

# Flexibel inzetten van talent:

De mogelijkheden en kritische succesfactoren  
van co-sourcing als oplossing voor langere en  
duurzame loopbanen.

David Stuer  
Prof. dr. Ans De Vos

SD Worx Chair “Next generation work:  
Creating sustainable careers”

# Inhoudstafel

De uitdaging: kapitaliseren op ervaring via een activerend (einde) loopbaanbeleid ..	3
Co-sourcing als hefboom tot duurzame loopbanen? .....	4
Waarom dit onderzoek? .....	5
Methodologie .....	5
Resultaten .....	6
Caveats.....	11
Conclusies.....	14
Referenties.....	15
Context .....	17
Resultaten van de interviews.....	17
SROI Ratio.....	18
Detail van de SROI ratio.....	19
Conclusie.....	20

# De uitdaging: kapitaliseren op ervaring via een activerend (einde) loopbaanbeleid

We moeten en zullen met zijn allen langer aan de slag blijven. Dit is niet langer louter een stelling, maar vormt de realiteit voor bedrijven én werknemers. De verhoogde pensioenleeftijd daagt beide partijen uit. Voor werknemers – en zeker die generatie die jarenlang ‘opgroeide’ met het vooruitzicht van een vrij vroege pensioenleeftijd (D’Addio, & Nicaise, 2003) – stelt zich de vraag wat nodig is om ervoor te zorgen dat zij bevrogen langer aan de slag kunnen en willen blijven. Organisaties staan voor de opdracht om hun loopbaanbeleid over een andere boeg te gooien: het gaat niet langer om het uittekenen van voorspelbare, leeftijdsgebonden, loopbaanpaden, maar om het creëren van werkbaar werk voor medewerkers van alle leeftijden, met oog voor hun inzetbaarheid en mogelijkheden tot groei doorheen heel de loopbaan.

Een succesvol loopbaanbeleid zorgt ervoor dat medewerker en organisatie elkaar wederzijds versterken. De – traditionele aanpak die uitgaat van voorspelbaarheid, werkzekerheid en loyaliteit, werkt daarbij niet meer. Organisaties moeten flexibel kunnen inspelen op continue veranderingen in hun omgeving. Werknemers zijn op zoek naar hoe ze hun loopbaan flexibel kunnen invullen in functie van hun talenten, ambities en privéleven. Een loopbaanbeleid draait niet langer om het statisch matchen van medewerkers met jobs, maar eerder om een dynamische omgang met veranderingen, met aandacht voor groei, werkbaarheid en inzetbaarheid op korte en lange termijn. Enkel op die manier kan je loopbanen (terug) in beweging brengen. Want hoewel een “loopbaan” inherent dynamiek omvat, is het voor heel veel werknemers een synoniem voor stabiliteit geworden (De Vos, 2016).

Dit vraagt om een grondige hertekening van het loopbaanbeleid, en is een uitdaging op vlak van sociale innovatie die kan tellen. Organisaties moeten daarbij buiten de vaste kaders durven treden die traditioneel de basis vormden van een loopbaanbeleid.

Eén van deze kaders is de begrenzing van het loopbaanbeleid binnen de eigen organisatiecontext. Dit lijkt logisch: investeren in loopbanen betekent dat je mensen ontwikkelingskansen biedt, dat ze mogelijkheden krijgen om te groeien in domeinen waarop ze nog niet sterk staan, en ruimte krijgen tot het ontplooiën van hun talenten. Dit rendeert niet altijd meteen op korte termijn, maar maakt wel een duurzame inzetbaarheid op lange termijn mogelijk. Wanneer medewerkers voortijdig de organisatie verlaten, wordt dit door werkgevers vaak als een “verloren investering” beschouwd.

Vanuit het perspectief van de medewerkers stopt de loopbaan echter niet noodzakelijk aan de

organisatiegrenzen, en voor medewerkers die na jaren in dezelfde organisatie toe zijn aan een nieuwe uitdaging, kan net zo’n stap naar buiten toe voor nieuwe energie zorgen (De Vos, 2016).

We zien echter dat vaak net die medewerkers die een hoge anciënniteit hebben opgebouwd, weinig initiatief nemen om nog een stap naar elders te zetten. Omdat ze niet weten welke mogelijkheden er nog voor hen zijn op de arbeidsmarkt bijvoorbeeld (Rothwell, & Arnold, 2007). Of omdat ze opgebouwde zekerheden niet willen overboord gooien. Maar vaak ook omdat werkgevers minder geneigd zijn om medewerkers vanaf een bepaalde leeftijd, ondanks hun rijke ervaring, aan te werven (Bendick, Brown, & Wall, 1999). En dus houden heel wat oudere werknemers vast aan wat ze hebben eerder dan op zoek te gaan naar nieuwe uitdagingen. Dit stelt organisaties voor de vraag hoe ze met een ouder wordende werknemerspopulatie er toch voor kunnen blijven zorgen dat er dynamiek in de loopbaan zit, en dat oudere werknemers niet uitvallen (denk aan langdurig ziekteverzuim) omwille van burnout of een fysieke mismatch met de job, of een algemene demotivatie gaan vertonen.

Met een vergrijzende arbeidspopulatie is er dus meer dan ooit nood aan alternatieve manieren naast het klassieke loopbaanbeleid. Duurzame oplossingen houden daarbij rekening met de behoeften en mogelijkheden van alle betrokken partijen. Organisaties hebben baat bij medewerkers die gemotiveerd aan de slag blijven en dankzij hun rijke ervaring en kennis een toegevoegde waarde vormen. Ervaren medewerkers hebben baat bij een werkgever die hen inzet op hun sterktes, die hun ervaring waardeert en tegelijk rekening houdt met individuele behoeften die met stijgende leeftijd sterk kunnen wijzigen. Op maatschappelijk vlak hebben we baat bij een soepel functionerende arbeidsmarkt die ervaring valoriseert eerder dan op basis van leeftijd segmenteert (De Vos, Dujardin, Meyers & Gielens, 2016).

Om hiertoe te komen moeten we op zoek naar alternatieven naast een klassiek loopbaanbeleid dat met de jaren eerder verglijdt naar een ontziebeleid, en waarbij leeftijd eerder als een ballast dan als rijkdom wordt beschouwd.

**Co-sourcing**, of het delen van talent tussen organisaties, biedt hiervoor een oplossing door te kapitaliseren op de ervaring van oudere werknemers, in te spelen op behoeften aan (hernieuwde) uitdaging en behoud van verworven zekerheden, en voor organisaties mogelijkheden te bieden ervaring aan te werven zonder te struikelen over financiële beperkingen (De Vos, Stuer & Gielens, 2015).

# Co-sourcing als hefboom tot duurzame loopbanen?

Bij co-sourcing verenigen organisaties zich binnen een netwerk om een gemeenschappelijke uitdaging aan te gaan (Chakrabarty, 2006). Co-sourcing is niet enkel van toepassing op oudere werknemers. Zo zien we al langer werkgeversgroeperingen die worden opgericht om een pool van medewerkers te vormen die toelaat om flexibel in te spelen op een wijzigende vraag naar arbeid bij de betrokken werkgevers, door medewerkers in functie van deze vraag tewerk te stellen voor kortere of langere termijn bij een van de andere werkgevers binnen de groepering (SD Worx, 2017). Co-sourcing vormt in dit kader dus een oplossing voor behoeften aan flexibiliteit, terwijl aan de betrokken werknemers toch de zekerheid wordt geboden van lange termijn tewerkstelling binnen het netwerk van bedrijven. De winsten op individueel niveau zijn in theorie ook te vinden in het vergroten van de competenties van mensen omdat ze leren omgaan met verschillende organisatiecontexten en met inhoudelijke verschillende problemen (Clarke, 2008). Zeker voor medewerkers die een hoge nood hebben aan persoonlijke groei kan zo'n initiatief een hefboom zijn.

