. Vanaf het eerste begin zijn ze betrokken bij het ontwerpen hiervan. Dat voelde aanvankelijk voor hen ongemakkelijk, maar bleek later één van de succesfactoren. Ze kregen de kans om zich los van hun werk bezig te houden met wat ze zelf nog wilden tot aan hun pensioen, wat hun inspireerde en zingeving gaf.

De eerste vier maanden werden deelnemers begeleid door een loopbaancoach vanuit de FNV. Middels een lesboek met verschillende modules gingen zij aan de slag. Meteen werd al duidelijk dat door de verschillende achtergronden en ervaringen van de deelnemers, dit lesboek niet lineair gevolgd zou worden. Naast modules uit het lespakket, gaven deelnemers aan graag verdieping te willen in een aantal andere onderwerpen. In het vervolgprogramma waren gastcolleges met oudere gepensioneerde ervaringsdeskundigen, inspiratiesessies met mensen die een andere invulling aan hun bestaan hadden gegeven, gastcolleges over onderwerpen als: loslaten, omgaan met verlies en rouw, het opbouwen van een netwerk, beeldvorming over ouderen en leeftijdsdiscriminatie, en er was een buitenoefening met een wandelcoach. Deelnemers kregen zo gaandeweg steeds meer inzicht in (soms verborgen) talenten, deelden ervaringen met elkaar en dachten na over hun toekomst en gaven hier een nieuwe invulling aan.



Een jaar geleden heeft de provincie Groningen subsidie gegeven aan Baanbrekend Perspectief met geld uit het Verbindingsfonds. Dit fonds is bedoeld om nieuwe oplossingen te bedenken om mensen aan het werk te krijgen, maar ook te houden. Zodat ze zich een leven lang kunnen ontwikkelen. Het is echt van groot belang dat iedereen meedoet en volop mee blijft doen en kansen krijgt. Ook later in de loopbaan, juist nu de arbeidsmarkt zo krap is. Deelnemers en werkgevers zijn enthousiast. Ik ook!

Tjeerd van Dekken, gedeputeerde provincie Groningen

Tijd en ruimte

Wat heel belangrijk bleek, was de vrijplaats die deelnemers kregen. Een plek buiten je werk, waar je vrij met elkaar kon spreken en waar je je werk even helemaal kon loslaten. Dit gaf experimenteeruimte en veiligheid om ook kwetsbaarheid te tonen en onzekerheden met elkaar te delen. Een ander belangrijk aspect bleek vertraagde tijd. Door echt de tijd te nemen en ook weer terug te komen op ervaringen uit eerdere sessies werden leerervaringen ook daadwerkelijk eigen gemaakt en geïnternaliseerd.

Beraad en reflectie

Het accent lag vooral op de inzet en betrokkenheid van de werknemers. Maar de rol van de organisatie en in het bijzonder de HRM-professionals bleek ook heel belangrijk.



Podcast Baanbrekend Perspectief

In deze podcast gaan deelnemers met elkaar in gesprek over hun eigen talenten, stigma op ouder worden, het leven na werk en de succesfactoren en impact van Baanbrekend Perspectief.



Benieuwd naar de drie afleveringen van de podcast? Scan de QR-code.



Sanne Martena heeft haar afstudeeronderzoek gedaan rond dit thema. Wilt u dat lezen? Scan de QR-code.

Deelnemers hechtten hier waarde aan, en koppelden tussentijdse leerervaringen terug aan HRM'ers van deelnemende organisaties. Specifieke wensen werden in individuele gesprekken besproken.

Een experiment is om van te leren, en dat gebeurde tijdens een reflectie. De toepasselijke tekeningen die u door dit document treft, werden tijdens deze reflectie gemaakt. Mooie en verrassende ontwikkelingen kwamen naar voren in een beraad met deelnemers, HRM'ers, OR-leden en andere geïnteresseerden. Eén deelnemer was net gestart met cellolessen. Een lang gekoesterde wens waar hij door deelname aan Baanbrekend Perspectief eindelijk de ruimte voor voelde om het te gaan doen. Hij en een andere deelnemer brachten een creatief en muzikaal strijdlid ten gehore. Lees de tekst op pagina 12.



De mensen die beslissen wat onze taken zijn, weten niet altijd goed wat wij allemaal doen. Mijn voorstel is om hen eens een paar weken te laten meelopen. Assistent in de zorg (52 jaar)

Toekomstplannen maken

Na de eerste oriëntatiefase waarin deelnemers meer inzicht verkregen in wie ze eigenlijk waren en wat voor hen belangrijk was om vast te houden of los te laten en verder te verdiepen in de toekomst, gingen zij persoonlijk aan de slag met hun eigen toekomstplan. Meer over deze plannen leest u in de verhalen van de deelnemers.

Vragen die daarbij aan de orde kwamen, zijn:

- Wat wil ik veranderen in mijn werkzame leven tot aan mijn pensioen?
- Waar krijg ik energie van, en waarvan juist niet?
- Wie heb ik erbij nodig?
- Hoe communiceer ik dat binnen mijn organisatie?
- Op welke manier geef ik invulling na mijn werkende leven?

Theoretisch kader

Tijdens het experiment Baanbrekend Perspectief werd Theorie U van Otto Scharmer als theoretisch kader gebruikt.

