

Winnaars

SENIOR POWER

WERKEN MET ERVARING



Aad van Dongen *wint*. 'Stratenmaken is topsport', lacht de directeur van bestratingbedrijf Van Dongen B.V. En toch heeft hij in ruime mate mensen van 50 jaar en ouder in zijn team. Van harte. Want ervaring telt, weet Van Dongen. Zijn bedrijf spint er garen bij. En wint er de eerste Senior Power Prijs 2006 mee. Gefeliciteerd.



Alle deelnemers *winnen*. Van Dongen B.V. krijgt in naam van alle inzenders de bloemen. Allemaal hebben zij een beleid waardoor alle medewerkers gezond, gemotiveerd en productief aan het werk zijn en kunnen blijven. Allen schenken bijzondere aandacht aan oudere werknemers. Iedereen boekt daar resultaat mee, zowel in sociaal als in economisch opzicht. Inspirerend.



Iedereen *wint*. Alstublieft: een palet van zestien topcases over leeftijdsbewust beleid. Een boekje vol handvatten om ervaring te laten werken, ook in uw organisatie. Een keur aan prikkels om niet te wachten. Op de overheid. Op water dat tot lippen stijgt. Of tot het te laat is. Maar om gewoon te beginnen. Werk ze!



Ed Nijpels,
voorzitter jury Senior Power Prijs 2006



Zestien winnaars laten de jaren tellen

Senior Power Prijs 2006



WERKEN MET ERVARING



Alle zestien goed

Handen uit de mouwen	5	10. Duizend bloemen bloeien	37
Van theorie naar praktijk		Terra Management Groep	
1. Werk matchen met mensen	13	11. Scala aan instrumenten	39
A. van Dongen B.V.		ADP Nederland	
2. Muren geleidelijk slechten	17	12. Geven en nemen	41
De Goudse Waarden		Tap Taxi	
3. Balans bereiken	21	13. Verschil maken	43
De Zwart Lisse		Stichting voor Regionale Zorgverlening	
4. Organisatie profiteert	25	14. Valkuilen dichtspijkeren	45
Leids Cytologisch en Pathologisch Laboratorium		De Klussenier	
5. Beleid komt tot leven	27	15. Samen verantwoordelijk	47
Atrium Medisch Centrum		Stadsschouwburg Utrecht	
6. Leeftijd geen issue	29	16. Tijdig signaleren	49
Lelie Hollander B.V.		Rheinhold & Mahla	
7. Investeren in kwaliteit	31	Voorbeelden liggen op straat	51
Ditmeijers'		De jury spreekt	
8. Talent vergrijst niet	33	Zelf aan de slag	
Gemeente Vlissingen		Overzicht acties en instrumenten	
9. Niet ontzien maar inzetten	35		
Nuovo			

‘Leeftijdsbewust werken begint op de dag dat iemand in dienst treedt’



Handen uit de mouwen

Een brochure vol voorbeelden. Ze inspireren tot actie. Niet vrezen voor beren op de weg. Gewoon ergens beginnen. Zo simpel is het, concludeert beleidsadviseur Bart de Zwart. Hij overziet de weg van theorie naar praktijk.

Van de theorie.....

De afgelopen jaren zijn over leeftijdsbewust personeelsbeleid diverse theoretische beschouwingen gepubliceerd. In theorie heeft dit beleid als doel werknemers optimaal inzetbaar te houden gedurende hun gehele arbeidscarrière. Vanaf het moment van intrede tot het moment van uittrede. Organisaties met een leeftijdsbewust beleid houden nadrukkelijk rekening met verschillen die bestaan tussen werknemers in de verschillende leeftijdsgroepen/levensfasen. Zowel verschillen in capaciteiten, omstandigheden als in behoeften. Werknemers in alle leeftijdsgroepen behoren dan ook tot de doelgroep van dit beleid. Van jong tot oud! Om succes te behalen, dienen organisaties te investeren op een viertal beleidsterreinen:

> **Organisatiecultuur.** Door een cultuur te creëren waarin het menselijk kapitaal als belangrijkste productiefactor wordt gezien, bouwen organisaties een solide draagvlak voor leeftijdsbewust beleid. Een visie die leidinggevend en medewerkers in alle lagen onderschrijven en uitdragen.

Kernthema's:

beleidsvisie en beleidsdoelen, draagvlak, stijl van leidinggeven, communicatie, werksfeer/samenwerking, waardering, werving en selectie.

> **Vitaliteit.** Organisaties die er voor zorgen dat werknemers gezond en vitaal blijven, kunnen van medewerkers optimale prestaties verwachten. Een gezonde werkomgeving en een gezonde leefstijl vormen de basis voor vitaliteit.

Kernthema's:

gezondheid en welzijn, fysieke en mentale capaciteiten, motivatie, arbeidssatisfactie.

> **Arbeidssituatie.** Organisaties houden medewerkers duurzaam inzetbaar door arbeidssituaties af te stemmen op leeftijdsgerelateerde veranderingen in capaciteiten, omstandigheden en behoeften. Maatwerk is geboden.

Kernthema's:

arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, organisatie van de arbeid.

> **Individuele loopbaan.** Werkgevers die investeren in de inzetbaarheid van individuele werknemers, vergroten hiermee de kansen op duurzame inzetbaarheid. Werkgevers en werknemers hebben een gedeelde verantwoordelijkheid.

Kernthema's:

interne en externe mobiliteit, competenties, scholing en training, coaching, persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).

Succesvol leeftijdsbewust personeelsbeleid veronderstelt investeren op alle vier terreinen. En om integratie in het algemene personeelsbeleid. Traditionele personeelsinstrumenten vormen een prima kapstok. Standaardrecepten bestaan niet, want iedere organisatie is anders. Het gaat dus altijd om maatwerk. Zowel op het niveau van de organisatie als van individuele medewerkers.

'Rekening houden met verschillen tussen werknemers'

....naar de praktijk

De theorie lijkt helder, maar werkt het ook zo in de praktijk? Om maar eens bij het begin te beginnen. Wat heeft de inzenders voor de Senior Power Prijs 2006 uiteindelijk in beweging gezet? Veroudering van het personeelsbestand en het langer moeten doorwerken vormt voor veel inzenders de directe aanleiding. Een reactieve benadering, inspeland op toekomstige ontwikkelingen en verwachtingen. De prioriteiten zijn gericht op:

- > het voorkomen van vroegtijdige uitval,
- > het behoud van kennis en ervaring,
- > het betrokken en gemotiveerd houden van ouderen,
- > het afstemmen van werk en organisatiewensen op de veranderende behoeften van ouderen.

Daarnaast zijn ook cases gestart vanuit een meer actieve instelling. Vanuit het oogpunt van strategisch personeelsbeleid. Zij leggen bewust het accent op het benutten van 'senior power' binnen de organisatie. Bijvoorbeeld door het actief aantrekken van oudere werknemers voor een evenwichtige leeftijdsopbouw of vanuit bedrijfseconomisch oogpunt. Gelet op de arbeids- en levenservaring hebben ouderen voor deze organisaties een unieke meerwaarde. Zij vormen het ideale visitekaartje.

Er zijn organisaties die leeftijdsbewust personeelsbeleid zien als onderdeel van het integrale personeelsbeleid. Niet leeftijd is het uitgangspunt, maar de kwaliteiten van de werknemer in relatie tot zijn werk. Het optimaal rendement willen halen uit alle medewerkers, ongeacht de leeftijd, vormt hier primair het startpunt. Vanuit theoretisch oogpunt leeftijdsbewust personeelsbeleid in optima forma!

