

Levenslang Inzetbaar

leeftijdsbewust
personeelsbeleid
voor gemeenten



Levenslang Inzetbaar

leeftijdsbewust personeelsbeleid voor gemeenten

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1 Inleiding	7
1.1 Voor wie is de brochure bedoeld?	8
1.2 Veranderingen in de inzetbaarheid bij het ouder worden	8
1.3 Veranderingen zijn geen wetmatigheid, maar (deels) te beïnvloeden	8
1.4 Conclusie: de inzetbaarheid wordt anders, niet minder	9
1.5 Waar moet leeftijdsbewust personeelsbeleid zich op richten?	9
1.6 Aspecten van leeftijdsbewust personeelsbeleid	10
1.7 Leeftijdsbewust personeelsbeleid: maatwerk	10
2 Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid?	11
2.1 Leeftijdsbewust beleid of seniorenbeleid?	12
2.2 Problemen of mogelijkheden, waar kijken we naar?	12
2.3 Waarom leeftijdsbewust personeelsbeleid?	13
2.3.1 Vergrijzing van de Nederlandse bevolking	14
2.3.2 Vergrijzing personeelsbestand gemeenten	14
3 Veranderingen in de inzetbaarheid bij het ouder worden	15
3.1 Toename gezondheidsproblemen	16
3.2 Afname fysieke en mentale belastbaarheid	17
3.3 Verandering van de cognitieve vermogens	18
3.4 Verandering in de arbeidsmotivatie	18
3.5 Bereidheid om te veranderen neemt af	19
3.6 Ervaringsconcentratie en kennisachterstand	20
3.7 Conclusie	21
4 Hoe houd ik mijn medewerkers inzetbaar?	23
4.1 Hoe kan ik de gezondheid van (oudere) medewerkers behouden en bevorderen?	24
4.1.1 Hoe zorg ik dat medewerkers gezond blijven?	24
4.1.2 Hoe ga ik om met beperkingen in de gezondheid?	27
4.1.3 Kan ik de gezondheid van mijn medewerkers ook bevorderen?	29
4.2 Hoe maak ik optimaal gebruik van de capaciteiten van medewerkers?	31
4.2.1 Hoe kom ik er achter wat iemand kan?	31
4.2.2 Hoe bepaal ik welke capaciteiten gebruikt of ontwikkeld kunnen worden?	32
4.2.3 Zijn er voorbeelden van specifieke competenties van oudere medewerkers?	33
4.2.4 Hoe houd ik de kennis en vaardigheden van ouderen op peil?	34
4.2.5 Hoe maak ik scholing en training interessant en leuk voor ouderen?	35

4.3	Hoe houd ik mijn medewerkers gemotiveerd?	36
4.4	Hoe zorg ik dat mijn medewerkers bereid zijn te veranderen?	38
4.5	Hoe zorg ik dat mensen regelmatig van functie wisselen?	39
4.6	Hoe kan ik de arbeidsproductiviteit van medewerkers behouden en vergroten?	41
4.6.1	Hoe voorkom ik dat medewerkers al vroeg mentaal afscheid nemen van het werk?	41
4.7	Hoe kan ik de negatieve beeldvorming over oudere werknemers veranderen?	43

5 Leef tijdsbewust personeelsbeleid: de kaders **45**

5.1	Randvoorwaarden voor een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid	46
5.1.1	Visie ontwikkelen	46
5.1.2	In kaart brengen huidige situatie	46
5.1.3	Vaststellen gewenste situatie gekoppeld aan doelen en missie organisatie	47
5.1.4	Creëren commitment en draagvlak	47
5.1.5	Integreren in regulier personeelsbeleid	48
5.1.6	Aandacht op drie fronten	48
5.2	Randvoorwaarden bij de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid	48
5.2.1	Draagvlak in de hele organisatie	48
5.2.2	Voldoende kennis en vaardigheden bij leidinggevenden	49
5.2.3	Tijd, middelen en beloning	50
5.2.4	Inbedden in bredere kader van personeelsbeleid	50
5.3	Het integreren van leeftijdsbewuste maatregelen in personeelsbeleid	51
5.3.1	Functioneringsgesprekken	51
5.3.2	Training en ontwikkeling	54
5.3.3	Arbeidsvoorwaarden	55
5.3.4	Loopbaan en mobiliteit	56
5.3.5	Taakhoud en werkorganisatie	57
5.3.6	Arbeidsomstandigheden	58
5.3.7	Verzuim en reïntegratie	58

6 Meer informatie **61**

Voorwoord

We zitten midden in de 'ouderenbeleidsparadox'. Aan de ene kant wordt vervroegd uittreden ontmoedigd door middel van wetgeving en willen we dat de arbeidsparticipatie stijgt, ook van ouderen. Aan de andere kant wordt bij vrijwel iedere reorganisatie een ouderenregeling afgesproken om krimp te realiseren en ouderen te vervangen door minder dure jongeren.

Nu maken ouderen nog massaal gebruik van mogelijkheden om eerder te stoppen met werken en wordt dit vaak gestimuleerd door werkgevers. Maar binnen een paar jaar zien we een situatie ontstaan, waarbij veel werkgevers, waaronder gemeenten, zich afvragen hoe zij goed kunnen blijven functioneren met een zeer beperkte instroom van jongeren en vele ouderen die op korte termijn met (vroeg)pensioen gaan.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is nu en in de toekomst essentieel. Door rekening te houden met de wensen en behoeften van medewerkers in verschillende levensfasen blijven zij optimaal inzetbaar: gezond, gemotiveerd, competent en betrokken.

Deze brochure geeft u antwoord op vragen zoals:

- Hoe zorg ik dat mijn medewerkers gezond blijven?
- Hoe maak ik optimaal gebruik van de capaciteiten van mijn medewerkers?
- Wat zijn specifieke competenties van oudere medewerkers?
- Hoe maak ik scholing en training interessant en leuk voor ouderen?
- Hoe houd ik mijn medewerkers gemotiveerd?
- Hoe kan ik de arbeidsproductiviteit van mijn medewerkers vergroten?
- Hoe voorkom ik dat mijn medewerkers al lang voor hun pensioen gaan afbouwen?

Investeren in ontwikkelen en opleiden is al jaren van belang. Nadrukkelijk vragen we aandacht voor de investering in de groepen medewerkers van middelbare en oudere leeftijd. Medewerkers, niet in de laatste plaats de oudere medewerkers, willen het gevoel hebben dat zij er nog toe doen in de organisatie. Eerder onderzoek, ook in de gemeentelijke sector (Aarendonk, 2003), laat duidelijk zien dat motivatie en inzetbaarheid positief worden beïnvloed door getoond respect in de werkomgeving, in het bijzonder door de leidinggevende.

Wij verwachten dat deze brochure voorziet in een behoefte en hopen dat u er regelmatig gebruik van zal maken als steuntje in de rug bij het pro-actief omgaan met de verscheidenheid van medewerkers in uw gemeente.

P. Wiechmann
Voorzitter

N.J.G. Janssens
Secretaris-penningmeester





Inleiding

In veel gemeenten is het personeelsbestand sterk vergrijsd: er werken veel ouderen, het aantal jonge medewerkers is beperkt (zie paragraaf 2.3.2). Deze vergrijzing zal de komende jaren waarschijnlijk nog verder toenemen. Omdat de inzetbaarheid van medewerkers verandert bij het ouder worden, heeft de vergrijzing gevolgen voor het personeelsbeleid van gemeenten. Het is belangrijk dat in dat personeelsbeleid rekening wordt gehouden met de veranderingen in inzetbaarheid. Dat kan door het voeren van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een vorm van personeelsbeleid waarin rekening wordt gehouden met verschillen tussen medewerkers in diverse levensfasen. Hierdoor blijven zij langer productief, gezond, gemotiveerd en betrokken.

1.1 Voor wie is de brochure bedoeld?

Duurzame optimale inzetbaarheid is van belang voor de werkgever, maar ook voor de medewerker zelf. Want plezierig werken, wie wil dat nu niet? Een duurzame optimale inzetbaarheid is dus een gezamenlijk belang en is tegelijk ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever. In deze brochure richten we ons echter alleen op de kant van de werkgever: wat kan vanuit het beleid en door leidinggevenden gedaan worden om medewerkers duurzaam en optimaal inzetbaar te houden. We geven daarbij ook aan hoe leidinggevenden hun medewerkers kunnen stimuleren om meer verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen inzetbaarheid. We richten ons echter niet direct tot de medewerkers.

Er is al veel geschreven over leeftijdsbewust personeelsbeleid. We hebben de kennis en ervaring die in de literatuur beschreven is bijeengebracht in een handzame brochure. We hebben dit gedaan aan de hand van vragen die vaak gesteld worden door gemeenten die met leeftijdsbewust personeelsbeleid aan de slag willen. De belangrijkste vragen worden in deze brochure behandeld. Daarnaast beschrijven we een aantal voorbeelden van organisaties die met leeftijdsbewust personeelsbeleid aan de slag zijn. Zo krijgt u een idee van wat er allemaal mogelijk is.

1.2 Veranderingen in de inzetbaarheid bij het ouder worden

Om te kunnen vaststellen op welke vragen leeftijdsbewust personeelsbeleid een antwoord moet geven, bespreken we in hoofdstuk drie hoe de inzetbaarheid van medewerkers verandert naarmate zij ouder worden. De belangrijkste veranderingen zijn:

- toename gezondheidsproblemen;
- afname fysieke en mentale belastbaarheid;
- verandering van de cognitieve vermogens;
- verandering in de arbeidsmotivatie;
- afnemende bereidheid om te veranderen;
- toenemende ervaringsconcentratie en kennisachterstand.

1.3 Veranderingen zijn geen wetmatigheid, maar (deels) te beïnvloeden

Bovenstaand rijtje veranderingen suggereert dat de inzetbaarheid van ouderen sterk terugloopt. Dit is echter niet per definitie het geval. Een aantal veranderingen, zoals afnemende bereidheid om te veranderen en toenemende ervaringsconcentratie en kennisachterstand, zijn eerder een gevolg van

slecht personeelsbeleid dan van het ouder worden zelf. Van andere veranderingen, zoals de afname van de fysieke en mentale belastbaarheid, is het effect vaak pas zichtbaar bij een flinke afname, omdat men tijdens het reguliere werk vrijwel nooit tot de grens van het kunnen hoeft te gaan. Een verschuiving van die grens zal dus pas op langere termijn gevolgen hebben voor het werk. Bovendien hebben veel ouderen in de loop der tijd geleerd om heel efficiënt en handig te werken en zij compenseren op die wijze voor een eventuele achteruitgang in hun vermogen. De veranderingen in het cognitieve vermogen en de arbeidsmotivatie resulteren ook lang niet altijd in een verminderde inzetbaarheid: bepaalde vermogens worden minder, andere worden juist sterker en de motivatie neemt meestal niet af, men zoekt alleen andere dingen in het werk.

1.4 Conclusie: de inzetbaarheid wordt anders, niet minder

Concluderend kunnen we stellen dat de inzetbaarheid van ouderen niet minder hoeft te zijn dan die van jongeren, maar wel anders. Door hier bij het toewijzen van taken rekening mee te houden kunnen de sterke kanten van alle mensen in verschillende levensfasen optimaal gebruikt worden. Als daarnaast preventief beleid wordt gevoerd om problemen die vaak samenhangen met het ouder worden te voorkomen, zal de productiviteit van de gemeente niet worden aangetast door de vergrijzing.

1.5 Waar moet leeftijdsbewust personeelsbeleid zich op richten?

Om de inzetbaarheid van medewerkers op peil te houden is het dus van belang om rekening te houden met de veranderingen in inzetbaarheid die optreden gedurende iemands werkzame leven. In hoofdstuk vier laten we aan de hand van veel gestelde vragen op dit gebied zien wat er concreet gedaan kan worden. We zien daar dat er veel maatregelen mogelijk zijn. Die maatregelen richten zich onder andere op:

- het behouden en bevorderen van de gezondheid van medewerkers;
- het optimaal gebruik maken van ieders capaciteiten;
- het motiveren van medewerkers;
- het in stand houden van de veranderbereidheid;
- het stimuleren van mobiliteit;
- het behouden en vergroten van de arbeidsproductiviteit;
- het bestrijden van negatieve beeldvorming over ouderen.

1.6 Aspecten van leeftijdsbewust personeelsbeleid

Voor een optimaal effect is het raadzaam om niet te blijven werken met losse maatregelen. Een samenhangend leeftijdsbewust personeelsbeleid, liefst geïntegreerd in het reguliere personeelsbeleid, biedt meer mogelijkheden. In hoofdstuk vijf beschrijven we de randvoorwaarden waaraan een dergelijk beleid moet voldoen. Ook schetsen we een aantal mogelijke beleidsonderdelen, gebaseerd op de eerder in hoofdstuk vier genoemde maatregelen. We concluderen onder andere dat een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid op drie fronten actief is:

1. het bestrijden van negatieve beeldvorming over ouderen;
2. curatief beleid om bestaande problemen met de inzetbaarheid van medewerkers op te lossen;
3. preventief beleid om inzetbaarheidproblemen te voorkomen en om te zorgen dat het potentieel van alle medewerkers optimaal benut wordt.

1.7 Leeftijdsbewust personeelsbeleid: maatwerk

We bieden in deze brochure opties aan voor het vormgeven van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een blauwdruk kunnen we niet geven: leeftijdsbewust personeelsbeleid is maatwerk en zal er dus in elke gemeente en in elke dienst, anders uitzien. De elementen van leeftijdsbewust personeelsbeleid die we beschrijven zijn ook niet alleen van belang binnen een dergelijk beleid, ze hebben een veel groter bereik. Bepaalde beleidsonderdelen die we beschrijven zijn daarom mogelijk al opgenomen in het reguliere personeelsbeleid van uw gemeente, zonder dat u aan leeftijdsbewust personeelsbeleid doet. Ook zullen er onderdelen zijn die niet relevant zijn voor uw specifieke gemeente of dienst. Het is dus zaak om zelf een keus te maken uit het brede aanbod.

2

Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Leefwijdsbewust personeelsbeleid is een vorm van personeelsbeleid waarin rekening wordt gehouden met verschillen tussen medewerkers in diverse levensfasen. Het houdt er rekening mee dat de wensen en behoeften van ouderen anders zijn dan die van jongeren die net beginnen met werken. Elke levensfase kent zijn eigen mogelijkheden, problemen en uitdagingen. Door daarmee rekening te houden blijven medewerkers langer productief, gezond, gemotiveerd en betrokken.

2.1 Leeftijdsbewust beleid of seniorenbeleid?

Vaak is de aanleiding om te starten met leeftijdsbewust personeelsbeleid dat er problemen zijn met de inzetbaarheid van oudere medewerkers. De organisatie zoekt dan naar mogelijkheden om hen langer en beter inzetbaar te houden. Er wordt dus gekozen voor seniorenbeleid. Bij de uitwerking van dergelijk beleid blijkt dan dat het voor een duurzame optimale inzetbaarheid van medewerkers belangrijk is om hiermee al vroeg te beginnen. Pas aandacht besteden aan de inzetbaarheid van mensen als er al problemen zijn beperkt de mogelijke oplossingen: een eenmaal versleten rug herstelt niet meer en als de motivatie gedaald is naar het nulpunt kost het erg veel moeite om iemand weer enthousiast te krijgen. Het is dus beter om problemen te voorkomen. Dat betekent in feite dat een goed seniorenbeleid begint zodra iemand wordt aangenomen, ook al is die persoon dan pas 18 jaar. Daarbij is het dan van belang niet alleen te anticiperen op het ouder worden van de medewerker, maar ook op andere veranderingen die zich in de loop van een mensenleven voordoen. Dat is leeftijdsbewust personeelsbeleid.