Theorie U



* Downloaden staat voor het handelen op de automatische piloot. Het denken vanuit oude patronen, schema's en oplossingen. De vraag bij downloading is of je kunt openstellen voor andere denk- en zienswijzen.

Proces

Het experiment Baanbrekend Perspectief bestond uit de volgende elementen:



Van beren leeuwen maken

Kan jij van beren leeuwen maken,
ben jij de leider van je eigen reis?
Heb jij een beeld van wie jou ondersteunen,
heb jij ervaring of ben je eigenwijs?

Stap uit jezelf,
je bent niet bejaard.
Deel van jezelf:
je bent het echt waard.

Stap uit jezelf,
en wees creatief.
Werk aan jezelf,
in Baanbrekend Perspectief.

Dit is de kern van mijn kwaliteiten,
dit is wie ik ben, dit zet ik in.
Dit is mijn waarde, dat is te gebruiken,
dit geeft voldoening en levenszin.

Ik stap uit mijzelf,
ik ben niet bejaard.
'k ben deel van mijzelf,
ik ben het echt waard.

Ik stap uit mijzelf,
ik ben creatief.
Ik werk aan mezelf,
in Baanbrekend Perspectief.



Huib Batenburg

Onderwijskundig adviseur bij Noorderpoort

“Ik ben me meer bewust geworden van dingen in m'n werk die ik ga missen als ik ga stoppen.”

“Op het werk ging het soms wat moeizamer en daarom was ik zoekende. Baanbrekend Perspectief was een prikkel om in beweging te komen. Ik verwacht inmiddels dat mijn leven na het stoppen met werken er heel anders uit gaat zien dan ik een jaar geleden dacht. Ik ben me meer bewust geworden van dingen in m'n werk die ik ga missen. Voorafgaand aan Baanbrekend Perspectief dacht ik: Ik ga met pensioen en dan ga ik het huis afbouwen dat we in de planning hebben en lekker rustig aandoen vooral. Maar bij het nadenken over dingen die ik ga missen, kwam ik bij heel andere dingen terecht.

Wat ik ga missen is het dagelijks contact met collega's, de betrokkenheid en waardering van mensen, dat je anderen dagelijks kan helpen met het oplossen van problemen of het aangaan van uitdagingen. En in dit traject heb ik heel sterk gemerkt: ik moet voor mezelf nadenken over hoe ik mijn leven ga invullen als ik gestopt ben met werken. Hoe kan ik toch die dingen op de een of andere manier behouden die voor mij belangrijk zijn? Dan kom ik tegen: wat geeft mij nou eigenlijk voldoening? Maar ook: Wat kan ik nog doen? Ben ik nog gezond genoeg, of in staat om bepaalde dingen te doen? Het zijn allemaal vragen die in het traject langsgesproken zijn en die bijdragen aan een stukje bewustwording: 'Het werk stopt, maar ik stop niet.' Ik hoop op een zinvolle en goede manier verder te kunnen gaan.

Werk is een groot en belangrijk deel van mijn leven, waar de rest omheen plooit. Ook privé richtte ik mij vaak op zaken buiten mijzelf en zelf ben ik vaak sluitpost. De invulling van mijn leven moet bij elkaar passen, en als werk wegvalt, moet daar iets anders voor in de plaats komen. Maar wat? Het roept de vraag op: wie ben ik? Dat voelt onzeker en als een uitdaging. Dat kan ik niet volledig beantwoorden in het traject van Baanbrekend Perspectief van zes maanden, maar het heeft me wel aan het denken gezet. Daar is veel ruimte voor binnen dit project. Je krijgt de mogelijkheid om actie te ondernemen en daar word je in ondersteund.

Mijn werk probeer ik een iets andere invulling te geven, en ik bereid me voor op het stoppen met werken. Ik zoek naar een mogelijkheid voor een project in mijn buurt waarbij we jongelui opvangen, in een soort huiswerkcafé. Hierdoor hoeven ze minder te reizen naar hun opleiding die meestal in Groningen zit. En zo blijven jongeren in de regio ook makkelijker met elkaar in contact.

De combinatie van ontspanning en in beweging komen is confronterend. Ik heb geleerd om beter om mezelf te denken, na te denken en activiteiten te starten. Ik ben tijdens Baanbrekend Perspectief ook begonnen met cello spelen. Een uitdaging die mij nooit verveelt.

De kracht van Baanbrekend Perspectief is de aandacht die je voor jezelf creëert. Die is nodig om die 'bewustwording' mogelijk te maken. Dat is voor mij het sleutelwoord van het project. Baanbrekend Perspectief was voor mij een plek om los te komen en te praten. De vrijplaats die kans geeft op een ander perspectief. Omdat je in een groep zat met verschillende achtergronden en werksituaties, zat je als gelijkwaardige mensen bij elkaar. Het was een traject dat rust en ruimte bood en tegelijk een gevoel van saamhorigheid uitstraalde. Dat brengt elkaar verder.”



