



# *Loopbaanflexibiliteit*

*Een holistische kijk op werk en leven*

 Qidos

# Voorwoord

## Samen pionieren



De levensverwachting stijgt, misschien worden mijn kinderen wel 100 jaar. Ze groeien op in een spannende tijd, waarin we wereldwijd staan voor uitdagingen als klimaatverandering, energietransitie, digitalisering en het vormgeven van een netwerksamenleving. We bouwen aan een samenleving met meer aandacht voor duurzame ontwikkeling. Overheden, professionals en bewoners zetten zich, mondiaal en in steden, in voor een toekomst waarin we duurzaam kunnen leven, werken en meedoen. Waarbij we de grote uitdagingen het hoofd kunnen bieden en kansen benutten. Dat vraagt op alle niveaus flexibiliteit en aanpassingsvermogen.

Ook sociaal komt duurzame ontwikkeling steeds meer centraal te staan. Vanuit duurzame sociale relaties bouwen we aan een toekomst waarin de mens meer centraal staat en we meer voor elkaar gaan zorgen. In gezinnen, families en buurten. Wat betekent dat voor werk en leven? Past het lineaire denken over loopbanen bij een

---

## ‘Ik geloof dat loopbaanflexibiliteit de toekomst heeft’

samenleving waarin duurzame ontwikkeling als waarde steeds belangrijker wordt? Niet alleen van mijn kinderen stijgt de levensverwachting. Een hele generatie gaat zijn weg vinden in een samenleving die flexibiliteit vraagt, waarin ze een leven lang leren en langer zullen werken.

Mede door de crisis, is er de laatste jaren weinig aandacht geweest voor het door ontwikkelen van het denken over werken en leven. We blijven denken binnen hokjes en systemen die al decennialang werken en leven organiseren. Loopbaankeuzes die aansluiten bij de manier waarop we leven, zijn ongebruikelijk en niet gefaciliteerd. Mijn vrouw begon halfweg haar loopbaan een studie en maakte daarna een carrière-switch. Zelf heb ik een dag minder gewerkt toen mijn kinderen klein waren. Vijf jaar

lang er een dag in de week voor je kinderen kunnen zijn, betekent op een loopbaan één jaar langer doorwerken. Wij konden deze keuzes maken, maar het is lang niet iedereen gegeven.

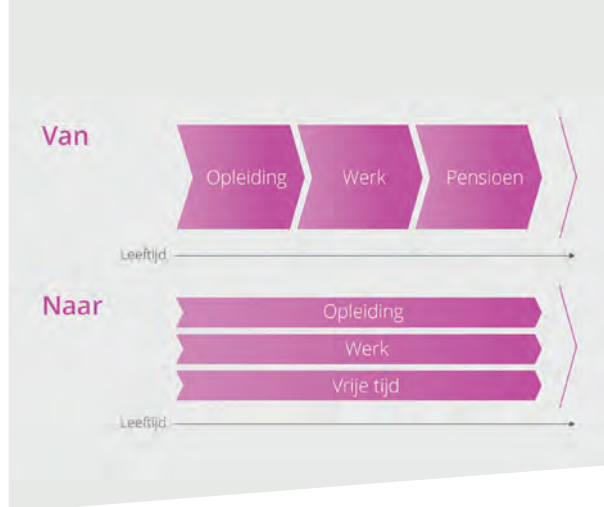
Het is opvallend en fijn dat als ik hier met mensen over praat, ze geraakt, nieuwsgierig en enthousiast zijn. Ik geloof dan ook dat we aan de vooravond staan van een volgende stap in ons samenleven. Dat betekent een paradigmashift: een kanteling in het denken over werk. In 21st century career paths wordt het sleutelwoord flexi biliteit. Loopbaanflexibiliteit is een nieuwe kijk op werk, leven en samenleven. Met meer aandacht, ontspanning, verbinding en ruimte. Ik geloof dat loopbaanflexibiliteit de toekomst heeft. En kijk ernaar uit met andere pionierende geesten hiermee aan de slag te gaan.