2.2 Problemen of mogelijkheden, waar kijken we naar?

We zeiden het al, problemen zijn vaak de aanleiding om te starten met leeftijdsbewust personeelsbeleid. De stratenmaker kan niet doorwerken met zijn zere rug, de gedemotiveerde beleidsambtenaar heeft een negatieve invloed op zijn collega's. Voor die problemen wordt een oplossing gezocht. Vaak staat bij het zoeken naar oplossingen datgene centraal dat niet meer kan of moet: de stratenmaker gaat minder werken, de gedemotiveerde ambtenaar krijgt een plek waar zijn collega's minder last van hem hebben. Gevolg is dan dat het probleem inderdaad wordt oplost, maar dat het werk meestal ook een stuk minder uitdagend wordt. Taken worden weggenomen en capaciteiten blijven hierdoor vaak onderbenut. Het uitgangspunt van leeftijdsbewust personeelsbeleid is anders, daar wordt vooral gekeken naar wat er nog wel is, wat iemand nog wel kan. Waar wordt de beleidsambtenaar nog enthousiast van, waar is de stratenmaker allemaal goed in? Vervolgens wordt gekeken naar het werk dat gedaan moet worden in de organisatie: welke werkzaamheden passen bij deze personen, waar komen zij tot hun recht? Door op deze manier werk te zoeken dat aansluit bij de wensen en mogelijkheden van de medewerker is de kans groot dat de medewerker op de nieuwe plek uitstekend functioneert, naar volle tevredenheid van zowel hemzelf als de organisatie.

2.3 Waarom leeftijdsbewust personeelsbeleid?

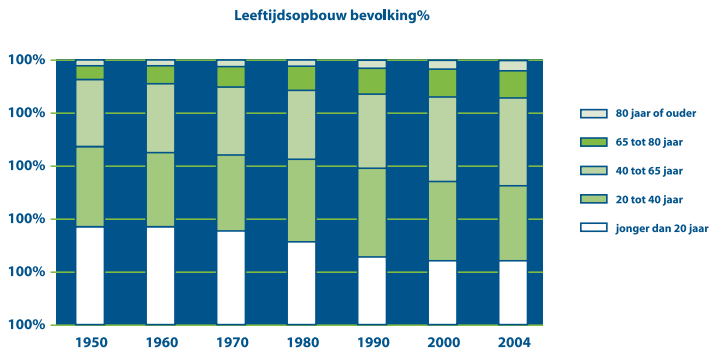
Organisaties hebben verschillende redenen om met leeftijdsbewust personeelsbeleid aan de slag te gaan. Voor veel gemeenten geldt als belangrijkste reden dat het personeelsbestand vergrijst: het aantal oudere werknemers stijgt, de instroom van jongeren is beperkt. De vergrijzing is niet specifiek voor gemeenten, bij veel andere organisaties zien we dezelfde ontwikkeling. Maar gemeenten zijn wel 'grijzer' dan de meeste andere organisaties.

De vergrijzing van het personeelsbestand van gemeenten is een gevolg van de vergrijzing van de Nederlandse bevolking: er zijn minder jongeren en mensen worden ouder. Bovendien stimuleert de overheid het langer doorwerken van ouderen. Dit betekent dat gemeenten 'langer moeten doen' met hun medewerkers: ouderen moeten goed inzetbaar blijven, ook omdat er geen jongeren zijn om hun taken over te nemen. In de praktijk is dat lastig, want regelmatig zien we dat de inzetbaarheid van ouderen minder goed is. Gelukkig is dat geen wetmatigheid, maar vaak een gevolg van beperkte aandacht voor de inzetbaarheid van ouderen in de organisatie. Met een goed beleid is een minder goede inzetbaarheid van ouderen te voorkomen (zie ook hoofdstuk drie). Er moet dan wel vroeg actie ondernomen worden. Het is dus belangrijk om met leeftijdsbewust personeelsbeleid aan de slag te gaan om (oudere) medewerkers langer optimaal inzetbaar te houden!

Goed inzetbare medewerkers zijn van groot belang voor de dienstverlening van de gemeente. Zij zorgen voor kwaliteit. Bovendien: goede inzetbaarheid beperkt kosten. Zo kan bijvoorbeeld het verminderen van verzuim u al veel kosten besparen. Met de 'verzuimcalculator' kunt u uitrekenen wat een procent minder verzuim u kunt opleveren (zie voor de 'verzuimcalculator' www.aeno.nl en klik dan door naar 'arbo, verzuim en reïntegratie' en vervolgens naar 'verzuimcalculator').

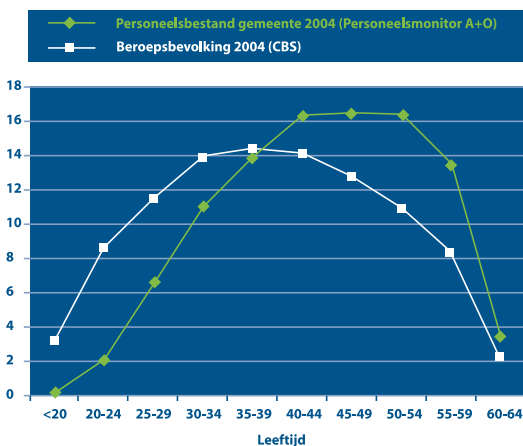
2.3.1 Vergrijzing van de Nederlandse bevolking

In onderstaand figuur is goed te zien dat de Nederlandse bevolking vergrijst: was in 1950 één op de dertien Nederlanders 65 jaar of ouder, in 2004 is dat één op acht. De verwachting is dat die verhouding in 2020 één op vijf zal zijn. Daarnaast zien we een afname van het aantal jongeren: in 1950 was tweederde van de bevolking jonger dan 40 jaar, nu geldt dat voor net iets meer dan de helft van de Nederlanders.



2.3.2 Vergrijzing personeelsbestand gemeenten

De vergrijzing van de Nederlandse bevolking maakt dat ook de beroepsbevolking vergrijst. Niet bij elke organisatie zien we dat even sterk terug. Gemeenten kennen een sterk vergrijst personeelsbestand, zoals uit onderstaande figuur blijkt. Er is duidelijk sprake van een 'grijze golf': het grootste percentage medewerkers vinden we in de categorie 40-59 jarigen. Na deze leeftijd daalt het percentage sterk, omdat de meeste mensen dan gebruik maken van de mogelijkheid om vervroegd uit te treden. Die mogelijkheid zal in de toekomst overigens beperkt worden. Het percentage ouderen zal in de toekomst verder toenemen als gevolg van minder uitstroom van ouderen en minder instroom van jongeren.



3

Veranderingen in de inzetbaarheid bij het ouder worden

Doel van leeftijdsbewust personeelsbeleid is te zorgen voor een duurzame en optimale inzetbaarheid van medewerkers. Eerder hebben we al geconstateerd dat die inzetbaarheid bij het ouder worden vaak terugloopt als er geen extra aandacht aan besteed wordt. Maar waar moet die aandacht zich op richten, hoe moet beleid eruit zien? Om dat vast te stellen is het belangrijk meer te weten over de veranderingen die zich voltrekken bij het ouder worden en wat die betekenen voor de inzetbaarheid van mensen.

3.1 Toename gezondheidsproblemen

- Meer kans op chronische ziekten, hoge bloeddruk, etc.
- Langdurig verzuim stijgt, kortdurend verzuim daalt.
- (Te) lang hetzelfde werk vaak belangrijker probleem dan leeftijd.
- Ervaring en slimmer werken compenseren effect teruglopende gezondheid.

Naarmate mensen ouder worden neemt de kans toe dat zij te maken krijgen met gezondheidsproblemen. Er ontwikkelen zich vaker chronische ziekten als reuma, of men krijgt last van een hoge bloeddruk. Het percentage langdurig ziekteverzuim is bij ouderen dan ook hoger dan bij jongeren. Echter, het kortdurend verzuim neemt juist af. Je zou kunnen zeggen dat veel ouderen nooit ziek zijn, maar als er eenmaal gezondheidsproblemen optreden dan zijn ze meestal ernstiger en langduriger.

Een deel van de gezondheidsproblemen van ouderen wordt veroorzaakt door zware en/of éézijdige belasting. Mensen die heel lang hetzelfde werk doen, belasten een bepaald onderdeel van hun lichaam bijvoorbeeld te veel. Een zweminstructeur kan in de loop van de tijd gehoorproblemen krijgen door het lawaai in een zwembad of rugproblemen als hij niet regelmatig kan zitten tijdens het werk. Tevens kunnen zwembadinstructeurs te kampen krijgen met andere gezondheidsproblemen als gevolg van het warme vochtige klimaat met chloordampen in een zwembad of de zware mentale belasting die een zweminstructeur draagt door de verantwoordelijkheid voor de veiligheid van de mensen in het zwembad. Veel van deze problemen zijn te voorkomen door te zorgen voor afwisseling in het werk en door goede arbeidsomstandigheden.

Net als bij alle andere veranderingen die te maken hebben met veroudering geldt ook voor de toename van gezondheidsproblemen: of, en zo ja hoe sterk, dit gebeurt is erg verschillend per persoon. Dit betekent dat bij sommige ouderen de gezondheid heel sterk achteruitgaat, terwijl er bij anderen nauwelijks iets verandert. Veel veranderingen zijn ook zo klein dat ze geen direct gevolg hebben voor de inzetbaarheid. Zeker ook omdat ouderen vaak door hun ervaring slimmer werken, waardoor ze compenseren voor het teruglopen van hun gezondheid. Ook zijn er veel hulpmiddelen die de gevolgen van veroudering helpen beperken, zoals een bril of een extra groot computerscherm om het teruglopen van het gezichtsvermogen te compenseren.

3.2 Afname fysieke en mentale belastbaarheid

- Fysieke belastbaarheid neemt af: spierkracht, uithoudingsvermogen, etc.
- Mentale belastbaarheid neemt af: afname reactiesnelheid en geheugencapaciteit.
- Vaak geen effect op werk: maximale belasting komt weinig voor.
- Slimmer werken compenseert voor terugloop belastbaarheid.
- Mentale belastbaarheid blijft op peil door training.

Een belangrijk aspect van de inzetbaarheid is de mate waarin iemand belast kan worden. Die belastbaarheid neemt af naarmate men ouder wordt. Dit is met name het geval bij de fysieke belastbaarheid. Zowel spierkracht als uithoudingsvermogen nemen langzaam af, terwijl de hersteltijd na een periode van (langdurige) belasting toeneemt. In de praktijk levert dit overigens meestal nauwelijks problemen op, omdat vrijwel niemand in zijn werk een maximale fysieke inspanning hoeft te leveren. De gevolgen van de afname in de fysieke belastbaarheid worden bovendien voor een deel gecompenseerd door de grotere ervaring van ouderen: door hun ervaring werken zij slimmer, waardoor vaak minder fysieke inspanning nodig is.

Naast de fysieke belastbaarheid neemt ook de mentale belastbaarheid af bij het klimmen der jaren. Dit komt door veranderingen in de hersenen, die onder andere leiden tot een afname van de reactiesnelheid en de geheugencapaciteit. Een van de gevolgen is dat oudere werknemers vaak minder goed tegen stress en werkdruk kunnen: klachten rond werktempo, hoeveelheid werk en emotionele belasting vertonen een piek tussen de 45-55 jaar.

De snelheid waarmee de mentale belastbaarheid afneemt verschilt zeer per persoon en lijkt beïnvloedbaar: de afname gaat een stuk minder snel bij mensen die veel denkwerk doen. In training blijven helpt dus! Daarnaast is het belangrijk om ook hier te constateren dat er weinig werkzaamheden zijn waarbij de maximale belastbaarheid bereikt zal worden. Ook de afname van de mentale belastbaarheid heeft derhalve vaak weinig effect op het werk. Sterker nog dan bij de fysieke belastbaarheid, wordt de afname in mentale belastbaarheid bovendien gecompenseerd door vaardigheden die juist groter worden met het stijgen der leeftijd, omdat er meer ervaring is opgedaan. Hierbij valt te denken aan sociale vaardigheden en probleemoplossend vermogen.

3.3 Verandering van de cognitieve vermogens

- Bepaalde aspecten van het cognitieve vermogen lopen terug, andere nemen juist toe.
- Cognitieve vermogen wordt dus niet perse minder, wel anders.

Vaak wordt gedacht dat met het ouder worden de cognitieve vermogens achteruit gaan. Dit is echter geen wetmatigheid. Bepaalde vermogens lopen terug, zoals het vermogen om snel en accuraat bepaalde snelle denkstappen te maken, bijvoorbeeld nodig bij hoofdrekenen. Daar staat tegenover dat ouderen vaak beter zijn met het toepassen van gestructureerde kennis: praktische intelligentie ontwikkelt zich door ervaring en kan wel tot een leeftijd van 60 jaar doorgroeien. Verder zijn er grote individuele verschillen: zo loopt het leervermogen van veel mensen terug, maar blijft het op peil bij mensen die 'in training' blijven, die steeds nieuwe dingen blijven leren.

In het algemeen geldt: vrijwel niemand gebruikt in zijn werk 100% van zijn cognitieve vermogens, het kan dus een hele tijd duren voor een achteruitgang ook daadwerkelijk effect heeft op het dagelijkse werk. Bovendien kan een oudere die minder makkelijk nieuwe dingen leert, terugvallen op een schat aan opgebouwde ervaring. Hierdoor kan het werk nog steeds goed worden uitgevoerd.

3.4 Verandering in de arbeidsmotivatie

- De waardering voor de verschillende aspecten van het werk verandert.
- De relatie werk-privé verandert.

In de loop van een mensenleven treden er veranderingen op in de manier waarop men in het leven staat. Zo verandert bijvoorbeeld de rol die werk speelt in iemands leven. Hoe dat precies gaat, en op welke leeftijd de verandering optreedt, is per persoon verschillend. Wel is er een patroon waar te nemen:

- **Voor jongeren** (onder de dertig) is werk veelal een manier om de eigen identiteit vorm te geven. Dit is een zoekproces, met veel uitproberen en zoeken van grenzen. In deze periode moet er ook veel geleerd worden: werken, samenwerken, functioneren in een organisatie, etc. Maar ook moet een antwoord worden gevonden op de basale vragen wat kan ik, wat wil ik en wat vind ik leuk.
- **Rond de dertig** treedt een nieuwe fase in, die veelal gepaard gaat met

het krijgen van kinderen. Tegelijk worden in deze fase vaak cruciale loopbaanstappen gezet, die grote invloed hebben op het verdere werkzame leven. Er worden dus op twee fronten hoge eisen gesteld en er moet een nieuw evenwicht worden gezocht tussen de eisen die gesteld worden door het werk en door het privé-leven. Het is spitsuur! Veel ouders, met name vrouwen, kiezen ervoor om even een stapje terug te doen.

