



Workshop
Leeftijdsbewust beleid
voor Woningcorporaties
Seizoen 2007 - 2008



Inhoudsopgave

Workshop 1	1-1
Introductie in Leeftijdsbewust Beleid	1-11
Bijlage 1: Zet leeftijd niet centraal	1-9
Bijlage 2: Van ouderenbeleid naar bewust personeelsbeleid.....	1-14
Bijlage 3: Niet meer met je rug naar de toekomst	1-17
Workshop 2	2-1
Een goed plan (1): de inhoud	2-1
Bijlage 1: Stem levensfase af met de werksituatie	2-7
Bijlage 2: Je loopbaanregisseur ben je zelf.....	2-12
Workshop 3	3-1
Een goed plan (2): het proces	3-1
Bijlage 1: Langer werken uit vrije wil.....	3-6
Bijlage 2: Oudere werkt langer door	3-11
Workshop 4	4-1
Een goed plan (3): de aansluiting.....	4-1
Workshop 5	5-1
Van plan naar realisatie.....	5-1
Workshop 6	6-1
Presentatie en Evaluatie.....	6-1

Workshop 1

Introductie in Leeftijdsbewust Beleid

Workshop voor woningcorporaties

Inleiding

Veel organisaties werken aan leeftijdsbeleid of zijn van plan 'iets' te gaan doen. Vaak zijn dat onderzoeks- en diagnoseactiviteiten, met soms een actieplan als resultaat. Maar hoe kom je verder dan beleid maken en instrumenten aanreiken? Succesvol leeftijdsbeleid in de praktijk ontstaat door de achterliggende oorzaken aan te pakken: hoge functieduur, eenzijdig of zwaar werk en een ongezonde werk- en leefstijl. Al enige tijd is er in Nederland sprake van 'dubbele vergrijzing'. De gemiddelde leeftijd stijgt en tegelijkertijd leven we langer. Dat heeft gevolgen voor de leeftijdssamenstelling van het personeelsbestand. We zien een merkwaardige spagaat waarbij organisaties ouderen op de afzetmarkt als 'commerciële kans' zien maar hen in het arbeidsproces als 'probleem' beschouwen.

Gids voor personeelsmanagement, jrg. 85, nr 5 – 2006

Workshop onderwerpen

1. Wat is Leeftijdsbewust Beleid (en wat vooral niet)?
2. Inzetbaarheid volgens de werkgever en de werknemer:
 - De balans tussen willen en kunnen.
 - Persoonsfactoren en belangen.
 - Organisatiefactoren en belangen.

Tijdsindeling workshop 1

13.30 – 14.30 uur	Kennismaking
14.30 – 15.15 uur	Bespreking workshop onderwerpen (theorie)
15.15 – 16.00 uur	Uitwerken workshop opdracht(en)
16.00 – 17.00 uur	Bespreking van de opdrachten en bespreking van de praktijkopdracht voor volgende keer

Te bestuderen voor deze workshop

1. Bijlage 1: Zet leeftijd niet centraal
2. Bijlage 2: Van ouderenbeleid naar bewust personeelsbeleid
3. Bijlage 3: Niet meer met je rug naar de toekomst

De inhoud in hoofdlijnen

Wat is leeftijdsbewust beleid (en wat vooral niet)?

Waarom is het nodig om 'ouder worden' in uw organisatie in beeld te krijgen?

Een directe aanleiding van buitenaf is de veranderende wet- en regelgeving, die erop is gericht om mensen langer voor het arbeidsproces te behouden. Management en medewerkers van alle leeftijden willen dan weten wat dat voor effecten heeft en wat zij zelf kunnen doen om de inzetbaarheid te versterken. Tegelijkertijd merken veel organisaties dat de uitstroom van de 'baby-boom-generatie' in de komende jaren aandacht vraagt in verband met bijvoorbeeld het overdragen en borgen van ervaring. De wet- en regelgeving is overigens niet zonder reden veranderd. De arbeidsmarkt gaat in de komende jaren fundamenteel veranderen. Zo vergrijsd de Nederlandse bevolking en de extra kosten ervan moeten worden gefinancierd. Op termijn zijn er structureel te weinig schoolverlaters om aan de vraag naar nieuw personeel te voldoen, ook wel aangeduid als de ontgroening. Zodra de economie in de komende jaren verder aantrekt, kan er – net als aan het einde van de jaren '90 – weer een tekort aan arbeidskrachten ontstaan.

Het beeld bestaat dat oudere werknemers minder flexibel, productief en gemotiveerd zijn, meer verzuimen, meer natuurlijk overwicht hebben en stabiel en politiek vaardiger zijn. Dit beeld is deels waar. Oudere medewerkers halen meestal minder hoge productienormen maar gaan bijvoorbeeld juist gemakkelijker om met complexe situaties waarin verschillende partijen en belangen een rol spelen. Werkgevers en experts leggen de grens tussen jongere' en 'oudere' werknemers vaak op 50 jaar.

Er bestaan ook mythen over oudere medewerkers en hun inzetbaarheid die in de praktijk belemmerend kunnen werken. Bestaat bijvoorbeeld het beeld dat ouderen minder bereid zijn een opleiding te volgen, dan bieden werkgevers hen deze ook structureel minder vaak aan. Zo ontstaat een bevestiging van het beeld. De feitelijke verschillen tussen ouderen en jongeren zijn aanleiding tot het voeren van een leeftijdsbewust beleid dat rekening houdt met hun wensen, behoeften en mogelijkheden. De beeldvorming vraagt om een beleid dat de bewustwording rondom dit onderwerp vergroot en onterechte beelden tegengaat.

In de praktijk gaat leeftijdsbewust beleid dus veel verder dan alleen ouderenbeleid. Juist het zicht op de totale leeftijdsopbouw van het personeel en de bijbehorende kenmerkende leeftijdsfases is bepalend voor een gedegen beleid. Het heersende mensbeeld binnen de corporatie is sturend hoe in de praktijk zal worden omgegaan met leeftijd in relatie tot het personeelsbeleid.



Workshopopdracht *Wat is leeftijdsbewust beleid?*

Instructies voor uitwerking van deze opdracht ontvangt u tijdens de les.

De pijlers van inzetbaarheid – balans tussen willen en kunnen

Functieduur, soort werk en werk en leefstijl bepalen de inzetbaarheid van medewerkers meer dan leeftijd. Functieduur duidt op de periode dat iemand hetzelfde werk verricht. Bij medewerkers met een lange functieduur treedt ervaringsconcentratie op: ze weten of kunnen veel op één vakgebied of krijgen te maken met slijtage als gevolg van eenzijdige fysieke belasting. Lange functieduur leidt tot een beperkte inzetbaarheid. Wanneer er weinig mobiliteit in een organisatie is, zijn het daarom vooral de oudere medewerkers die last hebben van ervaringsconcentratie en fysieke klachten. Dan ontstaat het beeld van samenhang tussen veroudering en verminderde inzetbaarheid, terwijl de samenhang feitelijk verloopt via een hoge functieduur.

Soort werk heeft betrekking op de mate van specialisatie en fysieke of mentale belasting en heeft alles te maken met ervaringsconcentratie. De mate van fysieke belasting bepaalt in hoge mate iemands inzetbaarheid op lange termijn. Fysiek zwaar of repeterend werk is belastend. Afwisseling is het devies. Als iemand op zijn vijftigste met hovenierswerk begint, kan hij het werk tot op hogere leeftijd volhouden dan een collega die op zijn twintigste is begonnen en inmiddels vijftien jaar hetzelfde werk doet.

Het wordt ook in Europa gebruikelijker om ongezonde gewoontes (roken, weinig bewegen, slechte voeding) met impact op inzetbaarheid te bespreken, hoewel dit jarenlang tot een taboe is geweest. Gezondheid nestelt zich als geaccepteerd en noodzakelijk thema in HRM en organisatiebeleid, wat bijvoorbeeld blijkt uit krantenartikelen.

Als een organisatie een duidelijke noodzaak tot verandering ziet, is de mate waarin een medewerker kan of wil veranderen een cruciaal element. De inzetbaarheid wordt bepaald door een aantal pijlers, die we hierna zullen behandelen.

Motivatie

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. 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 en waar mogelijk te benutten.

Betrokkenheid

De betrokkenheid van medewerkers hangt van veel factoren af, maar bij ouderen speelt een belangrijke rol of men al aan het 'afscheid 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.

Competenties

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'. U bent 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. Zo 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.

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). 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

Gezondheid

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. 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. 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 een vakman, 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. 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. 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. Sommige organisaties koppelen 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.

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 medewerkers met rugproblemen of tilinstructies voor de vaklieden. 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.

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 vergrijsde arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld een psycholoog die voorlichting geeft over hoe

mensen met moeilijke situaties omgaan (coping), stressmanagement en over de combinatie werkprivé. Naast voorlichting kun je denken aan de mogelijkheid voor medewerkers om regelmatig kosteloos een medisch onderzoek uit te laten voeren door de arbodienst, op basis waarvan een maatwerkadvies wordt opgesteld voor het verbeteren van de gezondheid.

Balans tussen werk en privé.

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.

Inzetbaarheid volgens de werkgever en de werknemer

Hoewel de CAO Woondiensten en een personeelsbeleidsplan richting geven, kan door de werkgever en de werknemer de inzetbaarheid anders worden geïnterpreteerd. Dit heeft voornamelijk te maken met persoonlijke en organisatorische factoren en belangen.

De belangen van de werknemer zijn voornamelijk gericht op:

- rechtvaardige werving en selectie
- gezondheid, gezonde werkomstandigheden
- behoud/ontwikkeling van inzetbaarheid
- afstemming van werk en privé
- maatwerk naar levensfasen
- (horizontale of verticale) doorgroei
- keuzes qua tijd/geld naar levensfase
- constructieve arbeidsrelatie
- plezier in het werk

De belangen van de organisatie zijn voornamelijk gericht op:

- continuïteit van het werk
- beschikbaarheid
- competenties ontwikkelen, kennis borgen
- afstemming werkaanbod en werktijden
- samenwerking tussen generaties
- (horizontale of verticale) doorgroei
- behoud productiviteit naar levensfase
- constructieve arbeidsrelatie
- tevreden medewerkers



Workshopopdracht *Inzetbaarheid in relatie tot verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer*

Deze opdracht wordt tijdens de les in groepjes gemaakt.

Na uitwerking van de opdracht wordt deze gemeenschappelijk besproken.



Praktijkopdracht

Praktijkopdracht workshop 1 *Analyse van uw eigen organisatie*

Deze opdracht wordt volgende les gezamenlijk besproken. U dient de opdracht *uiterlijk één week* voor aanvang van de volgende workshop per e-mail te sturen naar: esf@flowweb.nl

De opdracht luidt: *brenge de leeftijdsopbouw van de medewerkers binnen de eigen organisatie in kaart en maak een inschatting van de inzetbaarheid en te voorziene problemen per leeftijdsgroep*

Hanteer daarbij de volgende methodes:

- U gebruikt gegevens uit de personeelsadministratie en overige organisatiegegevens (jaarverslagen, arbo-gegevens, etc)

Hanteer de volgende opzet:

- Beschrijf kort en bondig uw corporatie (plaats, structuur, aantal medewerkers, aantal VHE's, etc)
- Breng de leeftijdsopbouw van het personeel in beeld (in aantallen en percentages) en maak daarbij gebruik van de volgende leeftijds(groepen)indeling: 15-24 jaar, 25-34 jaar, 35-44 jaar, 45-54 jaar, 55-59 jaar, 60-64 jaar
- Maak een matrix met een indeling per leeftijdscategorie volgens de pijlers van inzetbaarheid (motivatie, betrokkenheid, competenties, gezondheid, balans tussen werk en privé).
- Benoem de te voorziene problemen per leeftijdscategorie

Tips bij het maken van de praktijkopdrachten:

- Beantwoord de vragen en/of onderdelen zoveel mogelijk in de gestelde volgorde
- Geef eventueel voorbeelden ter verduidelijking

Richtlijnen voor de uitwerking van de praktijkopdrachten:

- Iedere opdracht heeft de omvang van één à twee A4-tjes.
- Uitwerkingen moeten digitaal (in Word) zijn opgesteld (regelafstand 1 en 11-punts)
- De presentatie die de volgende workshop wordt gehouden dient in Powerpoint te zijn opgesteld (maximaal 10 dia's). Gebruik hiervoor de standaard Powerpoint Sjabloon

Bijlage 1: Zet leeftijd niet centraal

VERKLARINGEN VOOR SUCCESVOL LEEFTIJDSELEID UIT DE PRAKTIJK

Veel organisaties werken aan leeftijdsbeleid of zijn van plan 'iets' te gaan doen. Vaak zijn dat onderzoeks- en diagnoseactiviteiten, met soms een actieplan als resultaat. Maar hoe kom je verder dan beleid maken en instrumenten aanreiken? Succesvol leeftijdsbeleid in de praktijk ontstaat door de achterliggende oorzaken aan te pakken: hoge functieduur, eenzijdig of zwaar werk en een ongezonde werk- en leefstijl.

door Erik Jan van Dalen en Guurtje van Sloten

Al enige tijd is er in Nederland sprake van 'dubbele vergrijzing'. De gemiddelde leeftijd stijgt en tegelijkertijd leven we langer. Dat heeft gevolgen voor de leeftijdsamenstelling van het personeelsbestand. We zien een merkwaardige spagaat waarbij organisaties ouderen op de afzetmarkt als 'commerciële kans' zien maar hen in het arbeidsproces als 'probleem' beschouwen. Het beeld bestaat dat oudere werknemers minder flexibel, productief en gemotiveerd zijn, meer verzuimen, meer natuurlijk overwicht hebben en stabielere en politiek vaardiger zijn.

Dit beeld is deels waar. Uit de literatuur blijkt inderdaad dat leeftijd en veroudering samengaan met veranderingen in inzetbaarheid (Stoffelsen, 2005). Oudere medewerkers halen meestal minder hoge productienormen maar gaan bijvoorbeeld juist gemakkelijker om met complexe situaties waarin verschillende partijen en belangen een rol spelen. Werkgevers en experts leggen de grens tussen jongere en 'oudere' werknemers vaak op 50 jaar. Oudere werknemers krijgen doorgaans een andere levensoriëntatie, willen bijvoorbeeld vaker een bijdrage leveren aan de samenleving en zijn minder gericht op het waarmaken van persoonlijke ambities. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de hoge instroom van ouderen in de zorg (Zinsmeister et al, 2005). Beide auteurs illustreren de werkelijke samenhang tussen leeftijd, inzetbaarheid en productiviteit. Deze blijkt ook uit veel andere literatuur.

Er bestaan ook mythen over oudere medewerkers en hun inzetbaarheid (Nauta et al, 2004) die in de praktijk belemmerend kunnen werken. Bestaat bijvoorbeeld het beeld dat ouderen minder bereid zijn een opleiding te volgen, dan bieden werkgevers hen deze ook structureel minder vaak aan. Zo ontstaat een bevestiging van het beeld. De feitelijke verschillen tussen ouderen en jongeren zijn aanleiding tot het voeren van een

leeftijdsbewust beleid dat rekening houdt met hun wensen, behoeften en mogelijkheden. De beeldvorming vraagt om een beleid dat de bewustwording rondom dit onderwerp vergroot en onterechte beelden tegengaat.

Activerend beleid

Doelgroepspecifiek beleid heeft als nadeel dat een organisatie individuele werknemers tekort doet door te generaliseren. Toch is leeftijdsbewust beleid met 'maatwerk voor jong en oud' een goede eerste stap naar leeftijdsafhankelijk beleid (maatwerk voor alle leeftijden) en idealiter naar diversiteitsbeleid ofwel maatwerk voor alle werknemers. Menig werkgever denkt na over leeftijd en inzetbaarheid en leeftijdsbewust personeelsbeleid is hard nodig in veel organisaties, maar het mag geen ontzietbeleid zijn. De Korte (2006) geeft terecht aan dat bedrijven moeten investeren in inzetbaarheid en vitaliteit en niet in maatregelen die oudere medewerkers het recht geven om minder te doen of iets extra's te krijgen.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid moet werknemers en hun productiviteit activeren. Veel P&O'ers onderkennen dit, maar blijkbaar valt het niet mee deze visie in daden om te zetten. Toch zijn er organisaties die er wel in slagen succesvol en werkend leeftijdsbeleid te realiseren.

Om organisaties een handje te helpen, onderscheidt TNO vijf cruciale succesfactoren voor ontwikkeling en invoering van leeftijdsbeleid:

- Enthousiaste kartrekker(s) met zakelijke motieven
- Samenhang creëren
- Begin klein, eindig groot
- Praten met de doelgroep
- Kijk niet naar leeftijd maar naar functieduur, soort werk en werk- en leefstijl

Enthousiaste kartrekker(s) met zakelijke motieven

Een project staat of valt met de projectleider. Als één of enkele kartrekkers bevlogen, betrokken en vasthoudend zijn, heeft leeftijdsbeleid de grootste kans succesvol te worden. De stimulerende kartrekkers zijn meestal P&O'ers, maar de slagingskansen op lange termijn nemen toe als het één of meer lijnmanagers zijn.

Enthousiasme en gedrevenheid van de kartrekker werken aanstekelijk, maar als er uitsluitend een sociaal motief is, is leeftijdsbeleid gedoemd tot mislukken. Zonder een zakelijk belang en zakelijke onderbouwing van het beleid, is blijvende verankering in de organisatie onmogelijk. Zakelijke belangen zijn: kennis- en ervaringsbehoud, minder uitval door 'slijtage', beter gebruik maken van bestaande expertise en anticiperen op verwachte arbeidsmarktcrisissen.

Tijd en geld werken als smeerolie, maar een vliegende start kan ook zonder middelen, zo blijkt uit praktijkonderzoek van De Vries et al (2002). De sleutel zit in een combinatie van sociale betrokkenheid en onderbouwing via zakelijke en rationele motieven. Ontwikkeling van leeftijdsbeleid kan later middelen toegekend krijgen, mits de kartrekker aansluiting houdt bij de organisatiedoelen en -prioriteiten en er geen persoonlijke hobby van maakt.

Samenhang creëren: eerst denken dan doen

De tweede succesfactor is het creëren van samenhang tussen leeftijdsbeleid en andere organisatieontwikkelingen. Leeftijdsbeleid mag geen eiland zijn. Het is beter om de naam 'ouderenbeleid' los te laten en de inhoud ervan 'in te pluggen' bij bestaande ontwikkelingen of bestaand ander beleid dan vast te houden aan een apart ouderenbeleid. Dat betekent: eerst denken, dan doen. Deze open deur wordt nog maar al te vaak genegeerd. Voert een projectleider leeftijdsbeleid goed in, dan zoekt hij aanknopingspunten bij andere beleidsterreinen.

In ziekenhuizen bleek ouderenbeleid kansrijk toen het werd gekoppeld aan roostering, capaciteitsplanning en aandacht voor fysiek belastend werk. In ROC's in de onderwijssector komt ouderenbeleid binnen het integraal

personeelsbeleid tot wasdom. Sommige bedrijven koppelen ouderenbeleid aan de ontwikkeling en professionalisering van de klantgerichte houding van medewerkers. Zo zet een autoverhuurbedrijf uitsluitend 55-plussers in bij chauffeurswerkzaamheden, omdat zij minder ongelukken veroorzaken en klantgerichter werken dan jongeren. In deze voorbeelden is ouderenbeleid geen op zichzelf staand beleid, maar een specificatie van bestaand beleid op een ander gebied.

Begin klein, eindig groot

Een derde succesfactor gaat over het invoeren van leeftijdsbewust beleid. Wij raden aan om klein en overzichtelijk te beginnen. Kies bijvoorbeeld één locatie, afdeling of groep van werknemers om een bepaalde maatregel uit te proberen. Evalueer het proces en de uitkomsten en leg dan een definitief protocol vast voor de verdere invoering. Deze 'pilots' houden het invoeringsproces overzichtelijk en de projectleider kan waar nodig snel ingrijpen.

Een gemeente in Noord-Nederland experimenteerde met persoonlijke ontwikkelplannen voor ouderen in twee pilots: bij een beleidsafdeling en bij de milieudienst. Daardoor deden verschillende doelgroepen ervaring ermee op. Bij succes kunnen de lijnmanagers en medewerkers uit de pilot als ambassadeurs fungeren bij de invoering in andere organisatieonderdelen.

Praten met de doelgroep

Een cruciale succesfactor voor leeftijdsbewust beleid in de praktijk is praten met medewerkers in plaats van over medewerkers. Participatie van de doelgroep gebeurt in de praktijk weinig, maar is zinvol. Het zet het thema 'leeftijd en inzetbaarheid' op de kaart en levert inhoudelijke informatie over wensen, verwachtingen en behoeften van de doelgroep.

Zo wilde een geneesmiddelenfabrikant ouderenbeleid initiëren, maar kwam hierop terug nadat de doelgroep zei ongerust te zijn over de stigmatiserende werking. Ouderen voelden zich 'in een hoek gezet' met ouderenbeleid. Het bedrijf ontwikkelt nu leeftijdsbewust beleid, met daarbinnen accenten voor ouderen.

Niet leeftijd, maar...

De laatste cruciale succesfactor is paradoxaal: leeftijdsbewust beleid is succesvol als leeftijd niet centraal staat. Niet leeftijd of veroudering, maar drie andere factoren zijn veel sterker van invloed op inzetbaarheid. Dat zijn:

- functieduur (de periode dat iemand hetzelfde werk doet);
- soort werk (mate van fysieke en mentale belasting en mate van specialisatie); en
- werk- en leefstijl (zoals gebruik van arbohulpmiddelen en voeding- en bewegingspatronen).