Maar co-sourcing kan ook in het kader van langer werken een oplossing bieden. Het kan een manier zijn om een nieuwe wind te doen blazen in de loopbanen van ervaren medewerkers en om mobiliteit te stimuleren. Zeker bij oudere werknemers, die over het algemeen nog minder mobiliteit kennen in hun loopbaan (Groot, 1997). Medewerkers die te lang binnen een functie zitten lopen immers het risico om vast te roesten, zich te vervelen en het gevoel te ontwikkelen dat ze geen kant meer op kunnen doordat ze nooit geleerd hebben zich mobiel op te stellen (Verbruggen, & De Vos, 2016).

Experience@Work biedt een specifieke vorm van co-sourcing en maakt mogelijk dat ervaren medewerkers voor een lange periode worden tewerkgesteld in een andere organisatie in het kader van een dynamisch eindeloopbaanbeleid. De logica waarvan wordt vertrokken is de volgende: (vaak grote) organisaties zitten met een disproportionele groep ervaren medewerkers die niet altijd (meer) aan hun trekken komen in de thuisorganisatie. Deze ervaren medewerkers komen algemeen met een zware loonkost, maar ervaren nog weinig uitdaging of kansen in hun huidige job. Hiertegenover staan er heel wat (vaak kleinere non-profit) organisaties die ervaring kunnen gebruiken, maar niet altijd het prijskaartje kunnen betalen dat hiermee gepaard gaat. Experience@Work biedt een platform waarbij werkgevers senior werknemers uitlenen aan andere (non-profit en profit) organisaties: de medewerker blijft evenveel verdienen en de ontvangende organisatie betaalt een deel van het loon terug aan het uitlenende bedrijf. Hierdoor kan de ontvangende organisatie op een betaalbare manier ervaring binnenhalen, en kan de thuisorganisatie een deel van de loonkost recupereren en mensen op een zinvolle manier blijven inzetten. Bovendien blijkt er ook een grote sociale ROI te zijn van zo'n project (zie bijlage). De medewerker zelf kan via dit initiatief een nieuwe wending aan zijn of haar loopbaan geven in een organisatie die hem/haar nauw aan het hart ligt of dichterbij huis is, en kan zich blijven ontwikkelen zonder hiervoor in te boeten aan loon of verworven zekerheden. Bovendien is er nog altijd de optie om terug te keren naar de thuisorganisatie. Op die manier is het dus een relatief 'veilige' gok om over te stappen.

# Waarom dit onderzoek?

Co-courcing heeft het potentieel om zowel voor organisaties, voor ervaren medewerkers als maatschappelijk een toegevoegde waarde te bieden. Het werkgeversplatform “Experience@Work” is in die zin een vorm van sociale innovatie. Het doorbreekt de grenzen waarbinnen een loopbaanbeleid traditioneel vorm krijgt en streeft ernaar om samen met de betrokken organisaties senior talenten zo lang en zo zinvol mogelijk in te zetten op de arbeidsmarkt. Experience@Work heeft als doel een schakel te vormen tussen

- ❑ Organisaties die nood hebben aan extra ervaring.
- ❑ Organisaties met veel ervaring in huis.
- ❑ Ervaren medewerkers die hun kwaliteiten willen blijven inzetten maar in een andere organisatie dan deze waarin ze (vaak jarenlang) aan de slag waren.

Met andere woorden, Experience@Work is een experiment met mogelijkheden om mainstream te worden als onderdeel van een duurzaam loopbaanbeleid. Daarvoor is het echter wel relevant om beter inzicht te krijgen hoe deze vorm van co-sourcing wordt ervaren door de betrokken partijen (werknemer, uitlenende organisatie, inlenende organisatie) en wat de impact ervan is.

- ❑ Wat zijn de motieven van ervaren medewerkers om via co-sourcing elders aan de slag te gaan?
- ❑ Wat is de rol van leidinggevenden in de uitlenende organisatie?
- ❑ Wat is de rol van leidinggevenden in de inlenende organisatie?
- ❑ Wat zijn de effecten van co-sourcing op de loopbaantevredenheid en motivatie van betrokken werknemers?

## Methodologie

Om inzicht te krijgen in de redenen en kritische succesfactoren van co-sourcing, bevroegen we deelnemers aan Experience@Work, hun vroegere en hun huidige leidinggevende. In totaal voerden we 19 interviews uit, waarvan 9 met deelnemers, 5 met vroegere en 5 met huidige leidinggevenden.

Co-sourcing vormt momenteel nog een kleinschalig initiatief, we bereikten met onze bevraging (april-juni 2017) 19% van de 48 werknemers die begin 2017 via Experience@Work aan het werk waren in een andere organisatie.

Door drie verschillende partijen te bevragen, kregen we een rijk beeld van de redenen en succesfactoren van co-sourcing. Hiernaast werden op organisatieniveau nog 2 HR-medewerkers bevroegd die centraal verantwoordelijk zijn voor co-sourcing van medewerkers.

Voor de interviews werd gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews, waarbij een vaste structuur aan vragen werd aangevuld met vragen die specifiek verder inzoomden op de antwoorden van de deelnemer. De interviews werden gehouden tussen april en juni 2017. Op basis van de analyses van alle interviews vatten we ervaringen van deelnemers en leidinggevenden samen en beschrijven we redenen, effecten en kritische succesfactoren.

Het gebruik van verschillende bronnen laat daarbij toe om een zo extensief mogelijk beeld te ontwikkelen, zijnde (1) de medewerker zelf, die een centrale spil vormt in het hele proces, (2) de leidinggevende van het oude team waar de medewerker werkte als representatie van de oude organisatie, en (3) de leidinggevende van het nieuwe team als representatie van de nieuwe organisatie. Om dit te analyseren werd gebruik gemaakt van de principes van grounded theory en coderingstechnieken van Corbin & Strauss (1994). Grounded theory is een analysetechniek waarbij transcripten gecodeerd worden en waarbij op basis van gemeenschappelijkheden gecodeerd wordt. Doorheen een iteratief proces van codering en vergelijking tussen cases worden gemeenschappelijke thema's geclusterd die een goede beschrijving van de data geven.

Steekproefgrootte van het onderzoek werd bepaald door het saturatiepunt. Een officieus adagium binnen kwalitatief onderzoek luidt dat een kwalitatief onderzoek is afgelopen wanneer er niets nieuws meer gezegd wordt. Door middel van tussentijdse analyses kan het punt vastgesteld worden waarop er geen extra concepten meer verschijnen om de data te duiden (Guest, Bunce, & Johnson, 2006). Binnen dit onderzoek lag het saturatiepunt na de 4e deelnemer. Hierna doken dus geen nieuwe concepten op in de data.

# Resultaten

Op basis van de data-analyse komen we tot 3 hoofdthema's die de beleving en het succes van co-sourcing bepalen. Deze 3 hoofdthema's stellen in essentie spanningen voor die elk effecten hebben op het niveau van de organisatie, het individu, of een mengeling van beide. Vooraleer hier verder op in te gaan, geven we echter eerst een beschrijving van de context waarin Experience@Work via samenwerking tussen organisaties ervaren medewerkers nieuwe loopbaankansen biedt.

## Context

De **uitlenende organisaties** die instappen in het Experience@Work werkgeversplatform, zitten met de vraag hoe ze met langer wordende loopbanen en een vergrijzende arbeidspopulatie kunnen omgaan om ook ervaren medewerkers op een zinvolle manier aan de slag te houden. Over het algemeen gaat het over grote, gevestigde organisaties met een hoge mate aan structuur en hiërarchie en een leeftijdspiramide waarvan het zwaartepunt bij de vijftigplussers ligt.