De aanleidingen lijken helder. Maar hoe hebben deze organisaties vervolgens inhoud gegeven aan leeftijdsbewust personeelsbeleid? De inzendingen voor de Senior Power Prijs 2006 laten een breed palet van activiteiten zien op de vier beleidsterreinen. In vogelvlucht:

1. Aanpassing van de organisatiecultuur

- > creëren van bewustzijn en draagvlak,
- > uitvoeren van (medewerkerstevredenheids)onderzoek,
- > opstellen van een beleidsvisie,
- > het wegnemen van vooroordelen onder het personeel,
- > het trainen van leidinggevenden,
- > aanpassing van het aannamebeleid.

2. Bevordering van de vitaliteit

- > de organisatie van een gezondheidsweek,
- > het afnemen van gezondheids- en vittesten,
- > het uitvoeren van arbeidsgezondheidskundig onderzoek,
- > monitoring van het werkvermogen.

3. Aanpassing van de arbeidssituatie

- > het opstellen van belastingprofielen van functies,
- > aanpassing van functieprofielen,
- > aanpassing van de arbeidsomstandigheden,
- > aanpassing van arbeidsvoorwaarden: introductie van een levensloopregeling of een persoonsgebonden budget voor bevordering van de arbeidsmotivatie.

4. Bevordering van de individuele loopbaanontwikkeling

- > implementatie van functioneringsgesprekken,
- > opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) en –trajecten,
- > aanbieden van trainingen, cursussen en opleidingen,
- > promotie van (interne) stages en van interne en externe mobiliteit,
- > het opzetten van een loopbaancentrum,
- > opleiden van ouderen tot coach van jongere medewerkers.

‘Communicatie is het toverwoord’

Wat valt van al die cases te leren? Opvallend is dat meerdere inzenders dezelfde slaagcriteria noemen voor hun leeftijdsbewust beleid. Het creëren van bewustzijn en een draagvlak onder alle actoren. Dit vormt voor professionals het eerste leerpunt van deze leerzame praktijkvoorbeelden. Management, leidinggevendenden, werknemers en de personeelsvertegenwoordiging dienen doordrongen te zijn van het belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid voor de organisatie.

Dit sluit aan bij de noodzaak tot een cultuurverandering binnen de organisatie. Een projectgroep die effectief wil zijn betreft al in een vroeg stadium al deze partijen bij de inrichting en uitvoering. Communicatie is hierbij het toverwoord. Hiervoor zijn, kijk maar naar de cases, uiteenlopende communicatiemiddelen te gebruiken. Van campagnes en nieuwsbrieven tot interactieve bijeenkomsten en andere speelse gespreksvormen. De voorbeelden maken verder duidelijk dat organisaties vanuit vele invalshoeken invulling kunnen geven aan leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Succesfactor samenhang

Tweede leerpunt is dat organisaties ervoor dienen te waken om te kiezen voor een te eenzijdige aanpak, want die beklijft niet. Bijvoorbeeld alleen maar aandacht voor arbeidsvoorwaarden. Het is anderzijds ook niet beheersbaar als er een onsamenhangend geheel van activiteiten ontstaat. Het is de kunst om de juiste balans te vinden. Een samenhangende mix van maatregelen verdeeld over de vier mogelijke aangrijpingspunten. Afgestemd op de specifieke kenmerken en knelpunten van de organisatie. Een goede analyse in de beginfase geeft hiervoor de benodigde informatie.

Een derde leerpunt richt zich op de doelgroep van het beleid. De inzetbaarheid van oudere werknemers staat in veel van de cases centraal. De theorie leert echter dat organisaties voor een duurzaam leeftijdsbewust personeelsbeleid beleidspijlen op alle leeftijdsgroepen dienen te richten. Of zoals de winnaar van de Senior Power Prijs 2006 het pakkend omschrijft: 'Leeftijdsbewust werken begint al op de dag dat onze mensen in dienst treden in ons bedrijf'. Alleen hierom al is stratenmakerbedrijf Van Dongen een terechte winnaar.

De inzendingen laten zien dat ieder bedrijf, groot of klein, een succesvolle start kan maken met leeftijdsbewust personeelsbeleid. Handen uit de mouwen en gewoon beginnen, dat is het halve werk. Geïnspireerd door de bedrijven die voorgingen, en na kennis te hebben genomen van de leerpunten, kan iedere organisatie ervaren wat de ongekende en onverwachte kansen en mogelijkheden van 'senior power' zijn.



'Kiezen uit breed activiteitenpalet'



Een vuist vol praktische handreikingen:

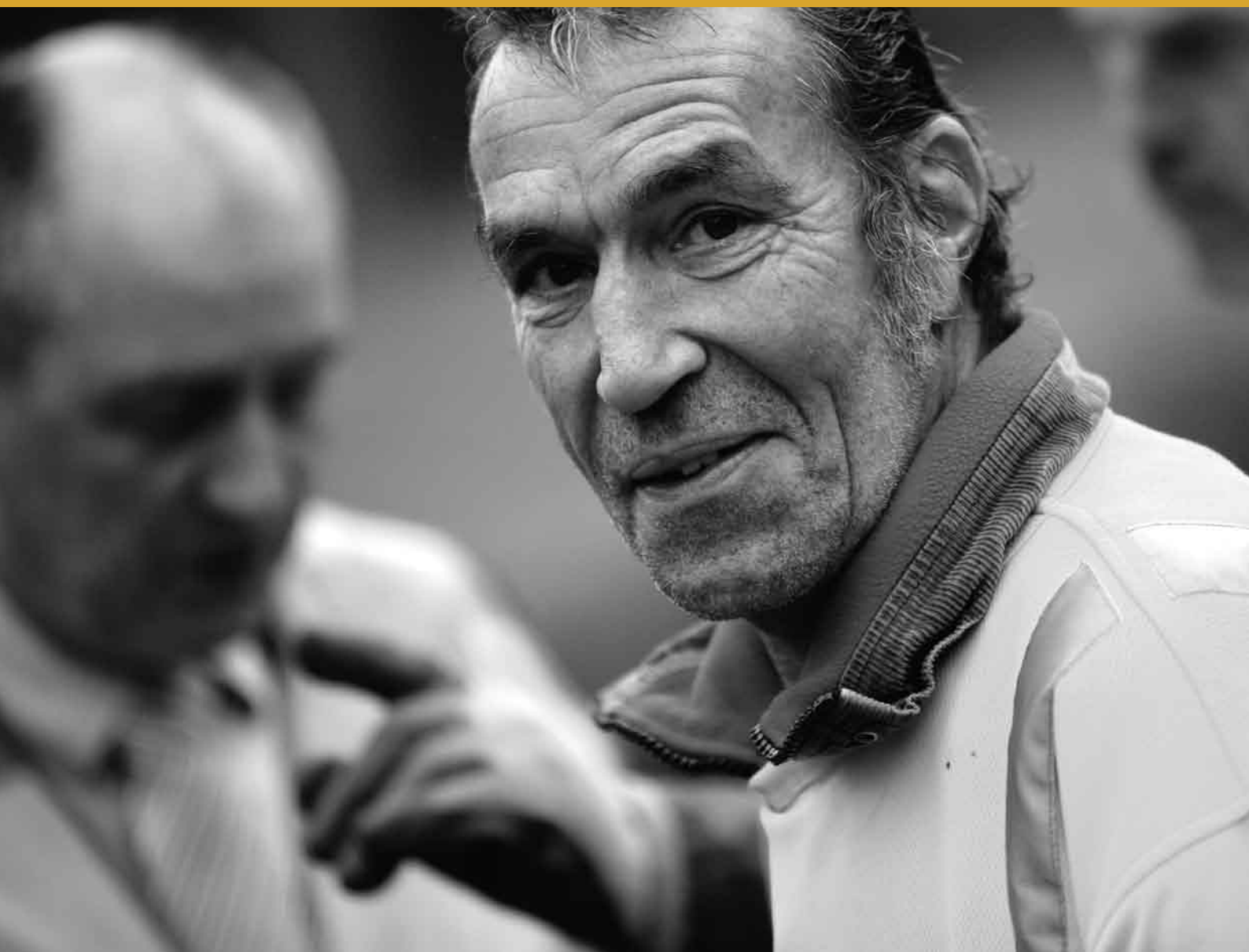
- > zorg dat voor aanvang de directie een duidelijke visie uitspreekt over het belang van duurzame inzetbaarheid van werknemers voor de organisatie, ongeacht de leeftijd, alle leeftijdsgroepen worden benoemd tot doelgroep van het beleid,
- > start met een probleemanalyse vanuit verschillende invalshoeken en onder verschillende factoren,
- > creëer een draagvlak voor leeftijdsbewust beleid bij alle actoren; communicatie is hier het sleutelwoord,
- > stel een beleidsplan op met SMART-doelstellingen en een plan van aanpak rond de vier aangrijpingspunten. Zorg voor onderlinge afstemming,
- > creëer een projectgroep waarin de verschillende actoren uit de organisaties zijn vertegenwoordigd: management, P&O, werknemers, Ondernemingsraad, arbo etc. ,
- > probeer niet opnieuw het wiel uit te vinden, maar maak gebruik van de vele instrumenten die beschikbaar zijn. Zie www.senior-power.nl,
- > communiceer regelmatig richting de werkvloer over de voortgang van de uitvoering,
- > voer tussentijds een of meerdere evaluaties uit en stuur het project bij daar waar noodzakelijk,
- > zorg voor borging van de verschillende activiteiten.

