

# Kom over de brug!

## Verslag van een verkenning naar kansen en belemmeringen voor intersectorale mobiliteit

Titel  
Projectnummer  
Auteur  
Datum  
Versie

Kom over de brug  
10584.01  
P. Ijsenbrant, Z. van Dun en M. de Groot  
maart 2005  
2



Pettelaarpark 1  
Postbus 1585  
5200 BP 's-Hertogenbosch  
Tel: 073-6800800  
Fax: 073-6123425  
[www.cinop.nl](http://www.cinop.nl)

© CINOP 2005

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, op welke andere wijze dan ook, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.





# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>1</b>
1.1	Aanleiding.....	1
1.2	Opdracht en aanpak.....	1
1.3	Leeswijzer .....	1
<b>2</b>	<b>Samenvatting, conclusies en aanbevelingen.....</b>	<b>3</b>
2.1	Samenvatting .....	3
2.2	Conclusies.....	5
2.3	Aanbevelingen .....	6
<b>3</b>	<b>Ontwikkelingen en beleid.....</b>	<b>8</b>
3.1	Lage arbeidsparticipatie van ouderen .....	8
3.2	Naar een transitionele arbeidsmarkt.....	8
3.3	Taskforce Ouderen en Arbeid en kabinetsbeleid.....	9
3.4	Intersectorale mobiliteit en branchebruggen.....	10
<b>4</b>	<b>Cijfers en feiten .....</b>	<b>12</b>
4.1	Vergrijzing en arbeidsparticipatie.....	12
4.2	Arbeidsmobiliteit.....	13
4.3	WAO-risico en ziekteverzuim .....	13
4.4	Arbeidsmarkt .....	14
<b>5</b>	<b>Resultaten verkenning .....</b>	<b>16</b>
5.1	Resultaten GDR-sessies .....	16
5.2	Gesprekken/mogelijke pilots.....	17
5.3	Deskresearch .....	18
<b>6</b>	<b>Branchebruggen .....</b>	<b>19</b>
6.1	Inleiding.....	19
6.2	Fundamenten voor branchebruggen .....	23
6.3	Pijlers voor loopbaantransities .....	33
6.4	Aanpak om te komen tot branchebruggen .....	40
	<b>Bijlage 1: Tabellen .....</b>	<b>44</b>
	<b>Bijlage 2: Lijst deelnemers GDR-sessies en gesprekpartners.....</b>	<b>50</b>

<b>Bijlage 3: Belemmeringen en mogelijke oplossingen voor intersectorale mobiliteit .....</b>	<b>52</b>
<b>Bijlage 4: Verslag gesprekken in kader verkenning mogelijke pilots.....</b>	<b>54</b>
<b>Bijlage 5: Literatuur en andere bronnen .....</b>	<b>61</b>
<b>Bijlage 6: Zelf bouwen aan je loopbaan!.....</b>	<b>62</b>

# I Inleiding

## I.1 Aanleiding

Op 29 april 2004 presenteerde het kabinet haar standpunt *Stimuleren langer werken van ouderen*, waarin gereageerd wordt op de aanbevelingen van de Taskforce Ouderen en Arbeid, verwoord in het advies *En ze werkten nog lang en gelukkig*. In het kabinetsstandpunt wordt geconstateerd dat de Nederlandse bevolking vergrijst. Als de arbeidsparticipatie niet verandert, zijn er in 2040 zes 65-plussers op tien werkenden. Niet alleen op de middellange termijn, maar ook al voor de korte termijn is een hogere arbeidsparticipatie en betere benutting van het arbeidspotentieel noodzakelijk. De Taskforce Ouderen en Arbeid heeft een reeks aanbevelingen gedaan om dit te realiseren. Intersectorale mobiliteit wordt daarbij als mogelijkheid geopperd om oudere werknemers, die dreigen uit te vallen vanwege fysiek en/of psychisch zwaar werk, te behouden voor de arbeidsmarkt. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft als beleidsdoelstelling de arbeidsdeelname van ouderen te bevorderen. In aansluiting daarop wil het Ministerie nader onderzoek laten doen naar intersectorale mobiliteit en in deze context enkele pilots starten.

## I.2 Opdracht en aanpak

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft CINOP in september 2004 opdracht gegeven een haalbaarheidsonderzoek te doen naar de mogelijkheden van intersectorale mobiliteit en een handreiking te bieden voor mogelijke pilots intersectorale mobiliteit voor oudere werknemers. CINOP is het onderzoek gestart met deskresearch. Vervolgens is een drietal sessies met werkgevers en vertegenwoordigers van brancheorganisaties georganiseerd. Een sessie met werkgevers uit diverse branches, verspreid over het land, een sessie met Ministeries en een sessie met werkgevers uit een regio (Limburg). In deze sessies is geïnventariseerd welke opvattingen en verwachtingen men heeft over activerend ouderenbeleid en of en zo ja, welke ervaring men heeft met intersectorale mobiliteit. Tevens is nagegaan welke belemmeringen men ziet voor intersectorale mobiliteit en welke oplossingen men ziet voor deze belemmeringen. We hebben daarnaast met een aantal werkgevers en brancheorganisaties individueel gesproken. CINOP heeft de informatie, die verkregen is uit de deskresearch, de sessies en de gesprekken, verwerkt in de voorliggende rapportage.

## I.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bevat een samenvatting, de conclusies en aanbevelingen. In hoofdstuk 3 worden de ontwikkelingen en het beleid op het gebied van arbeidsparticipatie van ouderen geschetst. Die ontwikkelingen worden in hoofdstuk 4 met feiten en cijfers gestaafd. In hoofdstuk 5 doen we verslag van de sessies en gesprekken die in het kader van de verkenning georganiseerd zijn. In hoofdstuk 6 introduceren we de branchebrug als metafoor voor intersectorale mobiliteit. We gaan daarbij in 6.1 in op de rollen van werkgevers, werknemers, branches, overheid en intermediaire organisaties. Vervolgens beschrijven we in 6.2 de fundamenten voor het welslagen van een branchebrug: maatschappelijk draagvlak, draagvlak binnen de branche, materieel draagvlak, HRM/HRD-beleid en organisatorische condities zijn voorwaardelijk voor intersectorale mobiliteit.

Werknemers, die zo'n loopbaantransitie van een werkgever in de ene branche naar een werkgever in een andere branche maken, kunnen een aantal belemmeringen ondervinden. Dan hebben zij bij hun brancheburg ondersteuning nodig van een of meer van de pijlers, die in 6.3 geïntroduceerd worden: psychosociale en culturele pijler, financieel-juridische pijler en scholing- en competentie pijler. Paragraaf 6.4 biedt een aanpak om te komen tot branchebruggen. Met behulp van een checklist kunnen werkgevers of andere actoren nagaan of en zo ja, hoe ze branchebruggen kunnen realiseren tussen twee of meer branches om oudere werknemers langer aan het werk te houden. In de bijlagen zijn tabellen, een overzicht van deelnemers aan de brainstormsessies en individuele gesprekken, belemmeringen en mogelijke oplossingen voor intersectorale mobiliteit, verslagen van de genoemde gesprekken, de geraadpleegde bronnen en een beschrijving van het loopbaanproject in de bouw opgenomen.

## 2 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

### 2.1 Samenvatting

Nederland vergrijst en ontgroent. De levensverwachting van de bevolking stijgt, terwijl er minder kinderen geboren worden. De arbeidsparticipatie van ouderen is momenteel laag als gevolg van gunstige uittreedroutes en negatieve beeldvorming over ouderen. We denken nog sterk in termen van lifetime employment, terwijl de arbeidsmarkt steeds meer vraagt om lifetime employability. Om de AOW en gezondheidszorg betaalbaar te houden is het noodzakelijk dat we langer doorwerken. De Taskforce Ouderen en Arbeid heeft het kabinet hierover geadviseerd. Het kabinet heeft naar aanleiding daarvan een aantal concrete voorstellen voor beleidsmaatregelen gedaan om langer doorwerken van ouderen te bevorderen. Een van die maatregelen is het bevorderen van intersectorale mobiliteit, ook wel *branchebrug* genoemd. Intersectorale mobiliteit zou een oplossing kunnen zijn voor ouderen die dreigen uit te vallen, bijvoorbeeld als gevolg van zware fysieke arbeid of psychosociaal belastend werk. Voor zowel werkgevers als werknemers zijn er echter ook belemmeringen. In dienst nemende werkgevers vrezen het WAO-risico. Werknemers dreigen hun verworven rechten te verliezen als zij een overstap maken naar een andere branche. Beide hebben negatieve beelden over langer doorwerken van ouderen. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft CINOP daarom gevraagd onderzoek te doen naar de haalbaarheid van intersectorale mobiliteit.

Momenteel is een op de zeven inwoners van Nederland ouder dan 65 jaar. Dit zal oplopen naar een op de vijf in 2020 en een op de vier in 2050. Het aantal werkenden daalt, terwijl het aantal oudere niet-werkenden stijgt. De arbeidsmobiliteit neemt toe. Jongeren wisselen vaker van baan dan ouderen en hoogopgeleiden vaker dan laagopgeleiden. Intersectorale mobiliteit zal met name interessant zijn voor die branches waar de kans op instroom in de WAO hoog is en/of waar veel ouderen werken. We hebben daarom onderzocht in welke sectoren die instroomkans voor werknemers van 50 jaar en ouder bovengemiddeld is.

CINOP heeft in het kader van dit haalbaarheidsonderzoek drie sessies georganiseerd met werkgevers en brancheorganisaties om te inventariseren welke belemmeringen en mogelijkheden zij zien voor intersectorale mobiliteit. Duidelijk werd dat het denken over leeftijdsbewust personeelsbeleid en langer werken van ouderen nog in de kinderschoenen staat. De noodzaak wordt wel gezien, maar tegelijkertijd constateert men dat de neiging sterk is om in de dagelijkse praktijk niet erg ver vooruit te kijken.

CINOP heeft tevens een aantal gesprekken gevoerd met werkgevers en brancheorganisaties over de mogelijkheid van *branchebruggen*. Daarbij zijn is een aantal concrete ideeën naar voren gekomen. Van gevangenebewaarder naar/tot politiemann, van verzorgster in een verpleeghuis naar/tot leidster kindercentra vice versa, van catering/horeca naar zorg en omgekeerd, loopbaanproject intersectorale mobiliteit schilders en uitrui tussen technische bedrijven.

Intersectorale mobiliteit kan gerealiseerd worden door zogenaamde *branchebruggen*. De *branchebrug* vormt voor een werknemer de schakel tussen zijn oude werkgever in de ene branche en zijn nieuwe werkgever in een andere branche.

Er zijn allerlei belemmeringen voor intersectorale mobiliteit als mogelijke oplossing voor het langer werken van ouderen. Denk bijvoorbeeld aan de negatieve beeldvorming over ouderen, WAO-risico voor de nieuwe werkgever, verlies van verworven rechten voor de werknemer, verschil in werkcultuur, noodzaak voor aanvullende scholing.

Daarom zijn voor het bouwen van branchebruggen de volgende fundamenten nodig:

- maatschappelijk draagvlak: bewustwording, informatie en beeldvorming;
- draagvlak binnen de branche: samenhang in-, door- en uitstroombeleid;
- materieel draagvlak: middelen;
- HRM/HRD-beleid: leeftijdsbewust personeelsbeleid;
- organisatorisch draagvlak: samenwerking en afstemming, praktische dienstverlening.

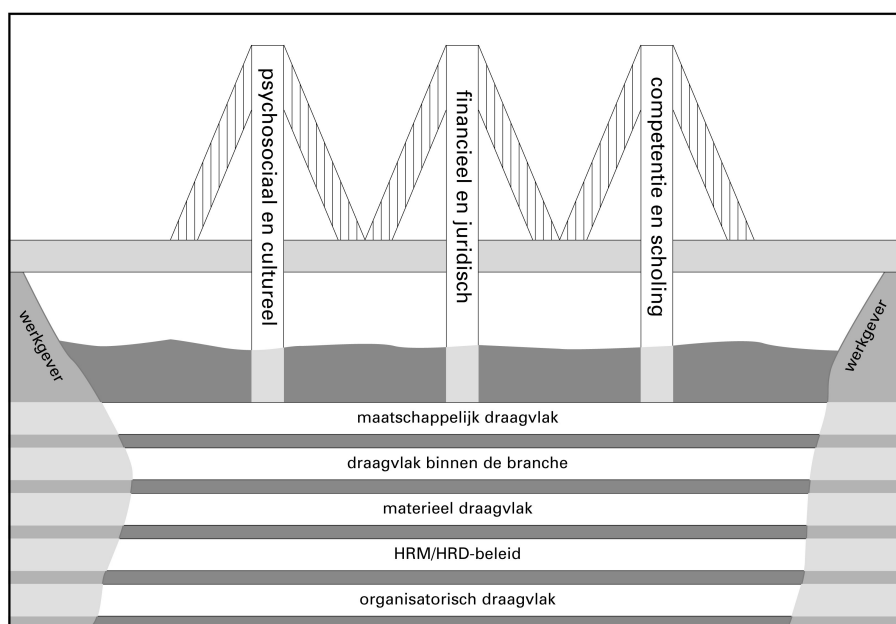
Hoe meer elementen aanwezig zijn des te steviger de fundering.

Als de fundamenten aanwezig zijn kan aan de brug zelf worden gebouwd. Daarbij gaat het vooral om het in kaart brengen welke belemmeringen de werknemer ondervindt bij een overstap. Met ondersteuning en begeleiding kunnen deze dan weggenomen worden. De belemmeringen en de daarmee samenhangende acties zijn te visualiseren als drie pijlers:

- psychosociale begeleiding en culturele condities: loslaten oude vertrouwdheden, zoeken naar nieuwe persoonlijke fit;
- financieel-juridische pijler: financiële en rechtspositionele regelingen;
- competentie en scholing: coaching, opleiding, leerwerktrajecten en EVC.

Deze pijlers bieden de individuele werknemer waar nodig ondersteuning om de kloof tussen huidige en beoogde baan te overbruggen. De grootte van de kloof is afhankelijk van de baankenmerken (wat voor soort werk, wat voor soort bedrijf, et cetera) en kenmerken van de betrokken werknemer (kennis, ervaring, competenties, wensen, beelden, voorkeuren et cetera).

In onderstaande figuur worden de verschillende componenten van de branchebrug gevisualiseerd. De oevers symboliseren de oude en de nieuwe werkplek. Het fundament bestaat uit elementen als draagvlak en voorzieningen. De pijlers verbeelden de individuele ondersteuning die de medewerker wellicht nodig heeft om de overstap te maken. De branchebrug is hieronder gevisualiseerd.



Figuur 1: Elementen van de branchebrug



Werkgevers die werk willen maken van branchebruggen moeten een aantal vragen beantwoorden. Zij kunnen daarbij eventueel gefaciliteerd worden door brancheorganisaties of andere intermediaire organisaties. Ook kunnen branches het initiatief nemen, of andere organisaties zoals CWI, bedrijvenkring of loopbaancentra.

De initiatiefnemers dienen vooraf te onderzoeken:

- of er commitment is voor intersectorale mobiliteit;
- hoe de personeelsopbouw is en hoe het zit met ziekte en arbeidsongeschiktheid;
- hoe de werkgelegenheid en arbeidsmarkt zich ontwikkelt;
- wat huidige en gewenste scholing(sniveau) van werknemers is;
- welke risico's en schadelastbeperking komen kijken bij intersectorale mobiliteit;
- welke belanghebbenden er zijn binnen en buiten de eigen sector;
- met wie samengewerkt kan worden in het kader van intersectorale mobiliteit.

## 2.2 Conclusies

Met intersectorale mobiliteit is nog weinig ervaring opgedaan. Incidenteel vinden wel loopbaantransities plaats van de ene naar de andere branche, maar er is nog geen sprake van structurele branchebruggen.

De Taskforce Ouderen en Arbeid heeft geconstateerd dat er een mentaliteitsverandering nodig is om langer werken van ouderen te realiseren. De sessies en gesprekken met werkgevers en brancheorganisaties bevestigen dit beeld. Werkgevers erkennen dat ze niet ver vooruit denken en er bovendien van uitgaan dat zij nog wel voldoende jongeren kunnen aannemen. De economische situatie van dit moment speelt hierbij wellicht ook een rol. Men is momenteel meer bezig met de vraag hoe men tot personeelsreductie kan komen, dan met de vraag hoe men voldoende nieuwe arbeidskrachten kan werven. Maatschappelijk draagvlak en draagvlak binnen de branches zijn dan ook belangrijke fundament voor branchebruggen. Het gaat bij branchebruggen niet alleen om uitstroom maar net zo goed om instroom. Er zijn dus ook in werkgevers nodig, die bereid zijn om ouderen in dienst te nemen.

De ervaring van de bedrijven en organisaties die we gesproken hebben is dat de arbeidsmobiliteit boven de 40 jaar afneemt. Met name in uitvoerende functies speelt de dreiging van uitval voor oudere werknemers. Men wordt geconfronteerd met soms grote arbeidsongeschiktheidsrisico's. Er is sprake van zware fysieke belasting in productiefuncties, huishoudelijke verzorging, persoonlijke verzorging en verpleging, beladers in de afvalsector, timmerkrachten, stratenmakers, metselaars, kantinepersoneel, assurantiemedewerkers buitendienst, laboranten, procesoperators. Van dreigende uitval als gevolg van psychosociale belasting is sprake in kantoorfuncties en bij leidinggevenden in de zorg.

In het onderwijs is de mobiliteit gering. Werkgevers in het onderwijs zijn zelf ook niet bezig met het bevorderen van de mobiliteit van hun werknemers.

Met mobiliteitscentra heeft men geen positieve ervaringen. Er is onvoldoende aandacht voor vertrouwen en cultuur, de nadruk ligt te sterk op inzet van instrumenten en institutionalisering. Terwijl de inzet was om goudhaantjes in te zetten, verwordt het in de praktijk daardoor tot kneuzenbank.

Goed personeelsbeleid vormt ook een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van branchebruggen. Leeftijdsbewust personeelsbeleid staat, mede onder invloed van de tijdelijke stimuleringsregeling van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, momenteel meer in de belangstelling.

Intersectorale mobiliteit is alleen mogelijk als een aantal materiële belemmeringen weggenomen worden. Er is dan ook materieel draagvlak nodig. Tevens hebben werknemers die een loopbaantransitie gaan doen ondersteuning nodig op financieel-juridisch gebied. Ze moeten weten wat een en ander betekent voor hun inkomen en verworven rechten en waar mogelijk moeten deze behouden kunnen worden of overgenomen.

Voor het realiseren van succesvolle branchebruggen is het nodig dat verschillende organisaties samenwerken. In de eerste plaats natuurlijk de betreffende werkgevers. Maar daarnaast ook brancheorganisaties en organisaties die betrokken zijn bij de ondersteuning van het loopbaantransitieproces, zoals scholingsinstituten, loopbaanadviesbureau, reïntegratiebureaus, CWI, loopbaancentrum, bedrijvenkring, etc.

Scholing wordt algemeen als een belangrijk instrument gezien om mobiliteit te bevorderen. Het gaat daarbij ook om scholing als diepte-investering. Dat wil zeggen gericht op een leven lang leren, blijven én erbij horen.

### **2.3 Aanbevelingen**

- Start en faciliteer een aantal pilots om ervaring op te doen met intersectorale mobiliteit. Gebruik daarbij een format voor planvorming en biedt belangstellenden de gelegenheid kennis te nemen van het concept branchebruggen.
- Combineer de bijeenkomsten voor planvorming met interessante lezingen en bijdragen van experts met kennis op het gebied van de verschillende elementen van de branchebrug.
- Communiceer vooraf het toetsingskader dat gebruikt gaat worden voor de definitieve selectie van pilots.
- Faciliteer een aantal pilots om ervaring op te doen met intersectorale mobiliteit vanuit vooraf geformuleerde experimenteeldoelen.
- Kies daarbij voor een spreiding van branches en geografische gebieden. En zorg dat er ervaring opgedaan wordt met verschillende organisatievormen, zoals initiatieven van grote werkgevers, verwante brancheorganisaties, CWI, bedrijvenkring/terrein of een loopbaancentrum.
- Zorg dat in deze pilots sprake is van samenwerking en afstemming tussen de betrokkenen. Het gaat niet alleen om het ontwikkelen van nieuwe instrumenten maar ook om het goed afstemmen en aansluiten op bestaande dienstverlening. Met een geïntegreerde aanpak kunnen veel problemen op tijd gesignaleerd en opgelost worden.

- Interesseer ter ondersteuning van de pilots ook andere brancheorganisaties, pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen voor het idee van langer werken van ouderen en vraag ze erin te investeren.
- Ontwikkel een website zodat alle betrokkenen en geïnteresseerden kennis kunnen nemen van en aan het werk kunnen met de verworven inzichten en concrete hulpmiddelen. Voorzie deze site van goed onderbouwde businesscases waarin de bijdrage aan schadelastbeperking zichtbaar wordt. Biedt werknemers via de website inzicht in activiteiten die zij zelf kunnen ondernemen om een branchebrug te nemen.
- Gebruik de ervaringen met intersectorale mobiliteit niet alleen om oudere werknemers aan het werk te houden, maar zet het ook in als middel om werkloze ouderen weer aan het werk te helpen.
- Besteed aandacht aan beeldvorming en voorlichting over langer werken van ouderen middels branchebruggen. Gebruik daarvoor ook de media, die worden ingezet door grijs werkt.

## 3 Ontwikkelingen en beleid

*De levensverwachting van de bevolking neemt nog steeds toe. Veel mensen stoppen voor hun 65<sup>ste</sup> met werken. In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag waarom langer werken van ouderen belangrijk is en voor wie dat belangrijk is. We beschrijven de transformatie van de arbeidsmarkt en schetsen kort het overheidsbeleid. Tot slot wordt intersectorale mobiliteit als een van de oplossingen voor het langer werken van ouderen geïntroduceerd.*

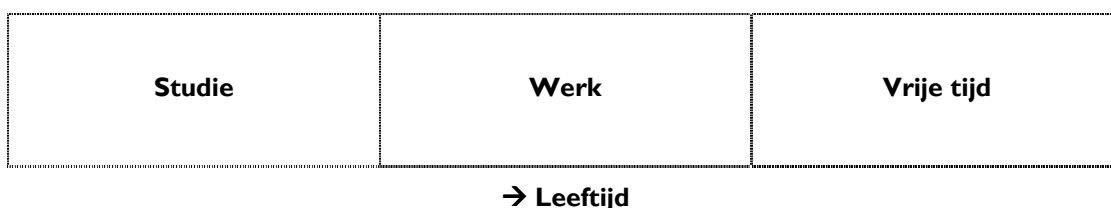
### 3.1 Lage arbeidsparticipatie van ouderen

De arbeidsparticipatie van ouderen is momenteel laag als gevolg van een aantal factoren. Financieel gunstige uittreedroutes, zoals VUT, prepensioen, WAO en WW zijn een belangrijke oorzaak van de lage participatie van ouderen. Werkgevers zijn van mening dat ouder personeel extra loonkosten met zich meebrengt zonder dat het tot hogere productiviteit leidt. Er wordt onvoldoende gebruik gemaakt van de mogelijkheden om arbeidsduur en arbeidsinhoud aan te passen en/of mobiliteit van ouderen te bevorderen. Werkgevers en werknemers zijn zich onvoldoende bewust van de noodzaak tot hogere arbeidsparticipatie van ouderen. En als ze dit bewustzijn wel hebben, dan leidt dat nog niet tot nieuw (leeftijdsbewust personeels)beleid. Dit heeft ook te maken met de negatieve beeldvorming: een vergrijzend personeelsbestand wordt geassocieerd met hogere arbeidskosten, hoog verzuim, weinig geneigdheid tot verandering en weinig enthousiasme voor nieuwe technologie. Het overheidsbeleid zal dan ook gericht zijn op financiële prikkels om langer door te werken en uittreedroutes minder aantrekkelijk te maken. Tevens zal beleid ontwikkeld worden om de inzetbaarheid en productiviteit van ouderen te vergroten. Gezocht dient te worden naar mogelijkheden van functieverandering en eventueel demotie en leeftijdsbewust personeelsbeleid, waarbij ook aandacht wordt besteed aan de belastbaarheid van oudere werknemers. Ook zullen inspanningen gericht zijn op de beeldvorming: grotere participatie van ouderen is nuttig en noodzakelijk. Arbeid kan immers ook bijdragen aan het welzijn van mensen. Door het verrichten van arbeid is er de mogelijkheid van persoonlijke zingeving. Werk kan bijdragen aan sociale contacten, het geeft ordening van het leven door het ritme en de afwisseling van werk en vrije tijd wordt door velen als prettig ervaren.

### 3.2 Naar een transitionele arbeidsmarkt

De huidige maatschappij en infrastructuur zijn ingericht volgens de vooronderstelling dat je eerst leert, dan werkt en ten slotte geniet van je welverdiende rust tijdens je pensioen. Zowel de sociale als de educatieve voorzieningen zijn gebaseerd op die aanname.

**Nu**



We zijn op weg naar een transitionele arbeidsmarkt. De essentie van het model van een transitionele arbeidsmarkt is dat de arbeidsmarkt nadrukkelijk wordt gezien in relatie tot andere levenssferen: de privésfeer van de huishoudens met vraagstukken over de combinatie van betaalde arbeid en zorg, sociale zekerheid, onderwijs en levenslang leren, werkloosheid, inactiviteit en pensionering. In langetermijnperspectief maken mensen gedurende hun levensloop loopbaankeuzes met het oog op een goede balans tussen arbeid, zorg, onderwijs en vorming en vrije tijd. Die keuzes zijn van invloed op de beschikbaarheid voor de arbeidsmarkt.

Het kernidee is dat men gestimuleerd zou moeten worden om voortdurende transitie of overgangen te maken tussen deze sferen en de arbeidsmarkt. De afgelopen jaren worden jongeren in het onderwijs voorbereid op een leven lang leren. Loopbaanoriëntatie is een vak geworden op school en employability maakt deel uit van het beleid van branches en bedrijven. Je leven lang werken bij een werkgever wordt steeds minder vanzelfsprekend. Oudere werknemers en werkgevers zijn nog niet voorbereid op deze transitionele arbeidsmarkt.

### Straks

Vrije tijd
Zorg
Werk
Leren

→ Leeftijd

In Europa was Finland het eerste land dat met vergrijzing geconfronteerd werd. Daar is het begrip *workability* geïntroduceerd en de *Work Ability Index* ontwikkeld. Het is een instrument dat op basis van gegevens een inschatting maakt over de arbeidstoekomst van mensen. Er wordt naar werk en arbeidsomstandigheden gekeken, maar ook naar waarden, competentieonderhoud, inzetbaarheid en gezondheid. Dit instrument biedt werkgevers de mogelijkheid om preventief te handelen en mensen langer binnen het bedrijf te houden. Werknemers krijgen uit de *Work Ability Index* betrouwbare informatie over de mogelijkheden om hun huidige werk te blijven doen. De eventuele tijdige waarschuwing geeft de werknemer de gelegenheid om op tijd de bakens te verzetten. (Inter)sectorale mobiliteit kan dan een oplossing zijn om oudere werknemers te behouden voor de arbeidsmarkt.

### 3.3 Taskforce Ouderen en Arbeid en kabinetsbeleid

De Nederlandse bevolking vergrijst. De levensverwachting van 65-plussers neemt toe, terwijl er tegelijkertijd minder kinderen geboren worden. Als gevolg hiervan zullen de kosten van AOW en gezondheidszorg stijgen terwijl - bij ongewijzigd beleid - een steeds kleinere groep werkenden het economische draagvlak moet vormen.

Het kabinet heeft daarom in 2001 de Taskforce Ouderen en Arbeid ingesteld, die de opdracht kreeg om voorstellen te doen om oudere werknemers langer aan het werk te houden. Het eindadvies van de Taskforce *En ze werkten nog lang en gelukkig* werd in december 2003 aangeboden aan Staatssecretaris Rutte. De Taskforce constateert dat er voor het langer doorwerken van ouderen een mentaliteitsomslag nodig is. Het gaat dan niet alleen om werkgevers en werknemers, maar ook om de publieke opinie. De Taskforce doet een aantal aanbevelingen om de belemmeringen voor een grotere arbeidsparticipatie van ouderen weg te nemen. Jaarlijks zullen er 25 tot 30 duizend mensen van 55 jaar en ouder extra aan het werk moeten blijven. Daarmee zal waardevolle kennis en ervaring niet wegstromen en blijven sociale zekerheid, gezondheidszorg en pensioenen betaalbaar. Ouderen nemen meer deel aan het maatschappelijke leven en de internationale concurrentie wordt veilig gesteld. Aanbevolen wordt om financiële prikkels te bieden om langer werken aantrekkelijk te maken. Daarnaast moeten leeftijdsbewust personeelsbeleid, een leeftijdsspiegel, branchebruggen, meer scholing voor ouderen, inzet van pensioenfondsen op het terrein van Arbo- en preventiebeleid, aandacht voor positieve beeldvorming en verankering gestimuleerd worden.

Op 29 april 2004 verscheen het kabinetsstandpunt *Stimuleren langer werken van ouderen* in reactie op het advies van de Taskforce. Het kabinet constateert dat hogere participatie van ouderen en betere benutting van het arbeidspotentieel niet alleen op de middellange termijn maar ook al op korte termijn noodzakelijk is. In het kabinetsstandpunt zijn de aanbevelingen van de Taskforce omgezet in concrete voorstellen voor aanvullende beleidsvoorstellen om langer werken van ouderen te stimuleren. Een van die voorstellen is de zogenaamde branchebrug. (Inter)sectorale mobiliteit wordt beschouwd als een concrete mogelijkheid om werknemers, die door fysiek zwaar of psychosociaal belastend werk dreigen uit te vallen, te behouden voor de arbeidsmarkt. Voor in dienst nemende werkgevers en werknemers kunnen hier risico's aan zitten. Daarom wordt voorgesteld om te onderzoeken welke factoren belemmerend werken voor intersectorale mobiliteit en in een aantal pilots ervaring op te doen met deze zogenaamde branchebruggen.

### **3.4 Intersectorale mobiliteit en branchebruggen**

Intersectorale mobiliteit komt als oplossing voor langer werken van oudere werknemers in beeld, wanneer werknemers vanwege fysiek zware of psychosociaal belastende arbeid een verhoogde kans op uitval hebben en er geen mogelijkheid is om binnen de eigen branche ander passend werk te vinden. Voor werkgevers levert intersectorale mobiliteit dan schadelastbeperking op, voor werknemers langer werkplezier en loon uit arbeid.

Intersectorale mobiliteit komt tot nu toe vrijwel alleen voor op individueel niveau. Werknemers nemen incidenteel zelf het initiatief om zich op ander werk te oriënteren, eventueel de benodigde scholing te volgen en de overstap te maken. Zij nemen daarbij de risico's, zoals het verlies van ontslagbescherming en het ontstaan van een pensioenbreuk op de koop toe. Voor oudere werknemers is die stap vaak extra moeilijk, omdat zij geconfronteerd worden met de vooroordelen die bestaan over oudere werknemers. Voor zowel werknemers als voor in dienst nemende werkgevers kunnen risico's kleven aan intersectorale mobiliteit op het gebied van ontslagbescherming, WAO, pensioen en uitkeringen. Het indammen van deze risico's is een belangrijke randvoorwaarde voor intersectorale mobiliteit.

CINOP heeft tussen 2000 en 2004 het Loopbaanproject Bouw (zie kader) uitgevoerd. Mede op grond daarvan heeft het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid CINOP gevraagd onderzoek te doen naar kansen en belemmeringen van intersectorale mobiliteit, waarvan in dit rapport verslag gedaan wordt.

In het Loopbaanproject Bouw is ervaring opgedaan met (inter)sectorale mobiliteit. Werknemers, die een nieuwe functie ambieerden en werknemers die in de WAO dreigden te komen, konden deelnemen aan dit project. Degenen die een nieuwe functie zochten, kregen de kans om een transitie te maken naar een andere functie in de bouw. Diegenen voor wie preventie van WAO aan de orde was, konden zich oriënteren op een nieuwe functie binnen of buiten de bouw. Naar aanleiding van de positieve ervaringen met deze pilot overwogen sociale partners deze vorm van (inter)sectorale mobiliteit tot een structurele voorziening om te bouwen. In bijlage 6 staat een beschrijving van dit project.