4 | Onderzoek laat zien dat het werkt

Uit het actiebegeleidend onderzoek van het lectoraat Leiderschap en Duurzaam Werken van de Hanzehogeschool Groningen blijkt dat de waardering voor leven, werk en vitaliteit na deelname aan Baanbrekend Perspectief is verbeterd. Uitkomst van het experiment Baanbrekend Perspectief is ook dat de bewustwording over leeftijd en het aankomende pensioen belangrijk bleek. Medewerkers willen dit vrijwel allemaal uitdragen binnen hun eigen organisatie, als een soort ambassadeur, zowel onder directe collega's als bij hun leidinggevende, HRM'er en het bestuur.

Alle deelnemers geven aan dat zij anders in het werk zijn gaan staan. Zij zijn zich op een positieve manier 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 waardering voor leven, werk en vitaliteit is na deelname aan Baanbrekend Perspectief verbeterd.”

Het experiment Baanbrekend Perspectief heeft veel veranderd in de ideeën over het pensioen. Er is meer waardering ontstaan voor vrijwilligerswerk, en de angst om in het bekende ‘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. Baanbrekend Perspectief leverde daarin een belangrijke bijdrage. Opvallend was dat dit ‘gat’ voor een aantal jongere HRM'ers een nieuw inzicht was. Zij hadden zich niet zozeer gerealiseerd dat mensen opzien tegen hun pensioen. Bestuurders en HRM'ers zijn positief over het experiment en zien en merken dat het hun medewerkers goed doet, en hun ambassadeursrol binnen de organisatie valt op. Zij hebben aangegeven het onderwerp breder te willen agenderen en hierop visie te gaan ontwikkelen.

De ‘vrijplaats’, een open ontmoeting in een andere en veilige omgeving, is heel belangrijk geweest voor de deelnemers. Door vrijuit met elkaar te kunnen spreken over de situaties waar zij als oudere medewerkers tegenaan lopen evenals de tijd die besteed kon worden aan het doorlopen van dit veranderproces, werden er mooie stappen gezet.



Klaske Veth en Jeannet Davids reiken de onderzoeksrapportage uit aan Karin Kalverboer (ZIF) en Ina von Pickartz (FNV).

Aanbevelingen

Uit het onderzoek kwamen een aantal aanbevelingen naar voren. Lees hieronder een greep uit de adviezen, en bekijk de rest online.

1. Investeer in duurzame ontwikkeling en inzetbaarheid van oudere medewerkers.
2. Denk minder in financiële prikkels en afbouw van werk, maar meer in wat er nog wél kan: de senioriteit van oudere medewerkers veel meer benutten.
3. Herhaal een soortgelijk experiment, met deelname van medewerkers uit andere sectoren en medewerkers die meer representatief zijn voor een grote groep.
4. Richt een regionaal kennis- en expertisecentrum in. 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.

Jeannet Davids, docentonderzoeker, kijkt terug op een geslaagd experiment en onderzoek. “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’ op een duurzamere manier naar het pensioen toe te laten werken, en om wellicht ook daarna nog actief te blijven.”



Lees de volledige onderzoeksrapportage van lector dr. Klaske Veth en drs. Jeannet Davids. Scan de QR-code.

Margriet van der Sleen-Mölling

HR businesspartner bij Cosis

“Het experiment heeft aangetoond dat we medewerkers in huis hebben waarvan we het talent niet voldoende benutten.”

Cosis en oudere werknemers

Cosis is al vanaf het eerste uur bij Baanbrekend Perspectief betrokken, en daar is Margriet trots op. Cosis gaf ruimte aan hun medewerkers om deel te nemen aan het project. “Wij vinden het belangrijk om aandacht te geven aan een groep die onderbelicht is. We zien dat oudere medewerkers langer willen werken en zelf nog van betekenis willen zijn. Cosis voelt zich verantwoordelijk om aandacht te geven aan die ontwikkeling.”

“In de cao hebben we het generatiepact; een regeling om minder te werken tegen financieel gunstige voorwaarden. Misschien klinkt het tegenstrijdig met Baanbrekend Perspectief, maar dat hoeft niet zo te zijn. Wij vinden het belangrijk dat de oudere medewerker de mogelijkheid krijgt om een klein stapje terug te doen om zo gezond en vitaal te blijven, en daardoor ook langer inzetbaar.”

Wat is je echt bijgebleven van Baanbrekend Perspectief?

“Voor mij werd door het project helder dat er echt een verandering in mindset plaats moest vinden. Als een collega die bijna met pensioen ging vroeg om een scholing, dacht ik voorheen: ‘Wat hebben we daar voor belang bij, en is het echt nodig?’ Nu denk ik, mede door de inzichten van Baanbrekend Perspectief: ‘Wauw, dat moet je doen. Het is mooi dat je daar zo mee bezig bent en dat je je talent nog wil inzetten.’

“Wat ik heel mooi vond aan die bijeenkomsten, is dat jullie iedere keer de ambassadeurs het podium gaven om hun ervaringen te delen, en dat het een samenspel is tussen al die verschillende organisaties. Het uitwisselen van ervaringen, ideeën, maar ook de uitdaging die je hebt, en nadenken over wat er mogelijk is. Dat vond ik heel waardevol.”

Wat is de meerwaarde van Baanbrekend Perspectief voor Cosis?

“Oudere werknemers hebben een podium gekregen, en er is meer aandacht en waardering gekomen voor deze specifieke groep. Het experiment heeft aangetoond dat we medewerkers in huis hebben waarvan we het talent niet voldoende benutten. Ik denk dat de groep die nog van betekenis wil zijn groter is dan wij denken.”