- **Na de veertig** treedt vaak een omslag op in het denken over de toekomst: het besef dringt door dat deze niet oneindig is. Bij veel mensen leidt dit besef tot een evaluatie: waar sta ik, wat heb ik bereikt en wat wil ik nog bereiken. Dit kan leiden tot een duidelijke verandering van koers, omdat helder wordt dat bepaalde wensen te weinig aan bod zijn gekomen. Er treedt een besef op van 'nu of nooit'. Zingeving wordt belangrijker en werk wordt steeds meer gezien als manier om die zingeving te bereiken en steeds minder als manier om zichzelf te bewijzen. Voor ouders die kinderen hebben opgevoed is in deze fase of de volgende soms sprake van een hernieuwde start: ze hebben weer meer tijd en aandacht voor hun werk.
- **Boven de vijftig** neemt het belang van zingeving nog verder toe. Vaak ontstaat daarnaast de wens om de eigen kennis en ervaring over te dragen. Als niet aan deze wensen tegemoet wordt gekomen, bestaat het gevaar van vastroesten, gebrek aan motivatie en een gevoel van zinloosheid.

Voor jongeren spelen 'scoringsdrang' en statusgevoeligheid dus vaak een grote rol, terwijl ouderen meer zoeken naar zinvol en creatief werk. Waardevol werk is voor ouderen veelal werk waarin ook het gedrag van mensen aandacht krijgt en waar zij gebruik kunnen maken van de expertise die ze hebben opgebouwd. Ook hechten ouderen vaak meer aan sociale contacten tijdens het werk.

3.5 Bereidheid om te veranderen neemt af

- Ouderen zijn minder bereid om te veranderen.

Oudere werknemers zijn over het algemeen minder bereid om te veranderen dan jongeren. Deels heeft dat te maken met een zekere verandermoeheid. Bij de zoveelste reorganisatie gelooft men niet meer in het nut ervan. Ook geeft verandering bij ouderen meer onzekerheid, onder andere omdat ze bang zijn voor hun positie: ze hebben het gevoel dat ze erg moeten knok-

ken voor hun plekje. Een deel van de ouderen vindt het bovendien lastig dat bij veel veranderingen sterk de nadruk wordt gelegd op de eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid. Daar zijn ze niet mee opgevoed en het voelt daarom onveilig. Veranderingen die resulteren in een verhuizing zijn voor ouderen vaak lastig, omdat ze veel geïnvesteerd hebben in hun woonomgeving. Het overstappen naar een andere werkgever wordt ook riskant gevonden, aangezien er bij een reorganisatie een gerede kans bestaat dat de laatst binnengekomen medewerkers het eerst zullen worden ontslagen. Het vinden van een nieuwe baan is voor ouderen over het algemeen erg lastig, waardoor dit risico een reële belemmering vormt voor het overstappen naar een andere werkgever.

3.6 Ervaringsconcentratie en kennisachterstand

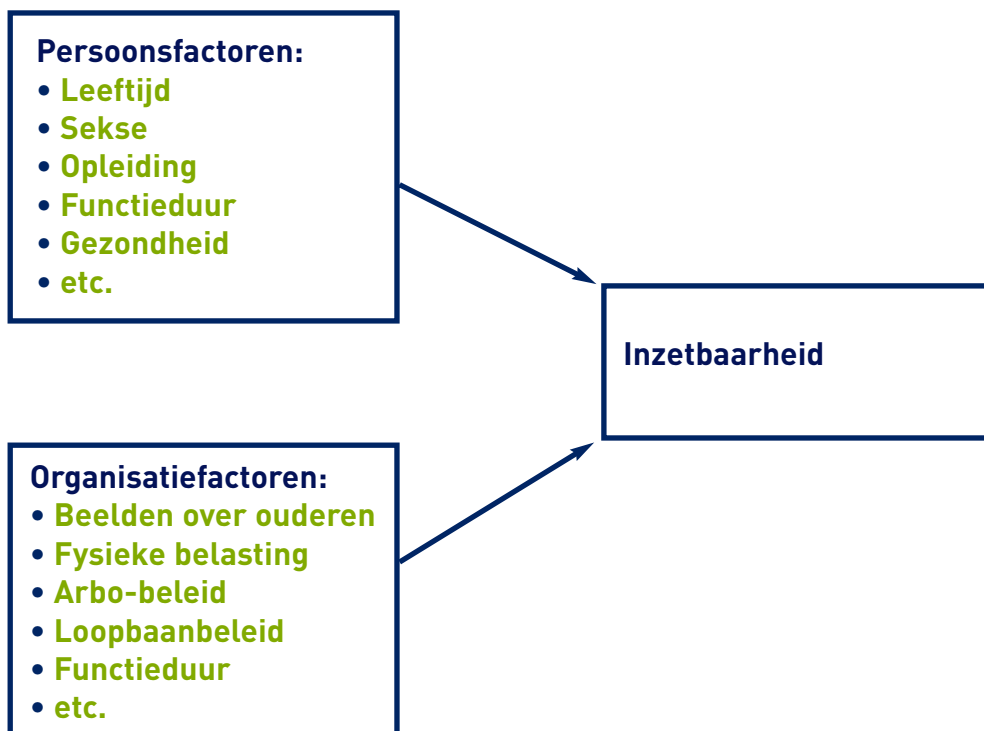
- Veel ouderen weten heel veel over een heel klein gebied en weinig over de rest.

Bij veel ouderen is sprake van ervaringsconcentratie: ze weten heel veel over een klein gebiedje en maar weinig over wat zich daarbuiten afspeelt. Dit is het gevolg van heel lang hetzelfde werk doen. Daar weten ze dus ook alles van, maar er was nooit een reden om ook andere dingen te leren. Als de baan of de werkzaamheden veranderen blijkt soms dat al die opgebouwde kennis nergens meer toe dient. Het is dan moeilijk om een nieuwe functie te vinden die past, en leren blijkt ook moeilijk omdat men dat verleerd is.

3.7 Conclusie

Uit het bovenstaande blijkt dat met het stijgen van de leeftijd veel verandert voor oudere werknemers. We kunnen echter niet simpelweg stellen dat zij minder inzetbaar worden. Uit onderzoek blijkt ook dat er gemiddeld weinig verschil is tussen productiviteit van ouderen en jongeren. Dit komt vooral omdat de werkstrategieën van ouderen compenseren voor verminderde kracht en mogelijkheden. Een uitzondering op deze regel vormt werk dat lichamelijk zwaar is: de mogelijkheden om dergelijk werk te doen nemen met het ouder worden aantoonbaar af.

De inzetbaarheid van ouderen is dus niet minder dan die van jongeren, maar de sterke punten veranderen wel door de jaren heen. Natuurlijk zijn er daarbij grote individuele verschillen. Die verschillen worden onder andere veroorzaakt door het personeelsbeleid van de organisatie (krijgen mensen de mogelijkheid om scholing te volgen en sluit hun werk aan bij hun wensen en capaciteiten), maar zijn ook sterk persoons-afhankelijk (zie ook onderstaand schema).





4

Hoe houd ik mijn medewerkers inzetbaar?

In het vorige hoofdstuk hebben we beschreven hoe de inzetbaarheid van medewerkers in de loop van het werkzame leven verandert. We hebben daar vastgesteld dat medewerkers bij het ouder worden niet minder inzetbaar worden, maar wel anders. In dit hoofdstuk bespreken we hoe kan worden omgegaan met veranderingen in de inzetbaarheid en hoe gezorgd kan worden voor duurzame optimale inzetbaarheid. We zeggen nadrukkelijk kán: er zijn veel manieren om de inzetbaarheid te bevorderen. Wat het beste werkt is afhankelijk van de individuele medewerker en de specifieke situatie in zijn werkomgeving. Goed leeftijdsbewust personeelsbeleid is dus altijd maatwerk. Dit betekent ook dat u niet alle suggesties die we aanreiken klakkeloos moet inbouwen in het eigen personeelsbeleid: mogelijk is een deel van de suggesties in uw gemeente niet relevant of onbruikbaar.

Dit hoofdstuk is opgebouwd aan de hand van vragen van leidinggevend en in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid. We geven aan welke maatregelen kunnen bijdragen aan het beantwoorden van de vragen. Een serie losse maatregelen is echter nog geen leeftijdsbewust personeelsbeleid. In hoofdstuk vijf wordt geschetst hoe een dergelijk beleid er uit kan zien en hoe de eerder besproken maatregelen daarin passen.

4.1 Hoe kan ik de gezondheid van (oudere) medewerkers behouden en bevorderen?

4.1.1 Hoe zorg ik dat medewerkers gezond blijven?

- Houd de balans belasting/belastbaarheid in het oog, bijv. door werkdrukonderzoek.
- Pols regelmatig bij individuele medewerkers hoe ze in hun vel zitten.
- Zorg voor vertrouwen, zodat medewerkers knelpunten tijdig melden.
- Zorg voor regelmatige afwisseling van zwaar en licht werk gedurende de dag.
- Stel een limiet aan het aantal jaren dat men een belastende functie mag uitoefenen.
- Beperk de belasting van functies door ergonomische aanpassingen.

Gezondheidsproblemen die op het werk ontstaan hebben vaak te maken met het uit balans raken van belasting en belastbaarheid. De belastbaarheid van mensen varieert, bij spanningen thuis of een verkoudheid kan hij tijdelijk minder zijn. Ook de belasting varieert, soms is het drukker op het werk dan op andere momenten. Als leidinggevende is het niet makkelijk om steeds te weten of er bij alle medewerkers nog voldoende balans is. Om de grote lijn in de gaten te houden kunnen werkdrukonderzoeken, PAGO's (Periodiek Arbeidskundig Gezondheids Onderzoek), exitinterviews en individuele medische onderzoeken veel informatie opleveren. Daarnaast hoort belasting en belastbaarheid een vast thema te zijn in functioneringsgesprekken. Om de veranderingen tussendoor in de gaten te houden zijn informele gesprekken op de werkvloer of bij de koffieautomaat van groot belang: vraag gewoon eens hoe het met medewerkers gaat en of ze het werk nog leuk vinden. Voorwaarde hierbij is wel dat er voldoende vertrouwen is om problemen te melden. Als aan deze voorwaarde is voldaan zullen medewerkers ook makkelijker zelf knelpunten melden. Dat is belangrijk: als onbalans snel gesignaleerd wordt, kan een

oplossing worden gevonden voor er echt (gezondheids)problemen ontstaan.

Van bepaalde functies, zoals stratenmaker of brandweerman, is bekend dat ze belastend zijn. Om negatieve gezondheidseffecten te voorkomen is het belangrijk ervoor te zorgen dat medewerkers zware en lichte taken kunnen afwisselen. Zo liet de Gemeente Groningen medewerkers rouleren tussen de functie van stratenmaker en die van medewerker groenvoorziening. Andere opties zijn het stellen van een grens aan het aantal jaren dat men de belastende functie mag uitoefenen en het koppelen van oudere en jongere medewerkers. Zo mogen bij de Milieudienst Groningen medewerkers vanaf 40 jaar niet meer worden ingezet in de belading van huisvuilzakken. Zij schuiven door naar meer mechanisch en/of chauffeurswerk.¹ Wanneer medewerkers hun functie niet meer kunnen uitvoeren is het belangrijk dat hen een loopbaanperspectief geboden wordt en dat zij worden voorbereid op de overstap naar een andere functie. Dat kan bijvoorbeeld door te zorgen voor tijdige om- of bijscholing. Milieudienst Groningen koppelt ook jongere aan oudere medewerkers om op deze manier ervaring en fysieke en mentale kracht te combineren. Hierdoor kan het werk goed worden uitgevoerd, zonder dat het tot overbelasting leidt. Het koppelen van oudere en jongere medewerkers gebeurt ook in het onderwijs in de vorm van co-docentschap.

ONDERWIJS

CO-DOCENTSCHAP: KOPPELING JONGERE EN OUDERE MEDEWERKER

In het onderwijs wordt geëxperimenteerd met het werken met co-docenten: een groep docenten begeleidt een groep leerlingen, waarbij de beginnende docenten de meer standaardwerkzaamheden uitvoeren terwijl de meer ervaren krachten vooral aandacht besteden aan het begeleiden van leerlingen met specifieke problemen of het ontwikkelen van nieuw lesmateriaal.

Uiteraard is het bij elke belastende functie belangrijk om eerst te kijken of de belasting beperkt kan worden, bijvoorbeeld door ergonomische aanpassingen, gebruik van hulpmiddelen of het geven van instructies voor gezonder werken. Denk bijvoorbeeld aan het geven van voorlichting over de juiste inrichting van de werkplek, een speciale stoel voor beleid-

¹ Onder de nieuwe wetgeving rond leeftijdsdiscriminatie zal deze maatregel moeten worden aangepast. In plaats van een grens bij een bepaalde leeftijd zal de grens gesteld moeten worden op een bepaald aantal jaren dat de functie mag worden uitgeoefend.

sambtenaren met rugproblemen, een liftje om een graafmachine van medewerkers in de groenvoorziening op een aanhangwagen te tillen of tilinstructies voor het tillen van zakken kunstmest van 25 kilo. Naast het treffen van specifieke werkaanpassingen is het belangrijk te zorgen voor gezonde arbeidsomstandigheden voor alle medewerkers. Door een Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) uit te voeren kan men nagaan welke aspecten van de arbeidsomstandigheden verbetering behoeven, om deze vervolgens te kunnen aanpassen. Bij zorgorganisatie Kruiswerk West-Veluwe wordt in de RI&E tevens speciaal aandacht besteed aan leeftijdsgerelateerde risico's in het werk, zoals overbelasting van de rug door veel zwaar tilwerk.

GEMEENTE GRONINGEN

MILIEUDIENST

Ruim de helft van de medewerkers is ouder dan 40 jaar. De Milieudienst wil uitval en ongewenste uitstroom verminderen en medewerkers tot hun pensioengerechtigde leeftijd met plezier aan het werk houden. Hiervoor onderneemt de Milieudienst verschillende acties, waarbij de nadruk ligt op permanente ontwikkeling. Uit oogpunt van kwaliteit en permanente ontwikkeling van de organisatie wordt bij instroom uitsluitend geselecteerd op kandidaten met minimaal vmbo-c niveau.

Flexibiliteit, inzetbaarheid en permanente educatie zijn sleutelbegrippen in het personeelsbeleid. Een van de doelstellingen van de Milieudienst is het bieden van vaste banen, maar geen vaste functie-inhoud, zo mogelijk tot aan de pensioengerechtigde leeftijd.