## 4 Cijfers en feiten

*De Europese Unie heeft langere deelname aan en latere uittreding uit het arbeidsproces van oudere werknemers als speerpunt. In 2000 heeft de Europese Raad in Lissabon een algemeen werkgelegenheidsstreefcijfer van 70% in 2010 vastgesteld. Om dat te realiseren moet de arbeidsparticipatie van oudere werknemers worden vergroot. Daarom zijn de volgende doelen gesteld:*

- *in 2010 dient de helft van de EU-bevolking in de leeftijdsgroep van 55-64 jaar aan het arbeidsproces deel te nemen (Stockholm 2001);*
- *in de periode tot 2010 dient de leeftijd waarop mensen in de Europese Unie stoppen met werken, geleidelijk te worden opgetrokken met circa 5 jaar (Barcelona 2002).*

*In Nederland was de gemiddelde uittreedleeftijd 62,2 jaar, volgens Europese cijfers 62,2 jaar in 2002. Met dit cijfer behoort Nederland tot de vijf lidstaten met een uittreedleeftijd in 2002 hoger dan 62 jaar. (N.B. Volgens SZW-berekeningen op basis van CBS-cijfers en OESO-definities komt voor 2002 de uittreedleeftijd op 61,2 jaar). Langer doorwerken is ook noodzakelijk, omdat onze levensverwachting toegenomen is. In de Europese Unie is de levensverwachting voor mensen van 60 jaar voor vrouwen 24 jaar en voor mannen 19 jaar.*

*In dit hoofdstuk onderbouwen we het belang van langer doorwerken van ouderen met cijfers over vergrijzing en arbeidsparticipatie, arbeidsmobiliteit, WAO-risico's en de arbeidsmarkt. De tabellen waarnaar verwezen wordt, zijn te vinden in bijlage 1.*

### 4.1 Vergrijzing en arbeidsparticipatie

De Nederlandse bevolking vergrijst en ontgroent; er komen naar verhouding méér ouderen en minder jongeren bij. Dit is onder meer het gevolg van de demografische ontwikkelingen na de Tweede Wereldoorlog. Bovendien is door de toenemende welvaart en de steeds betere kwaliteit van de gezondheidszorg de gemiddelde levensverwachting gestegen. Het aantal 65-plussers neemt hierdoor toe, zowel absoluut als relatief. Momenteel is één op de zeven inwoners in Nederland ouder dan 65 jaar. In 2020 zal dit opgelopen zijn tot één op de vijf inwoners en in 2050 zelfs tot één op de vier. Bovengenoemde ontwikkelingen leiden tot een toenemende 'grijze druk'; tegenover elke 65-plusser staan in 2050 nog maar 4 personen die werken (tabel 1 en 2).

Het aandeel 55-plussers werkzaam in banen van ten minste 12 uur per week is tussen 1995 en 2002 toegenomen met vier procentpunten (van 5,4% naar 9,4%). Het aandeel 55-plussers is vooral gestegen bij het openbaar nutsbedrijf, openbaar vervoer en wegvervoer, onderwijs en de grafische industrie. Deze vier sectoren zijn ook terug te vinden in de top vijf van sectoren met het hoogste percentage werkende ouderen in 2002 (tabel 3). Relatief (in verhouding tot het aandeel in 1995) was de stijging het grootst bij de sector openbaar vervoer en wegvervoer, gevolgd door de horecasector en de sector 'ziekenhuizen'. De twee laatstgenoemde sectoren kennen nog steeds een laag percentage werkende ouderen, maar de ondervertegenwoordiging van oudere werkenden is hier dus minder geprononceerd geworden. Hetzelfde geldt, in iets mindere mate, voor de bouwnijverheid. De toename van het aandeel werkende ouderen was relatief klein bij de ICT-sector, landbouw en visserij, financiële instellingen, rest zakelijke dienstverlening, de schoonmaaksector, de aardolie en chemische industrie en de 'rest industrie'. Eerstgenoemde drie sectoren bleven daarmee tot de sectoren behoren met een klein aandeel oudere werknemers in loondienst.



De schoonmaaksector en de 'rest zakelijke dienstverlening' vielen hiermee terug van sectoren met een bovengemiddeld aandeel oudere werknemers naar sectoren met een beneden gemiddeld aandeel oudere werknemers. Voor 'aardolie en chemische industrie' en 'rest industrie' was de terugval nog sterker, maar deze twee sectoren hebben in 2002 nog steeds een groot aandeel werkende ouderen.

Werkloze ouderen vinden moeilijk een nieuwe baan. In 2004 vonden slechts 259 van de 17.000 ontslagen 57,5-plussers een baan, dat is 1,5% (CWI). Van alle werkzoekenden hervatte 27% in 2004 het werk (UWV).

In 2004 nam de beroepsbevolking toe met 46.000 personen en in 2005 zal deze naar verwachting met ongeveer 100.000 personen toenemen, als gevolg van aantrekkende economische groei. De arbeidsmarktparticipatie komt in 2005 ruim boven de 69%. De beroepsbevolking in de leeftijdscategorie 25-44 jaar - de omvangrijkste categorie - blijft dalen, ook na 2005. In 2000 was het aandeel van deze leeftijdscategorie in de totale beroepsbevolking 57%; in 2009 nog maar 49%. Het aandeel van de leeftijdsgroep tot 25 jaar blijft gedurende de periode 2000-2009 stabiel en neemt in aantal toe met 133.000. De beroepsbevolking in de leeftijdscategorie tussen 45 en 64 jaar stijgt relatief het hardst, van 31% in 2000 tot 38% in 2009. Het aandeel van de hoger opgeleiden onder de beroepsbevolking zal de komende jaren in alle regio's in Nederland toenemen.

De arbeidsparticipatie van ouderen is de afgelopen jaren al toegenomen. In 1992 werkte slechts 25% van de bevolking boven de 54 jaar. In 2003 is dat percentage gestegen naar 38,6% van de bevolking boven 54 jaar (tabel 4). Niet alleen het absolute aantal werkende ouderen boven de 54 jaar is toegenomen, er is sowieso sprake van vergrijzing op de arbeidsmarkt. Volgens het CBS was in 1993 5,8% van de totale beroepsbevolking boven de 55 jaar. In 2004 is dit percentage gestegen naar 10,7% (tabel 5).

## **4.2 Arbeidsmobiliteit**

De arbeidsmobiliteit van de bevolking neemt toe. Jongeren wisselen veel vaker van baan dan ouderen. In 1999 veranderde 11% van de 15 tot 34-jarigen van werkkring. De 55-plussers kozen nauwelijks voor een nieuwe baan. Hoogopgeleiden wisselen vaker van werkkring dan laagopgeleiden. Met name academici zijn extra mobiel op de arbeidsmarkt. Toch neemt ook de mobiliteit van ouderen geleidelijk toe (tabel 6). In 2001 werkten zowel vrouwen als mannen boven de 55 jaar korter bij dezelfde werkgever dan in 1992.

In kleinere bedrijven blijven mensen tot op hogere leeftijd werken dan in grotere bedrijven. Vooral in bedrijven met meer dan 100 werknemers stoppen mensen relatief vroeg met werken (tabel 7).

## **4.3 WAO-risico en ziekteverzuim**

Intersectorale mobiliteit en branchebruggen zullen vooral interessant zijn voor die sectoren waar enerzijds de kans op uitval groot is (uitstroom) en anderzijds de vraag naar personeel zich nu of op korte termijn zal voordoen (instroom). We zijn daarom in de sectoranalyses van UWV nagegaan in welke branches een bovengemiddeld aantal ouderen werkt en/of een relatief hoge instroomkans in de WAO is en/of groei van het aantal banen verwacht wordt (tabel 8, de extreem hoge scores zijn grijs gearceerd).

De instroomkans in de WAO voor ouderen boven de 50 jaar is gemiddeld 1,53% volgens cijfers van UWV. In de volgende branches/sectoren is de instroomkans beduidend hoger dan dit gemiddelde:

▪ Horeca en catering	2,80%
▪ Slagers	2,77%
▪ Suikerverwerking	2,63%
▪ Reiniging	2,31%
▪ Openbaar vervoer	2,25%
▪ Textielindustrie	2,23%
▪ Schildersbedrijven	2,12%
▪ Stukadoorsbedrijven	2,09%
▪ Uitzendbedrijven	2,09%

Voor oudere werknemers is de instroomkans vooral hoog bij de slagers, de reiniging, de horeca, de uitzendbedrijven en de schildersbranche.

Uit onderzoek van het Landelijk Bureau leeftijdsdiscriminatie blijkt dat hoger ziekteverzuim van ouderen niet komt door de leeftijd, maar door de duur van het dienstverband. Zowel jonge als oude 'starters' (bijvoorbeeld herintreders) zijn minder lang ziek.

Groei is te verwachten in de sectoren slagers, reiniging, horeca en catering, zorg en onderwijs. Overstap naar een andere sector is met name ongebruikelijk vanuit het onderwijs en de zorg.

#### **4.4 Arbeidsmarkt**

In het kader van deze studie naar intersectorale mobiliteit is ook gekeken naar de arbeidsmarkt. Intersectorale mobiliteit is immers alleen mogelijk als er niet alleen sprake is van werkgevers, waar werknemers weggaan. Er moeten natuurlijk ook werkgevers zijn waar deze vertrekkende werknemers geplaatst kunnen worden. Daarom hebben we de vraag gesteld in welke sectoren de werkgelegenheid en vraag naar personeel de komende tijd toeneemt.

Volgens de CWI Arbeidsmarktprognose 2004-2009 zal de werkgelegenheid in 2005 met circa 100.000 banen toenemen, in de jaren daarna met gemiddeld 140.000. Het totaal aantal werkzoekenden zal in 2005 stabiliseren. Het aantal oudere werklozen en de langdurige werkloosheid zal de komende jaren blijven stijgen. De werkgelegenheid in de industrie zal de komende jaren verder krimpen, tegenover een groei in de dienstverlening en de collectieve sector. Het aantal vacatures zal in Zuid-Limburg de komende jaren met slechts 3% toenemen tegenover 7% landelijke groei.

Vooral door bezuinigingen in de collectieve sector en sanering in de marktsector was in 2004 nog sprake van een lichte daling van het totaal aantal banen. Vanaf 2005 zal er weer sprake zijn van banengroei. In de bouw zullen in 2005 8.000 nieuwe banen ontstaan. In de commerciële dienstverlening (handel, vervoer, communicatie, ICT, horeca, financiële instellingen) zal het aantal banen in de periode 2004-2005 met 40.000 toenemen, in de collectieve sector met 81.000. In de industriële sector verdwijnen de komende jaren echter 32.000 banen, waaronder 8.000 per jaar in de metaalindustrie. In 2005 zijn nog slechts 12% van de banen in de industrie, tegenover 44% in de commerciële dienstverlening en 30% in de collectieve sector. Dit jaar wordt het lichte verlies aan werkgelegenheid gecompenseerd door de blijvende groei van het aantal deeltijdbanen. Het aantal deeltijdbanen neemt ook volgend jaar nog toe. Ook het aantal flexibele arbeidskrachten neemt weer toe. Deze ontwikkelingen duiden op een toenemende dynamiek in het personeelsbestand. In 2005 zal voor het eerst sinds 2002 weer sprake zijn van een stijging van starters van een eigen bedrijf.

De ontwikkeling van de werkgelegenheid is sterk in Friesland, Flevoland, Nijmegen & Rivierenland en Noord-Holland Noord. In de Noord- en Zuidvleugel van de Randstad (Zuidelijk Noord-Holland en Rijnmond) is de situatie ongunstig, door de terugloop in industrie, transport, telecommunicatie en financiële dienstverlening, maar ook door de snelle aanwas van de beroepsbevolking. Het aantal werkzoekenden als percentage van de beroepsbevolking is in Groningen, Friesland, Drenthe, Twente, Rijnmond en Zuid-Limburg hoger dan het landelijk gemiddelde. Gezondheid, geestelijke en maatschappelijke belangen is een zeer grote sector, waarin meer dan een miljoen mensen werkzaam zijn. Vooral in de zorgsectoren (verzorging, verpleging, gehandicaptenzorg en thuiszorg) is een groei van de personeelsbehoefte te verwachten.

## 5 Resultaten verkenning

*CINOP heeft een verkenning gedaan naar mogelijkheden en belemmeringen voor intersectorale mobiliteit. In het kader van deze verkenning is een aantal activiteiten ondernomen waarvan in dit hoofdstuk verslag gedaan wordt. We hebben een drietal sessies met werkgevers en brancheorganisaties georganiseerd. Met hen hebben we geïnventariseerd welke mogelijkheden, belemmeringen en mogelijke oplossingen met zien voor intersectorale mobiliteit. Daarnaast hebben we gesprekken gevoerd met werkgevers en brancheorganisaties die al concrete ideeën hadden voor mogelijke branchebruggen. Tevens hebben we deskresearch gepleegd om meer inzicht te verwerven in de problematiek. Ten slotte hebben we een overzicht van mogelijke pilots gemaakt. De sessies en gesprekken hebben als input gediend voor het concept branchebrug, dat in hoofdstuk 6 wordt gepresenteerd.*

### 5.1 Resultaten GDR-sessies

CINOP heeft in het kader van de verkenning in november 2004 een drietal zogenaamde GDR-sessies georganiseerd. GDR staat voor Group Decision Room. Tijdens deze sessies werd gewerkt met het computerprogramma Meeting Works, waarmee met een groep mensen gebrainstormd kan worden. De deelnemers kunnen allen tegelijk hun inbreng intypen. De reacties zijn onmiddellijk zichtbaar en worden tevens opgeslagen in een bestand. Daarmee is het een efficiënt en effectief middel om ideeën en reacties te genereren, inventariseren en groeperen.

De sessies startten met een korte toelichting op het project door een vertegenwoordiger van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Vervolgens gaf CINOP een toelichting op het concept Branchebruggen. Daarna begon de brainstorm, waarbij CINOP de deelnemers een aantal brainstormvragen voorlegde. Tot slot werd geïnventariseerd of en zo ja welke mogelijke pilots intersectorale mobiliteit de aanwezigen voor ogen zien.

De eerste sessie zijn werkgevers uitgenodigd uit industrie, zorg en zakelijke dienstverlening. De tweede sessie waren vertegenwoordigers van Ministeries, een academisch ziekenhuis en een RPA aanwezig. De derde sessie was provinciaal ingekleurd. Alle werkgevers waren afkomstig uit Limburg. In bijlage 2 is een lijst opgenomen van de deelnemers aan deze sessies.

We hebben geïnventariseerd waarom de deelnemers belangstelling hebben voor intersectorale mobiliteit/branchebruggen. De toenemende vergrijzing maakt de noodzaak van levensfasebewust personeelsbeleid duidelijk. Meerdere bedrijven hebben de ervaring dat de arbeidsmobiliteit boven de 40 jaar afneemt. Men wordt geconfronteerd met soms grote arbeidsongeschiktheidsrisico's. Men wil een aantrekkelijke werkgever zijn en goed werkgeverschap tonen. Met name in de uitvoerende functies is er sprake van problematiek van dreigende uitval van ouderen. Denk bijvoorbeeld aan productiefuncties, huishoudelijke verzorging, persoonlijke verzorging en verpleging, beladers in de afvalsector, timmerkrachten, stratenmakers, metselaars, kantinepersoneel, assurantiemedewerkers buitendienst, laboranten, procesoperators. In genoemde functies is vooral sprake van zware fysieke belasting. Van dreigende uitval als gevolg van psychosociale belasting is sprake in kantoorfuncties en bij leidinggevendenden in de zorg.

In het onderwijs speelt 'eens een leraar altijd een leraar'. Werkgevers willen in veel gevallen mobiliteit helemaal niet bevorderen. In het primair onderwijs is sprake van kleine werkgevers, waardoor het inzetten van personele instrumenten moeilijk is.

In het mbo, waar sprake is van grote instellingen en beroepsopleidingen verzorgd worden, vindt reeds meer uitwisseling met het bedrijfsleven plaats.

Met mobiliteitscentra hebben de deelnemers geen positieve ervaringen. Er wordt sterk ingezet op instrumenten en snel geïnstitutionaliseerd, terwijl het vaak meer gaat om vertrouwen en cultuur. Mobiliteitscentra zijn vaak opgezet met de intentie om goudhaantjes in te zetten maar verworden in de praktijk tot kneuzenbank. Wellicht kan men beter werken met collegiale in- en uitleen. Scholing is een belangrijk middel om mobiliteit op termijn te bevorderen.

Belemmerend voor (intersectorale) mobiliteit kan zijn dat mensen een goed arrangement op hun werk hebben geregeld, dat wil zeggen goede afspraken over werktijden, combinatie werk en privé, en dergelijke.

Loopbaancompetenties kunnen bevorderend zijn voor (intersectorale) mobiliteit.

Voor zowel werknemers als werkgevers is het van belang om de schadelast te beperken, bijvoorbeeld door potentiële uitvallers (zware beroepen, eentonig werk) te identificeren. Netwerken van P&O-ers kunnen samen de mogelijkheden van branchebruggen onderzoeken. Het bijeen brengen van partijen moet gefaciliteerd worden. Waarschijnlijk is niet zozeer geld het probleem als wel het denken vanuit belemmeringen en daardoor het gemis aan bereidheid en bewustzijn.

Met name in Limburg speelt dat mensen niet weg willen uit de regio. Dat geldt zeker voor ouderen. Geconstateerd wordt dat de 55-plus VUT-regelingen zodanig zijn, dat iemand gek zou zijn als hij weg ging. Veel mensen gaan met de VUT en dan beginnen ze voor zichzelf te werken. Dat ouderen duurder zijn is mythevorming. Werkgevers kijken niet ver vooruit: op dit moment heeft men geen mensen nodig. Dat dat wellicht over twee jaar anders is, brengt de werkgever nu nog niet in beweging. Binnen de industrie is weinig economische ruimte in Limburg.

De volgende personele maatregelen worden reeds genomen om in te spelen op de problematiek: aanmoediging gebruik VUT, deeltijd-VUT en deeltijdpensionering eventueel in combinatie met deeltijdwerk, ontlasting ouderen, Arbo-maatregelen, mobiliteitsbureau en extra inhuur tijdelijke krachten voor fysiek zwaar werk.

Met het Meeting Works programma zijn belemmeringen en mogelijke oplossingen voor intersectorale mobiliteit in kaart gebracht. In bijlage 3 is een aantal belemmeringen en de daarvoor aangedragen oplossingen opgenomen.

## **5.2 Gesprekken/mogelijke pilots**

CINOP heeft met een aantal organisaties en personen individueel gesproken over de wijze waarop zij aankijken tegen intersectorale mobiliteit. In bijlage 2 is een lijst opgenomen van gesprekspartners en de organisaties die zij vertegenwoordigden. Tevens is in bijlage 4 een verslag van de gesprekken opgenomen. Hier doen we kort verslag van deze gesprekken, waarbij de nadruk ligt op mogelijke pilots intersectorale mobiliteit.

Het A&O-fonds Rijk heeft een expertmeeting georganiseerd over mobiliteit. Daar kwam het idee naar voren van doorstroom van bewaarders uit Justitiële Inrichtingen naar de politie vice versa.

Het Ministerie van Defensie heeft daarnaast al ervaring met intersectorale mobiliteit. Zo zijn commando's aan het werk gegaan in de persoonlijke beveiliging.

In het gesprek met de ANWB kwam het idee op van een branchebrug voor wegenwachters richting docent/instructeur autotechniek. Deze beroepsgroep stopt in het algemeen ruim voor hun 65<sup>ste</sup> met werken. Als docent/instructeur zouden ze zowel hun grote vakinhoudelijke kennis als hun sociale vaardigheden als hun liefde voor het vak inzetten en door kunnen geven aan jongeren.

In de zorg wordt onder andere gedacht aan intersectorale mobiliteit tussen gehandicaptenzorg, verzorging in verpleeg- en verzorgingshuizen, thuiszorg en kinderopvang. Daarnaast zijn horeca, catering, verblijfsrecreatie en particuliere zwembaden mogelijk sectoren waarmee branchebruggen gelegd kunnen worden.

Het Kadaster heeft grote behoefte aan meer (externe) mobiliteit van het personeel. Gesuggereerd wordt om na te gaan of landmeters de overstap naar gemeenten zouden kunnen maken.

De schildersbranche start in april 2005 met een loopbaanproject voor 200 schilders. Dit project is enerzijds gericht op voorkomen van instroom in de WAO, anderzijds op loopbaanontwikkeling en mobiliteit. In het kader van het project worden schilders, die dreigen uit te vallen, begeleid naar een andere baan in of eventueel buiten de sector. Daarmee is dit project een voorbeeld van (inter)sectorale mobiliteit.

In de grafimediabranche is in het project Age Unlimited ervaring opgedaan met leeftijdsbewust personeelsbeleid. Er is gewerkt aan bewustwording van werkgevers door gerichte informatie- en kennisoverdracht. Tevens zijn personeelsinstrumenten ontwikkeld voor het opbouwen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Daarmee is aan een goede basis voor intersectorale mobiliteit en branchebruggen gelegd.

Het Technocentrum De Vallei heeft in het Commult-project met zeven bedrijven in de technische sector gewerkt aan bewustwording op het terrein van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Er zijn concrete maatregelen genomen om de ontwikkeling van oudere werknemers te versterken. Zo zijn de volgende instrumenten ingezet: aandachtspunten voor functioneringsgesprekken met oudere werknemers, workshops voor leidinggevendenden, opleidingskundige maatregelen (vraaggestuurd portfolio). Door de structurele samenwerking in de regio ligt hier aan kans om branchebruggen te realiseren en zo ervaren medewerkers te behouden voor de technische sector.

### **5.3 Deskresearch**

In het kader van deze verkenning heeft CINOP literatuur en andere informatie verzameld over de (veranderende) positie van ouderen op de arbeidsmarkt, het sterk in ontwikkeling zijnde beleid op dit gebied. Tevens is studie gemaakt van feiten en cijfers op het gebied van ontwikkelingen in verschillende branches, de arbeidsongeschiktheidscijfers en de arbeidsmarktprognoses. In bijlage 5 treft u een overzicht aan van de geraadpleegde literatuur en bronnen.

## 6 Branchebruggen

*In dit hoofdstuk wordt het concept branchebruggen geïntroduceerd. Tevens gaan we in op de verschillende rollen voor werkgevers, werknemers, branches, overheid en intermediaire organisaties om intersectorale mobiliteit tot een succes te maken. Vervolgens schetsen we de fundamentelementen van een branchebrug. We onderscheiden het maatschappelijke draagvlak, het draagvlak binnen de branche, het materiële draagvlak, het HRM/HRD-beleid en het organisatorische draagvlak. Daarna komen de pijlers van de branchebrug aan bod: psychosociale en culturele condities, financieel-juridische condities en competentie en scholing. Tot slot is een checklist opgenomen, die gebruikt kan worden door werkgevers en/of branches om na te gaan of voldaan is aan voorwaarden om te komen tot sectorale mobiliteit.*

### 6.1 Inleiding

#### 6.1.1 Branchebruggen: realiseren van intersectorale mobiliteit

Intersectorale mobiliteit kan gerealiseerd worden door middel van zogenaamde branchebruggen. Bij een branchebrug zijn een werknemer en twee werkgevers betrokken. De werkgevers kunnen waar nodig gefaciliteerd worden door de branches. De overheid faciliteert in meer algemene zin.

In deze verkenning is de focus gericht op mobiliteit tussen branches en niet zozeer op mobiliteit binnen een branche. De ervaring heeft geleerd dat vooral het realiseren van een overstap naar een werkgever in andere branche lastig is. De verkenning is dan ook toegespitst op intersectorale mobiliteit. Vanzelfsprekend kunnen deze inzichten ook gebruikt worden voor overstappen binnen een branche.

Bij een branchebrug nemen werkgevers en/of branches het initiatief om een of meer werknemers te faciliteren om de overstap te maken van een werkgever in de ene branche naar een werkgever in een andere branche. Voor deze loopbaantransitie kan het beeld van de (branche)brug worden gebruikt. De brug verbindt twee oevers: de oude en de nieuwe werkplek van de werknemer. Dit soort loopbaantransities komt incidenteel al voor, bijvoorbeeld bij gedwongen uitstroombesluit of op eigen initiatief van de werknemer.

Voor het bouwen van bruggen zijn stevige fundamentelementen nodig. We onderscheiden de volgende elementen:

- maatschappelijk draagvlak;
- draagvlak binnen de branche;
- materieel draagvlak;
- HRM/HRD-beleid;
- organisatorisch draagvlak.

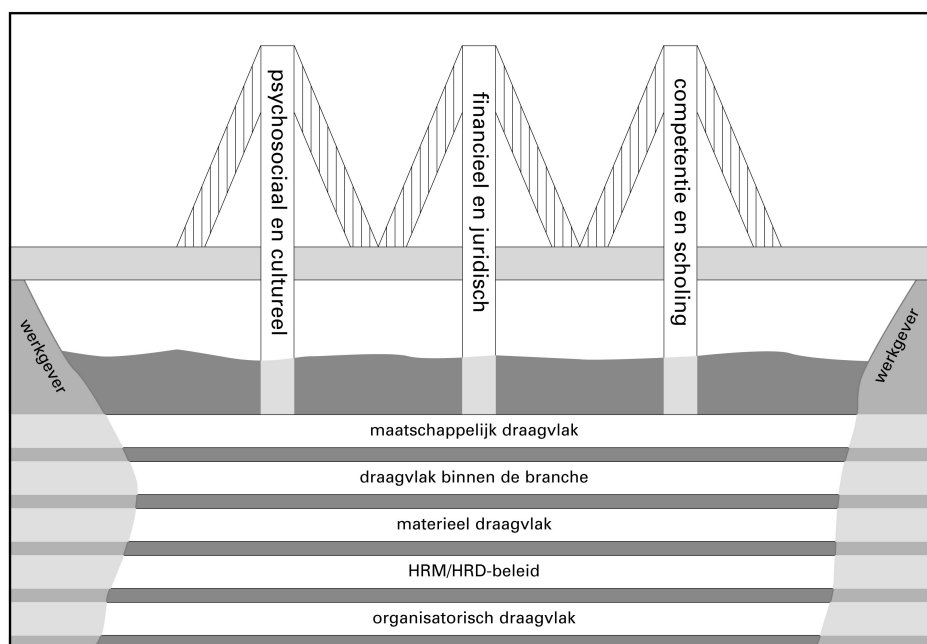
Deze elementen vormen samen een goed fundament voor het realiseren van een branchebrug. Hoe meer elementen aanwezig zijn hoe steviger de fundering. Veel grote ondernemingen zullen in hoge mate self supporting en op brancheniveau niet afhankelijk van voorzieningen en/of draagvlak zijn. Het spreekt voor zich dat ook voor deze werkgevers support op brancheniveau een steun in de rug zal zijn.

Als de fundamenten aanwezig zijn kan aan de brug zelf worden gebouwd. Daarbij gaat het vooral om het in kaart brengen welke belemmeringen de werknemer ondervindt bij een overstap. Met ondersteuning en begeleiding dienen deze dan weggenomen te worden. Deze belemmeringen en de daarmee samenhangende acties zijn te visualiseren als pijlers, we onderscheiden er drie:

- Psychosociale begeleiding en culturele condities
- Financieel-juridische pijler
- Competentie en scholing

Deze pijlers bieden de individuele werknemer waar nodig ondersteuning om de kloof tussen huidige en beoogde baan te overbruggen. De grootte van de kloof is afhankelijk van de baankenmerken (wat voor soort werk, wat voor soort bedrijf, et cetera) en kenmerken van de betrokken werknemer (kennis, ervaring, competenties, wensen, beelden, voorkeuren et cetera), zowel in de uitgangssituatie als beoogde situatie.

In onderstaande figuur worden de verschillende componenten van de branchebrug gevisualiseerd. Beide oevers symboliseren de oude en de nieuwe werkplek. Het fundament bestaat uit elementen als draagvlak en voorzieningen. De pijlers verbeelden de individuele ondersteuning die de medewerker wellicht nodig heeft om de overstap te maken.



Figuur 1: Elementen van de branchebrug

### 6.1.2 Belangen en rollen van werkgevers, werknemers, branches, overheid en intermediaire organisaties

In deze paragraaf beschrijven we kort de belangen, die betrokkenen bij branchebruggen hebben, en hun rollen. Achtereenvolgens komen werkgevers, werknemers, branches, overheid en intermediaire organisaties aan de orde.



### *Werkgevers*

Intersectorale mobiliteit als nieuw te ontwikkelen personeelsinstrument biedt werkgevers de kans om nieuw personeel uit andere branches aan te trekken met werk- en levenservaring. Dit is met name interessant voor werkgevers die kampen met personeelstekort en/of weinig oudere en ervaren krachten in dienst hebben. Daarnaast biedt intersectorale mobiliteit werkgevers de mogelijkheid om personeel, waarvoor geen emplot meer is binnen het bedrijf, elders aan werk te helpen. Intersectorale mobiliteit zou een logisch en vanzelfsprekend onderdeel van personeelsbeleid moeten zijn. Daarmee wordt instroom in WW, ziektewet of WAO voorkomen en de schadelast voor de werkgever beperkt.

Werkgevers creëren de randvoorwaarden voor intersectorale mobiliteit voor de werknemers. Het betreft werkgevers aan beide zijden van de brug. Een eerste randvoorwaarde is dat werkgevers het idee van branchebruggen omarmen, dat er draagvlak voor is. Met (leeftijdsbewust) personeelsbeleid kan een werkgever tijdig inspelen op ontwikkelingen in de markt en in het eigen personeelsbestand. Daarmee wordt arbeidsongeschiktheid en werkloosheid voorkomen. Scholing en mobiliteit hebben bovendien een positief effect op de productiviteit. Scholing is niet alleen voor de korte termijn van belang, maar levenslang leren houdt werknemers scherp en flexibel. Dit veronderstelt dat de werkgever of zijn P&O-er kennis en verstand heeft van de arbeidsmarktontwikkelingen, bestaande en nieuwe functies, scholing, EVC en competenties. Grote werkgevers zijn in staat om dit zelf te organiseren en op te zetten. Maar lang niet alle werkgevers zullen over deze kennis (kunnen) beschikken. Voor die werkgevers is het belangrijk te weten waar die kennis wel aanwezig is en hoe ze daar gebruik van kunnen maken. De brancheorganisatie kan hier bijvoorbeeld een rol spelen. Zo kan de brancheorganisatie arbeidsmarktgegevens verschaffen en informatie over bestaande en nieuwe functies.

### *Werknemers*

Intersectorale mobiliteit kan om verschillende redenen interessant zijn voor werknemers. Zo kunnen de omstandigheden waaronder de functie uitgevoerd wordt aanleiding zijn om van functie en sector te veranderen. Ook kunnen er onvoldoende groeimogelijkheden zijn in de eigen sector. Of de werknemer kan een verhoogde kans op arbeidsongeschiktheid hebben.

Verschillende leeftijdsgroepen hebben - gemiddeld gesproken - verschillende relatief sterke en zwakkere punten. Het loopbaanpatroon moet daar op afgestemd kunnen worden. Functiewisselingen gedurende de loopbaan zouden dan zodanig dienen te zijn dat in verschillende fases van de carrière juist de sterke punten worden benut. Voor oudere werknemers kan fysiek zwaar of psychosociaal belastend werk een reden zijn om van functie te wisselen. Intersectorale mobiliteit is nu vooral bij oudere werknemers nog laag. Beroepscompetenties zijn niet meer toereikend voor een hele loopbaan. Daarom worden jongeren tegenwoordig toegerust met zogenaamde loopbaancompetenties. Loopbaancompetenties bieden iemand de mogelijkheid om stil te staan bij zijn zelfconcept (wie ben ik, wat wil ik), zijn horizon te verruimen en sturing te geven aan zijn loopbaan.

Voor oudere werknemers is het van belang om het idee van lifetime employment los te laten. Van hen wordt inzet gevraagd om lifetime employability te ontwikkelen. Om aan het werk te blijven zullen zij wellicht een overstap moeten maken naar een functie in een andere sector. Ze moeten dan een aantal hobbels op psychosociaal gebied nemen.

Ze zijn wellicht geconfronteerd met een handicap of ziekte, waardoor ze hun oude functie niet meer kunnen uitoefenen. Ze moeten hun oude werkkring loslaten en nieuwe werkrelaties opbouwen.

Vaak hebben mensen een 'persoonlijke fit' gevonden bij hun huidige werkgever. Reis- en werktijden zijn afgestemd op zorgtaken en andere wensen en verplichtingen. Elke sector/branche heeft zijn eigen cultuur. (Verlies aan) status van het beroep of de functie kan ook een rol spelen.

Daarnaast brengt een overstap naar een andere branche of sector financieel-juridische vragen met zich mee. De werknemer wil duidelijkheid en bij voorkeur zekerheid over (behoud van) beloning en arbeidsvoorwaarden.

Ten slotte is het van belang dat vastgesteld wordt of er sprake is van een competentiekloof, die een directe loopbaantransitie bemoeilijkt. Dan kan het nodig zijn om scholing te volgen of een EVC-procedure te ondergaan (Erkenning van Verworven Competenties) om te voldoen aan de eisen die de nieuwe functie stelt. Door flexibele leerwegen, bijvoorbeeld in de vorm van leer/werktrajecten, kunnen overgangen versoepeld worden.

#### *Branches*

Een van de taken van brancheorganisaties is om werkgevers te faciliteren. Brancheorganisaties ondersteunen aangesloten bedrijven bij het realiseren van scholingsbeleid, employabilitybeleid en arbeidsmarktbeleid. Intersectorale mobiliteit kan een oplossing zijn voor uitstroom van werknemers die vastlopen en voor instroom, die nodig is door tekorten als gevolg van de ontgroening.

In CAO's kunnen afspraken gemaakt zijn over (intersectorale) mobiliteit en scholing. De branche kan ook methodieken ontwikkelen, die ingezet kunnen worden bij het realiseren van branchebruggen. Vaak wordt op brancheniveau al arbeidsmarktonderzoek gedaan. Voor intersectorale mobiliteit is het belangrijk om functievergelijkingen te doen in samenspraak met andere branches. Branches kunnen onderling afspraken maken over (intersectorale) mobiliteit. En daar waar werkgevers niet in staat zijn om zelf personeelsbeleid en mobiliteit te organiseren en ontwikkelen, kan de branche die taak op zich nemen.