Daarnaast zijn er de **inlenende organisaties**, waar over het algemeen een vraag is naar ervaring. Door de band genomen zijn dit relatief jonge organisaties waar men een vraag heeft naar ervaren medewerkers. Jong in die zin dat ook hier de leeftijdspiramide meestal een oververtegenwoordiging van jongere medewerkers kent. Door de regel zijn het ook kleine, vlakke organisaties met weinig structuur. Bovendien zijn de inlenende organisaties over het algemeen non-profit organisaties die qua budget ook met beperkingen zitten. Daarom is het aanwerven van oudere medewerkers niet altijd evident voor deze organisaties. Deze context zal dan ook kleurend werken op de resultaten van het onderzoek en zal ook beperkingen opleggen aan de generaliseerbaarheid.

*“De vraag stelt zich wat gaan wij doen met oudere medewerkers? Kunnen we hen niet op een bepaalde manier nog zinvol inzetten... Voor mensen die op zoek zijn naar een zinvolle job, en die nog wel een band hebben met de organisatie”*

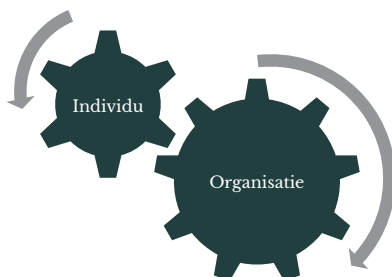
*“We zitten met mensen die langer moeten werken, dat wordt belangrijker en belangrijker... We gaan onze mensen niet meer vervroegd op pensioen sturen... De vraag vertrok van wat is het plan om langer te kunnen werken?”*

## Drie spanningsvelden

Op basis van de gesprekken met medewerkers, stellen we drie spanningsvelden vast. Deze omvatten redenen waarom medewerkers de stap zetten naar een andere organisatie, en ze verklaren tegelijk mee of deze stap als succesvol wordt ervaren.

### 1. Authenticiteit

De eerste spanning noemen we de spanning in authenticiteit. Deze spanning verwijst naar een persoonlijke nood van het individu om eigen sterktes te kunnen inzetten en ook de eigen persoon tot zijn recht te laten komen.



Dit betekent dat de concrete drivers om in te stappen enorm variëren van de ene persoon ten opzichte van de andere. De algemene tendens is dat deze nood aan “zichzelf kunnen zijn” en “ingezet worden op sterktes” niet (meer) vervuld werd binnen de vorige functie. De medewerkers die dit rapporteren, kwamen zelf tot de constatactie dat hun vorige functie niet zinvol meer was voor hen. Dit veroorzaakt een interne spanning die men hoopte op te lossen door over te stappen naar een nieuwe functie in een andere organisatie.

De concrete redenen die medewerkers aanhaalden waarom hun vorige functie niet meer als zinvol werd ervaren, kunnen we onderbrengen in twee categorieën:

- 1) **Veranderingen in de organisatie:** geïnterviewde medewerkers gaven aan dat de snelheid van veranderingen in hun organisatie, onzekerheden en/of gevolgen met zich meebracht waardoor zij de zinvolheid van hun rol binnen de organisatie in vraag stelden. De VOCA-wereld (volatiel, onzeker, complex, ambigu), stelt organisaties voor de uitdaging om flexibel in te spelen op wijzigende technologieën en markten om concurrentieel te blijven. Deze veranderingen zijn niet zonder gevolgen voor de jobinhoud van medewerkers. Voor sommigen van onze geïnterviewden impliceerde dit een grondige wijziging in takenpakket waardoor de fit die er voordien was, verdween. Voor anderen betekende dit dat hun job werd afgeschaft waardoor ze intern in een job-center terecht kwamen waar ze niet altijd direct een nieuwe job kregen die hen de nodige voldoening schonk. Deze veranderingen vormden push-factoren die ervoor zorgden dat medewerkers gingen solliciteren op andere functies en aangesproken werden door de loopbaankansen via Experience@Work.

*“Een aantal jaren geleden kwam een brutale stop in mijn functie... Ik kon mijzelf niet meer zijn in de nieuwe functie”*

*“Ik heb een hele reeks tijdelijke jobs gehad voor de overstap... Deze waren eerder studentenjobs... (Werk) daarvoor was een leuke en creatieve job”*

*“Mijn takenpakket werd uitgehold, vroeger kwam de volledige taak op je af... Er was door die uitholling te weinig uitdaging en te weinig werk om mee rond te komen”*

- 2) **Veranderingen in het individu:** niet alleen de organisatie kan veranderen, ook het individu en diens noden kunnen evolueren. Voor sommige werknemers waren het eerder deze interne evoluties die maakten dat een job die ze jarenlang wel als zinvol ervoeren, hen met de jaren niet meer de voldoening schonk waar ze nood aan hadden en de job eerder een bron van stress of frustratie werd omwille van de misfit met hun persoonlijke noden of waarden. Dit uitte zich in een groeiend ongenoegen en toenemende motivatie om zaken te veranderen. Solliciteren via Experience@Work bood voor deze werknemers een oplossing om uit deze situatie van groeiend ongenoegen te ontsnappen. Ook werknemers die geen inhoudelijke uitdagingen meer ervoeren in hun job en hierdoor solliciteerden op nieuwe functies vallen hieronder.

*“Ik vond dat de organisatie een maatschappelijke rol te vervullen had, maar de meesten beseffen dit niet... Het gaf niet zo'n goed gevoel om hier in te zitten”*

### The Progress Principle

Theresa Amabile van Harvard Business School (2011) spreekt van het “voortgangsprincipe” als een belangrijke katalysator voor positieve emoties, motivatie en engagement. Het perspectief vooruit te gaan, niet stil te staan, is een basis motivator voor mensen: van kleinsaf gaan we jaarlijks een jaar vooruit op de schoolbanken, en ook in de beginjaren van de loopbaan ervaren mensen nog dat ze vooruitgaan in termen van professionele ontwikkeling en loopbaanstappen. Maar ergens stagneert het bij velen: medewerkers komen terecht in een job die ze goed kunnen, die past in hun bredere levenscontext, evolueren tot op een bepaalde hoogte – tot het punt waarop ze in een comfortzone terechtkomen of waarop de organisatie van oordeel is dat voor verdere voortgang het potentieel ontbreekt. Het figuurlijke “plateau” of “plafond” is bereikt. Geleidelijk aan vertraagt de loopbaan, of valt de dynamiek zelfs helemaal stil. Wie jarenlang dezelfde job uitoefent zonder perspectief op voortgang, neigt echter te verzanden, in het beste geval op routine te draaien, maar met kans op bore-out, mentaal afhaken en dalend engagement.

Over het algemeen willen mensen zich op een positieve manier ontplooiën, ook in hun werk. Wanneer zij ervaren dat hun werk deze mogelijkheden tot ontplooiing niet meer biedt, heeft dit een fundamenteel demotiverend effect. Moest men blijven functioneren met deze spanning dan gaat het ook bergaf, zo blijkt ook uit de interviews.

*“Ik stond op het punt van te crashen, ik stond met tegenzin op en raakte niet meer gemotiveerd... Op 3 weken tijd voelde ik me terug als nieuw”*

*“Ik was al zolang bezig met altijd dezelfde vragen te stellen en opmerkingen te geven en wou iets anders doen... Ik was richting burnout aan het gaan daardoor”*

*“Spijtig dat hij wegging, zijn werk was goed, maar het was nodig voor hem. Het was belangrijk voor hem iets anders te doen dat meer mensgericht was en ik was tevreden dat hij dan ook tevreden was.”*

Wanneer men deze spanning kan oplossen geeft dit hernieuwde energie. Respondenten gaven aan dat men zich door de stap te zetten naar een andere organisatie, in zijn eigenwaarde hersteld

voelt en terug op een persoonlijk zinvolle manier aan de slag kunnen. Dit kan op zeer korte tijd al te merken zijn. Fundamenteel geeft deze spanning ook een blik op de vraag “waarom” mensen instappen in een co-sourcing traject. Het gaat over mensen die lang nog niet klaar zijn om op het einde van hun loopbaan stil te gaan uitbollen. Integendeel zijn ze nog bezig met een voor hun persoonlijk zingevende context op te zoeken waar ze zich kunnen ontplooiën. Deze jobs worden dus ook niet ervaren als werk waarin men ‘uitbolt’ tot zijn pensioen.