Wat vind je belangrijk voor een vervolg?

“Ik zou het fijn vinden als er iets terugkomt rondom mentorschap, bijvoorbeeld door oudere werknemers te koppelen aan jongeren, zij-instromers of kwetsbare starters. Dan komt het talent van de oudere medewerker van pas, en daar zien wij echt kansen. Laten we ook kijken naar vernieuwde samenwerkingen en uitwisselingen. Dat medewerkers van ons kunnen proeven bij politie, of in het onderwijs. Op deze manier kun je alle doelen bij elkaar brengen. Kijk ook naar interessante maatschappelijke vraagstukken, zoals ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en verandering van werk. Het samenbrengen hiervan is denk ik heel relevant.”

Mijn verhaal

Kees Richters

Docent bij het Drenthe College

“Baanbrekend Perspectief was voor mij eigenlijk een onverwacht cadeautje.”

“Baanbrekend Perspectief was voor mij eigenlijk een onverwacht cadeautje. Ik had al in het onderwijs aangegeven dat ik moeite had met alle bureaucratische technologische aanpassingen en de gevolgen daarvan in het primaire proces. Mijn opleidingsmanager stuurde mij in de zomerperiode de oproep van Baanbrekend Perspectief en vond het echt iets voor mij.

Het mooie van Baanbrekend Perspectief is dat het afgestemd is op de persoon. De uitkomst is lang niet voor iedereen hetzelfde. Er werd de vraag gesteld van: wat wil je nog doen tot aan je pensioen? Of wat ga je doen na je pensioen? Voor de één was dat belangrijker dan voor de ander. Persoonlijk zei ik: “Ik wil na mijn pensioen alle dingen doen die ik nu ook na m'n werk doe, maar dan beter verdeeld.” Ik wil graag nog een andere invulling tot aan m'n pensioen. Daar was ook ruimte voor bij Baanbrekend Perspectief.

Het is heel mooi dat de deelnemers uit verschillende werkgebieden kwamen. We hebben veel van elkaar geleerd en elkaar kunnen ondersteunen. Het is een op maat gemaakt proces geweest, en heeft mij veel gebracht. Onder andere dat ik me wilde inzetten voor de oudere medewerker in onze organisatie en dat daar op een andere manier naar gekeken wordt. Ik ben ook met de opleiding amplitiedeskundige begonnen. Deze opleiding draait om het verbeteren en vermeerderen van de kwaliteiten die we hebben in onze organisatie. Daar wil ik zelf graag een voorbeeld in zijn.

Het Drenthe College heeft aangegeven dat Baanbrekend Perspectief een mogelijkheid biedt om te inventariseren wat we nog meer kunnen doen voor onze (oudere) medewerkers. Drenthe College faciliteert daarin en geeft de vrijheid. Ik vind het echt heel waardevol dat onze organisatie dat doet. Het is heel goed voor werknemers om bij jezelf stil te staan en goed voor jezelf te zorgen. We hebben ook gemerkt dat het één van de grootste uitkomsten van dit project is: ‘Hey, we denken erover na, we weten wat we waard zijn. En we willen dat ook gaan inzetten.’



Sonja Lubbers

Teamcoördinator bij Cosis

“Tijdens dit experiment heb ik de veiligheid van de groep ervaren.”

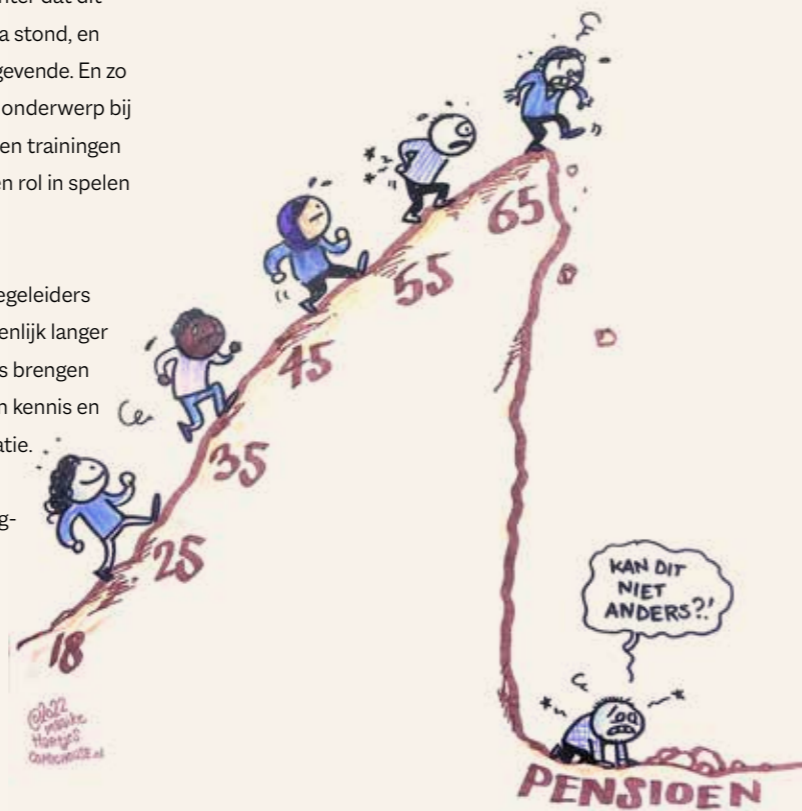
“Vorige zomer zag ik de oproep binnen Cosis voor Baanbrekend Perspectief voorbijkomen. Ik werd toen 61. Rond die leeftijd komt ook de vraag op tafel: wanneer wil ik met pensioen? Ik besloot om tot mijn 64e te gaan werken. Ik verwachtte blij te zijn met die datum, maar eigenlijk gebeurde het tegenovergestelde. Ik werd er angstig van: doe ik daar wel goed aan, wat ga ik dan doen, heeft alles dan nog betekenis?”