#### *Overheid*

Het Rijk faciliteert maatschappelijke vernieuwingen door middel van wetgeving, voorlichting en stimulering. De overheid vindt het belangrijk dat burgers participeren op de arbeidsmarkt. De kosten van de vergrijzing moeten opgevangen worden. De arbeidsparticipatie van de Nederlandse bevolking dient daarom verhoogd te worden. De overheid stimuleert dan ook een leven lang leren, het bijhouden van competenties en employability. Tevens is er grote aandacht voor arbeidsomstandigheden en wordt het afsluiten van Arbo-convenanten - met succes - gestimuleerd. Langer werken van ouderen is noodzakelijk om de arbeidsparticipatie te verhogen. Om dit te bereiken heeft het kabinet diverse maatregelen genomen. Een van die maatregelen is de 'Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewustbeleid', bedoeld om belemmeringen weg te nemen die tot gevolg hebben dat werknemers vroegtijdig (moeten) stoppen met werken. Daarnaast zal een aantal pilots branchebruggen gefaciliteerd worden om ervaring op te doen met dit nieuwe concept.

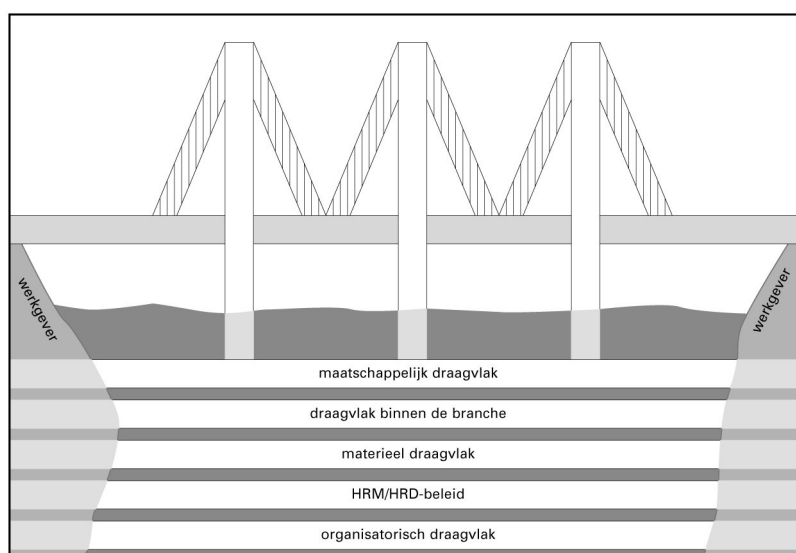
#### *Intermediaire organisaties*

Werkgevers en/of branches kunnen andere intermediaire organisaties inschakelen, zoals CWI, bedrijvenkringen, uitzendbureaus, loopbaancentra, ROC's, AOC's, KBB's, adviesbureaus of organisaties die personele diensten aanbieden.

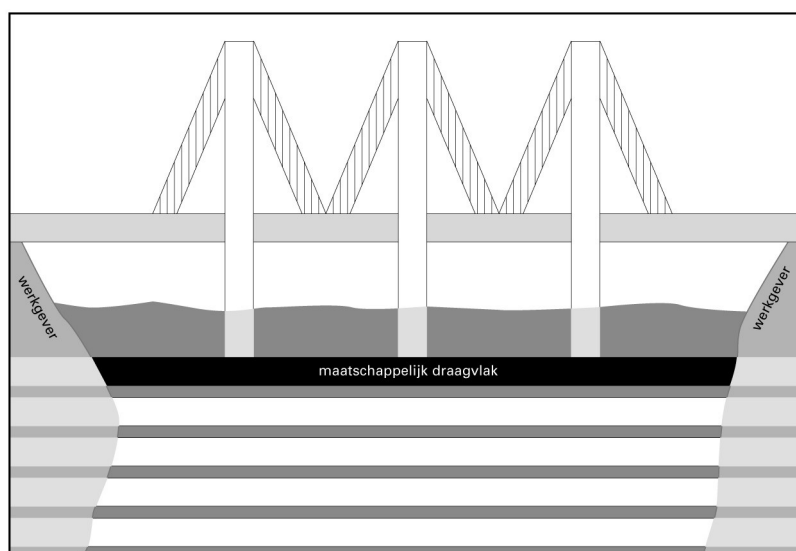
Het realiseren van branchebruggen vraagt investeringen. Werkgevers en/of branches zullen bereid moeten zijn om intersectorale mobiliteit op te zetten. Hiervoor dienen middelen vrijgemaakt te worden. Tevens is expertise nodig om werknemers de nodige begeleiding te bieden bij hun loopbaantransitie.

## 6.2 Fundamenten voor branchebruggen

*Om optimaal branchebruggen tussen sectoren te slaan, is het nodig de 'fundamenten' goed te leggen. Het gaat daarbij om een aantal randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden, vóór intersectorale mobiliteit in de vorm van branchebruggen gestart kan worden. De fundamenten vormen in feite de draagvlakken voor de branchebrug. We onderscheiden vijf fundamenten: het maatschappelijk draagvlak, het draagvlak binnen de branche, het materieel draagvlak, HRM/HRD-beleid en organisatorisch draagvlak.*



### 6.2.1 Fundament I Maatschappelijk draagvlak



Het vergroten van de inzetbaarheid van individuele medewerkers is een belangrijke uitdaging voor overheid, arbeidsmarkt en individuele burgers. Het gaat daarbij niet alleen om de inzetbaarheid in het eigen bedrijf of de sector, maar ook daarbuiten. Voor modern personeelsbeleid kan het immers gewenst zijn de mogelijke uitstroom van medewerkers te structureren. Juist daar waar snelle verschuivingen in de werkgelegenheid aan de orde zijn, worden de nadelen van achtergebleven beleid en achterstallig onderhoud in de externe employability van medewerkers pijnlijk zichtbaar. In de samenleving is een positieve beeldvorming rondom externe employability noodzakelijk om te voorkomen dat de overgang naar ander werk (ook in een andere sector) wordt beschouwd als gedwongen demotie of een luchthartige escapade. De effecten van vergrijzing en ontgroening komen inmiddels duidelijk in beeld. De publicaties en activiteiten van de Taskforce Ouderen en Arbeid hebben bijgedragen aan de bewustwording. De recente veranderingen in de sociale zekerheid maken dat, zowel voor werkgevers als werknemers, intersectorale mobiliteit als een van de oplossingen voor langer werken van ouderen boven komt drijven. Afhankelijk van de uitkomsten van het overleg tussen werkgevers en werknemers kan de feitelijke uitwerking van deze veranderingen er verschillend uitzien. Brancheorganisaties kunnen voor hun sector aangeven hoe ze kunnen bijdragen aan draagvlak voor mobiliteitsbeleid voor ouderen. De aandacht voor het opbouwen en onderhouden van het werkvermogen van mensen is een uitdaging voor individuen, bedrijven, branches en de overheid. Zij dienen ieder een bijdrage te leveren.

#### *Oplossingsrichting*

Loopbaantransities zouden gezien kunnen worden als een creatieve reactie op veranderende omstandigheden. Soms ligt de drijfveer voor de veranderingen duidelijk bij het individu. Als de noodzaak tot verandering te laat wordt opgemerkt, is de kans op uitval groot. In veel situaties zijn loopbaantransities vooral het gevolg van ontwikkelingen binnen en keuzes van bedrijven. Maar ook de betekenis van werk en de aandacht die mensen willen besteden aan zorgtaken en een andere invulling van vrije tijd noodzaakt tot een ander sociaal-economisch beleid. De mogelijkheid tot afwisseling van werk, opleiding, zorg en vrije tijd dient nu geboden te worden met regel- en wetgeving. Er zijn nog onvoldoende oplossingen voorhanden om een grotere flexibiliteit op de arbeidsmarkt te koppelen aan voldoende sociale zekerheid. Er zijn sectoren en bedrijven die inspelen op de veranderde wensen in de samenleving. Zij bouwen draagvlak op voor maatregelen die inspelen op deze transitionele arbeidsmarkt.

Dienstverlenende organisaties die de interne en externe mobiliteit willen versterken, kunnen een belangrijke bijdrage leveren met flexibele voorzieningen rond loopbaanheroriëntatie, capaciteitsmeting, competentiebeoordeling en ontwikkelingsmogelijkheden voor competentie. Duurzaam omgaan met menselijke hulpbronnen betekent werkomgevingen ontwerpen waarin het vanzelfsprekend is dat medewerkers zich voortdurend ontwikkelen. Dat kan door de werkomgevingen te toetsen aan eisen die worden afgeleid uit nieuwe opvattingen over human resources development/human resources management. Het inzetten van medewerkers in werkomgevingen die weinig ontwikkelcapaciteit bieden, dient sterk te worden ontmoedigd. Individuele medewerkers dienen zicht te krijgen op hun competenties. Het langdurig onthouden van ontplooiingsmogelijkheden vormt een potentiële kostenpost.

#### Positieve voorbeelden

- Het beschikbaar stellen van actuele en brede competentieprofielen in sectoren (KBB's).
- Het opnemen van afspraken over loopbaanheroriëntatie in de CAO's (voorbeeld Bouw en Ziekenhuizen).
- Het ontwikkelen van goed toegankelijke informatiecentra voor loopbaanoriëntatie en assessment.
- Het bevorderen van de mogelijkheden om zicht te krijgen op eigen competenties (EVC-kenniscentrum).
- Het ontsluiten van regionale arbeidsmarktgegevens.

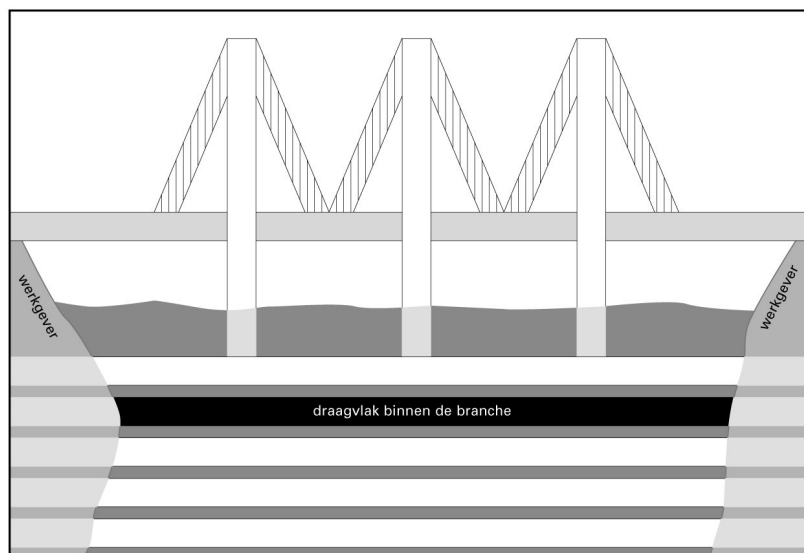
#### Tip voor overheid en sociale partners

- Bouw aan voorzieningen die overstappen faciliteren en drempels wegnemen.

#### Tips voor intermediairs en regionale organisaties die actief zijn op het vlak van arbeidsmarkt- en scholingsbeleid

- Bevorder de ontwikkeling van instrumentarium voor interne en externe employability.
- Breng de veranderingen in de regionale arbeidsmarkt in kaart.
- Zoek naar wegen om regionale baanopeningen te ontsluiten en in beeld te brengen.
- Communiceer over veranderingen in de werkgelegenheid naar de individuele burger.
- Communiceer over veranderingen in kwalificatiestructuren naar alle belanghebbenden.
- Bevorder een duurzaam personeelsbeleid.

### 6.2.2 Fundament 2 Draagvlak binnen de branche



Bij de meeste branches staat het thema vergrijzing nog niet echt op de agenda. Nog steeds heeft de werving van jongere medewerkers grotere aandacht in de arbeidsmarktcommunicatie. Tegelijkertijd kan gesteld worden dat bij een proces van ontgroening elke branche in dezelfde vijver gaat vissen, als het gaat om jonge medewerkers.

Grote aandacht voor jongeren is daarbij niet altijd gebaseerd op een rationele keuze, maar kan meer gezien worden als een reactie op mogelijke vooroordelen over oudere medewerkers. Voor een personeelsbeleid dat rekening houdt met demografische ontwikkelingen is aandacht voor de oudere werknemer van belang. Daarbij gaat het niet alleen om maatregelen die eventueel verminderende mogelijkheden van ouderen kunnen compenseren. Het gaat ook om preventieve maatregelen die aansluiten bij de verschillende leeftijdsfasen. De samenhang tussen instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid is voor bedrijven afzonderlijk van belang, maar ook voor de branche als geheel. Natuurlijk hebben brancheorganisaties op een aantal punten afzonderlijke belangen. Tegelijkertijd hebben zij baat bij samenwerking op het personele vlak met andere branches om bij te dragen aan een flexibele arbeidsmarkt. Wellicht richt de ene branche zich alleen op uitstroom van oudere medewerkers, terwijl de andere branche zich op instroom richt. Voor het opbouwen van een gemeenschappelijk belang is het nuttig om dit fundament aan beide zijden goed te borgen.

#### *Oplossingsrichtingen*

De mythes en stereotypen over ouderen, die door de Taskforce Ouderen en Arbeid in beeld zijn gebracht, blijken nog volop aanwezig. Naast leeftijdsdiscriminatie vormen deze 'gewoonten' de 'bad manners' die dit fundament kunnen ondermijnen. Er zijn op dit moment nog weinig echt ondernemende brancheorganisaties op het terrein van vergrijzing. De meeste bedrijven die deze problematiek breed onderkennen, hebben een reeks van maatregelen in gebruik of althans beproefd, gericht op het in dienst houden van medewerkers die zonder deze maatregelen zouden stagneren. Deze oplossingsrichtingen worden actueler, nu de gebruikelijke uittreedroutes voor oudere medewerkers worden afgebouwd. In de jongste beleidsintentie van de overheid wordt dit beleid voortgezet. Al zal er tengevolge van het recente sociaal akkoord sprake zijn van een reeks overgangsmaatregelen. Ook nu al - en zeker op termijn - bieden een pro-actief beleid om medewerkers te behouden (ook weer met een accent op preventieve maatregelen) en een begeleide uitstroom naar andere sectoren de beste garantie tegen dreigend vastlopen. We denken onder meer aan hogere kosten voor de werkgever en inkomstenderving van de medewerker. Het accent ligt bij de meeste branches nog op maatregelen die bedrijven zelf treffen binnen de eigen branche, daarbij ondersteund door dienstverleners. Op bedrijfsniveau zijn er weinig maatregelen die uitstroom (individueel of collectief) naar andere branches vergemakkelijken. Brancheorganisaties kunnen veel meer ondersteuning bieden dan nu het geval is.

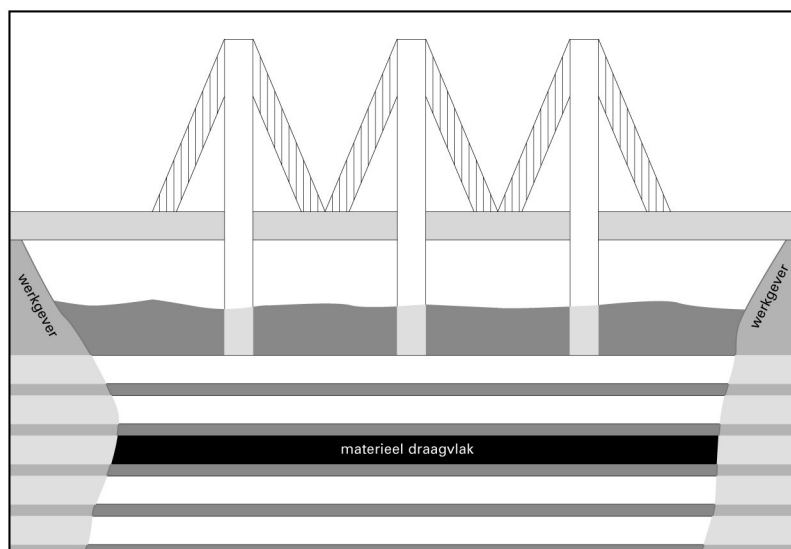
#### *Positieve voorbeelden*

- In de CAO voor de Bouw is een paragraaf vastgelegd voor een experiment met sectoraal loopbaanbeleid (zie bijlage 6 Beschrijving Loopbaanproject Bouw).
- Het Ministerie van Defensie ondersteunt actie en structureel de mobiliteit van haar medewerkers. Zo hebben commando's een overstap gemaakt naar een functie in de persoonlijke beveiliging. Medewerkers met een kort contract wordt een erkend kwalificatietraject aangeboden. Zij krijgen na afloop van dit contract ondersteuning in een mobiliteitscentrum bij hun overgang naar de burgermaatschappij.
- Het Age Unlimited project ondersteunt de grafimediasector bij een activerend beleid op het terrein van oudere werknemers. Met Equal-subsidie is een aantal activiteiten uitgevoerd gericht op een meer leeftijdsbestendig personeelsbeleid. Juist door goed onderzoek vooraf zijn de mogelijkheden en kansen voor het project in beeld gekomen en kon de noodzaak voor beleid goed worden onderbouwd.

#### Tips voor brancheorganisaties en werkgevers

- Bouw niet alleen aan praktijkervaring rond concrete casussen, maar geef ook een aanzet voor beleid dat gericht is op midden- en lange termijn maatregelen.
- Onderzoek welke mogelijkheden er liggen in omringende werkvelden waarmee contacten zijn (ook in de vorm van ketenbeheer).
- Bevorder onderzoek naar de in-, door- en uitstroom van medewerkers.
- Onderzoek de mogelijkheid om gebruik te maken van wederzijdse in- en uitstroom.
- Ontsluit loopbaanpaden binnen de branche door heldere brochures en/of websites.
- Koppel inzichten op het terrein van arbeidsmarktbeleid voor de sector aan scholingsbeleid voor de branche.
- Ontwikkel instrumentarium voor bedrijven gericht op interne en externe employability.
- Draag zorg voor geactualiseerde inzichten binnen bedrijven uit de branche waarin sociale en personele kengetallen voor elkaar zichtbaar worden.
- Publiceer in eigen organen van de branches voorbeelden van preventieve maatregelen gericht op het behoud van oudere medewerkers.
- Bestrijdt vooroordelen.

### 6.2.3 Fundament 3 Materieel draagvlak



Op dit moment worden leer- en ontwikkelingswegen voor medewerkers betaald vanuit scholingsfondsen, vaak in combinatie met Europese subsidiebronnen. Deze subsidieprogramma's kennen allemaal hun eigen looptijd en aanvraagprocedures. Voor concrete loopbaantransities zijn aanvullende gelden nodig en dan ontstaat er al snel een complexe financiering. Bovendien is het idee gegroeid dat de beschikbare gelden exclusief voor de eigen sector dienen te worden behouden. De inzet van middelen voor leer- en ontwikkelingsmogelijkheden is wenselijk. Dit is in het belang van de werkgever, omdat hij mogelijk via uitstroom schadelast kan beperken. Maar het is ook positief voor de medewerker die bij vertrek de kans op inkomensderving ziet afnemen. Nu worden her- en bijscholing en op employability gerichte activiteiten zoals arbeidsmarktbeleid (bijvoorbeeld wervingscampagnes) betaald uit scholingsgeld. Reallocatie van scholingsgeld is noodzakelijk om op loopbaantransities gerichte leer- en ontwikkelingstrajecten mogelijk te maken.

Ook zal nagegaan moeten worden of een overstap naar een andere branche een eventuele inkomensachteruitgang of verlies van opgebouwde rechten met zich meebrengt en of dat wellicht financieel gecompenseerd kan worden.

Ten slotte is het wellicht noodzakelijk om werknemers ondersteuning te bieden bij de overstap naar een andere branche.

Voor de mogelijk noodzakelijke competentieontwikkeling, scholing, compensatie van inkomensachteruitgang en ondersteuning is materieel draagvlak onontbeerlijk.

#### *Oplossingsrichtingen*

Aan beide zijden van de brug zijn feitelijk gelden beschikbaar. Zij het dat die nu alternatief aangewend worden. Herschikking van bronnen zou voldoende hulpmiddelen bieden om de noodzakelijke loopbaantransities te ondersteunen. Voor de korte termijn zou in een pilot of proefsituatie nagegaan kunnen worden, hoe middelen op een andere manier besteed kunnen worden. Zoals uit de bovenstaande beschrijvingen blijkt, is er nog weinig perspectief op financiële ondersteuning die vlot kan worden ingezet. De belangstellenden voor branchebruggen hebben nog geen zicht op de besluitvorming in de mogelijke fondsen.

#### *Positieve voorbeelden*

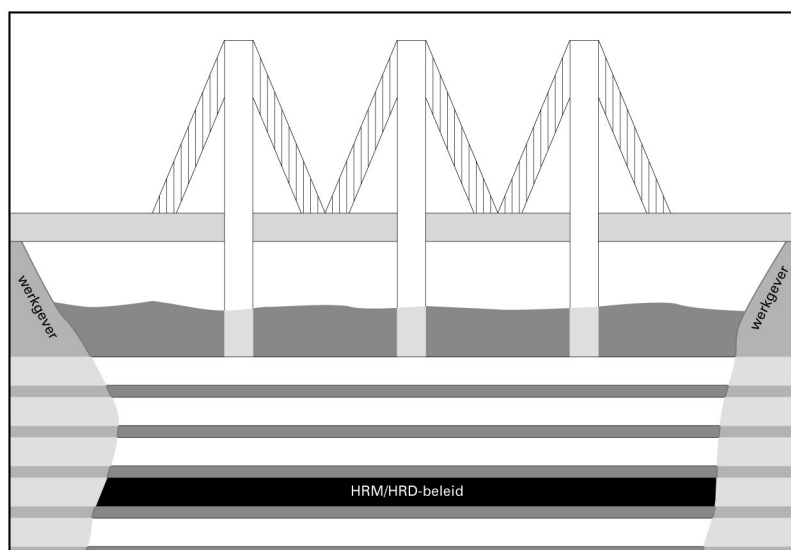
- In verschillende branches wordt op dit moment gewerkt aan het vrijmaken van middelen voor loopbaantransities (bouw, schilders, grafici, stukadoors, steigerbouw).
- In veel organisaties zijn gelegenheidsoplossingen bedacht voor individuele loopbaantransities.
- Bedrijven (NS) houden al jaren mobiliteitscentra in ere om loopbaantransities te ondersteunen.
- Uitzendbureaus bieden ondersteuning om medewerkers in de beginperiode in dienst te nemen.
- In het Loopbaanproject Bouw werden ook mogelijkheden gecreëerd voor medewerkers die buiten de eigen sector aan het werk bleven (zie bijlage 6).

#### *Tips voor branches*

- Breng sectorbrede loopbaantransities van individuele medewerkers in beeld.
- Zorg ervoor dat scholingsprogramma's, die loopbaantransities mogelijk maken, extra onder de aandacht komen.
- Bouw aan 'bruggenhoofden' waardoor ook andere branches bereikbaar worden.
- Ga ervan uit dat medewerkers die werk hebben dat past bij hun uitdagingen en fysieke mogelijkheden, altijd productiever zijn dan vastgeroeste medewerkers.
- Ga na of scholingsgelden leiden tot effectieve leertrajecten die passen bij de ontwikkelingsrichtingen van de branche.



#### 6.2.4 Fundament 4 HRM/HRD-beleid



Voor de meeste bedrijven en branches geldt dat ontgroening en vergrijzing de nodige consequenties hebben voor de personele opbouw. Voor verschillende branches en bedrijven heeft dat al tot de conclusie geleid, dat er ook maatregelen nodig zijn om uitval van oudere medewerkers te voorkomen. Echte preventieve aanpakken dienen wellicht te worden gericht op een nog jongere groep medewerkers. Dergelijke maatregelen worden momenteel slechts beperkt genomen. De laatste jaren hebben veel bedrijven, in een poging een productiviteitsslag te slaan, nogal wat arbeidsplaatsen opgeheven. Mede hierdoor is de interne opvangcapaciteit voor oudere medewerkers beperkt. Tegelijkertijd zijn verschillende regelingen verdwenen, die uitstroom vergemakkelijkten. Op dit moment oriënteren bedrijven zich op andere mogelijkheden voor uitstroom. Aarzelend worden arbeidspools opgericht. Meestal gaat het daarbij om eenrichtingsverkeer. Het bieden van kansen aan oudere werknemers bij nieuwe instroom begint voorzichtig op gang te komen. Nog steeds worden voor het behoud van oudere werknemers vooral maatregelen ingezet die vermindering van de te werken uren beogen of taakverlichting voorstaan. Daarnaast worden ook taakverrijking en taakverbreding toegepast om oudere medewerkers nieuwe uitdagingen te bieden. Blijkbaar zijn bedrijven zich bewust van het gevaar van lang in een bepaalde functie zitten. De knelpunten bij werkgevers zitten niet alleen op het niveau van de fysiek zware arbeid of de psychosociale belasting. Het blijkt dat er in alle functies risico's aanwezig zijn, wanneer men ze lang vervult. Toch zijn er ook bedrijven die vanuit een hedendaagse visie op goed werkgeverschap een begin hebben gemaakt met leeftijdsfasebewust beleid. Voor kleinere bedrijven is dat lastiger, omdat deze op het terrein van personeelsbeleid afhankelijk zullen zijn van dienstverlening door derden. In de toekomst wordt mede als gevolg van een meer transitionele arbeidsmarkt een veelzijdig, op diversiteit gericht, beleid noodzakelijk.

In het midden- en kleinbedrijf treft men weinig zelfstandige P&O-medewerkers aan. Veel bedrijven zijn dan ook voor hun personele ontwikkeling afhankelijk van advisering en ondersteuning door derden. Juist voor een leeftijdsfasebewust personeelsbeleid is, naast een passende aanpak voor instroom van medewerkers, een goede werkwijze voor de door- en uitstroom van medewerkers van belang. De P&O'ers hebben op dit moment vaak nog onvoldoende kennis om de overgang naar een andere branche goed te organiseren.

Deze deskundigheid is van belang om preventieve maatregelen en uitstroom met elkaar te combineren. Een aanvullende, meer integrerende ondersteuning van buitenaf zal vaak noodzakelijk zijn voor de samenwerking tussen branches op dit terrein. Vooral ook omdat het gaat om het bij elkaar brengen van meerdere disciplines (diagnose, scholing en bemiddeling). Het zwakke punt lijkt opnieuw het ontsluiten van werkelijke nieuwe banen. Veel externe ondersteuning is gericht op vragen rond loopbaantransities. Ook binnen brancheorganisaties lijkt weinig ervaring aanwezig, meestal maken zij gebruik van externe expertise.

#### *Oplossingsrichting*

Employability en sociaal beleid gericht op vroegtijdige onderkenning van uitval, worden op brancheniveau steeds meer opgepakt. Op dit moment zijn er ruim vijftig Arbo-convenanten afgesloten. In bedrijfstakken met fysiek zware beroepen zijn periodieke onderzoeken door de Arbo-arts gebruikelijk geworden. Medewerkers worden getraind in tiltechnieken en voorzien van ergonomisch ontworpen werkplekken. Toch bestaan er nog steeds deelsectoren die een hoge uitstroom kennen naar de WAO. Bedrijven komen daardoor op hoge lasten die de kosten voor kleine aanpassingen in het werk overschrijden.

Veel bedrijven hebben geen actueel inzicht in de economische waarde van medewerkers en ook niet in de meerkosten bij vroegtijdig vertrek. Dit maakt dat veel beslissingen over personeel een sterk ad hoc-karakter hebben. Voor werkomgevingen in productiebedrijven maar ook in kennisintensieve bedrijven blijkt het mogelijk via sociotechnische benaderingen terreinwinst te boeken voor medewerkers en tegelijkertijd productiviteitsstijgingen te realiseren. De implementatie van dergelijke aanpakken vraagt om een meerjarig perspectief en discipline in het beleid. Fysiek zware arbeid zou wellicht niet onbepaald moeten kunnen worden uitgeoefend.

Voor loopbaantransities is samenwerking noodzakelijk tussen meerdere disciplines. Te grote nadruk op de disciplines leidt gemakkelijk tot vertraging in de dienstverlening en het ontstaan van additionele kosten, omdat de bijdragen van professionals niet op elkaar worden afgestemd. Op de lange termijn is zelfsturing van de medewerker van groot belang. Uitgaande van het feit dat het 'zittend personeel' weinig training en ervaring heeft in loopbaantransitie kan aanvullende externe dienstverlening vruchtbaar zijn. Coaching op de werkplek kan daarnaast een belangrijk middel zijn om loopbaantransities tot een succes te maken.

#### *Positieve voorbeelden*

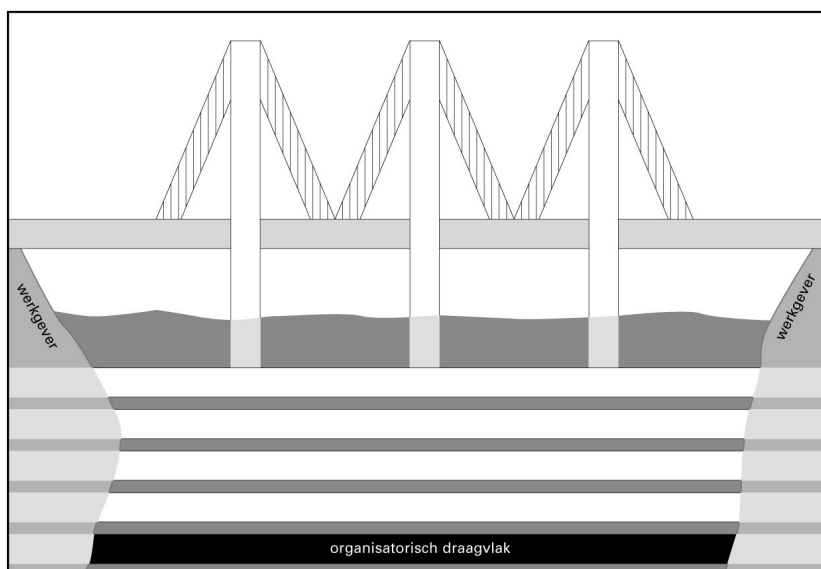
- Een bedrijf in de installatietechniek stelde een leeftijdsfasebewust personeelsplan op waarin de schadelastbeperking en dreigende inkomensval voor medewerkers werden opgenomen.
- De branche vlakglas richtte een opleidingstraject in waarin een EVC-procedure werd opgenomen, zodat ook medewerkers met ervaring konden instappen.
- Voor de ziekenhuizen en revalidatiecentra werd een werkpakket ontwikkeld, gericht op de aanpak van fysieke belasting in het werk.
- In vijftig sectoren werd een Arbo-convenant afgesloten.
- Een bank besloot dat medewerkers niet langer dan vijf jaar in dezelfde functie mogen verblijven.
- In meerdere CAO's werd vastgelegd dat medewerkers recht hebben op een employability-advies.
- Opleidingsadviseurs van KBB's dragen bij aan opleidingsplannen, gericht op employability voor bedrijven.

- In de methodiek 'supported employment' wordt zowel gebruik gemaakt van 'jobfinders' als van 'jobcoaches'.
- In het Loopbaanproject Bouw werden aparte trajectbegeleiders aangetrokken en getraind voor loopbaantransities van begin tot eind. Zij maakten daarbij gebruik van bestaande infrastructurele voorzieningen. Zowel medewerkers met een loopbaantransitietraject dat gestart is vanuit ambitie als degenen die gestart zijn vanuit preventie, konden van dezelfde ondersteunende voorziening gebruik maken.
- Het Age Unlimited project in de grafimediabranche ontwikkelde een reeks instrumenten om bedrijven te ondersteunen.
- Het Technocentrum De Vallei bracht personeelsfunctionarissen van meerdere bedrijven in de regio bij elkaar om over concrete aanpakken van de problematiek rondom vergrijzing uit te wisselen.

*Tips voor branches en bedrijven*

- Probeer vroegtijdig problemen te signaleren door voortdurend onderzoek op brancheniveau.
- Zet voor risicoberoepen goed geteste instrumenten (bijvoorbeeld de Work Ability Index) in om signalen juist te interpreteren en maatregelen te nemen.
- Ga ervan uit dat effecten van training in specifieke vaardigheden (tillen en bukken) lastig zijn te bereiken en voortdurend aandacht behoeven (hertraining).
- Train direct leidinggevenden in het implementeren van beleid op het terrein van beperking fysieke belasting (en ontwikkel kengetallen voor handhavingsbeleid).
- Ondersteun direct leidinggevenden met instrumenten die behulpzaam zijn bij leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.
- Zorg voor tweezijdige dienstverlening. Zowel de werkgever als de werknemer hebben baat bij deskundige ondersteuning.
- Zorg voor geografische nabijheid op een voor werkgevers en werknemers bekende locatie bij het aanbieden van ondersteuning.
- Zorg voor een goed bereikbare en mobiele ondersteuning: op de juiste plaats en op het juiste moment.