De Milieudienst Groningen hanteert de volgende maatregelen om met name de oudere werknemers inzetbaar te houden:

- Medewerkers bewust houden van het feit dat zij een grote eigen verantwoordelijkheid dragen voor scholing en ontwikkeling.
- Permanente aandacht voor ontwikkeling en scholing van medewerkers. Niet alleen om de organisatie tot hogere kwaliteit te brengen, ook om individuele medewerkers zoveel mogelijk kansen te bieden. Het scholingsbudget is 2 procent van de loonsom.
- Als mensen hun werk (tijdelijk) niet meer kunnen uitvoeren, probeert de dienst hen andere mogelijkheden te bieden. Hierbij maakt men gebruik van het 'klussenbord', waarop dagelijks door leidinggevenden tijdelijke werkzaamheden worden aangeboden. PZ-medewerkers bemiddelen tussen vraag en aanbod van dit tijdelijk werk.

- Wie structureel het eigen werk niet meer kan doen, krijgt een nieuwe passende functie binnen het bedrijf en zo nodig bij een andere dienst van de gemeenten.
- Wie niet meer in de buitendienst kan werken, wordt ingezet als coach voor jongere collega's en voor WIW-ers. Of men wordt lid van het 'huiskamerteam', een groep die speciaal bezig is met het schoonhouden van de binnenstad. Dit is werk waar de groep zeer trots op is.
- Medewerkers en de OR zijn nauw betrokken bij het beleid. Regelmatige informatie over en weer zorgt voor sterke betrokkenheid van het personeel bij het beleid.

In het verlengde hiervan biedt de Milieudienst alle medewerkers de mogelijkheid te leren omgaan met een PC door het aanbieden van interne computercursussen. Dankzij deze cursussen kunnen medewerkers, als ze hun huidige (vaak fysiek zware) werk niet meer aankunnen, ingezet worden op administratieve werkzaamheden.

Resultaten:

- laag verzuim;
- nauwelijks verloop;
- per jaar volgt ruim 15% van de medewerkers een opleiding;
- enthousiaste medewerkers en grote betrokkenheid bij de organisatie.

4.1.2 Hoe ga ik om met beperkingen in de gezondheid?

- Zoek bij gezondheidsproblemen naar technische aanpassingen die doorwerken mogelijk maken.
- Verdeel indien nodig taken anders over collega's of zoek naar nieuwe werkzaamheden die beter passen bij de beperkingen en nog aanwezige mogelijkheden.
- Biedt zo veel mogelijk flexibiliteit in roosters en taken.

Gezondheidsproblemen of lichamelijke beperkingen kunnen ervoor zorgen dat een medewerker zijn functie voor kortere of langere tijd niet goed kan uitvoeren. Dit kan altijd gebeuren, maar bij ouderen gebeurt het door onder meer slijtage vaker dan bij jongeren. Veelal zijn er in dergelijke gevallen technische aanpassingen mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan de spraakcomputer voor een beleidsmedewerker met RSI of een tilhulp in

de verpleging. Maar ook het bieden van de mogelijkheid om thuis te werken kan een oplossing zijn. Soms is dat niet voldoende en moet gezocht worden naar een andere functie of moeten de werkzaamheden anders over de collega's verdeeld worden.

Voor ouderen wordt het werken in ploegendienst of in onregelmatige diensten over het algemeen zwaarder, onder andere omdat ze slaapproblemen ontwikkelen. Regelmatig wordt er dan voor gekozen de medewerker vrij te stellen van deze diensten. Een andere mogelijkheid is om hen meer keuzemogelijkheden te bieden in het rooster. Het is belangrijk om steeds de individuele beperkingen en mogelijkheden als uitgangspunt te nemen. Algemene aanpassingen, bijvoorbeeld vrijstelling na een bepaalde leeftijd, mogen formeel niet meer gezien het verbod op discriminatie naar leeftijd. Bovendien is de leeftijd waarop en de mate waarin beperkingen optreden sterk individueel verschillend.

Veel ouderen merken dat hun hersteltijd langer wordt: ze kunnen hun werk nog wel aan, maar hebben meer tijd nodig om uit te rusten. Deze medewerkers zijn er erg mee geholpen als ze een aantal uren minder kunnen gaan werken, in de vorm van extra vrije dagen of kortere werkdagen. Op deze manier worden belasting en belastbaarheid weer in evenwicht gebracht en blijft de medewerker gezond en goed inzetbaar.

STADSDEEL AMSTERDAM OUD ZUID

LOOPBAANMOGELIJKHEDEN EN TAAKDIFFERENTIATIE

Het Stadsdeel Amsterdam Oud Zuid, onderdeel stadsdeelwerken, houdt zich bezig met 'buitendienstactiviteiten' op het vlak van Reiniging/Milieu. Aanleiding voor hen om in 2000 te starten met het project Leeftijdsbewust Personeelsbeleid was tweeledig. Ten eerste was er een hoog ziekteverzuim: ruim 17%. Ten tweede was er een hoge 'slijtage' bij medewerkers, veelal na 12 à 15 jaar dienstverband, met een hoge instroom in de WAO. Door middel van het project is meer aandacht gekomen voor het tijdig laten doorstromen van mensen naar minder zware functies. Daarbij wordt met behulp van opleiding veel accent gelegd op bewustmaking van medewerkers op hun loopbaanmogelijkheden. Daarnaast heeft het stadsdeel taakdifferentiatie ingevoerd tussen jongeren en ouderen, wat inhoudt dat jongeren en ouderen verschillende taken uitvoeren die het beste passen bij hun competenties.

4.1.3 Kan ik de gezondheid van mijn medewerkers ook bevorderen?

- Zorg voor gezonde voeding in de kantine en stimuleer bewegen op het werk.
- Geef voorlichting over een gezonde leefstijl en faciliteer medewerkers die op dat gebied actie ondernemen.

Ingrijpen bij gezondheidsproblemen vinden P&O-ers en leidinggevenden heel normaal, maar invloed willen uitoefenen op medewerkers om hun gezondheid te bevorderen vinden ze eng. Mag je je mengen in de persoonlijke levenssfeer van medewerkers? Gezond gedrag afdwingen is inderdaad moeilijk, maar stimuleren kan wel. Dat begint al op het werk met het zorgen voor gezonde voeding in de kantine en het stimuleren van bewegen op het werk. Denk bij dat laatste aan het organiseren van 'lunchwandelen', bedrijfsfitness of een volleybalcompetitie. Bij het stimuleren van gezonder leven thuis kan voorlichting worden ingezet, kan hulp worden geboden om van een rook- of eetverslaving af te komen en kan het lidmaatschap van een sportclub gesubsidieerd worden. In Finland besteedt men al veel aandacht aan het verbeteren van de gezondheid van werknemers, vanwege de sterk vergrijpsde arbeidsmarkt. Bij de Finse gemeente Kaarina geeft een psycholoog voorlichting over hoe mensen met moeilijke situaties omgaan (coping), stressmanagement en over de combinatie werk-privé. Naast voorlichting biedt het Finse energiebedrijf Fortum medewerkers de mogelijkheid om regelmatig kosteloos een medisch onderzoek uit te laten voeren door de arbo-dienst, op basis waarvan een maatwerkadvies wordt opgesteld voor het verbeteren van de gezondheid.

Bij de Facilitaire Dienst (FAD) van de gemeente Den Haag was in 2003 bijna de helft van de medewerkers ouder dan 50 jaar. Bovendien heeft de facilitaire dienst veel fysiek belastende functies. Uit analyse van de ziekteverzuimcijfers bleek dat veel medewerkers uitvielen door klachten aan het bewegingsapparaat. Dit leidde tot de volgende vragen:

- Hoe zorgen we ervoor dat de oudere medewerkers gezond hun werk kunnen blijven doen?
- Hoe kunnen we een actieve houding bij medewerkers stimuleren ten aanzien van de eigen gezondheid?
- Hoe kunnen we erachter komen welke medewerkers de komende jaren risico lopen om uit te vallen?
- Welke gerichte maatregelen kunnen we nemen om te voorkomen dat deze medewerkers in de toekomst ook daadwerkelijk uitvallen?

In het najaar van 2003 zijn onder de 50-plussers een werkbelevingsonderzoek en een 'fittest' uitgevoerd. De resultaten hiervan zijn met de deelnemers besproken in een individueel adviesgesprek. Hierbij werd vooral aandacht besteed aan de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers voor hun gezondheid.

Onderdeel van dit onderzoek was de 'Work Ability Index' (WAI), waarmee het werkvermogen kan worden gemeten. Uit de resultaten van de WAI kan voorspeld worden welke medewerkers in de toekomst problemen krijgen bij het vervullen van hun functie en/of zelfs dreigen uit te vallen. Binnen dit onderzoek werd anonimiteit gegarandeerd.

Het onderzoek van 2003 is herhaald in 2004. Daarmee was een effectmeting mogelijk. De resultaten van de medewerkers die aan beide onderzoeken hadden meegedaan (ongeveer de helft), zijn met elkaar vergeleken. Daarbij bleek het volgende:

- Significante vooruitgang op vitaliteit (+12%), fitheid (+14%) en bewegen en sport (+14 %).
- Van de 20 'risicogevalen' (medewerkers met een sterk verhoogde kans op uitval) die in het onderzoek in 2003 werden gesignaleerd, hebben er 12 in 2004 opnieuw meegedaan. Van deze 12 personen zit niemand in 2004 meer in de categorie met een sterk verhoogde kans op uitval. Alle 12 tonen vooral vooruitgang op vitaliteit, fitheid en bewegen en sport.

- Er is geen significante samenhang gevonden tussen een verlaging van het ziekteverzuim en een betere gezondheid voor de groep 50-plussers als geheel. Wel is het verzuim van de oudere medewerkers veel lager dan het totale verzuim van de FAD, zowel in 2003 als in 2004.

Op basis van de onderzoeksgegevens kan gesteld worden dat het risico op toekomstige uitval en WAO-instroom sterk is afgenomen bij de groep oudere medewerkers.

4.2 Hoe maak ik optimaal gebruik van de capaciteiten van medewerkers?

4.2.1 Hoe kom ik er achter wat iemand kan?

- Stel vast over welke capaciteiten de medewerker beschikt.
- Leg aanwezige capaciteiten vast in een portfolio.
- Kijk daarbij ook naar Elders Verworven Competenties (EVC's).
- Zoek naar verborgen capaciteiten, bijvoorbeeld in een assessment.

Om optimaal gebruik te kunnen maken van de capaciteiten, kennis en vaardigheden van medewerkers is het allereerst van belang om te weten wat de medewerker allemaal 'in huis heeft'. Als leidinggevende bent u daarvan natuurlijk voor een belangrijk deel al op de hoogte. Die kennis kunt u, in overleg met de medewerker, vastleggen in een portfolio. Zo is het makkelijker om nog eens na te kijken wie ook alweer waar goed in is. Als leidinggevende weet u waarschijnlijk goed wat de medewerker op het werk zoal doet en welke kennis en vaardigheden daarbij nodig zijn. Maar veel mensen beschikken over veel meer capaciteiten, die in hun werk eigenlijk nauwelijks aan de orde komen. Die kunt u achterhalen door er bijvoorbeeld tijdens een functioneringsgesprek naar te vragen. Denk hierbij ook aan kennis en vaardigheden die iemand ontwikkeld heeft in vrijwilligerswerk, bij een hobby of in een eerdere baan. Deze 'Elders Verworven Competenties' (EVC's) kunnen misschien goed van pas komen in een eventuele nieuwe functie: leg ze dus vast!

Tenslotte zijn er mogelijk nog verborgen capaciteiten, zoals kwaliteiten op het gebied van organiseren of het overbrengen van kennis, waarvan ook de medewerker zich niet bewust is. Misschien heeft uw medewerker, zonder dat hij het zich beseft, wel een gave om mensen te begeleiden.

Voor het achterhalen van dergelijke verborgen capaciteiten kunnen testen worden ingezet, bijvoorbeeld tijdens een assessment.

RABOBANK

TALENTMANAGEMENT 50+

Om medewerkers zo goed mogelijk inzetbaar te houden binnen de huidige functie of het functiedomein is de Rabobank gestart met het programma Talentmanagement 50+. Dit programma is onderdeel van het leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de Rabobank. Het talentmanagement programma richt zich op individuele talent- en loopbaanontwikkeling, maar ook op de strategische personeelsplanning voor lokale vestigingen.

Op de vestigingen worden workshops gegeven. Dit levert voor iedere medewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) op en voor de lokale vestiging een strategisch personeelsplan. In Talentmanagement 50+ worden de kwaliteiten van de medewerkers centraal gesteld en worden functieomvang en taken afgestemd op de mogelijkheden van de medewerkers. De huidige competenties, de verborgen talenten en de nog te ontwikkelen competenties worden in kaart gebracht, evenals de in de toekomst verwachte belastbaarheid. Op deze wijze kan men de huidige en toekomstige inzetbaarheid bepalen en hier het werk op afstemmen. De wensen, mogelijkheden en het weghalen van eventuele barrières staan bij Talentmanagement centraal. Medewerkers krijgen hierdoor een helder carrièreperspectief.

Om ook daadwerkelijk invulling te kunnen geven aan de POP's moeten ook de functies, taken, werkplekken en arbeidsvoorwaarden flexibel genoeg zijn. Door het programma van Talentmanagement wordt het management zich bewust van deze aspecten.

4.2.2 Hoe bepaal ik welke capaciteiten gebruikt of ontwikkeld kunnen worden?

- Kijk op welke wijze de capaciteiten zo kunnen worden ingezet dat het resultaat optimaal is voor zowel medewerker als organisatie.
- Stimuleer het verder ontwikkelen van aanwezige capaciteiten die belangrijk zijn voor de organisatie.
- Leg ontwikkelaafspraken vast, zorg dat die afspraken SMART zijn.

Als eenmaal duidelijk is over welke capaciteiten iemand beschikt komt de vraag welke daarvan hij in het werk wil benutten. Deze vraag is belangrijk: niet alles wat je kunt vind je ook leuk om te doen.

Als bekend is welke capaciteiten benut kunnen worden komt de vraag hoe dat het beste kan, met een optimaal effect voor zowel medewerker als organisatie. Soms kan dat door de huidige functie anders in te vullen, soms moet worden toegewerkt naar een nieuwe functie. In een aantal gevallen zal uitstroom naar een andere organisatie of dienst de beste optie zijn. Immers, als de wensen en behoeften van medewerker en organisatie niet in balans zijn is uitstroom vaak een betere optie dan 'doormodderen'.

Soms zal men capaciteiten willen benutten die nog niet voldoende ontwikkeld zijn. Voor het ontwikkelen ervan kan een cursus het juiste middel zijn, maar vooral ouderen en lager opgeleiden vinden andere manieren van ontwikkelen vaak inspirerender en prettiger. Denk bijvoorbeeld aan een 'training on the job', of een stage.

Het is belangrijk de plannen voor de toekomst vast te leggen, bijvoorbeeld in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) zoals die in veel gemeenten gebruikt worden. Daarin komt dan niet alleen te staan wat het streven is, maar ook welke stappen, wanneer en door wie, worden gezet om het doel te bereiken: SMART afspraken!

SMART afspraken zijn afspraken die voldoen aan de volgende criteria:

- Specifiek: wat is het doel;
- Meetbaar: hoe kan worden vastgesteld of het doel bereikt is;
- Acceptabel: het doel moet voor beide partijen acceptabel zijn;
- Realistisch: het doel moet bereikbaar zijn in de gestelde tijd;
- Tijdspecifiek: duidelijk is wie wat wanneer gaat doen.