*“Het is wel een investering... Het zal bij iedereen ook wel anders zijn, maar de positieve kanten moeten ook wel benadrukt worden.”*

*“Maar er moet veel van mij komen... Het is zwaar, ik ga daar geen doekjes om winden... Maar ik denk niet dat het nog aan de orde is in een hoekje te zitten uitbollen, zou ik ook niet echt willen, dat ligt niet in mijn karakter.”*

De spanning in authenticiteit heeft ook een organisationele kant. Vaak wordt de vorige organisatie als een referentiepunt gebruikt om de nieuwe organisatiecultuur te vergelijken. Hierbij wordt regelmatig opgemerkt dat in de nieuwe cultuur de waarden doorleefd zijn, dat ze echt en tastbaar zijn en dat medewerkers er echt achter staan. Dit tegenover een oude organisatie waar ze vaak de waarden onecht vonden, of waar ze een enorm verschil percipieerden tussen theorie en praktijk. Soms werd ook aangegeven dat deze zogezegde kernwaarden te snel wijzigden om serieus te worden genomen. De nieuwe organisatie komt hier dus vaak gunstig uit deze vergelijking en dit wordt dan ook als positief beleefd. Ironisch genoeg heeft die doorleefde cultuur vaak nog een scherp bij-effect waar medewerkers moeten mee leren omgaan: een cultuur die doorleefd wordt, wordt meegenomen op momenten die technisch gezien een stuk los van het werk staan. Zo worden pauzemomenten soms informele overlegmomenten, of wordt er nog voortgepraat over het werk tijdens lunchpauzes en is er in sommige gevallen weinig ruimte voor small talk. Dit is verschillend ten opzichte van de oude cultuur waar men de pauzes net gebruikte om van het werk te ontsnappen door het over andere onderwerpen te hebben.

*“De cultuur hier is natuurlijk 100% verschillend... (Mensen) die hun leven ook zin willen geven door iets voor een ander te doen... Binnen een commercieel bedrijf hebt ge altijd mensen die niet noodzakelijk dat doel hebben. Die gewoon een bepaalde job willen uitvoeren en dat goed willen doen, maar dat sociaal aspect voor een ander speelt niet altijd op die manier.”*

*“Een enorm verschil, allemaal zeer gedreven mensen, het viel me op dat als we hier samen spreken over de middag dan spreken we over de inhoud van ons werk... In de vorige organisatie werd er gesproken over de leidinggevende of promotie of allemaal randaspecten.”*

*“Mensen zijn hier buiten de organisatie ook nog bezig met de waarden van de organisatie... Ook buiten de organisatie zijn leden nog bezig met sociale aspecten.”*

Zoals hiervoor gesuggereerd, lijken de effecten zich vooral te situeren op individueel niveau. In hoofdzaak gaat het hier over het positief ervaren van een cultuur die aansluit bij de waarden en normen van andere medewerkers. Anderzijds kan het ook zijn dat er aanpassing nodig is langs de kant van de medewerker om te socialiseren in de nieuwe context.

## 2. Mastery & trial



Wie in een co-sourcingtraject stapt zit in de paradoxale situatie van tegelijk “senior” en “junior” te zijn. Enerzijds heeft men reeds heel wat ervaring achter de kiezen. Anderzijds stapt men in een inhoudelijk nieuwe job, in een bedrijf uit een totaal andere sector, waarin men als leek aan de slag gaat.

Men wordt aangeworven door de nieuwe organisatie op basis van oude competenties, maar toch zit er bij deelnemers het gevoel dat ze ergens een nieuwe start krijgen die hen terug het gevoel geeft een hele leercurve voor zich te hebben. Deelnemers beleven dus een dissociatie in hun job. Enerzijds heeft men de meer generieke competenties die men gebruikt in de vorige job, waar men meester van is. Anderzijds zit men in een inhoudelijk andere niche met specifieke competenties die men nodig heeft, waar men regelmatig nagenoeg niets van weet. Hier is het idee van de “loopbaan-leercyclus” handig om deze dissociatie verder te duiden: de loopbaan-leercyclus veronderstelt dat we verschillende stadia doormaken in de uitoefening van onze job. In het begin is alles nieuw in de functie en worden de mogelijkheden verkend van de functie. Ook gaat deze fase gepaard met het leren van de vaardigheden om de job naar behoren te kunnen



uitvoeren. Vervolgens komt er een fase waarin men beter en beter in de functie wordt. Men begint zijn plaats te kennen in de organisatie en zijn aandeel in het groter geheel beter te begrijpen, dit noemt men de Establishment fase. Ten slotte culmineert dit in het begrijpen van de functie in al zijn facetten, deze fase is meestal voorbehouden aan de meest ervaren werknemers en wordt de mastery fase benoemd.

### Loopbanen als leercycli

Vanuit loopbaanperspectief maakt iedereen een **leercurve** door binnen de job waarbij men, door de job uit te oefenen, ervaring opdoet, leert wat nodig is om de job goed te doen en hoe dit op de meest efficiënte manier gebeurt. In een moderne visie op loopbanen wordt iedere job die men uitoefent gezien als **een cyclus of episode die een aantal jaren duurt**. Iedere episode heeft een explorerende fase, een periode van groei en vooruitgang, en een periode waarin men het werk beheerst (Hall, 2002). Vervolgens, omwille van externe redenen (bv. nieuwe technologie, wijzigingen in de markt) of omwille van interne redenen (bv. persoonlijke of familiale behoeften), kan een nieuwe leercyclus worden aangevat. Door van job te veranderen, of doordat de job zelf zodanig verandert. Wie te lang op het niveau van meesterschap blijft hangen, zonder nieuwe uitdagingen, loopt het risico op burnout of bore-out.

Wie via co-courcing een nieuwe loopbaan stap zet, start een nieuwe leercyclus. Ons onderzoek suggereert dat medewerkers daarbij sommige van hun competenties meteen op “mastery” niveau inzetten. Competenties die in een vorige job onder de knie zijn gekregen, kunnen in een volgende job meegenomen worden indien ze relevant zijn. Generieke competenties zijn in dit verband vaak vlotter mee te nemen naar een volgende job dan job-specifieke competenties. Maar daarnaast moeten ze ook nieuwe competenties verwerven, en op dat vlak de leercyclus van in het begin doorlopen. Ervaren medewerkers die een nieuwe functie aangaan ervaren die dissociatie doordat hun generieke skills al op mastery-niveau functioneren, terwijl de job-specifieke skills op trial niveau functioneren, of op mastery als de specifieke competenties van de vorige job over te dragen zijn in het nieuwe werk. De organisatie kan vooral profiteren van die competenties die op mastery-niveau zitten aangezien deze het functioneren in de job vergemakkelijken. Niet alleen binnen de lijnen van de specifieke

functieomschrijving kan dit van belang zijn, maar ook binnen het groter kader van het functioneren binnen de nieuwe organisatiecontext is dit belangrijk. Iemand die ervaring met coaching heeft omwille van een vorige functie kan nog altijd deze principes toepassen om anderen binnen de nieuwe organisatie te helpen met informele coaching, zelfs als dit geen deel is van de strikte jobomschrijving. Een organisatie kan dus profiteren van vaardigheden die niet binnen de strikte jobomschrijving nodig zijn.