## 6.2.5 Fundament 5 Organisatorisch draagvlak



Het bevorderen van branchebruggen vraagt om een aantal organisatorische condities. Zowel op het niveau van de branches als op het niveau van de bedrijven zijn maatregelen noodzakelijk. Omdat voor het realiseren van loopbaantransities ook gebruik gemaakt dient te worden van samenwerking met andere disciplines (zie bijlage 6 Loopbaanproject Bouw) is het wenselijk dat er in de 'keten' wordt afgestemd en samengewerkt. Bedrijven/branches zullen in detail in beeld moeten brengen welke functies en personen aandacht behoeven in het kader van employability. Voor welke groepen oudere werknemers zijn op dit moment ontwikkelingen noodzakelijk en wie zou daarbij betrokken moeten worden? Naast de al genoemde vroegtijdige signalering van veranderingen met consequenties voor de medewerkers, gaat het om het inrichten van voorzieningen die daadwerkelijke loopbaantransities mogelijk maken.

Voor bedrijven die geen eigen voorzieningen hebben voor personeelsbeleid is samenwerking met derden nodig. Een samenhangend personeelsbeleid biedt hier uitkomst, terwijl in de nabijheid van de bedrijven (en de individuele medewerkers) een ondersteuningsmogelijkheid dient te zijn. Goede vergelijkingen tussen functies zijn nog altijd niet voorhanden. Actuele functieprofielen (mogelijk competentiegericht geformuleerd) zouden een gemakkelijkere matching mogelijk maken.

Belangstellenden voor branchebruggen noemen het goed kunnen vergelijken van functies (met het oog op deze snelle matching) van belang. Mobiliteitscentra en uitzendbureaus hebben op dit terrein expertise opgebouwd. Bij grotere bedrijven is expertise op het terrein van het beschrijven van functies nog enigermate vrij te maken. Bij het MKB is de personele functie slechts in beperkte mate ingevuld.

Ook is het van belang dat bedrijven weten op welke plaatsen (en eventueel met welke aanpassingen op de werkplek) mogelijkheden zijn voor instroom. Voor gehandicapten bestaan overzichten voor aanpassingen op de werkplek en voorts beschikken Arbo-diensten over expertise. Het soepel ontsluiten van de ervaringen en mogelijkheden zou daarbij aandachtspunt dienen te zijn.

### *Oplossingsrichting*

Meer dan in het verleden het geval was, moet dienstverlening op het terrein van personeel en organisatie multidisciplinair worden opgezet. De verregaande uitsplitsing van rollen en taken bemoeilijkt de ontwikkeling van praktische dienstverlening. Er is sprake van segmentering. Het is van belang dat er samenhang aangebracht wordt in het beleid. Loopbaanbeleid, doelgroepenbeleid, employability en arbeidsmarktbeleid dienen gestroomlijnd te worden.

### *Positieve voorbeelden*

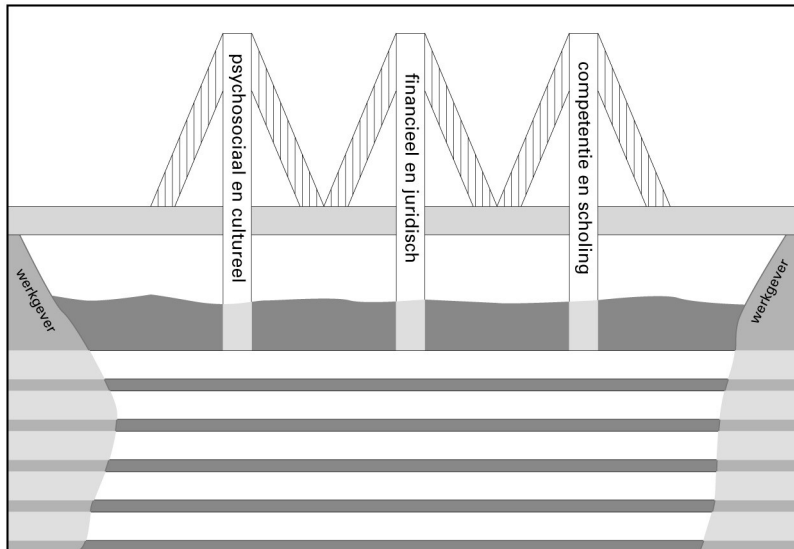
- In het Loopbaanproject Bouw werkten zeer verschillende organisaties samen om loopbaantransities mogelijk te maken.
- Bij verschillende grote reorganisaties werden mobiliteitscentra ingericht die zorgdroegen voor een veelzijdige dienstverlening.
- In de reïntegratiesector werd een keurmerk ingevoerd om kwaliteitsontwikkeling te bevorderen.

### *Tips voor branches en bedrijven*

- Beschrijf opleidingen, cursussen en training op een eenduidige manier (lieft competentiegericht), waardoor sneller duidelijk gemaakt kan worden welke bijdrage het programma kan hebben.
- Maak duidelijk welke competenties in een bepaalde werkomgeving worden verwacht en probeer deze op een realistische manier te beschrijven.
- Bespreek veel voorkomende casussen in de branche of het bedrijf waardoor er geleerd wordt van eerdere ervaringen.
- Bedenk dat loopbaantransities erg kunnen verschillen in kosten.
- Maak regelingen die betrekking hebben op dergelijke mutaties voldoende breed van opzet.

## **6.3 Pijlers voor loopbaantransities**

*In de metafoor van een 'brug' tussen branches is naast de fundamenten (die het draagvlak vormen) een uitwerking mogelijk van de 'pijlers'. Stevige pijlers onder de brug maken echte loopbaantransities mogelijk die werknemers helpen om hun arbeidsparticipatie op latere leeftijd te versterken. Voordat de pijlers uitgewerkt worden, moeten de fundamenten gelegd zijn, zoals beschreven in de vorige paragraaf. De pijlers vormen de ingrediënten voor het opzetten van een ondersteuningsstructuur die loopbaantransities voor werknemers mogelijk maken. Het gaat erom de belemmeringen in kaart te brengen, die de werknemer ondervindt bij een overstap naar een andere branche. Met ondersteuning en begeleiding kunnen deze belemmeringen weggenomen worden.*



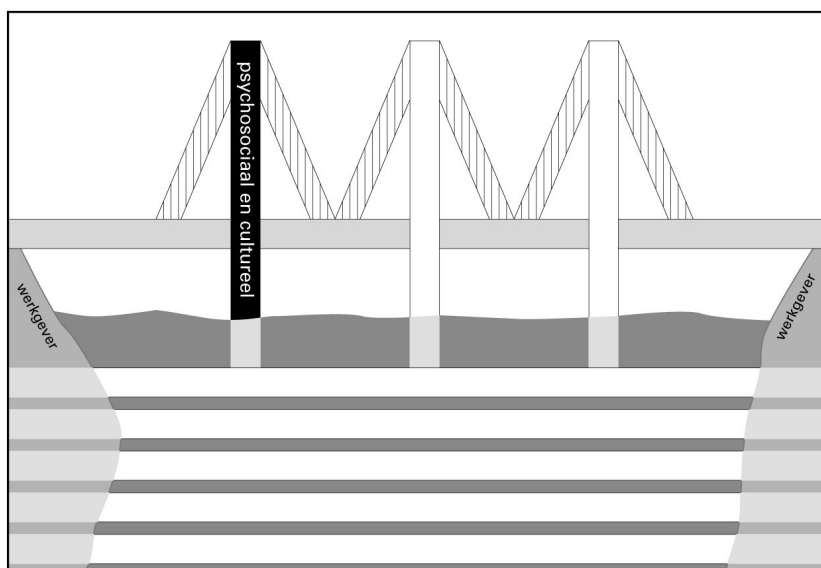
### 6.3.1 Opzet pijlers

De pijlers bieden de werknemer waar nodig ondersteuning om de kloof tussen de huidige en de beoogde baan te overbruggen. De grootte van de kloof is afhankelijk van de kenmerken van de huidige en nieuwe baan en de kenmerken van de betreffende werknemer. Deze kloof moet overbrugd worden om loopbaantransities succesvol te laten verlopen. We onderscheiden de volgende drie pijlers:

- psychosociale begeleiding en culturele condities;
- financieel-juridische pijler;
- competentie en scholing.

Bij elke pijler noemen we ook enige voorbeelden gebaseerd op praktijkervaringen.

### 6.3.2 Pijler I Psychosociale begeleiding en culturele condities



Bij een loopbaantransitie gaat het om een soms abrupte overgang waarin het bestaande evenwicht tussen persoon en omgeving gaat veranderen. Oude vertrouwdheden dienen te worden losgelaten en nieuwe mogelijkheden moeten worden aangegrepen. Psychosociale begeleiding van de medewerker vergemakkelijkt de overgang. Voor een medewerker die zich vereenzelvigd met life-time employment zal een ongevraagde onderbreking van de arbeidsverbintenis een lastige kwestie zijn. Maar ook voor de medewerker die een loopbaantransitie wil starten vanuit eigen initiatief, is er een aantal - soms lastige - stappen te zetten. Een goede verbinding tussen de persoonlijke waarden en de organisatiewaarden (het gevolg van een weloverwogen keuze) kan langere arbeidsparticipatie bevorderen. Maar een te grote binding met het bedrijf en het soort werk kan een probleem vormen, als om de een of andere reden de functie niet langer vol te houden is. Nogal wat medewerkers hebben ondersteuning nodig om de psychosociale gevolgen van gedwongen overgangen (bekend van fusies en bedrijfssluitingen) te verwerken. Om je een nieuw takenpakket (of beroep) eigen te maken in een andere werkomgeving met nieuwe collega's, vraagt om een goed opgezet overgangstraject. Outplacementbureaus en mobiliteitscentra bieden dan ook ondersteunende maatregelen aan om dergelijke overgangen gemakkelijker te laten verlopen. Zowel het loslaten van de oude banden en bindingen, als het opbouwen van nieuwe werkrelaties krijgen daarbij aandacht. Echte transitievaardigheden en loopbaancompetenties zoals deze tegenwoordig worden onderscheiden, maakten in het verleden geen onderdeel uit van beroeps- en bedrijfsopleidingen.

De huidige generaties in de actieve beroepsbevolking beschikken nog niet over deze competenties. Daarom is er op dit moment bij loopbaantransities aandacht nodig voor deze pijler.

De werknemer lijkt zijn dreigende stagnering in de loopbaan laat te onderkennen en moeizaam te accepteren. Zonder een duidelijk signaal (ernstige klachten) vindt er geen heroriëntatie op de loopbaan plaats. Onderkennen of de medewerker nog past bij de werkomgeving vindt in beperkte mate plaats. De psychosociale pijler kan complex zijn. Zo zal de geografische mobiliteit bij een werknemer geringer zijn, als iemand een gezin heeft en zelf ook zorgtaken heeft. Ook het mogelijke verlies van status van het oude beroep kan een probleem vormen. De overgang van een typische blauweboordenomgeving naar een kantooromgeving kan een rol spelen bij de tijdelijke onzekerheid die de medewerker zal ervaren in het loopbaantransitietraject.

Werknemers maken zich de gebruiken en gewoonten in een organisatie eigen in een deels onbewust proces. Je inwerken in een bepaalde branche en bedrijfscultuur is een leerproces dat zich vooral informeel voltrekt. Bij het loslaten van een bestaande werkkring en het opbouwen van een nieuwe werkkring zullen de cultuurverschillen door de individuele werknemer moeten worden overbrugd. Deze leerprocessen vragen tijd en aandacht. Opnieuw dient de werknemer in te groeien om deel uit te maken van de nieuwe leer-werkgemeenschap. Veelal zijn introductie en inwerkprogramma's nog gericht op instroom van jongere werknemers. Bij de ontwikkeling naar een transitionele arbeidsmarkt waarin loopbaantransities veel vaker zullen voorkomen, zullen instroom- en inwerkprogramma's noodzakelijk zijn die bovendien op een grotere diversiteit van medewerkers zijn afgestemd.

### *Oplossingsrichtingen*

In het onderwijs is geleidelijk steeds meer aandacht voor studie- en loopbaanbegeleiding. Aanvankelijk werd daarbij uitgegaan van een tamelijk statisch beeld van de beroepskeuze die als een uniek keuzeproces werd gezien dat eenmalig wordt afgerond. Bij de huidige ontwikkelingen in de samenleving past een dergelijke opvatting nog maar bij enkele beroepsdeelmarkten.

Veel waarschijnlijker is een beroepskeuzeproces waarbij meerdere malen in de loop van het arbeidsleven een grotere of kleinere wending plaatsvindt. Om medewerkers hierop voor te bereiden is het denken in loopbaancompetenties een goede oplossingsrichting. Inmiddels zijn er krachtige instrumenten ontwikkeld (portfolio, EVC en CH-Q), waarbij medewerkers in groepsverband reflecteren op hun werkervaring en leerervaringen en deze verbinden met zelfgekozen waarden. Op basis van deze diepergaande kennis over zichzelf en een duidelijker wensbeeld kan een veranderingstraject meer vanuit zelfsturing worden aangegaan. Het verbinden van persoonlijke ontwikkelingsbehoeften met een arbeidsorganisatie waarin deze waarden kunnen worden gerealiseerd, levert dan een succesvoller perspectief.

Het werk- en leerklimaat dient aan beide zijden van de brug niet te veel te verschillen. Als de verschillen wel groot zijn, zullen aanvullende maatregelen nodig zijn. Via werkbegeleiding, co-coaching, duo-mentoring en gerichte 'training-on-the-job' kan extra ondersteuning op de nieuwe werkplek worden geboden. De vraag is of het bedrijf deze gemakkelijk zelf kan bieden. Een goede oriëntatie op de nieuwe werkomgeving en de kenmerken daarvan in combinatie met training in transitiecapaciteiten biedt hier mogelijkheden. Ook is proefplaatsing met of zonder begeleiding mogelijk, waarbij in sommige gevallen terugkeergarantie noodzakelijk is. Voor vergoedingen vanuit de regeling voor scholing van de fondsen komt deze groep interventies niet of in veel mindere mate in aanmerking. De ervaringen met supported employment leren dat dit werkt.

#### *Positieve voorbeelden*

- Loopbaanadviesbureaus bieden specifieke trainingen aan.
- In het Loopbaanproject Bouw volgden de trajectbegeleiders een aparte training om groepsgewijs met EVC (erkennen van verworven competenties) om te gaan volgens de CH-Q methodiek. Zo konden zij deelnemers beter begeleiden bij het in kaart brengen van hun arbeidsverleden en opgedane competenties en deze verbinden met nieuwe loopbaanplannen. Ook werden de partners van de medewerkers betrokken bij moeilijkere keuzeproblemen. Juist deze ingang maakte het mogelijk om impliciete overwegingen bij de deelnemers bespreekbaar te maken.
- Een medewerker in de bouw wil op grond van rugklachten naar een minder belastende omgeving en denkt aan torenkraanmachinist. Hij doet een eerste verkenning door eens in deze werkomgeving te klimmen.

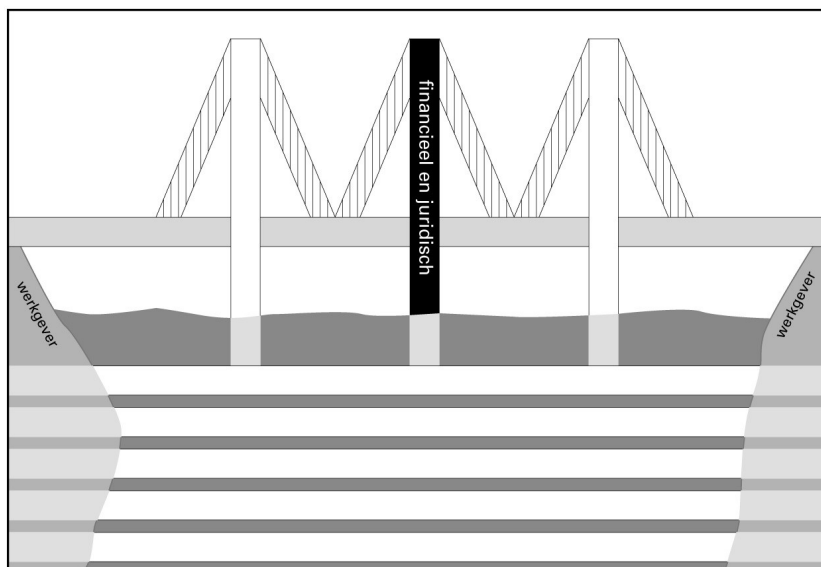
#### *Tips voor bedrijven, branches en intermediaire organisaties*

- Bouw aan loopbaancompetenties omdat ook de hernieuwde beroepskeuze geen eeuwigheidswaarde behoeft te hebben.
- Betrek sleutelfiguren uit het relevante sociale netwerk van de medewerker bij de keuze.
- Plan bewust meerdere gesprekken bij medewerkers die in een moeilijk afwegingsproces komen.
- Vermijd te grote druk om tot besluitvorming te komen.
- Heb aandacht voor mogelijke verliezen (status, inkomsten, reistijden en het onmogelijk worden van bepaalde nevenactiviteiten) en betrek de consequenties daarvan bij de besluitvorming.
- Bied eventuele terugkeergaranties, indien er onzekerheden blijven die niemand kan voorzien.
- Zorg via tijdelijke detachering met terugkomrecht voor een eigen verkenning van de medewerker van het toekomstige werk op een andere plaats.
- Start scholingsactiviteiten zo snel mogelijk.
- Zorg voor realistische toekomstbeelden over de gewenste competenties in de branche.



- Heb aandacht voor mogelijke transitie in functioneringsgesprekken.
- Start op tijd met transitiegesprekken, voorkom stagnatie van de werknemer.
- Voorkom stagnatie door bijvoorbeeld inzet van periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO) en/of risico-instrument.
- Stimuleer een werk- en leerklimaat dat gebouwd is op bewust aangepaste relaties, zodat medewerkers op termijn meer zelfsturend kunnen zijn bij loopbaantransities.
- Zorg voor op schrift gestelde introductie- en inwerkprogramma's. Zo is in de hele organisatie zicht op ondersteuningsmogelijkheden.
- Geef medewerkers de kans om alternatieve werkomgevingen te leren kennen. Ook oudere werknemers kunnen snuffelstages gebruiken.

### 6.3.3 Pijler 2 Financieel-juridische pijler



Bij intersectorale loopbaantransities zijn zowel de financiële belangen van de werkgever als die van de werknemer in het geding. De werknemer wil zijn economische zekerheid continueren, werkgevers willen schadelastbeperking. Financiële consequenties van loopbaantransities blijken zwaar te wegen bij individuele besluitvorming. Bij bedrijven bepalen financiële overwegingen of er maatregelen getroffen dienen te worden die het voor de werknemer aantrekkelijk maken om bij het bedrijf in dienst te blijven. Het is noodzakelijk om tussen beide belangen een goede afweging te maken met zo min mogelijk ondersteuning van collectieve voorzieningen. Tegelijkertijd moet er rekening worden gehouden met wet en regelgeving. Een dreigende pensioenbreuk is een voorbeeld van een belemmering die vrijwillige of gedwongen loopbaantransities moeilijk maakt. Naast het onderhoud van het psychologische contract (passen medewerker en bedrijf nog bij elkaar?) is goed zicht op de financiële kant een noodzaak. Uit de verkenning blijkt dat noch de werkgever noch de werknemer in detail zicht heeft op consequenties van veranderingen of op de hoogte is van mogelijkheden om oplossingen te genereren.

### Oplossingsrichtingen

Veel pensioenstelsels werken inmiddels met een middelloonsysteem. Hierdoor hebben mutaties in de tweede helft van de loopbaan minder consequenties. Ook is het mogelijk om te bezien of ervaring en anciënniteit niet een te grote factor vormen bij het bepalen van de beloning. Het sociale vangnet blijft noodzakelijk voor die groepen die in sectoren werkzaam zijn waar de opbouw van een redelijk pensioen onvoldoende was. Zowel werkgevers als werknemers zullen goed voorgelicht moeten worden over de grotere persoonlijke verantwoordelijkheid voor oudedagsvoorzieningen.

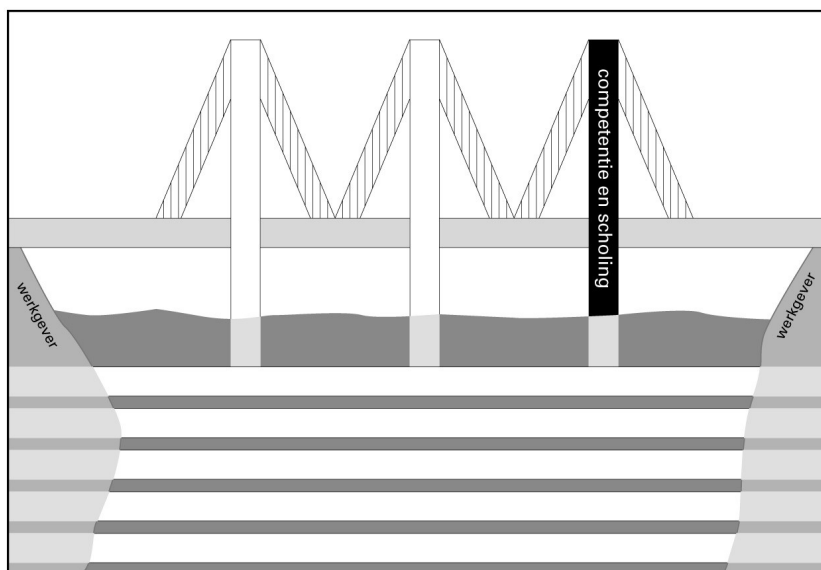
### Positieve voorbeelden

- Het berekenen van de consequenties van mutaties in de loopbaan.
- Het in beeld brengen van de resultaten van een 'businesscase' waardoor belanghebbenden zicht krijgen op praktische belemmeringen.
- Opbouwen van kennis en kunde op het terrein van financieel personeelsmanagement.

### Tips voor werkgevers en branches

- Informeer de betrokken medewerker en het bedrijf voldoende over de financiële gevolgen van de overgang (ook pensioenrechten en eventueel verlies van rechtsbescherming).
- Maak de feitelijke kloof in rechtspositie en financiële gevolgen bij een overgang goed bekend (ook aan eventuele levenspartners).
- Werk aan regels die de wijziging van een werkkring mogelijk maken en minder consequenties hebben voor de opbouw van rechten.
- Reserveer scholingsaanspraken niet alleen voor inspanningen aan het begin van de loopbaan, maar juist ook voor de periode daarna.

## 6.3.4 Pijler 3 Competentie en scholing



Voor veel loopbaantransities blijkt ook een competentiekloof te moeten worden overbrugd. Veelal is deze niet zo gemakkelijk te formuleren. Ook is niet bekend of de betreffende werknemer de capaciteiten heeft om in een redelijk geachte tijd deze competentiekloof te overbruggen.

De kloof kan echter ook groter lijken dan hij is of dan er competenties nodig zijn. Bijvoorbeeld als deze kloof louter wordt uitgedrukt in verschillen tussen breed geformuleerde beroepscompetentieprofielen. Bij loopbaantransities zou het dan ook moeten gaan om het vergelijken van functies ter vaststelling van de kloof, waarvoor in de toekomstige werkomgeving geen compensatie kan worden geboden. Verder kan gedacht worden aan het inzetten van EVC. Ook daarbij plaatsen we enkele kanttekeningen. EVC is vooral een brede achteruitkijkspiegel die geen zicht biedt op gewenste competenties op de mogelijk geschikte werkplek. Bovendien leert de ervaring dat de opleidingsinfrastructuur op dit moment nog niet altijd goed en snel maatwerk kan bieden, uitgaande van het al bestaande niveau van de medewerker.

#### *Oplossingsrichtingen*

Het huidige instrumentarium voor loopbaantransities zou wellicht uitgebreid moeten worden met werkwijzen om snel een match te onderzoeken tussen twee werkomgevingen, waarbij ook gekeken wordt naar flankerende maatregelen. Het snel bieden van overstapmogelijkheden waarbij een gedeelte van de gewenste (werknemerszijde) en noodzakelijke geachte scholing (werkgeverszijde) na de feitelijke overstap wordt gevolgd, zou dan in voorkomende gevallen passender zijn. Een extra argument daarvoor is het grote belang dat oudere medewerkers hechten aan leren op de werkplek. Veel van de praktische kennis ('tacit knowledge') kan ook alleen in de werkomgeving worden opgebouwd. Belangrijk is dan wel om uit te gaan van gestructureerde varianten van leren op de werkplek om te grote afhankelijkheid te voorkomen van de werknemer ten opzichte van het bedrijf, anders worden loopbaantransities later lastig.

#### *Positieve voorbeelden*

- Naast scholing wordt ook coaching ingezet. Daarbij wordt de medewerker zo snel mogelijk in de nieuwe situatie geplaatst en vervolgens ondersteund om in de nieuwe werkomgeving de gewenste competenties op te bouwen en zich in nieuwe netwerken te begeven.
- Loopbaancompetenties worden meer en meer opgenomen in opleidingsprogramma's.
- In beroepsopleidingen worden stages en inwerkperioden in een vroeg stadium binnen de opleiding georganiseerd.
- Capaciteitenonderzoek.

#### *Tips voor werkgevers en branches*

- Zet - waar mogelijk - erkende scholingsinstituten in.
- Werk met inkoopcontracten.
- Verken mogelijkheden bij meerdere aanbieders.
- Onderzoek mogelijkheden voor spreiding van het scholingstraject ook na de intree op de nieuwe werkplek.
- Dring aan op het modulair inrichten van scholing.
- Kies voor onafhankelijke EVC-procedures.
- Analyseer de toekomstige werkplek.
- Maak leerwerktrajecten mogelijk en creëer zo een overgangssituatie waarbij scholingskosten gedeeld worden.
- Probeer moderne leermogelijkheden te ontsluiten voor de medewerkers (e-learning, gestructureerd leren op de werkplek).

## 6.4 Aanpak om te komen tot branchebruggen

*In deze paragraaf wordt een checklist geboden om na te gaan of is voldaan aan voorwaarden om te komen tot intersectorale mobiliteit: in hoeverre is er sprake van een begaanbare brug.*

*We gaan ervan uit dat werkgevers de eerst aangewezenen zijn om aan de slag te gaan met branchebruggen. Zij moeten daarbij waar nodig gefaciliteerd worden door brancheorganisaties en/of andere intermediairs.*

*We hebben een checklist gemaakt vanuit het perspectief van de werkgever. De brancheorganisatie en eventuele intermediaire organisaties kunnen deze lijst gebruiken om na te gaan op welke wijze en met welke voorzieningen zij werkgevers kunnen ondersteunen bij de realisatie van intersectorale mobiliteit.*

### 6.4.1 Checklist intersectorale mobiliteit voor werkgever

Een werkgever dient een aantal vragen te beantwoorden en een aantal zaken te onderzoeken om na te gaan of intersectorale mobiliteit een realistische en kansrijke mogelijkheid is voor zijn medewerkers. Werkgevers kunnen zowel gevende als ontvangende partij zijn bij intersectorale loopbaantransities.

Het spreekt voor zich dat niet alle voorzieningen persé op bedrijfsniveau beschikbaar hoeven te zijn. Wel dient zicht te zijn op de mogelijkheid om voorzieningen van elders in te zetten. Daarbij kan het gaan om een loopbaancentrum vanuit de branche, een regionaal werkend CWI, een outplacement bureau, een ondernemerskring, enzovoort.

Onderstaande checklist kan door (grotere) werkgevers gebruikt worden bij het vooronderzoek intersectorale mobiliteit.

#### A. Commitment

- Argumenten om aan intersectorale mobiliteit te beginnen.
- De directie of de Raad van Bestuur staat achter beleid om intersectorale mobiliteit in te zetten om personeel langer gemotiveerd aan het werk te houden (ziet de meerwaarde in).
- Intersectorale mobiliteit maakt onderdeel uit van P&O-beleid.
- Commitment van persoon in kwestie.

#### B. Personeel

- Personeelsopbouw: leeftijd, functies, geslacht, anciënniteit.
- In-, door- en uitstroom cijfers.
- Ziekte, werkloosheid en arbeidsongeschiktheid: wat is het verzuim, WW- en WAO-percentage en hoe is dat in vergelijking met de sector/vergelijkbare sectoren/landelijk gemiddelde (maak gebruik van cijfers van de branche en UWV).
- Welke medewerkers komen mogelijk in de problemen?
- Wie behoren tot de potentiële doelgroep voor (intersectorale) mobiliteit?

*Hierbij kan eventueel gebruik gemaakt worden van (resultaten van) de 'leeftijdsspiegel' die geïntroduceerd is in het kader van de stimuleringsregeling 'Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewustbeleid'.*

C. Arbeidsmarkt(prognose)

- Ontwikkeling werkgelegenheid in het bedrijf afgelopen jaren.
- Wat is de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte binnen het bedrijf/de instelling: waar en in welke functies ontstaan binnen het bedrijf/de instelling overschotten en tekorten?
- Mogelijke zij-instroom (uit andere bedrijven/branches) voor (acute) personele behoeften.
- Welke mogelijkheden zijn er in de regio voor het ontvangen c.q. plaatsen van personeel? Inzicht in functies, competenties, en dergelijke bij andere werkgevers. Met welke andere werkgevers moet je zaken doen?

*Hier vindt een interpretatie plaats van de gegevens die aan de hand van de vragen onder B. geïnventariseerd zijn.*

D. Scholing en mobiliteit

- (Scholings)niveau van de werknemers/medewerkers en investering in scholing.
- Inzicht in verborgen capaciteiten van (oudere) werknemers.
- Mobiliteit: hoe lang werken werknemers/medewerkers bij de werkgever (eventueel uitsplitsen naar functie en leeftijd)?

E. Risico's en schadelastbeperking

- Negatieve gevolgen voortzetting huidige beleid (WAO, WW, Wet Poortwachter, Pamba, en dergelijke).
- Potentiële opbrengst van inzet externe mobiliteit.

F. Organisatie van mobiliteit

- Overzicht van en contact met belanghebbenden (denk bijvoorbeeld aan mogelijke netwerken in en buiten de sector, toeleveranciers, outsourcing).
- Welke expertise mist uw organisatie, welke (intermediaire) organisatie(s) kunnen die expertise bieden en hoe regelt u de samenwerking daarmee? Denk bijvoorbeeld aan:
  - diagnose en bepaling competentiekloof;
  - scholing;
  - matching;
  - (traject)begeleiding;
  - verwerving (extra) middelen;
  - financieel-juridisch advies.
- Mogelijke externe dienstverlening zou ingevuld kunnen worden door bijvoorbeeld:
  - ROC's;
  - CWI;
  - personeelsdiensten;
  - uitzendbureau;
  - loopbaanadviesbureau;
  - loopbaancentrum.

G. Planvorming

- Projectplan en uitvoeringsplan opstellen en vaststellen.

#### 6.4.2 Checklist intersectorale mobiliteit voor branches en andere initiatiefnemers

Ook een branche of andere organisatie kan het initiatief nemen om de noodzaak van intersectorale mobiliteit te stimuleren en te faciliteren. Hieronder enkele aanknopingspunten voor actie.

- A. Commitment
  - Argumenten aandragen om aan intersectorale mobiliteit te beginnen.
  - Bereidheid branche om condities te creëren om werk te maken van intersectorale mobiliteit (inzet beschikbare fondsen).
  
- B. Personeel
  - Personeelsopbouw in de branche/sector: leeftijd, functies, geslacht, anciënniteit.
  - In-, door- en uitstroom cijfers.
  - Ziekte, werkloosheid en arbeidsongeschiktheid: wat is het verzuim, WW- en WAO-percentage en hoe is dat in vergelijking met vergelijkbare sectoren en het landelijke gemiddelde?
  - Welke medewerkers/bedrijven komen mogelijk in de problemen?
  - Wie behoren tot de potentiële doelgroep voor (intersectorale) mobiliteit?
  
- C. Arbeidsmarkt(prognose)
  - Ontwikkeling werkgelegenheid in de branche afgelopen jaren.
  - Prognoses kwantitatief en kwalitatief.
  - Waar en in welke functies ontstaan overschotten en tekorten?
  
- D. Scholing en mobiliteit
  - (Scholings)niveau van de werknemers afgezet tegen niveau in de branche/algemeen en investering in scholing afgezet tegen cijfers branche/algemeen.
  - Mogelijke overeenkomsten in competentieprofielen met functieprofielen in andere branches.
  - Gewenste employability.
  - Voordelen intersectorale mobiliteit ten opzichte van andere uitstroomroutes.
  - Mobiliteit: hoe lang werken werknemers/medewerkers bij werkgevers in de branche (eventueel uitsplitsen naar functie en leeftijd), in vergelijkbare branches en landelijk?
  
- E. Risico's en schadelastbeperking
  - Negatieve gevolgen huidige beleid in de branche (WAO, WW, Wet Poortwachter, Pamba, enzovoort).
  - Potentiële opbrengst van inzet externe mobiliteit.
  