Bij Baanbrekend Perspectief ben ik met die vraag aan de slag gegaan. Ik kwam tot de conclusie om dan te stoppen bij Cosis, maar daarna aan de slag te gaan als zzp'er. Dat gaf direct heel veel rust en energie. Tegelijkertijd kwam ik erachter dat dit onderwerp bij Cosis helemaal niet op de agenda stond, en ben ik in gesprek gegaan met HR en mijn leidinggevende. En zo is het balletje eigenlijk gaan rollen en kwam het onderwerp bij Cosis (hoger) op de agenda. Er worden misschien trainingen aangeboden vanuit Cosis, en daar kan ik dan een rol in spelen als ervaringsdeskundige.

We hebben bij Cosis soms moeite om goede begeleiders aan te trekken, en dan wil je de 60-plussers eigenlijk langer binnenboord houden. Deze oudere werknemers brengen veel ervaring en rust op de werkvloer en kunnen kennis en vaardigheden doorgeven aan de jongere generatie.

Ik ben op dit moment in gesprek met m'n leidinggevende en HR van Cosis om te kijken of ik wat taken kan afstoten aan een collega die de opleiding Management in de Zorg gaat doen, zodat ik me de laatste twee jaar al kan bezighouden met trainingen geven op dit gebied. Ik bouw dan langzaam af en zoek nieuwe vormen, waardoor ik veel plezier houd in mijn werk.

Tijdens dit experiment heb ik de veiligheid van de groep ervaren. We hadden een gemêleerde groep, die veilig genoeg was om mijn twijfels te delen. Ik merkte dat er veel aannames zijn over 60-plussers, en als ik dit op de werkvloer had geuit voelde dat niet veilig genoeg. Baanbrekend Perspectief was voor mij een vrijplaats om daar in alle vrijheid over te praten, te experimenteren en met nieuwe ideeën te komen. En dat was me zonder dit experiment niet gelukt. Ik heb mooie inzichten gekregen waar ik ook wat mee ga doen. Ik ben heel blij dat ik hieraan mee mocht doen.”



5 | De opbrengsten delen

Deelnemers van het experiment deelden tijdens een inspiratiebijeenkomst hun verhalen met aanwezigen, en iedereen kreeg inzicht in leeftijdsdiscriminatie. Wist u dat uit onderzoek blijkt dat u vanaf 40 jaar al als oudere werknemer wordt gezien?

In een Deep Democracy Dialoog werd gevraagd hoeveel vertrouwen de aanwezigen hebben in veranderingen in het beleid van organisaties ten aanzien van oudere werknemers. Aanwezigen zien verschillende kansen en moeilijkheden, waaronder:

“Binnen onze gemeente zijn we al lang bezig. We hebben 70+ vacatures openstaan, deze zijn niet op te vullen, we moeten iets anders gaan doen. Wie kunnen we nog inhuren? Wie zou nog iets anders willen doen na zijn of haar pensioen? De krapte op de arbeidsmarkt wordt zo groot, we moeten wel.”

“Er is binnen onze organisatie een extra jongerenvereniging en daar mag je in tot je 35°. Zij organiseren allemaal extra activiteiten, en voor ouderen gebeurt niks.”

Een greep uit de tips en aanbevelingen van de aanwezigen leest u hieronder.

- Niet iedereen past in een systeem. Sommige mensen werken graag om het systeem heen, om hun dromen en idealen te realiseren. Anderen hebben juist baat bij een systeem en zijn zoekende naar hun dromen en idealen.
- Leer anders te kijken naar loopbaan: wat is loopbaan en wanneer stopt die? Het pensioen is geen eindpunt. De gehele samenleving heeft er belang bij dat mensen op hun eigen voorwaarden het pensioen in gaan, en daarmee ook inzetbaar blijven na hun pensioen.
- Hoe zorgen we ervoor dat organisaties daadwerkelijk in gesprek gaan met (oudere) werknemers?
 - Maak de kosten en baten van een dergelijk project als Baanbrekend Perspectief inzichtelijk, want daar zijn met name besturen en raden gevoelig voor.
 - Luister als werkgever, en durf buiten de gebaande paden te gaan. Dit vraagt ook iets van een leidinggevende. Een idee is om gezamenlijk met de aanwezige organisaties een programma voor leidinggevendenden te maken: hoe ga jij om met oudere werknemers?



Deelnemers bespreken hun vertrouwen in het ouderenbeleid van hun organisaties.