4.2.3 Zijn er voorbeelden van specifieke competenties van oudere medewerkers?

Oudere medewerkers beschikken vaak over specifieke competenties die erg bruikbaar zijn voor de organisatie. We geven enkele voorbeelden:

- Het begeleiden en coachen van nieuwe medewerkers. Veel ouderen hebben een goed inzicht in de werkprocessen in de organisatie, hebben zelf een efficiënte en effectieve werkstijl ontwikkeld en vinden het prettig om hun kennis en vaardigheden over te dragen.
- Het overnemen van bepaalde interne procesgerichte taken. Oudere werknemers die al lang in de organisatie werkzaam zijn, zijn goed op

de hoogte van alle 'ins en outs' in de organisatie. Deze ervaring kan benut worden door hen bepaalde interne procesgerichte taken te laten overnemen. Hierdoor worden leidinggevendenden ontlast.

- Het optimaliseren van werkprocessen. Medewerkers die al lange tijd dezelfde (fysieke) functie uitoefenen hebben vaak goede ideeën over hoe het werk beter en efficiënter kan. Die kennis kan worden benut om de werkmethoden verder te optimaliseren. Door ouderen meer van dergelijke ontwikkelingstaken te geven worden zij bovendien fysiek minder belast, wat hun gezondheid ten goede komt en wordt optimaal gebruik gemaakt van hun expertise, wat extra motiveert.

4.2.4 Hoe houd ik de kennis en vaardigheden van ouderen op peil?

- Zorg dat mensen blijven leren.
- Bereid mensen niet alleen voor op de huidige en de eerstvolgende functie, maar zorg voor een brede inzetbaarheid.
- Zorg voor scholing, training, stages en andere leer mogelijkheden.
- Zorg voor afwisseling van taken en functies.

Vaak wordt bij het vaststellen van wat iemand moet leren vooral gekeken naar wat er nodig is voor de huidige functie. Soms wordt wat verder gekeken naar de functie die hier logisch op volgt. Natuurlijk is het belangrijk om te zorgen dat medewerkers inderdaad over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om het huidige werk goed te doen, maar tevens is het belangrijk om te zijn voorbereid op de toekomstige functie. Daarnaast moet gezorgd worden voor een bredere ontwikkeling, zodat medewerkers ook met onverwachte veranderingen mee kunnen bewegen.

Kennis en vaardigheden blijven niet alleen op peil door formeel leren, maar ook door nieuwe dingen te doen. Dat kan bereikt worden door regelmatig van functie te veranderen, zoals bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Siemens gebeurt. In organisaties waar het aantal functies beperkt is kan ook gekeken worden naar de mogelijkheden van taakverbreding en taakroulatie. Dit zijn ook goede instrumenten om ervaringsconcentratie en eenzijdige belasting te voorkomen.

Een andere manier om ontwikkeling te bevorderen is door medewerkers meer ruimte te geven voor het volgen van scholing. Dat kan bijvoorbeeld door het geven van meer opleidingsdagen, financiële ondersteuning of

door meer verlofdagen wanneer medewerkers buiten het werk een opleiding of training volgen. Hiermee geeft de organisatie tevens aan ontwikkeling van medewerkers belangrijk te vinden.

SIEMENS

MOBILITEIT EN JOBROTATION

Mobiliteit en jobrotation vormen de kern van het leeftijdsonafhankelijk personeelsbeleid bij Siemens. Aanleiding voor de invoering van een systeem van jobrotation was uitval en uitstroom van oudere service-medewerkers. Medewerkers in de buitendienst hebben te maken met onregelmatige diensten en flexibele werktijden. Dit is vooral aantrekkelijk voor jongere medewerkers. Wanneer medewerkers ouder worden, maar ook door veranderingen in de persoonlijke omstandigheden, kan dit minder aantrekkelijk worden. Als oplossing kwam Siemens met een systeem van jobrotation, waarin de organisatie en de medewerkers gezamenlijk investeren in de flexibele inzetbaarheid. Bij nieuwe medewerkers wordt in de arbeidsovereenkomst ook een 'job rotation clause' opgenomen. Deze clause houdt in dat de medewerker, binnen het vaste contract, slechts voor de duur van 2 tot 3 jaar voor de desbetreffende functie is aangenomen. Hoewel het veranderen van functie geen verplichting is, geeft Siemens wel aan dat het behoud van dezelfde functie niet bevorderlijk is voor iemands carrière binnen Siemens. Jobrotation moet ervoor zorgen dat medewerkers niet vastroesten in hun ontwikkeling. Tevens moet dit voorkomen dat ouderen al vroeg gaan 'voorsorteren' en zich helemaal instellen op vervroegde uitstroom. Liever ziet Siemens dat medewerkers zoeken naar mogelijkheden om zo lang mogelijk op een prettige manier door te werken.

4.2.5 Hoe maak ik scholing en training interessant en leuk voor ouderen?

Ouderen zien vaak op tegen het volgen van scholing of training. Maar het op peil houden van je kennis en vaardigheden hoeft niet vervelend te zijn, ook niet voor ouderen. Het helpt als rekening wordt gehouden met de volgende punten:

- Zorg dat de aangeboden kennis en vaardigheden aansluit op de huidige of toekomstige werkzaamheden van de deelnemers.
- Zorg voor korte cursussen die praktisch toepasbare kennis opleveren. Lange theoretische opleidingen zijn aan veel ouderen minder besteed.

- Neem bestaande kennis en vaardigheden als uitgangspunt.
- Vermijd een competitieve sfeer.
- Betrek medewerkers bij het opzetten van de training.
- Zorg dat de training interactief is.
- Zorg voor veel praktijkvoorbeelden en systematische feedback.
- Werk met intervisiegroepjes om het leren van elkaar te bevorderen.

4.3 Hoe houd ik mijn medewerkers gemotiveerd?

- Zorg dat het werk aansluit bij de individuele wensen en behoeften van medewerkers.
- Zorg dat medewerkers hun kennis en ervaring kunnen inzetten.
- Zorg dat medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen.
- Houd er rekening mee dat de wensen en behoeften van medewerkers steeds veranderen.

Medewerkers zijn over het algemeen het meest gemotiveerd als het werk aansluit bij hun wensen en behoeften, als ze hun kennis en ervaring optimaal kunnen inzetten en als ze zich kunnen blijven ontwikkelen. Over het blijven ontwikkelen hebben we geschreven in paragraaf 4.2.4. Hier bespreken we hoe u kunt aansluiten bij de wensen en behoeften van medewerkers. Om aan te kunnen sluiten bij de wensen en behoeften van medewerkers is het natuurlijk allereerst van belang om te weten wat die zijn. Denk daarbij niet te snel dat u dat wel weet, want die wensen en behoeften veranderen regelmatig. Wat iemand motiveerde toen hij jong was, kan hij nu wel als bijzonder oninteressant ervaren. Wat die veranderingen inhouden is natuurlijk per persoon verschillend, maar er zijn wel patronen. Voor jongeren spelen bijvoorbeeld 'scoringsdrang' en statusgevoeligheid vaak een grote rol, terwijl ouderen meer zoeken naar zinvol werk dat uitdagend is en gewaardeerd wordt. Met de leeftijd nemen vaak ook de behoefte aan autonomie en verantwoordelijkheid in het werk toe, evenals de behoefte aan flexibiliteit in het werk en buiten het werk. Met dat laatste groeit ook de behoefte aan vrije tijd. Om de motivatie van oudere medewerkers te vergroten is het dan ook raadzaam om te zorgen dat zij autonomie en verantwoordelijkheid hebben in hun werk en hen de mogelijkheid te bieden de werktijden flexibeler in te delen en/of parttime te werken.

De meeste mensen vinden het prettig als ze hun kennis en ervaring in hun werk kunnen benutten. Bij jongeren gaat het daarbij vooral om wat ze op

school geleerd hebben. Het is daardoor redelijk makkelijk in te schatten wat zij weten en kunnen. Bij ouderen is dat veel lastiger, bij hen is de variatie in school-, werk- en levenservaring immers veel groter. Het is belangrijk die in kaart te brengen (zie ook paragraaf 4.2.1) en waar mogelijk te benutten.

GEZONDHEIDSZORG

ACADEMISCH ZIEKENHUIS MAASTRICHT

De aanleiding voor Academisch Ziekenhuis Maastricht (AZM) om een leeftijdsbewust personeelsbeleid te ontwikkelen was drieledig.

- Dubbele vergrijzing: zowel de gemiddelde leeftijd van de medewerkers als van de cliënten stijgt.
- Hoog ziekteverzuim.
- Vervroegd uittreden van oudere medewerkers beperken om zo kennis en expertise te behouden en tevens een bijdrage te leveren aan het plezierig doorwerken tot aan het pensioen.

AZM heeft de volgende maatregelen genomen:

- 'Loopbaan & leeftijd' is een vast onderdeel van het jaargesprek. In het jaargesprek worden de wensen en mogelijkheden van medewerkers op langere termijn besproken en het werk wordt hier zo goed mogelijk op afgestemd.
- Een werkgroep leeftijdsbewust personeelsbeleid per afdeling, die per functie de leeftijdsgerelateerde knelpunten in kaart brengt en zonodig verbeteringen aanbrengt.
- Twee loopbaanadviseurs van het loopbaanadviescentrum ondersteunen medewerkers in het helder maken van hun loopbaanmogelijkheden.
- Opzetten van het 'Transferium', bedoeld om medewerkers die een loopbaanswitch willen of moeten maken op projectbasis elders in de organisatie in te zetten. Dit kan onderdeel zijn van een reïntegratietraject of dienen als overgang naar een andere functie. Leidinggevenden kunnen hun vraag om tijdelijke ondersteuning bij het transferium aangeven.
- Een budget voor aanvullende maatregelen ter bevordering van inzetbaarheid. Dit wordt vooral geïnvesteerd in het wegnemen van knelpunten die ouderen ervaren.

4.4 Hoe zorg ik dat mijn medewerkers bereid zijn te veranderen?

- Voorkom dat medewerkers vastroesten: zorg dat ze regelmatig nieuwe dingen leren en doen.
- Voorkom weerstand tegen verandering door tijdig informeren en consulteren van betrokkenen.
- Neem angst zo veel mogelijk weg door heldere communicatie over de plannen en te verwachten gevolgen.

Mensen die te lang hetzelfde doen en niets nieuws leren worden rigide, roesten vast en kunnen niet meer veranderen. Eén van de manieren om flexibel te blijven is levenslang leren (zie ook paragraaf 4.2.4). Het maakt daarbij niet eens zo veel uit wat er geleerd wordt, áls er maar geleerd wordt. Dat leren hoeft bovendien niet schools te zijn: leren kan ook door regelmatig ander werk te doen, door ergens stage te lopen of door vrijwilligerswerk te doen. De flexibiliteit blijft ook bestaan als mensen regelmatig andere dingen doen. Dat kan door regelmatig van functie te veranderen, maar ook door taakrotatie, activiteiten buiten het werk, etc.

Sommige mensen kunnen wel veranderen maar willen dat niet. Vaak is dat omdat ze bang zijn, bijvoorbeeld omdat ze de gevolgen niet kunnen overzien. Het is ook mogelijk dat ze het niet eens zijn met de verandering en/of niet geloven dat de verandering een verbetering zal zijn. Die weerstand tegen veranderen treedt vaker op als de verandering mensen overvalt, als ze het niet hebben zien aankomen en als ze niet betrokken zijn. Door mensen tijdig te informeren en te consulteren over de plannen kan veel weerstand voorkomen worden. Bovendien wordt zo de kans op succes groter. Niet alleen omdat mensen meer bereid zijn om mee te werken, maar ook omdat de expertise en ervaring van (oudere) medewerkers de plannen vaak realistischer en beter maken. De angst om te veranderen kan ook (deels) worden weggenomen door zo veel mogelijk zekerheid en houvast te bieden. Belangrijk daarbij is in ieder geval heel helder communiceren over wat er gaat veranderen en wat de gevolgen zijn.

4.5 Hoe zorg ik dat mensen regelmatig van functie wisselen?

- Stimuleer mobiliteit: door de mogelijkheden voor functiewisseling helder te communiceren en/of ondersteuning te bieden via een mobiliteitsbureau.
- Geef medewerkers baanzekerheid: via terugkeergaranties, overstapmogelijkheden, via stages of detachering.

Er zijn veel manieren om te stimuleren dat mensen regelmatig van functie wisselen, dat ze mobiel zijn. Allereerst is het belangrijk dat mensen mogelijkheden zien. Vaak weet men niet welke stappen mogelijk zijn en voor welke andere functies men in aanmerking komt. Het Ministerie van Economische Zaken heeft dit opgelost door op haar intranet niet alleen alle functies te beschrijven, maar ook aan te geven aan welke eisen kandidaten moeten voldoen. Ook bevat de site testen die men on line kan invullen, om zo de eigen mogelijkheden in kaart te brengen. Het Ministerie van BZK heeft voor dat laatste een on line loopbaanscan. Op deze manier kunnen medewerkers zelf, zonder hulp van anderen, bekijken wat ze willen en wat er mogelijk is. Voor het verder uitwerken van hun plannen kunnen ze uiteraard een beroep doen op professionals, maar veel voorwerk kan dus zelf. Dat maakt de medewerker minder afhankelijk en de drempel om daadwerkelijk actie te ondernemen lager.

Intranet, en natuurlijk ook internet, bieden veel mogelijkheden voor mensen die zelf actief hun loopbaan vorm willen geven. Niet iedereen kan echter met deze media uit de voeten. Goede voorlichting van de afdeling P&O is voor hen van groot belang. Eventueel kan een organisatie een speciaal mobiliteitsbureau oprichten met gespecialiseerde krachten waar medewerkers terecht kunnen met al hun mobiliteitsvragen. Zo heeft elke Business Unit bij Corus een loopbaanontwikkelingscentrum om medewerkers te adviseren en te ondersteunen bij doorstroom en ontwikkeling.

Niet iedereen kiest zelf voor mobiliteit, sommige mensen moeten daartoe worden aangezet en hebben prikkels nodig. Bij de Regiopolitie Noord Oost Gelderland gebruikt men hiervoor het 'stoplichtmodel'. Van bepaalde functies is vastgesteld dat men ze niet langer dan een bepaald aantal jaren (bijvoorbeeld zes) mag vervullen. De eerste vier jaar is de functie daarom groen. Na vier jaar wordt deze oranje: het wordt tijd om iets anders te zoeken. Na zes jaar springt het stoplicht op rood. Wie dan zelf nog geen nieuwe

functie gevonden heeft, wordt overgeplaatst. Inspraak is er dan niet meer bij. Wie dus zelf wil kiezen neemt zelf het initiatief, waarbij uiteraard hulp kan worden ingeroepen van de organisatie.

Veranderen van functie geeft veel onzekerheid, voor veel mensen een reden om er vanaf te zien. Die onzekerheid kan bijvoorbeeld beperkt worden door een terugkeergarantie. Zo hebben medewerkers van bepaalde universiteiten de zekerheid dat als de overstap naar een nieuwe baan hen niet bevalt, ze binnen twee jaar alsnog kunnen terugkeren naar hun oude functie. Een andere manier om de onzekerheid te beperken is om de overstap eerst informeel te regelen, via een stage of via detachering, zoals bij de Rabobank gebeurt bij interne herplaatsing.