- F. Organisatie van mobiliteit
  - Overzicht van en contact met belanghebbenden.
  - Welke expertise is nodig om intersectorale mobiliteit te kunnen realiseren? Denk bijvoorbeeld aan:
    - diagnose en bepaling competentiekloof;
    - scholing;
    - matching;

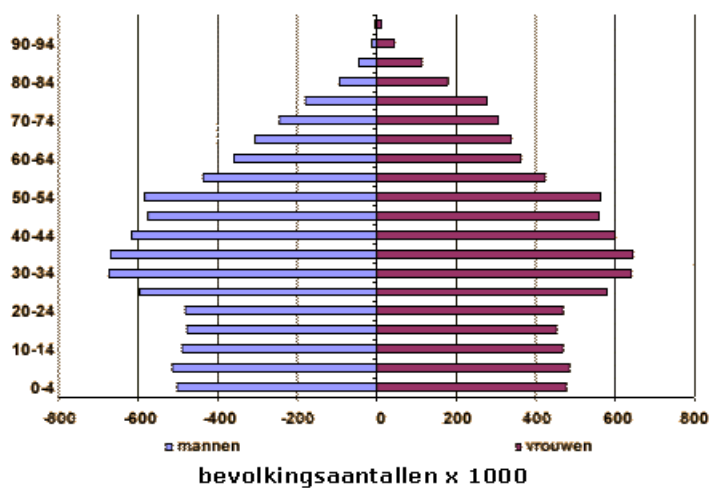
- (traject)begeleiding;
- verwerving (extra) middelen;
- financieel-juridisch advies.
- Mogelijke externe dienstverlening zou ingevuld kunnen worden door bijvoorbeeld:
  - ROC's;
  - CWI;
  - personeelsdiensten;
  - uitzendbureau;
  - loopbaanadviesbureau;
  - loopbaancentrum.

G. Planvorming

- Projectplan en uitvoeringsplan opstellen en vaststellen.

# Bijlage I: Tabellen

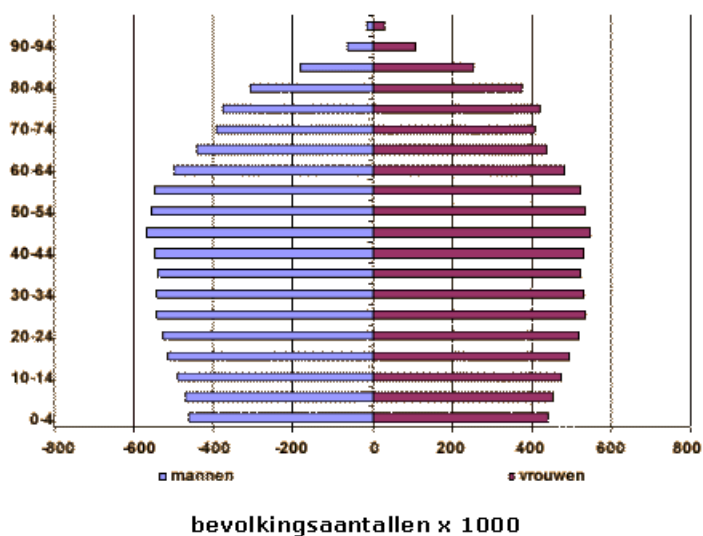
## Leeftijdopbouw van mannen en vrouwen, in het jaar 2000



Bron: CBS, Bevolkingsstatistiek

Tabel 1: Leeftijdopbouw mannen en vrouwen 2000 (CBS)

## Leeftijdopbouw van mannen en vrouwen, in het jaar 2050

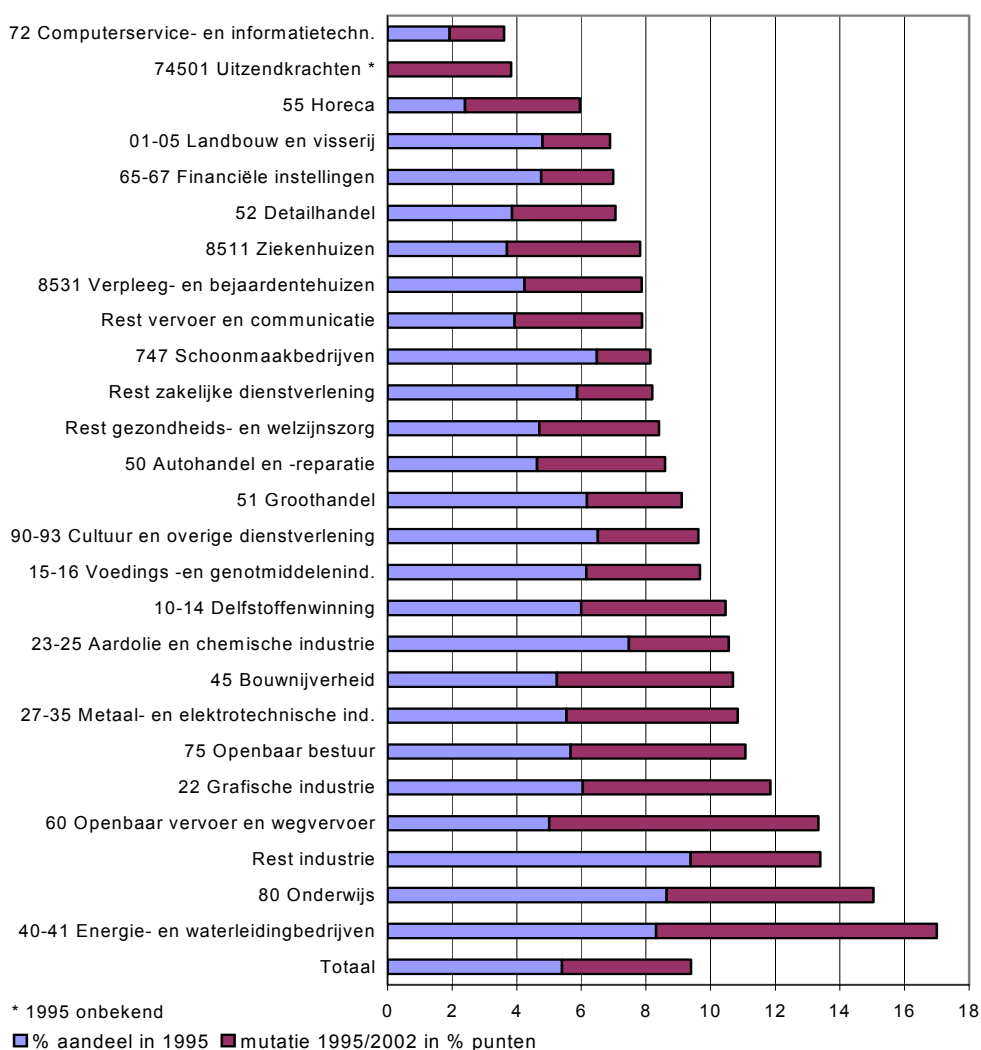


Bron: CBS, Bevolkingsstatistiek

Tabel 2: Leeftijdopbouw mannen en vrouwen 2050 (CBS)



Aandeel 55-plussers in banen van »12 uur per week, 1995-2002



Tabel 3: Bron: SZW, op basis van CBS (Enquête Werkgelegenheid en Lonen)

## Arbeidsparticipatie

	1992		1995		2000		2003	
	%	X 1000	%	X 1000	%	X 1000	%	X 1000
<b>Totaal %</b>	57	5.885	58	6.6063	64,5	6.917	65,1	7.114
<b>15-24</b>	42	927	39	776	44,1	825	42,6	818
<b>25-34</b>	73	1.877	74	1.925	81,6	2.000	81,2	1.859
<b>35-44</b>	69	1.601	70	1.659	77,2	1.952	78,3	2.031
<b>45-54</b>	61	1.129	64	1.330	70,2	1.605	74,4	1.696
<b>55-64</b>	25	352	26	373	33,6	534	38,6	709

Tabel 4: Arbeidsparticipatie in percentages en cijfers van de totale bevolking en per leeftijdscategorieën (CBS)

## Aandeel 55-plussers op de totale beroepsbevolking 1993-2004

	Totale beroepsbevolking	Aantal werkenden 55 - 64 jaar	Percentage 55-64 jaar
1993	5.925.000	345.000	5,8%
1994	5.920.000	360.000	6,1%
1995	6.063.000	373.000	6,1%
1996	6.185.000	387.000	6,1%
1997	6.384.000	408.000	6,4%
1998	6.587.000	439.000	6,7%
1999	6.768.000	482.000	7,1%
2000	6.917.000	534.000	7,7%
2001	7.062.000	579.000	8,1%
2002	7.125.000	665.000	9,3%
2003	7.114.000	709.000	10,0%
2004	7.037.000	757.000	10,7%

Tabel 5: Aandeel 55-plussers op de totale beroepsbevolking 1993-2004 (CBS)

## Anciënniteit

	< 10 jaar		> 10 jaar		onbekend	
	1992	2001	1992	2001	1992	2001
<b>Mannen 55-64</b>	16%	21%	83%	78%	1%	1%
<b>Vrouwen 55-64</b>	22%	28%	77%	70%	1%	2%
<b>Totale bevolking</b>	63%	63%	36%	36%	1%	1%

Tabel 6: Anciënniteit (CBS)

## Uittredders verdeeld over bedrijfsgrootten

Bedrijfsgrooite	<10 werknemers		10-99 werknemers		>100 werknemers	
	1997	2002	1997	2002	1997	2002
<b>45-55 jaar</b>	12,7%	12,3%	24,9%	23,1%	62,4%	64,6%
<b>55-60 jaar</b>	12,8%	13,9%	25,5%	23,6%	61,7%	62,5%
<b>60-65 jaar</b>	20,6%	22,4%	26,3%	25,8%	53,0%	51,8%

Tabel 7: Percentage uittredders verdeeld over bedrijfsgrootten (CBS)

Overzicht sectoren met hoog percentage ouderen en/of hoge instroomkans WAO en/of groei aantal banen (3 pagina's)

	Bron gegevens	Gemiddeld percentage	Bouw	Grafische sector	Metaal	Suikerverwerking	Slagers
<b>Aantal</b>			<b>3</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>16</b>
<b>Werknemers</b>	Beleidsinformatie UWV t/m 1 <sup>e</sup> kwartaal 2004		181.496	35.369	128.410	7.603	26.200
<b>Percentage ouderen 50 -&lt; 57,5 jaar</b>	idem	13,6%	18,2%	15,4%	18,6%	15,4%	12,6%
<b>Percentage ouderen 57,5 -&lt; 65 jaar</b>	idem	5,1%	6,7%	6,5%	7,0%	4,8%	4,9%
<b>WAO-instroom Percentage</b>	Informatie sociale verzekeringen naar sectoren 2003	1,0%	1,3%	1,0%	1,0%	1,2%	2,3%
<b>Instroomkans WAO</b>	idem	1,53%	1,64%	1,4%	1,61%	2,63%	2,77%
<b>Instroomkans WAO 45-55 jaar</b>	idem	2,4%	2,31%	2,2%	2,22%	3,58%	3,78%
<b>Instroomkans WAO 55 jaar en ouder</b>	idem	3,47%	3,96%	2,99%	3,44%	4,24%	5,58%
<b>Herstelkans WAO</b>	Sector Analyse WAO	3,67%	1,52%	**	3,06%	3,06%	6,65%
<b>Belangrijkste beroepsgroepen</b>		**	**	Grafische vakkrachten	**	**	**
<b>Uitwijk-mogelijkheden naar andere sectoren</b>		**	**	Grafisch productie-personeel	**	**	Gemiddeld
<b>Groei aantal banen</b>		**	**	Afname papier- en grafische industrie	Afname	Afname	Groot

	Gemiddeld percentage	Reiniging	Visserij	Openbaar vervoer	Overig goederen vervoer	Horeca catering	Gezondheid Geestelijke Maatschappelijke belangen	Textielindustrie
	18	23	29	32	34	35	47	
<b>Aantal Werknemers</b>	227.887	1.289	10.061	149.934	23.392	1.244.709	10.479	
<b>Percentage ouderen 50 -&lt; 57,5 jaar</b>	13,6%	11,0%	33,4%	15,0%	20,7%	15,6%	17,5%	
<b>Percentage ouderen 57,5 -&lt; 65 jaar</b>	5,1%	4,0%	11,6%	5,1%	5,0%	5,0%	10,1%	
<b>WAO-instroom</b>	1,0%	1,2%	1,2%	1,0%	1,8%	1,1%	1,5%	
<b>Percentage Instroomkans</b>	1,53%	2,31%	2,25%	1,38%	2,8%	1,86%	2,23%	
<b>WAO Instroomkans WAO 45-55 jaar</b>	2,4%	4,14%	2,73%	2,37%	4%	2,78%	2,9%	
<b>Instroomkans WAO 55 jaar en ouder</b>	3,47%	5,81%	3,02%	3,54%	6,17%	2,9%	4,3%	
<b>Herstelkans WAO</b>	3,67%	2,44%	1,32%	2,5%	4,09%	5,4%	1,99%	
<b>Belangrijkste beroepsgroepen</b>	Schoonmaak-bedrijven	**	**	Chauffeurs Laders en Lossers (transport)	**	Verzorgenden Verplegenden	Confectiearbeiders	
<b>Uitwijk-mogelijkheden naar andere sectoren</b>	**	**	**	Hoog voor Lossers/Laders gemiddeld voor Chauffeurs	**	Erg laag	Hoog	
<b>Groei aantal banen</b>	Grote toename aantal banen in schoonmaak	**	Grote afname	Grote afname	Lichte groei	Groei	Grote afname aantal banen	

	Gemiddeld percentage	Algemene industrie	Uitzendbedrijven	Schilders	Stukadoors Bedrijven	Dakdekkers-bedrijven	Onderwijs	Openbaar nutsbedrijf
<b>Aantal</b>		<b>51</b>	<b>52</b>	<b>56</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>61</b>	<b>65</b>
<b>Werknemers</b>		60.944	355.948	27.183	9.056	4.861	480.394	34.257
<b>Percentage ouderen 50 -&lt; 57,5 jaar</b>	13,6%	17,3%	4,8%	19,1%	14,5%	11,0%	23,5%	26,5%
<b>Percentage ouderen 57,5 -&lt; 65 jaar</b>	5,1%	5,9%	1,6%	6,5%	4,2%	3,0%	9,3%	9,1%
<b>WAO-instroom Percentage</b>	1,0%	1,1%	1,5%	1,5%	2,0%	1,6%	0,9%	0,5%
<b>Instroomkans WAO</b>	1,53%	1,79%	2,09%	2,12%	2,09%	1,79%	1,57%	1,07%
<b>Instroomkans WAO 45-55 jaar</b>	2,4%	2,3%	4,33%	3,08%	2,65%	**	2,1%	1,48%
<b>Instroomkans WAO 55 jaar en ouder</b>	3,47%	4,06%	5,81%	5,08%	**	**	3,07%	1,07%
<b>Herstelkans WAO</b>	3,67%	**	5,43%	1,78%	1,33%	3,4%	4,57%	6,79%
<b>Belangrijkste beroepsgroepen</b>		Productiemede-werkers	**	**	Stukadoors Vloerenleggers	Dakdekkers	Docenten, onderwijs- ondersteunend personeel	**
<b>Uitwijk- mogelijkheden naar andere sectoren</b>		Erg hoog	**	**	**	**	Laag	**
<b>Groei aantal banen?</b>		Afname	**	Lichte afname	**	**	Groei	**

Tabel 8: Overzicht WAO-instroom en andere ontwikkelingen per sector

\*\* Geen gegevens beschikbaar

## **Bijlage 2: Lijst deelnemers GDR-sessies en gesprekpartners**

### **22 november 2004**

- De heer F. Mutsaers, SITA Holding Afvalmanagement
- De heer F. van Rooijen, Landelijke Vereniging Thuiszorg
- De heer R.J.A. Verberne, F. van Lanschot Bankiers
- Mevrouw M. Gillon, Opleidingsbedrijf Edubouw
- De heer P.A.M. Linssen, RPA IJssel-Vecht
- Mevrouw M. de Haan, VAPRO
- Mevrouw G. Walsma, Dion Hardenberg
- De heer R. Brans, Savantis
- De heer R. Egberts, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- De heer R. Hillers, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- De heer P. IJsenbrant, CINOP
- De heer Z. van Dun, CINOP
- Mevrouw M. Theunissen, CINOP
- Mevrouw M. de Groot, CINOP

### **25 november 2004 (ochtend)**

- Mevrouw I. Jansen, Stichting A&O-fonds Rijk
- De heer R. Vink, Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO)
- Mevrouw K. Jurgens, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, directie Arbeidsmarkt, Onderzoek en Monitoring
- De heer R. Koolen, RPA Tilburg
- De heer D. Langbroek, Universiteit Leiden
- De heer R. Egberts, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- De heer P. IJsenbrant, CINOP
- De heer Z. van Dun, CINOP
- Mevrouw M. Theunissen, CINOP
- Mevrouw M. de Groot, CINOP

### **25 november 2004 (middag)**

- Mevrouw I. van Kempen, LIFT
- De heer R. Dackus, Regionale Brandweer Zuid-Limburg/Gemeente Maastricht
- De heer A. Smolenaers, Loyalis
- De heer B. Groen, Scheuten Glasgroep
- Mevrouw L. Mosselman, E'til
- Mevrouw M. van Bon, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- De heer P. IJsenbrant, CINOP
- De heer Z. van Dun, CINOP
- Mevrouw M. de Groot, CINOP

### **Gesprekspartners**

- Mevrouw I. Jansen, A&O-fonds Rijk
- Mevrouw J. van Solinge, A&O-fonds Rijk
- De heer Barnasconi, Kadaster
- Mevrouw L. Mallée, ANWB
- De heer E. van Schijndel, Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland
- De heer Jung, Arcares
- De heer van der Spek, Arcares
- De heer van Delft, MKB Nederland
- Mevrouw Beckers, Sociaal Fonds Bedrijfsrecreatie
- Mevrouw Kersten, Stichting ter ondersteuning van arbeidsmarktbeleid in de zorg
- Mevrouw Wassenaar, van der Reest arbeidsmarktstrategie
- De heer Barnasconi, Kadaster Nederland
- De heer Ch. Verhoef, FNV Bouw
- De heer L. Raadgever, CNV Bouw- en Houtbond
- De heer A. Buller, Fosag, ondernemersorganisatie schilders- en onderhoudsbranche
- De heer G.J. Derks, Fosag, ondernemersorganisatie schilders- en onderhoudsbranche
- De heer A. de Boer, GOC Kenniscentrum voor de Grafimediabranche
- Mevrouw I. Pet, GOC Kenniscentrum voor de Grafimediabranche
- De heer A. Nederveen, Technocentrum De Vallei
- Mevrouw C. van Wijngaarden, Technocentrum De Vallei

## Bijlage 3: Belemmeringen en mogelijke oplossingen voor intersectorale mobiliteit

In de GDR-sessies is gebrainstormd over belemmeringen en mogelijke oplossingen voor intersectorale mobiliteit. Onderstaand is een overzicht van drie belangrijke belemmeringen voor intersectorale mobiliteit opgenomen met alle mogelijke oplossingen, aangedragen door de deelnemers aan de GDR-sessies.

Belemmering	Mogelijke oplossingen
Financieel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (Tijdelijk) aanvullen van oude salaris</li> <li>▪ Creëren tijdelijk aanvullingsfonds</li> <li>▪ Voorlichting over feitelijke effecten</li> <li>▪ Inzichtelijk maken financiële consequenties</li> <li>▪ Via detachering bij nieuwe werkgever uiteindelijk vast dienstverband aanbieden</li> <li>▪ CAO-afspraken maken met partijen</li> <li>▪ Intersectorale afspraken maken over uitruil en salarissen</li> <li>▪ Voorbeelden van maatwerkoplossingen verspreiden</li> <li>▪ Van eindloon naar middelloon</li> <li>▪ Persoonsgebonden budget toekennen om overbrugging mogelijk te maken</li> <li>▪ UWV: loonsuppletie voor arbeidsgehandicapten</li> <li>▪ Overheid: fiscale maatregelen</li> </ul>
Rechtspositioneel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arrangementen sluiten tussen sectoren (branchebruggen) zodat werknemer zich beschermd blijft voelen</li> <li>▪ Geleidelijk afbouw bij achteruitgang</li> <li>▪ Opzetten netwerken voor (intersectorale) mobiliteit</li> <li>▪ Beter mogelijk maken om bij twee werkgevers te werken</li> <li>▪ Snuffelstages creëren</li> <li>▪ Rechtspositie ambtenaren gelijk stellen met private sector</li> <li>▪ Mobiliteit belonen in plaats van bestraffen</li> <li>▪ Behoud opgebouwde rechten buiten de sector</li> <li>▪ Harmoniseren van CAO's intersectoraal</li> <li>▪ WW-middelen in kunnen zetten voor mobiliteitsbevordering en WW-preventie</li> <li>▪ Voorlichtingscampagne en systematisch informeren van belanghebbenden door bedrijfstakorganisaties en sociale partners individueel</li> <li>▪ In het kader van experiment afwijken van belemmerende afspraken</li> <li>▪ Overheid/politiek: debat over intersectorale mobiliteit (mede) entameren</li> <li>▪ Aanpassen wet- en regelgeving</li> <li>▪ Detachering en terugkeergarantie</li> </ul>



Belemmering	Mogelijke oplossingen
Loopbaancompetenties	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Snuffelstages</li> <li>▪ Voorbeeldgedrag</li> <li>▪ Loopbaanbegeleiding</li> <li>▪ Laten zien waar vertrekkers terechtkomen en hoe het ze vergaat</li> <li>▪ Stimuleren medewerkers door het bieden van netwerk/ingangen buiten de eigen kring</li> <li>▪ Mobiliteitspaspoort ontwikkelen, of portofolio waarin de waardetoevoeging wordt vastgelegd</li> <li>▪ Loopbaan/mobiliteitscentrum</li> <li>▪ Omscholingstraject ontwikkelen</li> <li>▪ Opnemen in reguliere (initiële) scholing</li> <li>▪ Vanaf begin loopbaan competenties verbreden (door scholing maar ook al door middel van stages)</li> <li>▪ Netwerken faciliteren</li> <li>▪ Het implementeren van succesvolle pilots</li> <li>▪ Leidinggevende mogelijkheden expliciet laten aanbieden en stimuleren</li> <li>▪ Breder opleiden</li> <li>▪ Mobiliteit als 'normale' praktijk presenteren</li> <li>▪ Jobrotation opleggen</li> <li>▪ Competenties die in bestaande functies binnen de sector noodzakelijk zijn en elders uitstekend benut kunnen worden in beeld brengen en de functies benoemen waar je deze toe kunt passen</li> <li>▪ Aansluiting inventariseren voor beroepsgroep</li> <li>▪ Investeren in contacten tussen sectoren gericht op mobiliteit</li> <li>▪ Het actief betrekken van pensioenfondsen om nieuwe andere arrangementen te ontwikkelen, waarvoor overigens ook politieke medewerking is vereist (polderen nu het nog kan!)</li> <li>▪ Nagaan op welke wijze dit zich manifesteert</li> <li>▪ Het wegnemen van belemmeringen bij wisseling van sector of plaats</li> </ul>

## **Bijlage 4: Verslag gesprekken in kader verkenning mogelijke pilots**

In het kader van de verkenning heeft CINOP gesprekken gevoerd met een aantal organisaties. In de gesprekken is in kaart gebracht op welke wijze het langer werken van ouderen aan de orde is en of en zo ja, hoe er gedacht wordt over mogelijke branchebruggen. In deze bijlage zijn de verslagen van deze gesprekken opgenomen. Bijlage 2 bevat een overzicht van de personen en organisaties waarmee gesproken is.

### **A&O-fonds Rijk**

Het A&O-fonds Rijk heeft jaarlijks 4 miljoen Euro ter beschikking voor scholing en eigen initiatieven. Voor de zelf te initiëren projecten is mobiliteit een aandachtspunt. Werkervaringsplaatsen worden gesubsidieerd (deels loonkosten, deels scholing). Er worden innovatieve projecten opgestart (dus zaken die het Rijk en de rijkdiensten niet zelf al doen), waarbij ontwikkelkosten en externen gesubsidieerd worden. Het bureau ziet voor zichzelf een aanjaagfunctie, waarbij eigen activiteiten ontplooid worden. Het bureau van het fonds bestaat uit een projectleider, een ambtelijk secretaris, een plaatsvervangend ambtelijk secretaris, twee beleidsondersteuners en twee (parttime) administratieve krachten.

Bij het Rijk werken 970.000 mensen. Het betreft alle ministeries, Rijkswaterstaat, justitie (rechtbanken, gevangeniswezen, en dergelijke), agentschappen en financiën (belastingdienst, en dergelijke). Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is het 'moeder'-departement.

Het A&O-fonds heeft een expertmeeting gehouden. Daar bleek dat men niet alleen maar gericht is op afslanking. De meeste aanwezigen gaven aan dat deze doelstelling grotendeels gehaald is. Men heeft met name ook belangstelling voor en behoefte aan (meer) mobiliteit. Bijvoorbeeld bij de Dienst Justitiële Inrichtingen blijken bewaarders erg moeilijk door te stromen. Ook is gesproken over de Dienst Vervoer en Ondersteuning (vervoert gedetineerden bijvoorbeeld naar de rechtbank). Hier zou mogelijk een uitwisseling met/doorstroming naar de politie mogelijk zijn. Probleem is daarbij dat de politie alles op korpsniveau regelt. Het gaat om (maximaal) mbo-niveau. Defensie is natuurlijk ook erg druk met herplaatsen van mensen. Tegelijkertijd denkt dit departement ook al weer na over nieuwe instroom, want dat moet ook niet stikken.

Het beeld dat ministeries al goed aan mobiliteit werken is niet geheel juist. Binnen ministeries is daar duidelijk beleid op gemaakt, dat ook wel werkt. Maar interdepartementaal is nog weinig sprake van mobiliteit. De samenwerking tussen de ministeries is gering. Er is wel een digitale mobiliteitsbank, maar deze lijkt verworden tot een kneuzenbank. Mobiliteitscentra worden vrij ad hoc ingezet. Werkgevers en werknemers werken onvoldoende mee. Kennelijk ziet men er het nut niet van in. Het Fonds heeft bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid belangstelling getoond voor een pilot branchebrug. Het Fonds vindt het loopbaanproject bouw zeer interessant, vanwege de combinatie van loopbaan en preventie WAO en het feit dat niet expliciet op potentiële uitvallers gefocust wordt. Het Fonds is nu bezig met een inventariserende ronde.

## **ANWB**

Bij de ANWB werken 4200 mensen, verdeeld over zes clusters (businessunits), die redelijk zelfstandig functioneren (onder andere eigen deel CAO). De afdeling hulpverlening heeft een eigen afdeling arbeidszaken in verband met de specifieke problematiek van de Wegenwacht op de weg en detachering naar het buitenland. De organisatie groeit nog steeds. Vorig jaar was er een personeelsstop in verband met tegenvallende resultaten, maar nu mag er weer personeel aangetrokken worden. Reizen worden steeds meer per Internet geboekt. Daarom heeft ANWB een internetreisbureau overgenomen.

De leeftijdsopbouw is bij de ANWB redelijk normaal. De gemiddelde leeftijd is onlangs naar 41 jaar gestegen, nadat deze 15 jaar op 40 stond. Deze stijging is veroorzaakt door de slechte economische situatie: er zijn minder nieuwe activiteiten gestart en dus minder nieuwe (jonge) mensen aangenomen. Binnen het cluster hulpverlening werken relatief veel ouderen, bij de winkels en reisbureaus tref je meer jongeren aan.

Mobiliteit heeft de aandacht van de afdeling Human Resource Development. Er is een loopbaanwinkel met loopbaanadviseurs, waar alle werknemers gebruik van mogen maken. Er is een aantal projecten rond arbeidsmobiliteit uitgevoerd de afgelopen jaren. In de contracten was tot voor kort opgenomen dat iemand niet langer dan 5 jaar in dezelfde functie werkt. In de praktijk bleek dit moeilijk te realiseren: de discipline en het draagvlak ontbrak er kennelijk voor.

Sinds 1999 is er sprake van 6 verschillende deel CAO's en loongebouwen. Je hebt sinds die tijd de garantie dat je je salaris behoudt ook bij mobiliteit binnen het bedrijf. Door die garantie is overstappen in de praktijk nu moeilijker geworden: de nieuwe afdeling moet dat hogere salaris betalen, dat de medewerker in zijn vorige afdeling had. 49% van de werknemers werkt al langer dan 5 jaar bij de ANWB. De gemiddelde verblijfstijd is 12 jaar. Er is sprake van lifetime career. Men beschouwt het als het leukste werk van de wereld. Dat op zich is een belemmering voor intersectorale mobiliteit.

Werken bij de Wegenwacht is met name fysiek zwaar. Maar men wil nooit meer terug naar de garage. Het is sterk gespecialiseerd werk, waardoor je moeilijk elders inzetbaar bent. Om hen te behouden voor het werk worden de volgende maatregelen genomen:

- roosters verlichten;
- ouderendagen;
- deeltijd VUT;
- inzetten in de interne opleidingen en als mentor.

In het algemeen gaan zij er voor hun 65<sup>ste</sup> uit. Doorwerken tot je 65<sup>ste</sup>, wat in de toekomst zal moeten, is zeker voor de wegenwachters een probleem. Functioneel leeftijdsontslag is wellicht een oplossing. Sparen voor vroeger stoppen is niet realistisch voor degenen boven 45 jaar.

Wellicht is een branchebrug mogelijk met het onderwijs: wegenwachter wordt docent autotechniek. Dan kunnen ze zowel hun kennis als hun sociale vaardigheden toepassen en hun mooie vak doorgeven aan jongeren.

ANWB heeft zelf contact met het onderwijs, de Haagse Hogeschool, in de vorm van werkervaringsplaatsen en duale trajecten.

Er zijn twee vrij grote opleidingsafdelingen binnen de ANWB. Een voor de Wegenwacht. De opleiding duurt drie maanden en jaarlijks krijgt men een vervolgopleiding om kennis te maken met de nieuwste technieken, sociale vaardigheden te oefenen, leren om te gaan met agressie en EHBO. Daarnaast worden de informatrices intern opgeleid.

Belemmering voor intersectorale mobiliteit is vooral het feit dat men het bij de ANWB zo leuk vindt. Men wil niet weg. Volgens Liesbeth Mallée zijn mensen best bereid om een stapje terug te doen qua salaris, mits hun rechtszekerheid maar niet aangetast wordt (vangnet). Zeker ouderen die al 25 jaar in dienst zijn gaan niet weg als hen geen vast dienstverband aangeboden wordt in de nieuwe functie. Terugkeergarantie is dan een oplossing. Overigens heeft de organisatie daarmee in het verleden ervaring opgedaan: er vond outsourcing plaats van de automatisering waarbij de medewerkers een terugkeergarantie kregen. Zij hebben vervolgens allen gebruik gemaakt van deze terugkeerregeling!

De ervaring leert dat mensen vaker terug komen na een 'uitstapje' bij een andere werkgever. Dit kan soms ook heel verfrissend zijn. Ook demotie komt voor.

Oplossingen worden bij voorkeur intern gezocht. Vorig jaar is bij de reorganisatie van de Wegenwacht station Zuid gesloten. Toen is een deel van de mensen extern geplaatst. Daarbij kregen zij hulp bij sollicitatie en loopbaanoriëntatie.

Vanuit werkgeversperspectief is intersectorale mobiliteit lastig te regelen. Je hebt niet zomaar een plek voor iemand van buiten binnen de ANWB. Bij voorkeur wordt er met interne kandidaten gewerkt. Er is een aversie tegen voorkeursbeleid.

Kosten voor scholing zouden geen belemmering moeten zijn. Daarover zijn altijd afspraken te maken. Bij de ANWB wordt veel geld uitgegeven aan scholing. Je kunt ook afspreken dat je de kosten deelt met de andere werkgever in het kader van branchebruggen. ANWB heeft ervaring met samenwerking met Rode Kruis en Consumentenbond. Rode Kruis nam een deel van de CAO van de ANWB over.

Externe sectorale mobiliteit zou ook mogelijk zijn naar recreatie en toerisme vanuit de reisbranche van ANWB.

Indien er sprake zou zijn van een branchebrug dan zou ANWB dat zelf kunnen oppakken vanuit de afdeling HRD. Dit is het loket voor (intersectorale) mobiliteit. De begeleiding wordt dan gedaan. Zaken als assessments besteedt men uit.

### **Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN)**

In de sector gehandicaptenzorg werken ongeveer 120.000 mensen in 170 instellingen. De grootste instellingen hebben tussen de 7.000 en 10.000 medewerkers in dienst. Afgelopen jaren hebben veel fusies plaatsgevonden. Tegelijkertijd is de zorg juist gedecentraliseerd: klanten wonen steeds meer zelfstandig of in kleine wooneenheden. 80% van de werkers is vrouw en werkt parttime, waarbij het inkomen niet het hoofdinkomen is voor het betreffende gezin. Met name vrouwen stoppen vroegtijdig met werken, mannen werken langer door. Wat betreft de direct cliëntgebonden functies heeft circa 2/3 van de medewerkers een sociaal (ped)agogische opleiding en 1/3 een verpleegkundige of verzorgende achtergrond. Dit betekent dat de gehandicaptenzorg in feite te maken heeft met twee arbeidsmarkten. Het verloop is de afgelopen tijd afgenomen, vermoedelijk is dit conjunctureel. Werknemers stoppen allen voor hun 65<sup>ste</sup> met werken.

Het sectorfonds Zorg en Welzijn is in liquidatie, omdat VWS is gestopt met de subsidie. Dit betrof in het verleden 150 miljoen Euro per jaar en in 2004 100 miljoen voor de hele zorgsector. De vraag is hoe een en ander in de toekomst zal gaan. Brancheorganisaties en vakbonden zullen wellicht een aantal branchespecifieke stichtingen oprichten. Financiering van brancheprojecten is op dit moment dus een probleem.