Linda Numan

Beleidsadviseur Onderwijs & Organisatieontwikkeling bij Noorderpoort

“Eerder zag ik vrijwilligerswerk als iets wat je deed als je je verveelde.”

“Ik wil altijd overal wel in stappen en neem graag nieuwe uitdagende klussen aan. Ik was zoekende en er was wat gedoe in de organisatie. Daarom ging ik graag op avontuur met Baanbrekend Perspectief. In Baanbrekend Perspectief hebben we gekeken naar onze talenten en geleerde lessen.

Ik ben bijvoorbeeld anders gaan kijken naar vrijwilligerswerk. Eerder zag ik vrijwilligerswerk als iets wat je deed als je je verveelde, maar door Baanbrekend Perspectief zie ik nu in dat het ook erg leuk kan zijn om te doen, en een toegevoegde waarde heeft voor de samenleving.

Ik vind leeftijd zelf altijd wel een moeilijk onderwerp. Niet dat ik het als taboe zie, maar wanneer heb je het over je leeftijd? Juist nu ik meedoe aan Baanbrekend Perspectief ben ik me veel bewuster geworden van mijn leeftijd. Er zitten grenzen aan waar je mee bezig bent. Lichamelijk voel ik dat echt wel. Toch gaat het nooit over leeftijd, terwijl je misschien wel merkt dat je niet meer gevraagd wordt voor een klus. Je moet echt zelf zorgen voor je zichtbaarheid, alsof je telkens moet laten zien dat je er nog bent.

Ik hoor ook wel collega's die zeggen: 'Ik zou in de laatste jaren van m'n werkzaam leven zo graag nog iets anders doen.' Vooral docenten zeggen dat, omdat het zwaar is om voor de klas te staan en alsmaar mee te gaan met de digitale ontwikkelingen. Daarentegen zijn ze wel heel goed in de studentenbegeleiding. Ik merk ook wel dat sommige collega's vroeger met pensioen gaan, omdat ze zich te weinig gewaardeerd voelen in hun werk. Terwijl ik denk: Als je meer gaat kijken naar talenten van mensen en hun kwaliteiten, en je biedt als organisatie meer mogelijkheden, dan hou je mensen ook langer vast.

Ik sprak laatst een collega van een ander ROC en die zei: 'Mensen komen bevolgen binnen, en het moet eigenlijk zo

zijn dat ze ook bevolgen weer met pensioen gaan.' Alsmar die vitaliteit vasthouden. Daar zou het vaker over mogen gaan.

Baanbrekend Perspectief heeft mij laten zien dat je veel zou kunnen doen als organisatie. Sowieso in het verhogen van het bewustzijn. Als ik een gesprek met collega's heb over leeftijd vertellen ze altijd veel over hun tevredenheid en taken. Maar dat gesprek moet je dus wel organiseren. Bijvoorbeeld in een vrijplaats, zoals bij Baanbrekend Perspectief, waar de ruimte is om deze onderwerpen in een veilige omgeving te bespreken. Wij hadden een fijne groep, die ik enorm heb leren waarderen en waarmee ik contact ga onderhouden. Je kan met mensen uit verschillende organisaties veel van elkaar leren en samen optrekken. We hebben allemaal onze medewerkers heel hard nodig, en vooral tevreden medewerkers. Dat straalt natuurlijk ook weer uit naar je studenten, klanten of cliënten.”



Mare Riemersma

Lid College van Bestuur van het Drenthe College

“Zo'n impuls als Baanbrekend Perspectief kan het plezier in het werken weer doen toenemen.”

Waarom vindt het Drenthe College het belangrijk om mee te doen met Baanbrekend Perspectief?

“We vinden het belangrijk om actief om te gaan met medewerkers. Het onderwijs draait om mensen, en daarom is het belangrijk om menselijk kapitaal ook goed te faciliteren. We zijn bezig met duurzame inzetbaarheid voor alle medewerkers, maar elke leeftijdsgroep heeft natuurlijk andere behoeften. Als ik kijk naar het aanbod wat we voor onze medewerkers hebben, past Baanbrekend Perspectief heel goed in het totaal.”

Wat doet het Drenthe College al voor hun oudere werknemers?

“We hebben vanuit de cao vrij uitvoerig ouderenbeleid. De financiële seniorenregeling zit er bijvoorbeeld in. Maar we hebben ook andere variaties, bijvoorbeeld in de vorm van verlofregelingen voor medewerkers. Mensen kunnen financieel kijken wat er kan en nodig is, en zoeken naar voldoende speelruimte. Daarnaast willen we vooral kijken wat in welke fase nodig is. Het valt en staat ook met het gesprek dat de leidinggevende met de medewerker voert. Daarin wordt gekeken naar wat er nodig is om verder te kunnen. Dat kan bijvoorbeeld gaan over persoonlijke ontwikkelingen, vaardigheden, scholing, werk-privébalans en het veranderende werkveld. We zien bijvoorbeeld veel medewerkers die mantelzorger zijn, of zorg hebben voor kinderen.”

Wat is de meerwaarde van Baanbrekend Perspectief voor de organisatie?

