

Verrijkt doorwerken

De overheid wil dat mensen langer blijven werken. Maar wat heeft een bedrijf aan werknemers die mentaal al afscheid hebben genomen, werknemers die geen plezier meer in hun werk hebben en hun tijd uitzitten? Dat is niet alleen vervelend voor het bedrijf maar ook voor henzelf. Hoe is zo'n houding te doorbreken? Een oplossing zou kunnen zijn werknemers de gelegenheid geven zich een tijdje op een heel ander terrein voor de maatschappij in te zetten. Onderzoek toont aan dat veel werknemers daar wel voor voelen.

door Kène Henkens et al

De komende jaren krijgt Nederland, net als alle andere Europese landen, te maken met een onvermijdelijke veroudering van de bevolking. Deze veroudering gaat ook aan de arbeidsmarkt niet voorbij. Om de kosten van deze vergrijzing op te vangen en een voldoende arbeidspotentieel te garanderen, onderkent de overheid en het georganiseerde overleg van sociale partners dat een betere benutting van oudere werknemers in Nederland noodzakelijk is.

Ondanks dit inzicht blijkt keer op keer dat de dominante cultuur binnen veel organisaties die van afscheid nemen van ouderen is. Bij reorganisaties en afslankingsoperaties is afvloeiing van oudere werknemers nog steeds een veelgebruikt instrument, terwijl voor ouderen de kans op het vinden van een nieuwe baan klein is. Recent onderzoek laat zien dat afscheid nemen niet alleen plaatsvindt op het moment dat werknemers rond hun zestigste zijn of op jongere leeftijd vanwege gezondheidsredenen.

Het afscheid nemen kent meer vormen. 'Voorsorteren' bijvoorbeeld, het mentaal afscheid nemen en afstand nemen tot het werk, lang voordat men feitelijk kan uittreden.

Veel managers herkennen dit fenomeen. Maar het ontbreekt hun vaak aan de middelen en mogelijkheden om de afkalvende productiviteit van dergelijke 'mentaal gepensioneerden' - mensen die zichzelf al hebben afgekoppeld - te voorkomen.

Kentering

Een activerend beleid dat een betere benutting van de waarde van ouderen tot doel heeft staat nog in de kinderschoenen. Toch zijn er signalen in de samenleving die wijzen op een kentering in het denken over de inzet van vitale ouderen. Enerzijds is daar het huidige kabinetsbeleid waarin de ontmoediging van vroegtijdig uittreden tot speerpunt is gemaakt. Anderzijds zijn er geluiden dat van degenen die met werken zijn gestopt maatschappelijke inzet mag worden verwacht. Zo ventileerde de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling onlangs het idee om het recht op een VUT-uitkering te koppelen aan het verrichten van maatschappelijk nuttige activiteiten.

Dit pleidooi vloeit voort uit de onderkenning dat er een brede behoefte bestaat aan ervaren, deskundige, gemotiveerde mensen in vrijwilligerswerk, (mantel)zorg, verenigingsleven, not-for-profit activiteiten, enzovoort. De inzet van ouderen is een mogelijkheid om de intergenerationele solidariteit te versterken en maatschappelijke voorzieningen op peil te houden.

Maatschappelijke inzet

Een breder perspectief op de waarde van ouderen waarbij hun – in plaats van alleen vrije tijd – via maatschappelijke inzet de mogelijkheid wordt geboden om hun arbeidsloopbaan te herijken en te verrijken, vormt de basis voor een initiatief van de stichting Viatore en het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI). Een initiatief dat is gefinancierd door de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) en het Instituut GAK.

Door middel van een aantal praktijkexperimenten en een groot-schalig survey-onderzoek uitgevoerd bij 1100 werknemers wordt nagegaan in hoeverre maatschappelijke detachering aanknopingspunten biedt voor een meer activerend ouderenbeleid binnen bedrijven en tevens voor een betere afstemming tussen het menselijk potentieel en de behoeften in de samenleving. Onder maatschappelijke detachering verstaan we dat werknemers de mogelijkheid wordt geboden om voor een beperkte tijd (bijvoorbeeld enige maanden) werkzaam te zijn bij een ideële of maatschappelijke organisatie. In dit artikel presenteren we de eerste ervaringen met deze experimenten en de eerste onderzoeksresultaten.