De arbeidsmarkt is momenteel geen probleem. Er is geen sprake van krimp. De verwachting is dat er groei zal optreden als gevolg van vergrijzing van de klantenkring en vergrijzing van de werknemers (vervangingsvraag). VWS maakte de berekening dat over 20 jaar 25% van de beroepsbevolking in de zorg zal moeten werken.

Mobiliteit is al een aantal jaren een issue binnen de VGN. Mobiliteitsbevordering is tot nu toe niet specifiek op ouderen gericht. Er is de afgelopen jaren een employabilityproject uitgevoerd met als resultaten een employabilitywijzer voor werkgevers en een loopbaanwijzer voor werknemers. Er zijn duizenden loopbaanwijzers aangevraagd. Onbekend is wat het effect hiervan is.

Grote instellingen hebben eigen transferpunten voor mobiliteit. Kleinere instellingen hebben gezamenlijk regionale transferpunten, die deels door de Sectorfondsen gesubsidieerd werden. Er loopt een project Leefstijdsbewust personeelsbeleid. Er wordt een reader uitgebracht, een handreiking voor managers, P&O-ers en OR. De samenvatting zal in de vorm van een brochure op grote schaal verspreid worden. Onderzocht is in dit kader waarom mensen het op oudere leeftijd nog steeds leuk vinden om te werken in de gehandicaptenzorg. Terwijl beleidsmatig altijd gedacht wordt dat verlichting (ontzie-beleid) en variatie dan vooral belangrijk zijn (rationele V's) blijkt voor deze werknemers juist verbondenheid (met klanten en collega's) en vrijheid en verantwoordelijkheid het belangrijkste (de emotionele V's).

In de toekomst wil men specifiek per leeftijdsfase gaan kijken.

Langer werken van ouderen wordt als een belangrijk onderwerp gezien door de VGN. Op dit moment wordt daarover gedacht in termen van uitval voorkomen en werk leuk maken. Uitval door agressie is nu het grootste probleem in de sector. Mensen branden hierdoor op. In het Arbo-convenant dat de afgelopen jaren heeft gelopen is hier al veel aandacht aan besteed. Ook voor de komende periode heeft dit binnen het Arbo-beleid prioriteit.

VGN heeft eerder een poging gedaan om intersectorale mobiliteit te bevorderen. Men wilde kwalificaties vergelijken met andere branches om na te gaan welke overstappen mogelijk zouden zijn. Dit bleek geen haalbare kaart. VGN blijft het idee van branchebruggen interessant vinden. Vraag is wel welke overstap dan reëel is: wat zou je kunnen gaan doen als je nu een cliëntgebonden functie hebt? Hoe zit het met de GGZ en de verpleeg- en verzorgingshuizen? Wellicht dat de nieuwe kinderopvangwet zorgt voor uitstroom (van agogisch opgeleiden) uit die sector en mogelijk instroom in de gehandicaptenzorg.

VGN gaat met leden na of er concrete mogelijkheden voor branchebruggen zijn. In eerste instantie wordt gedacht aan regionale pilots, wellicht met de bestaande regionale transferpunten (die reeds brancheoverstijgend werken).

Mogelijk dat ontwikkelingen als 'ketenzorg' (zorg op maat en over de grenzen van de branches heen) dit bevorderen, omdat dit samenwerking vereist tussen instellingen uit verschillende branches.

### **Arcares en MKB-Nederland**

De heer Van Delft geeft aan dat het concept van de intersectorale mobiliteit gedragen wordt door MKB Nederland. MKB Nederland is in deze bijeenkomst vooral facilitair en brengt de partijen bij elkaar; zelf zal MKB Nederland op het terrein van de branchebruggen geen initiatieven nemen. De heren van Arcares geven aan geïnteresseerd te zijn in het concept. Er is in de sector Zorg en Verpleging sprake van een grote uitval. Als met intersectorale mobiliteit en branchebruggen uitval voorkomen kan worden zou dit uitermate dienstbaar zijn.

Overigens geeft men aan dat er op dit moment sprake is van overtolligheid; nog maar een handjevol jaren geleden kon men niet aan personeel komen maar dat beeld is nu gekeerd. Men verwacht overigens over enige tijd wel weer met tekorten aan personeel te zitten.

De belangstelling voor het concept intersectorale mobiliteit leidt bij de heren van Arcares niet onmiddellijk tot het uitspreken van bereidheid tot het opzetten van een project. Als men over uitstroommogelijkheden spreekt geeft men aan voornamelijk te denken aan horeca en andere dienstverlenende beroepen.

Arcares is geïnteresseerd in de aanpak en de uitkomsten van het Loopbaanproject Bouw.

### **Contractcatering, verblijfsrecreatie, particuliere zwembaden en zorg**

In de contractcatering werken 20.000 mensen, die veelal ouder zijn. Jongeren vinden het werk onaantrekkelijk, omdat je meestal niet fulltime kunt werken. Deze ouderen zijn moeilijk herplaatsbaar. Tot nu was er geen beleid om mensen vast te houden. Er wordt reeds onderzoek gedaan naar de grote instroom in de WAO (in de top 4). De kwaliteit van de leidinggevendenden schijnt hier een rol in te spelen. Er zijn gevallen bekend van branchebruggen: buurtmoeder, koffierondes in zorginstellingen, telefoniste/receptioniste (maar dat willen de dames niet!).

In de verblijfsrecreatie en particuliere zwembaden (binnenkort ook buitensport erbij) werken 35.000 mensen. Er loopt een project verlaging/preventie ziekteverzuim en WAO-instroom. Overigens zijn de cijfers al laag. De sector is in trek. In het kader van het Arbo-convenant is men tevens bezig met fysieke en fysieke belasting en geweld op de werkplek. Sociale partners en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zijn enthousiast over het genoemde project.

Van de Limburgse Stichting ter ondersteuning van het arbeidsmarktbeleid in de zorg zijn vrijwel alle zorginstellingen (intra- en extramuraal, alle soorten zorg) lid. De Stichting houdt zich onder andere bezig met arbeidsverzuim en reïntegratie.

De genoemde drie sectoren hebben gemeen dat het om dienst- en zorgverlenend werk gaat, zodat onderlinge mobiliteit een reële mogelijkheid lijkt als middel om uitval te voorkomen en (re)integratie te bevorderen.

Drie zorginstellingen, zes zwembaden en twee bedrijfsparken en de contractcatering willen medewerkers die in de ziektewet zitten, op de schopstoel zitten of vast dreigen te lopen - op een laagdrempelige manier - weer een positieve focus geven door in een van de bedrijven buiten de eigen sector te snuffelen en kennis te maken met ander werk en zodoende positieve ervaringen op te doen en zich weer op hun mogelijkheden te richten in plaats van hun onmogelijkheden.

CINOP waarschuwt om het project teveel te richten op de 'kneuzen' in de instellingen en bedrijven. De ervaring leert dat meer mensen geïnteresseerd raken als een project verbreed wordt naar mobiliteit voor bijvoorbeeld alle ouderen. Tevens is het verstandig om niet alleen snuffelstages aan te bieden, maar ook scholing en trajectbegeleiding. En daarnaast kunnen belemmeringen in kaart gebracht worden en kan nagegaan worden hoe deze getackeld kunnen worden door sectoren en sectorfondsen.

Opleiding zal vermoedelijk betaald worden door de huidige werkgever als gevolg van de employability paragraaf in de CAO.

### **Kadaster**

De heer Barnasconi is als lid van de Raad van Bestuur van het Kadaster geïnteresseerd in het concept intersectorale mobiliteit. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers van het Kadaster is 48, terwijl het gemiddelde dienstverband op dit moment 27 jaar bedraagt.

(Er zijn kantoren van deze organisatie waarbij de gemiddelde leeftijd 53 bedraagt.) Het ouderenbeleid is een groot probleem voor het Kadaster.

Het Kadaster kent een cultuur waarbij er nooit ontslagen vallen. Wel is men voornemens meer aandacht te besteden aan de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid. Er zal hard gewerkt moeten gaan worden aan vernieuwing en continuïteit. Het Kadaster is bereid om tijd en geld te investeren in mobiliteit. Er worden binnen de dienst enorme bedragen geïnvesteerd in automatisering (60 miljoen per jaar) en 12 miljoen daarvan wordt ingezet voor vernieuwing. Het gaat om het leveren van kwaliteit en het delen van kennis.

Binnen een aantal kantoren van het Kadaster werken mensen al eindeloos samen in dezelfde samenstelling. De heer Barnasconi is van mening dat mobiliteit absoluut noodzakelijk is wil de totale organisatie kunnen vernieuwen. Het gaat hem hierbij niet uitsluitend om het uitplaatsen van ouderen en het aantrekken van jongere werknemers. Hij is bereid te bezien of de dienst ook 'nieuwe' ouderen in dienst kan nemen.

Het gemiddelde niveau bij het Kadaster is vmbo; alleen op het hoofdkantoor in Apeldoorn werken vooral mensen op hbo+ niveau. Op dit moment heeft het Kadaster te veel landmeters in dienst; deze zouden mogelijk geplaatst kunnen worden bij de gemeenten. Vooral in de provincie Limburg zijn er kantoren met een ouderenprobleem, bijvoorbeeld Roermond.

### **Schildersbranche**

Werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers in de schildersbranche zijn geïnteresseerd in het opzetten van een project waarbij gekeken wordt naar de mogelijkheden van intersectorale mobiliteit voor de oudere werknemers die bedreigd worden met uitval.

De schildersbranche kent een sterk verouderde populatie: meer dan 50% van de werknemers is ouder dan 40 jaar, bijna 26% is zelfs ouder dan 50. De gemiddelde leeftijd nam in de afgelopen 10 jaar toe met 4 jaar en ligt nu op 38 jaar.

In de schildersbranche is ook sprake van een grote toestroom richting WAO. Op dit moment zitten 8000 schilders in de WAO. In Nederland zijn momenteel 30.000 werknemers in deze branche werkzaam.

Sociale partners willen in de regio Utrecht (groot Utrecht) een project starten waarbij er gekeken wordt naar het begeleiden en omscholen van schilders die op grond van medische keuringen (door middel van de Work Ability Index.) geïndiceerd zijn als risicovol. De sociale partners zijn bereid om een majeure investering te doen in de hiervoor benodigde begeleidings- en scholingsgelden. Het streven is er overigens op gericht om een project te starten waarbij mogelijk ook de stukadoors (een van de fysiek zwaarste beroepen in de bouw) en de vloerenleggers in het project kunnen worden opgenomen.

CINOP pleegt op dit moment overleg met werkgevers- en werknemerspartijen, alsmede met Savantis (het kenniscentrum voor de branche), hoe een en ander georganiseerd kan worden. Dit initiatief zou concreet tot een van de eerste branchebrugprojecten kunnen leiden, waarbij fondsen intussen zijn opengebrouwen om de directe transitiekosten bekostigd te krijgen. Mogelijk dat een en ander al per april 2005 opgestart zou kunnen worden. De uitkomst van het project is voorlopig gedefinieerd in termen van het herplaatsen van ongeveer 100 schilders en stukadoors binnen een periode van twee jaar in een nieuwe branche.

### **Grafimediabranche**

In de afgelopen jaren werkte GOC met het Age Unlimited project aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid in de grafimediabranche. Het doel van dit project is de investering van werkgevers juist in de ontwikkeling van hun oudere medewerkers te bevorderen met het oog op een dreigend tekort aan vakkundige en ervaren medewerkers. In het project is tot nu toe vooral gewerkt aan bewustwording van werkgevers en werknemers door gerichte informatie- en kennisoverdracht. In verschillende projecten werd op basis van cijfermatige gegevens uit de bedrijfstak de noodzaak tot grensverlegging in het personeelsbeleid aangetoond en werden voor de bedrijfstak specifieke instrumenten ontwikkeld die bedrijven kunnen inzetten voor het opbouwen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Uit de ervaringen binnen het project blijkt dat een langdurige inspanning noodzakelijk is om de ombuiging in loopbanen van werknemers te bewerkstelligen en een andere weg in te slaan op het terrein van de uitstroom van medewerkers. Voortzetting van de activiteiten is noodzakelijk om het nu in gang gezette veranderingstraject verder succesvol te maken. De huidige inzichten en instrumenten kunnen mogelijk ook worden gebruikt in andere sectoren. Tegelijkertijd is het project nu op de kaart en geschikt om meer structurele belemmeringen aan te pakken.

### **Technocentrum De Vallei**

In het Commult-project werd door het Technocentrum met een zevental bedrijven in de technische sector gewerkt aan bewustwording op het terrein van leeftijdsbewust personeelsbeleid. In verschillende deelprojecten werd met de bedrijven en opleidingen gewerkt aan concrete maatregelen om de ontwikkeling van oudere medewerkers te versterken. Op basis van onderzoek bij de betrokken bedrijven werden duidelijke verschillen vastgesteld tussen de vitaliteit, vakmanschap en arbeidsomstandigheden tussen medewerkers boven en onder de 40 jaar. Deze verschillen waren aanleiding om te proberen middels de inzet van instrumenten zoals workshops voor direct leidinggevenden, aandachtspunten voor functioneringsgesprekken met oudere medewerkers en de inzet van opleidingskundige maatregelen (onder andere vraaggestuurde portfolio) de bewustwording bij de medewerkers, de direct leidinggevenden en het management te vergroten. Verdere inspanningen zijn noodzakelijk om daadwerkelijk profijt te behalen uit de eerdere activiteiten. Door de structurele samenwerking in de regio en de vele projecten die al worden uitgevoerd ligt hier de kans om in dit gebied brancheovergangen gericht op het vergroten van de arbeidsparticipatie te bevorderen, zeker gezien het belang om ervaren medewerkers te behouden voor technische sectoren.



## Bijlage 5: Literatuur en andere bronnen

- *Antwoorden op vragen van Bussemaker (PvdA) aan de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over de arbeidsproductiviteit van oudere werknemers*, 23 januari 2004
- *Arbeidsomstandigheden: werkbelasting, arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen*, Centraal Bureau voor de Statistiek
- *Kerncijfers*, Centraal Bureau voor de Statistiek, Heerlen, 2005
- *CWI arbeidsmarktprognose 2004-2009*
- Dun, Z. van en T. van Houtum, *Langer werken is van vitaal belang! Van employability naar workability*, CINOP, 2004
- *En ze werkten nog lang en gelukkig*, Eindrapportage Taskforce Ouderen en Arbeid, 2003
- Huisman, T. en A. Westerhuis, *Blijven werken in de bouw? Een onderzoek onder werknemers en werkgevers in het kader van het Loopbaanproject Bouw*, CINOP, 2002
- IJsenbrant, P., *Evaluatie Loopbaanproject Bouw*, CINOP, september 2003
- *Kabinetstandpunt 'Stimuleren langer werken van ouderen'*, april 2004
- Koning, J. de, A. Gelderblom, J. Gravesteijn-Ligthelm en L. van den Boom, *Meer vrouwen en ouderen aan het werk: wat zijn de randvoorwaarden voor werkgevers?*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2003
- *Leeftijdsspiegel, pilotversie*, Servicepunt Arbeidsmarkt MKB en AWWN, 2004
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in samenwerking met ECORYS-NEI, *Conferentie O&O-fondsen*, 6 oktober 2004
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, directie Ramingen en Analyse, *Sectoranalyse WAO 2000*, november 2002
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Tijdelijke subsidieregelingen stimuleren leeftijdsbewust personeelsbeleid*, 2004
- *Overzicht maatregelen die arbeidsparticipatie van ouderen bevorderen*, naar aanleiding van het Algemeen Overleg, 2 september 2004
- Quispel, Y., *Leeftijdsgrenzen op de arbeidsmarkt*, Landelijk Bureau Leeftijdsdiscriminatie, 2000
- *ROA Arbeidsmarkt naar opleiding en beroep*, 2004
- *Toespraak staatssecretaris Van Hoof op najaarscongres RWI*, 10 november 2004
- *Uitvoering Werknemersverzekeringen, Gezondheid, geestelijke en maatschappelijke belangen beleidsinformatie 4<sup>e</sup> kwartaal 2003*, Kwartaalrapportage, april 2004
- *Handboek Trajectbegeleider*, Loopbaanproject Bouw, 2002
- *Uitvoering Werknemersverzekeringen, Publicatie instroomcijfers WAO 2003*, 2004
- *Uitvoering Werknemersverzekeringen, WW-monitor 1<sup>e</sup> kwartaal 2003*
- *Uitvoering Werknemersverzekeringen, WW-uitkeringen december 2004*
- *Vergrijzing en vervanging*, RWI, 2004
- [www.ouderenenarbeid.nl](http://www.ouderenenarbeid.nl)
- [www.zowilikoudworden.nl](http://www.zowilikoudworden.nl)

## **Bijlage 6: Zelf bouwen aan je loopbaan!**

**Zelf bouwen aan je loopbaan!**

**Sectoraal loopbaanmanagement in de  
praktijk**

Titel	Zelf bouwen aan je loopbaan! Deel SLOA-publicatie CINOP, maart 2005
Projectnummer	I0460.01
Auteur	P. IJsenbrant en Z. van Dun Met medewerking van M. Gillon, E. Manjé en J. Snoek
Datum	maart 2005
Versie	2.0



Pettelaarpark I  
Postbus 1585  
5200 BP 's-Hertogenbosch  
Tel: 073-6800800  
Fax: 073-6123425  
[www.cinop.nl](http://www.cinop.nl)

© CINOP 2005

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, op welke andere wijze dan ook, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.



# Voorwoord

Het Loopbaanproject Bouw is een voorbeeld van modern personeelsbeleid binnen de bedrijfstak Bouw. Het werd gedragen door werknemers en werkgevers; als voorzitters van de stuurgroep waren wij daar intensief bij betrokken.

De hier gepresenteerde aanpak kan ervoor zorgen dat het de hele sector beter gaat; individuele medewerkers verwerven zich een nieuw perspectief, bedrijven houden door tijdige doorstroom hun personeelsbestand gezond en uiteindelijk draagt het bij aan een positief imago van de sector.

Het project stimuleerde en ondersteunde mensen in een transitieproces naar ander werk. Meer dan vijfhonderd medewerkers maakten gebruik van de voorzieningen. Een ruime meerderheid vond passender werk; binnen hun eigen bedrijf, bij een ander bedrijf binnen de sector en soms zelfs buiten de sector. Tientallen medewerkers voorkwamen door de tijdige transitie naar passender werk, dat ze in de WAO zouden belanden.

Is het project daarmee een succes? Wij geloven dat de aantallen uit de pilot veelzeggend zijn en het positieve projectresultaat onderstrepen. Er is gedurende het project immers een goed werkend systeem van trajectbegeleiding opgezet, dat nader onderzoek, scholing en persoonlijke begeleiding integreert. Er is cliëntgerichte interdisciplinaire samenwerking tot stand gebracht met toeleveranciers van personeelsdiensten, zowel binnen als buiten de bestaande sectorale infrastructuur. Kortom: er is een concrete, functionele voorziening gecreëerd, die belangrijke bijdragen kan leveren aan een personeelsbeleid dat levenslange inzetbaarheid werkelijk binnen handbereik brengt.

Wij bevelen dit boekje dan ook van harte aan. Niet alleen binnen de bouw, maar zeker ook daarbuiten. Want de BV Nederland is het beste gebaat bij loopbaanbeleid dat niet alleen individuele bedrijven binnen de branche, maar uiteindelijk hele sectoren overschrijdt.

Frans Kokke en Marcel Borg  
(Voorzitters Stuurgroep Loopbaanproject Bouw)



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Transitie naar ander werk.....</b>	<b>1</b>
1.1	Het transitieproces naar ander werk .....	1
1.2	Projectorganisatie en pilot.....	1
1.3	Deze publicatie .....	2
<b>2</b>	<b>Het Loopbaanproject Bouw.....</b>	<b>3</b>
2.1	Projectdoelstelling, doelgroep en projectmanagement.....	3
2.2	Vorbereidingsfase .....	3
2.3	Het model transitietraject .....	4
2.4	Organisatie van de loopbaanbegeleiding .....	7
2.5	Financiering van het project .....	9
2.6	Communicatie.....	9
<b>3</b>	<b>Reflectie op de pilot .....</b>	<b>11</b>
3.1	De deelnemers .....	11
3.2	De voorziening .....	12
3.3	De projectorganisatie .....	13
3.4	Nog niet benutte mogelijkheden .....	14
<b>4</b>	<b>Succesvol sectoraal loopbaanmanagement .....</b>	<b>16</b>
4.1	Ingebedde scholing.....	16
4.2	Een bedrijfsoverstijgende voorziening.....	17
4.3	Onafhankelijk, maar ingebed in bestaande infrastructuur .....	17
4.4	Samenwerking met toeleveranciers .....	18
4.5	Combinatie van ambitie en preventie.....	18
4.6	Capabele trajectbegeleiding.....	19
4.7	Betrokkenheid werkgevers en werknemers.....	19
	<b>Bijlage 1: Case loopbaantransitie .....</b>	<b>21</b>
	<b>Bijlage 2: Samenstelling van de stuurgroep .....</b>	<b>26</b>





# I Transitie naar ander werk

Tussen januari 2002 en juni 2004 werd het Loopbaanproject Bouw uitgevoerd. Aan dit project lag het CAO-akkoord van voorjaar 2001 ten grondslag. In dit akkoord besloten werkgevers en werknemers in de bouwnijverheid tot een samenhangend pakket van maatregelen om de loopbaanmobiliteit in de sector te bevorderen. Met deze maatregelen beoogden de CAO-partners voortijdige uitstroom van medewerkers als gevolg van arbeidsongeschiktheid of onvoldoende carrièreperspectief te voorkomen.

Het project richtte zich op een landelijk omscholingstraject voor steigerbouwers en een regionaal loopbaan- en omscholingstraject voor medewerkers in de bouwnijverheid in Noord-Holland. Er werd tijdens het project een aanpak voor sectoraal loopbaanmanagement ontwikkeld die het *volledige transitieproces* van werknemers naar nieuw werk omvatte. Dat kon nieuw werk bij de huidige werkgever zijn, maar ook werk bij andere werkgevers binnen of zelfs buiten de sector. Voorbeelden van daadwerkelijk gerealiseerde transitie zijn: van metselaar naar kraanmachinist en van timmerman naar onderwijsassistent.

## I.1 Het transitieproces naar ander werk

Een transitieproces naar ander werk vergt, naast het verwerven van nieuwe vakkennis en -vaardigheden, meestal ook het ontwikkelen van een positieve houding ten opzichte van de transitie zelf. Belangrijke aspecten van dat proces zijn:

- bewustwording van dreigende arbeidsongeschiktheid of het vastlopen van de carrière;
- goed zicht op zowel de gewenste ontwikkelrichting als de eigen capaciteiten;
- een stevig draagvlak voor de transitie bij werkgever en het thuisfront van de deelnemer.

Deze aspecten kunnen niet met louter scholing worden ingevuld. Vandaar dat de hier gepresenteerde aanpak de noodzakelijke scholing inbedt in een traject van intensieve persoonlijke begeleiding en coaching. De aanpak integreert daarmee instrumenten die meestal afzonderlijk worden toegepast. Juist die integratie garandeert intensieve betrokkenheid van de deelnemer en stimuleert een positieve houding tegenover de beoogde transitie. Het gaat dus om de 'hele reis', beginnend met bewustwording van de noodzaak tot verandering ('opstijgen'), vervolgens scholing en begeleiding om de afstand tussen feitelijke en gewenste competenties te overbruggen ('vliegen'), en het uiteindelijke doel is: ander werk ('landen'). Een transitietraject is dus in principe niet afgerond zolang de medewerker niet is 'geland'.

## I.2 Projectorganisatie en pilot

Het project werd gedragen door een stuurgroep, waarin vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers zitting hadden. Het projectmanagement werd bij CINOP belegd. Vanuit die rol was CINOP verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het transitietraject en voor de evaluatieonderzoeken die tijdens de pilot plaatsvonden. De stuurgroep hield voortdurend de vinger aan de pols en was via casusbesprekingen nauw betrokken bij de verdere ontwikkeling van aanpak, instrumenten en organisatorische inbedding van het beoogde transitietraject.

In het kader van het project werd een speciale organisatie voor de trajectbegeleiding opgezet.

Een organisatie die zoveel mogelijk aansloot bij de bestaande infrastructuur, zoals Arbo-diensten, scholingsinstituten en dergelijke. De spil van de organisatie werd gevormd door *loketten*, waar speciaal opgeleide trajectbegeleiders de deelnemers ondersteunden.

De doelgroep van het project bestond uit twee categorieën: ten eerste mensen met zodanige lichamelijke en/of psychische klachten dat instroom in de WAO dreigde en ten tweede mensen met een ambitie om door te groeien, vaker zonder precies te weten in welke richting en nogal eens zonder passende vooropleiding. De pilot richtte zich concreet op bouwplaats- en UTA-medewerkers<sup>1</sup> in Noord-Holland en op alle steigerbouwers in Nederland.

Intussen is de pilot afgerond en kan worden teruggezien op een grotendeels succesvol experiment. De uiteindelijke beslissing om sectoraal loopbaanmanagement vast onderdeel te laten zijn van het personeelsinstrumentarium in de bouwnijverheid, valt in het kader van de eerstvolgende CAO-onderhandelingen.

### **1.3 Deze publicatie**

Deze publicatie wordt uitgegeven door het Expertisecentrum van CINOP. Het maakt de resultaten van het project breed toegankelijk en draagt zo bij aan de verdere uitwerking en implementatie van modern personeelsbeleid dat levenslange inzetbaarheid bevordert.

Het hoofdstuk hierna beschrijft eerst uitgebreid het project en de pilot. In een volgend hoofdstuk vindt reflectie plaats op de resultaten. In het laatste hoofdstuk volgen ten slotte praktische handvatten voor vergelijkbare initiatieven in andere sectoren.

---

<sup>1</sup> UTA staat voor Uitvoerend Technisch en Administratief personeel in de bouwnijverheid. De sector kent momenteel twee CAO's: één voor bouwplaatsmedewerkers (CAO-Bouw) en één voor UTA-medewerkers (CAO-UTA).

## 2 Het Loopbaanproject Bouw

Dit hoofdstuk beschrijft het Loopbaanproject Bouw zoals dat van 2001 tot en met 2004 werd uitgevoerd. Na een korte paragraaf over de opzet van het project, volgen achtereenvolgens paragrafen over de voorbereiding van het project, het model transitietraject, de organisatie van de trajectbegeleiding, de financiering en de communicatie ten behoeve van het project.

### 2.1 Projectdoelstelling, doelgroep en projectmanagement

De afspraken in het CAO-akkoord van voorjaar 2001 beoogden de voortijdige uitstroom uit de bouwnijverheid te beperken. De oplossing werd vooral gezien in het bevorderen van loopbaanmobiliteit door middel van omscholingstrajecten. Gedurende het project is deze oplossing uitgewerkt tot een samenhangend systeem voor het tot stand brengen van een daadwerkelijke verandering van werk. De doelstelling van het project was dus het bevorderen van transities:

1. in het kader van loopbaanbeleid en carrièreontwikkeling voor medewerkers met een duidelijke *ambitie*;
2. en met het oog op het voorkomen dat medewerkers in de WAO instromen (*preventie*).

De concrete doelgroep van de uitgevoerde pilot viel in twee categorieën uiteen: de medewerkers van alle steigerbouwbedrijven in Nederland (circa 2.400) en de medewerkers van alle bouwbedrijven in Noord-Holland. Bij die laatste categorie werd een onderscheid gemaakt tussen bouwplaatsmedewerkers (circa 21.000 in Noord-Holland) en zogenaamde UTA-medewerkers (circa 7.500 in Noord-Holland).

Bij de start van het project werd een stuurgroep benoemd, waarin vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers zitting namen. De stuurgroep besteedde het dagelijkse projectmanagement uit aan CINOP. CINOP was bovendien verantwoordelijk voor de projectopzet, de ontwikkeling van instrumenten, de scholing van medewerkers en het onderzoek naar effectiviteit en efficiëntie van de gecreëerde voorziening. De stuurgroep bleef gedurende de gehele pilotperiode nauw betrokken bij de uitvoering van het project. Voortdurend monitorde zij de voortgang van het project en besliste over aanpassingen in de uitvoering van het project. Daarbij dachten de stuurgroepleden aan de hand van concrete casussen ook intensief inhoudelijk mee. Deze voortdurende reflectie op uitgangspunten, invulling en daadwerkelijke voortgang bleek een wezenlijke factor voor het welslagen van het project. De stuurgroep werd bij haar activiteiten ondersteund door een geautomatiseerd systeem dat aan de hand van een aantal *key performance indicators* managementinformatie over de daadwerkelijke begeleidingstrajecten verschaft. Voorbeelden van deze *performance indicators* zijn: het aantal cliënten per bouwbedrijfs categorie per loket en het aantal cliënten per fase per loket.

### 2.2 Voorbereidingsfase

Het project viel in twee fasen uiteen. Er was een voorbereidingsfase in de tweede helft van 2001 en een pilot- en implementatiefase die van januari 2002 tot december 2003 was gepland en uiteindelijk tot juni 2004 doorliep om de nog lopende trajecten correct af te kunnen ronden.

### 2.2.1 Projectontwerp

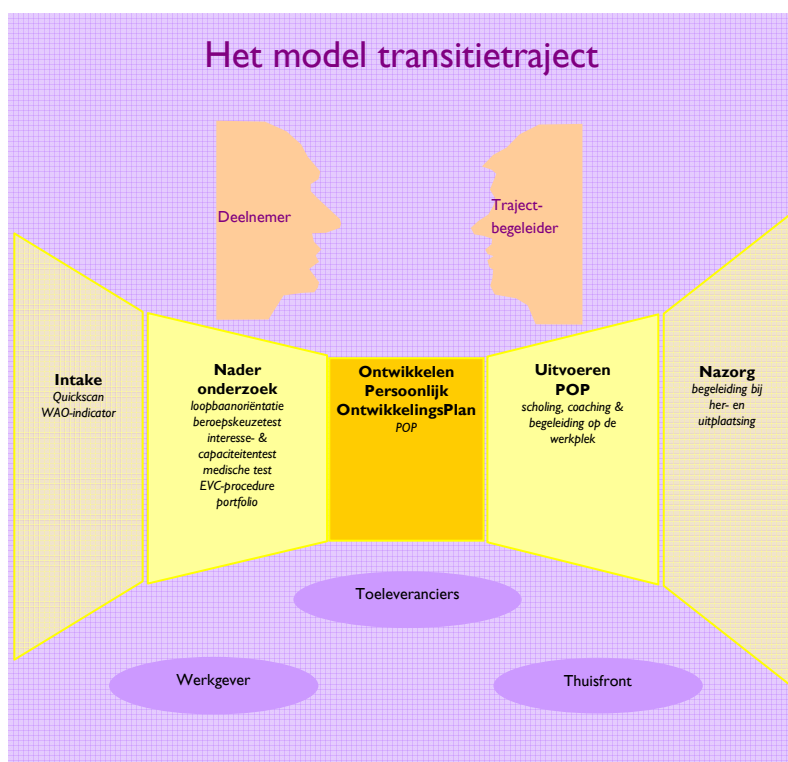
In de voorbereidingsfase werden verschillende activiteiten ondernomen. Er werd een contourenplan opgesteld, waarin aan de hand van een omgevingsanalyse onder andere de kaders, uitgangspunten en doelstellingen van het project werden vastgelegd. Dit contourenplan werd uitgewerkt in een masterplan. Dit was feitelijk een *business plan* dat een gedetailleerde uitwerking van activiteiten, opzet, management en communicatie bevatte. Daarmee was de basis voor het project gelegd.

### 2.2.2 Oriënterend onderzoek

Na het projectontwerp volgde een oriënterend onderzoek onder de doelgroep. Dit onderzoek hield in dat alle steigerbouwbedrijven in Nederland en alle bouwbedrijven in Noord-Holland, alsmede ruim 30.000 individuele steigerbouwers, bouwplaats- en UTA-medewerkers werden benaderd met een schriftelijke vragenlijst. Dit onderzoek had drie doelen: ten eerste het peilen van de belangstelling voor het project, ten tweede het verkrijgen van inzicht in de wensen van de doelgroep, en ten derde het bijdragen aan de communicatie ten behoeve van het project. Het onderzoek kende een grote respons en wees uit dat bijna 30 procent van de doelgroep van baan of functie wilde veranderen. Bovendien bleek dat een zeer hoog percentage (89%) werkzaam wilde blijven binnen de bouwnijverheid. Het oriënterend onderzoek bevestigde daarmee de vooronderstellingen van het project. En dat betekende dat de inhoudelijke voorbereiding kon beginnen: de uitwerking van het feitelijke transitietraject.

## 2.3 Het model transitietraject

Onderstaande figuur toont het model transitietraject met de belangrijkste betrokkenen en instrumenten.