Succes!

Bart de Zwart is medewerker van AStri, een particulier bureau voor beleidsonderzoek en -advies op het terrein van arbeid, gezondheid en sociale zekerheid.

Op de binnenkant van de omslagflap staat een lijst met acties die leeftijdsbewust personeelsbeleid handen en voeten geven. Klap de flap uit en lees de verhalen over de voorbeeldbedrijven. De cijfers op de lijst corresponderen met de cijfers in de verhalen. Op die plekken leggen de bedrijven uit hoe zij een specifieke actie in praktijk brengen.

**'Wij zoeken geen mensen bij het werk,
maar werk bij de mensen'**



Case 1. betrokkenheid – brainstormsessies – passend werk

kernactiviteit: **bestratingbedrijf** – werknemers: **32** – aanpak: **iedereen praat mee**
in actie: **alle medewerkers** – succesfactoren: **persoonlijke betrokkenheid,**
medeverantwoordelijkheid medewerkers – bijzonder: **winnaar senior power prijs 2006**

Aad van Dongen van A. van Dongen B.V. in Schiedam

‘Geloof in gelijkwaardigheid’

‘Ik hoorde van de sociocratische methode. Toen wist ik het zeker. Als ik ooit eigen baas wordt, ga ik hem gebruiken. Gelijkwaardigheid is een uitgangspunt, ook bij besluitvorming. Daar geloof ik in.’ Aad van Dongen is 45 jaar als hij besluit zijn baan als ambtenaar bij de gemeente Schiedam te verruilen voor het ondernemerschap. Inmiddels heeft hij de eerste Senior Power Prijs in ontvangst mogen nemen. Volgens de jury zijn de persoonlijke betrokkenheid van de leiding en de medeverantwoordelijkheid van de medewerkers bepalend voor het succes.

De eerste weken van zijn ondernemerschap blijken bepalend voor de latere manier van werken. Het is 1997. Samen met z’n maat moet hij 2700 vierkante meter keien leggen. Voor het eerst sinds jaren weer zelf op de knieën met de hamer aan de slag. De wil is er, maar lichamelijk is hij gebroken. ‘Ik had zoveel pijn dat ik me realiseerde: dit móet anders.’ Sindsdien zit hij een aantal maal per jaar met zijn medewerkers ¹¹ rond de tafel om het werk te bespreken. Ook nu nog, nu het bedrijf sterk groeit en uit een aantal verschillende BV’s bestaat. Hij brainstormt over wat goed en fout gaat, over wat eenvoudiger of efficiënter kan. Iedereen luistert naar iedereen en weet dat hij gehoord wordt. Meepraten en meedenken is voor veel medewerkers nieuw. ‘In het begin vinden ze dat erg vervelend. Liever bellen ze mij om een probleem op te lossen. Maar dat doe ik niet. Ik zeg altijd: regel het zelf maar.’ ⁹

Reservemachines

De onderneming omvat inmiddels een hoveniers-, bouw- en transportbedrijf en is deelnemer in een administratiekantoor. Hierdoor is er voor medewerkers passend ander werk als de noodzaak zich voordoet. Aad van Dongen: 'Wij zoeken geen mensen bij het werk, maar werk bij de mensen.' Een sprekend voorbeeld is de uitvoerder die als 60-jarige in dienst komt.⁴ Drie maanden later krijgt hij een zwaar ongeluk. Een tijd uit de roulatie en daarna niet meer geschikt voor zijn oude functie. 'In plaats van denken over alles wat hij niet meer kan, kijken wij naar wat hij wél kan. Hij gaat acquisitie doen, met zijn aimabele persoonlijkheid en zijn vakkennis is hij daar geknipt voor.' Ook voor een stratenmaker met fysieke klachten heeft Aad van Dongen nieuw werk. Hij zat vroeger wel eens op een kraan en dus mag hij er nu zelf een gaan kopen. 'Hij vindt het geweldig. Hij doet zijn nieuwe werk zo goed dat hij als beloning zijn vrachtwagenrijbewijs mag halen. Dan kan hij voortaan zelf zijn kraan halen en brengen. En zo nodig invallen voor onze vrachtwagenchauffeur.' Voor het kunnen toepassen van job rotation staan altijd een aantal reservemachines klaar. En als iemand echt niet buiten aan de slag kan, zijn er altijd wel mailings te verzorgen of bestekken na te rekenen.

**'Ik had zoveel pijn dat ik me realiseerde:
dit móet anders'**



Functioneel

Toch kan Aad van Dongen niet genoeg benadrukken dat het ook bij hem om geld verdienen draait. 'Mensen die ziek thuis zitten, kosten ons geld. Het is in die gevallen voor iedereen beter om op zoek te gaan naar aangepast werk.' Er is volop ruimte voor cursussen en opleidingen, als ze mens en bedrijf maar voordeel bieden. 'Een cursus moet functioneel zijn en passen bij de man in kwestie. Een cursus macramé vergoeden we dus niet.' Ook hecht het bedrijf veel waarde aan veiligheid. Het bedrijf heeft het aannemerscertificaat en alle

'Mensen die ziek thuis zitten kosten ons geld'

medewerkers in wegebouw en hoveniersbedrijf beschikken over het diploma 'Veilig werken langs de weg'. En voor de medewerkers van het bouwbedrijf is de cursus 'Asbestherkenning' verplichte kost. Aad van Dongen gelooft in werkenderwijs opleiden. Zo koppelt hij oudere werknemers aan jongere.¹ Maar niet alléén om het vak te leren. Ouderen weten uit ervaring hoe belangrijk het is om goed met je lijf om te gaan. 'Stratenmakerwerk is topsport en dus moet je je lichaam goed leren verzorgen.'