Pilotproject

We gaan ervan uit dat door maatschappelijke detachering mensen een nieuwe kijk krijgen op hun wensen en functioneren tijdens hun loopbaan en dat zij door deze verruiming van ontwikkelingsmogelijkheden minder de neiging hebben om bij de eerste de beste gelegenheid voor een vorm van vervroegd pensioen te kiezen.

Een bedrijf, een medewerker en een maatschappelijk initiatief komen gezamenlijk een detachering overeen. Deze kan een part-

Thema: Persoonlijke ontwikkeling



time, een tijdelijk of een langdurig karakter hebben; de financiering hiervoor kan afkomstig zijn van het bedrijf, de medewerker, het maatschappelijk initiatief, de overheid, (levensloop)regelingen of private/publieke fondsen, en van alle combinaties daartussenin. Nieuwe werkarrangementen richten zich op blijvende inzetbaarheid van mensen in werk of maatschappij. Het pilotproject 'Verrijkt doorwerken' bestaat uit een praktijkexperiment, uit expertbijeenkomsten met innovatieve MVO-bedrijven en betrokken maatschappelijke sectoren en tevens uit een grootschalig kwantitatief onderzoek naar de interesse en het draagvlak voor nieuwe werkarrangementen. Het project wordt begeleid door de CNV-Bedrijvenbond en de werkvereniging AWWN.

Praktijkexperiment

Voor het praktijkexperiment zijn de twintig grootste bedrijven in de regio Utrecht benaderd. Zeventien bedrijven gaven aan positief te staan tegenover het concept, maar op het moment van benadering kende het leeuwendeel van deze bedrijven andere prioriteiten, zoals reorganisaties en herstructureringen, waardoor deelname in de pilot niet mogelijk was.

Voor de drie bedrijven die wel voor deelname kozen, golden motieven als verruimen van P&O/HRM-instrumentarium en vormgeven aan leeftijdsbewust loopbaanbeleid, invulling geven aan 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' en reputatieversterking. Ook zag men mogelijkheden voor het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Voor de maatschappelijke organisaties gold als overall motief: het ter beschikking krijgen van gemotiveerde en gekwalificeerde arbeidskrachten tegen geringe kosten (voor begeleiding en onkostenvergoeding). Ook deden organisaties mee vanwege het innovatieve karakter van het experiment en de specifieke of ongebruikelijke expertise die ze zouden krijgen.

De detacheringen lopen uiteen van één tot vier dagen per week voor een periode van een half jaar en vinden plaats bij uiteenlopende instellingen als een museum, een universiteit of een organisatie voor dierenbescherming. De deelnemers worden gedurende dit halve jaar begeleid en gevolgd, om zo praktijkervaring met maatschappelijke detachering op te doen.

Het praktijkexperiment begon met een aantal bijeenkomsten, waar de medewerkers van de drie bedrijven ondersteund werden bij het bepalen van hun persoonlijke werkarrangement en hun doelen voor de maatschappelijke detachering. Hun motieven om deel te nemen hebben tevens als input gediend voor het kwantitatieve onderzoek onder de werknemers.

Onderzoek naar draagvlak

Het kwantitatieve onderzoek is bedoeld om inzicht te krijgen in het draagvlak voor maatschappelijke detachering in Nederland. We wilden weten hoe groot de interesse is bij werknemers om

Tab. 1 Welke aspecten zouden in vergelijking met uw huidige werk meer aan bod moeten komen bij een maatschappelijke detachering?

	≤ 44 jaar	≥ 45 jaar	Totaal
nieuwe vaardigheden /ontplooiingsmogelijkheden	76	69	73
werken in de buitenlucht	63	59	61
maatschappelijk nuttig werk	62	56	60
werken in het buitenland	43	44	43
werken met de handen	42	37	40
contact met anderen	37	39	38
intellectueel werk	33	31	32
alleen werken	8	12	9

(Percentage van belangstellendeen dat aangeeft dat aspect meer aan bod moet komen; meer dan één antwoord mogelijk; N=706)

Tab. 2 Binnen wat voor soort organisatie wilt u actief zijn?