Waar iemands leeftijd onbeïnvloedbaar is, zijn deze drie andere factoren dat niet. Maatregelen op één of meer van deze factoren geven meer effect dan uitsluitend leeftijdsgebonden interventies (Nauta et al, 2004).

Siemens weet dat de inzetbaarheid van monteurs na hun veertigste afneemt. Daarom stuurt het bedrijf op functiewisseling van monteurs voor die tijd. Bij indiensttreding van nieuwe monteurs is deze functiewisseling al onderwerp van gesprek: de persoonlijke ontwikkeling wordt erop afgestemd. Het jaarlijkse functioneringsgesprek is daarna een uitstekend instrument om de inzetbaarheid te evalueren.

Een organisatie kan in het beleid sturen op functieduur (mobiliteit), soort werk (taakrotatie, taakvolledigheid, arbeidsomstandigheden) en werk- en leefstijl (bewustwordingsprogramma's, vergroten eigen verantwoordelijkheid van medewerkers). Dat werpt vruchten af van de vorm van bredere inzetbaarheid en motivatie van medewerkers, ongeacht hun leeftijd.

Factoren bij inzetbaarheid

Functieduur, soort werk en werk- en leefstijl bepalen de inzetbaarheid van medewerkers dus meer dan leeftijd. Functieduur duidt op de periode dat iemand hetzelfde werk verricht. Bij medewerkers met een lange functieduur treedt ervaringsconcentratie op: ze weten of kunnen veel op één vakgebied of krijgen te maken met slijtage als gevolg van eenzijdige fysieke belasting. Lange functieduur leidt tot een beperkte inzetbaarheid.

Wanneer er weinig mobiliteit in een organisatie is, zijn het daarom vooral de oudere medewerkers die last hebben van ervaringsconcentratie en fysieke klachten. Dan ontstaat het beeld van samenhang tussen veroudering en verminderde inzetbaarheid, terwijl de samenhang feitelijk verloopt via een hoge functieduur.

Soort werk heeft betrekking op de mate van specialisatie en fysieke of mentale belasting en heeft alles te maken met ervaringsconcentratie. De mate van fysieke belasting bepaalt in hoge mate iemands inzetbaarheid op lange termijn. Fysiek zwaar of repeterend werk is belastend. Afwisseling is het devies. Als iemand op zijn vijftigste met hovenierswerk begint, kan hij het werk tot op hogere leeftijd volhouden dan een collega die op zijn twintigste is begonnen en inmiddels vijftien jaar hetzelfde werk doet.

Amerikaanse bedrijven stimuleren een gezonde werk- en leefstijl sterk. Verzekeringsbedrijf Weyco verbiedt roken op straffe van ontslag' en dwingt werknemers met overgewicht af te vallen (Van Dalen et al, 2005). In West-Europa en Nederland was dit onderwerp jaren taboe, maar de laatste jaren verandert dat in hoog tempo. Het wordt gebruikelijker om ongezonde gewoontes (roken, weinig bewegen, slechte voeding) met impact op inzetbaarheid te bespreken. Gezondheid nestelt zich als geaccepteerd en noodzakelijk thema in HRM- en organisatiebeleid, wat bijvoorbeeld blijkt uit krantenartikelen.

Valkuilen

Uit de ervaringen van organisaties met leeftijdsbeleid blijken er ook vier valkuilen te zijn: het 'P&O-feestje', overschatting van effect leeftijdsbeleid, de sense of urgency en wachten op externe afhankelijkheden.

Meestal ligt de ontwikkeling en invoering van leeftijdsbeleid bij de P&O-afdeling. Dat ontslaat de directie en het lijnmanagement echter niet van de eindverantwoordelijkheid. Een P&O'er die leeftijdsbeleid ontwikkelt onder de noemer van 'onze directie is opdrachtgever' of 'er is een klankbordgroep van lijnmanagers en medewerkers' stapt in een valkuil. Het resultaat is vaak dat er ingewikkelde instrumenten met veel

formulieren en forse administratie-inspanningen uit voortkomen. De instrumenten sluiten onvoldoende aan bij de reguliere werkmethoden. Dit 'P&O-feestje' ontstaat doordat P&O'ers ervan overtuigd zijn dat hun beleid goed is en zij het ook goed invoeren. Het lijnmanagement en de doelgroep hebben een andere behoefte of willen zelfs helemaal geen leeftijdsbeleid. Daarom moet de eindverantwoordelijkheid bij het lijnmanagement liggen.

In een algemeen ziekenhuis in Noord-Holland begint geen enkel P&O-project zonder projectleider uit het lijnmanagement. De P&O'ers zijn uitsluitend adviseur en expert, de lijnmanager initieert, stuurt en bestuurt. P&O'ers zijn vaak positief over hun eigen inspanningen en zijn het - voor hun eigen organisatie - waarschijnlijk niet eens met onze stelling dat nog maar weinig organisaties de onderzoeksfase voorbij zijn. Het beleidsplan is op intranet geplaatst en er zijn instrumenten ontwikkeld zoals een leeftijdsscan, een employabilityscan, fit-dagen en een format voor persoonlijke ontwikkelgesprekken.

Of leeftijdsbewust beleid echt werkt, moetje aan de gebruikers vragen: de doelgroep voor wie het beleid is bedoeld en de lijnmanagers die ermee moeten werken. Maar al te vaak blijkt dan een rooskleurig beeld van P&O'ers over hun eigen resultaten. De gebruikers zijn sceptischer.

Doordat vergrijzing van de beroepsbevolking volop in de belangstelling staat, beginnen sommige directies, managers of P&O'ers met leeftijdsbeleid, maar zonder een gevoelde sense of urgency in de eigen organisatie. Er is dan een reële kans dat dit beleid ondergesneeuwd raakt. Om het onderwerp structureel op de agenda te houden moet de directie de noodzaak ervan inzien. De urgentie van het beleid tegen de vergrijzing is niet in alle organisaties of sectoren even groot. Zo is de leeftijdsopbouw in de horeca en ICT-sector betrekkelijk jong samengesteld. Ook regionaal bestaan grote verschillen: grote steden zijn jonger dan plattelandsomgevingen. Een hoge gemiddelde leeftijd is weliswaar vaak, maar niet per definitie gerelateerd aan beperkt inzetbare medewerkers. Een organisatie die al jarenlang werkt aan mobiliteit en inzetbaarheid, zal zich niet

druk maken over de gestaag oplopende gemiddelde leeftijd.

In 2005 stelden diverse gemeenten leeftijdsbeleid uit omdat er nog geen nieuwe CAO was afgesloten vanwege de vraag: 'Blijft het functioneel leeftijdsontslag bestaan?' Weliswaar een belangrijk onderwerp, maar het besluit om leeftijdsbeleid uit te stellen vergt kostbare tijd en is onnodig. Een gemeente kan anticiperen op specifieke beleidsonderdelen (bijvoorbeeld persoonlijke ontwikkeling) of voor specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld oudere kenniswerkers, beleidsambtenaren) door tijdig doelgroepspecifieke maatregelen te nemen. Wachten op externe afhankelijkheden is uitstel. Durven beginnen, hoe klein ook, is belangrijker en zinvoller.

Conclusie

Inzetbaarheids- of productiviteitsproblemen worden in de beeldvorming vaak ten onrechte gerelateerd aan leeftijd, in het bijzonder veroudering: ouderen 'willen en kunnen niet meer'. Echter, achterliggende oorzaken zijn een hoge functieduur, eenzijdige of zware arbeid en een ongezonde, weinig afwisselend werk en leefstijl. Door vooral op deze succesfactor te focussen heeft leeftijdsbewust beleid meer effect dan wanneer uitsluitend leeftijd als sleutelvariabele is gedefinieerd.

De andere vier factoren wijken niet wezenlijk af van succesfactoren voor andere beleidsterreinen. Sterker nog: ze klinken als open deuren waarover al zoveel is gezegd en geschreven. Des te teleurstellender is het dat zo weinig organisaties erin slagen ze ten goede te gebruiken voor leeftijdsbewust beleid. Waarom blijven projectteams steken in onderzoek en stellen ze ontwikkelen en invoeren uit?

Uit gesprekken met P&O'ers blijkt dat de meeste organisaties in woord met leeftijdsbewust beleid bezig zijn. Kritisch doorvragen wijst uit dat de daden daarbij schril afsteken. Onderzoeksrapporten, plannen van aanpak of ontwikkelde instrumenten liggen weliswaar 'op de plank', maar zijn nog niet in gebruik. Of het gebruik heeft meer weg van een papieren tijger:

een resultaat van de valkuil 'overschatting van effect leeftijdsbeleid'. Een nieuw beleid op intranet publiceren, een nieuwsbericht in het personeelsbulletin schrijven, of een nieuw personeelsinstrument aanbieden is onvoldoende om leeftijdsbewust beleid daadwerkelijk in te voeren.

Gevraagd naar een verklaring voor deze discrepantie, noemen P&O'ers steevast de hoge werkdruk, het over elkaar heen buitelen van P&O-ontwikkelingen en frequente wijzigingen in wetgeving'. Op het gebied van vergrijzing staat het water nog niet tot aan de lippen. Meestal zijn er nog geen noemenswaardige problemen in de bedrijfsvoering. Voor zover er problemen zijn, zijn ze met tijdelijke maatregelen op te lossen. Maar voor hoe lang nog? Door nu aan de slag gaan met leeftijdsbewust beleid, voorkomt een organisatie dat ze straks achter de feiten aan moet hollen.

*Drs. E.J. van Dalen is senior adviseur. Drs. G. van Sloten is onderzoeker/ adviseur. Beiden werken bij TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid.
E.vDalen@arbeid.tno.nl; G.vSloten@arbeid.tno.nl*

Literatuur

- Dalen, E. van, et al, Arbeid en Gezondheid, in: Jaarboek Personeelsmanagement 2006, Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Korte, T. de, Op weg naar activerend HRM, in: Gids voor personeelsmanagement, 2006, 3, 13-17.
- Nauta, A., et al, De mythe doorbroken (2004) TNO Arbeid, Hoofddorp.
- Stof felsen, J., De positieve kanten van de vergrijzing, in: Gids voor Personeelsmanagement, 2005, 10, 34-37.
- Vries, S. de, et al, Deuren open voor doelgroepen (2002) TNO Arbeid, Hoofddorp.
- Zinsmeister, J., Leeftijdbevestigd personeelbeleid is noodzaak in ouderenzorg, in: Gids voor Personeelsmanagement, 2005, 12, 60-63.

Bijlage 2: Van ouderenbeleid naar bewust personeelsbeleid

BEDRIJF KAN PRESTATIEVERMINDERING BIJ OUDERE WERKNEMERS VOORKOMEN

Recent overheidsbeleid maakt het vroegtijdig verlaten van het arbeidsproces door werknemers via VUT-regelingen, WAO en WW onmogelijk of in elk geval moeilijk. Werkgevers die kampen met een sterk vergrijsd én tevens minder inzetbaar personeelsbestand kunnen ouderen 'afschrijven' of het werk aanpassen, maar dat is duur. De oplossing is werken aan blijvende inzetbaarheid bij medewerkers van middelbare of jongere leeftijd.

door Rob Pijpers

Momenteel is de overheersende gedachte bij de overheid dat de arbeidsdeelname van ouderen (55-65-jarigen) zal moeten groeien. De reden is dat men verwacht aldus op termijn een voldoende aanbod van arbeidskrachten te kunnen garanderen en sociale voorzieningen (AOW) te kunnen financieren. De belangrijkste maatregel die de overheid heeft bedacht is het voor werkgevers en werknemers onaantrekkelijk maken van uitredingsroutes.

Dit beleid staat haaks op de wensen van werknemers zelf en het beleid van werkgevers. Werknemers in Nederland hadden tot voor kort massaal een sterke voorkeur voor vervroegd stoppen met werken. Zij denken daar al vanaf ongeveer hun vijftigste levensjaar over na. 'Met 61 jaar eruit als de financiën het toelaten,' was het motto. Slechts een deel van de werknemers was bereid om onder bepaalde voorwaarden langer door te werken dan zij nu doen. De kwaliteit van de manager is zo'n voorwaarde: hoe meer steun men van hem of haar ervaart, hoe minder sterk de behoefte om vervroegd uit te treden.

Maar in Nederland lijkt betaalde arbeid in een aantal opzichten op topsport: er wordt een hoge productiviteit gevraagd (Zieke-meyer, 1994). Daarom wilden de meeste 'plussers' toch graag het arbeidsproces verlaten. Het beleid van de werkgevers sloot hierop aan: zij lieten oudere werknemers gemakkelijk vertrekken, zeker in economisch slechte tijden. Maar of werkgevers en werknemers het nu willen of niet, werknemers zullen langer moeten blijven werken, al of niet in combinatie met deeltijdpensioenen. Het maakt daarbij niet uit of zij beperkt inzetbaar zijn of niet. Dit is een tegenvaller voor werkgevers die kampen met een sterk vergrijsd personeelsbestand. De hamvraag is: zijn functioneringsproblemen bij ouderen te

verwachten met mogelijk als consequentie prestatieverlies en arbeidsverzuim?

Omkeerbaar proces

Er zijn twee soorten veroudering. 'Primaire veroudering', dat wil zeggen een geleidelijk voortgaand biologisch, onomkeerbaar proces met vooral fysieke teruggang of verandering in mentaal functioneren. De kwaliteit van de zintuigen en de botmassa neemt af, het kortetermijngeheugen vermindert, leerstrategieën veranderen.

Dit kan gepaard gaan met 'secundaire' veroudering, dat wil zeggen veroudering die optreedt als gevolg van omgevingsfactoren en leefstijl. Daarbij gaat het om een zichzelf versterkend, overigens wel omkeerbaar, proces van negatieve beeldvorming. Een proces dat eventueel gepaard gaat met prestatievermindering, waardoor de werknemer in een vicieuze cirkel terecht kan komen en zich naar het clichébeeld van de oudere werknemer gaat gedragen. Er kan sprake zijn van eenzijdige ervaringsopbouw, verlies van motivatie en vertrouwen in eigen kunnen. Oudere medewerkers kunnen vastlopen in hun functie door:

- het 'glazen plafond'-effect (geldt vooral bij vrouwen);
- weggepromoveerd worden;
- de effecten van het Peter Principle (volgens dit principe wacht ons allen het lot net zolang door te groeien tot we de grens van onbekwaamheid bereiken);
- en het zogenaamde 'gouden kooi' syndroom (het niet naar de zin hebben maar vanwege prima arbeidsvoorwaarden toch in die functie of bij die organisatie blijven werken).

Daarnaast is er door de generatiekloof een kans op onbegrip en versterking van stereotyperingen. Ouderen en jongeren denken bijvoorbeeld anders over zaken als inzet en zich ziek melden.

Gevolgen inzetbaarheid

Veroudering kan leiden tot een verhoogde vermoeidheid, meer hersteltijd na belasting, meer belastingsverschijnselen, een hoger verzuim en uiteindelijk een verminderd functioneren (Hidding et al, 2004). Of dit zich daadwerkelijk gaat voordoen, is echter nog maar de vraag. Ouderen beschikken namelijk over een compenserend vermogen: zij reageren bijvoorbeeld minder snel maar maken ook minder fouten. Oudere werknemers kunnen door hun ervaring zelfs een meerwaarde hebben. Bovendien zijn er grote individuele verschillen in ontwikkeling, gezondheid et cetera.

Toch is het werken voor ouderen niet zonder risico. Verouderingsprocessen kunnen zich versneld of in heviger mate voordoen wanneer er sprake is van functies met een hoge tijdsdruk, zware fysieke belasting of het toepassen van zich snel ontwikkelende technologie. Hierbij speelt de 'duurbelasting' van een functie een rol: hoe langer men een functie bekleedt, hoe meer risico's op uitvallen. Problemen ontstaan met name bij die bedrijven waar de 'lat iets te hoog ligt', waardoor het behalen van resultaten moeizaam wordt. Er zijn systemen beschikbaar waarmee men op bedrijfsniveau de inzetbaarheid van het personeel kan bepalen (zie onder andere Tros, 1993). Daarbij wordt gebruikgemaakt van gegevens van de arbodienst en van het bedrijf zelf.

Mogelijke maatregelen

Om de negatieve gevolgen van eventueel beperkte inzetbaarheid en vergrijzing van het personeelsbestand tegen te gaan, staan een aantal oplossingsstrategieën open. Nu de overheid vooral kiest voor de blokkeringstrategie, rest de werkgever op korte termijn niets meer dan het accepteren van eventueel beperkte inzetbaarheid en het uitvoeren van correctieve maatregelen.

Echter, of hij de bewuste medewerkers nu laat uitstromen via ontslag of het werk voor hen aanpast, het zijn allemaal dure oplossingen. Daarom zal hij tevens een strategie moeten bedenken die zich richt op behoud van het personeel, door te werken aan blijvende inzetbaarheid bij medewerkers van middelbare of jongere leeftijd. Dus het ontwikkelen van een preventief beleid, al is het maar vanuit het oogpunt van kostenbesparing. Op basis van enkele ervaringen van bedrijven die de noodzaak daarvan hebben onderkend, zijn er adviezen te geven over hoe je dit preventief, leeftijdsbewust personeelsbeleid op zou kunnen zetten.

Voor alle leeftijdsgroepen zal de werkgever een meet- en regelsysteem van personeelszorg dienen te construeren, waarmee preventief wordt gereageerd. Dit houdt in dat er tijdig wordt bijgestuurd, al op het moment dat er kleine afwijkingen van de gewenste output ontstaan. Daarbij is duidelijk wie moet en kan meten en regelen en hoe metingen worden vastgelegd. Voor het overige is een leeftijdsbewust personeelsbeleid eigenlijk niet meer dan een intensief personeelsbeleid. In tabel 1 staan daar aandachtspunten voor. Dit betekent onder meer dat er meer accent komt te liggen op doorstroming na het veertigste jaar en beoordeling en stimulering van permanente educatie ook na het vijftigste jaar plaatsvindt.

Werkgevers die hun personeelsbeleid voor elkaar hebben hoeven niet veel extra's te doen. Het gaat dan meer om het optimaal gebruiken van bestaande instrumenten, met verschuiving van accenten en verbreding van zaken. Andere werkgevers zullen snel moeten zorgen dat zij over de nodige personeelsinstrumenten gaan beschikken.

Denk bij het maken van een leeftijdbewust personeelbeleid ook aan de volgende interventies van HR adviseurs (Schabracq, 1994):

- Assessment en advisering: een helderder beeld krijgen van de organisatie, haar mogelijkheden en beperkingen; nagaan welke maatregelen wel en niet toepasbaar
- Training implementatie: groepsgewijze begeleiding en training voor lager en middenkader waarin zij oplossingen kunnen ontwikkelen voor praktische problemen die de implementatie van het beleid met zich meebrengt.
- Selfmanagement: medewerkers een helderder beeld geven van hun eigen positie, motieven, mogelijkheden en beperkingen, resulterend in een plan voor de toekomst.

Daarnaast is het nodig dat er voldoende werkgelegenheid is voor ouderen, dat een mogelijk stereotiepe houding ten opzichte van ouderen (bijvoorbeeld 'star' of 'kennis relatief verouderd') vervangen wordt door afgewogen oordelen en dat de medewerkers zelf zich meer dan nu het geval is bezig gaan houden met hun toekomst op langere termijn.

Drs. R.J. Pijpers is senior arbeids- en

zijn en onder welke voorwaarden, eventueel via een quick scan.

- Procesbegeleiding en managementcoaching: begeleiden van het proces van uitwerken van een plan van aanpak en van de implementatie ervan, inhoudelijk advies geven over een plan van aanpak.

organisatiepsycholoog bij ArboNed Noord-Holland.

rob.pijpers@arbojed.nl

Literatuur

- Hidding, R. et al (2004), De oudere werknemer - omgaan met vergrijzing in de organisatie (studierapport), STECR, Hoofddorp
- Tros, F., 18 kengetallen als indicator voor veroudering, in: Gids voor Personeelsmanagement, 3-1993
- Ziekemeyer, M., Plussers in 6eeM(1993) NIA, Amsterdam
- Dresens, C, Leeftijdsbewust integraal personeelsbeleid: preventie in de praktijk, in: Loopbaan en gezondheid (1995) Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer
- Sehabraeq, M., Leeftijdsbewust personeelsbeleid en beleid voor oudere medewerkers -interventies (1994, paper)

Aandachtspunten voor het personeelsbeleid	Advies
in-, door- en uitstroombelidsanalyse	meer accent op doorstroomstrategie na veertigste jaar
personeelsplanning	kwantitatieve én kwalitatieve personeelsplanning
personeelsbeoordeling en functioneringsgesprekken	beoordeling en sterkte/zwakte-analyse naast functionerings- en loopbaangesprekken, ook na vijftigste jaar
loopbaanbeleid	doe om de drie tot vijf jaar een zelfonderzoekstraining, loopbaanplanning voor gehele personeel
opleidingsbeleid	stimuleer permanente educatie dus ook na vijftigste jaar, zet ouderen bij elkaar in een automatiseringscursus, reactiveer medewerkers na functieverandering door reorganisatie
functiewaardering en functieopbouw	formeel taakgroepen zodat relatieve veroudering wordt voorkomen, voer beter op individuele prestaties gerichte beloning in
sociale begeleiding	bespreek arbothema's en verzuim frequent in werkoverlegbesprekingen

Bron: Dresens (1995).