Voor deelnemers blijkt het interessante dan net te liggen in hetgeen nieuw en ‘eigen’ is aan de functie. Deelnemers halen enorm veel voldoening uit de mogelijkheid om inhoudelijk nieuwe dingen te leren. De leerervaring lijkt één van de cruciale factoren die bijdragen aan het gevoel terug zinvol werk te doen. Deze bevindingen staan trouwens haaks op de stereotypes dat oudere werknemers niet meer willen leren.

*“Er is een universum voor mij opengegaan, mijn vorige job was heel intensief, maar zat in een cocon van techniciteit... Ik was bang dat het minder uitdagend ging worden met naar een kleine organisatie over te stappen, maar het is het omgekeerde... Ik leer enorm veel bij”*

### 3. Oude en nieuwe context



Medewerkers die in een nieuwe organisatie aan de slag gaan, zijn geen tabula rasa. Ze komen uit een andere context die hen heeft geleerd op een bepaalde manier te kijken naar de realiteit. Dit heeft te maken met de manier waarop de thuisorganisatie met organisationele uitdagingen omgaat. Ze kijken bijgevolg dus ook met die bril naar de realiteit van de nieuwe context. Men ervaart met andere woorden intern het contrast tussen hoe de nieuwe organisatie werkt ten opzichte van de oude organisatie. Een terugkerend element daarbij is het contrast dat men ervaart tussen de doorgaans sterk gestructureerde context waaruit men komt en de informelere, vlakker structure van de nieuwe organisatie. In de vorige organisatie waren meestal op zeer matuur niveau processen aanwezig om organisatieproblemen aan te pakken. Voor medewerkers in co-sourcing is het

soms dan ook schrikken wanneer processen die ze jarenlang als vanzelfsprekend hebben ervaren, geen gemeengoed blijken te zijn in andere organisaties. Het ironische gevolg hiervan is dat ze vaak een nieuwe appreciatie vinden voor de oude organisatie. Vaak zijn het immers net deze processen die een bepaalde vorm van efficiëntie kunnen meebrengen. Medewerkers die via co-sourcing in een organisatie terecht komen met minder of minder mature processen kunnen dan ook een bron van innovatie zijn door net die processen in te voeren in de nieuwe context die vanzelfsprekend waren in de oude organisatie. Op deze manier wordt de kennis van de oude organisatie binnengehaald in de nieuwe organisatie. Weer is het tegen de stereotypen in dat het dus net die oudste medewerkers zijn die een motor van innovatie kunnen worden. Dit contrast ten opzichte van het gangbare stereotype wordt nog extra salient wanneer we rekening houden met het feit dat deze ‘oude’ werknemers vaak in ‘jonge’ organisaties terechtkomen. Hiermee wordt bedoeld dat de organisaties waar ze naartoe gaan, meestal een overwicht aan jongere werknemers heeft.

Aan de oppervlakte vertoont dit spanningsveld overeenkomsten met de vorige twee spanningsvelden: enerzijds gaat het over een vergelijking tussen de beide organisaties, wat ook ten dele gebeurt bij de spanning in authenticiteit, maar bij authenticiteit ligt de nadruk eerder op de minder concreet te grijpen aspecten van de cultuur van een organisatie. Binnen deze spanning gaat het over de concrete manier van werken, hoe men kijkt naar problemen en hoe men er vervolgens mee omgaat. Ook met de spanning in trial & mastery zien we een overeenkomst: het gaat in beide gevallen over de ervaring die men heeft opgebouwd door in andere context te werken. In de spanning van trial & mastery ligt de nadruk vooral op de individuele skills die men opgebouwd heeft. Bij deze spanning gaat het over de processen en de manier van werken die eigen zijn aan de oude organisatie.

*“Kennis doorgeven is meer rond coaching enzo, de jonge mensen die hier zitten, zitten vaak met vragen... Ik denk dat zeker 20-25% van mijn tijd in coaching kruipt”*

## Innovatie en de rol van de leidinggevende

Zowel de spanning van de oude context ten opzichte van de nieuwe context als de spanning tussen trial & mastery kunnen aanleiding geven tot innovatie. De nadruk ligt hier echter op het woord ‘kunnen’: uit de interviews blijkt namelijk ook dat er een belangrijke randvoorwaarde is, met name de sterkte van de sociale integratie in het nieuwe geheel. We observeren namelijk dat in contexten waar de nieuwe medewerker op regelmatige manier communiceert met andere medewerkers en waarbij er een duidelijke appreciatie is van de andere medewerkers ten opzichte van de verworven competenties van de medewerker, nieuwe ideeën over andere manieren van werken of processen snel hun intrede kunnen doen.

Het verbaast dan ook niet dat in een context waarin medewerkers vooral als individu te werk gaan deze ideeën minder makkelijk hun intrede vinden. De manier waarop men samenwerkt kan dus een barrière of een hefboom zijn voor het verzilveren van de competenties van de medewerker. Dit is natuurlijk ook in belangrijke mate afhankelijk van de structuur van de organisatie.

De leidinggevende in de nieuwe context kan hierbij een belangrijke rol in spelen, zelfs in hoog geïndividualiseerde contexten. Regelmatig een brainstorm doen met andere teamleden waar kennis kan uitgewisseld worden, workshops laten organiseren door de ervaren medewerker als deze aangeeft dat deze een verbetering kan aanbrengen in de manier van werken, zijn slechts enkele voorbeelden. Het optimaal inzetten van ervaren medewerkers zal dus niet enkele een kwestie zijn van passief af te wachten, maar zal ook een extra inspanning vergen van de leidinggevende.

*“Dat is wel een heel andere cultuur... de methodiek van vergaderingen te doen. Nu, mijn neiging is dan om van het goede van het een naar het ander te transponeren. Dus van hier een beetje technische achtergrond te verzorgen.”*

*“De medewerker heeft hier dingen georganiseerd, meer structuur gebracht en geregeld en dit hebben we haar laten doen.”*

# Caveats

De aard van onze methodologie houdt in dat we ons zeker niet mogen blindstaren op de vele positieve gevolgen die co-sourcing heeft. We moeten dit in perspectief bekijken met de specifieke kenmerken van de huidige deelnemers voor ogen. Dit betekent dan ook dat we niet mogen generaliseren, dit laat onze methode trouwens ook niet toe. De resultaten van de interviews moeten in hun specifieke context bekeken worden. Hier stellen we ons dan ook enkele kritische vragen bij onze verzamelde data die een invloed uitoefenen op de persoonlijke co-sourcing ervaring.

*De initiatiefname verloopt niet altijd vanuit een positieve context: vaak is het zo dat de medewerker enkele belangrijke veranderingen doormaakte die ervoor zorgden dat er iets moest gebeuren in de huidige loopbaan.*

## De rol van eerdere loopbaanmobiliteit

We observeren dat de deelnemers aan het co-sourcingtraject gekenmerkt worden door een relatief hoge graad van jobmobiliteit. De medewerker in kwestie heeft dus al heel wat veranderingen meegemaakt doorheen zijn loopbaan. Het is hier belangrijk een aantal kanttekeningen te maken: jobmobiliteit kan men onderscheiden in een aantal verschillende soorten bewegingen: men kan intern of extern aan de organisatie bewegen, maar men kan ook een stap op de hiërarchische ladder maken (promotie, demotie, horizontaal), of een combinatie van beide.