“Waardering voor medewerkers is heel belangrijk. De vorige fase van Baanbrekend Perspectief gaf het inzicht dat oudere medewerkers soms opzien tegen hun pensionering, en dat heeft ook effect op de laatste jaren van hun werkzame leven. Baanbrekend Perspectief kan weer nieuwe energie geven als er iets spannends op je afkomt. Daarnaast zorgt het voor positiviteit voor de oudere werknemer, wat zij ook uitstralen naar anderen.”

Wat wilt u meegeven aan een vervolg van Baanbrekend Perspectief?

“Ik kan natuurlijk zeggen: 'het project is fantastisch', maar ik heb het zelf niet gevolgd. Het mooiste is als je het verhaal door de deelnemers laat vertellen, dat bij ons tot nieuwe inzichten leidde. Een ervaringsverhaal gekoppeld aan een verhaal vanuit het werkgeversperspectief over wat het oplevert voor de organisatie is een perfecte combi. Baanbrekend Perspectief moet passen in het totale pallet dat je aanbiedt aan medewerkers, en niet een losstaand instrument zijn. Op die manier levert het zoveel mogelijk op.”

Ilam Khorami

Begeleider bij Cosis

“Alle kwaliteiten die je in je leven hebt opgedaan, kan je weer tot leven roepen.”

“Je leeft altijd maar gewoon door, en dan is Baanbrekend Perspectief een goede gelegenheid om even stil te staan bij bewustwording: Wat heb ik voor mogelijkheden? Ik heb een bepaalde leeftijd bereikt, maar wat kan ik nu allemaal nog doen?”

Ik heb een stukje inzicht gekregen over wat er mogelijk is, en dat creëert rust. Je hebt heel veel ervaring opgedaan in de loop van de tijd en dit kan je herontdekken en benutten. Je wordt wat ouder en waarschijnlijk lichamelijk minder sterk, maar geestelijk hoef je niet achteruit te gaan.

Het is belangrijk voor werkgevers om personeel van een bepaalde leeftijd mogelijkheden te bieden. In het experiment was er aandacht voor werknemers van 60-plus, maar dit kan ook al voor 50-plussers van toegevoegde waarde zijn. Het is belangrijk om gedurende de loopbaan te blijven kijken naar: Wat kun je anders en beter doen?

Ik zit ook in de OR van Cosis. De directie wil graag de belangen van het personeel behartigen, en er wordt in de OR ook veel gesproken over duurzame inzetbaarheid. Hoe houd je verzuim bijvoorbeeld tegen? Baanbrekend Perspectief kan rond dit thema één van de instrumenten zijn voor de

organisatie. Geef meer aandacht aan personeel uit verschillende leeftijdscategorieën: jongeren én ouderen. Dat is één van de belangrijkste dingen waar we in de OR mee bezig zijn. Ik vind het interessant om collectief te kijken wat het voor de organisaties oplevert.

Er zitten heel veel verborgen talenten in ieder mens. Vooral bij ouderen, daar moet je een nieuw perspectief aanbieden. Baanbrekend Perspectief is daarom een goede benaming. Oudere mensen kunnen bijvoorbeeld ook jongeren iets leren. Je moet puzzelen: Hoe kan je zo goed mogelijk jouw personeelsbestand inzetten en het maximale eruit halen? Daar zie ik mogelijkheden. In dit project hebben we veel geleerd. Bij mij is er nu een stukje rust, overzicht en perspectief gebracht. Ik denk dat dit heel goed is om kwantitatief in de hele organisatie uit te breiden.”



Frans Alting

Directeur bij Samenwerkende Bedrijven Eemsdelta (SBE)

“Het is best moeilijk om oudere werknemers een omgeving te bieden waarin ze echt zin hebben om tot hun 67^e te blijven werken.”

Waarom vindt SBE het belangrijk om mee te doen aan het vervolg van Baanbrekend Perspectief?

“In de regio Eemsdelta is er een heel hoge gemiddelde leeftijd onder medewerkers. Dat betekent dat er veel uitstroom zal zijn de komende tijd, en het is tegelijkertijd moeilijk om nieuwe medewerkers te krijgen. Er moet een hoop kennis overgedragen worden, en je kan nadenken: Hoe kan ik de medewerkers die ik heb, langer houden en het maximale eruit halen?”

Het is vaak best moeilijk om oudere werknemers een omgeving te bieden waarin ze echt zin hebben om tot hun 67^e te blijven werken. Het is niet vanzelfsprekend dat het een bedrijf lukt om alle kennis en kunde die een oudere medewerker heeft in een passende baan te behouden voor het bedrijf.

Als je aandacht aan die oudere medewerker geeft, verminder je de uitstroom. En je kan wellicht de instroom ook vergroten. Stel, je bent een docent techniek en hebt eigenlijk geen plezier meer in lesgeven. Je wordt omgeschoold, en wordt in Eemsdelta installateur. Dat is een mooi voorbeeld van zij-instroom.

Daarnaast past het bij het thema opleiden, om te kijken of je de oudere medewerker fit voor het werk kan houden met een stukje omscholing waarna diegene weer met veel plezier aan het werk gaat. Ik denk dat er ook veel potentie zit in de zij-instromers, bijvoorbeeld in de energie- en grondstoffen transitie.”

Waarom is aandacht voor oudere medewerkers specifiek in deze sector van belang?