Bijlage 3: Niet meer met je rug naar de toekomst

VERSTARRING VAN 'OUDERE' WERKNEMER KAN WORDEN AANGEPAKT

We lopen er allemaal wel eens tegen aan, in de familie of op het werk: ouderen die het altijd beter weten, die nergens meer voor openstaan, die geen kritiek kunnen verdragen. En Je neemt je heilig voor nooit zo te zullen worden. Want je kent ook ouderen die volop in het leven staan en niet bang zijn voor veranderingen. Hoe is verstarring te voorkomen? Als iedereen geacht wordt door te werken tot hij 65 is of nog daarna, hebben organisaties er alle belang bij om dat te weten. Voor een deel lukt dat door een gericht en goed geïmplementeerd organisatie- en HR-beleid. Maar een starre medewerker vindt juist helemaal niet dat hij zich moet ontwikkelen of naar een andere functie moet overstappen. Gelukkig zijn er nu methoden die verouderde, disfunctionele denkpatronen weten te doorbreken.

door Felix Steemers

Nu de mogelijkheden voor vervroegde uittreding en pensioenen worden beperkt, zullen organisaties in de nabije toekomst meer te maken krijgen met problemen rond kennisveroudering en verstarring. Naarmate een organisatie meer oudere mensen in dienst heeft, neemt dit risico toe. Daarmee is overigens niet gezegd dat kennisveroudering en verstarring een gevolg zijn van leeftijd of van lengte van dienstverband. Het is alleen wel zo dat de verschillen tussen ouderen in flexibiliteit en inzetbaarheid groter worden. Het gebeurt de een wel en de ander niet, de een loopt vast en de ander past zich aan.

Onder verstarring wordt een proces verstaan waarin bestaande kennis en attitudes in toenemende mate verouderen. Men moet hierbij denken aan mensen die zijn vastgeklonken aan een bepaalde manier van denken over hun werk: arbeidsverhoudingen, collegiale omgang, taakhoud. Deze mensen isoleren zich van hun omgeving door niet open te staan voor veranderende opvattingen en nieuwe trends. Zij leggen bij voortduring nadruk op hun eigen 'gelijk' en zijn niet in staat om dit te relativiseren. Zo kunnen deze mensen vaak niet de omslag maken naar een zekere verzakelijking van arbeidsverhoudingen (belonen naar prestatie, flexibilisering van ontslagrecht). Ze houden vast aan hun loyaliteit aan de baas, als kernpunt van hun relatie met de organisatie.

In de dagelijkse realiteit wordt verstarring vaak geassocieerd met eigenwijsheid, met afwijzing van kritiek op het functioneren en met formele, op eigen rechten gerichte interpretaties van regels en CAO. Deze mensen benaderen het nieuwe eerder

als variaties op het bestaande en het bekende, dan als iets nieuws met eigen karakteristieken. In hun analyse van het nieuwe gaan ze vaak overigens niet zo ver. Ze lijken vooral vooringenomen tegenover het nieuwe. En als zij hun eigen houding al toetsen aan het nieuw aangeboden, kijken ze eerder naar de mate waarin zij kunnen meekomen (oppervlakkige verificatie) dan naar de mate waarin ze van de nieuwe realiteit afkomen te staan (falsificatie).

Ervaringsconcentratie

Vermoedelijk ontstaat verstarring doordat de persoon zich vooral op het bestaande concentreert en zich van veranderingen afwendt. Populair gezegd: mensen die met de rug naar de toekomst staan zijn het meest kwetsbaar voor obsolescentie. In de sociale wetenschappen wordt hiervoor de term 'ervaringsconcentratie' gebruikt. Bij deze mensen neemt de hoeveelheid aan ervaring toe en de verscheidenheid aan ervaring af. In de loop van hun leven gaan ze zich in toenemende mate richten op één werkterrein of op één benadering van een breder terrein. Ervaringsconcentratie kan op verschillende terreinen zichtbaar worden.

Scholingsconcentratie geeft aan dat de betrokkene weinig of niets nieuws meer leert en zich vooral beperkt tot het opnemen van direct toepasbare kennis. Bij voorkeur niet in een formele leersetting, maar te hooi en te gras. Wanneer iemand mobiliteit of functiewisseling mijdt, spreken we van functieconcentratie. Ronduit fnuikend is de netwerkconcentratie, waarbij met het stijgen der jaren de sociale en culturele omgeving van mensen inkrimpt.

Daardoor krijgen ze steeds minder contact met mensen die nieuwe impulsen en andere meningen kunnen inbrengen.

Personeelsontwikkeling

Recent onderzoek heeft een serie duidelijke aanbevelingen opgeleverd, waarmee ervaringsconcentratie (en daarmee ook verstarring) kan worden voorkómen. Ten eerste moet de organisatie een beleid gaan voeren van regelmatige functiewisseling en aanhoudende personeelsontwikkeling, ook en vooral na het veertigste levensjaar. Dat beleid moet door de top van de organisatie effectief worden ondersteund.

Vervolgens moet de direct leidinggevende deze beleidslijnen kunnen vertalen naar de werkzaamheden van de eigen afdeling. Om te voorkomen dat hij te zeer gaat improviseren of het beleid negeert, moet hij over een aantal goede beleidsinstrumenten kunnen beschikken. Op de toekomst gerichte aandacht van de manager voor de medewerker blijkt van doorslaggevend belang, maar juist daaraan ontbreekt het nog te zeer.

De medewerker moet ook goed op de hoogte zijn van het gevoerde beleid. Niet alleen via schriftelijke communicatie, maar meer nog in de terloopse communicatie met de eigen manager en collega's. De medewerker moet ook weten welke instrumenten er zijn om dit beleid uit te voeren. Want dan kan hij al uitzoeken wat dat voor hem persoonlijk betekent, nog voordat het echt aan de orde is.

Managementaandacht

Ook al worden dergelijke aanbevelingen opgevolgd, het is een illusie om te denken dat ervaringsconcentratie en dus ook verstarring daarmee altijd kunnen worden voorkómen. Om te beginnen is daar het curieuze fenomeen dat managers in hun eigen waarneming veel meer aandacht besteden aan de ontwikkeling van hun (met name oudere) medewerkers dan de medewerkers (gemiddeld) zeggen te ervaren. Veel van deze managementaandacht zal gewoonweg niet aankomen bij de medewerker. Dat geldt des te sterker naarmate de medewerker al verder is op de weg van de verstarring.

Het kost veel managers moeite om in hun communicatie naar medewerkers duidelijk te zijn ('Dit heb je fout gedaan. Wat mij betreft moetje dit toch echt anders zien.'). Verder houden managers niet zelden onvoldoende rekening met het feit dat het aanbieden van nieuwe informatie vaak gepaard moet gaan met het ontcrachten van oude informatie. Het komt veelvuldig voor dat mensen nieuwe, nog niet helemaal duidelijke informatie beschouwen als een bevestiging van bestaande opvattingen zolang die bestaande opvattingen niet worden ontzenuwd.

Niet af te dwingen

Ten tweede hebben we te maken met het gegeven dat een beleid gericht op regelmatige functiewisseling en personeelsontwikkeling in de praktijk niet echt is af te dwingen. Het management kan wel druk uitoefenen op de medewerker om een andere functie te aanvaarden, maar zal daarin arbeidsrechtelijk niet altijd even sterk staan. Veel middenmanagers zijn niet opgewassen tegen technieken van vertraging en ontwijking, ook niet als het gaat om scholing. En oudere medewerkers weten ook dat veel middenmanagers na verloop van tijd wel weer een nieuwe functie krijgen, elders.

Als derde reden geldt dat de werkgever natuurlijk geen invloed van betekenis kan uitoefenen op het privé-leven van de medewerker. Wanneer diens levensgezel het aangaan van nieuwe situaties en nieuwe contacten bemoeilijkt, draagt die bij aan de sociaal-culturele ervaringsconcentratie (en soms ook aan de functieconcentratie) van de medewerker. Dit geldt des te meer wanneer de partner zich geheel afhankelijk weet van het inkomen van de ander en zelf dus ook geen nieuwe stimulansen ontvangt vanuit een betaalde werkkring.

Ten slotte speelt naar alle waarschijnlijkheid de persoonlijkheid van de medewerker een rol. Mensen die erg gehecht zijn aan zekerheid en vertrouwde situaties, zullen vermoedelijk eerder in de fuik van ervaringsconcentratie en verstarring lopen dan ondernemende variatiezoekers. Verschillen tussen mensen in stresshantering en intellectuele openheid of nieuwsgierigheid zullen hun invloed doen gelden. Verscherpte selectie aan de poort zal het probleem dan hooguit naar een andere organisatie verschuiven.

Interventies

Uit het voorgaande blijkt dat verstarring voor een belangrijk deel, maar niet geheel, voorkomen kan worden door een gericht en goed geïmplementeerd organisatie- en HR-beleid. Dat op dit terrein ook nog veel werk moet worden verzet, moge voor zich spreken. Het simpele feit dat de regering Balkenende voor haar eigen rol van werkgever een uitzondering maakt wanneer het gaat om de verschuiving van de feitelijke uittredingsleeftijd van medewerkers, spreekt boekdelen.

Hoe dan ook, er is op dit moment al sprake van een verstarringsprobleem waarvan de omvang (in aantallen werknemers) in de nabije toekomst zal toenemen. Verder zijn er aanwijzingen dat het in ontwikkeling brengen van medewerkers aanzienlijk moeilijker wordt naarmate de verstarring al verder gevorderd is. Toch is het niet nodig, en om financiële en sociale redenen niet wenselijk, om de bestaande probleemsituaties alleen met een versneld vertrek van medewerkers op te lossen. Er bestaan groepsgerichte en individugerichte interventies die - al dan niet in combinatie - met een behoorlijke kans op succes kunnen worden toegepast.

Groepsgericht

Op verzoek van de Taakgroep Ouderen en Arbeid ([www.ouderen-enarbeid.nl/aan de slag](http://www.ouderen-enarbeid.nl/aan%20de%20slag)) is een groepsgericht traject ontwikkeld waaraan sinds 1999 vijfduizend mensen van boven de 50 jaar hebben deelgenomen. Het traject bestaat uit workshops en intervisiebijeenkomsten.

De deelnemers worden tijdens workshops geïnstrueerd en geactiveerd om zich een aantal

vragen te stellen. Vragen over de mate van belasting die ze aankunnen, over welke taken hun gemakkelijk afgaan, over de manier van inzetten van hun levenservaring en over de voorwaarden om tot het eind van hun loopbaan effectief en vooral met plezier te blijven functioneren. De deelnemers stellen vervolgens zelf een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) op dat zij daarna met hun manager bespreken. In de maanden erna treffen zij tijdens enkele intervisiebijeenkomsten leeftijdgenoten uit de workshops, met als doel 'elkaar scherp te houden'.

De ervaringen met dit traject worden als positief gekwalificeerd. Het zal naar verwachting vooral medewerkers met een beginnende verstarring tot beweging aanzetten. Is de verstarring al een eind gevorderd, dan zal deze benadering minder resultaat opleveren. Doordat in een groep de individuele situatie niet indringend besproken kan worden, krijgen de deelnemers ruimschoots de kans om hun bestaande situatie te blijven koesteren. Bovendien is het bij de meesten maar zeer de vraag of zij zich wel tot de doelgroep van dit traject rekenen. Voor een blijvend resultaat is een individugerichte benadering meer geëigend.

Individugericht

Bij een individugerichte interventie worden de (vaak impliciete) meningen van de medewerker als uitgangspunt voor verandering genomen. We sluiten hierbij aan bij de psychologische theorie die in de praktijk van de gedragsverandering en psychotherapie het meest effectief is gebleken: Beck's cognitieve theorie en therapie, nauw verwant aan de Rationeel-Emotieve Therapie (RET) van Albert Ellis. Volgens deze theorie worden het denken, handelen en beleven van mensen gestuurd door denkschema's waarvan men zich doorgaans niet bewust is. Deze schema's kunnen functioneel en disfunctioneel zijn. Wanneer een disfunctioneel schema wordt geactiveerd door impulsen van buitenaf of door eigen gedachten, dan zet dit schema disfunctioneel denken in werking dat dan op zijn beurt weer leidt tot disfunctioneel gedrag en onplezierige gevoelens.

Een voorbeeld: als iemands schema zegt dat hij waarschijnlijk een waardeloze persoon is, zal hij kritiek afwijzen (=gedrag) want die mag niet waar zijn (=denken), en een compliment wantrouwen (=gedrag) want dat kan niet waar zijn (=denken). Het gevolg is een defensieve reactie op kritiek of een schutterige afwijzing van het compliment (=gedrag), waarna de persoon met een onbevredigd gevoel blijft zitten.

Veel voorkomende, disfunctionele gedachteschema's zijn:

- We werken in deze organisatie voor hetzelfde doel, dus iedereen zal elkaar wel helpen als het eropaan komt.
- Ik moet beter presteren dan anderen om dezelfde waardering te krijgen.
- Als iemand mij kritiek geeft, wil die mij onderuit schoffelen.

Dergelijke denkschema's worden in de loop van een mensenleven gevormd op basis van opvoeding (instructie), ervaring en reflectie op ervaring.

Men gaat er wel van uit dat een schema alleen functioneel kan zijn wanneer het mee-evolueert met een mensenleven, en omgekeerd disfunctioneel is wanneer het zichzelf niet vernieuwt. Dit zou betekenen dat functionele schema's leren van de werkelijkheid en dat disfunctionele schema's ontstaan wanneer de werkelijkheid wordt buitengesloten.

Het is dus heel waarschijnlijk dat het gedrag van verstarde mensen voortvloeit uit verouderde, disfunctionele schema's.

Spannende momenten

In de individugerichte interventie proberen we de denkschema's van de medewerker tevoorschijn te halen en die vervolgens in contact te brengen met de realiteit van nu. Het doel is dat de persoon de schema's weer toetst en vervolgens verwerpt of bijstelt.

De werkwijze is als volgt. De gespreksleider (counselor) schetst (een beeld van) het openlijke gedrag van de medewerker of brengt één van diens geuite meningen naar voren (inventarisatie openlijke meningen en gedrag). Vervolgens stelt hij de medewerker een aantal vragen die erop gericht zijn om hem zelf zijn meningen of gedrag aan de werkelijkheid van nu te laten toetsen (toetsing openlijke meningen en gedrag). Dat leidt meestal tot enkele spannende gespreksmomenten. Op enig ogenblik komt de medewerker tot ontdekking dat zijn meningen of gedrag niet zozeer te maken hebben met de werkelijkheid van nu, maar met achterliggende gedachten (denkschema's). De counselor moedigt hem dan aan om zelf de inhoud van het betreffende denkschema weer te geven (identificatie denkschema).

Als het de medewerker lukt om zelf zijn denkschema te verwoorden (en dat komt jammer genoeg niet zo heel vaak voor), dan neemt de betrokkene al een zekere afstand van zichzelf waardoor ook een evaluatie van het denkschema gemakkelijker wordt. Lukt dat niet, dan benoemt de counselor zelf het schema en nodigt de medewerker uit hier kritisch naar te kijken (toetsing denkschema). Daarna stelt de counselor hem een aantal vragen die erop gericht zijn een nieuw denkschema op te stellen (vervanging denkschema).

Ervaringen uit de praktijk laten zien dat het mogelijk is door een gerichte en aandachtige benadering de disfunctionele denkschema's van een medewerker weer in contact te brengen met de realiteit van nu. Op deze manier kunnen patstellingen worden doorbroken, zónder dat een van beide partijen daarbij moet buigen voor de macht.

Voorbeelden versterde denkschema's

Bij oudere medewerkers in grote organisaties leeft nog wel eens de gedachte dat men zich op basis van anciënniteit - zonder dat met anderen af te stemmen! - rechten mag toekennen die voor anderen niet gelden.

Bijvoorbeeld minder strakke tijdsindeling, wat meer afgemeten inzet, minder hoge targets.

Verder treft men veelvuldig de volgende schema's aan:

- Ik hoef niet meer zo nodig.
- Ik heb in al die jaren toch een goede positie opgebouwd.
- Ik beschik over een jarenlange ervaring - dat moet toch gewaardeerd worden?
- Ik ben bereid om al het werk aan te pakken, als ik maar weer met plezier naar het werk kan.
- Ik ben best bereid om weer eens een cursus te doen, maar dan moet ik wel zeker weten dat ik er direct iets mee kan.
- Ik ga mijn salaris plus emolumenten niet op het spel zetten.

Het disfunctionele karakter van dergelijke schema's zal evident zijn. Wanneer de denkschema's moeilijk te identificeren zijn, dan kan men ter ondersteuning gebruik maken van hoogwaardige vragenlijsten. Thema's als openheid en onderzoekendheid, hanteren van stresssituaties en (waargenomen) mate van controle over het eigen lot bieden dan vruchtbare ingangen.

De hier beschreven individugerichte en groepsgerichte interventies bij verstarring blijken vooral effectief te zijn wanneer medewerker en counselor van het management de ruimte krijgen om gezamenlijk, op enige afstand van de organisatie en als gelijkwaardige personen, het probleem van de medewerker aan te pakken. Natuurlijk zoekt de counselor dan zoveel mogelijk aansluiting bij het staand beleid van de organisatie. Desgewenst kunnen managers routines aangereikt krijgen om de resultaten van de counseling te borgen.

*Drs. F.J. Steemers is zelfstandig gevestigd
bedrijfspsycholoog/management
adviseur te Gemert.
felix.steemers@voorbeterwerken.nl*

Literatuur

- Leisink, P., J. Thijssen en E. Walter, Langer doorwerken met beleid. De praktijk van ouderenbeleid in organisaties (2004) RUU/FNV, Utrecht.
- Thijssen, J., Leren, leeftijd en loopbaanperspectief- Opleidingsdeelname van oudere personeelsleden als component van Human Resource Development (1996) Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Visser, R, K. Henkens en J. Schippers, Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers (2003) in: Gedrag & Organisatie, 16 (1)
- Walen, S. et al, Theorie en praktijk van de Rationeel-Emotieve Therapie (2001/2003) Elsevier, Maarssen.

Workshop 2

Een goed plan (1): de inhoud

Workshop voor woningcorporaties

Inleiding

De generatie van babyboomers gaat binnenkort met pensioen. En met hen een grote hoeveelheid vakkennis. Er zijn lang niet altijd voldoende jongeren om hen te vervangen. Wat betekent dat voor uw bedrijf? Hoe ziet de leeftijdsopbouw van uw personeelsbestand eruit en welke gevolgen heeft dat? Is het nodig actie te ondernemen? Welk instrument helpt u op weg om zelf het antwoord op de bovenstaande vragen te geven. Want meten = weten.

Brochure Meten is Weten, Servicepunt Arbeidsmarkt MKB



Workshop onderwerpen

1. Korte presentatie resultaten opdracht.
2. Doel van je plan: verandering of verbetering
3. Het doel bepaalt de aanpak; de methodieken:
 - Leefijdsspiegel
 - Personeelsbalans
 - Meten = Weten
 - Werkboek "De OR aan zet"
 - En..... Grijs werkt
4. Eigen methodiek; in ieder geval kijken naar:
 - Productiviteit.
 - Verzuim.
 - Verloop.
 - Doorstroom.
 - Medewerkertevredenheid.
 - Gezondheid (fittest).
 - Opleidingen (budget).



Tijdsindeling workshop 2

13.30 – 14.15 uur	Presentaties van de resultaten van de opdracht van vorige keer.
14.15 – 15.15 uur	Bespreking workshop onderwerpen (theorie)
15.15 – 16.00 uur	Uitwerken workshop opdracht(en)
16.00 – 17.00 uur	Bespreking van de opdrachten en bespreking van de praktijk-opdracht voor volgende keer



Te bestuderen voor deze workshop

1. Bijlage 1: Stem levensfase af met de werksituatie
2. Bijlage 2: Je loopbaanregisseur ben je zelf





Korte presentaties van de resultaten van de opdracht van vorige keer.

In presentaties van 5 – 10 minuten per corporatie worden de resultaten van de praktijkopdracht aan de groep gepresenteerd.

Doel van je plan: verandering of verbetering

Het is zinvol om te kijken óf en welke actie nodig is om een grondig leeftijdsbewust beleid in te zetten in uw organisatie. De eerste keuze om te komen tot de keuze voor een systematiek is gelegen in het feit waar in eerste instantie de grootste knelpunten worden verwacht. Tóch kunnen nieuwe systematieken ook tot een nieuw inzicht leiden, die tot die tijd niet binnen het blikveld van de organisatie lagen.

Ongeacht wélke systematiek je kiest, binnen ieder systeem tekenen zich dezelfde patronen af. Voordat we ingaan op de bestaande systematieken kijken we naar deze patronen en de inhoudelijke aspecten hiervan. Het betreft de volgende stappen:

Relevantie

Hoewel het lijkt alsof inmiddels heel Nederland een probleem heeft met betrekking tot bewustwording rondom levensfase gericht beleid, hoeft dit in de praktijk niet zo te zijn. De ervaring of er al dan niet een gezonde balans bestaat in de leeftijdopbouw van uw personeel, kan sterk afhangen van het perspectief. De eerste analyse is dus niet direct een analyse van verschillende meetfactoren, maar voornamelijk een analyse van relevantie, verwachtingen en behoeften.