	≤ 44 jaar	≥ 45 jaar	Totaal
zorg (gezondheid, verpleging, verzorging, zieken)	20	27	21
ontwikkelingshulp en humanitaire hulp	17	16	17
welzijnswerk (jongeren, ouderen, buurtwerk, vreemdelingenwerk)	15	12	15
milieubescherming/ natuur- en landschapsbeheer	10	12	10
dierenbescherming	4	-	4
kerk / religie	3	2	3
sport	3	4	3
cultuur en musea & educatie	3	5	3
overig	6	9	7
weet ik nog niet	19	13	18

(Percentage van belangstellenden; totaal is 100; N=706, alle belangstellenden voor maatschappelijke detachering)

Tab. 3 Verwachte gevolgen van maatschappelijke detachering voor de werkgever

	medewerkers met belangstelling	medewerkers zonder belangstelling	alle werknemers
hoge kosten voor organisatie	66	65	65
positieve uitstraling naar klanten	64	35	53
meer gemotiveerde medewerkers	57	26	46
grotere aantrekkingskracht nieuwe medewerkers	56	24	45
lager ziekteverzuim	49	19	39
toename managementproblemen	43	46	44
slechte gevolgen voor continuïteit bedrijfsvoering	42	47	44
spanningen tussen groepen werknemers	18	32	23

(Percentage werknemers dat antwoordt: (zeer) waarschijnlijk; N=1.102)

voor een bepaalde periode hun werk te verruilen voor een maatschappelijke detachering en wat werknemers zoeken bij het vervullen van een detachering. Het gaat hierbij niet alleen om de vraag in wat voor soort organisatie mensen actief zouden willen zijn, maar ook welke werkgerelateerde aspecten zij belangrijk vinden. Tot slot wilden we van werknemers weten of ze konden inschatten met welke gevolgen de organisatie te maken kan krijgen wanneer maatschappelijke detachering in de praktijk wordt

gebracht en wat de grootste belemmeringen zijn.

Om op bovengenoemde vragen antwoord te krijgen is er een groot onderzoek uitgevoerd onder werknemers werkzaam in alle sectoren van de Nederlandse economie. Hoewel het initiatief in het bijzonder gericht is op oudere werknemers, zijn deze vragen aan werknemers van alle leeftijden voorgelegd. Zo kan duidelijk worden in hoeverre leeftijd een relevant criterium is bij de afwegingen die werknemers maken.

ER IS EEN KENTERING IN HET DENKEN OVER DE INZET VAN VITALE OUDEREN

Resultaten

Een groot deel van de werknemers geeft aan dat men onder bepaalde condities het werk enkele maanden zou willen onderbreken om een periode werkzaam te zijn voor een maatschappelijke organisatie. Als het loon volledig wordt doorbetaald, geeft 38 procent aan een detachering als een leuke uitdaging te beschouwen. Zelfs bij gedeeltelijke doorbetaling is er nog tien procent geïnteresseerd.

Opvallend is dat de belangstelling weinig samenhang vertoont met sociaal-economische achtergrondkenmerken. Er is belangstelling bij jong en oud, bij hoog- en laagopgeleiden, bij mannen en vrouwen. De belangstelling is iets groter bij werknemers die ontevreden zijn met hun huidige werk of zeggen in hun huidige baan nauwelijks meer vooruit te kunnen komen.

De grootste samenhang wordt echter gevonden met een behoefte aan nieuwe kennis en inspiratie. Onder degenen die graag nieuwe kennis opdoen in hun vakgebied en graag aanvullende scholing volgen, is de belangstelling voor een maatschappelijke detachering het grootst. Het opdoen van nieuwe vaardigheden, nieuwe ontplooiingsmogelijkheden en maatschappelijk nuttig bezig zijn, zijn de belangrijkste drijfveren. En deze gelden ook voor alle leeftijden en opleidingsniveaus. De grootste verschillen vinden we tussen hoog- en laagopgeleiden. Hoogopgeleiden geven aan meer met hun handen te willen doen, en meer in de buitenlucht te willen werken. Zij zijn ook vaker geïnteresseerd in een verblijf in het buitenland. Bij laagopgeleiden zien we meer behoefte aan intellectuele uitdaging, en men wil ook wat vaker alleen werken. (Zie ook tabel 1.)