Het model onderscheidt vijf fasen: intake, nader onderzoek, opstellen Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP), uitvoeren POP en nazorg. In de loop van het traject wordt over het algemeen een steeds groter beroep gedaan op de zelfwerkzaamheid van de deelnemer. De trajectbegeleiders bekleden tijdens deze fasen vooral de rollen van voorlichter, coach, adviseur, bemiddelaar en vertrouwenspersoon. Waar nodig faciliteren zij de communicatie tussen de deelnemer, diens thuisfront en diens werkgever. Ze bemiddelen bij het inschakelen van toeleveranciers, bijvoorbeeld scholingsinstituten. Daarnaast voeren de trajectbegeleiders de administratie van de verschillende trajecten die zij onder hun hoede hebben.

In de pilot maakten trajectbegeleiders gebruik van een geautomatiseerd systeem dat hun activiteiten ondersteunde (*electronic performance support system*, EPSS) en de uniforme uitvoering en administratie van het traject bevorderde. Dit elektronische systeem bevatte daartoe evaluatiesjablonen voor de verschillende trajectfasen. Daarnaast bevatte het ook formulieren voor de noodzakelijke begrotingen en aanvullende informatiebronnen, zoals een overzicht en beschrijving van alle beroepen binnen de bouwsector met bijbehorende belastingsprofielen. Op grond van de door trajectbegeleiders ingevoerde gegevens genereerde het programma managementinformatie voor de dagelijkse uitvoering en voor strategische beslissingen in de stuurgroep.

Hieronder volgt een korte beschrijving van elk van de fasen van het modeltraject.

### **2.3.1 De intake**

Het traject start met een aanmelding. Het initiatief voor aanmelding lag bij de medewerker zelf, bij diens werkgever of bij de Arbo-dienst. In de meeste gevallen ging aan aanmelding een overleg tussen werknemer en werkgever vooraf. Maar het kwam ook voor dat een medewerker zich eerst op het traject wilde oriënteren, voordat hij of zij met de werkgever overlegde. Dat overleg moest uiterlijk voor fase drie plaatsvinden.

Met name in de groep waar arbeidsongeschiktheid dreigt, spelen Arbo-diensten en -artsen een belangrijke signalerende en verwijzende rol aan de hand van de zogenaamde WAO-indicator. Dit is een gevalideerd instrument om het risico op blijvende arbeidsongeschiktheid vroegtijdig en objectief vast te stellen (zie ook paragraaf 2.4). Vroegtijdige signalering is zo belangrijk, omdat er alleen dan voldoende tijd is om de gewenste transitie tot stand te brengen. Bij de validatie en implementatie van dit instrument gedurende de pilot, speelde de overkoepelende Stichting Arbouw een sleutelrol. Na aanmelding volgen twee of drie gesprekken tussen de deelnemer en de trajectbegeleider. Aan de hand van een Quick Scan kan de trajectbegeleider beslissen of de medewerker daadwerkelijk voor de voorziening in aanmerking komt (juiste regio, juiste CAO, enzovoort). Vervolgens brengt de trajectbegeleider, eventueel aan de hand van vragenlijsten en individuele opdrachten, de wensen en mogelijkheden van de deelnemer in kaart. De gesprekken zijn ook nodig om de deelnemer een juist beeld van het traject te verschaffen en eventuele angsten en twijfels weg te nemen. Uiteindelijk beslist de trajectbegeleider of de deelnemer het vervolgetraject in kan. Daarvoor houdt hij of zij in voorkomende gevallen ruggespraak met de projectmanager van CINOP.

### **2.3.2 Nader onderzoek**

Als bij de intake is gebleken dat de deelnemer voor het verdere traject in aanmerking komt, volgt nader onderzoek. Deze onderzoeksfase start met de bespreking en verdere uitwerking van de wensen en mogelijkheden van de deelnemer. Hierbij kunnen verschillende instrumenten worden ingezet.

Afhankelijk van de uitkomst van de intake kunnen bijvoorbeeld één of meer testen zinvol blijken, zoals een beroepskeuzetest, een interesse- en capaciteitentest, *assessments*, EVC-procedures (inclusief groepsgerichte CHQ-procedures), medische testen en dergelijke. Voor het afnemen van die testen worden zo nodig specialisten ingeschakeld. In het kader van de pilot werd bijvoorbeeld aansluiting tot stand gebracht bij het EVC-project van Bouwradius. Dit kwam de inbedding in de bestaande infrastructuur ten goede. De verschillende beschikbare instrumenten worden naar behoefte ingezet. Dat wil zeggen dat alleen die instrumenten worden ingezet, die het transitietraject van de deelnemer bevorderen. Beschrijvingen en bewijzen van alle competenties waarover de deelnemer reeds blijkt te beschikken, verzamelt hij of zij in een zogenaamde *portfolio*. Voor het in kaart brengen van de eigen capaciteiten kan de deelnemer een speciale portfoliotraining volgen.

Op basis van de bespreking met de deelnemers maken trajectbegeleiders eerst een begroting van de kosten die met het nader onderzoek gepaard gaan. Na accordering door de projectmanager kunnen de onderzoeksactiviteiten worden uitgevoerd. Behalve de hiervoor genoemde testen, kan dat onderzoek ook een snuffelstage bij een bedrijf omvatten, bijvoorbeeld het beklimmen van een torenkraan om te beoordelen of de medewerker inderdaad geen last van hoogtevrees heeft. Ook vormt de deelnemer zich in deze fase al een realistisch beeld van de gewenste functie (functie-eisen, salariëring, arbeidsmarkt enzovoort).

Sommige deelnemers kiezen er in deze fase voor om het transitietraject niet te vervolgen. Het gaat dan om deelnemers die al ander werk hebben gevonden of die besluiten dat hun huidige werk toch beter bij hun past dan ze dachten. Bij deelnemers met dreigende arbeidsongeschiktheid, beschouwen trajectbegeleiders de 'keuze' op te stoppen als reden om de begeleiding juist te intensiveren.

### **2.3.3 Opstellen persoonlijk ontwikkelingsplan**

Na de intake en het nader onderzoek is de huidige situatie van de deelnemer in beeld gebracht (capaciteiten) en is een voorlopige ontwikkelingsrichting vastgesteld (wensen). Kortom: de deelnemer heeft een beeld van de transitie die nodig is.

In deze derde fase van het traject stippelt de deelnemer in overleg met de trajectbegeleider een concrete weg uit waarlangs hij of zij de gewenste transitie gaat realiseren. De trajectbegeleider bewaakt de realiteitszin en haalbaarheid van dit POP. Dat plan benoemt alle activiteiten die de deelnemer gaat ondernemen om de competenties te verwerven, die hij of zij nog mist om de transitie daadwerkelijk te kunnen maken. Het POP is afgestemd op de portfolio die in de vorige fase is gemaakt. Gedurende de uitvoering van het POP verzamelt de deelnemer daarin allerlei documenten die de ontwikkeling van het gewenste competentieprofiel boekstaven (bijvoorbeeld diploma's of andere getuigschriften).

Het oogmerk is om het plan zoveel mogelijk op maat van de deelnemers te snijden. Dat betekent niet dat alle onderdelen van het plan speciaal voor de deelnemer worden ontwikkeld. Het betekent veeleer dat de bestaande scholings- en begeleidingsinfrastructuur optimaal wordt benut. Dit is een direct gevolg van het nauwgezette onderzoek naar wensen en mogelijkheden van de deelnemer. Daardoor heeft de deelnemer scherp op het netvlies wat hij of zij wil, waardoor een meer gerichte en beter gemotiveerde keuze mogelijk wordt. Daar, waar de bestaande scholingsmogelijkheden als onvoldoende passend worden ingeschat, wordt maatwerkscholing en gerichte persoonlijke begeleiding op de werkplek of coaching in het plan opgenomen. Coaching heeft vooral betrekking op de mentale houding van deelnemers in een nieuwe functie. Soms kon iemand binnen het eigen bedrijf in een lichtere functie weer aan het werk en was coaching nodig om het bijbehorende acceptatieproces bij de deelnemer te bevorderen.

Net als in de vorige fase overlegt de trajectbegeleider aan het projectmanagement eerst een begroting van te ondernemen scholings- en begeleidingsactiviteiten. Pas na goedkeuring kan het plan definitief doorgang vinden. In beide begrotingen zijn overigens ook de verleturen van de betreffende deelnemer aangegeven, zodat die met de werkgever verrekend kunnen worden (zie ook paragraaf 2.4). In de pilot kwamen behoorlijk zware omscholingstrajecten voor, bijvoorbeeld een heimachinist die tot middelbaar veiligheidkundige wilde omscholen. Werkgevers stonden daar begrijpelijkerwijs niet altijd bij te springen. De verletkostenregeling, maar zeker ook de bemiddeling door de trajectbegeleider bracht in zulke situaties uitkomst. De betreffende heimachinist ging later werken bij een detachingsbureau op het terrein van de veiligheidskunde.

#### **2.3.4 Uitvoeren persoonlijk ontwikkelingsplan**

In deze fase werkt de deelnemer op basis van zijn persoonlijk ontwikkelingsplan daadwerkelijk aan de gewenste transitie. Daartoe voert de deelnemer de geplande onderdelen van het plan uit. Dit traject kan bestaan uit opleidingen, cursussen, vaardigheidstrainingen, coaching of persoonlijke begeleiding op de werkplek. Ook gedurende de uitvoering van het POP houdt de deelnemer contact met de trajectbegeleider. Deze bewaakt de voortgang en ook de motivatie van de deelnemer, alsmede die van diens thuisfront en werkgever. Bovendien houdt de trajectbegeleider zonnodig contact met scholingsinstituten en andere toeleveranciers. Kortom: de trajectbegeleider houdt het draagvlak voor het transitieproces van de deelnemer nauwgezet in de gaten. Waar nodig, onderneemt hij of zij acties om dit draagvlak te verstevigen.

#### **2.3.5 Nazorg**

In deze fase heeft de deelnemer het persoonlijke ontwikkelingsplan met succes uitgevoerd. Maar daarmee is het transitietraject nog niet ten einde. Het doel is immers een daadwerkelijke verandering van werk tot stand te brengen, om zo uitstroom als gevolg van arbeidsongeschiktheid of ontevredenheid met de loopbaanmogelijkheden te voorkomen. Sommige deelnemers kunnen deze laatste belangrijke stap zelf zetten, anderen hebben nog begeleiding bij de her- of uitplaatsing nodig. In dit nazorgtraject houdt de trajectbegeleider de vinger aan de pols en schakelt waar nodig begeleiding in. Het transitietraject wordt in principe pas afgesloten als de deelnemer daadwerkelijk een andere werkplek (of functie) heeft gevonden. Dat kan werk bij de eigen werkgever zijn, maar ook bij een andere werkgever binnen of zelfs buiten de bouwsector. Zo konden er nogal wat timmermannen als werkvoorbereider, calculator of kraanmachinist in hun eigen bedrijf aan de gang. Maar het kwam ook voor dat een timmerman, waarvoor arbeidsongeschiktheid dreigde, uiteindelijk als verkoper in een bouwmarkt aan het werk kon. Hoewel ander werk het doel is, kan dit natuurlijk nooit worden gegarandeerd.

### **2.4 Organisatie van de loopbaanbegeleiding**

Een belangrijk uitgangspunt voor de organisatie van het ontwikkelde transitietraject was dat iedere deelnemer individueel begeleid zou gaan worden door een trajectbegeleider. Dit garandeerde een goede inbedding van de beoogde (om)scholingstrajecten (zie hoofdstuk 1). Daarnaast werd de inbedding in de bestaande infrastructuur als belangrijke succesfactor beschouwd. Hieronder gaan we op beide aspecten nader in.

### **2.4.1 De trajectbegeleiders**

De trajectbegeleiders werden speciaal voor het project geworven en opgeleid. In dit geval werd dus bewust *niet* op de bestaande infrastructuur teruggevalen. De belangrijkste reden hiervoor was dat de stuurgroep grote waarde hechtte aan de onafhankelijkheid van de trajectbegeleiders. Ze werden overigens wel in de bestaande infrastructuur ondergebracht: er werden regionale loketten ingericht bij de zogenaamde Samenwerkingsverbanden. Dit zijn door werkgevers ingerichte instellingen, waar medewerkers een praktijkopleiding volgen of terecht kunnen voor (na)scholing. Zij spelen dus een belangrijke rol in de praktische (bij)scholing van medewerkers.

De selectie van de trajectbegeleiders vond plaats op basis van bewezen deskundigheid op het gebied van loopbaanbegeleiding en kennis van de bouwnijverheid. De aangenomen trajectbegeleiders zijn voorjaar 2002 eerst geschoold in de specifieke aanpak en instrumenten van het transitietraject (zie paragraaf 2.3). Bovendien werd aandacht besteed aan een breed spectrum van interpersoonlijke vaardigheden. Die zijn immers van doorslaggevend belang tijdens het niet zelden turbulente transitieproces dat deelnemers gedurende het traject doormaken.

De trajectbegeleiders vormden de spil van het Loopbaanproject. Zij namen immers de individuele en persoonlijke begeleiding van de deelnemers voor hun rekening. Bovendien registreerden ze hun begeleidingsactiviteiten, waardoor tijdens de evaluatie van het project harde gegevens beschikbaar waren omtrent de resultaten en de daadwerkelijke inspanningen die hiervoor geleverd waren (zie hoofdstuk 3). Trajectbegeleiders werden bij hun administratieve taken ondersteund door het Samenwerkingsverband waar hun loket was ingericht.

### **2.4.2 Inbedding in bestaande infrastructuur**

Om te voorkomen dat de trajectbegeleiding 'een vreemd lichaam' bleef binnen de sector, werd zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de bestaande infrastructuur.

In dit kader paste ten eerste de inrichting van *loketten* voor trajectbegeleiders bij de bestaande Samenwerkingsverbanden binnen de sector: zes voor de bouwnijverheid en één voor de steigerbouw.

Een tweede aansluiting op de bestaande infrastructuur vormde de samenwerking met Arbo-diensten en -artsen. De stichting Arbouw lichtte hen voorafgaand aan de pilot intensief voor en verzorgde samen met projectmedewerkers instructies. Belangrijk onderdeel van de samenwerking vormde het gebruik van de zogenaamde *WAO-indicator*. Dit van oorsprong Finse instrument stelt Arbo-artsen in staat om op een eenduidige en objectieve manier het risico op blijvende arbeidsongeschiktheid in te schatten. Artsen gebruikten de WAO-indicator onder andere tijdens het reguliere Periodiek Arbeids Gezondheidskundig Onderzoek (PAGO).

Gedurende de pilotfase vond overigens gericht wetenschappelijk onderzoek plaats naar de validiteit van de WAO-indicator. Daaruit bleek de bruikbaarheid van dit instrument bij het tijdig opsporen van deze doelgroepcategorie (dreigende arbeidsongeschiktheid). Bij gebleken verhoogd risico verwezen Arbo-diensten en -artsen de betreffende medewerkers naar een van de loketten voor loopbaanbegeleiding door.

Een derde onderdeel van de bestaande infrastructuur waarbij gedurende het project aansluiting werd gezocht, vormen de verschillende toeleveranciers. Het betreft hierbij zowel bouwspecifieke als sectoronafhankelijke instellingen op het gebied van scholing, testen, assessments, coaching en loopbaanbemiddeling. Het succes van het nagestreefde transitieproces wordt immers mede bepaald door de kwaliteit, het serviceniveau, het partnership en de prijs-kwaliteitverhouding van deze toeleveranciers.



Met een aantal toeleveranciers werden speciale afspraken gemaakt om de inkoop van diensten te stroomlijnen. Ook kwam het voor dat bestaande scholingstrajecten speciaal voor deelnemers aan het project op maat werden gesneden.

Voorbeeld daarvan is een speciale basisopleiding die deelnemers voorbereidde op regulier vervolgonderwijs via ROC's. De maatwerkoplossing betekende voor deelnemers een bekorting van de opleidingsduur tot een kwart van het 'normale' traject. Dergelijk maatwerk werd ook voor een aantal reguliere opleidingen gerealiseerd. Op die manier konden deelnemers in een sterk bekort tijdsbestek officieel erkende diploma's verwerven. Sommige scholingsinstituten hielden de betreffende trajectbegeleiders maandelijks op de hoogte van de vorderingen van hun deelnemers.

## **2.5 Financiering van het project**

Deelname aan het Loopbaanproject Bouw bracht voor deelnemers en hun werkgevers geen directe kosten met zich mee. Alle scholings- en begeleidingskosten werden vanuit sectoreigen scholingsfondsen gefinancierd. Daarnaast werden via het Europese ScholingsFonds (ESF) extra middelen aangeboord. Ook de verletijd van een deelnemer werd via deze fondsen aan de werkgever vergoed; in een beperkt aantal gevallen zelfs aan een nieuwe werkgever. Deze sectorale financiering garandeerde een laagdrempelige voorziening - ook voor kleinere bedrijven.

De administratieve ondersteuning van trajectbegeleiders door de betrokken Samenwerkingsverbanden werd uit de beschikbare projectfondsen gefinancierd.

De kosten van de begeleidingstrajecten werden door middel van duidelijke regelgeving beheerst. Die regelgeving is onder andere op basis van casusbesprekingen in de stuurgroep gedurende het project geoptimaliseerd. Het geautomatiseerde trajectbegeleidingssysteem ondersteunde de toepassing van de regels. Ten aanzien van individuele gevallen, waarbij de begrote kosten van het persoonlijke ontwikkelingsplan een bepaalde drempel overschreden, besliste de stuurgroep. Het Technisch Bureau van de sector ondersteunde de professionele afhandeling van de financiering en een accountantsbureau droeg bij aan het beheer en de verantwoording van de aanvullende financiering.

## **2.6 Communicatie**

Het Loopbaanproject Bouw introduceerde een systeem voor loopbaanmanagement dat voor de sector volstrekt nieuw was. Om daarvoor voldoende draagvlak te verwerven werd voor en tijdens de feitelijke pilot intensief gecommuniceerd met betrokken partijen. Werkgevers moesten nadrukkelijk worden overtuigd van de noodzaak om de rijkgeschakeerde arbeidsmarkt binnen de eigen sector te benutten voor carrièreontwikkeling en het voorkomen van blijvende arbeidsongeschiktheid. Ook was het nodig om duidelijk te maken dat het project niet voor de financiering van reguliere scholingsactiviteiten was bedoeld.

Bij de start was de communicatie redelijk ingetogen. Er werden onder werkgevers en werknemers brochures verspreid met zakelijk informatie over de doelen en aard van de aanpak. Een begeleidende brief van de stuurgroep benadrukte de inbedding van het initiatief in de sector. Daarnaast werd een bescheiden website geopend en werd in vakbladen de publiciteit gezocht.

Bij de start van de pilotperiode, voorjaar 2002, werd een groot aantal voorlichtingsbijeenkomsten voor werkgevers verzorgd.

Dat geschiedde via de samenwerkingsverbanden en de afdelingen van de verschillende werkgeversverenigingen in de sector, inclusief gespecialiseerde aannemingsbedrijven en de weg- en waterbouw. Tijdens deze bijeenkomsten gaf de projectleiding een toelichting op de doelstellingen en de mogelijkheden en onmogelijkheden van het project.

Najaar 2002 werden aanvullend via de Samenwerkingsverbanden workshops verzorgd voor werkgevers en P&O-functionarissen. Daarin maakten acteurs de gehanteerde aanpak aanschouwelijk en werd de aanpak in het kader van modern personeelsbeleid geplaatst. De voorlichting van werkgevers en werknemers werd voorts ondersteund met een postercampagne.

Voorjaar 2003 volgden informatiebijeenkomsten voor de bredere achterban van de dragende werkgevers- en werknemersorganisaties. Dit laatste als eerste aanloop naar een eventuele sectorbrede introductie van de ontwikkelde aanpak. Door de ervaringen met de voorziening gedurende het loopbaanproject is het draagvlak bij zowel werknemers- als werkgeversorganisaties gegroeid.

Gedurende de pilot werd de voortgang van het project via nieuwsbrieven aan de betrokken partijen gecommuniceerd. Bovendien maakte een korte film op DVD de opzet van het transitietraject aanschouwelijk. Aanvullend werd via persberichten en artikelen bredere bekendheid gegeven aan het project.

## 3 Reflectie op de pilot

### 3.1 De deelnemers

#### 3.1.1 Aantallen

De pilot was bedoeld om de voorziening voor transitiebegeleiding op te zetten en te testen. Het was dus niet de bedoeling om zoveel mogelijk medewerkers naar ander werk te begeleiden. De stuurgroep stuurde tijdens het project veeleer op een goede spreiding over de doelgroepcategorieën binnen de beschikbare budgetten. Die spreiding had met name betrekking op het oogmerk van de deelnemers (ambitie of preventie) en hun herkomst (bouwnijverheid of steigerbouw). Daarnaast werd tussentijds ook bijgestuurd op spreiding over grote en kleine bedrijven, vrouwen en mannen, oudere en jongere medewerkers, UTA- en bouwplaatsmedewerkers, enzovoort.

Al met al blijkt dat steigerbouwers minder goed bereikt werden dan bouwmedewerkers. Het vooronderzoek had immers geleerd dat de behoefte aan transitie binnen de steigerbouw tweemaal zo groot was als die in de bouwnijverheid. Toch waren bouwmedewerkers relatief beter vertegenwoordigd in de uiteindelijke pilotgroep. Mogelijk had dat iets te maken met de bereikbaarheid van de voorziening. Voor de bouw waren namelijk zes over de regio Noord-Holland verspreide loketten beschikbaar, terwijl er voor de steigerbouwers maar één loket voorhanden was, terwijl die uit het hele land afkomstig waren.

Gedurende de pilot zijn enkele honderden medewerkers met het traject gestart, circa 50% vanwege ambitie en circa 50% vanwege dreigende arbeidsongeschiktheid. Driekwart startte op eigen initiatief of dat van de werkgever. De overigen startten voornamelijk op verwijzing van de Arbo-arts of op advies van een collega.

Uiteindelijk heeft driekwart van alle deelnemers het traject afgerond. De meeste deelnemers hebben inmiddels een andere werkplek gevonden. Twintig procent van de deelnemers aan de pilot voorkwamen zo dat ze in de WAO belandden.

Een gering deel van alle deelnemers staakte het traject voortijdig; het merendeel daarvan gedurende de eerste twee fasen van het traject. Bijna de helft staakte het traject vanwege persoonlijke omstandigheden of onvoldoende motivatie. Bijna twintig procent vond vóór afronding van het traject al een ander functie binnen of buiten het eigen bedrijf. Ruim tien procent kwam gedurende het traject toch in de WAO terecht. Hierbij is het van belang te begrijpen dat het 'in de WAO komen' een complex en vaak ook langgerekt proces is. In dat proces is meestal geen heldere waterscheiding waarneembaar, het is veeleer zo dat het evenwicht langzaam maar zeker richting WAO verschuift. Mede door dit 'sluipende' karakter, stellen veel mensen passende actie zo lang mogelijk uit. Voor sommige deelnemers bleek dat moment dus helaas te laat.

## 3.2 De voorziening

### 3.2.1 Het transitietraject

Het in paragraaf 2.3 beschreven transitietraject vormt de kern van de voorziening die gedurende het project is opgezet. Dat traject heeft twee bijzondere kenmerken: de een-loket-benadering en de interdisciplinariteit. Deelnemers konden via één loket een beroep doen op de voorziening. Vervolgens werden ze door een vaste trajectbegeleider door het traject geloodst. Dat traject integreert verschillende personeelsinstrumenten: scholing is ingebed in een voor- en natraject. In het voortraject vinden onder andere behoefte- en capaciteitsmetingen plaats. In het natraject ondersteunden nazorgactiviteiten de deelnemers bij het daadwerkelijk vinden van ander werk. Er is, vooral door de inzet van de trajectbegeleiders en de voortdurende ‘rugdekking’ van het projectmanagement en de stuurgroep daadwerkelijke, cliëntgerichte samenwerking tussen verschillende disciplines tot stand gebracht. Bijvoorbeeld: scholingsinstituten deden tijdens de intake niet het voormetingstraject over, maar accepteerden de portfolio als uitgangspunt voor een gericht opleidingsadvies en leverden zo nodig maatwerk. En ook arbeidsbemiddelaars deden niet het hele voortraject nog eens over, maar namen de beeldvorming en bijscholing van de deelnemers als uitgangspunt en richtten hun bijdrage op de daadwerkelijke bemiddeling naar ander werk. Op die manier ontstond een transitieketen, waarin de verschillende professionals elkaars werk als uitgangspunt voor de eigen bijdragen namen en zo het tempo hoog hielden. Tempo is immers belangrijk voor een succesvol transitietraject.

### 3.2.2 De trajectbegeleider

De rol van trajectbegeleider was natuurlijk cruciaal voor een succesvol transitietraject. In de loop van zo'n traject bekleedde een trajectbegeleider uiteenlopende rollen, zoals acquisiteur, voorlichter, stimulator, begeleider, bemiddelaar en ketenmanager.

In de aanloop naar het traject lichtten trajectbegeleiders werkgevers en werknemers voor. Dit voorlichtingstraject kon ertoe leiden dat er daadwerkelijke kandidaten voor het traject werden opgespoord. In dat stadium acteerden trajectbegeleiders ook contracterend, in de zin dat ze werkgevers en werknemers ‘over de streep trokken’.

Gedurende het feitelijke traject ondersteunden de trajectbegeleiders de deelnemer bij het efficiënt en effectief doorlopen van de verschillende fasen. Ze stimuleerden de verschillende toeleveranciers om cliëntgericht hun bijdrage te leveren (ketenbenadering). En ze bewaakten het draagvlak voor het traject in de driehoek werknemer, werkgever en thuisfront, zonder daarbij hun onafhankelijkheid te verliezen.

Centrale competenties voor trajectbegeleiders bleken: een groot inlevingsvermogen, een breed arsenaal aan interpersoonlijke vaardigheden, de aanwezige kennis en het (para)medisch inzicht ten behoeve van de samenwerking met Arbo-artsen, kennis van de sector en de naast liggende werkvelden en het goed managen van de eigen *case load*. Op basis van de pilot kan worden geschat dat een goed opgeleide en ingewerkte trajectbegeleider 70 à 80 deelnemers tegelijkertijd kan begeleiden. Daarbij wordt uitgegaan van een evenwichtige verdeling over ‘ambitie- en preventiedeelnemers’ en de fasen. Immers, medewerkers die vanuit carrièremotieven deelnemen (ambitie), vergen aanzienlijk minder tijd dan medewerkers die om reden van dreigende arbeidsongeschiktheid deelnemen (preventie). Die laatste categorie doet een veel zwaarder beroep op het inlevingsvermogen en de interpersoonlijke vaardigheden van de trajectbegeleider.

Kortom: met het percentage preventiedeelnemers neemt ook de belasting van de trajectbegeleiding toe. De combinatie van ambitie- en preventiedeelnemers bleek overigens cruciaal: het voorkwam stigmatisering van preventiedeelnemers en als afgeleide daarvan ook van de voorziening zelf.

### **3.2.3 Positionering en ondersteuning van de trajectbegeleider**

De onafhankelijke positionering van de trajectbegeleider middenin de bestaande infrastructuur, bleek een belangrijke succesfactor. Die onafhankelijkheid was een uitdrukkelijke eis van de stuurgroep. Men achtte die met name noodzakelijk voor de cruciale rol van ketenmanager. De huisvesting bij bestaande Samenwerkingsverbanden maakte de voorziening laagdrempelig en herkenbaar voor de sector. Uit het hiervoor beschreven verschil in aanmeldingen vanuit de bouw en de steigerbouw, mag worden afgeleid dat regionale spreiding - en daardoor nabijheid van de voorziening ook een van de succesfactoren is.

Trajectbegeleiders werden aan het begin van de pilot grondig opgeleid. Gedurende de uitvoering konden ze op elkaar terugvallen voor overleg en intervisie. Daarnaast werden er door het projectmanagement reflectiebijeenkomsten georganiseerd. Verschillende aanvullende instrumenten werden beschikbaar gesteld en er werden aanvullende trainingen gevolgd.

In de organisatie van het project dienden trajectbegeleiders zich tegenover verschillende betrokkenen te verantwoorden: ten eerste tegenover werknemer en werkgever, ten tweede tegenover de projectmanagement en stuurgroep en ten derde ook tegenover het Samenwerkingsverband waar ze gevestigd waren. Die positionering temidden van verschillende 'heren' vergde van trajectbegeleiders een goed ontwikkelde autonomie en een volwassen zelfsturend vermogen.

De ondersteuning met een op maat gesneden geautomatiseerd systeem (zie paragraaf 2.4) bevorderde de kwaliteit en uniformiteit van de trajectbegeleiding. Bovendien verschaftte het systeem managementinformatie. Die werd door het projectmanagement gebruikt voor de dagelijkse aansturing en door de stuurgroep voor strategische beslissingen. Het systeem werd halverwege de pilot aangescherpt en verbeterd op basis van de ervaringen tot dan toe.

### **3.2.4 Tevredenheid**

Het merendeel van de deelnemers was tevreden over de voorziening (90%). Opvallend is dat het percentage tevreden in de laatste fase van het traject terugloopt naar circa 75%. Mogelijk heeft die daling ermee te maken, dat deelnemers zich meer aan hun lot overgelaten voelden. Zoals eerder opgemerkt, stuurden trajectbegeleiders in deze fase steeds meer op zelfwerkzaamheid. De eigen inzet en overtuiging van deelnemer zijn immers doorslaggevend voor het vinden van ander werk. Een tweede punt dat de daling in tevredenheid kan hebben bewerkstelligt, is dat de feitelijke verandering van werkkring ook spanningen met zich meebrengt.

## **3.3 De projectorganisatie**

Het belang van de stuurgroep kan moeilijk worden overschat. Zoals al eerder gememoreerd was de stuurgroep, onder andere via uitgebreide casusbesprekingen, sterk inhoudelijk betrokken bij de uitwerking van regelgeving en instrumentatie voor de voorziening.

De keuze voor een onafhankelijk projectmanagement, had een vergelijkbare reden als de keuze voor onafhankelijke trajectbegeleiders. De introductie van een innovatieve voorziening voor transitietrajecten vergde de bundeling van bestaande voorzieningen binnen de bestaande infrastructuur. Daarvoor werd een onafhankelijke positionering onontbeerlijk geacht.

De financiering uit sectoreigen en Europese middelen, inclusief de bijbehorende administratieve organisatie functioneerde goed. Dat laatste moet overigens niet worden onderschat. Aan ESF-subsidies zijn namelijk strenge verantwoordingseisen verbonden. Die eisen vergen substantiële administratieve inspanningen. In het kader van de pilot is daarvoor een extern bureau ingehuurd. Dit zorgde ervoor dat het projectmanagement zich op de inhoudelijke en organisatorische kwaliteit van de voorziening kon concentreren.

Overigens zijn er aanvullende financieringsbronnen denkbaar. De gecreëerde voorziening vertoont namelijk overlap met bestaande regelingen, die uit andere bronnen worden gefinancierd (REA, WW, WAJONG, WAO en Poortwachter). In het kader van de pilot is dit overigens nog niet nader onderzocht. Dit had te maken met de wens van de sociale partners om de voorziening zonder veel regelgeving en op eigen kracht te beproeven. Vanwege de complexiteit van genoemde regelingen, zag de stuurgroep in dit experimentele stadium af van nader onderzoek op dit gebied.

De relatie met toeleveranciers, die vanuit de ketenbenadering in het transitietraject een cruciale bijdrage leveren, verdient ook op projectniveau aandacht. Trajectbegeleiders hebben hier individueel veel tijd ingestoken en ook veel bereikt. Niettemin is het zinvol om deze relaties ook op projectniveau te managen. Het gaat dan vooral om het verdiepen en aanscherpen van de contractuele relatie. Dit zou op termijn een nog fijnmazigere afstemming van de ingehuurde dienstverlening op de beoogde transitietrajecten mogelijk moeten maken.

Een tweede punt dat op projectniveau nog zwaarder aangezet kan worden is de beïnvloeding van het werkveld. In het kader van de pilot zijn werkgevers via voorlichting en gerichte workshops overtuigd van het nut van de gecreëerde voorziening. Daarbij werd vooral geprobeerd om de voorziening te plaatsen in het bredere kader van modern personeelsbeleid en het benutten van de rijkgeschakeerde interne arbeidsmarkt in de bouwsector. De natuurlijke neiging om op dit gebied niet verder dan de eigen onderneming te kijken, staat een succesvolle introductie van een sectorale voorziening namelijk in de weg. Beïnvloeding van deze op zichzelf begrijpelijke defensieve, maar op sectorniveau contraproductieve attitude van werkgevers, verdient structureel aandacht.

### **3.4 Nog niet benutte mogelijkheden**

Met de ervaringen die in het Loopbaantraject zijn opgedaan kunnen nieuwe mogelijkheden in beeld komen die van belang zijn voor meerdere sectoren. Loopbaantransities zijn immers in veel sectoren van belang. Door groei van mensen in de eigen sector kan een overstap vragen naar een ander bedrijf indien binnen het bedrijf de baanopeningen niet beschikbaar zijn. Ook kan door de groeiende noodzaak tot langer werken en de brede wens om niet altijd hetzelfde te blijven doen een overstap gewenst zijn. Daarbij is het uit het oogpunt van preventie van belang om mensen die dreigen vast te lopen tijdig de kans te bieden een overstap te maken. Binnen het model zoals dat nu is beproefd zijn medewerkers tijdens de overstap gewoon aan het werk. Door deze benadering is er een continuïteit in het inkomen van de medewerker en blijft voor de werkgever de aanwezige expertise zo lang mogelijk beschikbaar.