We merken op dat de bewegingen van de medewerkers die wij bevroegen, duidelijk af te lijnen zijn op de intern/externe as en vooral die bewegingen die hen al eerder in nieuwe contexten plaatsten. Ze hebben met andere woorden meer ervaring in het nemen van loopbaanstappen. Dit is niet onbelangrijk, aangezien co-sourcing een stap in het duister is: men ziet waar men vandaan komt, maar niet waar men naartoe gaat. Als er iets is wat angst met zich meebrengt dan is het wel deze graad van onzekerheid. De medewerkers die ingestapt zijn, hebben dan ook het voordeel dat ze meer oefening hebben met dit soort stappen. Een beleid dat interne loopbaanmobiliteit aanmoedigt zal hen dan ook helpen met co-sourcing om te gaan.

## Leeftijdsgrens

Vervolgens is het nodig om mee te nemen dat de participerende bedrijven werken met een **ondergrens van leeftijd** waarop medewerkers zich pas kunnen kandidaat stellen voor een Experience@Work-vacature. Dit is ten dele een arbitraire beslissing, algemeen wordt Experience@Work beschouwd als een piste voor de eindloopbaan. Men geeft hier als organisatie zelf een invulling aan wanneer die eindloopbaan begint, door een specifieke leeftijd te nemen waarop medewerkers zich kunnen inschrijven. Er zijn hier twee kanten aan dit verhaal: enerzijds voert men een beleid vanuit de organisatie waarvoor men een bepaald houvast nodig heeft, hierdoor scheppen de leeftijdsgrenzen ook duidelijkheid binnen de organisatie. Aan de andere kant kan dit een bron van frustratie vormen voor medewerkers die (voorlopig) uit de boot vallen. Er zal namelijk ook een groep zijn van iets jongere maar ook al ervaren medewerkers die willen deelnemen aan zo'n traject, maar omwille van hun leeftijd afgeketst worden. Deze groep laten wachten zal ook niet de beste manier zijn om hiermee om te gaan, want ze zullen zich niet vervuld voelen in hun persoonlijke loopbaanodden. Sommige van de reeds ingestapte medewerkers bestempelden de leeftijdsgrens ook duidelijk als een belemmering. Toevallig is het niet dat dit ook de medewerkers zijn die vanaf het moment dat ze hoorden over het initiatief, stonden te trappelen om hierop in te kunnen springen.

## Gouden kooi effect

Gerelateerd hieraan is de observatie dat alle medewerkers hun vorig **loonpakket** kunnen behouden ook niet onbelangrijk. Meer nog, dit wordt beschouwd door deelnemers als een noodzakelijke voorwaarde om in te stappen in een co-sourcingtraject. Het is immers al een moeilijke beslissing waarvoor men staat, namelijk het kiezen voor het oude vertrouwde of het nieuwe onbekende, waarvan de winsten niet meteen duidelijk zijn. Dit veroorzaakt enigszins een paradox: het vorige werk kan naar alle eigen normen niet meer werkbaar of zinvol zijn, maar kan hen toch gevangen houden. Klassieke zorgen gaan dan ook over het behouden van de anciënniteit en het houden van het eigen loon, dat gemiddeld hoger ligt dan dit van de organisatie waar men terecht komt. De redenen hiervoor vallen niet ver te zoeken: de oude organisaties zijn immers zeer grote organisaties uit de privé-sector die een nadruk leggen op een aantrekkelijk pakket. Dit vergeleken met de non-profit KMO waar men vaak in terecht komt en waar men bezig is met maatschappelijke problemen. Hier ligt een deel van de beloning dan ook op een ander, vaak meer intrinsiek niveau, namelijk de voldoening die men kan putten door op een constructieve manier bezig te zijn met maatschappelijke problemen. Belangrijk hierbij is dat dit soort 'beloning' ook een latente winst is, wat de stap in het duister nog verder bemoeilijkt. Men kan gerust spreken van een gouden kooi als men het heeft over de verloningsstructuur van de oude organisatie waar men soms halsstarrig blijft zitten zelfs als men dreigt te verstikken. Het ironische is dat dit initieel ook de bedoeling is van dergelijke verloningspakketten, met name het voorkomen van vrijwillig verloop naar andere organisaties.

Desalniettemin mogen we het positieve effect niet onderschatten van het oude loonpakket te kunnen behouden: mensen die instappen in een co-sourcingtraject worden meestal op de payroll gehouden van de oude organisatie. Voor deelnemers signaleert dit hun vaak dubbele identiteit die ze hebben: ze zijn enerzijds lid van een nieuwe organisatie en anderzijds voelen ze zich over het algemeen ook een trotse ambassadeur van de oude organisatie. Mensen blikken ook vaak met dankbaarheid terug op de organisatie voor het geven van de kans om in zo'n traject te kunnen stappen en men kan dus verwachten dat dit positief is voor de employer branding van de thuisorganisatie.

*"Ik voel me nog sterk verbonden met mijn thuisorganisatie... Ik mag van geluk spreken dat ik dit mag doen"*

## Eigenaarschap en de rol van de leidinggevende

Ergens raakt dit ook nog een volgend pijnpunt van dit co-sourcing verhaal: het **eigenaarschap** van deze stap in de loopbaan. De doelgroep-medewerkers hebben het recht om te solliciteren op vacatures, dit is ook zo uitgestippeld in de werking van Experience@Work. In realiteit kunnen deze medewerkers echter weerstand ervaren bij het solliciteren. De persoonlijke band die men heeft met de leidinggevende, of diens persoonlijke motieven, kunnen weerstand wegnemen of net vergroten. Een leidinggevende die bezorgd is over de korte termijn continuïteit van zijn team zal niet snel geneigd zijn iemand te willen laten gaan als deze niet direct vervangen kan worden. Een leider die daarentegen een zorgperspectief heeft of eerder de nadruk legt op persoonlijke ontwikkeling zal het hier minder moeilijk mee hebben of hier zelf proactief mee omspringen. Dit betekent dat de medewerker kan ervaren dat de leidinggevende een stuk van zijn loopbaan 'bezit' aangezien deze er een sturende invloed op kan uitoefenen. Ook vanuit de medewerker kan er schroom zijn om te solliciteren, omdat er angst kan heersen dat als de sollicitatie mislukt dit de band met de eigen leidinggevende in gevaar brengt. De houding van de leidinggevende kan op die manier de zelfsturende houding van medewerkers als het op hun loopbaan aankomt, stimuleren of fnuiken.

Vervolgens is er nog een latent probleem: medewerkers die willen solliciteren op een functie van Experience@Work moeten vaak op voorhand een gesprek voeren met hun leidinggevende vooraleer ze solliciteren op een functie. Medewerkers zijn zelf niet altijd bereid het hierover te hebben met hun leidinggevende: Medewerkers met een slechte band met hun leidinggevende kunnen het bijvoorbeeld al op voorhand een verloren zaak beschouwen en hierdoor hun zoektocht naar ander zinvol werk staken. Medewerkers kunnen ook angst hebben voor het signaal dat ze hiermee uitsenden. Het zal geen noodzakelijke, maar wel een faciliterende voorwaarde zijn dat de leidinggevende een zorgperspectief hanteert en dat de medewerker assertiviteit genoeg aan de dag kan leggen.

*“Het is op initiatief van mij gekomen... Hij had het moeilijker en moeilijker met de mentaliteit... Snelheid was soms belangrijker dan kwaliteit... Het was voor mij direct duidelijk dat hij de geknipte man was voor de job en om nog zinvol bezig te zijn”*

## Focus op succesfactoren

Ten slotte moeten we ons onderzoek ook relativeren: we hebben alleen maar observaties van 'geslaagde' cases: enkel de werknemers die niet vroegtijdig terugkeerden naar hun initiële job werden geïnterviewd. Ten tijde van de studie waren er twee cases waarin de werknemer hiervoor wel opteerde. Dit betekent dat de co-sourcing aangeboden door Experience@Work geen panacea is dat voor iedere ervaren medewerker een duurzame oplossing biedt. Bovendien hebben we het in dit onderzoek enkel gehad over mensen die voltijdse uitwisseling aangingen. We doen dus geen uitspraken over medewerkers die nog deeltijds betrokken blijven bij hun oude organisatie en deeltijds een engagement aangaan in een nieuwe organisatie.