GEMEENTE VENRAY

RENTREE 55: GEMEENTELIJK UITZENDBUREAU VOOR OUDEREN

De gemeente Venray² vergrijst: ongeveer een derde van het personeelsbestand in de gemeente Venray is 50 jaar of ouder. Dit betekent dat in de komende jaren veel medewerkers met pensioen gaan, waarmee veel kennis verloren gaat. Op termijn kan dit een negatief effect hebben op de dienstverlening van de gemeente.

Om de inzetbaarheid van oudere medewerkers te vergroten en hun kennis te behouden voor de gemeentelijke sector heeft de gemeente Venray, samen met een aantal andere gemeenten, in 2003 het gemeentelijk uitzendbureau Rentree 55 opgezet. Rentree 55 bemiddelt voor werk en projecten met een afgebakende tijdsduur, meestal enkele maanden. (Ex-)medewerkers uit deze deelnemende gemeenten van 50 jaar of ouder kunnen zich melden bij Rentree 55 als zij tijdelijk werk willen verrichten op een (andere) werkplek. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn als oudere medewerkers, als gevolg van een reorganisatie, overcompleet zijn geworden. Rentree 55 brengt vervolgens de 55-plussers in contact met hun mogelijke nieuwe opdrachtgever.

² Zie voor een uitgebreide beschrijving van het praktijkvoorbeeld www.aeno.nl en klik door naar leeftijdsbewust personeelsbeleid en praktijk.

4.6 Hoe kan ik de arbeidsproductiviteit van medewerkers behouden en vergroten?

- Voorkom vroegtijdig mentaal afscheid: ga tijdig in gesprek met medewerkers over de invulling van de laatste fase van de arbeidsloopbaan.
- Leg samen de wensen en mogelijkheden vast.
- Zorg voor voldoende uitdaging in deze laatste fase.

De arbeidsproductiviteit van uw (oudere) werknemers is het grootst wanneer zij competent, gezond, gemotiveerd en met betrokkenheid hun werk kunnen doen. Hoe u competenties op peil houdt leest u in paragraaf 4.2, over gezondheid schreven we in paragraaf 4.1 en het op peil houden van de motivatie kwam aan de orde in paragraaf 4.3. Hier gaan we in op betrokkenheid.

4.6.1 Hoe voorkom ik dat medewerkers al vroeg mentaal afscheid nemen van het werk?

De betrokkenheid van medewerkers hangt van veel factoren af, maar bij ouderen speelt een belangrijke rol of men al aan het 'afcheid nemen' is van het werk. Veel ouderen beginnen al ruim vóór ze daadwerkelijk met (pre)pensioen gaan met afscheid nemen van de organisatie en hun werkzame leven. Vaak hebben zij het gevoel dat ze niet nuttig meer zijn, geen bijdrage meer leveren en niet meer gewaardeerd worden. Ze zien ook geen uitdaging meer. Hierdoor neemt hun betrokkenheid af en daarmee vaak ook hun inzet, inzetbaarheid en productiviteit.

Om te voorkomen dat mensen vroegtijdig afscheid nemen van hun werk is het van belang om tijdig in gesprek te gaan met de medewerker over de invulling van een actieve en productieve laatste fase van de arbeidsloopbaan. Leg samen vast wat de wensen en mogelijkheden zijn en zorg er voor dat die voldoende uitdaging bevatten. Om medewerkers zich te laten oriënteren op het laatste deel van hun loopbaan kunt u hen ook een workshop aanbieden op dit gebied. Zo biedt het Psychisch Centrum Zon en Schild haar vijftigers een workshop aan waarin zij worden uitgenodigd na te denken over de invulling van het laatste deel van hun arbeidsleven en hoe leidinggevend en P&O hen daarbij kunnen ondersteunen. Andere organisaties, zoals bijvoorbeeld het Ministerie van Landbouw, Natuur en Visserij, beschikken over een loopbaancoach die werknemers ondersteunt om deze vragen zelf te beantwoorden.

MENTALITEITSVERANDERING

Bij PCS werken 250 medewerkers aan energiekabels. De gemiddelde medewerker is 48 jaar en werkt 25 jaar bij het bedrijf. Binnen de organisatie bestonden vooroordelen over oudere werknemers: 'oudere medewerkers zijn niet meer goed inzetbaar'. Ze werden betutteld, in plaats van dat hen kansen werden geboden. Oudere medewerkers hadden het gevoel 'de rit te moeten uitzitten'. Van belang was dat het bedrijf oudere medewerkers weer meer kansen ging bieden. Van medewerkers wilde het bedrijf niet meer horen dat ze 'de rit uitzitten', maar dat ze productief, gezond en met plezier aan het werk waren. Om dit te bereiken vond Pirelli een mentaliteitsverandering nodig en moesten de vooroordelen worden omgebogen.

Pirelli heeft hiervoor onder meer de volgende maatregelen ingezet:

- Ouderenmanagement is vast punt op MT-vergaderingen.
- Twintig procent van het opleidingsbudget is bestemd voor employability voor ouderen.
- Invoering van seniorenverbeterteams bestaande uit ongeveer vijf oudere medewerkers die worden betrokken bij issues binnen de organisatie waar hun specifieke deskundigheid en ervaring een belangrijke rol speelt. Op deze manier wordt optimaal gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van oudere medewerkers en blijven ze meer betrokken bij de organisatie.
- De standaard PAGO (periodiek arbeidsgezondheidskundige onderzoek) is vervangen door een individuele jaarlijkse 'health check', een individuele benadering gericht op oplossingen. Dit in tegenstelling tot de vaak minder zeggende PAGO-rapportages.

4.7 Hoe kan ik de negatieve beeldvorming over oudere werknemers veranderen?

- Vermijd een eenzijdig ontziebeleid.
- Besteed in communicatie meer aandacht aan wat ouderen wel kunnen.
- Gebruik in de communicatie ook beelden en verhalen van ouderen in plaats van alleen van jongeren.
- Ontzenuw negatieve beelden met behulp van feiten en cijfers (verzuimcijfers, medewerkerstevredenheidsonderzoeken, etc.).
- Stimuleer leidinggevenden en medewerkers hun beelden aan te passen aan de realiteit door hen inzicht te geven in hun eigen stereotype beelden over ouderen en de effecten hiervan.

Veel mensen denken bij oudere werknemers vooral aan problemen: ze zijn te duur, te star en te vaak ziek. In hoofdstuk drie hebben we al aangegeven dat veel van die denkbeelden niet kloppen, of in ieder geval: dat er geen sprake is van een wetmatigheid. Hoe 'oud' mensen zijn hangt niet zozeer af van hun leeftijd, maar van hun geschiedenis. Heeft men jaren hetzelfde werk gedaan of waren er regelmatig veranderingen? Was het werk ongezond en saai of vooral interessant en uitdagend?

Veel beelden over ouderen kloppen dus niet. Toch zitten ze in de hoofden van veel mensen, ook van ouderen. En daarmee hebben deze beelden een grote invloed op hoe we naar ouderen kijken en hoe ouderen zichzelf zien. Vaak resulteert dit erin dat ouderen vooral ontzien worden: ze krijgen een plekje in de luwte, mogen minder gaan werken, er hoeft niet meer zo veel. Jammer eigenlijk, want er kan nog zo veel. Niet altijd dat wat men eerder kon, maar vaak juist weer nieuwe dingen. Ouderen zijn niet minder inzetbaar, wel anders inzetbaar dan jongeren. Zolang we dat niet zien, krijgen (en nemen) de ouderen geen uitdagende functies en geen mogelijkheden om zich te (blijven) ontplooiën.

Bij het bestrijden van de negatieve beeldvorming over ouderen kunnen feiten en cijfers een belangrijke rol spelen. Veel beelden zijn daarmee te ontzenuwen. Uit verzuimcijfers zal blijken dat ouderen minder vaak verzuimen dan jongeren, het medewerkerstevredenheidsonderzoek zal laten zien dat de meeste ouderen nog steeds gemotiveerd en betrokken zijn.

Een andere manier om de beeldvorming te veranderen is het aanbieden van een training, bijvoorbeeld over 'inzicht in stereotype beelden'. In de training worden leidinggevenden en medewerkers bewust gemaakt van hun eigen beelden over oudere werknemers. Vervolgens wordt gekeken naar de rea-

liteit (kloppen mijn beelden?) en naar de effecten van negatieve beeldvorming op de positie van ouderen. Het effect van deze training is dat men genuanceerder gaat kijken naar oudere medewerkers, hun mogelijkheden en hun beperkingen.

Werken aan de negatieve beeldvorming heeft alleen zin als de negatieve beelden niet steeds weer bevestigd worden, bijvoorbeeld door het beleid van de organisatie of in de communicatie. Een eenzijdig ontziebeleid draagt de boodschap uit dat ouderen minder inzetbaar zijn en bescherming nodig hebben. Hun mogelijkheden blijven buiten beeld. Verder wordt in brochures en ander materiaal vaak gekozen voor foto's van jonge mensen. Ouderen blijven daarmee letterlijk buiten beeld. Meer aandacht voor wat ouderen wél kunnen en wat hun bijdrage is aan de organisatie kan helpen om de beeldvorming in positieve zin bij te stellen.

PHILIPS LIGHTING

STEREOTYPE BEELDEN OVER OUDEREN BESTRIJDEN

Centraal bij Philips staat het bevorderen van ontwikkelingsmogelijkheden voor ouderen. Dit doet men onder andere door het actief bestrijden van vooroordelen over ouderen. Men geeft leidinggevenden een actieve rol in de 'workshop 50+', waarin laagopgeleide productiemedewerkers worden getraind en een persoonlijk ontwikkelingsplan leren opstellen. Omdat vooral veel leidinggevenden een negatief beeld hebben over laagopgeleide oudere werknemers snijdt het mes hierbij aan twee kanten: ouderen worden breder inzetbaar en hun leidinggevenden leren dat ook oudere laagopgeleide werknemers wel degelijk ambities hebben. Opvallend is tevens de leergang 55+. Hierin kunnen deelnemers zich beraden op hun kernkwaliteiten en de mogelijkheden om deze beter te benutten in het werk.

5

Leeftijdsbewust personeelsbeleid: de kaders

In hoofdstuk vier hebben we antwoord gegeven op een aantal vragen rond de inzetbaarheid van oudere medewerkers. Daarmee is duidelijk geworden dat het strategisch inzetten van personeelsbeleid veel mogelijkheden biedt om die inzetbaarheid in stand te houden of te verbeteren. Er kan daarbij steeds gereageerd worden op vragen van de werkvloer, maar mooier is het om een structureel beleid te voeren op dit terrein: leeftijdsbewust personeelsbeleid. In dit hoofdstuk beschrijven we de kaders van zo'n beleid. We gaan daarbij eerst in op de randvoorwaarden die vervuld moeten worden om een succesvol leeftijdsbewust personeelsbeleid te ontwikkelen en te implementeren. Hierna gaan we terug naar de maatregelen zoals beschreven in hoofdstuk vier en geven aan waar deze passen binnen het reguliere personeelsbeleid. Dit overzicht laat zien welke aanpassingen van het reguliere personeelsbeleid nodig zijn voor een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid.

5.1 Randvoorwaarden voor een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid

Om een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid te kunnen voeren moet aan een aantal randvoorwaarden zijn voldaan:

- een visie op de wijze waarop de organisatie met (oudere) medewerkers wil omgaan;
- zicht op de huidige situatie;
- vaststellen gewenste situatie, gekoppeld aan doelen en missie van de organisatie;
- commitment en draagvlak voor het voeren van leeftijdsbewust personeelsbeleid;
- integratie van leeftijdsbewust personeelsbeleid in het reguliere personeelsbeleid;
- aandacht op drie fronten: beeldvorming, curatief beleid en preventief beleid.

5.1.1 Visie ontwikkelen

Goed leeftijdsbewust personeelsbeleid gaat uit van de visie dat medewerkers het goud zijn van de organisatie en dat gestreefd moet worden naar duurzame optimale inzetbaarheid van alle medewerkers. In die visie worden oudere werknemers gezien als individuen die over specifieke kennis en vaardigheden beschikken en elk gekenmerkt worden door hun fysieke en mentale gezondheid. Bij het streven naar optimale inzetbaarheid wordt uitgegaan van die individuele situatie, waarmee wordt aangegeven dat er maatwerk geleverd moet worden om tot optimale inzetbaarheid te komen. Maatwerk dat echter wel is ingebed in een structureel beleid.

5.1.2 In kaart brengen huidige situatie

Om een goed beleid te kunnen formuleren moet eerst duidelijk zijn waar de organisatie op dit moment staat wat betreft de inzetbaarheid van (oudere) medewerkers en hoe de gewenste situatie is. Belangrijke gegevens die verzameld moeten worden zijn bijvoorbeeld:

- leeftijdsverdeling van het personeelsbestand, uitgesplitst naar dienst, afdeling en functieniveau;
- functieduur;
- instroom, doorstroom en uitstroom, uitgesplitst naar leeftijd, dienst, afdeling en functie;
- tevredenheid, verzuim en WAO-instroom, op dezelfde wijze uitgesplitst.

Daarnaast moet in kaart worden gebracht hoe er in de organisatie gedacht wordt over oudere medewerkers en welke belemmeringen mensen van verschillende leeftijden ervaren. Ook moet worden bekeken welke activiteiten er in de organisatie al ondernomen worden om de inzetbaarheid van ouderen te verbeteren, of die op een andere manier van invloed zijn op de positie van ouderen. Tenslotte moet worden onderzocht of er activiteiten of beleidsonderdelen zijn die, zonder dat dit expliciet de intentie is, een effect hebben op de inzetbaarheid van oudere werknemers.

5.1.3 Vaststellen gewenste situatie gekoppeld aan doelen en missie organisatie

Na het vaststellen van de huidige situatie moet worden besloten wat de gewenste situatie is. Daarmee worden meteen de doelen van het beleid geformuleerd. Het is belangrijk dat bij het formuleren van de gewenste situatie wordt aangesloten bij de algemene doelstellingen en missie van de organisatie of het betreffende organisatieonderdeel. Welke eisen stellen die aan de inzetbaarheid van (oudere) medewerkers en hoe is dat te vertalen naar doelstellingen voor leeftijdsbewust personeelsbeleid.

5.1.4 Creëren commitment en draagvlak

Voor een effectief leeftijdsbewust personeelsbeleid is het van groot belang dat men op alle niveaus binnen de organisatie doordrongen is van het belang hiervan. Heel belangrijk is dat in ieder geval de burgemeester, de wethouder die verantwoordelijk is voor personeelsaangelegenheden en de gemeentesecretaris het beleid steunen. Daarnaast moeten de diensthoofden het belang inzien van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Omdat het beleid uiteindelijk moet worden uitgevoerd op de werkvloer is op termijn het commitment van alle lagen van de organisatie van belang. Om commitment en draagvlak te creëren is heldere communicatie nodig over het belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid voor de organisatie, de doelen die ermee bereikt moeten worden en de manier waarop het beleid gevoerd wordt. Ook moet er duidelijkheid zijn over wat er van de verschillende betrokkenen concreet verwacht wordt binnen dit beleid; wie is waarvoor verantwoordelijk?