### **Martijn de Wildt**

Maatschappelijk ondernemer  
en oprichter Qidot

## 1 *Aanleiding*

# *Een nieuwe kijk op werk*



De wereld verandert; de mens met zijn unieke talenten komt steeds meer centraal te staan. We noemen dat de talenten-economie. De manier waarop we werken, betaald en onbetaald, is een reflectie van veranderingen in de maatschappij. We begonnen als ambachtslieden en werden tijdens de industriële revolutie een verlengstuk van de machine. In het kennistijdperk werd kennis macht. Nu kennis overal beschikbaar is, migreren we naar een talenteneconomie. Ieder mens met zijn/haar unieke vakmanschap en vaardigheden maakt het verschil. Niet alleen in betaald werk, maar ook als vrijwilliger of actieve bewoner in de buurt.

De manier waarop we werken heeft zich onvoldoende mee ontwikkeld met de maatschappij en de wijze waarop we samen-

### **‘In de samenleving 2.0 is flexibiliteit het sleutelwoord’**

leven. We lopen vast in ons huidige model van werken en leven. In de samenleving 2.0 is flexibiliteit het sleutelwoord. Voor overheden, organisaties, ondernemers en mensen. Maar in onze loopbaanpaden zien we dat niet terug. Er zijn veel culturele en praktische barrières te slechten. Wij geloven dat loopbaanflexibiliteit de samenleving 2.0 en werken bij elkaar brengt. Talloze internationale studies laten de kracht en waarde ervan zien. Om een stap voorwaarts te zetten, neemt Qidos daarom het initiatief om, in samenwerking met enkele vooraanstaande organisaties, het onderwerp te agenderen en concretiseren.

Qidos is partner in Generations of Talent Study van Center of aging and work van het Boston College. Uit dit onderzoek onder ruim 11.000 medewerkers van zeven multinationals in elf landen blijkt dat flexibele loopbanen door werkgevers en medewerkers veel belangrijker worden gevonden dan flexibiliteit in tijd en plaats van werken.

## 2 Aansluiten bij de toekomst

# Vier megatrends

Vier maatschappelijke megatrends laten zien dat het denken over loopbaanflexibiliteit als ‘the new normal’ geen keuze uit luxe is. En, andersom gesteld, dat als we op de huidige, lineaire voet voortgaan, we belangrijke kansen laten liggen. Voor individuen, organisaties en ondernemingen en als samenleving.

### 1. Duurzame inzetbaarheid en zingeving thema’s van de toekomst

Onze jonge kinderen worden 100 jaar, maar ook de generaties huidige werknemers worden steeds ouder. Als de levensverwachting richting de 100 jaar gaat, moeten we wellicht 60 jaar werken om een financiële basis onder ons leven te kunnen houden. Toen de pensioenleeftijd op 65 jaar werd vastgesteld, was de levensverwachting 67 jaar. Nu die levensverwachting naar

de 100 jaar gaat, past daar geen harde stop bij als iemand 65 of 67 jaar oud is. We laten daarmee niet alleen als samenleving een schat aan ervaring vertrekken, maar creëren er ook een zorgvraagstuk mee. Onze uitdaging is om succesvol werk te maken van duurzame en langdurige inzetbaarheid.

### 2. Flexibiliteit, aanpassingsen leer- vermogen en ontwikkeling dominante nieuwe waarden

In onze samenleving, waarin flexibiliteit, aanpassings- en leren vermogen steeds belangrijker worden, staan mensen voor de uitdaging en opgave om zichzelf voortdurend te ontwikkelen. Dat betekent een leven lang leren en het vormgeven van de regie over en verantwoordelijkheid voor leven en loopbaan. Ons lineaire denken over werk staat haaks op deze megatrend.

---

**‘Technologie wordt steeds slimmer. Dat leidt niet perse tot minder werk, maar in ieder geval wel tot ander werk’**

Mensen van 45 jaar en ouder krijgen daarbinnen het stigma ‘te oud’ en het potentieel aan vakmanschap en passies van mensen blijft onbenut, doordat loopbaankeuzes in beton gegoten zijn. Terwijl onderzoek laat zien dat werken vanuit drijven en passies leidt tot meer gevoel van autonomie, beter functioneren, meer levensgeluk en minder verzuim en kans op burn out. Op het niveau van organisaties en





ondernemingen worden de succesverhalen van morgen geschreven door organisaties die agile en adaptief zijn; netwerorganisaties waarbij de bijdrage van een medewerker belangrijker is dan een functie. Dat vraagt ruimte voor ontwikkeling van vakmanschap en een omvorming naar een meer hybride, adaptievere arbeidsmarkt.