Trots

Dat de Senior Power Prijs uiteindelijk naar zijn bedrijf komt, is voor Van Dongen nog steeds bijzonder. 'Alle medewerkers zijn keitrots.' Na de uitverkiezing komen ontzettend veel reacties los. 'Ik ben zelfs geïnterviewd door Le Figaro en ben op televisie geweest in Frankrijk.' Waar hij zelf erg mee in zijn nopjes is, is het verzoek van het Rotterdamse reinigings- en productiebedrijf Roteb om zitting te nemen in een denktank. 'We nemen er de werk-omstandigheden onder de loep. Ik ben ervan overtuigd dat ik ook daar iets kan betekenen.'

**'Sommige muren kunnen alleen geleidelijk
geslecht worden'**



Case 2. coaches – teamvorming - nestorfuncties

kernactiviteit: **christelijk voortgezet onderwijs** - werknemers: **300**

aanpak: **bewustwording, keuze, verantwoordelijkheid** - in actie: **alle leeftijden**

succesfactoren: **teamvorming stapsgewijs** - bijzonder: **samenwerking met perspectief IVLOS en de Hogeschool Utrecht: www.perspectiefscholen.nl**

Ad Holster van De Goudse Waarden in Gouda

‘Koppel menselijke en beroepsontwikkeling’

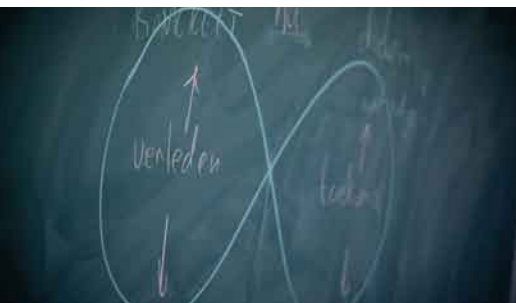
‘Leeftijdsbewust personeelsbeleid was er niet van de een op de andere dag’, vertelt Ad Holster, voorzitter van het College van Bestuur van de christelijke scholengemeenschap De Goudse Waarden. Hij startte er zeker tien jaar geleden al mee.² De Goudse Waarden zet sterk in op het proces van bewustwording, keuze en verantwoordelijkheid. Want jong of oud: elke levensfase heeft iets te bieden.

Introductie

In de loop der jaren krijgt Ad Holster meer inzicht in de ontwikkeling van mensen. Hij realiseert zich dat werkgevers en werknemers zich voortdurend moeten afvragen: wat heb je in welke levensfase nodig om te groeien? Een eerste aanzet tot nieuw beleid is de introductie van nieuwe docenten. In die dagen is een uitval van 30 tot 40 procent vrij normaal. De school dringt dat percentage terug door nieuwe docenten te begeleiden. ‘Dat werkt stukken beter dan ze zonder introductie in het diepe te gooien.’

Voor deze begeleiding zijn coaches nodig en dus gaat een aantal geïnteresseerde docenten op cursus. De nieuwbakken coaches starten vervolgens ook intervisietrajecten bij collega’s. Holster: ‘Docenten vinden het prettig dat collega’s deze intervisie op zich nemen.¹ Het management vormt wat dat betreft altijd een drempel.’ Maar natuurlijk stuit de intervisie ook her en der op weerstand. Nog veel docenten vinden het prettig om de lokalen dicht te houden: geen pottenkijkers in de klas. ‘Wij hebben een bepaalde lijn, een bepaald doel in ons hoofd en merken dat muren alleen heel geleidelijk geslecht kunnen worden.’

Een belangrijk uitgangspunt is het kleinschalig maken van de scholengemeenschap. Want, hoewel de school natuurlijk groot is, ligt de 'span of support' voor goed leidinggeven op ongeveer vijftien personen. De Goudse Waarden werkt daarom met teams waarbinnen de onderwijskundige doelen op elkaar afgestemd worden. 'Ik vind dat je teamvorming absoluut nodig hebt. Medewerkers kennen elkaar beter en stemmen onderwijskundige doelen op elkaar af. Maar je signaleert op deze manier bijvoorbeeld ook veel sneller dat een collega niet lekker in zijn vel zit. De overgang naar deze structuur gaat stapsgewijs. Een aantal sectoren is ronduit enthousiast. Afhankelijk van het type docenten en de onderwijskundige noodzaak lopen sommige sectoren wat voor en andere wat achter.'



'We hebben een grote school klein gemaakt'

Nestorproject

Verder start het nestorproject in samenwerking met Perspectief IVLOS en de hogeschool Utrecht. Het doel hiervan is tweeledig. Enerzijds is het de bedoeling om 50-plussers te revitaliseren, anderzijds is het doel het erkennen van de ervaring van ouderen.

'50-plussers kunnen bijzonder veel voor de school betekenen.¹ Wij maken ze daarvan bewust.' Circa 50 docenten volgen het coachingsproject en ook in den lande krijgt het project op verschillende scholen navolging.

'De levensfase tussen 40 en 50 jaar is cruciaal'

Gaandeweg realiseert Ad Holster zich dat de levensfase tussen de 40 en 50 jaar cruciaal is. 'Als je niet oplet, verzuren mensen in deze fase. Door tijdig te interveniëren maakt de Goudse Waarden docenten hier alert op. Coaches wijzen hun collega's op het principe BKV: bewustwording, keuze en verantwoordelijkheid.' De uitkomsten hiervan zijn divers. Zo wil een aantal docenten graag in een andere sector werken, bijvoorbeeld van VMBO naar lyceum, anderen willen nestor worden en weer anderen besluiten het onderwijs te verlaten.⁹

Ontwikkeling

Ad Holster heeft het idee dat het nieuwe beleid zorgt voor openheid. 'Docenten praten er onderling over. Door de nestorfuncties zien zij dat het ook na hun 50e verjaardag nog leuk is om op een school te werken.' De resultaten zijn duidelijk meetbaar. Zo neemt het ziekteverzuim zienderogen af en leraren werken langer door. Wat Ad Holster betreft is het allemaal niet zo ingewikkeld. 'Je koppelt de menselijke ontwikkeling aan de beroepsontwikkeling.¹⁶ Dat kan in ieder bedrijf.'