Belangen verdelen is verantwoordelijkheid verdelen

Na de stap van bewustwording is het goed om binnen de organisatie helder te krijgen hoe de verantwoordelijkheden zijn verdeeld. Hoewel de kaders zijn geregeld in de CAO Woondiensten (waarin we in workshop 4 aandacht besteden) is er een groot gebied waarover werknemer en werkgever de scepter voeren. – Het is niet zinvol voor de leiding om ‘achter het bureau’ maatregelen te bedenken bij dit onderwerp waar het belang en de inbreng van de medewerker zo in het geding is. Het is ook niet echt nuttig wanneer de personeelsvertegenwoordiging blijft afwachten totdat ‘het management in wijsheid’ heeft besloten. Uit onderzoek blijkt dat de direct leidinggevende er meestal tegenop ziet om het onderwerp met medewerkers te bespreken. Evenzeer kan de medewerker er belang bij hebben om eventuele knelpunten bij het ‘ouder worden’ niet uit zichzelf aan de orde te stellen bij de leidinggevende.

Ook hier is de organisatiecultuur sterk bepalend voor het resultaat. Als beschrijving van verantwoordelijkheid in een organisatie betekent: “op iemand anders’ bordje schuiven”. Dan zal het resultaat zijn dat, na de analyse van het probleem, moeilijk actie wordt ondernomen. Het doel van deze fase is dan ook om de verschillende belangen helder te krijgen, om uiteindelijk tot acties te komen die beider belangen dient. De beste vorm om te komen tot helderheid is een dialoog. De leeftijdsspiegel (zie bijlage achter in deze workshopmap) heeft hiervoor in stap 2 een praktische uitwerking.

Analyseren van het probleem

De tweede analyse is er één over verschillende meetfactoren die van invloed zijn op leeftijd in relatie tot werk. Hoewel de bestaande systemen hiervoor verschillende criteria hanteren, komt het in hoofdlijnen op een aantal vaststaande aspecten neer. Het betreft:

1. Kennis en scholing: meetfactor – deelname aan scholing per leeftijdsgroep (in aantallen en/of in %)
2. Instroom, Doorstroom en Uitstroom:
 - a. Meetfactor 1 – nieuwe medewerkers (in aantallen en/of in %)
 - b. Meetfactor 2 - medewerkers met een nieuwe functie in de afgelopen x jaren (naar hoger, hetzelfde of lager niveau in aantallen of %)
 - c. Meetfactor 3 - medewerkers uit dienst in de afgelopen x jaren (naar WIA, WW of natuurlijk verloop in aantallen of %)
3. Verhoudingen op de werkvloer (organisatiecultuur): meetfactor – mate van bespreekbaarheid over vooroordelen leeftijd
4. Gezondheid: verzuim per leeftijdsgroep (in aantal dagen ziek per jaar en/of %)

Uiteindelijk zeggen deze meetfactoren per onderdeel iets over de inzetbaarheid van de medewerker. Zo zegt de kennis en de deelname aan scholing direct iets over competenties, maar indirect wellicht iets over motivatie en betrokkenheid. Zo zegt verzuim direct iets over gezondheid, maar indirect wellicht iets over motivatie, betrokkenheid of de balans tussen werk en privé.

Hiermee wordt direct duidelijk dat een meetfactor op zich niets zegt, mits deze gekoppeld is aan de pijlers van inzetbaarheid.

Toekomst

De inventarisatie van het probleem heeft pas betekenis bij een vertaling naar de toekomst. Het is daarom zinvol om te kijken hoe de organisatie er, naar verwachting, binnen termijnen van 3 – 5 – 10 jaar uit zal zien. Een praktische vertaling in aantallen of percentages geeft een direct inzicht óf en welk probleem zich daadwerkelijk voordoet.

Als een organisatie zich zeer bewust richt op krimp van het aantal personeelsleden omdat werkzaamheden worden uitbested, geeft dit een totaal ander beeld, dan een organisatie die sterk is gericht op groei van het aantal producten of VHE's. Ook een toekomstige fusie of nauwe samenwerking met een collega corporatie of zorginstelling kan grote invloed hebben.

Bestaande systematiek

Een alternatief voor een eigen systematiek is het gebruik maken van bestaande systematiek. De taskforce Grijs Werkt heeft een toolbox ontwikkeld, waarin verschillende instrumenten te vinden zijn om tot komen tot een goede inventarisatie. Een aantal voorbeelden hiervan zijn:

- Werkwijzer Levensfasebeleid: Bron STECR (2006)
- Meten = Weten: Bron Servicepunt Arbeidsmarkt mkb (2005)
- Leeftijdsspiegel: Bron AWWN/Servicepunt Arbeidsmarkt mkb/Min.SZW (2004)
- Test uw ouderenbeleid: Bron FNV
- Kroonplan: Bron Servicepunt Arbeidsmarkt MKB (2005)
- Levenslang Inzetbaar: Bron A&O Fonds Gemeenten (2005)
- Checklist Seniorenregeling: Bron OSA (2006)
- Personeelsbalans: Bron GOC (2006)
- Model projectplan Leefijdsbewust Beleid: Bron Human Capital Group/TNO (2005)

Achter in de workshopmap vindt u een uitdraai van de instrumenten "leeftijdsspiegel" en "meten is weten".

Eigen methodiek

Als je ervoor kiest zelf onderzoek te doen is het aan te bevelen in ieder geval die elementen mee te nemen in je analyse die per definitie een relatie hebben met leeftijd en inzetbaarheid. Deze basis elementen zijn al eerder genoemd.

Productiviteit

Hoewel het binnen een aantal corporaties gebruikelijk is om een werktijdenadministratie bij te houden (handig i.v.m. de verlofuren, etc) is het niet erg gebruikelijk voor medewerkers om zich te verantwoorden voor de werkzaamheden die ze hebben verricht.

Bij veel dienstverlenende organisaties op commerciële basis is dit een normaal gegeven. Ook een aantal kwaliteitssystemen gaan uit van urenverantwoording.

Vanzelfsprekend dient een dergelijke verantwoording niet alleen als verklaring waar de medewerkers hun tijd aan besteden, maar geeft het de organisatie ook een goed inzicht op welke vlakken een medewerker effectief aan het werk is.

Verzuim

Cijfers rondom verzuim worden door alle organisaties in het oog gehouden. Niet alleen omdat een organisatie zich hiervoor dient te verantwoorden, maar ook omdat het management hiermee kengetallen ter beschikking heeft die vergeleken kunnen worden met andere organisaties. Veelal wordt het verzuimcijfer als gezien als graadmeter voor de gezondheid van de organisatie.

Verloop

In de praktijk blijkt dat het voor organisaties geen probleem is om het verloop (uitstroom) in kaart te brengen. Het echter wel opvallend dat met deze gegevens weinig wordt ondernomen. Ook wordt uitstroom van personeel als een gegeven beschouwd waar weinig invloed op uitgeoefend kan worden. Gegevens rondom verloop zijn, gekoppeld aan leeftijd, een belangrijke meetfactor voor de organisatie. Ook kunnen exit gesprekken meer inzicht geven in de reden van vertrek.

Doorstroom

In tegenstelling tot in- en uitstroom zijn slechts in weinig organisaties gegevens bekend over doorstroom. Vaak worden opleidingsgegevens of functiewijzigingen wel geregistreerd, maar niet met elkaar in verband gebracht in het kader van doorstroom gegevens. In combinatie met leeftijdgegevens bieden ook deze gegevens een interessante inkijk in de groeiomgankelijkheden die personeelsleden krijgen over ervaren in de organisatie.

Medewerkertevredenheid

Het medewerkertevredenheidsonderzoek biedt een inkijkje in "het willen" van de medewerkers vanuit hun perspectief. Wel is als organisatie voorzichtigheid geboden, omdat het uitvoeren van een medewerkertevredenheidsonderzoek verwachtingen kan wekken die niet bedoeld waren. Hierbij is zorgvuldig verwachtingenmanagement geboden.

Gezondheid (fittest)

Om de lichamelijke gezondheid van de medewerkers in kaart te brengen, is een aantal corporaties begonnen met een vorm van nul meting, de fittest. Deze test geeft een goede inkijk in de werkelijke gezondheid van het personeel. Eén van de opvallende zaken uit een fittest van een grote corporatie was, dat een groot deel van de vaklieden, waarvan werd vermoed dat ze toch behoorlijk 'lichamelijk' werk deden in slechte conditie was. Er werd structureel door deze groep medewerkers te weinig bewogen.

Opleidingen (budget)

Op het moment dat met corporaties wordt gesproken over opleiden, blijkt dat een groot deel van het management wél weet welk percentage van de loonsom opzij wordt gelegd voor opleidingen, maar dat slechts weinigen op de hoogte zijn van de daadwerkelijk gevolgde opleidingen en het resultaat hiervan. Ook blijkt het merendeel van de opleidingen te worden gevolgd uit verplichtingen vanuit de werkgever of veranderende wetgeving.



Workshopopdracht *Ontwikkel gezamenlijk een eigen onderzoeksmethodiek*

Deze opdracht wordt tijdens de les in groepjes gemaakt.

Na uitwerking van de opdrachten worden deze gemeenschappelijk besproken.



Praktijkopdracht

Praktijkopdracht workshop 2 *Bepaal de onderzoeksmethodiek voor de eigen organisatie en begin met de leeftijdsspiegel.*

Deze opdracht wordt volgende les gezamenlijk besproken. U dient de opdracht *uiterlijk één week* voor aanvang van de volgende workshop per e-mail te sturen naar: esf@flowweb.nl

De opdracht luidt: *stel het doel van uw project vast, bepaal een onderzoeksmethodiek en begin met het vooronderzoek (maak een start met stap 1 en 2 uit de leeftijdsspiegel)*

Hanteer daarbij de volgende methodes:

- Maak gebruik van de leeftijdsspiegel.
- Raadpleeg de verschillende systematieken op www.grijswerkt.nl
- Maak een keuze uit een bestaande onderzoeksmethodiek of bepaal een eigen systematiek

Hanteer de volgende opzet:

- Voer vóór workshop 5 de stappen 1 en 2 van de leeftijdsspiegel uit (dus begin op tijd.)
- Beschrijf kort en bondig hoe u tot de keuze van de methodiek bent gekomen
- Verzamel en verwerk de gegevens en gebruik hiervoor dezelfde opbouw in leeftijdsgroepen van de voorgaande praktijkopdrachten
- Analyseer minimaal:
 - Leeftijdsopbouw van het personeelsbestand (kunt u overnemen uit de vorige praktijkopdracht)
 - Deelname aan scholing
 - Instroom, doorstroom en uitstroom
 - Verzuim
- Vanzelfsprekend is analyse van meerder factoren aan te bevelen

Tips bij het maken van de praktijkopdrachten:

- Beantwoord de vragen en/of onderdelen zoveel mogelijk in de gestelde volgorde
- Geef eventueel voorbeelden ter verduidelijking
- Maak zoveel mogelijk gebruik van de gegevens uit de vorige praktijkopdracht

Richtlijnen voor de uitwerking van de praktijkopdrachten:

- U dient voor de volgende workshop alleen de keuze en gegevens voor de onderzoeksmethodiek – systematiek in te leveren. De resultaten van de leeftijdsspiegel worden behandeld in workshop 5.
- De opdracht heeft de omvang van één à twee A4-tjes.
- Uitwerkingen moeten digitaal (in Word) zijn opgesteld (regelafstand 1 en 11-punts)
- De presentatie, met 'harde' gegevens uit de onderzoeksmethodiek (scholing, in-, door- en uitstroom en verzuim, etc), die de volgende workshop wordt gehouden dient in PowerPoint te zijn opgesteld (maximaal 10 dia's). Gebruik hiervoor de standaard PowerPoint Sjabloon

Bijlage 1: Stem levensfase af met de werksituatie

De roep om levensfasebeleid wordt steeds luider. De redenen hiervoor zijn al lange tijd bekend: individualisering en flexibilisering, herwaardering van de werk-privébalans, verschoven aandacht naar de kwaliteit van leven (onder andere als gevolg van de welvaartssprong), herdefiniëring van de betekenis van arbeid, enzovoort. Bij levensfasebeleid gaat het kort gezegd om aansluiting creëren tussen levensfasegerelateerde behoeftes van mensen en de inrichting van hun werk. De levensloopregeling biedt een begin om samenhangend beleid op dit punt te ontwikkelen. Maar nu nog de stap naar de praktijk: wat kan HRM op dit gebied betekenen?

Door Nathalie Pols en Leni Beukema

De context waarin mensen functioneren is cruciaal voor hun denken en hun gedrag en vice versa. Wanneer je het concept levensfase als uitgangspunt neemt, betekent dit dat je de context verruimt van waaruitje naar werknemers kijkt, datje de kunstmatige grens opheft tussen iemands rol als werknemer en wat iemand als mens bezighoudt.

Voor organisaties betekent dit dat er naast de tijd en energie die geïnvesteerd worden in het plaatsen van de juiste persoon in de juiste functie - door naar kennis, vaardigheden en eigenschappen te kijken - een werksituatie gecreëerd moet worden waarin mensen hun hele wezen mee naar het werk kunnen nemen. In zo'n werksituatie wordt er ook een verbinding gelegd met levensfasegerelateerde kennis, ervaring, eigenschappen, behoeftes en dergelijke. De veronderstelling achter een levensfasebeleid is dat werknemers in verschillende levensfasen verschillende behoeftes hebben, handelen vanuit verschillende drijfveren, met verschillende risico's en investeringsvraagstukken van doen krijgen, en verschillende fysieke en mentale mogelijkheden en beperkingen kennen. Door als organisatie hierop in te spelen, ontstaan er nieuwe handvatten bij het voorkomen van onnodig verzuim, verloop en uitval en het bevorderen van een goede aansluiting' tussen mens en werk.

Kritische groepen

Het idee voor een levensfasebeleid zoals dat hieronder toegelicht wordt, is het resultaat van een onderzoek dat we hebben uitgevoerd in een grote organisatie, een van oudsher technisch nutsbedrijf. Aanleiding voor het onderzoek waren een aantal praktische problemen zoals hoge verloop- en verzuimcijfers in bepaalde delen van

de organisatie en vergrijzing van het werknemersbestand.

De primaire vraag aan de organisatie was of er 'kritische groepen' bestonden, daarmee bedoelen we groepen werknemers waarbij verloop en verzuim hoger zijn dan gemiddeld, omdat er geen aansluiting beslaat tussen de levensfasegerelateerde kenmerken van de werknemer en de kenmerken van zijn of haar werksituatie. Aannames bij HRM waren bijvoorbeeld dat er voor vrouwen onvoldoende mogelijkheden bestonden om werk en zorg te combineren, dat een deel van de oudere werknemers fysiek gezien te zwaar belast werd en dat er voor jonge werknemers te beperkte ontwikkelingsmogelijkheden waren.

Om kritische groepen op te kunnen sporen, is in de eerste helft van het onderzoek gesproken met lijnmanagers, HR-managers en andere personen die een belangrijke rol spelen bij het signaleren en verhelpen van uitval en verzuim van medewerkers, zoals de bedrijfsarts, de maatschappelijk werker en arbobeleidsmedewerkers. Aan de hand van hun waarnemingen is een eerste voorstelling gemaakt van mogelijke kritische groepen.

In de tweede helft van het onderzoek zijn er diepte-interviews afgenomen bij een groep werknemers die een afspiegeling vormen van de organisatie: van 18-jarige callcentermedewerkers tot 50-plussers in het hoger management. Het doel van de interviews was om erachter te komen welke relatie er bestaat tussen de levensloop van werknemers en de inrichting van het werk.

Vliegwielen

Een centraal element in de wederkerige benadering van HRM, zoals die ontwikkeld wordt in de studie Algemene Sociale Wetenschappen van de Universiteit Utrecht, zijn 'vliegwielen'. De vliegwielen zijn een instrument om inzicht te krijgen in de kenmerken van zowel het individu als de organisatie. Uitgangspunt daarbij is dat er een voortdurende wisselwerking bestaat tussen persoons- en arbeidssituatiekenmerken.

Aan de hand van deze vliegwielen werden thema's besproken zoals arbeidsinhoud, -omstandigheden, -tijden, ontwikkeling, sfeer, en professionele en natuurlijke netwerken. De werknemer werd gevraagd zowel een beschrijving te geven van hoe zijn werksituatie op deze gebieden is vormgegeven, als van wat zijn behoeftes en wensen op dit gebied zijn, én hoe hij omgaat met een discrepantie hiertussen. Oftewel, welke acties onderneemt de werknemer om zijn behoeftes op het betreffende gebied te realiseren en wie of wat ondersteunt dan wel belemmert hem hierin?

Vier kritische groepen

Deze informatie, samen met de resultaten uit de eerste helft van het onderzoek, bracht vier kritische groepen aan het licht voor wie de aansluiting tussen de levensfase en de inrichting van het werk problemen dreigde op te leveren: jonge practici, werk-en-zorgcombineerders, gedreven carrière-investeerders en loyale gesettelden. De aanknopingspunten voor een beleid ten aanzien van deze groepen verschillen echter aanzienlijk: voor de ene groep moeten deze aanknopingspunten vooral gezocht worden in de arbeidssituatie. Zo zijn jonge practici - wanneer ze de intentie hebben om langer bij de organisatie te blijven werken - gericht op vergroting van afwisseling en speelruimte in hun werk. Voor loyale gesettelden geldt dat zij moeite hebben met de combinatie van snelle veranderingen in de organisatie en geringe speelruimte voor henzelf om met deze veranderingen om te gaan.

Voor de groep gedreven carrière-investeerders spelen juist in de persoon gelegen factoren een belangrijke rol. Zij schatten hun belastbaarheid

vaak te hoog in en hebben daardoor een grotere kans op uitval. De laatste groep, de werk-en-zorgcombineerders zijn op alle plekken in de organisatie en onder alle groepen te vinden. Zij delen de afstemmingsproblematiek tussen werk en zorg en voor hen is dus speelruimte in tijdsregelingen van groot belang.

De kritische groepen zijn in verschillende opzichten homogeen - gedreven carrière-investeerders bijvoorbeeld delen veel persoonskenmerken - maar hun arbeidssituaties zijn heel uiteenlopend. Het zwaartepunt voor gedifferentieerd beleid ligt per groep dan ook anders. Kan je voor jonge practici op arbeidsvoorwaardelijk gebied nog veel betekenen, voor gedreven carrière-investeerders moet je het in een hele andere richting zoeken: bijvoorbeeld een goede coach of leidinggevende die oog heeft voor de specifieke drijfveren en de daarbij horende valkuilen van deze groep.

Het bleek dat in deze organisatie de betekenis die mensen aan hun werk en leven toekennen van veel groter belang is voor het opsporen van risico's op verloop en verzuim (en dus ook voor het zoeken naar mogelijkheden om gericht te investeren) dan de objectieve persoonskenmerken waar het gangbare diversiteitbeleid vanuit gaat.

Valkuilen diversiteitbeleid

De organisatie beschikte al over een uitgewerkt diversiteitbeleid, had veel instrumenten om sociaal beleid mogelijk te maken, maar werd toch geconfronteerd met relatief hoge verloop- en verzuimcijfers. Uitgangspunt voor een diversiteitbeleid is dat er bepaalde (kwetsbare) groepen zijn, zoals allochtonen, vrouwen of gehandicapten, die op een of andere manier extra aandacht behoeven om ze de organisatie binnen te halen en/of om ze daar een bij hun kenmerken passende werksituatie te kunnen bieden. Ditzelfde idee speelt ook bij het concretiseren van een levensfasebeleid.

Maar waar het bij een diversiteitbeleid mis blijkt te gaan is dat het zich richt op uiterlijke, objectief meetbare kenmerken: land van herkomst, geslacht, leeftijd en dergelijke. Bovendien wordt top-down vastgesteld wat de behoeftes van deze

groepen zijn. En vanuit die twee invalshoeken worden veelal instrumenten ontwikkeld, in samenhang met de strategie van de organisatie, die tezamen het diversiteitbeleid vormen.

Wat je nu ziet in organisaties is dat mensen zich hier niet in herkennen of er niet mee geïdentificeerd willen worden. Medewerkers willen benaderd worden als autonoom handelende individuen en herkennen zich dan ook beter in typologieën (zoals het populaire enneagram) waar drijfveren van mensen de basis vormen om individuen en groepen te beschrijven. In het onderzoek zijn we daarom ook uitgegaan van innerlijke, subjectieve, maar wel generaliseerbare kenmerken. Deze kenmerken komen tot uiting in het handelen van mensen en worden verkregen door vragen te stellen over wat hen op dit moment bezighoudt in hun werk en privéleven. Door te vragen naar behoeftes, drijfveren, risico's en investeringen op werkgebied maar ook op andere gebieden in hun leven, zoals persoonlijke ontwikkeling, gezinsleven, carrière, sociaal leven en bezinning, achterhaal je niet alleen de behoeftes van mensen en hoe hun (arbeids)-situatie er op dit moment uitziet, maar ook hoe zij en hun omgeving omgaan met het vormgeven van een goede aansluiting hiertussen.

Individuele benadering

Deze invalshoek om naar werknemers te kijken, bracht tijdens de interviews een drietal factoren aan het licht die doorslaggevend blijken te zijn bij het al dan niet bestaan van een goede aansluiting tussen werknemer en arbeidssituatie. Wanneer een werknemer overwegend positief was over zijn werksituatie, bleken een of meerdere van deze factoren altijd goed vertegenwoordigd te zijn in tegenstelling tot de situatie van ontevreden werknemers. Daar was juist een gemis aan deze factoren oorzaak van een slechte aansluiting tussen levensfasegerelateerde behoeftes en de inrichting van het werk.