### 3. Technologie, digitalisering en robotisering

Technologie wordt steeds slimmer. Dat leidt niet perse tot minder werk, maar in ieder geval wel tot ander werk. Niemand weet hoe de toekomst er precies uitziet, wel is er redelijke consensus over drie vraagstukken die bij 'de robotisering' van de arbeidsmarkt komen kijken: de ingrijpende verandering van de inhoud van het werk, het

tekortschietende systeem van scholing en bijscholing en de (on)houdbaarheid van de salariscurve van een 'normale' loopbaan, waarbij werknemers groeien naar de top van hun schaal. Door de technologisering van de samenleving is de levensduur van een gemiddelde loopbaan niet langer gegarandeerd. De individuele toegevoegde waarde die werknemers kunnen bieden, wordt leidend. Dat maakt investeren in ontwikkeling van jezelf en je medewerkers van groot belang.

### 4. Toename (onplanbare) zorgtaken

Momenteel zijn er op iedere zorgvrager ongeveer vier personen beschikbaar die zorg kunnen bieden. Deze verhouding wordt in de toekomst gehalveerd. Het aantal en de omvang van de zorgtaken van taakcombineerders neemt de komende

---

## 'Loopbaanflexibiliteit biedt aanknopingspunten richting het hanteerbaar houden van een combinatie van taken'

jaren toe. Dat betekent een vraagstuk van formaat als het gaat om het kunnen combineren van werk en zorg. Loopbaanflexibiliteit biedt aanknopingspunten richting het hanteerbaar houden van deze combinatie van taken.

### 3 *Stappen voorwaarts zetten*

# *Antwoorden vinden op vragen over werk en (samen)leven*

Loopbaanflexibiliteit is geen nieuw idee. Feit is dat we als samenleving de laatste jaren op dit thema geen stappen voorwaarts hebben gezet. We denken traditioneel en binnen de huidige context na over oplossingen. Zo divers als de mens is in haar levensloop, competenties en behoeften, zo rigide, lineair en vast wordt er door organisaties gedacht over werk en haar medewerkers. Loopbaanflexibiliteit heeft ook impact op hoe we dingen in collectiviteit organiseren en regelen. Het vraagt maatwerk. Om echt te veranderen, is een paradigmashift nodig. Een totaal andere kijk op werk en leven. Alleen dan vinden we de antwoorden op prikkelende vragen over werk en leven.

#### *Leeftijd*

>> Waarom is iemand 'oud' als hij of zij 45 is, terwijl een loopbaan dan slechts halverwege is? Waarom moet iemand voor zijn of haar 45e carrière maken? En waarom is het een uitzondering dat iemand rond zijn 45e een uitgebreide opleiding volgt om een totaal ander beroep te leren?

#### *Werk en zorg*

>> Waarom krijgen vooral vrouwen, die vanwege de gezinssituatie (tijdelijk) minder zijn gaan werken, geen vaart meer in hun carrière? En waarom is het voor mannen zo lastig om tijdelijk minder te werken als zij voor hun kinderen willen zorgen of mantelzorgtaken uit willen voeren? Waarom is alles gericht op het zaligmakende pensioen

---

**‘Om echt te veranderen, is een paradigmashift nodig. Een totaal andere kijk op werk en leven’**

en niet op een inactieve periode van langere tijd op meerdere momenten in de loopbaan?

#### *Loopbaanpad*

>> Waarom is het zo ingewikkeld om meer uren te werken of op latere leeftijd de loopbaan op te pakken? Waarom vinden we dat



iemand die voor een bepaald beroep heeft gekozen (stratenmaker, conducteur of administratief medewerker) dit zijn of haar hele leven zou moeten doen? Waarom zijn er in veel professionele organisaties standaardloopbaanpaden met een 'trechter' naar de top?

### *Benutten vakmanschap, passies en ervaring*

>> Waarom gaan de meeste medewerkers rigoureus van de ene op de andere dag met pensioen? Waarom is de focus in de waardering van werk momenteel vooral gericht op betaalde arbeid?

### *Flexibele inzet*

>> Waarom is het aantal werkzame uren afgemeten per week terwijl workload

fluctueert (industriële denken / Lopende band). Waarom bestaat er zo weinig flexibiliteit in scholen en vakanties? De zes weken zomervakantie stamt nog uit de jaren 60, toen mensen met de hele familie de oogst van het land haalden.