Om een idee te krijgen waarvoor mensen zich zouden willen inzetten is aan iedere belangstellende gevraagd voor welke organisatie men graag zou willen werken. Wat in de eerste plaats opvalt, is dat ruim 80 procent van de ondervraagden geen moeite heeft een organisatie te noemen waar men graag gedetacheerd zou worden. Als we deze organisaties indelen in een aantal categorieën blijkt dat vooral werken in de zorg, ontwikkelingswerk in het buitenland of voor ontwikkelingsorganisaties in Nederland, het welzijnswerk, en natuurbeheer/ milieubescherming op grote belangstelling kunnen rekenen. (Zie ook tabel 2.)

De ondervraagden realiseren zich dat er momenteel nog veel hindernissen bestaan die het invoeren van maatschappelijke detachering in de weg staan. Men verwacht dat vooral kosten voor de organisatie waar men werkt en organisatorische problemen een knelpunt zullen vormen. Minder bang is men dat deelname aan een maatschappelijke detachering kan worden opgevat als teken van ongemotiveerdheid of zelfs een rem zal zijn op de carrière.

Voor de werkgever zien de ondervraagde werknemers naast de mogelijk hoge kosten zeker ook positieve gevolgen. Opvallend is dat velen menen dat maatschappelijke detachering een positieve uitstraling naar klanten zal hebben. Maar ook voor de interne organisatie worden positieve effecten verwacht: meer gemotiveerde werknemers en een lager ziekteverzuim (zie ook tabel 3).

Verrijking personeelsbeleid

Mensen stellen steeds hogere eisen aan het werk. Werk heeft in de loop van de tijd steeds meer het karakter gekregen van een consumptiegoed en moet niet alleen financieel de moeite waard zijn. Het moet het liefst ook interessant, gevarieerd, uitdagend en zingevend zijn. Voor slechts een minderheid van de Nederlandse werknemers is werk louter een manier om geld te verdienen. 'Verrijkt doorwerken' door middel van het integreren van maatschappelijke detacheringen met het reguliere werk kan aanknopingspunten bieden om het werk interessant te houden. Het kan voorkomen dat werknemers geleidelijk afhaken omdat een ontwikkelingsperspectief in de eigen werkomgeving ontbreekt.

Dit project toont duidelijk aan dat bij werknemers de behoefte aan nieuwe impulsen en ontwikkeling groot is en gedurende de levensloopbaan niet afneemt. Het concept 'Verrijkt doorwerken' biedt daarom kansen voor bedrijven die hun inspanningen op het gebied van (personeels)motivatie willen integreren met die op het gebied van (bedrijfs)reputatie en business-innovatie.

Vervolg

In het najaar 2005 zullen expertbijeenkomsten worden gehouden, waar dieper wordt ingegaan op de ervaringen uit het onderzoek en de praktijkexperimenten. Tevens zullen in die periode de bevindingen van het project met de betrokken organisaties worden gepresenteerd. We hopen daarmee een nieuwe impuls te geven aan een activerend ouderenbeleid bij overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties.

Dr. K. Henkens is verbonden aan het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI) in Den Haag.

henkens@nidi.nl

Literatuur

- Dalen, H. van, en K. Henkens, *De verborgen waarde van de oudere werknemer*, in: *Bevolking en Gezin* 33 (1): 29-60, (<http://www.nidi.knaw.nl/en/staff/henkens/>)
- Henkens, K. en H. van Solinge, *Het eindspel: Werknemers hun partners en leidinggeven over uittreden* (2003) Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen.

Bedrijven en maatschappelijke organisaties met interesse in het onderwerp of voor de expertbijeenkomsten kunnen contact opnemen met de stichting Viatore: Jord Neuteboom, www.viatore.nl, post@viatore.nl.

Co-auteurs van dit artikel zijn Hanna van Solinge, verbonden aan het NIDI, en Jord Neuteboom en René Schepers, verbonden aan de Stichting Viatore.