**'Bij ongemakken zoeken we samen
naar een oplossing'**



Case 3. aandacht – communicatie – training

kernactiviteit: **schoonmaak en gevelreiniging** - werknemers: **17 fulltime medewerkers en 70 parttimers** - aanpak: **functie- en beoordelingsgesprekken, bevordering instroom, extra aandacht, cursussen** - in actie: **p&o-manager, alle medewerkers** - succesfactoren: **integrale aanpak in personeels- en arbobeleid, steun directie**

Lucienne Terlouw van De Zwart Lisse in Lisse

‘Personeelsbestand moet in evenwicht zijn’

‘Schoonmaken is voor niemand een droombaan.’ Lucienne Terlouw, p&o-manager bij De Zwart Lisse, weet wat er leeft onder de medewerkers. De toenemende vergrijzing van het personeel en de terugloop in de aanwas van jonge mensen, is voor De Zwart Lisse aanleiding om het personeelsbeleid onder de loep te nemen. De marges in de schoonmaakbranche zijn namelijk zo krap dat het personeelsbestand wel evenwichtig opgebouwd moet zijn. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is daarom een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering bij De Zwart Lisse.¹²

Introductie microvezel

Terlouw start in 2005 met het vormgeven van het nieuwe personeelsbeleid. Ze formuleert vier doelstellingen. Deze zijn: mensen moeten binnen het bedrijf gezond kunnen doorwerken tot 65 jaar, er moet een wisselwerking zijn tussen jong en oud door kennisoverdracht en het delen van de ervaring, de personeelsopbouw dient evenredig te zijn en tot slot, er moet draagvlak voor het beleid zijn bij het management. Zo introduceert Terlouw functionerings- en beoordelingsgesprekken.¹⁸ ‘Schoonmakers moeten hun verhaal kunnen doen; wat hebben ze nodig? Waar zitten de ongemakken?’ Tijdens deze gesprekken passeren tal van zaken de revue. Bij eventuele ongemakken zoekt zij samen met de medewerker naar een oplossing. Dat kan heel praktisch zijn, bijvoorbeeld het gebruik van een rugstofzuiger of juist meer organisatorisch, zoals het verbreden van taken. Een duidelijke uitkomst van deze gesprekken



‘Werk mag ook gewoon leuk zijn’

is de introductie van de microvezel. ‘Het werk is nu een stuk lichter en efficiënter omdat onze schoonmakers minder vaak moeten bukken en sjouwen.’¹⁵ Overigens let Terlouw tijdens de gesprekken met medewerkers ook op andere signalen. ‘In deze branche hebben we nu eenmaal vaak te maken met sociaal wat kwetsbare mensen. Sommigen kampen met behoorlijke persoonlijke problemen. Waar nodig verwijs ik deze mensen door, bijvoorbeeld naar een oudkomerstraject, schuldsanering, maatschappelijk werk of desnoods de voedselbank. Ik vind het belangrijk om hier oog voor te hebben. Niet alleen vanwege het menselijke aspect maar ook met het oog op de veiligheid.’¹⁰

BBL-trajecten

Ten aanzien van de aanwas van jongeren merkt Terlouw op dat ze er zeker zijn, als je er maar oog voor hebt. ‘Wij bieden jongeren graag een kijkje achter de schermen met snuffelstages of door ’s avonds en in de vakanties mee te werken. Jongeren die nog studeren, stimuleer ik om hun studie af te ronden en een baan te zoeken.’

Wel biedt zij jongeren die overdag niets doen, de mogelijkheid om een BBL-opleiding te volgen. Jonge mensen die bij De Zwart Lisse starten, worden eerst een tijdje in de week gelegd, zoals Terlouw het uitdrukt. 'Oudere, meer ervaren schoonmakers vangen hen op. En we proberen het werk te veraangemen.'¹ Als twee vriendinnen graag samenwerken, dan mag dat van mij. Ik houd zoveel mogelijk rekening met die wensen. Werk mag uiteindelijk ook gewoon leuk zijn.'

Scholing

De Zwart Lisse biedt niet alleen jongeren de mogelijkheid om zich te scholen. In feite komen alle medewerkers in aanmerking voor vakopleidingen en veiligheidsopleidingen. Daarnaast verzorgt Terlouw een aantal interne cursussen. 'Inmiddels hebben acht 50-plussers de vakopleiding schoonmaker afgerond. Een volgende groep start binnenkort.'

Conclusie: het bewust zijn van de leeftijdsfase, vaak in relatie tot de carrièrefase, leidt tot het bespreekbaar maken van wat iemand lichamelijk nog wel of niet meer kan.¹⁵ Het combineren van een jongere kracht met een senior medewerker werkt positief. Het is binnen het bedrijf zichtbaar en voelbaar dat alle medewerkers weten dat de directie oog heeft voor leeftijdsbewust beleid.

Terlouw: 'Mensen van 60 jaar of ouder kloppen hier graag aan de deur. Gewoon omdat zij het zelf leuk vinden om bij ons te werken.'⁴ Niet omdat het moet van de Sociale Dienst. Niet alleen van onze medewerkers, maar ook van onze klanten, reïntegratiebureaus en CWI horen wij positieve geluiden.'

**'Niet alleen onze medewerkers
maar ook klanten zijn enthousiast'**

**'Iedere werkgever zou een oudere werknemer
in dienst moeten nemen'**



Case 4. no-nonsense – overleg – kennisdelen

kernactiviteit: **weefselonderzoek** - werknemers: **46** - aanpak: **zie mens als individu**
in actie: **iedere medewerker** - succesfactoren: **voorbeeldfunctie van oudere werknemers**
bijzonder: **sinds vier jaar 88-jarige in dienst**

Mathilde Boon van Leids Cytologisch en Pathologisch Laboratorium

'Het moet van twee kanten komen'

Haar grote voorbeeld is Anthonie van Leeuwenhoek. 'Die keek op zijn negentigste nog door een microscoop.' Dertig jaar geleden begon Mathilde Boon haar laboratorium. Haar 65e verjaardag is al gevierd en ze wil haar werk nog lang blijven doen.

Stapje terug

Mathilde Boon streeft naar een doorsnee leeftijdsopbouw in haar organisatie. 'Zo vind ik het heel normaal om mensen die ouder zijn dan 65 jaar de kans te geven om door te werken.'¹³ Maar doorgaans wel in een kleiner contract en in een andere functie. 'Dat vind ik ook vanzelfsprekend. Een afdelingshoofd wordt weer gewoon medewerker. Dat is ook eerlijk ten opzichte van de jongeren. Dan krijgen zij een kans.'

Kijken naar mogelijkheden in plaats van naar allerlei rechten. Dat is de kunst. Op die rechten loopt het soms vast. Mathilde Boon: 'Het moet van twee kanten komen. Als iemand door wil werken, kan dat. Maar ouderen moeten ophouden de baas te zijn.'

Schat aan tips

Natuurlijk, de oudere medewerkers zijn blij met de kansen die Mathilde Boon biedt. Maar de organisatie profiteert evengoed. Jongere werknemers nemen een voorbeeld aan collega's die doorwerken vanzelfsprekend vinden. Jongeren zien dat werk zo leuk is dat je dit ook kunt als het niet persé meer hoeft. Bovendien is dit een manier om kennis en ervaring te delen. Ouderen beschikken over een schat aan tips waar jongeren gretig gebruik van maken.'¹⁶

'Van functiegarantie naar baangarantie'



Case 5. bewustwording – instrumenten – zichtbaar

kernactiviteit: **ziekenhuiszorg** - werknemers: **3600** - aanpak: **activiteiten rondom gezondheid, beter benutten instrumenten** - in actie: **alle medewerkers** - succesfactoren: **vertaalslag naar werkvloer, zichtbare activiteiten** - bijzonder: **gezondheidsweek**

Jos Drubers van Atrium Medisch Centrum in Heerlen

‘Vergrijzing vertaald tot op de werkvloer’

‘Het denken over duurzame inzetbaarheid leeft bij onze medewerkers.’ Samen met zijn collega’s kijkt beleidsmedewerker Jos Drubers pragmatisch naar de personeelsinstrumenten die beschikbaar zijn.