De eerste doorslaggevende factor hangt samen met het bestaan van een individueel vraaggerichte benadering in de directe aansturing van medewerkers: is er sprake van een dialoog tussen een leidinggevende en zijn medewerkers? Weet hij wie zijn medewerkers zijn, kent hij hun

behoeftes, wensen, mogelijkheden en beperkingen? Is de leidinggevende bereid en in staat maatwerk te leveren aan zijn medewerkers? En neemt hij zelf initiatief tot een gesprek met de medewerkers in plaats van af te wachten tot medewerkers met vragen of problemen bij hem komen?

Speelruimte

Een tweede sleutelfactor is de speelruimte van werknemers. Speelruimte omvat allereerst de formele macht van een werknemer: welke bevoegdheden heeft hij in zijn werksituatie? Kan hij bijvoorbeeld zelf zijn werktijden indelen? Daarnaast omvat het ook de informele macht die een werknemer bezit, oftewel de mate waarin iemand over unieke kennis en ervaring beschikt, en/of deel uitmaakt van een belangrijk (sociaal) netwerk in de organisatie.

Maar ook de mate waarin een leidinggevende zijn medewerkers de vrijheid geeft om hun eigen weg in te slaan qua arbeidsinhoud, arbeidstijden en dergelijke beïnvloedt de informele macht. Een andere onmisbare indicator voor iemands speelruimte is de reflexiviteit van een werknemer. Een werknemer die in staat is zijn eigen situatie te overdenken en naar aanleiding daarvan keuzes maakt, daadkrachtig optreedt en weerstanden overwint, creëert speelruimte voor zichzelf en daarmee vergroot hij de kans dat er een goede aansluiting ontstaat tussen zijn behoeftes en zijn arbeidssituatie.

Openlijk afstemmen

Ten slotte heeft de derde doorslaggevende factor, die deels voortkomt uit het reflexieve handelen van individuen, betrekking op het openlijk afstemmen van belangen. Aangezien er bij het bereiken van een optimale aansluiting tussen de behoeftes van een werknemer en zijn arbeidssituatie verschillende belangen in het geding zijn, namelijk ook die van de organisatie, leidinggevende of andere werknemers, is het noodzakelijk dat er open kaart wordt gespeeld over deze belangen. En dat er gezamenlijk naar een voor ieder redelijke oplossing wordt gezocht in plaats van dat er over standpunten en eisen wordt gestreden.

Het onderzoek bracht naar voren dat niet in alle behoeftes van een werknemer hoeft te worden voorzien om een aansluiting tot stand te brengen waar hij tevreden mee is, zolang voor de werknemer maar duidelijk is welke redelijke belangen van anderen (zoals collega's, leidinggevendenden of de organisatie als geheel) daarachter zitten.

Opvallend aan deze uitkomsten is dus dat het niet zozeer gaat om het bestaan van bepaalde instrumenten, maar dat het proces van afstemming zoeken centraal staat. In de gesprekken met medewerkers uit de onderzoeksgroep kwam het belang van deze afstemming keer op keer naar voren, bijvoorbeeld dat de mogelijkheid voor thuiswerken niet relevant is als je collega's niet willen meewerken. Dat ouderschapsverlof niet aantrekkelijk is als je leidinggevende er niets van wil weten. Dat een persoonlijk ontwikkelingsplan niet werkt als er niet de moeite wordt genomen om echt naar je te luisteren. Dat het advies van de bedrijfsarts niet haalbaar is als je niet zelf voldoende lef hebt om je grenzen duidelijk te maken. En ga zo maar door.

Instrumenten zijn noodzakelijk, en werknemers vinden het ook prettig dat ze voorhanden zijn. Maar ze hebben puur een ondersteunende functie en vormen niet de essentiële voorwaarde voor een goed werkend levensfase-, diversiteits-, of ouderenbeleid. Het uitgangspunt van een levensfasebeleid zou dan ook moeten zijn: het stimuleren en ondersteunen van dit afstemmingsproces in de lijn van de organisatie. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is bovendien dat men zich realiseert dat dit proces dynamisch en oneindig is. Mensen veranderen gedurende hun leven en organisaties en arbeidssituaties veranderen ook continu.

HRM en lijnmanagers

Kortom, een individuele vraaggerichte benadering, gecombineerd met voldoende speelruimte en een goede manier om verschillende belangen te behartigen, zorgt ervoor dat er maatwerk geleverd kan worden door de organisatie, de leidinggevendenden en de medewerkers zelf. En het leveren van maatwerk is

van groot belang voor het zoeken naar een levensfasebeleid dat echt werkt.

Het tot stand komen van een goede aansluiting vindt in eerste instantie en voornamelijk plaats op individueel en operationeel niveau, in de lijn van de organisatie. De taak van HRM ligt in het ondersteunen van lijnmanagers in dit proces door het onder de aandacht brengen van het belang van de vraaggerichte benadering, de speelruimte van medewerkers en het openlijk afstemmen van belangen. Maar ook in het actief mee vormgeven van deze factoren en in het trainen van lijnmanagers op dit gebied. Zo kan HRM in samenwerking met leidinggevendenden een dialoog voeren met werknemers vanuit een oprechte interesse naar de mens achter de werknemer: wat drijft deze man of vrouw, wat zijn zijn of haar behoeftes en dromen? Dit levert, zo blijkt uit het onderzoek, veel bruikbare informatie op. Daarnaast is het van groot belang dat HRM de ondersteunende regelingen en instrumenten voor werknemers, zoals diverse verlofmogelijkheden, op hun bruikbaarheid en uitvoerbaarheid controleert door leidinggevendenden en werknemers hiernaar te vragen.

Verder kan HRM in samenwerking met het middenmanagement ook een gedifferentieerd beleid ontwikkelen door; aansluiting te zoeken bij de onderscheiden handelingsstrategieën van medewerkers en diens leidinggevendenden, daarin kritische groepen te benoemen en een gedifferentieerd beleid te formuleren dat aansluit bij de beleving van de betreffende kritische groep en aanknopingspunten biedt voor leidinggevendenden. Uitgangspunt hierbij moet echter niet zijn het willen beschermen van kritische groepen en ze afhankelijk maken van regelingen, maar daarentegen het vergroten van de zelfredzaamheid door bijvoorbeeld te focussen op de reflexiviteit van werknemers. Kortom, HRM is verantwoordelijk voor een levensfasebewustzijn; zij vestigt de aandacht erop vanuit de overtuiging dat het ten goede komt aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, ze kristalliseert deze visie uit, geeft het mede vorm en ondersteunt daar waar nodig lijnmanagers in dit proces.

*Dr. L.M. Beukema is universitair hoofddocent
Algemene Sociale Wetenschappen aan de
Universiteit Utrecht. Drs. N. van der Borgt-Pols
studeerde af in de richting Arbeid, Management
en Organisatie, Algemene Sociale
Wetenschappen, ook in Utrecht.
nathalie@vanderborgt.nl*

Literatuur

- Schuijt, L., De kracht van bezieling (2001)
Scriptum Management, Schiedam
- Valkenburg, B. et al, Wederkerige Human
Resource Management in: Tijdschrift voor
Arbeid en Participatie) Van Arfcel, Utrecht
- Pols, N.,
Levensfasebewustpersoneelsbeleid(2004)
Afstudeerscriptie Algemene Sociale
Wetenschappen, Utrecht

Bijlage 2: Je loopbaanregisseur ben je zelf

EIGEN STUURMANSKUNST BEPAALT STEEDS MEER HET WERKZAME LEVEN

Waar in het verleden de ouders het beroep van hun kinderen bepaalden, en de 'chef daarna hun loopbaan, zijn de jongeren van nu zelf aan zet. Zij zijn in hoge mate hun eigen loopbaanregisseur, waarbij zelfstandigheid, zelfredzaamheid en overleg met de levensgezel noodzakelijk zijn om een leven lang te kunnen blijven werken. Loopbaanoriëntatie komt steeds minder neer op het kiezen van een beroep, maar steeds meer op het ontwerpen van en gestalte geven aan een loopbaan.

door Norman Schreiner

Tot in de jaren zeventig waren de arbeidsverhoudingen in Nederland overzichtelijk. Werkgevers hadden grotendeels met één type werknemer te maken: mannen die fulltime werkten (Dijkman en Van de Mortel, 2000). Gezinnen waren uitsluitend afhankelijk van het inkomen van deze kostwinner. In die jaren droeg dit vermoedelijk sterk bij aan de opkomst van de gedachte dat de werkgevende organisatie de ultieme verantwoordelijkheid had de werknemer van de wieg tot het graf te verzorgen.

Een geslaagde carrière werd veelal beschouwd als een geslaagde 'uiterlijke loopbaan', ofwel een cumulatie van tientallen jaren ordentelijk en vlijtig presteren voor die ene werkgever. Daarbij zette de werknemer steeds kleine stapjes omhoog in verantwoordelijkheid en beloning. Arthur en Rousseau (1997) beschrijven de traditionele betekenis van de geslaagde loopbaan als 'een cyclus van beroepsmatige bevorderingen', die uitsluitend voorbehouden was aan functies met een formele hiërarchische progressie zoals sous-chefs, chefs, adjunct-directeuren en directeuren. De loopbaan van de werknemer voltrok zich vaak onder de 'vaderlijke' vleugels van de werkgever.

In deze arbeidscultuur bepaalde de werkgever dus in feite het loopbaandoel en de verdere loopbaanmarsroute van het individu. Hij baseerde zich daarbij hoofdzakelijk op de bevindingen uit eigen observaties en interpretaties. De expliciete sterke en zwakke zijden (het 'kunnen') van de werknemer waren de competenties die de werkgever zag. Alleen de voor hem zichtbare capaciteiten, vaardigheden en bekwaamheden - vereist voor het behoorlijk uitoefenen van de functie - werden geïnventariseerd. Hoe meer de werknemer kon, des te beter hij was en des te eerder werd hij bevorderd.

Aspecten zoals ambitie of - zoals wij nu vaak roepen - passie voor bepaalde activiteiten deden minder ter zake. Vaak was er veronachtzaming en zelfs onbegrip voor het 'willen'-domein van de werknemer. Men had niet zozeer iets te 'willen'; werken was vooral dienstbaarheid en in het zweet des aanschijns je brood verdienen. Ouders, leerkrachten en pedagogen bepaalden vaak de beroepskeuzen van jonge mensen, bij voorkeur op basis van wat zij konden: 'Jantje kan goed met zijn handen werken, hij moet maar timmerman worden. Marietje is zo secuur, zij moet maar typiste worden.'

Verschuivende verantwoordelijkheid

In de loop der decennia groeide het besef dat werken iets is dat ook best leuk mag zijn, iets waar je een behoorlijke dosis voldoening uit kunt en mag putten, wat een belangrijke hoeksteen voor de motivatie is. Daarmee kwam het 'willen'-domein van het individu steeds meer in de schijnwerpers te staan.

Het 'willen' is iets dat het individu eigen is, iets waar anderen in tegenstelling tot het 'kunnen' nauwelijks een oordeel over kunnen uitspreken. Want wie weet beter wat iemand echt wil dan het individu zelf? Vandaar dat in hedendaagse loopbaanoriëntatieprocessen de individuele ambities als belangrijke, zo niet belangrijkste, factor worden beschouwd.

Een logische randvoorwaarde is dan ook dat de loopbaanzoeker de loopbaanregie liever zelf in handen wil nemen. Uit veel Anglo-Amerikaanse en Nederlandse literatuur kan worden afgeleid dat de verantwoordelijkheid voor de inrichting van de loopbaan steeds meer verschuift van de organisatie naar het individu.

Er zijn vier factoren die in meerdere of mindere mate hebben bijgedragen aan deze verschuiving



van de loopbaanverantwoordelijkheid naar het individu: invloed van de ervaringen van de voorgaande generatie, periodieke afslanking als normale handelwijze, de sterke opkomst van dubbele carrières (iedere partner zijn eigen loopbaan) en de toenemende zelfstandigheid en zelfredzaamheid van het individu.

Vorige generatie

Ten tijde van de grote economische wereldcrisis in de jaren dertig van de vorige eeuw werden de grootouders van de huidige generatie arbeidsmarktbetreders grootgebracht met spaarzaamheid en oppassendheid. In menig gezin moest elk dubbeltje worden omgedraaid en later in de Tweede Wereldoorlog voerden bovendien lijfsbehoud, angst en komernis om het dagelijkse bestaan de boventoon.

Deze grootouders bewerkstelligden na de oorlog de imposante wederopbouw van het land. Het gevolg van deze grote inzet, ijver en toewijding was een voorspoedige economische groei in de jaren zestig, die zij nooit hadden gekend, laat staan voor mogelijk hadden gehouden. Het was voor hen het bewijs dat inspanningen konden leiden tot welstand en welvaart. Deze gedachte brachten zij over op hun kinderen (de 'babyboomers' geboren tussen medio jaren veertig en medio jaren zestig en de ouders van de huidige generatie jongeren).

De lineaire loopbaan bij eenzelfde werkgever of in eenzelfde beroep was het meest verheerlijkte loopbaanconcept. In hoeverre men daarin was geslaagd, was vrij nauwkeurig te meten aan de hand van de relatieve hoogte van de sport van de ladder waarop men zich bevond. Er waren ook mensen met specialistische loopbanen, maar deze vielen nauwelijks op, tenzij zij bijvoorbeeld iets spectaculairs hadden uitgevonden.

Babyboomers

De babyboomers groeiden op met de ervaring en volgens het model van hun ouders en vonden vaak de weg naar hun loopbaan.

In de loop van de jaren zeventig begon een laagconjunctuur. In het begin van de jaren tachtig werd Nederland net als veel andere Westerse landen geconfronteerd met een hoog

werkloosheidscijfer als gevolg van een recessie die begon met een energiecrisis. Tijdens de jaren tachtig en negentig manifesteerde zich bij menige organisatie - voor het eerst - het massaontslag, een fenomeen dat de babyboomers in hun loopbaan nog niet hadden meegemaakt. Zij rekenden op een redelijk onbezorgd arbeidzaam leven van opwaartse mobiliteit, want met ijver en toewijding was je kostje toch gekocht? Maar nee, menig babyboomer werd geconfronteerd met afvloeiing en werkloosheid in het loopbaanpatroon.

Het is niet ondenkbaar dat afslankingsoperaties onder de babyboomers de argwaan tegen de oude vertrouwde, door Mes (1997) genoemde 'zorgcultuur van organisaties' heeft aangewakkerd. Menig werknemer liep 'blauwe plekken' op waardoor hij de personeelsafdelingen niet meer leek te zien als zorgzame hoeder van het sociale belang maar als tegenpartij waarvoor hij op zijn hoede moest zijn.

Ideale werkgever

De Nederlandse arbeidsmarkt is gedurende de afgelopen twintig jaar dramatisch veranderd (Ester, Roman en Vinken, 2002). De houding van de babyboomers tegenover de arbeidsmarkt veranderde. Niet langer had onvoorwaardelijke loyaliteit aan de werkgever het primaat. Men wilde juist de eigen loopbaan zo veel mogelijk zelf gaan sturen.

Leinberger en Tucker (1991) beschrijven deze generatie in Amerika als the new individualists en bestudeerden hun loopbanen. Ook bestudeerden zij de loopbanen van de vorige generatie, the organization men (Whyte, 1956). De contrasten tussen beide generaties worden daardoor zichtbaar, vooral op het gebied van loopbaanpaden, waarden en levensstijlen. In Nederland zien we soortgelijke contrasten opkomen.

Het is niet ondenkbaar dat de babyboomers de huidige jongeren adviseren het stuur van hun loopbaan vooral niet uit handen te geven en bij voorkeur te zoeken naar een prestigieuze organisatie waar zij zo min mogelijk risico op ontslag lopen en ook zelf enige invloed hebben op de loopbaan.

Deze factor verklaart mogelijk dat Nederlandse multinationale ondernemingen de toptienlijst van ideale werkgevers domineren onder Nederlandse studenten. Pas afgestudeerden willen voor deze bedrijven werken omdat zij succesvol zijn en hen voortgaande opleidingsmogelijkheden kunnen verschaffen. Ook zijn deze bedrijven een goede referentie voor toekomstige loopbaanmogelijkheden (Universum, 1999a en Dutch Graduate Survey KPMG Ebbing, 2000).

Periodieke afslanking

De periodieke afslanking als normale handelwijze heeft als tweede bijgedragen aan de verschuiving van de loopbaanverantwoordelijkheid naar het individu. De vele spectaculaire afslankingsoperaties die menige organisatie vanaf de jaren tachtig zo grootscheeps uitvoerde, ontwaardden niet zelden in een beleid van stelselmatige anorexia. Mes (1997) constateert dat in eerste instantie de hoop leefde dat een afslankingsoperatie eenmalig was.

Al snel groeide het besef dat grotere inkrimpingen terug zouden keren en dat 'stroomlijningsoperaties' een vast onderdeel van het managen zou worden. Een zogeheten quality oflife survey onder vijfduizend Britse managers uitgevoerd door het Britse Institute of Management/UMIST laat zien dat 61 procent van deze managers in het jaar 1997 een belangrijke reorganisatie (zoals afslanking en outsourcing) heeft ondergaan. Als gevolg daarvan ervoer bijna tweederde van hen minder baanzekerheid en bovendien vond bij bijna de helft een significante afname in motivatie en bedrijfsloyaliteit plaats (Cooper, 1998).

Volgens Thurow (1999) lijkt het of afslanking zelfs een handelwijze is geworden van winstgevende bedrijven in goede tijden. Hij beargumenteert dat wanneer elders in de wereld de menskracht goedkoper is, bedrijven naar andere plaatsen verhuizen en daarmee hun productiekosten verlagen. Hij zegt ook dat bedrijven nieuwe medewerkers willen inhuren met nieuwe kennis als de aanwezige kennis veroudert. Fulmer en Gibbs (1999) vinden het wijs als het individu er niet vanuit gaat dat de organisatie automatisch voor zijn loopbaanidealen zorgt. De loopbaan van

het individu is te belangrijk om over te laten aan de werkgever.

Realiteit is afvloeiing

En dan is er de sterke verkorting van de horizon van strategische planning. Zelfs menig grootbedrijf moet tegenwoordig leven met de waan van de dag, de week, de maand of hooguit het kwartaal. Een bedrijf dat het eerste kwartaal fraaie winsten behaalt, kan het kwartaal daarna onverwacht zwaar verlies lijden. Door de popularisering van aandelenbezit en kortcyclische aandelenspeculatie komt de aandeelhouderswaarde van het bedrijf steeds meer in het centrum van de belangstelling te staan.

Een organisatie is vaak onverwacht gedwongen op korte termijn de zeilen bij te zetten, wat kan leiden tot kortcyclische afvloeiingsacties. Veel jongeren beseffen dit, maar het lijkt hen nauwelijks te deren. Zij zijn al sinds hun prilste leven volledig vertrouwd met het verschijnsel werkloze vader, moeder, oom of tante. Het hoort bij de risico's van het vak en je moet leren leven met de realiteit van dreigende afvloeiing.

Dubbele carrières

De derde factor in de verschuiving van loopbaanverantwoordelijkheid naar het individu is de relatief snelle uitbreiding van de dubbele carrières. Was de arbeidsparticipatie van vrouwen in Nederland in 1987 onder het EU-gemiddelde (Nederland 48,8 procent tegenover EU 52,5 procent), in 1997 kwam er een duidelijke inhaalbeweging. Ons land bevindt zich nu boven het EU-gemiddelde (62,2 respectievelijk 58,3 procent; Elsevier Almanak, 2000, p.78). Daarmee klom Nederland in de arbeidsparticipatie van vrouwen van een plaats in de achterhoede naar de middenmoot (SCP, 2000).

Het kostwinnershuishouden is niet langer dominant in Nederland (Keuzenkamp, Breedveld en Merens, 2000). Onderzoek onder ruim 3.000 gemiddelde Nederlandse werknemers in 2005 laat zien dat de man een contract van 36,2 uur heeft en de vrouw 27,4 uur werkt (Deen, Wilcke & Verheggen, 2005). De 'anderhalfverdiener' lijkt dus nu de standaard.



Rekening houden met elkaars loopbaan

Uit onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken blijkt dat ongeveer twee miljoen Nederlanders moeite hebben met hun dagindeling. Het ontbreekt hen aan voldoende tijd om werk, huishoudelijke taken, zorg voor kinderen en/of ouders en vrijetijdsbesteding adequaat te combineren (Voogdt, 1999). Zij combineren arbeid en zorgtaken maar lopen ze daarbij op tegen regels en gebruiken die stammen uit de tijd van kostwinners en huisvrouwen (Dijkman en Van de Mortel, 2000). Zweeds onderzoek onder bijna 3.000 laatstejaars studenten in Nederland wijst uit dat ruim vijftig procent van de studenten in Nederland de 'balans tussen privé-leven en loopbaan' noemt als een primair doel voor de eerste driejaar na afstuderen. Ook deze omstandigheid zal -vermoedelijk in steeds toenemende mate - bijdragen aan de verdere verschuiving van de regiefunctie van het loopbaanbeheer van de werkgever naar het individu.

Onderhandelen aan de keukentafel

Levensgezellen zijn daarom genoodzaakt steeds sterker rekening te houden met elkaars arbeidzame leven. Dat betekent schipperen tussen elkaars loopbaan, de privé-verantwoordelijkheden en de vrije tijd. Om dit alles te optimaliseren zullen partners kwaliteitscriteria overeen willen komen. Dat betekent dat de eerste onderhandeling over loopbaanplanning vaak verhuist van het kantoor van de manager naar de keukentafel thuis. Van Hoof (2001) spreekt zelfs van een vierhoekverhouding tussen werkgever, werknemer, de partner en diens werkgever.