“De schaarste van mensen met een technische opleiding is hoog. Als dingen schaars zijn, moet je er in ieder geval zuinig mee omgaan. Ondertussen heeft elke sector last van personeelstekort, maar in de techniek speelt dit al langer. De industrie kent daarnaast gemiddeld een oude populatie, met veel kennis en ervaring. Als je goed kijkt naar medewerkers, waar ze gelukkig van worden en wat bij ze past, dan houd je ze langer aan boord. Daarom doen wij als SBE graag mee aan Baanbrekend Perspectief. Ik hoop dat het project handvaten geeft aan bedrijven om meer gebruik te maken van de kennis en kunde van de oudere medewerker. En dat we ze langer weten vast te houden.”



6 | Hoe nu verder?

Baanbrekend Perspectief is een bijzonder experiment waarbij vanaf de start samen met oudere werknemers van verschillende organisaties is verkend hoe ze de laatste jaren tot pensioen zinvol en naar tevredenheid kunnen vormgeven en invullen. Pensioen is eigenlijk een rare markering, want steeds meer mensen willen daarna ook actief blijven. Ze zijn dan vaak nog gezond en vitaal. En zinvol bezig zijn, geeft een fijne en betekenisvolle invulling aan je leven.

Conclusies vanuit onderzoek

Vrijwel alle deelnemers, maar ook HRM'ers en bestuurders, vinden het van belang dat het experiment Baanbrekend Perspectief een vervolg krijgt. Hierin zouden met name deelnemers uit andere sectoren moeten meedraaien, en medewerkers die werken in het primaire proces van hun organisatie. Op deze manier kan getoetst worden of de huidige bevindingen ook voor andere groepen gelden. Dat vraagt om een andere benadering en invulling met meerdere organisaties om zo krachten te bundelen en expertise uit te wisselen.

Ook zou in een vervolg onderzoek moeten worden hoe organisaties de kennis uit het experiment Baanbrekend Perspectief gericht in hun eigen organisatie kunnen inzetten. Daarnaast is er een wens om te experimenteren met het uitwisselen van medewerkers tussen organisaties. Als laatste kan in een vervolg onderzoek 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.

Baanbrekend naar de toekomst

De deelnemers en hun werkgevers zijn heel enthousiast over Baanbrekend Perspectief en hebben aangegeven door te willen gaan. Ze zijn hun werk gaan herwaarderen en herontdekken wat ze willen doen tot en na hun pensioen. Met Baanbrekend Perspectief is er een veilige omgeving gecreëerd. Door een aanhoudend tekort aan arbeidskrachten in diverse sectoren en het hoge aantal medewerkers dat op korte of middellange termijn uitstroomt is het van belang om een vervolg te geven aan Baanbrekend Perspectief. Vaak wisselen mensen kort voor hun pensioen niet meer van baan vanwege de arbeidsvoorwaarden en arbeidsrechten die ze hebben opgebouwd, maar dat is zonde, want oudere werknemers hebben in een nieuwe functie mogelijk veel meer te bieden.

Leidinggevend, HR-afdelingen en werkgevers zijn zich vaak nog onvoldoende bewust van de noodzaak én de mogelijkheden om deze ervaren krachten te behouden en ze op nieuwe manieren in te zetten. Oudere werknemers hebben jarenlange kennis en ervaring, 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.

Ten slotte ...



Wilt u ook meedoen met deze beweging? Scan de QR-code.

“We zijn vanuit een grote ambitie klein begonnen met een experiment, waarvan we veel hebben geleerd. We gaan nu opschalen en zoeken daarvoor zowel de aansluiting met bestaande initiatieven én nieuwe wegen. Door de grote krapte op de arbeidsmarkt is de interesse toegenomen bij diverse organisaties. De aanpak van onderop heeft gewerkt. Het is belangrijk om te luisteren naar de verhalen van de deelnemers en die door te vertellen en hen actief erbij te betrekken. We willen expertise bundelen en een plek geven in een kennisomgeving, waar deelnemers, bedrijven en samenwerkingsverbanden elkaar ook fysiek kunnen ontmoeten. Een plek waar ambassadeurs elkaar inspireren, mentorschap kan worden uitgeoefend en mobiliteitsactiviteiten plaatsvinden. Waar debatten plaatsvinden en kennis wordt verworven en gebundeld over duurzame ontwikkeling en inzetbaarheid en de arbeidsvoorwaarden die daarbij horen. We willen een voorbeeld zijn voor het Noorden, maar merken ook al belangstelling vanuit andere regio's en willen stimuleren dat steeds meer organisaties zich aansluiten bij de beweging Baanbrekend Perspectief.”

Karin Kalverboer

Directeur-bestuurder Zorg Innovatie Forum en coördinator van Baanbrekend Perspectief

Deze partijen deden mee aan het experiment van Baanbrekend Perspectief:



Naast bovenstaande partners doen ook al een aantal nieuwe organisaties mee aan het vervolg van Baanbrekend Perspectief. Is uw organisatie de volgende?



Ook meedoen? Mail naar
info@zorginnovatieforum.nl

BAANBREKEND
P E R S P E C T I E F



ZORG INNOVATIE FORUM

T 050 800 3245

E info@zorginnovatieforum.nl

I www.zorginnovatieforum.nl

f www.facebook.com/zorginnovatieforum

x www.x.com/ZIF_Noord