Desalniettemin mogen we dit initiatief enkel aanmoedigen omdat het net functionele mobiliteit aanmoedigt bij een leeftijdsgroep waar de mobiliteit over het algemeen lager ligt en die dus het risico lopen om zich vast te rijden in hun loopbaan en er vervolgens geen uitweg meer uit zien. We durven dan ook concluderen dat het ruimer denken van de klassieke grenzen van de organisatie mogelijkheden biedt om op een andere, verfrissende manier met loopbanen om te gaan die een tripple winst kunnen genereren voor werknemers, organisaties en maatschappij: een hernieuwde intrinsieke motivatie bij medewerkers en het kapitaliseren op ervaring voor organisaties, wat vervolgens kan bijdragen tot een hogere werkzaamheidsgraad bij 50-plussers.

# Conclusies

Experience@Work lijkt heel wat potentieel in te houden als eindeloopbaan-initiatief. Deelnemers lijken over het algemeen positieve ervaringen over te houden aan de uitwisselingen. Vaak wordt spontaan gerapporteerd dat ze terug het gevoel hebben zinvol bezig te zijn in een context die goed aansluit bij hun eigen waarden en normen. Tegelijk brengen ze ook de oude context mee en zijn ze de ideale persoon om te innoveren in de nieuwe organisatie. Dit omdat ze assumpties meenemen van een vorige context en deze dus kunnen contrasteren met de huidige 'evidente' organisatie-assumpties. Medewerkers worden dan ook het product van de twee omgevingen en verliezen over het algemeen hun oude identiteit niet, maar blenden deze met die van de nieuwe organisatie. Ten slotte moeten we noteren dat mensen niet noodzakelijk instappen in het initiatief omwille van puur positieve redenen, vaak zitten ze in veranderende organisationele contexten die hen dwingt te veranderen. Ze ervaren wel dat Experience@Work nieuwe wind blaast doorheen hun loopbaan en hen terug met goesting aan het werk krijgt.

Inlenende organisaties voelen zich ook een (ongeveer 20-30 jaar) ervaring rijker. Om als organisatie echter volledig te profiteren van de kennis die de nieuwe medewerker in huis brengt dient een juiste context aangeboden te worden. De leidinggevende kan hierin de perfecte katalysator spelen door de medewerker ondersteuning te bieden en te zorgen dat deze in het sociale weefsel wordt opgenomen van de nieuwe organisatie.

Naast deze positieve conclusies moeten we ook een bepaalde scepsis houden, generalisatie is namelijk niet zonder meer mogelijk, hiervoor hebben we een uitgebreid onderzoek nodig dat naast Experience@Work ook de effecten van soortgelijke uitwisselingsinitiatieven opvolgt doorheen de tijd. We kijken dan ook met veel interesse naar initiatieven en experimenten die momenteel rond dit thema worden opgestart.

Experience@Work is een initiatief van HazelHeartwood, KBC, Proximus en AXA om medewerkers langer, inzetbaar en gemotiveerd aan het werk te houden, door eindeloopbaanmogelijkheden aan te bieden in andere organisaties, zonder de link met de huidige werkgever te verliezen. SD Worx, VDAB en The Shift ondersteunen dit project, dat trouwens openstaat voor andere werkgevers. Intussen zijn niet minder dan 11 werkgevers aangesloten op het platform en kunnen inlenende organisaties (uit de non-profit of profit sector) die niet per sé over een budget voor een senior profiel beschikken, op deze manier ervaren medewerkers aantrekken aan de kost van een junior profiel. De CVBA Experience@Work werd opgericht in 2015 en op datum van half oktober '17 zijn een 60-tal medewerkers op deze manier gemotiveerd aan de slag in een andere organisatie.

Meer info op [www.experienceatwork.be](http://www.experienceatwork.be) of via [inge.janssens@experienceatwork.be](mailto:inge.janssens@experienceatwork.be)



# Referenties

Amabile, T. & Kramer, T. (2011). The progress principle. Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work. Boston, MA: Harvard Business Review Press; zie ook <http://www.progressprinciple.com/>

Chakrabarty, S. (2006). Making sense of the sourcing and shoring maze: various outsourcing and offshoring alternatives.

Bendick Jr, M., Brown, L. E., & Wall, K. (1999). No foot in the door: An experimental study of employment discrimination against older workers. *Journal of Aging & Social Policy*, 10(4), 5-23.

Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 258-284.

Corbin, J., & Strauss, A. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 17, 273-285.

D'Addio, A., & Nicaise, I. (2003). Ageing workers in Belgium. *European Employment Observatory Review, Autumn*.

De Vos, A. (2016). *Loopbanen in beweging. 10 Wegwijzers voor een duurzaam loopbaanbeleid*. Leuven: Acco.

De Vos, A., Dujardin, J.M., Gielens, T., & Meyers, C. (2016). *Developing sustainable career across the lifespan: European Social Fund network on Career and AGE (Age, Generations, Experience)*. Dordrecht, The Netherlands: Springer.

De Vos, A., Stuer, D., & Gielens, T. (2015). *White paper talent mobiliteit. Onderzoeksresultaten en 10 aanbevelingen om talent te mobiliseren*. Antwerpen: Antwerp Management School

Experience@Work, Retrieved on 12/10/2017 from: <http://experienceatwork.be/>

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.

Groot, W., & Verberne, M. (1997). Aging, job mobility, and compensation. *Oxford economic papers*, 49(3), 380-403.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations* (Vol. 107). Sage.

Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel review*, 36(1), 23-41.

SD Worx, (2017). Co-sourcing. Retrieved on 12/10/2017 from: <https://www.sdworx.be/nl-be/sd-worx-consulting/oplossingen/co-sourcing>

Verbruggen, M., & De Vos, A. (2016, January). When People Don't Realize Their Career Decisions: Towards a Theory of Career Inaction. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 10906). Academy of Management.

# ‘Social Return on Investment’

voor Experience@Work: resultaten

Els Verlinde en Oriane De Vroey,  
HazelHeartwood, september 2017



# Context

Experience@Work is een mobiliteitsplatform van verschillende bedrijven die de professionele ervaring van hun senior werknemers (50 jaar of ouder) delen met andere organisaties.

Na twee jaar activiteit wenst Experience@Work het sociale rendement op de investering (beter gekend onder de naam 'Social Return on Investment – SROI') te berekenen.

De methodologie SROI laat toe om de sociale, economische en milieuwaarde die een project genereert te berekenen. De wijzigingen worden gemeten en aan de hand van hun monetaire waarde wordt een kost-opbrengst ratio berekend.

Antwerp Management School interviewde de betrokken partijen in het kader van de studie « Flexibel inzetten van talent: De mogelijkheden en kritische succesfactoren van co-sourcing als oplossing voor langere en duurzame loopbanen ».

In totaal werden negentien gesprekken gevoerd ; 9 senior werknemers, 5 managers van organisaties die hun senior werknemers uitlenen en 5 managers van organisaties die deze werknemers inlenen. Dit staat vertegenwoordigt 19% van de betrokkenen: 9 werknemers op een totaal van 48 die begin 2017 via Experience@Work aan de slag waren.

De SROI studie omvat een evaluatie voor 2015 en 2016 en een prognose voor 2017.