Meeverhuizen met de partner en expatriëring zijn daarmee niet meer zo vanzelfsprekend als vroeger in de kostwinnersamenleving. Onderzoek van Harvey (1998) laat zien dat een onderschatting van het loopbaanbelang van de meeverhuizende levenspartner het animo voor expatriëring bij individuen beperkt. Ook de onzekerheid van de partner bij het (mogen) werken in het buitenland zal meespelen, net als de vrees dat na repatriëring de beroepsidentiteit gedeeltelijk verloren is gegaan en de kansen op werk zijn afgenomen. Daaraan zitten twee kanten. Een potentiële werkgever kan denken dat iemand tijdens de loopbaanonderbreking een substantiële

achterstand in kennis en vaardigheden heeft opgelopen. Maar men kan evengoed beargumenteren dat de expatriant tijdens het buitenlandse verblijf een rijk scala aan nieuwe kennis opdoet. Indien men na de repatriëring een ruime arbeidsmarkt aantreft, maakt dit de situatie voor de meeverhuizende levenspartner niet gunstiger. Denkbaar is dat het animo voor buitenlandse plaatsing afneemt door de opkomst van dubbele carrièresituaties.

Zelfstandigheid en zelfredzaamheid

Ten slotte is de toenemende zelfstandigheid en zelfredzaamheid van het individu van invloed. In tegenstelling tot vroeger menen opvoeders er goed aan te doen zich zo min mogelijk te bemoeien met de loopbaan aspiraties van jongeren en hen zelfstandig een loopbaan te laten kiezen. Meijers en Van de Laarschot (1998) constateren zelfs dat ouders en docenten bang zijn om richting te geven aan het leven van hun kinderen respectievelijk hun leerlingen. Zij verklaren dit deels doordat opvoeders vaak te horen krijgen dat het tempo van de veranderingsprocessen zo hoog ligt dat het overdragen van de eigen waarden en normen de aanpassingscapaciteit van de kinderen (leerlingen) vermindert.

Los hiervan kan het individu a la minute beschikken over een scala aan actuele informatie. Feiten en meningen zijn onder handbereik en men is daarmee steeds minder afhankelijk van anderen. Om informatie te verzamelen hoeft men de deur niet meer uit. Bovendien kan dat op ieder tijdstip, ook buiten kantooruren in wat traditioneel de vrije tijd heette.

Er ontstaat daarmee een zekere vorm van zelfvoorziening en redzaamheid, maar dat vereist tevens de vaardigheid om beroepsmatige activiteiten en privé-activiteiten optimaal op elkaar af te stemmen.

Conclusie

Nu de werkgever zijn taak als loopbaanregisseur steeds minder uitoefent, vervult het individu zelf steeds dominanter deze rol. Deze taak is niet eenmalig, maar krijgt steeds meer het karakter van een continuüm. Loopbaanoriëntatie komt immers steeds minder neer op het kiezen van een beroep, en steeds meer op het ontwerpen van en gestalte geven aan een loopbaan. Het 'kiezen van een loopbaan' wekt de indruk alsof er statisch eenmalig een beslissing moet worden genomen over het beroep. Men sprak (en spreekt nog hier en daar) niet voor niets van 'beroepskeuze'. We beseffen maar al te goed dat het individu in de arbeidsmarkten van vandaag meer dan één keer moet kiezen. Ook dit is enigszins statisch te noemen. Immers, er wordt dan uitsluitend gekozen op het moment dat zich een significante keuze voordoet.

Heeft het individu het stuur van de loopbaan zelf in handen, dan heeft dit als consequentie dat hij gedurende het gehele arbeidzame leven de eigen loopbaan moet monitoren en zo nodig moet bijstellen. Het individu zelf moet hieraan gestalte geven, en aan 'gestalte geven' gaat een ontwerp vooraf. Het individuele loopbaanmanagement evolueert daardoor van een statisch proces van één of meer vastomlijnde keuzemomenten naar een dynamisch proces van het 'ontwerpen van en gestalte geven aan een loopbaan' waar het

individu zich in principe een werkzaam leven lang mee bezig houdt. Voorwaar geen sinecure als men bedenkt dat een werkzaam leven niet zelden 35 a 40 jaar duurt. Dat vereist heel wat persoonlijke stuurmanskunst.

*Dr. N.A.F.M. Schreiner doceert
Loopbaanmanagement aan de Erasmus
Universiteit Rotterdam, houdt voordrachten en
publiceert over uiteenlopende
loopbaanonderwerpen. n.schreiner@wxs.nl*

Literatuur

- Schreiner, N., Op zoek naar een loopbaan, loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving in het heden en in de toekomst (2005) Proefschrift, uitgave in eigen beheer.
- Dijkman, H. en E. van de Mortel, De nieuwe werkgever, in: Gids voor Personeelsmanagement, juni 2000, pp.15-21.
- Ester, P., A. Romen en H. Vinken, We, the workers (2002)
http://www.uvt.nl/osa/nieuws/we_the_workers.pdf
- Mes, H., Employability als nieuw medicijn, in: Bedrijfskundig I/afco/ac/, 1997, vol.7, no.8, pp.26-29
- Meijers, F. en M. van de Laarschot, Loopbaanoriëntatie in nieuw perspectief (1998) Educatieve Partners Nederland, Houten.
- Whyte, W., The Organization Man (1956) Simon a Schuster, New York.

Workshop 3

Een goed plan (2): het proces

Workshop voor woningcorporaties

Inleiding

Bij Corus gaat de komende 4 jaar éénvijfde van het personeel met pensioen. De afgelopen jaren zijn ze bezig geweest met een leeftijdsbewust beleid. Corus zoekt bijvoorbeeld actief naar personeel dat van nature niet in techniek geïnteresseerd is. En er is een bedrijfsschool waar mensen opgeleid worden voor technische vakken. Niet alle bedrijven zijn doordrongen van het feit dat komende jaren veel mensen de arbeidsmarkt gaan verlaten. De Metaalunie geeft aan dat er momenteel 7000 moeilijk vervulbare vacatures zijn en dat er komende jaren 30.000 mensen nodig zijn. Niet alle sectoren zijn even grijs.

Bron: NRC Handelsblad, 27-1-2007

Workshop onderwerpen

1. Korte presentatie resultaten opdracht.
2. Het plan op papier zetten
3. Wie is erbij betrokken? Rol van:
 - Jezelf: de projectleider
 - Directie/management.
 - Personeel.
 - Ondernemingsraad.
 - HRM/P&O afdeling.
 - Eventueel externe adviseurs.
4. Formuleren van (haalbare) doelen.
5. Vaststellen van acties en verantwoordelijkheden.
6. Realistisch plannen
7. Plan, Do, Check and Act.

Tijdsindeling workshop 3

13.30 – 14.15 uur	Presentaties van de resultaten van de opdracht van vorige keer.
14.15 – 15.15 uur	Bespreking workshop onderwerpen (theorie)
15.15 – 16.00 uur	Uitwerken workshop opdracht(en)
16.00 – 17.00 uur	Bespreking van de opdrachten en bespreking van de praktijk-opdracht voor volgende keer

Te bestuderen voor deze workshop

1. Bijlage 1: Langer werken uit vrije wil
2. Bijlage 2: Oudere werkt langer door



Korte presentaties van de resultaten van de opdracht van vorige keer.

In presentaties van 5 – 10 minuten per corporatie worden de resultaten van de praktijkopdracht aan de groep gepresenteerd.

Vaststellen van gezamenlijke visie over "ouder worden in de corporatie".

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.

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.

Formuleren van (haalbare) doelen.

Nadat we in de vorige workshops de huidige situatie hebben verkend, moet worden besloten wat de gewenste situatie voor uw eigen organisatie 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.

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 directeur, de P&O manager en de overige managers het beleid steunen. Daarnaast moeten de hoofden 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?



Opstellen van een actieplan.

Voor aanvang van de implementatie is het raadzaam een goed en gedegen plan op te stellen. Het opstellen van een dergelijk plan helpt niet alleen in de bewustwording, maar kan ook als toetsingskader werken tijdens het project.

Het agentschap SZW gebruikt een standaard, waaraan een gedegen actieplan voor leeftijdsbewust beleid dient te voldoen.

Aanleiding

1. Projectnaam: Bijvoorbeeld Invoering leeftijdsbewust beleid binnen << naam corporatie >>
2. Duur project: Beschrijf hier de totale duur.
3. Probleemomschrijving: Een korte en bondige omschrijving van de probleemsituatie, of de situatie die dient te worden verbeterd.
4. Waar is het project gezien de probleembeschrijving op gericht: Gaat het vooral om voorlichting/bewustwording of om het aanpassen, ontwerpen en implementeren van instrumenten.
5. Doelstellingen: Korte en bondige omschrijving van de doelen – dus, wat wilt u bereikt hebben als het project is beëindigd.
6. Activiteiten: Beschrijf de activiteiten SMART (specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch en tijdgebonden) aan de hand van de volgende punten
 - a. Wat
 - b. Wanneer
 - c. Welk resultaat (resultaten) wordt(en) verwacht
 - d. Welk(e) product(en) moet het opleveren
7. Randvoorwaarden: Wat heb je nodig om het plan tot een succes te maken
8. Relatie met andere projecten en/of initiatieven: Als er andere projecten lopen, is het zinvol uit duidelijk te maken óf en met welke projecten er relaties zijn
9. Samenvattende tabel: vast de activiteiten samen in één overzichtelijke tabel
 - a. Activiteit
 - b. Tijdsplanning
 - c. Resultaten
 - d. Producten
10. Beschrijf of en hoe u de doelgroep (werkgevers/management/werknemers) bij het opstellen betrokken heeft. (zie vraag 16 van de leeftijdsspiegel).

Projectorganisatie, inrichting en verantwoordelijkheden

1. Interne opdrachtgever: Bijvoorbeeld de directie, het management of de OR
2. De projectleider: <<bijvoorbeeld uw eigen naam>>
3. de projectgroepleden: Noem alle leden van uw projectteam en vanuit welke verantwoordelijkheid zij lid zijn
4. Projectfasering: Deel het project in in verschillende fases, benoem de begin en eindpunten en eventuele tussenresultaten
5. Communicatie: Beschrijf het wat, wanneer, door wie, aan wie met betrekking tot de interne communicatie. Houd ook hier rekening met de projectfasering.

Kosten

1. Gespecificeerde projectbegroting: Wat kost het totale project
2. Kosten per activiteit: Wat kosten de activiteiten afzonderlijk

Het is praktisch om een éénvoudige maar heldere begroting op te stellen van het plan. Bijvoorbeeld:

Activiteit	Kostenpost	Uren/aantal	Tarief	Kosten
Activiteit 1: Communicatie				
Folders	Materiaal	250	€ 2,00	€ 500,-
Redactionele voorbereiding	Personeel	10 uur	€ 25,00	€ 250,-
Totale kosten activiteit 1				€ 750,-
Activiteit 2: Onderzoek				
Etc.	Etc.			
	Totaal			€ 750,-



Workshopopdracht 1 *Bespreking van de rollen van directie, management, OR, HRM- P&O functionaris, personeel*



Workshopopdracht 2 *Opstellen van een realistische planning*

Deze opdrachten worden tijdens de les in groepjes gemaakt.



Praktijkopdracht

Praktijkopdracht workshop 3 *Ga door met de onderzoeksmethodiek voor uw eigen organisatie en pas de leeftijdsspiegel toe.*

Deze opdracht is een voortzetting van de opdracht uit de vorige workshop. U dient deze opdracht uiterlijk één week voor aanvang van workshop 5 per e-mail te sturen naar: esf@flowweb.nl

De opdracht luidt: *Ga door met de gekozen onderzoeksmethodiek en maak een start met stap 1 en 2 uit de leeftijdsspiegel*

Hanteer daarbij de volgende methodes:

- Maak gebruik van de leeftijdsspiegel.
- Raadpleeg de verschillende systematieken op www.grijswerkt.nl
- Maak een keuze uit een bestaande onderzoeksmethodiek of bepaal een eigen systematiek

Hanteer de volgende opzet:

- Voer vóór workshop 5 de stappen 1 en 2 van de leeftijdsspiegel uit (dus begin op tijd.)
- Beschrijf kort en bondig hoe u tot de keuze van de methodiek bent gekomen
- Verzamel en verwerk de gegevens en gebruik hiervoor dezelfde opbouw in leeftijdsgroepen van de voorgaande praktijkopdrachten

Tips bij het maken van de praktijkopdrachten:

- Beantwoord de vragen en/of onderdelen zoveel mogelijk in de gestelde volgorde
- Geef eventueel voorbeelden ter verduidelijking
- Maak zoveel mogelijk gebruik van de gegevens uit de vorige praktijkopdracht

Richtlijnen voor de uitwerking van deze praktijkopdracht:

- Deze opdracht dient te worden uitgewerkt op meerdere pagina's. Uit ervaring blijkt dat een actieplan ongeveer 7 – 10 pagina's in beslag zal nemen.
- Uitwerkingen moeten digitaal (in Word) zijn opgesteld (regelafstand 1 en 11-punts)
- De presentatie die de volgende workshop wordt gehouden dient in Powerpoint te zijn opgesteld. Per onderdeel van het actieplan gebruikt u één dia. Voor de verschillende activiteiten, gebruikt u één dia per activiteit. De samenvattende tabel hoeft niet te worden gepresenteerd.
- Gebruik hiervoor de standaard Powerpoint Sjabloon.

Bijlage 1: Langer werken uit vrije wil

Hoe kun je ouderen langer laten deelnemen aan het arbeidsproces? De meeste maatregelen die de regering nu voorstelt, zoals het duur maken van korter werken, bevorderen dat niet. Het dwingende karakter ervan wekt weerstand en irritatie. Verleiden is een betere weg, dat wil zeggen inspelen op de mogelijkheden, verwachtingen en wensen van ouderen. Velen hebben nog genoeg werklust en kwaliteiten om uit vrije wil langer productief te zijn.

door Willem Peeters en Jan Vis

Met het zicht op de toenemende vergrijzing is het noodzakelijk dat ouderen langer doorwerken, wil het draagvlak van de sociale voorzieningen in stand blijven. Het kabinet heeft daartoe een aantal maatregelen afgekondigd die de sfeer ademen van vernieuwing en versobering, namelijk invoering van de levensloopregeling, schrappen van fiscale voordelen rond VUT en prepensioen en herinvoering van de veertigjarige werkweek. Deze maatregelen zijn ontleend aan ideeën die de Taskforce Ouderen en Arbeid (TOA) heeft ontwikkeld en aan andere door de regering gevraagde adviezen.

Het kabinet zit daarmee niet op de goede weg, want de voorgestelde maatregelen dwingen alle betrokkenen afstand te doen van verworvenheden. Terwijl er onder veel ouderen voldoende werklust en capaciteit aanwezig lijken te zijn om uit vrije wil langer productief bezig te blijven. Daarom zal de overheid samen met de sociale partners een cultuuromslag moeten bewerkstelligen. Geen dwingende, maar stimulerende maatregelen zijn er nodig om ouderen te verleiden tot langduriger economische participatie.

De zwalkende maatschappij

'Europeanen werken te kort en leven te lang'. Zo kopte de NRC van 14 mei 2004. Een conclusie van de OESO die door de Nederlandse minister van Economische Zaken van harte wordt onderschreven. En wie zou het lef hebben er een andere mening op na te houden?

Werkelijk, er is weinig fantasie voor nodig om in te zien dat een vergrijzende maatschappij waarin het aandeel niet-werkenden groeit, op termijn in problemen komt. Vandaar de pogingen ouderen langer te laten werken, waarbij het wegnemen van (financiële) prikkels om vroeg het bijltje erbij neer te gooien de meeste aandacht krijgt. Dat betekent

een radicale breuk met het verleden. Enkele decennia geleden werden ouderen gestimuleerd zo vroeg mogelijk te stoppen met werken. Er dreigde een hoge jeugdwerkloosheid en 'jong voor oud' was het parool. De economie bepaalt dus of ouderen mogen, ja zelfs moeten opdraven op de arbeidsmarkt of dat ze gemist kunnen worden. Net zoals dat geldt voor vrouwen en buitenlanders.

Dit is weliswaar een simplificatie van de werkelijkheid. Maar het zou de beleidsmakers sieren als zij zich de vraag zouden stellen wat ouderen werkelijk motiveert om lang te blijven werken en als zij daarvoor beleidskaders zouden ontwikkelen die niet met het economische tij heen en weer zwalken.

Etikettenplakkerij

Beeldvorming speelt een belangrijke rol bij het voorbereiden en nemen van beslissingen in de politiek en binnen organisaties. Soms neemt dit de vorm aan van etikettenplakkerij. En er is geen bevolkingsgroep die daar zoveel last van heeft als de ouderen. Een greep uit de typering die al naar gelang demografische voorkeuren kunnen slaan op 45-plussers, op 55 jaar en ouder of op echte 'oudjes' van boven de zeventig:

- Ouderdom komt met gebreken.
- De vitaliteit loopt terug, ze zijn vaker ziek.
- Productiviteit en flexibiliteit nemen af.
- Wie boven de zestig nog werkt, daar is een steekje aan los.

Deze negatieve beelden geven aanleiding tot het vervroegd afschrijven van ouderen. Maar veel ouderen blijven graag actief. Onderzoekers in binnen- en buitenland die de nieuw aangetreden generatie ouderen bestuderen, komen tot andere typering.

Ouderen zijn:

- actief, functioneel en compenseren hun tekorten;
- dragen op unieke wijze bij, zijn bedachtzaam, bedaard en effectief;
- gebruiken hun tijd positief, zijn gevoelig voor anderen;
- zijn wijs met veel (levens)ervaring, hebben een rijp en overwogen oordeel, brengen rust in de organisatie;
- gaan door met groeien en leren, zoeken nieuwe uitdagingen en activiteiten;
- zijn invoelend en behulpzaam;
- zijn gedisciplineerd en komen hun afspraken na.

Ouderen blijven door hun ervaring en opgedane mensenkennis op commercieel terrein lang inzetbaar en scoren vaak beter dan hun jongere collega's. Zij zijn niet nodeloos competitief; ze hebben hun carrière afgesloten. Ook veroorzaken ouderen minder bijkomende kosten zoals:

- inwerkkosten;
- werving- en selectiekosten: zij zijn honkvaster dan jongeren;
- opleidingskosten, door hun ervaring hebben ze minder opleiding nodig;
- crèchekosten;
- ouderschapsverlof;
- zwangerschapsverlof.

Daarbij mag niet uit het oog worden verloren dat er grote verschillen bestaan tussen ouderen. De een is op zijn negenenvijftigste versleten en niet meer inzetbaar in zijn beroep (wat het verrichten van andere arbeid overigens niet uitsluit) terwijl de ander fluitend doorwerkt tot ver over de zeventig.

Beeldvorming kan in de praktijk opvattingen kleuren van werkgevers of politici die direct of indirect invloed uitoefenen op de levenswandel van ouderen. Uit onderzoek blijkt dat leidinggevend die direct te maken hebben gehad met ouderen in het algemeen een positiever beeld hebben dan degene die die ervaring niet hebben. Stereotypering versluiert dus individuele verschillen. Om het nieuwe, positieve beeld van ouderen scherper te krijgen is een enquête uitgevoerd onder zestigplussers.

'De Zestigplussers'

Hoe vitaal ouderen kunnen zijn kan geïllustreerd worden aan de hand van de resultaten van een door de auteurs uitgevoerde enquête onder de leden van een al ruim vijftien jaar bestaande hockey-vereniging 'De Zestigplussers'. Deze vereniging telt ruim tweehonderd leden in de leeftijd variërend van 60 tot 85 jaar en is buitengewoon lid van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond. Aan hen is gevraagd naar hun economische activiteiten. Daaruit bleek dat 35 procent van deze vitale hockeyers nog aan het werk is voor gemiddeld twintig uur in de week, de meesten (80 procent) als zelfstandige.

Uit een aantal aanvullende individuele gesprekken kwam naar voren dat ouderen hun werk zoveel mogelijk zelf willen organiseren en geen 'managerial gezeur' aan hun kop wensen. Door gebruik te maken van de in hun vroegere loopbaan opgebouwde netwerken bouwen de ondernemers onder de hockeyers een klantenkring op en zijn ze in staat een aardige aanvulling op hun pensioen te genereren. Op de vraag hoe lang die zelfstandig werkende hockeyers nog denken door te gaan is het antwoord: gemiddeld een jaar of vijf. En deze uitspraak geldt niet alleen voor de zestigers maar ook voor de zeventigers in dit gezelschap. De volgende vraag is voorgelegd aan degenen die niet meer werken. Had u nog graag door willen werken als u dat bij het beëindigen van uw functie gevraagd was en hoe lang? 'Zeker had ik willen doorwerken en nog wel een jaar of vier,' zegt 35 procent van deze groep.

De geënquêteerde hockeyers zijn natuurlijk niet representatief voor de Nederlandse bevolking. Maar de stelling lijkt gerechtvaardigd dat ruim de helft van de zestigplussers die nog een sport kunnen beoefenen en goed gezond lijken, bereid en in staat is tot het (langdurig) verrichten van economische activiteiten, zelfstandig of in dienstverband. Enig 'over de duim' rekenwerk leert dat wanneer deze uitkomst geprojecteerd wordt op onze totale bevolking van zestig- en zeventigjarige mannen dit goed is voor een arbeidsbijdrage van bijna 400.000 manjaren. Tegen een gemiddeld bruto inkomen van 25.000

euro levert dit een jaarlijkse loonsom op van 10 miljard.