### **Barrières slechten**

Lange tijd hetzelfde werk uitvoeren, ook tot op latere leeftijd, is niet altijd aantrekkelijk. Gedurende je carrière (tijdelijk) een stapje terug door bijvoorbeeld een dag minder te gaan werken of te kiezen voor een minder zware functie zou vanzelfsprekend moeten worden. En een tweede, derde of vierde carrière binnen één loopbaan of een keuze voor een hele andere richting na je 45e levensjaar zou normaal moeten worden. Er zijn veel barrières die maken dat we er

niet in slagen bevredigende antwoorden te vinden op bovenstaande, voor iedereen herkenbare, vragen. Deze bestaan in de gedachten van individuele medewerkers, organisaties en leidinggevenden, maar zijn ook geïnstitutionaliseerd, bij de overheid en sociale partners. Het stellen van deze vragen en het zoeken naar antwoorden en nieuwe oplossingen, kan alleen als we totaal anders gaan denken over werk en leven. Niet 'out of the box' denken, maar 'nieuwe boxes' vinden. Dan worden vakmanschap en passies écht benut, werk en zorg maximaal prettig gecombineerd, komt de hoeveelheid werk in balans met beschikbare menskracht en vindt de combinatie werk en leven weer aansluiting bij onze doorontwikkelde samenleving. Dan is loopbaanflexibiliteit 'the new normal'.

## 4 Samen verder bouwen

# Bouwstenen voor een andere kijk op werk en leven

---

‘Huidige loopbanen  
lopen niet langer  
synchroon met  
de behoeften van  
levenslopen’

Qidos beoogt met deze publicatie geen pasklare antwoorden voor te schotelen. Wel willen we bouwstenen aanreiken voor een andere kijk op werken en (samen)leven. Die brengen we in een traject in, waarin we met zoveel mogelijk geïnteresseerde partijen willen bouwen aan een nieuwe visie op werken en (samen)leven.

### *Van tijd naar flexibiliteit*

De grootheid ‘tijd’ is toe aan meer flexibiliteit. Dat betekent meer aandacht voor de mogelijkheden van flexibele werktijden, het gemakkelijker kunnen opplussen van uren, parttime werken, jaaruurcontracten en flexibele loopbanen.

### *Nieuwe wijze organiseren werk*

Het is noodzakelijk na te denken over en te werken aan een nieuwe wijze van het

organiseren van werk. Die is feitelijk sinds de industriële revolutie niet wezenlijk meer veranderd. Huidige loopbanen lopen niet langer synchroon met de behoeften van levenslopen. In het spitsuur, waarin mensen het opvoeden van hun kinderen combineren met carrière maken (en steeds vaker ook met de zorg voor ouders) komen ze tijd en geld tekort, terwijl in een latere fase van hun loopbaan beide vaak meer dan vol-doende beschikbaar zijn.

### *Van werkloos naar hybride loopbanen*

Het is tijd voor een andere kijk op werkloosheid. Op de arbeidsmarkt van de toekomst zorgen technologische (disruptieve) ontwikkelingen er vaker dan nu het geval is, voor dat mensen periodes zonder werk komen te zitten. Dat zijn geen periodes waarin er niets is te doen, alleen vinden

die activiteiten tijdelijk niet plaats op de arbeidsmarkt. We zouden deze periodes willen betitelen als hybride periodes.

### *Out of the box-denken, op alle niveaus*

We moeten écht out of the box gaan denken en wellicht zelfs wel op zoek naar ‘new boxes’. Anders blijven we steken bij kleine aanpassingen als paar dagen extra vaderschapsverlof. Onze inzet is grootser en meeslepender. En als we dan toch in bestaande kaders denken, dan roepen we graag de Levensloopregeling in herinnering. Deze is inmiddels al zes jaar niet meer in gebruik, maar bood werknemers sinds 1 januari 2006 de mogelijkheid om via een fiscale aantrekkelijke regeling te sparen voor een vervangend inkomen tijdens een periode van onbetaald verlof. In die periodes kreeg de werknemer geen salaris





uitbetaald, maar een uitkering uit zijn eigen levenslooptegoed. Deze gedachte sluit erg aan bij ons denken over loopbaanflexibiliteit. Voor een succesvolle invoering van loopbaanflexibiliteit is een cultuuromslag nodig op macro (politiek en regelgeving), meso (HR-beleid in ondernemingen) én micro niveau (houding en gedrag van medewerkers en leidinggevenden) nodig.