Bewustwording

Jos Drubers: ‘In een jaargesprek zetten we de toekomstverwachtingen van de medewerker ook op de agenda. Zo benutten we een bestaand instrument om leeftijdsbewust personeelsbeleid vorm te geven.’⁵ Leidinggevendens krijgen daarnaast een compleet overzicht van mogelijke vraagstukken en de personeelsinstrumenten die zij kunnen inzetten. Ook steekt Atrium MC veel energie in het op gang brengen van de bewustwording. ‘De regionale vergrijzingproblematiek vertalen we tot op de werkvloer. Voor iedereen is het duidelijk: leeftijdsbewust personeelsbeleid is noodzakelijk en onomkeerbaar.’³

Baangarantie

Vier projectgroepen buigen zich over maatregelen om uitval van werknemers te voorkomen. Baangarantie in plaats van een functiegarantie, is een belangrijk uitgangspunt. Meegroeien met de behoeften van de organisatie, noemt Jos Drubers dat. Het bruist van enorm veel activiteiten bij Atrium MC, zoals de jaarlijkse gezondheidsweek, de stoelmassages voor 800 medewerkers en gezondheid- en fittesten. ‘Iedere medewerker denkt inmiddels na over het begrip duurzame inzetbaarheid.’¹¹ Gelukkig beseffen zij dat langer doorwerken leuk kan zijn én dat zij daar zelf een belangrijke rol in spelen.’

'Houd mensen vitaal en employable'



Case 6. voorbeeldfunctie – kwaliteit – extern

kernactiviteit: **arbeidskundig en medisch advies** - werknemers: **130** - aanpak: **oog voor kwaliteit, voorbeeldfunctie, angst wegnemen** - in actie: **alle werknemers, intern en extern gericht** - succesfactoren: **functioneringsgesprekken, waarderen oudere werknemers**

René Lelie van Lelie Hollander B.V.

'Leeftijd leidt niet tot pro's of contra's'

'Wij selecteren mensen op talent en kijken niet naar leeftijd.' Lelie Hollander B.V. probeert mensen aan het werk te krijgen en aan het werk te houden. Dat de Nederlandse arbeidsmarkt vergrijsd, ondervindt René Lelie van Lelie Hollander dagelijks. 'Leeftijd is geen reden voor verminderde arbeidsprestaties, lang hetzelfde werk doen is dat wel.'

Voorbeeldfunctie

'Oudere werknemers hebben vaak een geweldige staat van dienst en een schat aan praktijkervaring', zegt René Lelie. 'De kracht van onze organisatie is dat we die mensen inzetten op basis van talenten, wensen en voorkeuren. We willen een natuurlijke afspiegeling van de maatschappij vormen en reïntegreren ook oudere werkzoekenden. Ruim éénderde van onze medewerkers is 45 jaar of ouder.'

Angst

In de dagelijkse praktijk hoort René Lelie regelmatig misverstanden bij werkgevers; 'Oude werknemers zijn blasé, of kijken alleen maar uit naar de VUT. Maar een slechte werkhouding heeft niets met leeftijd te maken. De meeste oudere werknemers die ik ken zijn juist enthousiast en gemotiveerd.' Jongere managers zijn vaak bang om door een oudere werknemer overruled te worden. 'Gelukkig realiseren werkgevers zich meer en meer dat je, uit onterechte angst, talent niet onbenut kunt laten.'⁷ Leeftijd is geen reden voor verminderde werkprestaties. 'Werknemers die twintig jaar lang dag in dag uit hetzelfde doen, worden vanzelf futloos. Bespreek hoe mensen in een functie zitten en welke toekomst zij voor ogen hebben. Dat moet open en eerlijk kunnen.'⁵

'Seniors denken op een ander niveau mee'



Case 7. kwaliteit – flexibel – waardering

kernactiviteit: **telemarketing** - werknemers: **18 vaste medewerkers, pool van 150 flexibel inzetbare marketeers** - aanpak: **combinatie jong en oud** - in actie: **alle medewerkers**
succesfactoren: **investeren in kwaliteit, ongeacht leeftijd**

Hilde Otter van Ditmeijers' in Amsterdam

'Meer ervaring én dynamisch'

'Kwaliteit zit in mensen, jong én oud.' Vanaf de start van Ditmeijers' in 1990 is de keuze voor senior marketeers vanzelfsprekend. 'Veel telemarketingbureaus gaan voor snel, jong en agressief. Wij onderscheiden ons door kwalitatief goede gesprekken. Onze marketeers worden niet opgejaagd maar hebben de ruimte om de juiste gesprekstechnieken en de juiste toon te hanteren. De opleidingsachtergrond, het arbeidsverleden en de levenservaring van senior medewerkers sluit hier prima bij aan'¹⁶, vertelt communicatiemanager Hilde Otter.

Ditmeijers' gaat niet zomaar met iedere oudere werknemer in zee. Het telemarketingbureau heeft behoefte aan mensen met een goede opleiding en de nodige levenservaring; sociaal bewogen intelligente mensen. 'Mensen die iets te melden hebben, zijn een grote toegevoegde waarde voor het team. Dit werkt stimulerend voor alle partijen.' Niet alleen jongere collega's waarderen de inbreng van de senior marketeers, ook de klanten van Ditmeijers' zijn zeer te spreken over marketeers van dit niveau.⁵

Exclusievere aandacht

Tegenover de toegevoegde waarde die senior marketeers meebrengen, staat ook dat zij een eigen benadering vergen. Het management gaat met deze groep wat flexibeler om. 'Zij kunnen wat eigenzinniger zijn en vragen soms wat exclusievere aandacht. Ze stammen niet allemaal uit het digitale tijdperk en hebben daardoor soms meer begeleiding nodig.' Hilde Otter zegt dat voor Ditmeijers' vooral een goede mix van jong en oud belangrijk is. 'De combinatie van durf en lef van jongeren met de levenservaring van de ouderen werkt erg inspirerend.'⁹

'We moesten eerst draagvlak creëren'



Case 8. draagvlak – training – marketing

kernactiviteit: **gemeentelijke organisatie** - werknemers: **350** - aanpak: **interactieve bijeenkomst, training, inzet marketingtools** - in actie: **stuurgroep, medewerkers, 45-plussers** - succesfactoren: **combinatie van denken en doen, gebruik van marketingtechnieken** - bijzonder: **campagne met een naam en gelijknamige website 'Talent vergrijst niet'**

Mattias van der Straaten van de gemeente Vlissingen

'Een stuurgroep dicht op de werkvloer'

Zeeland heeft de dubieuze eer om de meest vergrijsde provincie van Nederland te zijn. 'Die vergrijzing zien we ook terug in ons personeelsbestand', zegt Mattias van der Straaten, P&O adviseur bij de gemeente Vlissingen. Hij is lid van de stuurgroep¹ die zich bezighoudt met vergrijzingsproblematiek.

Draagvlak creëren; de eerste uitdaging van de stuurgroep. Mattias van der Straaten: 'Vergrijzingsproblemen zijn nog nauwelijks zichtbaar, maar het is wél belangrijk om nu al maatregelen te nemen. Gelukkig kon ik de organisatie hiervan overtuigen.' De stuurgroep analyseerde het personeelsbestand.² Vervolgens peilde ze de verwachtingen⁵ van medewerkers en de houding ten opzichte van oudere werknemers.