Ook is gebleken dat loopbaantransities de gebundelde aanpak vragen van meerdere diensten die nu los beschikbaar zijn. Naast de aansluiting in de beroepskolom (een verticale lijn) is het wellicht mogelijk ook een horizontale lijn te ontwikkelen. In de horizontale lijn ontwikkelt zich dan een aaneengesloten dienstverlening die start bij een veranderwens (vrijwillig of gedwongen) van waaruit heroriëntatie, EVC en competentieontwikkeling wordt aangeboden. Daarbij ontstaat er ook een leer- en ontwikkellijn naar een andere sector. Dergelijke overstappen zijn zonder goede ondersteuning niet gemakkelijk maar blijken in het Loopbaanproject mogelijk.

Tot nu toe verlenen KBB's en ROC's slechts in beperkte mate een bijdrage aan loopbaantransities van werkenden. Gezien de beschikbare expertise en de nog niet gebruikte mogelijkheden in de BVE-sector liggen hier kansen. Vooral het midden- en kleinbedrijf ontbeert een goed geoutilleerde HRD-functie. Met een samengestelde dienstverlening zoals beproefd in dit project zouden natuurlijke relaties met het omliggende bedrijfsleven mogelijk zijn.

## 4 Succesvol sectoraal loopbaanmanagement

Een goed werkende voorziening voor loopbaantransitie is een mes dat aan vele kanten snijdt. Medewerkers die hun loopbaan een andere wending willen geven, zien daartoe gemakkelijker kans en raken daardoor minder snel teleurgesteld in de carrièreperspectieven van een sector. Medewerkers met een verhoogd risico op blijvende arbeidsongeschiktheid, kunnen tijdig worden gesignaleerd en gestimuleerd om passender werk te zoeken. Voor werkgevers resulteert dit in een natuurlijker doorstromingsproces, waardoor het personeelsbestand gezond blijft en allerlei vermijdbare kosten als gevolg van arbeidsongeschiktheid achterwege blijven. Ook straalt een dergelijke voorziening uit naar het imago van een sector: medewerkers binnen de sector hebben een positief beeld van de carrièreperspectieven en de omgang met personeel. Voor mensen van buiten geldt de sector als een aantrekkelijke werkomgeving. Kortom: eigenlijk iedereen vaart er uiteindelijk wel bij.

Wat zijn nu de belangrijkste lessen uit de pilot Loopbaanmanagement *Bouw*? In dit hoofdstuk vatten we ze nog eens bondig samen. Dit hoofdstuk biedt daarmee handvatten voor vergelijkbare initiatieven in andere sectoren.

### 4.1 Ingebedde scholing

Het belangrijkste uitgangspunt van de voorziening is de visie op scholing. Vaak wordt scholing beschouwd als een doel op zichzelf, een soort secundaire arbeidsvoorwaarde. Maar scholing is eerst en vooral een middel om de competenties van medewerkers op peil te brengen of te houden. Onder invloed van vergrijzing en individualisering krijgt scholing de laatste jaren extra betekenis in het kader van 'levenslang leren' en 'levenslange inzetbaarheid'.

Toch schort het nog vaak aan een adequate inbedding van scholing. Inbedding, enerzijds in een heldere visie op de gewenste competentieontwikkeling van individuele medewerkers en bedrijven en anderzijds inbedding in het geheel van personeelsinstrumenten, zoals beoordelingssystemen, loopbaanpaden en dergelijke. Het gevolg hiervan is dat het rendement van scholing vaak achterblijft bij de (onbewuste) verwachtingen. In het ergste geval verworden scholingsactiviteiten zo tot een rituele tijdsbesteding: iedereen doet het, maar niemand weet nog waarom.

De in dit boekje gepresenteerde voorziening is een voorbeeld van *ingebbedde* scholing. Ten eerste is er sprake van een zorgvuldig voor- (fase 1 tot en met 3) en natraject (fase 5). Een voortraject, waarin met behulp van een scala aan instrumenten de wensen en mogelijkheden van de medewerker in kaart worden gebracht. En een natraject, waarin de transitie naar ander werk actief wordt ondersteund (mutaties in het takenpakket of de functie en soms arbeidsbemiddeling). Een tweede vorm van inbedding vormt het feit dat scholing als één van de middelen voor competentieontwikkeling wordt beschouwd. Waar nodig worden dus aanvullende middelen ingezet, zoals coaching of begeleiding op de werkplek. Bovendien worden standaard scholingspakketten zonodig aangepast aan de specifieke situatie van de medewerker. Als gevolg van deze inbedding staat de scholing altijd in dienst van het resultaat: de transitie naar ander werk.



## 4.2 Een bedrijfsoverstijgende voorziening

De voorziening is bewust op sectoraal niveau georganiseerd. Individuele bedrijven creëerden zo de interne arbeidsmarkt voor elkaar. Dat is een stap die niet moet worden onderschat. Geen enkele werkgever ziet een ambitieuze werknemer graag gaan. Zelfs een werknemer waarvoor arbeidsongeschiktheid dreigt, ziet een goede werkgever niet graag gaan. De mogelijkheden voor loopbaanmobiliteit binnen een bedrijf zijn echter vaak beperkt. Door over de eigen bedrijfsmuren te kijken, opent zich een nieuw perspectief. Dit geldt zeker voor een rijkgeschakeerde sector als de bouw, maar uiteindelijk gaat het voor alle sectoren op. En wie deze gedachte tot zijn uiterste consequentie doordenkt, komt al gauw tot de conclusie dat de Nederlandse arbeidsmarkt waarschijnlijk het beste is gebaat bij een (inter)sectorale voorziening. Daarbij is het overigens wel van belang om de voorziening dan zo te organiseren, dat de verschillende sectoren zich kunnen blijven herkennen: vertrouwdsheid met de sector bleek namelijk een belangrijke succesfactor voor de trajectbegeleiding.

Een bijkomend voordeel van een sectorale voorziening is de financiering. Door het bedrijfsoverstijgend te organiseren is de voorziening ook voor (medewerkers van) kleinere bedrijven toegankelijk. De financiering geschiedt dan immers uit sectorale fondsen. Bovendien kan een beroep op Europese fondsen worden gedaan (ESF). Vermoedelijk zijn er nog meer bovensectorale financieringsmogelijkheden, gezien de overlap met bestaande voorzieningen die uit andere bronnen worden gefinancierd.

## 4.3 Onafhankelijk, maar ingebed in bestaande infrastructuur

Een zelfstandige organisatie van de voorziening, met onafhankelijke trajectbegeleiders is een belangrijke succesfactor. De belangrijkste reden hiervoor is de noodzaak om verschillende onderdelen van de bestaande infrastructuur voor personeelsdiensten efficiënt aan elkaar te koppelen: het ketenmanagement. Het gaat dan om de efficiënte inzet van sectorale partijen (b.v. samenwerkingsverbanden, Arbo-diensten en scholingsvoorzieningen) en externe toeleveranciers (b.v. assessment- en trainingsbureaus). Een succesvol transitietraject vergt een goede afstemming tussen de verschillende diensten die deze partijen aanbieden. Belangrijk onderdeel daarbij is het zoveel mogelijk voorkomen van de overlap die tussen de verschillende diensten bestaat. Het bevorderen van die afstemming vergt van trajectbegeleiders een stevige autonome positionering ten opzichte van de bestaande partijen.

De onafhankelijkheid van de voorziening is met name belangrijk om de samenwerking binnen de sector te bevorderen. Anderzijds is het voor de herkenbaarheid binnen de sector ook noodzakelijk om nauw bij de bestaande sectorale infrastructuur aan te sluiten. Voorbeeld daarvan is de huisvesting van de loketten bij de samenwerkingsverbanden. Kortom: de onafhankelijkheid mag niet ontaarden in een voorziening *naast* alle andere. Dat zou immers slechts meer van hetzelfde betekenen.

De onafhankelijkheid van de voorziening is ten slotte ook gebaat bij een onafhankelijk management. Hiervoor geldt dezelfde argumentatie als die voor onafhankelijke trajectbegeleiders: een voldoende autonome positionering vergroot de kans op het doorbreken van infrastructurele barrières voor de voorziening.

## 4.4 Samenwerking met toeleveranciers

Gedurende een transitietraject zijn vaak meerdere aanbieders van personeelsdiensten betrokken, bijvoorbeeld: assessmentbureaus, psychologische testbureaus en natuurlijk scholingsinstituten. Voor een succesvol transitietraject dienen deze toeleveranciers vaak in meer of mindere mate maatwerk te leveren. Dit vraagt van trajectbegeleiders een strakke aansturing van de toeleveranciers.

Niet alle toeleveranciers zijn overigens gewend om maatwerk te leveren. Zo is de infrastructuur van opleidingsinstituten vaak nog ingericht op echt maatwerk. Dat is op zichzelf begrijpelijk; zo zijn ROC's immers vooral gericht op de reguliere beroepsopleidingen van jongeren. De efficiënte inschakeling van hun expertise binnen een transitietraject vergt dan ook veel persoonlijke inzet van zowel trajectbegeleider als ROC-medewerkers. Het gaat daarbij niet alleen om de aanpassing van reguliere scholingspakketten, maar ook om de (didactische) benadering van de volwassen cliënten. Het is zeer wenselijk dat ROC's zich, naast regulier onderwijs, bewust op deze maatwerkrol in transitietrajecten voor volwassenen gaan toeleggen. Hier valt immers veel te winnen.

Vanzelfsprekend is een (boven)sectorale opdrachtgever hierbij een interessantere partner dan individuele bedrijven dat kunnen zijn. Een extra aandachtspunt is hier ook de verdere uitbouw van leer/werktrajecten. Deze maken het mogelijk om medewerkers in een transitieproces zowel te laten werken alsook de benodigde leerprocessen te laten volgen.

## 4.5 Combinatie van ambitie en preventie

Als doelgroep is bewust gekozen voor een combinatie van ambitie- en preventiedeelnemers. Medewerkers namen deel om redenen van carrièreontwikkeling (ambitie) of om redenen van dreigende arbeidsongeschiktheid (preventie).

Deze combinatie is belangrijk om de stigmatisering van de laatste categorie te voorkomen.

Preventiedeelnemers beginnen vaak min of meer gedwongen aan het transitietraject. Er is veel weerstand te overwinnen; ten eerste bij de deelnemer zelf, maar ook bij het thuisfront. De transitie brengt bijvoorbeeld vaak onzekerheid ten aanzien van inkomen met zich mee. Bovendien is de deelnemer over het algemeen nog tevreden met het werk dat hij of zij doet. Kortom:

preventiedeelnemers staan vaak voor een soort rouwproces, waarin ze afscheid moeten nemen van hun werk en niet zelden ook van een deel van hun inkomen. Die omstandigheden maken dat het traject voor preventiedeelnemers zeker in eerste aanzet niet aantrekkelijk is: mensen zijn toch sneller geneigd om het transitietraject uit te stellen, vaak tot het te laat is.

De houding van ambitiedeelnemers is over het algemeen veel positiever: zij zien deze voorziening immers als een kans om een gewenste transitie door te maken. Die houding straalt ook uit naar collega's, die om redenen van preventie zouden moeten deelnemen. Niet dat zij die houding onverdeeld overnemen, maar het verlaagt voor hen zeker de drempel van de voorziening. Daar komt nog bij dat de houding van ambitiedeelnemers een positieve invloed heeft op de algemene perceptie van de voorziening binnen de sector.

Overigens is het wel van belang om de 'toegangseisen' voor de voorziening zo te definiëren, dat het onderscheid met reguliere (bij)scholing scherp en duidelijk is.

## 4.6 Capabele trajectbegeleiding

Capabele trajectbegeleiders vormen de motor van de voorziening. Hoe beter deze zijn toegerust voor hun veelvormige rollen, des te effectiever zal de voorziening zijn. Bezuinigen op deze sleutelfiguren of beperking van het competentieprofiel, betekent afbreuk doen aan het rendement van de voorziening in termen van feitelijke doorstroom en imago van de sector.

Het profiel van de ideale trajectbegeleider komt kort samengevat op het volgende neer: hbo denk- en werkniveau, kennis van bedrijfsprocessen, loopbaanmutaties, kennis van leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, veelsoortige interpersoonlijke vaardigheden op meerdere niveaus, goede kennis van de sector en aansluitende werkgebieden, instrumentarium op het terrein van EVC, portfolio en scholingsmogelijkheden, behoorlijke (para)medische kennis en tot slot een goed zelfsturend vermogen.

Voortdurende eigen ontwikkeling, ondersteuning met praktische instrumenten (b.v. EPSS) en ook een infrastructuur voor collegiale raadpleging zijn belangrijke elementen van een goed functionerende trajectbegeleiding.

## 4.7 Betrokkenheid werkgevers en werknemers

Het lijkt een open deur, maar de betrokkenheid van zowel werkgevers als werknemers bij met name de sturing van de voorziening is absolute voorwaarde voor succes. Immers: zowel bij werkgevers als werknemers bestaat een soort natuurlijke terughoudendheid ten aanzien van voorzieningen die de doorstroom van mensen bevorderen: afscheid nemen van mensen is meestal niet leuk. Alleen een door werkgevers en werknemers gedeelde en gezamenlijk uitgedragen visie op de noodzaak van gezonde doorstroming van personeel in het kader van loopbaanbeleid en preventie van arbeidsongeschiktheid kan een dergelijke terughoudendheid doorbreken.

De stuurgroep van het Loopbaanproject Bouw bestond uit vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties en was zeer nauw betrokken bij de opzet, planning en uitvoering van het project. De stuurgroep fungeerde eerder als medeontwikkelaar dan als 'toezichhouder op afstand'. Voor het draagvlak en het welslagen van de voorziening is die inzet cruciaal geweest.

De samenwerking op landelijk niveau zorgde voor een goede inbedding van het project. Op lokaal niveau bij de individuele medewerker en het bedrijf moest natuurlijk de feitelijke medewerking worden verkregen. Om deze medewerking te bevorderen werd een uitgebreid communicatieprogramma uitgevoerd. Zo werden de bedrijven uitgenodigd bij de samenwerkingsverbanden. Op deze plaatsen werden de mogelijkheden van loopbaantransities besproken en kregen de bedrijven gedetailleerde informatie over het verloop. De nieuwsbrieven en het demonstratieve rollenspel dat met echte acteurs werd gepresenteerd maakten tijdens die bijeenkomsten een levendige verkenning van een loopbaantransitie mogelijk. Zeer belangrijk was daarbij ook de inbreng van werkgevers die ervaringen hadden opgedaan met loopbaanmutaties van medewerkers.

Overigens is ook goede communicatie over de voorziening bij niet-betrokken bedrijven en medewerkers van wezenlijk belang. De centrale boodschap dient regelmatig en via verschillende kanalen te worden uitgedragen. Want zonder draagvlak is de voorziening gedoemd te mislukken. Goede communicatie maakt het werkveld als het ware 'rijp' voor het benutten van de gecreëerde voorziening.

#### **4.7.1 Meer informatie?**

Mocht u na het lezen van dit boekje nadere informatie wensen over het Loopbaanproject Bouw of sectoraal loopbaanmanagement in het algemeen, neem dan contact op met CINOP in 's-Hertogenbosch (073-6800800 of [info@cinop.nl](mailto:info@cinop.nl)).

# Bijlage I: Case loopbaantransitie

## Voorgeschiedenis

Henk (42 jaar) is timmerman bij een klein aannemingsbedrijf in de kop van Noord-Holland. Hij is vanuit een andere streek gekomen er voelt zich soms nog een buitenbeentje. Dat was vooral in het begin van het werk lastig, maar inmiddels is Henk een zeer gewaardeerde collega. Hij houdt van zijn werk. Mary is getrouwd met Henk. Zij doet thuis betaald werk voor een internetbedrijfje. Ze hebben twee kinderen; tieners die nog in het voortgezet onderwijs zitten. Mary en Henk verdelen de huishoudelijke werkzaamheden.

De afgelopen jaren heeft Henk een paar keer kort ziekteverlof moeten opnemen. Zijn nek en rechter schouder speelden op. Gelukkig verdwenen de klachten na een paar dagen rust en enige medicatie en kon hij weer aan de slag. Maar de laatste tijd heeft Henk permanent pijn. Hij praat er liever niet over. En als hij aan het eind van de dag thuiskomt, heeft hij weinig energie over en laat hij het koken graag aan Mary over. Zij doet daar niet moeilijk over, maar vindt het niet altijd gemakkelijk.

Op een dag praat Henk tijdens de schaft met een collega over de klachten. Deze waarschuwt hem. Hij heeft bij een groter bedrijf waar hij eerder werkte al een timmerman met vergelijkbare klachten in de WAO zien belanden. 's Avonds praat Henk met Mary over de mogelijke risico's. Mary is heel emotioneel; bang dat Henk zijn werk gaat verliezen. Henk probeert haar gerust te stellen. Maar natuurlijk maakt hij zich zorgen, met name over de financiële gevolgen. Stel dat het internetbedrijf van Mary nog meer te lijden krijgt onder de economische teruggang en ze kunnen Mary's salaris en dat van hem absoluut niet missen.

De volgende dag wordt Henk aangesproken door zijn baas. Hij vraagt naar zijn gezondheid; hij is de laatste tijd steeds vaker een dagje met ziekteverlof. Henk houdt zich op de vlakke, maar het zweet breekt hem uit. Zijn baas adviseert om naar de Arbo-arts te gaan.

Twee weken later onderzoekt de arts hem. Aan het eind van het onderzoek (ze doorlopen samen een uitgebreide vragenlijst) confronteert hij Henk met slecht nieuws: als er niks verandert, loopt hij het risico dat hij binnen drie jaar voor een aanzienlijk gedeelte en misschien wel volledig arbeidsongeschikt is. De klachten in nek en schouder zijn het gevolg van jarenlange overbelasting door het werk. Na van de eerste schrik te zijn bekomen, vraagt Henk aan de arts hoe hij nu verder moet. De arts verzekert hem dat er nog tijd is om de WAO te voorkomen. Maar dan moet hij wel in actie komen. Hij adviseert hem contact op te nemen met Sandra Boeven, trajectbegeleider bij het loket Loopbaanproject. Tot zijn opluchting hoeft Henk de werkgever nog niet op de hoogte te stellen. Daar ziet hij namelijk vreselijk tegenop.

## Fase I: De intake

Een paar dagen na het bezoek aan de Arbo-arts heeft Henk zijn eerste afspraak met Sandra Boeven. Vanuit het Samenwerkingsverband helpt zij als trajectbegeleider mensen bij het vinden van ander werk. Sandra legt uit dat ze al heel wat mensen als Henk heeft geholpen. Niet alleen mensen voor wie de WAO dreigde, maar ook mensen die eigenlijk al jaren ander werk wilden. Dat verbaast Henk: mensen die ander werk willen? Hij baalt er juist heel erg van dat hij zijn werk niet langer kan doen, zonder wellicht in de WAO te komen.

Aan de andere kant is het ook een eye opener. Je kunt blijkbaar ook naar ander werk verlangen. En nog belangrijker: er zijn mensen die het blijkbaar lukt om ander werk te vinden.

Sandra legt hem uit hoe het traject in elkaar zit: de fasen, de mogelijkheden van onderzoek, scholing en begeleiding en misschien wel het belangrijkste: de inzet die van Henk zelf wordt gevraagd. Henk wordt er stil van. Dan vraagt Sandra of hij het er thuis al over heeft gehad. Henk buigt zijn hoofd; het zweet breekt hem uit. Sandra praat rustig met Henk over de emotionele kanten van een overgang naar ander werk. Dat het heel ingrijpend is, en dat ze erg goed begrijpt dat Henk het er moeilijk mee heeft. Maar ook dat het heel normaal is, dat Henk zo reageert. Sandra verwacht eigenlijk niet anders. Je verliest immers een heleboel: het werk waar je van houdt, het dagelijks contact met je collega's, misschien ook wel een stuk van je inkomen. Maar, zo verzekert Sandra hem, er is ook perspectief. Henk heeft op tijd aan de bel getrokken en het traject is juist bedoeld voor mensen als hij. Het zal niet altijd meevallen, maar Sandra schat de kans op succes hoog in. Henk is immers nog niet arbeidsongeschikt en relatief jong. Maar juist omdat het niet altijd gemakkelijk zal zijn, is de steun van het thuisfront en ook van de werkgever keihard nodig. Henk ziet daar nu echt tegenop: moet hij de baas inlichten terwijl hij nog geen andere werk heeft? Sandra stelt hem gerust. Dat hoeft voorlopig nog niet, als Henk dat niet wil. Maar hoe sneller het gebeurt, des te beter. Voor de baas is het namelijk ook een lastig verhaal. Immers, ook hij moet met verlies rekenen: een medewerker die ander werk gaat zoeken. Doorgaan alsof er niks aan de hand is, is uiteindelijk voor beiden nog erger. Dan komt Henk in de WAO met mogelijk een inkomsterugval en zijn baas verliest niet alleen een prima timmerman, maar het gaat hem door de nieuwe WAO-wetgeving ook nog een hoop geld kosten.

Die avond praten Mary en Henk uitvoerig over de mogelijkheden en de bedreigingen. Henk maakt zich nog het meest zorgen over de financiële consequenties. Het is een lastig gesprek. De dagen erna praten ze er ook niet meer over. Het is voor allebei te moeilijk.

Sandra en Henk spreken elkaar een week later opnieuw. Henk twijfelt en vraagt zich af of hij er wel mee door moet gaan. Het zal allemaal wel los lopen met zijn klachten, denkt hij. Sandra confronteert hem met de bevindingen van de Arbo-arts. Dat is niet zomaar een mening. De arts heeft een instrument gebruikt dat heel betrouwbaar voorspelt of mensen arbeidsongeschikt zullen worden. Ze dringt er bij Henk op aan dat onder ogen te zien. Henk moet nu tegen zijn tranen vechten. Hij geeft aan dat haar vrouw ook geschrokken is en dat ze zich ook vreselijk zorgen maken over de financiële gevolgen. En zijn baas weet ook nog van niks; dadelijk krijgt hij de eerste rekening van Sandra en dan zijn de poppen aan het dansen. Sandra legt opnieuw uit dat het traject niet rechtstreeks door zijn baas wordt betaald, maar uit het scholingsfonds van de sector. Voorlopig hoeft hij het er nog niet met zijn baas over te hebben.

Ze spreken af dat Sandra eventueel ook met Mary en Henk kan praten. Sandra legt dan uit waarom het noodzakelijk is dat Henk ander werk zoekt, wat het traject inhoudt en wat haar inschatting van de kansen zijn. Ze stelt voor dat Henk nog eens goed over de mogelijkheid van een over naar ander werk nadenkt.

## **Fase 2: Nader onderzoek**

Weer twee weken later zien Henk en Sandra elkaar opnieuw. Sandra stelt Henk voor een aantal testen te laten doen om zicht te krijgen op zijn mogelijkheden. Het wordt duidelijk dat hij de bouw niet graag verlaat.

Hij houdt van de sfeer van aanpakken en kameraadschap, en van het feit dat het resultaat van je inspanningen zo zichtbaar en tastbaar is: gebouwen met mooie kozijnen en trappen.

Ook stelt Sandra Henk voor de werkgever in te lichten. Henk stelt dat liever uit maar is het wel beu om telkens smoezen te moeten verzinnen. Zijn baas heeft al twee keer gevraagd naar de uitkomsten van het onderzoek bij de Arbo-arts. Sandra stelt voor om het gesprek samen te oefenen. Henk doet net of Sandra zijn baas is en probeert onder woorden te brengen wat er aan de hand is. Het gaat eigenlijk heel goed, ook als Sandra speelt dat ze een beetje boos is, omdat Henk zo lang zijn mond heeft gehouden. Henk voelt zich al een beetje opgelucht na het rollenspel. Sandra geeft hem nog een paar tips en zegt toe dat ze ook Henks baas zal bellen als hij daar prijs op stelt.

Diezelfde dag nog neemt Henk zijn baas in vertrouwen. Hij is niet blij, maar toont ook begrip voor Henks keuze. Na het telefoontje van Sandra, de dag erna, komt hij nog even naar Henk toe en belooft dat hij hem zal steunen, ook al baalt hij verschrikkelijk dat hij hem als timmerman zal moeten missen.

In de weken erna doet Henk nog meer testen om te achterhalen wat haar wensen en mogelijkheden zijn, als het om ander werk gaat. Sommige daarvan doet hij niet met Sandra maar bij speciale bureaus. De mensen daar zijn allemaal erg aardig en Henk merkt dat hij zijn verhaal niet steeds opnieuw hoeft te doen; Sandra heeft de bureaus goed ingepreparaat.

Al doende krijgt Henk zo het gevoel dat er beweging komt: angst en twijfel maken heel soms en nog heel voorzichtig plaats voor nieuwsgierigheid en zelfs verrassing. Het leukste onderdeel vindt Henk een training waarin hij, samen met andere mensen die het traject doorlopen, op zoek gaat naar zijn capaciteiten. De bewijzen daarvan legt ze vast in een zogenaamde portfolio. Henk heeft niet veel diploma's, maar hij komt er in die training achter dat hij meer in zijn mars heeft dan gedacht. Zo blijkt hij bijvoorbeeld heel handig met cijfers. Dat wist hij eigenlijk wel: op het werk halen ze hem er altijd bij als er een lastige trap of een ingewikkeld kozijn geplaatst moet worden. Hij heeft een soort aangeboren gevoel de juiste maatvoering. Bovendien vindt hij dat gegoochel met cijfers heel leuk. Daarom kijkt hij ook de administratie wel eens door die Mary voor het internetbedrijf moet doen. Maar hij had zich nog nooit gerealiseerd, dat hij met dat talent veel meer kan doen.

In een voortgangsgesprek met Sandra komt Henk zo op de mogelijkheid van calculator in een bouwbedrijf. Achteraf blijkt het een keerpunt in het hele traject: voor het eerst voelt Henk de motivatie om echt op zoek te gaan naar ander werk. Sandra moet hem zelfs een beetje afremmen op dit euforische moment. Want hoe aantrekkelijk dit perspectief ook lijkt: het vraagt, gezien de portfolio van Henk, een pittig scholingstraject op mbo-niveau. En bovendien is de vraag naar calculators momenteel niet erg groot. Sandra stelt voor om een korte snuffelstage bij een bedrijf in de regio te organiseren. Dan krijgt Henk wat beter op het netvlies wat zo'n functie in de praktijk inhoudt.

### **Fase 3: Opstellen persoonlijk ontwikkelingsplan**

Henk brengt drie weken later een middag door met de calculator in een groot bouwbedrijf. Het was nog even spannend, want zijn baas had er moeite mee, dat hij weer een hele middag weg was, en dan ook nog bij een concurrent op bezoek ging. Henk overlegde telefonisch met Sandra. Die belde weer zijn baas en legde uit hoe belangrijk het bezoek voor het succes van het verdere traject van Henk kon zijn. Daarna ging hij schoorvoetend akkoord.

Als Henk en Sandra elkaar een week later weer ontmoeten, is Henk nog steeds enthousiast. Hij maakt zich wel zorgen over de haalbaarheid; kan hij het wel?

Sandra laat hem aan de hand van de portfolio en de uitslag van een IQ-test zien dat Henk een goede basis heeft. Maar ze benadrukt nog eens dat bijscholing noodzakelijk is.

Henk hakt de knoop door. Hij heeft het er met Mary over gehad; dat hij de komende maanden vaak weg zal zijn en veel thuis zal moeten blokken. Samen met Sandra maakt hij een definitief persoonlijk ontwikkelingsplan. Hij gaat een aangepaste opleiding tot calculator doen en enkele korte trainingen volgen, waardoor hij in plaats van na twee jaar, nu in zeven maanden aan de slag kan. Sandra adviseert hem om naast deze opleidingen training ook een cursus schriftelijke communicatie te doen. Want tijdens de snuffelstage kwam Henk erachter dat een calculator nogal eens brieven en offertes schrijft. En dat is niet zijn sterkste kant. Ten slotte spreken ze ook af dat Henk Sandra op de hoogte houdt en dat ze bellen als dat nodig is.

#### **Fase 4: Uitvoeren persoonlijk ontwikkelingsplan**

Henk is halverwege zijn opleiding tot calculator als het op het thuisfront mis gaat. Mary moet het werk bij het Internetbedrijf opgeven. Het is financieel niet langer vol te houden. Gelukkig vindt zij heel snel bij een van de klanten werk. Maar het loslaten van het werk aan huis valt haar tegen. Het voordeel voor haar is, dat ze ontdekt hoe ze haar eigen ervaringen bij de overstap kan delen met het traject dat Henk achter de rug heeft.

Voor zijn studie is het minder gunstig. Hij loopt inmiddels behoorlijk achter. En omdat het speciale opleidingstraject zo'n hoog tempo heeft, maakt hij zich zorgen. Net op het moment dat Henk haar wil bellen, neemt Sandra zelf contact op. Via het opleidingsinstituut heeft ze begrepen dat Henk achterop raakt. Ze overleggen over de redenen en het wordt Sandra al gauw duidelijk dat het vooral met de strubbelingen thuis te maken heeft. Ze raadt Henk aan om zelf met het opleidingsinstituut en niet af te wachten. Nu Mary bij haar nieuwe werkgever aan de slag kan, moet dat toch lukken. Henk belt diezelfde dag nog voor een afspraak. In overleg met de studiebegeleider, besluit hij er een schepje bovenop te doen. En hij krijgt bovendien twee uur bijles van een docent, om hem voor een lastig vak weer op gang te helpen. Sandra heeft overigens weer belangrijk voorwerk verricht, merkt Henk, want de studiebegeleider blijkt precies te weten wat de achtergrond van de vertraging is. Uiteindelijk rondt Henk de opleiding met succes af. Trots viert hij op de dag van de diploma-uitreiking met familie en collega's een feestje. Ook Sandra belt even om haar te feliciteren en om meteen een afspraak te maken voor een volgend gesprek.

#### **Fase 5: Nazorg**

Twee weken na de diploma-uitreiking ontmoeten Henk en Sandra elkaar. Mary is bijgekomen van de examenstress en geniet nog een beetje na. Sandra vraagt welke volgende stappen ze van plan is. Henk kijkt haar even aan, alsof ze wil zeggen: "Hoezo?" Al pratende dringt het dan langzaam tot Henk door dat de belangrijkste fase nog voor hem ligt: het werkelijk zoeken van ander werk. En even voelt hij zich weer alsof hij helemaal opnieuw moet beginnen. Alle twijfels en angsten steken plotseling weer de kop op. Hij schrikt ervan; hoe kan dat nou? Sandra stelt hem gerust. Dat gevoel is heel normaal. Het hele traject is weliswaar gericht op het vinden van ander werk, maar tot nu toe is Henk gewoon nog als timmerman aan het werk gebleven. En nu breekt dan toch het moment aan dat hij daar echt afscheid van moet gaan nemen. Bovendien is zoeken naar werk altijd een beetje spannend en het brengt ook veel onzekerheid met zich mee.

Samen met Sandra bespreekt hij concrete acties. Henk gaat vanaf nu de vacatures in meerdere kranten in de gaten houden. Sandra wijst hem ook op een paar handige websites op Internet.



Daarmee heeft Henk tijdens zijn opleiding voor het eerst gewerkt. Ze hebben thuis al lang een aansluiting, maar de computer was tot voor kort het domein van Mary. Een andere belangrijke actie is dat Henk ook zijn netwerk gaat inschakelen. Hij gaat vrienden en bekenden vragen of zij vacatures in de gaten houden.

Er breekt dan een moeilijke tijd aan. Er komen veel tips voor vacatures binnen. Henk schrijft tientallen sollicitatiebrieven, wordt zelfs een paar keer voor een gesprek uitgenodigd. Maar het draait uiteindelijk toch steeds op een afwijzing uit. Hij dreigt de moed wat te verliezen en belt met Sandra. Die pept hem een beetje op, maar geeft ook duidelijk aan dat zij nu weinig meer voor Henk kan doen: Henk moet vooral op zijn eigen kracht blijven vertrouwen.

Uiteindelijk komt de verlossende dag. Een oud contact van Henk, directeur van een middelgroot bouwbedrijf in de buurt, belt op voor een klus. Henk legt uit dat hij is gestopt als timmerman. Het bedrijf blijkt op zoek naar een calculator. Dan gaat het snel. Twee dagen later gaat Henk op gesprek en voor het eind van de week heeft hij een contract. Uitgelaten belt hij Sandra om het goede nieuws te melden. Nu is er echt reden om feest te vieren.

## **Bijlage 2: Samenstelling van de stuurgroep**

De volgende organisaties en personen maken deel uit van de stuurgroep:

- FNV Bouw, Frans Kokke, voorzitter
- AVBB, Gert Deelman, voorzitter
- FNV Bouw, Louis Rutten (gestopt per mei 2003)
- Hout- en Bouwbond CNV, Maarten Post
- BouwNed, Marcel Borg
- NVWB Grondwerk, Paul Uilenbroek (namens GWWO)
- Vakvereniging HZC, Coen Belderink (per mei 2003 vervangen door Jolanda Berends)
- Conga, Ko Braas
- VSB, Bert van der Burght
- Als toehoorder namens de Samenwerkingsverbanden, René Cossé
- Namens het Technisch Bureau Bouwnijverheid: Rob Schrage