5.1.5 Integreeren in regulier personeelsbeleid

Het opzetten van leeftijdsbewust personeelsbeleid vraagt specifieke aandacht voor de inzetbaarheid van medewerkers van verschillende leeftijdsgroepen. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de maatregelen die noodzakelijk worden geacht binnen dit beleid geïntegreerd worden in het reguliere personeelsbeleid van de gemeente. Gebeurt dat niet dan is de kans dat het beleid verzandt groot: er zijn immers zo veel punten die de aandacht vragen.

5.1.6 Aandacht op drie fronten

Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid kent drie soorten maatregelen, elk met een specifiek doelstelling:

1. maatregelen ter bestrijding van onjuiste beeldvorming over ouderen;
2. curatieve maatregelen die worden ingezet als er problemen zijn met de inzetbaarheid van (oudere) medewerkers;
3. preventieve maatregelen, bedoeld om problemen te voorkomen en mogelijkheden te benutten.

Elk van de drie onderdelen heeft zijn eigen waarde en belang en de een kan niet zonder de ander. In de praktijk zien we dat vaak vooral aandacht wordt besteed aan de curatieve maatregelen, die dan ook nog vaak worden vertaald naar ontziebeleid. Dit is echter geen structurele oplossing, vandaar het belang om op alle drie de terreinen aan de slag te gaan.

5.2 Randvoorwaarden bij de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid

Evenals bij de ontwikkelingsfase van leeftijdsbewust personeelsbeleid moet voor een succesvolle implementatie aan een aantal randvoorwaarden zijn voldaan:

- draagvlak in de hele organisatie;
- leidinggevendenden die beschikken over de noodzakelijke kennis en vaardigheden;
- tijd en middelen beschikbaar;
- opname van het beleid in de beoordelingscyclus om de daadwerkelijke uitvoering van het beleid te stimuleren.

5.2.1 Draagvlak in de hele organisatie

Wanneer beleid is geformuleerd, is de volgende stap het creëren van con-

dities die er voor zorgen dat het ook op de juiste wijze wordt uitgevoerd. Belangrijk daarbij is allereerst dat de mensen die het beleid moeten uitvoeren, doordrongen zijn van het belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid (zie hierboven). Daarnaast moet duidelijk zijn wie wat moet doen om het beleid te laten slagen.

Uiteindelijk zal iedereen in de organisatie het belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid moeten inzien. Om dit te bereiken is het van belang dat er een dialoog op gang komt over de volgende onderwerpen:

- beelden over ouderen en hun inzetbaarheid;
- relatie tussen leeftijdsbewust personeelsbeleid en de doelen van de afdeling: hoe kan dit beleid helpen om de gestelde doelen te bereiken;
- concrete positieve opbrengst van leeftijdsbewust personeelsbeleid voor de afdeling en de individuele medewerkers;
- de ondersteuning die men nodig heeft om het beleid goed te kunnen uitvoeren.

Tenslotte moeten met de leidinggevenden op de verschillende niveaus werkafspraken gemaakt worden. Daarbij moet in ieder geval worden vastgelegd welke activiteiten van de leidinggevende verwacht worden en hoe de wijze van uitvoering zal doorwerken in de beoordeling van de leidinggevende.

5.2.2 Voldoende kennis en vaardigheden bij leidinggevenden

Hoewel leeftijdsbewust personeelsbeleid is gericht op medewerkers van alle leeftijden vraagt de positie van ouderen toch extra aandacht. Belangrijk is dat met name leidinggevenden inzicht hebben in de veranderingen die iemand doormaakt bij het ouder worden. Tevens is van belang dat leidinggevenden zien dat ouderdom niet alleen met gebreken komt, maar dat ouderen ook beschikken over veel nuttige kennis en ervaring. Dit inzicht kan worden overgebracht in voorlichtingsbijeenkomsten of -folders of tijdens een training.

Als leidinggevenden meer inzicht hebben in wat er gebeurt als mensen ouder worden, zullen zij hun oudere medewerkers beter kunnen begeleiden in dat proces. Hiervoor is noodzakelijk dat ze beschikken over goede communicatieve vaardigheden: ze zullen immers met de medewerkers moeten kunnen praten over beperkingen, mogelijkheden, wensen en verwachtingen. Dergelijke gesprekken zijn soms emotioneel en ingewikkeld en vragen nogal wat van een leidinggevende.

Om te kunnen optreden bij problemen en om problemen te voorkomen, moeten de leidinggevenden beschikken over basale kennis over de rela-

tie belasting/belastbaarheid en de mogelijkheden die er zijn om die twee beter in evenwicht te brengen. Zij moeten ook inventief zijn in het verzinnen van oplossingen die verder gaan dan ontziemaatregelen: ze moeten manieren verzinnen om de mogelijkheden van de medewerker optimaal te benutten, waarbij rekening wordt gehouden met de beperkingen in de inzetbaarheid.

Kortom, goed leeftijdsbewust personeelsbeleid vereist leidinggevenden met veel kwaliteiten! Overigens zijn dit wel kwaliteiten die breed inzetbaar zijn, dus ook voor het uitvoeren van andere taken. Het loont dus om erin te investeren.

5.2.3 Tijd, middelen en beloning

Het voeren van een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid kost tijd, en zeker bij de implementatie moeten tijd en middelen gereserveerd worden om de veranderslag te maken. Er is tijd en geld nodig om mensen voor te lichten, waar nodig te trainen en om nieuw beleid te maken of aan te passen. En om maatwerk te kunnen leveren moeten leidinggevenden tijd hebben om met hun medewerkers te praten. Uiteindelijk betaalt deze investering zichzelf overigens terug, omdat mensen langer competent, gezond, gemotiveerd, betrokken en dus productief blijven.

Het effect van een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid is vaak pas op de wat langere termijn zichtbaar. Op de korte termijn is vooral de investering zichtbaar. Dit is voor sommige mensen demotiverend. Om hen toch te bewegen serieus met leeftijdsbewust personeelsbeleid aan de slag te gaan, is het belangrijk de activiteiten binnen dit terrein mee te nemen in de beoordelingscyclus en mensen ook te belonen voor hun activiteiten op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

5.2.4 Inbedden in bredere kader van personeelsbeleid

Structurele aandacht voor ouderen is van groot belang voor uw gemeente en medewerkers. Om deze structurele aandacht te borgen is het van belang dat de maatregelen een integraal onderdeel gaan uitmaken van het reguliere personeelsbeleid. Op deze manier is de uitvoering ervan niet afhankelijk van het enthousiasme van individuele managers. Tevens wordt op deze wijze het belang van de maatregelen aangegeven. In hoofdstuk vier is een groot aantal maatregelen aan de orde gekomen die passen in een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Belangrijk is echter dat die maatregelen hun plaats krijgen in het personeelsbeleid. In paragraaf 5.3 geven we aan bij welke onderdelen van het personeelsbeleid de acti-

viteiten horen. Daarmee wordt tevens duidelijk welke veranderingen er in het reguliere personeelsbeleid nodig zijn om het beleid leeftijds-proof te maken.

5.3 Het integreren van leeftijdsbewuste maatregelen in personeelsbeleid

Aandacht voor leeftijd en levensfase is van belang in alle onderdelen van het personeelsbeleid. Hieronder geven we een aantal voorbeelden van de manier waarop die aandacht vorm kan krijgen. De opsomming is verre van uitputtend, maar geeft een beeld van wat er allemaal mogelijk is.

5.3.1 Functioneringsgesprekken

Om medewerkers optimaal inzetbaar te houden is het belangrijk dat het werk (blijvend) aansluit bij de wensen, behoeften, mogelijkheden en beperkingen van de werknemer. Dit kan door met elkaar in gesprek te blijven door het regelmatig voeren van (functionerings)gesprekken waarin de volgende onderwerpen van belang zijn:

- **Afstemming werk op individuele wensen en behoeften** van medewerkers. Aansluiting van het werk bij de individuele wensen en behoeften is belangrijk aangezien deze in de loop van de tijd kunnen veranderen. Een goede aansluiting tussen wensen en behoeften zorgt voor gemotiveerde medewerkers (zie paragraaf 4.3).
- **Afstemming belasting en belastbaarheid.** Een te grote belasting kan tot gezondheidsproblemen leiden en tot verzuim. Bij onbalans in belasting en belastbaarheid kunnen leidinggevenden en medewerkers samen zoeken naar mogelijkheden om de belasting af te stemmen op de belastbaarheid van de medewerker (zie paragraaf 4.1.1).
- **Optimale inzet van capaciteiten.** Een optimale inzet van capaciteiten bevordert de motivatie van de medewerker en de productiviteit. Om na te gaan of medewerkers hun capaciteiten optimaal (kunnen) inzetten, is het belangrijk om ook de capaciteiten die in het huidige werk nauwelijks zichtbaar zijn in kaart te brengen en na te gaan welke capaciteiten verder ontwikkeld kunnen worden. Om vervolgens samen te bespreken hoe de medewerker deze capaciteiten kan en wil inzetten (zie paragraaf 4.2.1 en 4.2.2).
- **De invulling van een actieve en productieve laatste fase van de loopbaan.** Tijdig in gesprek gaan met oudere medewerkers hierover voorkomt vroegtijdig mentaal afscheid en verhoogt de inzetbaarheid, de motivatie en de productiviteit (zie paragraaf 4.6.1).

Als onderdeel van het seniorenproject³ van de gemeente Assen is in die gemeente een checklist ontwikkeld voor POP-gesprekken met medewerkers vanaf 50 jaar. In de checklist staan onderwerpen die specifiek van belang kunnen zijn voor senioren, zoals de belasting in de huidige functie, mogelijkheden voor aanpassingen in het werk en loopbaanmogelijkheden.

Checklist POP-gesprek oudere medewerkers**Analyse van de huidige werkzaamheden:**

1. fysieke belasting (te hoog)?
2. geestelijke belasting (stress)?
3. behoefte aan geneeskundig onderzoek, contact bedrijfsarts;
4. mogelijkheid belastingsonderzoek.

Aanpassing taken door:

5. meer/minder leidinggeven;
6. meer/minder inhoudelijke taken;
7. flexibele werktijden, bijvoorbeeld thuiswerken;
8. meer begeleidende/coachende taken, bijvoorbeeld ten behoeve van inwerken van nieuwe medewerkers;
9. verbeteren arbeidsomstandigheden (werkplekonderzoek, contact met arbo-functionaris);
10. werken in projecten;
11. functieverbreiding/functieversmalling.

³ Zie voor een uitgebreide beschrijving van het praktijkvoorbeeld www.aeno.nl en klik door naar leeftijdsbewust personeelsbeleid en praktijk.

Andere functie:

12. oriëntatie op de mogelijkheden binnen de afdeling of organisatie;
13. oriëntatie op de mogelijkheden buiten de organisatie;
14. assessment;
15. loopbaantraject;
16. (om)scholing.

Vervroegde uittreding via bijvoorbeeld (deeltijd) FPU:

17. financiële consequenties;
18. invulling overige taken bij deeltijd FPU
(zie boven onder andere functie);
19. fasering, dus hoe geleidelijk afscheid nemen;
20. opvolging : zijn er mogelijkheden binnen de
organisatie, of naar buiten;
21. hoe wil de medewerker straks afscheid nemen, wel/geen receptie?
22. gaat de huidige medewerker opvolger inwerken, is het een
moeilijk vervulbare vacature (lange wervingstijd?).

Managers en leidinggevenden krijgen een training in het voeren van POP-gesprekken. Hierbij wordt speciaal ingegaan op de gesprekken met de oudere medewerkers. Tevens worden de medewerkers ingelicht over het doel en de werkwijze van deze gesprekken.

5.3.2 Training en ontwikkeling

Voor duurzame inzetbaarheid is het belangrijk dat mensen zich blijven ontwikkelen en regelmatig nieuwe ervaringen opdoen. Zij moeten niet alleen beschikken over de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor hun huidige functie, maar moeten ook worden voorbereid op mogelijke veranderingen in de toekomst. Beleid op dit terrein moet dan aandacht besteden aan de volgende punten:

- **Weerstand tegen scholing tegengaan.** Veel mensen, met name lager opgeleiden en ouderen, hebben door slechte ervaringen in het verleden weerstand tegen scholing. Om hen toch te motiveren en activeren om te leren, is het belangrijk dat de scholing die wordt aangeboden qua inhoud aansluit op de wensen en behoeften van de medewerkers. Bovendien moet rekening worden gehouden met de manier van leren van ouderen (zie paragraaf 4.2.5).
- **Anticipeer op te verwachten functieveranderingen.** Als een beleid wordt gevoerd gericht op duurzame inzetbaarheid, zal er op gestuurd worden dat medewerkers regelmatig veranderen van functie of werkzaamheden. Het opleidingsbeleid moet daarop anticiperen, zodat men is voorbereid op deze overstappen (zie paragraaf 4.2.4).
- **Leren gebeurt niet alleen in formele, schoolse setting.** Kennis en vaardigheden blijven niet alleen op peil door formeel leren, maar ook door nieuwe dingen te doen, zoals van functie te veranderen, door functieverbreiding, taakrotatie of een stage (zie paragraaf 4.2.4). Veel mensen vinden het prettiger om te leren in de praktijk. Het (opleidings)beleid moet hiervoor wel ruimte bieden (zie paragraaf 4.2.5).
- **Meer opleidingsdagen voor ouderen.** In veel organisaties zijn voor ouderen minder opleidingsdagen gereserveerd dan voor jongeren. Ook worden jongeren vaak meer aangemoedigd om iets aan scholing of opleiding te doen dan ouderen. Voor een duurzame inzetbaarheid is het van belang dat juist ook ouderen de ruimte krijgen en aangemoedigd worden om zich te blijven ontwikkelen (zie paragraaf 4.2.4).

5.3.3 Arbeidsvoorwaarden

Een goede aansluiting van de arbeidsvoorwaarden op de wensen en behoeften van medewerkers verhoogt hun inzetbaarheid. In het kader van leeftijdsbewust beleid is bijvoorbeeld aandacht gewenst voor:

- **Het bieden van flexibele werktijden, meer verlof en de mogelijkheid tot parttime werk.** Met de leeftijd neemt vaak de behoefte aan flexibiliteit in en buiten het werk toe. Met dat laatste groeit ook de behoefte aan vrije tijd. Om de motivatie van oudere medewerkers te vergroten is het dan ook raadzaam om te zorgen voor meer verlof, de mogelijkheid het werk flexibeler in te delen en/of te zorgen dat medewerkers daadwerkelijk gebruik kunnen maken van de wettelijke mogelijkheid om parttime te werken. Dit sluit tevens aan bij een eventuele langere hersteltijd van oudere medewerkers en biedt medewerkers meer tijd om zich te blijven ontwikkelen (zie paragraaf 4.1.2, 4.2.4 en 4.3).
- **Vrijstelling van onregelmatige diensten en het bieden van keuzemogelijkheden in het rooster.** Wanneer werken in onregelmatige diensten te zwaar is geworden voor oudere medewerkers kan men op deze wijze het werk verlichten (zie paragraaf 4.1.2).
- **(Baan)zekerheid bij een overstap naar een andere functie.** Dit kan bijvoorbeeld door het bieden van terugkeergaranties of door een overstap eerst informeel te regelen via detachering. Op deze wijze is men meer bereid om te veranderen, wordt de mobiliteit bevorderd en blijft de inzetbaarheid behouden (zie paragraaf 4.4 en 4.5).