Eigen logo

De stuurgroep zat dicht op de werkvloer. Met een duidelijke naam en een gezicht; 'Talent vergrijst niet'. Door het logo, posters en een website kreeg het project bekendheid. De medewerkers spraken er onderling veel over: 'Niet altijd even enthousiast hoor', vertelt Mattias van der Straaten. 'Maar er werd tenminste over gesproken.' Na een interactieve startbijeenkomst voor alle medewerkers kregen de 45-plussers een uitnodiging voor een training. Vijfentwintig van hen volgde ook nog een verdiepingstraining. Het project 'Talent vergrijst niet' is inmiddels afgerond. Volgens de nieuwe CAO moeten gemeenten vanaf 1 januari 2007 in twee jaar tijd leeftijdsbewust personeelsbeleid ontwikkelen. 'Alle trainingen en ervaringen blijven we uiteraard gebruiken als input voor het bepalen en formuleren van een strategisch HRM-beleid.'¹

'Geen ontziebeleid maar inzetbaarheidbeleid'



Case 9. samenwerking – cursussen – spel

kernactiviteit: **openbaar voortgezet onderwijs** - werknemers: **ruim 600**
aanpak: **cursussen en samenwerking met lerarenopleiding** - in actie: **alle medewerkers**
succesfactoren: **erken ongelijkheid; regel niet voor iedereen hetzelfde** - bijzonder:
spel om bewustwording op gang te brengen

Roel Hodes van Nuovo in Utrecht

‘Spelenderwijs over de aanpak nagedacht’

‘Wij willen de werkomgeving zo inrichten, dat ouderen met plezier een paar jaar langer werken.’ Roel Hodes is hoofd P&O. Hij legt uit dat het dreigende tekort aan leraren voor Nuovo reden is om aan de slag te gaan met leeftijdsbewust personeelsbeleid. De instroom stukt en dus is het zaak om leraren langer vast te houden.

Een eerste aanzet is de cursus De Nestor. Voor 50-plussers die willen nadenken over een andere rol die zij binnen de school willen spelen. Een andere cursus is De Uitdaging. Bedoeld voor docenten van 35 tot 50 jaar. Een tiental docenten heeft een master degree gehaald in pedagogiek en een deel van de tweedegraads docenten volgt een opleiding om hun eerste-graads bevoegdheid te behalen zodat ze breder inzetbaar zijn. Naast de focus op het bestaande lerarenkorps, besteedt Nuovo aandacht aan de instroom van nieuwe docenten. De school werkt daarvoor samen met een lerarenopleiding en biedt studenten in hun eerste tot en met derde leerjaar betaalde stageplaatsen aan. In het vierde leerjaar krijgen ze zelfs een betaalde baan.

Spelenderwijs

Roel Hodes weet dat de school qua bewustwording nog een flinke slag moet maken. Hij wil daarvoor gebruik maken van een spel dat spelers moet wijzen op de verschillende aspecten van leeftijdsbewust personeelsbeleid, binnen de eigen organisatie.³ ‘Op deze manier worden zij zich bewust van de problematiek en leren zij om deze bespreekbaar te maken binnen het team.’

'Alleen groene blaadjes creëren geen groei'



Case 10. persoonlijke kwaliteit – behoeften – contract op maat

kernactiviteit: **personeel- en organisatieadvies** - werknemers: **15** - aanpak: **aandacht voor persoonlijke kwaliteiten** - in actie: **alle werknemers, intern en extern gericht**
succesfactoren: **contracten op maat**

Barbara de Beukelaar van Terra Management Groep in Den Dolder

'Het is een illusie dat jongeren beter presteren'

'Kijk eerlijk naar mensen én jezelf. Door het evenwichtiger beeld dat ontstaat, krijgen ook oudere werknemers een kans.' Dat is de kracht van de Terra Management Groep: leeftijd is geen issue. Alles draait om wie je bent en wat je doet.

Hoewel Barbara de Beukelaar er niet bewust naar streeft, heeft zij vier 55-plussers in dienst. Bij de werving van nieuwe medewerkers let zij primair op de persoonlijke kwaliteiten van mensen.⁶ 'Een voorbeeld is de sollicitatie van twee receptionistes die mij vragen: weet je wel wat voor 'oude wijven' we zijn? Het speelt voor deze dames dus meer een rol dan voor mij.'

Contract op maat

Volgens Barbara de Beukelaar is er geen verschil tussen een werkende jonge vader of moeder en een vrouw in de overgang. 'Iedereen kan na een slapeloze nacht moe op het werk komen. Mijn uitgangspunt is de mens en diens behoeften.'¹³ Dat verklaart ook waarom de arbeids-overeenkomsten van alle medewerkers verschillend zijn.¹⁵ ¹⁴ 'Dat is het voordeel van een klein bedrijf. Wij werken met contracten op maat.'

Machtsstrijd

Barbara de Beukelaar probeert vooroordelen weg te nemen. 'Oudere werknemers brengen expertise en levenservaring mee en hebben geen behoefte meer aan een machtsstrijd.' Bovendien vindt zij het een illusie dat jongeren meer of beter presteren. Ze legt een link met de natuur: 'Bloei komt tot stand door rijping. Aan jonge takken groeien geen bloemen. Een natuurlijke personele samenstelling komt het succes van een organisatie ten goede.'

'Doodzonde dat zoveel 50-plussers aan de zijlijn staan'



Case 11. kennisdeling – waardering – bijeenkomsten

kernactiviteit: **bedrijfsadministratie** - werknemers: **ruim 500** - aanpak: **nestorfuncties: afgestemd op belastbaarheid en leeftijd, kennis en ervaring veilig stellen** - in actie: **manager P&O, 50+ medewerkers** - succesfactoren: **communicatie over project, bijeenkomsten met 50-plussers** - bijzonder: **50 Plus-academie in de pen**

Aad de Bruijn van ADP Nederland

‘Wij willen kennis en ervaring borgen’

‘Ik keek uit naar een stap in de breedte waarbij ik mijn expertise optimaal zou kunnen benutten.’ Aad de Bruijn houdt de hectiek van de sales na 23 jaar voor gezien. Enthousiast begint hij aan een toekomst als Manager Recruitment & Development. Bij ADP is dit een nestorfunctie, afgestemd op belastbaarheid en leeftijd van de medewerker.

De directeur P&O zag het toenemende aantal medewerkers in de leeftijdscategorie 50+ enkele jaren geleden al aankomen.¹ Dat leidde tot beleid dat zich richt op het koesteren van kennis en ervaring. De nestorfunctie is een passende oplossing. Aad de Bruijn:¹⁷ ‘Iemand van klantenservice geeft bijvoorbeeld voorlichting aan jongere collega’s. Niet alleen zij, maar ook bedrijf, klanten en 50-plusser profiteren hiervan.’ Goede communicatie via intranet en personeelsbijeenkomsten versterkt de leeftijdsbewuste aanpak. Een enquête vooraf geeft inzicht in wat er leeft.⁵ Op de laatste bijeenkomst wilden de 50-plussers sport- en fitnessfaciliteiten. Aad de Bruijn: ‘Ik ga daar meteen mee aan de slag’.