## Resultaten van de interviews

De betrokkenen die Antwerp Management School interviewde meldden spontaan volgende impact door Experience@Work:

- ❑ Impact op het welzijn van de senior werknemer:
  - 60% leerden niet meer bij in hun vorige job en allen **leren opnieuw bij** in hun nieuwe organisatie;
  - 80% hebben het gevoel dat ze **hun sterke punten kunnen inzetten** in hun nieuwe functie.
- ❑ Impact op de **uitlenende organisatie**:
  - 80% van de werknemers die uitgeleend worden voelen zich nog sterk verbonden et hun originele werkgever, in die mate dat ze als « **ambassadeur** » een grote loyaliteit tonen tov hun originele werkgever.
- ❑ Impact op de **inlenende organisatie**:
  - **Alle** ingeleende werknemers hebben het gevoel dat ze in de nieuwe organisatie **competenties, verworven tijdens hun vorige job** kunnen aanbrengeen.
- ❑ Impact op de **werknemer, zijn uitlenende werkgever en de overheid**:
  - 44% van de geïnterviewde werknemers zijn bereid om te **werken tot de pensioenleeftijd**. Ze achten dat dit niet zo zou zijn geweest mochten ze in hun originele job gebleven zijn;
  - 22% menen dat ze dankzij het Experience@Work-project **langdurige ziekte** hebben kunnen vermijden.
- ❑ Impact op het **milieu**
  - 40% van de werknemers werken nu, bij de inlenende organisatie, **verder van huis**.

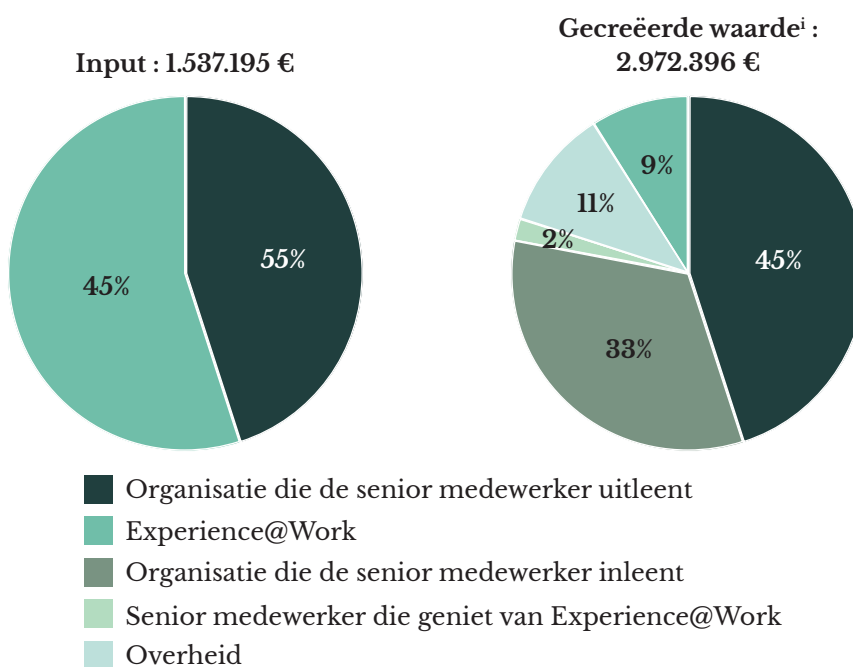
# SROI Ratio

Experience@Work heeft een positieve SROI ratio van 1.93.

## De SROI ratio van Experience@Work = 1.93

De investering van 1 euro in het project Experience@Work creëert gemiddeld, per jaar, een sociale waarde van 1.93 euro voor datzelfde jaar.

Deze ratio is als volgt verspreid over de betrokken partijen:



# Detail van de SROI ratio

De 'input' bestaat uit de totale bijdragen van de betrokken partijen aan het project en is als volgt verdeeld:

- ❑ **55 %** : De « Organisatie die de senior medewerker uitleent » omhelst de investering van deze organisaties om:
  - Experience@Work op te richten;
  - aandeelhouder of lid te worden;
  - Experience@Work te vergoeden voor het « matchen » van de senior medewerkers met andere organisaties;
  - de vergaderingen om het project op te volgen en bij te wonen.
- ❑ **45 %** : « Experience@Work » deze waarde wordt bepaald door:
  - de tijd geïnvesteerd in de vergaderingen om het project op te volgen;
  - de vergoeding van de consultants die hun advies verlenen;
  - de vergoeding van de werknemers van Experience@Work zélf.

De 'gecreëerde waarde' vertegenwoordigt de waarde van de verandering en wordt als volgt bepaald:

- ❑ **45 %** : « Organisatie die de senior medewerker uitleent »
  - Recupereert een deel van het salaris van de senior werknemer van de nieuwe organisatie waar de werknemer aan de slag gaat;
  - Het deel van het salaris dat ze niet zouden betaald hebben ingeval 22% van de werknemers langdurig ziek zouden zijn wordt in mindering gebracht.
- ❑ **33 %** : « Organisatie die de senior medewerker inleent »
  - Vergoedt de senior werknemer aan het loon van een junior en geniet zo van minstens 20 jaar ervaring gratis.

- ❑ **11 %** : « Overheid »
  - De lasten op arbeid die de overheid niet zou geïnd hebben mocht 22% van de werknemers langdurig ziek zijn geweest
  - Het bedrag aan uitkeringen die de overheid zou betaald hebben aan de 22% die langdurig ziek zouden zijn geweest.
- ❑ **9 %** : “Experience@Work”
  - De bijdrage verbonden aan de inspanning die Experience@Work levert om een « match » te maken tussen de senior werknemer en een inhurende organisatie.
- ❑ **2 %** : « Senior medewerker »
  - Inkomen dat behouden blijft en dat 22% van de senior werknemers zouden verloren hebben wanneer ze in het stelsel van langdurige ziekte zouden vallen.

Deze SROI ratio houdt nog geen rekening met een aantal gevolgen die door de betrokkenen gemeld werden tijdens de interviews.

Bijvoorbeeld de positieve impact op het welzijn van de senior medewerkers, de positieve impact op de uitlenende organisatie die via Experience@Work ambassadeurs creëert, de positieve impact op de overheid dankzij het feit dat de senior medewerkers bereid zijn om te werken tot de pensioenleeftijd. Ook de impact, positief of negatief (te onderzoeken), op het milieu door de grotere woon-werk-afstand wordt nog niet meegerekend.

We vermoeden dat deze resultaten globaal gezien een bijkomende positieve bijdrage zouden leveren aan de SROI ratio.

# Conclusie

De betrokkenen die geïnterviewd werden door de Antwerp Management School maakten spontaan melding van volgende positieve impact:

- ❑ Voor de senior medewerker : het vermijden van inkomensverlies te wijten aan mogelijke langdurige ziekte (\*) en een verbetering van het welzijn
- ❑ Voor de uitlenende organisatie : werknemers als ambassadeurs en een wedde-compensatie genereren (\*)
- ❑ Voor de inlenende organisatie : gratis meer ervaring,
- ❑ Voor de overheid : het vermijden van sociale uitkeringen naar aanleiding van langdurige ziekte en een verhoging van de opbrengsten dankzij een grotere tewerkstellingsgraad bij de senior werknemers (gedeeltelijk \*)

En ook van volgende negatieve impact:

- ❑ Voor de uitlenende organisatie: was de senior medewerker langdurig ziek geworden, dan diende op termijn een deel van de wedde niet langer betaald te worden.

De impact op het milieu, gekoppeld aan het woon-werkverkeer van de senior medewerkers, moet nog worden onderzocht.

Een deel (\*) van de impact kreeg een geldelijke waarde. Dit leidt tot de positieve SROI ratio van 1.93. Gemiddeld levert de investering van 1 euro in het project Experience@Work in een jaar een sociale waarde op van 1.93 in datzelfde jaar.

Experience@Work verwacht dat deze ratio jaar na jaar zal verhogen, aangezien het merendeel van de investeringen voor de opstart van het project intussen gebeurd zijn en gezien bepaalde vermelde impact, die over het algemeen positief is, nog niet is meegerekend in het huidige resultaat.