Waarom niet doorwerken

Natuurlijk is een belangrijke reden voor ouderen om vroeg met werken te stoppen dat dit tot nu toe financieel aantrekkelijk werd gemaakt. Je wordt als dief van je eigen portemonnee beschouwd wanneer je langer doorwerkt dan financieel strikt noodzakelijk is. Van betekenis is ook dat door werkgevers en beleidsmakers weinig rekening wordt gehouden met de wensen van ouderen die hun

kennis, vaardigheden en ervaring willen inzetten, passend bij hun mogelijkheden en werkopvattingen. Dit laatste wordt versterkt door het feit dat tijdens functioneringsgesprekken langer doorwerken nauwelijks aan de orde komt. Dit werkt demotiverend in de hand.

Nog een aantal praktijkvoorbeelden van factoren die het doorwerken verhinderen:

- Ouderen zijn niet meer verzekerd als zij na een bepaalde leeftijd zouden willen doorwerken.
- De pensioenopbouw stagneert bij doorwerken.
- Bij werving en selectie worden jongeren eerder gekozen dan ouderen. Discriminatie speelt nog een rol.
- Ondanks hun grote deskundigheid en ervaring mogen ouderen niet functioneren buiten het controle/inspectieregime.

Gesprekken met ouderen leren overigens dat zij slecht over één kam te scheren zijn. Soms is het laten afvloeien van ouderen verstandig, soms niet. Soms staat regelgeving ontplooiing van economische activiteit in de weg en soms zijn ouderen gewoonweg uitgeblust in hun tot dan gevolgde loopbaan.

Overheid

Om ouderen zo lang mogelijk economisch actief te laten zijn is recentelijk door het kabinet een breed scala aan beleidsmaatregelen voorgesteld. Deels zijn deze ontleend aan de voorstellen van de ruim twee jaar geleden door het ministerie van SZW ingestelde Taskforce Ouderen en Arbeid. De voorstellen bestaan uit een brede waaier van allerlei maatregelen. Het zou te ver voeren deze

hier in extenso te bespreken, maar het valt moeilijk in te zien dat zij ouderen op grote schaal zouden stimuleren tot langer doorwerken. Positief lijken maatregelen als functieaanpassing, verhoging inzetbaarheid via bevordering van brancheoverschrijdende mobiliteit, stimulering van ondernemerschap en - gerelateerd aan deze onderwerpen - scholing.

Van de overige maatregelen valt óf het effect te betwijfelen (bijvoorbeeld negatieve financiële prikkels) óf is het welhaast zeker dat zij uitsluitend zullen bijdragen aan het bureaucratisch gehalte van de arbeidsverhoudingen (bijvoorbeeld de verplichte persoonlijke arbeidstoekomstverkenningen). Men biedt stafachtige 'oplossingen' aan die niet wortelen in de leefwereld van de oudere.

Aanbevelingen

Er zijn twee opties: je kunt ouderen dwingen of je kunt ze verleiden. Dwang kun je uitoefenen door het korter werken duur te maken en dat is de richting waar het kabinet in de eerste plaats voor kiest. Daarnaast zijn een langere werkweek en een hogere pensioengrens in discussie. De weerstand hiertegen blijkt groot. Bovendien is het maar de vraag of afgedwongen maatregelen wel het beoogde resultaat opleveren wanneer niet eerst gewerkt wordt aan een cultuuromslag in het denken over langer werken. Er is een aantal decennia overheen gegaan om het VUT-beleid acceptabel te laten zijn voor grote groepen van de beroepsbevolking. Dit terugdraaien vergt een omslag in het denken over werk en inkomen, en daar is opnieuw enige tijd voor nodig. Onze aanbevelingen zijn gericht op het verleiden van ouderen.

Algemeen verleiden

Ouderen van nu zijn anders dan ouderen ooit zijn geweest. Zij zijn over het algemeen mondiger en kapitaalkrachtiger en willen zelf hun keuzes kunnen maken. Het is niet aan de overheid om te bedenken hoe zij hun leven moeten invullen. En wat de overheid ook niet moet doen is constructies verzinnen via de traag verlopende polder waarbij kostbare tripartiet samengestelde overlegorganen met veel procedures en regelingen de dienst uit maken. Wanneer zij vindt

dat ouderen langer moeten doorwerken dan is het zaak om voor die ouderen daarvoor kaders te scheppen die motiveren en stimuleren.

Financieel verleiden

Het rapport 'Ouderen weten van werken' bevat hiervoor een aantal aanbevelingen. Er wordt een lans gebroken voor:

- een leeftijdbewust belastingstelsel waarin de belastingtarieven lager worden naarmate men op oudere leeftijd aan het werk blijft;
- het geven van een cashbonus wanneer werknemers 62, 65 en 70 jaar worden;
- meer keuzevrijheid en grotere eigen verantwoordelijkheid voor zijn of haar pensioenopbouw;
- vergroten van de mogelijkheden voor partiel werken en deeltijdpensioen;
- afschaffing van de pensioenleeftijd op 65 jaar.

Verleiden door leeftijdbewust kunnen functioneren

Er zal veel meer aandacht geschonken moeten worden aan het toesnijden van functies op fysieke mogelijkheden van ouderen en op gebied van ervaring, kennis en talenten. De fysieke mogelijkheden nemen evenals de cognitieve vermogens af. Deze afname wordt gecompenseerd door cumulatie van feitelijke kennis en ervaring opgedaan tijdens het werkzame leven. Functies kunnen gekwalificeerd worden op leeftijdgevoeligheid. Met behulp van verschillende invloedsfactoren zoals fysieke en geestelijke vereisten, relevante werkervaring, tijdsdruk en cetera kan de leeftijdgevoeligheid van functies worden vastgesteld. Functies kunnen dan worden ingedeeld in drie categorieën.

- Leeftijdgevoeligheid in positieve zin. De ouderen zijn in dergelijke functies beter dan de jongeren.
- Leeftijdgevoeligheid neutraal. Leeftijd heeft geen invloed op het correct uitvoeren van de functie.
- Leeftijdgevoeligheid in negatieve zin. De functie is minder geschikt voor een oudere.

Wanneer binnen arbeidsorganisaties een dergelijke analyse wordt uitgevoerd heeft de leiding samen met de medewerkers een

instrument in handen waarmee ouderen op hun mogelijkheden toegesneden functies kunnen worden aangeboden. Daarnaast zouden arbeidsorganisaties er verstandig aan doen om groepen functies (bijvoorbeeld per organisatieonderdeel) te toetsen op criteria als leerwaarde en taakvariatie. Zijn functies breed genoeg en dagen zij de oudere uit om geïnteresseerd te blijven werken?

Verleiden op basis van verbeterde condities voor het starten van een eigen onderneming

Uitkeringsgerechtigden kunnen een onderneming beginnen met (gedeeltelijk) behoud van een uitkering. De regelgeving hieromtrent is uiterst ondoorzichtig en de termijnen zijn te krap bemeten. Er zou een werkbaar regime moeten komen (gelijkschakeling en verruiming van regels op dit punt van WW, WAO en Bijstand).

Het Werkmodel Stimulering Economische Participatie (WSEP, zie de figuur) geeft de taakverdeling aan om de centraal gestelde 'Oudere Werkers' te verleiden tot langer doorwerken terwijl de geldstroom aan alle partijen de financiën biedt om stimulerend deel te nemen.

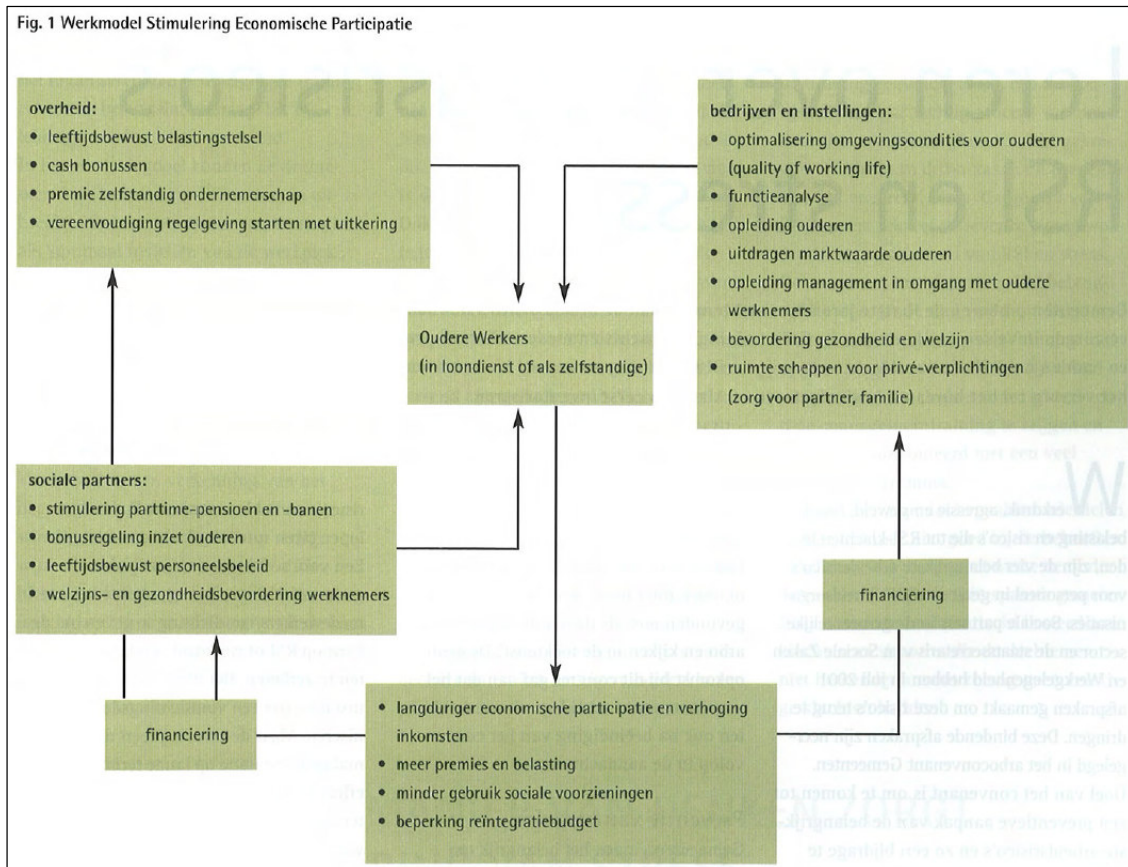
*Drs. W. Peeters (1944) was voorzitter van Stichting WISE (Werknet en Informatiecentrum voor Senior Entrepreneurs) en oprichter van het bureau 50+Carrière. Ir. J. Vis (1928) is adviseur van 50+Carrière en auteur van het boek 'Verzilvering van de Vergrijzing'.
hwpeeters@wxs.nl*

Literatuur

- Henkens, K. en H. van Solinge, Het Eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevenden over uittreden uit het arbeidsproces (2003) Van Gorcum / Stichting Management Studies(SMS), Assen.
- Vis, J., Verzilvering van de Vergrijzing. Wie durft! (2000) Van Gorcum, Assen.
- Groot, W, S. Heskes en H. Maassen van den Brink, Ouderen weten van werken (2004)
- Scholar, Faculteit Economische Wetenschappen en Econometrie, UvA, Amsterdam.
- En ze werkten nog lang en gelukkig (december 2003) Eindrapportage Taskforce Ouderen en Arbeid.



Fig. 1 Werkmodel Stimulering Economische Participatie



Bijlage 2: Oudere werkt langer door

ARBEIDSDEELNAME VAN 65-PLUSSEERS: FEITEN, MOTIEVEN EN DRAAGVLAK

De arbeidsdeelname van ouderen stijgt. Wat beweegt mensen om ook na hun 65ste actief te blijven op de arbeidsmarkt? Vinden ze hun werk zo leuk dat ze er niet mee willen stoppen of spelen vooral financiële motieven een rol? Hoe kijken werkgevers tegen hen aan? En worden werkende 65-plussers maatschappelijk wel geaccepteerd? Of vindt men dat ze daarmee kansen aan jongeren ontnemen?

door Kène Henkens en Hanna van Solinge

De laatste tien jaar is de trend van een almaar dalende arbeidsdeelname van 55-plussers een halt toegeroepen. De arbeidsdeelname van mannen tussen 55 en 59 jaar was in 1994 nog maar 55 procent en die van mannen tussen de 60 en 64 jaar 19 procent. In 2004 waren die percentages respectievelijk 72 en 28.

Vrouwen traden de afgelopen jaren massaal toe tot de arbeidsmarkt. In de leeftijdscategorie 50-54 jaar was de stijging het grootst. Was in 1994 nog één op de drie vrouwen in deze leeftijdsgroep actief op de arbeidsmarkt, in 2004 was dat aandeel al opgelopen tot meer dan de helft (56%). Recent kwam in het nieuws dat ook de arbeidsdeelname na de officiële pensioenleeftijd van 65 jaar een stijging vertoont.

Hoewel slechts weinigen in Nederland tot aan hun 65ste actief zijn op de arbeidsmarkt, markeert deze leeftijd nog immer de overgang naar de oude dag. Doorwerken na je 65ste gebeurt slechts sporadisch en dan vooral in sectoren waar het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd niet zonder meer het beëindigen van arbeid impliceert. Van de werkende 65-plussers is een meerderheid (60%) werkzaam in een vrij beroep of als zelfstandig ondernemer. Maar zelfs in deze sectoren is werken na je 65ste nog dikwijls een taboe en wordt dit vaak gezien als concurrerend voor de kansen van jongere beroepsgenoten. Rond 1900 was meer dan 60 procent van de mannelijke 65-plussers nog actief op de arbeidsmarkt. Meer recente gegevens van het CBS maken duidelijk dat anno 2005 werken na de officiële pensioenleeftijd uitzonderlijk is, althans wanneer gerekend wordt met de officiële CBS-definitie waarin mensen op z'n minst twaalf uur per week moeten werken. In de jaren negentig van de vorige eeuw had drie tot vier procent van de 65-69 jarigen een betaalde werkkring. Sinds

2000 is er sprake van een lichte stijging tot vijf procent in 2004.

Wanneer echter een ruimere definitie wordt gehanteerd en iemand tot de werkenden wordt gerekend als hij of zij maar een enkel uur betaald werk verricht, is de arbeidsdeelname van 65-plussers een stuk hoger. Volgens deze definitie doet bijna acht procent van de 65-69 jarigen enig betaald werk. Mannen met elf procent overigens beduidend vaker dan vrouwen (4%).

Niet alleen voor het geld

Waarom zijn 65-plussers die niet meer hoeven te werken toch actief op de arbeidsmarkt? Uit onderzoek dat het NIDI heeft uitgevoerd onder bijna vierhonderd 65-plussers blijkt dat de motieven om te werken na je 65ste erg divers zijn (zie tabel 1). De belangrijkste reden ligt in de aantrekkelijkheid van het werk. Het wordt door bijna 40 procent van de werkende 65-plussers als belangrijkste motief genoemd.

	Meest belangrijke reden	Minst belangrijke reden
Geniet van het werk	39	5
Geld	21	35
Contact met collega's	21	6
Maatschappelijk meetellen	14	1
Verveling	4	51
Totaal	100%	100%

Bron: NIDI 2004

Op de tweede plaats staan financiële motieven. Gebrek aan pensioen en een onvolledige AOW kan mensen dwingen hun inkomen via werk wat aan te vullen. Voor ruim eenderde is geld evenwel de minst belangrijke factor om na 65 jaar nog te werken. Voor een aanzienlijk deel van de werkende 65-plussers vormen het contact met collega's en maatschappelijk meetellen een zwaarwegend motief. Opmerkelijk is dat 65-

plussers kennelijk weinig moeite hebben met het invullen van hun vrije tijd: slechts een enkeling noemt verveling als reden om te blijven werken.

De behoefte bij 65-plussers die niet werken om zich weer op de arbeidsmarkt te melden lijkt niet zo groot. Uit bovengenoemd onderzoek blijkt dat ongeveer zes procent wel weer een betaalde baan zou willen hebben. Gemiddeld wil men maximaal ongeveer vijftien uur per week werken. Opvallend is dat de belangstelling bij alleenstaanden met acht procent twee maal zo groot is als bij gehuwde ouderen. Ook zijn het vooral mannen die een terugkeer op de arbeidsmarkt ambiëren. Opleiding en leeftijd spelen geen rol.

Geen banen, wel werk

De laatste jaren richt een groeiend aantal uitzendbureaus zich op de ouderen- en 65-plus markt. De bestanden van deze uitzendbureaus zitten vol met werkvilligen, maar het aanbod aan banen valt flink tegen. Zo heeft het Amsterdamse bureau Actief 65Plus werk voor tussen de 300 en 350 mensen, terwijl er 7.000 staan ingeschreven. Mede door de economische recessie hebben werkgevers weinig banen te vergeven. Uit een recent onderzoek bij meer dan vierhonderd werkgevers blijkt dat er maar weinig positief staan ten opzichte van werken na 65 jaar.

Voor een reguliere baan zoekt men bij voorkeur een jongere werknemer. Voor incidenteel en parttime werk op vaak incurante tijdstippen zijn ouderen echter wel een interessante doelgroep. Een scan van het aanbod van de bureaus leert dat vacatures voor bijvoorbeeld koerier, chauffeur, overblijfhulp, receptionist en callcenter medewerker oververtegenwoordigd zijn. Ouderen vormen dus een pool van flexibel inzetbare en vaak sterk gemotiveerde werknemers. Zij zijn bovendien relatief goedkoop. Er hoeven immers geen sociale premies meer te worden afgedragen. Dat komt omdat alle zekerheidswetten, zoals de ziektewet, WW en WAO maar tot 65 jaar lopen.

Stereotypen

Gebrek aan enthousiasme van werkgevers voor een grotere inzet van werknemers van rond de 65 jaar heeft onder meer te maken met allerlei stereotype opvattingen die er heersen over het

functioneren van ouderen. Zij worden weliswaar gezien als een betrouwbare kracht, maar ook als een rem op vernieuwingsprocessen en een risicofactor wanneer er met nieuwe technologie moet worden gewerkt. Opvallend is dat deze stereotype opvattingen sterker leven bij jongere managers en bij managers die niet of nauwelijks met ouderen te maken hebben. Deze managers staan ook het meest negatief over langer doorwerken.

Onbekend maakt onbemind zo lijkt het. De grote vraag is echter of de stereotype opvattingen die er leven wel van toepassing zijn op de 65-plussers die nog graag actief zijn op de arbeidsmarkt. Het is waarschijnlijk dat de negatieve stereotypen juist op hen niet van toepassing zijn. De keuze om te blijven werken is voor hen immers vooral een positieve keuze.

Tab. 2 Houding van werkgevers t.a.v. werken na 65 jaar

Acht u het wenselijk dat werknemers binnen uw organisatie ook na hun 65ste blijven werken?

Sectoren	Wenselijk	Neutraal	Onwenselijk
Industrie	6%	28%	66%
Dienstensector	11%	29%	61%
Publieke sector	7%	35%	58%

Bron: Fairplay for older workers, 2005

Draagvlak

Ondanks de stijgende werkloosheid is de Nederlandse bevolking van oordeel dat ouderen een nuttige bijdrage kunnen leveren aan organisaties. Periodiek onderzoek naar Meningingen en Opvattingen over Bevolkingsvraagstukken van het NIDI laat zien dat de mogelijkheden van 65-plussers in de afgelopen zeventien jaar steeds positiever worden ingeschat. In 1986 was 56 procent van de bevolking het eens met de stelling dat 65-plussers nog heel wat arbeid kunnen verrichten, in 2003 77 procent. Opvallend is dat vooral de 65-plussers zelf het idee hebben dat hun capaciteiten nog goed gebruikt kunnen worden. In 2003 onderschreef 90 procent van de 65-plussers deze stelling.

Het bovenstaande suggereert dat er een nieuw ethos heerst op de arbeidsmarkt waarin ook 65-plussers met open armen worden ontvangen. Toch moeten hierbij enige kanttekeningen

geplaatst worden. Wie dieper graaft in de meningen en opvattingen van de bevolking en de rechten van 65-plussers direct in verband brengt met de arbeidsdeelname van jongeren komt tot de ontdekking dat het principe van gelijke rechten niet geheel 'recessie-proof' is. In 1986 vond de helft van de bevolking arbeid door 65-plussers broodroof voor de jongeren. In 2002 is nog slechts dertig procent van de Nederlanders die mening toegedaan (zie figuur 1).

Maar wanneer we naar de laatste waarneming uit juni 2004 kijken, zien we dat de economische tegenspoed de meningen over broodroof danig heeft beïnvloed: 45 procent van de bevolking is van mening dat werknemers ouder dan 65 het brood uit de mond van jongeren stoten. Een jaar eerder (in 2003) toen het nieuws van de economische dip nog vers was waren de meningen nog negatiever.

Trend gekeerd

De komende jaren zal Nederland, net als alle andere Europese landen, te maken krijgen met de onvermijdelijke veroudering van de bevolking. De sterkste vergrijzings-golf staat ons evenwel nog te wachten. Het aandeel 65-plussers, dat momenteel veertien procent bedraagt, zal de komende decennia toenemen tot een maximum van 25 procent rond 2040. En hoewel er nog geen aanwijzingen zijn dat deze ouderen zich massaal gaan melden op de arbeidsmarkt is de trend van almaar dalende arbeidsdeelname van 65-plussers tot staan gebracht. Na honderd jaar is er nu voor het eerste weer sprake van een stijging. De motieven om actief te zijn op de arbeidsmarkt lijken niet primair financieel ingegeven. Dit kan echter in de toekomst veranderen.