### *Denken in maatwerk*

We zien het denken over duurzame inzetbaarheid en het ruimte geven aan talenten en passies vanuit de metafoer van schuivende panelen. Werkdruk, kosten, talenten, tempo, druk en de rol in de organisatie; loopbaanflexibiliteit vraagt maatwerk. Het bieden van maatwerk is een continu proces dat voor de jongere generatie start bij aanvang van hun loopbaan en voor oudere werknemers, aan het einde van hun loopbaan, kan uitmonden in meer passende oplossingen dan een gedwongen pensioen. Denk aan vormen van deeltijdpensioen en

---

## **‘Het CV van een werknemer fungeert te vaak als een achteruitkijkspiegel’**

mentorschap, zodat mensen langdurig van betekenis kunnen blijven en kunnen blijven meedoen. Opvallend is dat mensen in de vijf wereldwijde ‘blauwe zones’, plaatsen waar mensen langer en gezonder leven dan elders op de wereld, het woord pensioen niet kennen. Daarnaast is het vreemd dat ons pensioen zo inflexibel is. Werknemers kunnen gespaard geld alleen inzetten als ze met pensioen gaan en niet al opnemen voor bijvoorbeeld een inactieve periode voorafgaand aan het pensioen.

### *Denken in vakmanschap en passies*

Het CV van een werknemer fungeert te vaak als een achteruitkijkspiegel, waarmee

werkgevers bepalen voor welke functie een werknemer geschikt is. Maar als we meer naar vakmanschap en passies kijken, hoeft een accountant niet zijn hele leven een accountant te blijven. Mensen ontwikkelen zich voortdurend en niet alleen op hun werk. Lifetime employment’ verschuift zich dan ook naar ‘lifetime employability’. Op het niveau van werkgevers zien we dat het werk over de sectoren verandert. Er is veel meer sprake van uitwisseling, geheel in de trend richting werken vanuit netwerkorganisaties. Het denken vanuit vakmanschap en passies sluit hier mooi bij aan.

### *Loopbaanflexibiliteit als katalysator voor lopende initiatieven*

Een aantal al ontplooidde initiatieven zoals Werk en mantelzorg, Het Nieuwe Werken en diverse programma’s op het gebied van diversiteit kunnen versterkt worden door het traject waarin diverse partijen elkaar vinden in denken over en concretiseren van loopbaanflexibiliteit.

## 5 Hoogste tijd voor uitwisseling

# Naar een gezamenlijke agenda en een praktisch masterplan

De politiek heeft diverse, voor Loopbaanflexibiliteit relevante, thema's en vraagstukken op de agenda staan: een leven lang leren, langer doorwerken, het uitvoeren van meer zorgtaken en de combinatie van werk en zorg, de participatiesamenleving, de emancipatie en doorstroming van vrouwen op de arbeidsmarkt, het doorbreken van het glazen plafond, het werken in deeltijd stimuleren en de combinatie zorgen voor kinderen en werken.

Loopbaanflexibiliteit is niet het antwoord op deze vraagstukken, maar naar onze overtuiging is er geen antwoord mogelijk zonder Loopbaanflexibiliteit. Hoogste tijd voor uitwisseling met de overheid, sociale partners, SER, universiteiten, werkgevers en werknemers om (systemische) barrières in kaart te brengen.

### Mogelijke inzet op drie niveaus

We zouden, bijvoorbeeld in een landelijke Taskforce Loopbaanflexibiliteit, met bevlogen partners willen nadenken over een agenda om deze vervolgens in de praktijk te brengen. We denken aan inzet op drie niveaus.

**1** | Op het niveau van individuele werknemers wensen, behoeften en toekomstbeelden boven tafel krijgen.

**2** | Met werkgevers, overheden, kennisinstituten en organisaties verdiepend onderzoek om het volgende te inventariseren:

>> de belangrijkste 'blockers' en 'enablers' bij individuen, organisaties/leidinggevenden en de instituties (onder meer wet- en regelgeving);

>> bestaande, alternatieve en gewenste carrièrepaden bij Nederlandse werkgevers;  
>> handvatten te bieden om werkgevers in staat te stellen toekomstige, flexibele loopbaanpaden in te richten en te implementeren;  
>> mogelijke opbrengsten en effecten van flexibele loopbaanpaden op arbeidsparticipatie (specifiek vrouwen en ouderen), diversiteit, doorstroming en ervaren aantrekkelijk werkgeverschap.