ACADEMISCH ZIEKENHUIS UTRECHT

'OUDERCONTRACTEN'

Het Academisch Ziekenhuis Utrecht heeft voor een deel van de operatiekamers (OK's) een heel nieuw rooster ontwikkeld waarbij medewerkers de garantie hebben dat het werk binnen de schooltijden van de kinderen valt en waarbij in de schoolvakanties niet gewerkt wordt. Aanleiding hiervoor was dat men de bezetting van de OK's niet rond kreeg door personeelsgebrek. Door de nieuwe roosters zijn veel medewerkers die wegens zorgtaken ontslag hadden genomen weer aan het werk. Zij kunnen nu hun zorgtaken combineren met werk, houden hun kennis en ervaring op peil en het ziekenhuis kan haar OK's efficiënt gebruiken en de wachtlijsten verkorten.

5.3.4 Loopbaan en mobiliteit

Voor een duurzame en optimale inzetbaarheid is het belangrijk om de mobiliteit van medewerkers te bevorderen, onder andere door het bieden van loopbaanmogelijkheden. Een goed loopbaanbeleid kan zorgen voor:

- **Tegengaan van een te zware belasting.** Op een gegeven moment kunnen bepaalde functies te zwaar worden voor oudere werknemers. Door medewerkers met een zware functie een loopbaanperspectief te bieden en hen tijdig voor te bereiden op een andere functie, bijvoorbeeld door tijdige om- of bijscholing, kan men overbelasting voorkomen (zie paragraaf 4.1.1).
- **Betere benutting capaciteiten.** Om optimaal gebruik te maken van de capaciteiten van medewerkers is het belangrijk om na te gaan of iemands capaciteiten mogelijk beter benut kunnen worden in een andere functie (zie paragraaf 4.2.2).
- **Volledige benutting competenties.** Veel mensen beschikken over competenties die in hun werk eigenlijk nauwelijks aan de orde komen. Het is belangrijk om de bestaande competenties te achterhalen tijdens een functioneringsgesprek, evenals de nog niet ontwikkelde, maar wel aanwezige competenties, bijvoorbeeld door middel van een assessment. Door deze competenties vast te leggen in een portfolio kunnen deze in de toekomst worden benut (zie paragraaf 4.2.1).
- **Stimulering mobiliteit.** Om mobiliteit te stimuleren is een transparante interne arbeidsmarkt nodig, waarin mogelijkheden tot doorstroom worden benadrukt (zie paragraaf 4.5).
- **Actieve en productieve laatste loopbaanfase.** Om te zorgen voor een actieve en productieve laatste fase van de loopbaan is het belangrijk tijdig met de oudere medewerker in gesprek te gaan over de invulling hiervan (zie paragraaf 4.6.1).
- **Positieve beeldvorming.** Wanneer organisaties ook doorstroommogelijkheden bieden aan ouderen en hun capaciteiten volledig benutten, heeft dit een positieve invloed op de beeldvorming rond ouderen (zie paragraaf 4.7).

Heineken bevordert de mobiliteit door de interne arbeidsmarkt transparant te maken. Alle interne vacatures worden gemeld op een digitale vacaturebank. Op die website is ook het organogram van de organisatie zichtbaar, inclusief alle functieprofielen en korte testen waarmee medewerkers zelf kunnen vaststellen of ze geschikt zijn voor de beschreven functie. Zo kan iedereen zich optimaal oriënteren op de mogelijkheden in het bedrijf, zowel op de korte als de langere termijn.

5.3.5 Taakinhoud en werkorganisatie

De inhoud van taken en functies en de manier waarop het werk is georganiseerd is van grote invloed op de inzetbaarheid van de medewerker. Aanpassingen hierin kunnen de inzetbaarheid vergroten. Van belang hierbij is:

- **Aanpassen taken, functies en werkorganisatie aan mogelijkheden werknemers.** Het aanpassen van taken, functies of werkorganisatie is een belangrijke manier om medewerkers met beperkingen toch nog volledig inzetbaar te houden of juist de sterke competenties van ouderen volledig te benutten. Voorbeelden zijn het afwisselen van zware taken met lichtere taken (zie paragraaf 4.1.1) of het anders verdelen van taken over de medewerkers (zie paragraaf 4.1.2). Een aanpassing van de functie kan er ook voor zorgen dat de capaciteiten van de medewerker beter worden benut (zie paragraaf 4.2.2).
- **Zorgen voor brede en continue ontwikkeling.** Door functieverandering, functieverbreding of taakrotatie kunnen medewerkers zich (breed) blijven ontwikkelen (zie paragraaf 4.2.4).
- **Aanpassen taken en functie aan motivatie werknemers.** Mensen leveren de beste prestaties bij werkzaamheden die hen motiveren. Wat motiverend is verandert vaak in de loop der tijd. Het is van belang dat de taken en functie meebewegen met deze verandering (zie paragraaf 4.3).
- **Focus op mogelijkheden, niet op beperkingen.** Zorg bij problemen met de inzetbaarheid dat vooral wordt gekeken naar wat iemand nog wel of juist steeds beter kan. Ontzietmaatregelen hebben, ondanks de vaak goede bedoelingen, een negatief effect: ze vormen geen uitdaging, zijn een verspilling van talent en werken zeer demotiverend. Bovendien hebben ze een negatieve invloed op de beeldvorming over ouderen (zie paragraaf 4.7).

5.3.6 Arbeidsomstandigheden

Door gezonde arbeidsomstandigheden kunnen ouderen langer gezonder hun werk uitvoeren. Goede arbeidsomstandigheden worden bevorderd door:

- **Periodieke onderzoeken** zoals werkdrukonderzoek, PAGO's of RI&E's. Zo kan men nagaan of de arbeidsomstandigheden nog in orde zijn. Op basis van deze onderzoeksresultaten kan men de arbeidsomstandigheden verder verbeteren (zie paragraaf 4.1.1).
- **Ergonomische of technische aanpassingen** om de belasting bij bepaalde functies te beperken (zie paragraaf 4.1.1 en 4.1.2).
- **Voorlichting over gezond werken.** Denk hierbij bijvoorbeeld aan voorlichting over de instelling van een werkplek of instructies voor het tillen (zie paragraaf 4.1.1).
- **Gezondheidsbevorderende maatregelen,** zoals gezonde voeding in de kantine en het stimuleren van beweging, zoals 'lunchwandelen' of bedrijfsfitness. Maar ook door het aanbieden van voorlichting, medische onderzoeken of het bieden van bijvoorbeeld hulp bij stoppen met roken (zie paragraaf 4.1.3).

5.3.7 Verzuim en reïntegratie

Wanneer de organisatie zorgt voor goede arbeidsomstandigheden en tevens maatregelen treft om de gezondheid van medewerkers te bevorderen, zal het verzuim beperkt blijven. Maar ouderdom komt vaak met gebreken en oudere medewerkers hebben daarom vaker langdurige klachten. Om een negatief effect hiervan te beperken helpen de volgende maatregelen:

- **Goede begeleiding tijdens de verzuimperiode.** Door veel en goed contact met de medewerkers kan men reïntegratie bevorderen.
- **Goede verzuimregistratie en analyse.** Door een goed overzicht van het verzuimpatroon en de redenen van verzuim van oudere medewerkers kunnen passende (voorzorgs)maatregelen genomen worden. Een goed overzicht van verzuim en verzuimredenen kan ook helpen bij het bestrijden van negatieve beelden over ouderen. (zie 4.7)

Het Groenbedrijf van de dienst Stadsbeheer is een gemeentelijk aanne-mingsbedrijf. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is ruim 46 jaar. Het management beseftte dat vergrijzing de productiviteit ongunstig bein-vloedde. Problemen waar men mee te maken had waren: aandoeningen aan het bewegingsapparaat als gevolg van fysiek zwaar werk, moeilijk herplaatsbaar personeel, weinig externe mobiliteit, stagnerende omzet en toenemende concurrentie. De continuïteit van het bedrijf werd hier-door bedreigd.

Het management heeft toen besloten tot aanpassing van het personeels-beleid door meer te regisseren op de in-, door- en uitstroom van perso-neel. Men plaatste het personeelsbeleid stevig in het algemene bedrijfsbeleid.

Instroom wilde men realiseren door actieve werving van jonge hoveniers en medewerkers met al meer werkervaring.

Doorstroom werd gefaciliteerd door bedrijfsspecifieke opleidingen (intern en extern), werken in specialistische ploegen en taakverbreding. Uitstroom beschouwde men als het resultaat van: vraag van de markt, natuurlijk verloop, reïntegratiemogelijkheid na ziekte en preventiemaat-regelen, waardoor medewerkers elders komen te werken. Er zijn gerich-te maatregelen genomen om het risico van verlies van verworven kennis en ervaring te beperken.

Met behulp van de universiteit van Tilburg is ter ondersteuning voor het groenbedrijf een model voor personeelsplanning ontwikkeld: het 'HR3P-model (Human Resources Performance-Potential-Portfolio).

Dit model is gebaseerd op aannamen over ontwikkeling in productiviteit, verwachtingen t.a.v. omzetontwikkeling en kansberekeningen t.a.v. per-soneelsverloop. Hierdoor kan de personeelsbehoefte en personeelsbe-schikbaarheid op de korte en middellange termijn beter worden afgestemd op verwachte ontwikkeling in productiviteit en personeelsop-bouw. De waarnemingen van het management krijgen hierdoor een meer kwantitatieve onderbouwing door meerjarige statistieken.

Door middel van het HR3P-model kan men ook een scherper beeld krij-gen van de aanwezige kwalitatieve structuur van het personeelsbestand in termen van de huidige prestaties en toekomstige groeimogelijkheden en wensen. De uitkomsten uit het HR3P-model worden meegenomen in

de planning van wervingsactiviteiten en de interne doorstroom. Tevens kan men via een opleidingsprogramma werken aan de ontwikkeling van medewerkers. De arbeidsrisico's voor 'mid-lifers' kunnen worden beperkt door een mobiliteitsprogramma.

Kanttekeningen op het model zijn er ook. Alleen productiviteit en verloopkans blijken substantieel beïnvloedbaar. De interpretatie van de cijfers vereist volgens het management veel inzicht in de specifieke situatie van het bedrijf.

De resultaten van het in-, door- en uitstroombesluit:

- meer instroom door imago van aantrekkelijk bedrijf;
- instroom van nieuwe kennis en kunde, hierdoor blijft bedrijf 'up to date';
- meer mobiliteit en dus medewerkers meer flexibel inzetbaar;
- meer gekwalificeerd personeel;
- borging kwaliteit van prestatie en product;
- betere dienstverlening;
- een evenwichtige opbouw in het personeelsbestand;
- minder ziekteverzuim;
- bedrijf is zakelijker én socialer geworden;
- meer continuïteit in bedrijfsvoering.

6

Meer informatie

Aanbevolen literatuur

- Aarendonk, S. (2003). Wat beweegt gemeenteambtenaren langer door te werken? Verslag van een onderzoek. Te downloaden op www.aeno.nl, bij leeftijdsbewust personeelsbeleid
- Berkel, E. van, M. Cornelissen, A. Mulder, Y. Quispel & A.M. Steen (2002). De OR aan zet bij inzet van alle leeftijden. Utrecht: LBL, expertisecentrum Leeftijd en maatschappij.
- Dorhout, P., H. Maassen van den Brink & W. Groot (2002). Hebben Ouderen de Toekomst? Een literatuuroverzicht ouderen en arbeid. Amsterdam: SCHOLAR, Faculteit Economische Wetenschappen en Econometrie Universiteit van Amsterdam.
- Gründemann, R.W.M. & S. de Vries (2002). Gezond en Duurzaam inzetbaar! Employability-beleid in Nederland. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Henkens, K. & H. van Soltinge (2003). Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevendenden over uittreden uit het arbeidsproces. Den Haag: Koninklijke van Gorcum / Stichting Management Studies (SMS).
- Nauta, A., M.R. de Bruin & R. Cremer (2004). De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Osse, P. (1999). Doorlopende banen. Amsterdam: FNV Pers.
- Peters, R. (1995). Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Zaltbommel: Thema.
- Roekel-Kolkhuis Tanke, I. van (2001). Ouderen medewerkers inzetbaar houden in veranderende organisaties. M&O, 1, 24-43.

Internetsites

www.aeno.nl

A+0 fonds Gemeenten, met informatie over leeftijdsbewust personeelsbeleid en praktijkvoorbeelden.

www.minszw.nl

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, met mogelijkheid door te klikken naar arbeid en daar naar ouderen.

agentschap.szw.nl

Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid. Doorklikken naar regelingen leeftijdsbewust personeelsbeleid.

www.leeftijdophetwerk.nl

Op deze site van TNO vindt u alle informatie op het gebied van leeftijd en werk. Daarnaast ondersteunt de site de Stimuleringsregeling Leefwijdsbewust Personeelsbeleid van het ministerie van SZW.

www.leeftijd.nl

Expertisecentrum LEEFtijd.

www.40pluswerk.nl

Praktijkvoorbeelden van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

www.cumloude.nl

Cum l'oude is een prijs die wordt uitgereikt aan organisaties met een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid. De site geeft informatie over prijswinnaars en genomineerden.

www.cgb.nl

Commissie Gelijke Behandeling met informatie over de wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid.

www.senior-power.nl

Senior Power wil stimuleren dat mensen tot hun 65e doorwerken. De site biedt informatie over wat werkgevers en werknemers kunnen doen om dat te bereiken.

Colofon

Opdrachtgever

Stichting A+O fonds Gemeenten
Projectleider: Erik Bornkamp
Projectmedewerker: Anouk Klinkers

Auteurs

Marije Nuyens en Sjiera de Vries, TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid

Eindredactie

Erik Bornkamp

Met dank aan

De leden van de begeleidingscommissie:
Voorzitter: N.J.G. Janssens (Gemeente Rotterdam / bestuurslid A+O fonds Gemeenten); R. Kuin (ABVAKABO FNV); A. Martins (ABVAKABO FNV); J. Boere (College voor Arbeidszaken); F.J.R. Faber (Gemeente Emmen); I. Rekveldt (Gemeente Loenen); M.E. Jung (voorheen Gemeente Schiedam); P. Bakker (Ministerie VWS);

Vormgeving

Ermin de Koning, Puur Ontwerp

Drukwerk

Artoos Drukkerijen

ISBN-nummer

90-77681-14-0

Oplage

5000 exemplaren

Uitgave

© Stichting A+O fonds Gemeenten, Den Haag
november 2005

Stichting A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aeno.nl

Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de Stichting A+O fonds Gemeenten.

Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.