Een groeiende groep ouderen komt niet in aanmerking voor een volledige AOW-uitkering. Ook sub-optimale pensioenopbouw door gebroken carrières en echtscheiding komt steeds vaker voor. Voor deze

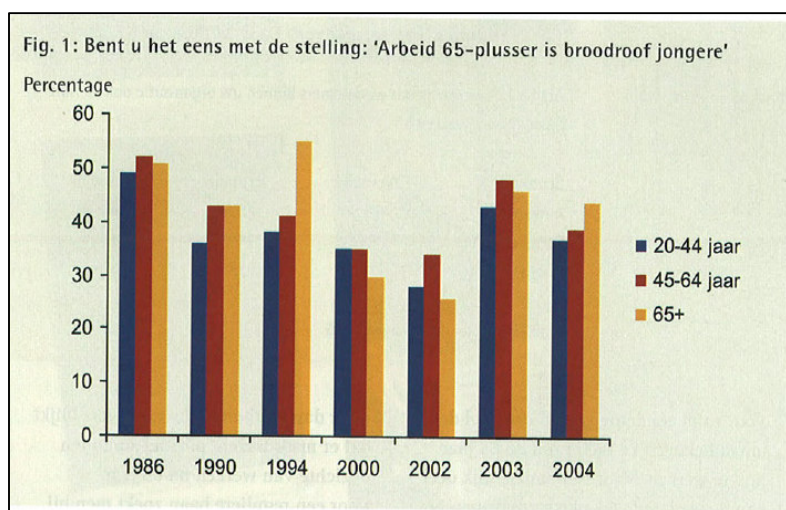
ouderen kan werk dan een methode zijn om de financiële armslag te vergroten. Een situatie die in de Verenigde Staten en Engeland tegenwoordig heel gewoon is.

Vooralsnog, zoals ook blijkt uit een eerder in dit tijdschrift (2005/5) gepubliceerd onderzoek naar 'Verrijkt Doorwerken', liggen vooral positieve argumenten ten grondslag aan de behoefte lang actief te blijven op de arbeidsmarkt of in vrijwilligerswerk. Het opdoen van nieuwe vaardigheden, nieuwe ontplooiingskansen en maatschappelijk nuttig bezig zijn zijn de belangrijkste drijfveren.

*Dr. K. Henkens en ir. H. van Solinge zijn verbonden aan het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI) in Den Haag.
henkens@nidi.nl*

Literatuur

- Dalen, H. van en K. Henkens, De verborgen waarde van de oudere werknemer, in: *Bevolking Et Gezin*, 33(1), 29-60, 2004
- Henkens, K. et al, Verrijkt doorwerken: maatschappelijke detachering als alternatief voor vervroegd uittreden, in: *Gids voor Personeelsmanagement* 84 (5): 28-31, 2005
- Henkens, K., Stereotyping Older Workers and Retirement: The Managers' Point of View, in: *Canadian Journal on Aging*, 24(4), 35-48, 2005



Workshop 4

Een goed plan (3): de aansluiting

Workshop voor woningcorporaties

Inleiding

Momenteel is de overheersende gedachte bij de overheid dat de arbeidsdeelname van ouderen (55-65-jarigen) zal moeten groeien. De reden is dat men verwacht aldus op termijn een voldoende aanbod van arbeidskrachten te kunnen garanderen en sociale voorzieningen (AOW) te kunnen financieren. De belangrijkste maatregel die de overheid heeft bedacht is het voor werkgevers en werknemers onaantrekkelijk maken van uitredingsroutes.

Gids voor personeelsmanagement, jrg. 84, nr 6 – 2005



Workshop onderwerpen

1. Wat zegt de CAO Woondiensten?
 - Persoonlijke Loopbaanplannen.
 - Scholing en Training.
 - Faciliteiten voor Leeftijdsbewust Beleid.
 - Outplacement.
2. P-gerelateerde onderwerpen:
 - Arbeidsvoorwaarden.
 - Functioneringsgesprekken en competentie management.
 - Beoordelings- en beloningssystematiek.
 - Leidinggevend kader.
 - Arbeidsomstandigheden.
 - Balans werk-privé.



Tijdsindeling workshop 4

13.30 – 14.15 uur	Presentaties van de resultaten van de opdracht van vorige keer.
14.15 – 15.15 uur	Bespreking workshop onderwerpen (theorie)
15.15 – 16.00 uur	Uitwerken workshop opdracht(en)
16.00 – 17.00 uur	Bespreking van de opdrachten en bespreking van de praktijk-opdracht voor volgende keer



Te bestuderen voor deze workshop

1. De CAO Woondiensten
2. De bestaande personeelsregelingen binnen uw organisatie





Korte presentaties van de resultaten van de opdracht van vorige keer.

In presentaties van 5 – 10 minuten per corporatie worden de resultaten van de praktijkopdracht aan de groep gepresenteerd.

De CAO Woondiensten

Persoonlijk Loopbaanplan

De CAO Woondiensten biedt kaders voor de invoering van een persoonlijk loopbaan plan voor de medewerker. Een aantal hoofdpunten uit CAO artikel 10.1 zijn:

1. Het persoonlijk loopbaanplan heeft tot doel om de **inzet** van de **medewerker** te vergroten.
2. Het plan wordt in principe opgesteld voor een periode van **drie jaar** en kan jaarlijks worden bijgesteld.
3. Het plan bestaat in elk geval uit de volgende onderdelen:
 - de doelstelling van de **werknemer** voor (de ontwikkeling van) zijn werk binnen of buiten de organisatie en de periode waarbinnen hij dit doel wil realiseren;
 - de **scholing en/of training** die de **werknemer** daarvoor nodig heeft gedurende de looptijd van het persoonlijk loopbaanplan;
 - de maatregelen die nodig zijn om de **werknemer inzetbaar** te houden, vooral de werknemer van 40 jaar en ouder.
4. Er bestaat een directe koppeling met het scholings- en trainingsbeleid van de corporatie.
5. Er bestaat een directe koppeling met het leeftijdsbewust beleid, in die zin dat de medewerkers van 55 jaar en ouder hebben recht op extra roostervrije uren, die in het kader van het persoonlijk loopbaanplan kunnen worden besteed. (Uren die niet zijn aangewend in het kader van het persoonlijk loopbaanplan van de werknemer vervallen aan het einde van het kalenderjaar).

Voor alle elementen uit Hoofdstuk 10 van de CAO, waaronder het persoonlijk loopbaanplan, is het mogelijk een corporatie-eigen regeling op te stellen mits deze voldoet aan de voorwaarden van de CAO. Het is dus niet mogelijk om een aantal aspecten die de CAO voorschrijft in een eigen regeling te laten vervallen.

Faciliteiten voor scholings- en trainingsbeleid

Ook met betrekking tot scholing- en training geeft de CAO een richting. Opvallend hierin is dat de ondernemingsraad sterk betrokken is bij het opstellen van een scholings- en trainingsplan voor de organisatie. De overige hoofdpunten zijn:

1. De **werkgever** is verantwoordelijk voor het scheppen van zodanige *condities* dat de werknemer ook daadwerkelijk de noodzakelijke scholing en training kan volgen.
2. De **werknemer neemt zijn verantwoordelijkheid** om zodanige scholing en training te volgen dat zijn **inzetbaarheid** en daarmee zijn werkzekerheid nu en in de toekomst behouden blijft.
3. Deze gezamenlijke verantwoordelijkheid brengt met zich mee, dat zowel **werkgever** als **werknemer** een bijdrage leveren in termen van inspanning, tijd en kosten.

4. De **werkgever** kan een **werknemer** opdracht geven scholing of training te volgen wanneer dat volgens de werkgever nodig is voor het vervullen van zijn huidige functie.
5. Wanneer het **persoonlijk loopbaanplan** voorziet in scholing of training voor het (gaan) vervullen van een functie bij de eigen werkgever of een andere werkgever in de zin van de CAO, dan krijgt de werknemer ten minste twee scholingsdagen per jaar voor die training of scholing en een bijdrage in de studiekosten (lesgeld, examengeld, reiskosten) van deze scholing of training.

Ook voor scholing- en training geldt dat het mogelijk is een corporatie-eigen regeling op te stellen mits deze voldoet aan de voorwaarden van de CAO.

Persoonlijk Loopbaanplan

Om te komen tot een leeftijdsbewust beleid is overleg met de ondernemingsraad noodzakelijk. Doel is te komen tot een plan dat is gericht op het inzetbaar houden van vooral werknemers van 40 jaar en ouder. De **werkgever** is verantwoordelijk voor het creëren van de omstandigheden waaronder deze groep **werknemers** optimaal kan blijven functioneren en hun vitaliteit en arbeidstevredenheid behouden. De **werkgever** doet dit onder andere door rekening te houden met de behoefte van **werknemers** van 40 jaar en ouder aan extra vrije tijd door het werk zodanig in te roosteren dat de werknemer voldoende gelegenheid krijgt te herstellen van zijn werk.

De **werknemer** heeft een eigen verantwoordelijkheid: hij heeft oog voor de mogelijke beperkingen van zijn inzetbaarheid en overlegt met zijn **werkgever** over de mogelijkheden zijn (toekomstige) inzetbaarheid te vergroten.

In het kader van hun **gezamenlijke** verantwoordelijkheid kunnen **werkgever** en **werknemer** bijvoorbeeld afspraken maken over aangepaste werktijden voor (groepen) **werknemers**, inroostering van de bereikbaarheidsdienst, functieaanpassing of functiewijziging, het tijdstip van (vroeg)pensioen en bijzondere voorzieningen in het kader van het Arbo-beleid of medisch onderzoek en begeleiding.

Werknemers van 55 jaar en ouder hebben recht op extra roostervrije uren. Deze uren kunnen in overleg met de **werkgever** in het kader van een persoonlijk loopbaanplan worden besteed aan bijvoorbeeld minder uren werken per dag of week of eerder met vroegpensioen. Uren die niet zijn aangewend in het kader van het persoonlijk loopbaanplan van de werknemer vervallen aan het einde van het kalenderjaar.

Het leeftijdsbewust beleid wordt in de CAO dus vooral gekoppeld aan het creëren van een persoonlijk loopbaanplan.

Wanneer het persoonlijk loopbaanplan voorziet in scholing of training die is gericht op het (gaan) vervullen van een functie bij een andere onderneming dan een werkgever in de zin van deze CAO, dan leggen werkgever en werknemer hun afspraken vast over de wederzijdse inspanning die zij hiervoor zullen doen. Het betreft hier **outplacement**.

Verder biedt de CAO Woondienst nog een aantal leeftijdsbewuste regelingen. Zoals:

- **Artikel 3.6.2.**, waarin werknemers vanaf 50 jaar minder of helemaal geen bereikbaarheidsdiensten hoeven te verrichten.
- **Hoofdstuk 5**, waarin alles rondom ziekte, arbeidsongeschiktheid en reïntegratie is beschreven.
- **Artikel 6.8**, waarin is bepaald dat werknemers van 55 jaar en ouder niet meer kunnen worden verplicht om zwaar en belastend werk te verrichten. Verder wordt hier bepaald (voor alle medewerkers) dat zij geen zaken mogen tillen boven een bepaald gewicht.
- **Artikel 7.2.2.**, waarin extra bovenwettelijke vakantie uren per leeftijdsgroep worden toegekend.
- **Hoofdstuk 8**, waarin verschillende soorten verlof worden toegekend aan specifieke werknemers, zoals calamiteiten-, bevallings- of ouderschapsverlof.

Tot slot biedt ook het **Woondiensten Cafeteria systeem** veel extra ruimte om regelingen te treffen die aansluiten bij het leeftijdsbewust beleid.

P- gerelateerde onderwerpen

Naast de collectieve arbeidsvoorwaarden uit de CAO kent een aantal organisatie eigen regelingen die direct verband kunnen houden met het leeftijdsbewust beleid. We zullen deze onderwerpen kort behandelen.

Arbeidsvoorwaarden

In veel organisaties zijn in de loop der tijd secundaire arbeidsvoorwaarden of personeelsregelingen ontstaan die door medewerkers als een verworvenheid worden gezien. Het is goed om te onderzoeken in hoeverre deze regelingen aansluiten bij het doel van het leeftijdsbewust beleid.

Een aardig praktijkvoorbeeld: Een bedrijf kent een flexibele pensioenregeling met een uitredingsleeftijd van 62 jaar en een uitkeringsniveau van 65 procent van het gemiddeld verdiende loon. Daarnaast was er echter een praktijk ontstaan dat werknemers die om wat voor reden dan ook niet tot hun pensioengerechtigde leeftijd eerder, veelal vanaf 55 jaar, met een uitkering tot 80 procent van het laatst verdiende loon konden stoppen. Niet functioneren werd daarmee ongewild beloond.

Alle goede bedoelingen ten spijt, kunnen bestaande regelingen een positief beoogd beleid volledig in de weg staan. Een grondig onderzoek naar de relatie tussen "bedrijfseigen" regelingen en het leeftijdsbewust beleid is dus raadzaam.

Functioneringsgesprekken en competentie management.

Om leeftijdsbewust beleid te integreren, moet het een vast onderdeel worden van de HRM cyclus van de organisatie. Dit kan door met elkaar in gesprek te blijven door het regelmatig voeren van (functionerings)gesprekken waarin de specifieke 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

Beoordelings- en beloningssystematiek.

Een goede afstemming van de functioneringsgesprekken met de beoordelings- en beloningssystematiek is essentieel. Zoals in het praktijkvoorbeeld (op de vorige pagina) is aangegeven, kan een verkeerde vorm van beloning averechts werken. Geld is in vele gevallen dan ook een "dissatisfier" in plaats van een "satisfier".

Door in het functioneringsgesprek afspraken te maken over belastbaarheid, terwijl in de beoordeling of beloning wordt gestuurd op prestatie afspraken in de zin van "aantallen" of "hoeveelheden", wordt het beleid sterk ondergraven.

Een goede afstemming van de personeelsinstrumenten op elkaar, in het kader van leeftijdsbewust beleid, is dus noodzakelijk.

Leidinggevend kader.

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 relatie 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 ontsiemaatregelen: 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.

Arbeidsomstandigheden.

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. 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.

Balans werk-privé.

Zoals besproken in workshop 1, verschilt de balans tussen werk en privé sterk per leeftijdsfase. Door als organisatie oog te hebben voor deze verschillen en ze naast elkaar te (durven) laten bestaan, biedt dit ruimte voor medewerkers om goed te functioneren. Het is zinvol om de bestaande personeelsregelingen goed tegen het licht te houden m.b.t. het leeftijdsbewust beleid.



Workshopopdracht 1 *Inventarisatie en vergelijk arbeidsvoorwaarden*

Deze opdracht wordt tijdens de les in groepjes gemaakt.



Workshopopdracht 2 *What's new?*

Deze opdracht wordt tijdens de les in groepjes gemaakt.

Na uitwerking van de opdrachten wordt deze gemeenschappelijk besproken.





Praktijkopdracht

Praktijkopdracht workshop 4 *Ga door met de onderzoeksmethodiek voor uw eigen organisatie, maak de koppeling naar personeelsinstrumenten en pas de leeftijdsspiegel toe.*

Deze opdracht is een voortzetting van de opdracht uit de vorige workshop. U dient deze opdracht uiterlijk één week voor aanvang van workshop 5 per e-mail te sturen naar: esf@flowweb.nl

De opdracht luidt: *Ga door met de gekozen onderzoeksmethodiek, maak een koppeling met de personeelsinstrumenten en maak een start met stap 1 en 2 uit de leeftijdsspiegel*

Hanteer daarbij de volgende methodes:

- Maak gebruik van de leeftijdsspiegel.
- Raadpleeg de verschillende systematieken op www.grijswerkt.nl
- Maak een keuze uit een bestaande onderzoeksmethodiek of bepaal een eigen systematiek

Hanteer de volgende opzet:

- Voer vóór workshop 5 de stappen 1 en 2 van de leeftijdsspiegel uit.
- Beschrijf kort en bondig hoe u tot de keuze van de methodiek bent gekomen
- Verzamel en verwerk de gegevens en gebruik hiervoor dezelfde opbouw in leeftijdsgroepen van de voorgaande praktijkopdrachten

Tips bij het maken van de praktijkopdrachten:

- Beantwoord de vragen en/of onderdelen zoveel mogelijk in de gestelde volgorde
- Geef eventueel voorbeelden ter verduidelijking
- Maak zoveel mogelijk gebruik van de gegevens uit de vorige praktijkopdracht

Richtlijnen voor de uitwerking van deze praktijkopdracht:

- Deze opdracht dient te worden uitgewerkt op meerdere pagina's. Uit ervaring blijkt dat een actieplan ongeveer 7 – 10 pagina's in beslag zal nemen.
- Uitwerkingen moeten digitaal (in Word) zijn opgesteld (regelafstand 1 en 11-punts)
- De presentatie die de volgende workshop wordt gehouden dient in Powerpoint te zijn opgesteld. Per onderdeel van het actieplan gebruikt u één dia. Voor de verschillende activiteiten, gebruikt u één dia per activiteit. De samenvattende tabel hoeft niet te worden gepresenteerd.
- Gebruik hiervoor de standaard Powerpoint Sjabloon.

Workshop 5

Van plan naar realisatie

Workshop voor woningcorporaties

Inleiding

'Ik ga niet achter de feiten aanhobbelen. Als je niet uitkijkt, haalt die jonge garde je links en rechts in. Ze hebben misschien wel de modernste kennis. Ik heb het voordeel van de praktijk en mijn ervaring. En wat ik niet weet, spijker ik met een cursus bij.'

'Peter Collet (58) werkt al 41 jaar bij het Marinebedrijf in Den Helder. Dat is daar eerder regel dan uitzondering. De doorsnee medewerker werkt er gemiddeld 27 jaar. Het geheim: extra aandacht en zelfs speciale functies voor ouderen.'

Eindrapportage "Grijs Werkt", 2006

Workshop onderwerpen

1. Twee tot drie presentaties van de resultaten van de workshopopdracht
2. Projectafhankelijkheden
 - Spelers en partijen
 - Inzichten en ideeën
 - Tijd.
 - Communicatie
 - Middelen
3. Valkuilen
 - Optimisme
 - Besluitvorming
 - Instrumenten
 - Processen
 - Vergaderingen
4. Aan de slag (DISC)

Tijdsindeling workshop 5

13.30 – 14.15 uur	Presentaties van de resultaten van de opdracht van vorige keer.
14.15 – 15.15 uur	Bespreking workshop onderwerpen (theorie)
15.15 – 16.00 uur	Uitwerken workshop opdracht(en)
16.00 – 17.00 uur	Bespreking van de opdrachten en bespreking van de praktijkopdracht voor volgende keer



Praktijkopdracht

Praktijkopdracht workshop 5 *Conceptplan op papier uitwerken tot een definitief plan*

Deze opdracht wordt volgende les gezamenlijk besproken. U dient de opdracht *uiterlijk één week* voor aanvang van de volgende workshop per e-mail te sturen naar: esf@flowweb.nl

De opdracht luidt: *schrijf het conceptplan uit tot een definitief plan inclusief tijdspad en toepassing van de leeftijdspegel.*

Hanteer daarbij de volgende methodes:

- U gebruikt gegevens uit de vorige praktijkopdracht

Hanteer de volgende opzet:

- U gebruikt de elementen voor het actieplan (zie pagina 3-3 en 3-4)

Let specifiek op de richtlijnen voor de uitwerking (zie onder)

Tips bij het maken van de praktijkopdrachten:

- Beantwoord de vragen en/of onderdelen zoveel mogelijk in de gestelde volgorde
- Geef eventueel voorbeelden ter verduidelijking
- Maak zoveel mogelijk gebruik van de gegevens uit de vorige praktijkopdracht

Richtlijnen voor de uitwerking van de praktijkopdrachten:

- Deze opdracht dient te worden uitgewerkt op meerdere pagina's. Uit ervaring blijkt dat een actieplan ongeveer 7 – 10 pagina's in beslag zal nemen.
- Uitwerkingen moeten digitaal (in Word) zijn opgesteld (regelafstand 1 en 11-punts)
- De presentatie die de volgende workshop wordt gehouden dient in Powerpoint te zijn opgesteld (maximaal 10 dia's). Gebruik hiervoor de standaard Powerpoint Sjabloon



Workshop 6 Presentatie en Evaluatie

Workshop voor woningcorporaties

Inleiding

'Ik ga niet achter de feiten aanhobbelen. Als je niet uitkijkt, haalt die jonge garde je links en rechts in. Ze hebben misschien wel de modernste kennis .Ik heb het voordeel van de praktijk en mijn ervaring. En wat ik niet weet,spijker ik met een cursus bij.'
'Peter Collet (58) werkt al 41 jaar bij het Marinebedrijf in Den Helder. Dat is daar eerder regel dan uitzondering. De doorsnee medewerker werkt er gemiddeld 27 jaar. Het geheim: extra aandacht en zelfs speciale functies voor ouderen.

Eindrapportage "Grijs Werkt", 2006



Workshop onderwerpen

1. Presentatie van de definitieve actieplannen aan de andere deelnemers
2. Evaluatie van de workshop



Tijdsindeling workshop 6

12.30 – 16.00 uur	Presentaties van de definitieve actieplannen.
16.00 – 16.30 uur	Eindevaluatie



Presentaties van de definitieve actieplannen.

In deze laatste workshop presenteren de corporaties de definitieve actieplannen. Per corporatie is 20 - 30 minuten presentatietijd gereserveerd.

Eindevaluatie

.....