Doel is om kennis te kunnen aanreiken aan de overheid en sociale partners. Als input voor bewustwording, te zetten vervolgstappen en nieuwe beleidskeuzes dan wel herijking of aanscherping van bestaand beleid.

## *Het lonkend perspectief*

Loopbaanflexibiliteit is een antwoord op het vraagstuk van langer doorwerken, verspreidt productiviteit evenwichtiger over de levensloop, zorgt ervoor dat mensen zich kunnen blijven ontwikkelen, zodat talenten en arbeidskapitaal worden benut en biedt zo ook een antwoord op het zingelevingsvraagstuk bij de stijging van de levensverwachting. Mensen kunnen (mantel)zorgtaken en werk beter combineren, de doorstroming van vrouwen krijgt, door het verlaten van het standaard loopbaanstramien, een èchte impuls en stress en burnoutklachten gaan verminderen. Op naar een samenleving waarin balans de nieuwe norm is en mensen evenwichtig kunnen werken en leven.





## Tot slot Pionieren!

“Dit thema gaat mij enorm aan het hart. Ik geloof heel sterk in ruimte en vrijheid voor mensen om het leven te leiden dat bij ze past. Daar past ook het nemen van verantwoordelijkheid bij en bijdragen naar vermogen en capaciteiten, in brede zin. Daarnaast gun ik mensen het ontwikkelen van hun vakmanschap en passies; het geeft zoveel plezier, geluk en toegevoegde waarde voor jezelf en je omgeving als je vanuit jouw passies kan werken en leven. Ruimte en vakmanschap zijn mijn drijfveren en vormen (dus ook) het fundament van Qidos. Last but not least: dit thema vraagt om pionieren. Als kleinzoon van polderpioniers uit Flevoland zit het pionieren, uitvinden, bijsturen en met elkaar iets opbouwen in mijn bloed. In de Taskforce loopbaanflexibiliteit komt dit allemaal samen. Ik kijk er enorm naar uit hier met andere pionierende geesten mee aan de slag te gaan. Bijvoorbeeld door onze krachten te bundelen in een Taskforce.”

**Martijn de Wildt**  
*Maatschappelijk ondernemer en  
directeur Qidos*

**3 |** Met werknemers, werkgevers en overheden uiteindelijk in pilots gaan oefenen en experimenteren. Werkgevers kunnen we handvatten bieden die ze in staat stellen toekomstgerichte flexibele loopbaanpaden in te richten en implementeren. Werknemers kunnen vervolgens andere keuzes gaan maken. Met overheden zoeken we samen naar ruimte binnen de systeemwereld.

Doelen hier zijn om samen te bekijken, in de praktijk, wat werkt en om een koplopersgroep te vormen waarvan de leden als ambassadeurs gaan fungeren voor Loopbaanflexibiliteit. Zij gaan de andere kijk op werken en leven delen en verder brengen.

### Haakt u aan?

In deze korte startpublicatie is de cirkel, met

deze afsluitende vraag, bijna rond. We presenteren deze publicatie als handreiking aan geïnteresseerde partijen die op dit thema met ons een Taskforce Loopbaanflexibiliteit willen gaan vormen. Om samen van bouwstenen naar een agenda te komen, om deze vervolgens in een masterplan te gaan uitvoeren. Het thema op de kaart krijgen en samen financiering zoeken en vinden om werk te maken van de concretisering en implementatie ervan, al is het maar op kleine schaal. Iedere reis begint met een eerste stap. Waar een eerste stap toe kan leiden, hebben we ervaren op het thema werk en mantelzorg dat inmiddels een stevige plek op de politieke agenda van meerdere ministeries, gemeenten, sociale partners en werkgevers heeft.



*Benieuwd naar Qidos?*



Scan voor een actueel  
overzicht van ons aanbod  
deze QR code.

Bel of mail ons om verder van  
gedachten te wisselen.

Qidos  
Wilhelminaweg 12  
3941DG Doorn

0343 4774 85  
info@qidos.nl  
qidos.nl