Bedreigde diersoort

De medewerkers van ADP hebben veel keuze- en regelvrijheid doordat zij gebruik kunnen maken van zorgverlof, parttime dienstverbanden, persoonlijke ontwikkelplannen en aangepaste werktijden. Het leeftijdsbewuste beleid is een integraal onderdeel van het personeelsbeleid.²⁰ Aad de Bruijn: ‘We moeten af van het idee dat oudere werknemers een bedreigde diersoort zijn.’⁶ Hij overweegt een Academy voor 50-plussers op te zetten. ‘Het is doodzonde dat gemotiveerde en ervaren 50-plussers aan de zijlijn staan.’

'Oudere werknemers brengen hun jongere collega's rust bij'



Case 12. erkenning – flexibel – oog voor leeftijdsopbouw

kernactiviteit: **taxibedrijf (contractvervoer)** - werknemers: **circa 25** - aanpak: **erkenning kwaliteit ouderen, flexibel** - in actie: **alle medewerkers** - succesfactoren: **mentaliteit van geven en nemen** - bijzonder: **werkt met ouderen met arbeidshandicap**

Raymond Zuidwijk van Tap Taxi in Den Haag

‘Tact en geduld zijn belangrijk in onze branche’

‘Moet iemand insuline spuiten of naar de trombosedienst, dan passen we de ritten daar op aan.’¹⁴ Het nijpende personeelstekort dwingt Raymond Zuidwijk, directeur van Tap Taxi, over zijn vooroordelen ten aanzien van ouderen en mensen met een arbeidshandicap heen te stappen. Inmiddels doet hij dat ook van harte.

Als Raymond Zuidwijk met enkele WAO-ers spreekt, merkt hij dat zij enorm gemotiveerd zijn om aan de slag te gaan. De proefplaatsing die via het UWV mogelijk is, vormt een prettige bijkomstigheid. De taxibranche leent zich bovendien uitstekend voor parttime werk en biedt mensen mogelijkheden om, óók met een beperking, aan het werk te gaan.

Tact en geduld

Tap Taxi verzorgt het vervoer van bejaarde en mindervalide mensen. Zij zijn gebaat bij rust en respect. ‘Oudere werknemers en werknemers met een arbeidshandicap zijn door hun begrip, tact en geduld ideale chauffeurs.’¹⁶ Volgens Raymond Zuidwijk onderscheidt Tap Taxi zich door dit persoonlijke contact. ‘Het draait bij ons om service, comfort en veiligheid. Op deze punten scoren onze chauffeurs hoog. Ze zijn zuinig op mensen en middelen.’ Raymond Zuidwijk werkt niet uitsluitend met oudere werknemers. Jongere chauffeurs laat hij met oudere chauffeurs meelopen.⁸ ‘Zij moeten hun rust op jongere collega’s overdragen.’ Als iemand naar de dokter moet, past hij de rit daarop aan. ‘Maar als op zaterdagmiddag een mevrouw belt dat ze toch een taxi wenst, dan staan mijn chauffeurs voor haar klaar. Geven en nemen, zo simpel is het.’¹³

**'Dat iemand van 18 hetzelfde kan
als iemand van 58 is een illusie'**



Case 13. systematisch – verschillende categorieën – maatwerk

kernactiviteit: **verpleeghuis- en ouderenzorg** - werknemers: **ruim 2000**

aanpak: **per leeftijdsgroep** - in actie: **afdeling P&O, verschillende leeftijdsgroepen**

succesfactoren: **communicatie, zichtbare acties afgestemd op leeftijdsgroep**

Rob van Eijkelenburg van de Stichting voor Regionale Zorgverlening in Middelburg

'Maatwerk is nodig.'

Rob van Eijkelenburg, adviseur P&O van de Stichting voor Regionale Zorgverlening (SVRZ), zag het percentage oude werknemers de afgelopen jaren flink stijgen. 'En dat zou alleen maar toenemen. Met alle gevolgen van dien voor de inzetbaarheid.' Het was hem meteen duidelijk: tijd voor actie.

Wat hebben verschillende leeftijdsgroepen nodig om met plezier aan het werk te blijven? Rob van Eijkelenburg zocht het uit. Hij verdeelde het personeelsbestand in drie categorieën ²: 50-plussers, spitsuurwerkers en jongeren. Zo zette hij groepsgerichte acties op touw. Hij is halverwege. 'Het is een illusie dat iemand van 18 hetzelfde kan als iemand van 58. Maatwerk is dus nodig.' ¹³ SVRZ voert daarom nu standaard, vanaf 50 jaar, om de vijf jaar een gesprek waarin aspecten als fysieke belasting, CAO en pensioen aan bod komen. Jongeren willen een werkgever waar ze trots op kunnen zijn. SVRZ geeft ze daarom een training in de kernwaarden van de organisatie en stelt een opleidingscatalogus samen.

Spitsuurwerkers

Van Eijkelenburg verdiept zich momenteel in de grootste groep medewerkers, die van 25 tot 50 jaar: De zogenaamde spitsuurwerkers. 'Ze zijn druk met de zorg voor kinderen en ouders én werk.' Deze groep vindt het prettig om zelf het rooster te bepalen. Een soort internet-applicatie moet de medewerkers deze mogelijkheid gaan geven. ¹⁰ De tussentijdse resultaten zijn positief. ² Sinds 2002 werken meer mensen langer door, daalde het ziekteverzuim en heeft een toenemende groep jongeren belangstelling voor SVRZ.

'40-plussers stralen vertrouwen uit; onze klanten waarderen dat'



Case 14. zelfvertrouwen – coaching – terugkomdag

kernactiviteit: **klussen in en om het huis** - werknemers: **150 zelfstandigen**

aanpak: **beschut ondernemen** - in actie: **alle aangesloten Klusseniers**

succesfactoren: **werken aan zelfvertrouwen**

Joost van der Pol van De Klussenier in Barneveld

Overtuigd van de kracht van ouderen

‘Mensen halen nu eenmaal liever een oudere, meer ervaren vakman in huis dan een jonge knul.’ Joost van der Pol is algemeen directeur van de franchiseorganisatie De Klussenier. Hij is overtuigd van de kracht van ouderen.

‘Als je ziet hoe mensen met een schat aan werkervaring en talenten aan de kant worden geschoven. Onbegrijpelijk.’ Joost van der Pol kan zich er nog kwaad over maken. ‘Door deze mensen hun zelfvertrouwen terug te geven en in ze te investeren, zijn ze nota bene in staat om een eigen onderneming te runnen.’

De Klussenier is een landelijke franchiseorganisatie voor veelzijdige vakmensen die klussen in en om het huis uitvoeren. Sinds de start in 2003 zijn 150 Klusseniers bij de organisatie aangesloten. ‘Omdat we veel waarde hechten aan veelzijdig vakmanschap,¹⁶ werken we veel met 40-plussers. Zij hebben immers de tijd gehad om ervaring op te bouwen. Bovendien brengen zij ook vertrouwen mee.’¹²

Beschut ondernemen

Met trainingen en coaching stoomt De Klussenier nieuwe mensen het eerste jaar klaar voor het zelfstandig ondernemerschap. Joost van der Pol noemt het ‘beschut ondernemen’: de begeleiding van een transformatie. Handwerkers worden mensen met verstand van marketing,¹² administratie en calculaties.’ Joost van der Pol ziet in dat opzicht zijn mensen veranderen van schuchtere mannen in ambitieuze ondernemers. ‘Op de eerste terugkomdag zijn de meeste Klusseniers een paar kilo lichter en stralen ze een enorme trots en wilskracht uit.’

**'We streven naar een lang, gezond en plezierig
arbeidzaam leven'**



Case 15. project – eigen verantwoordelijkheid – preventief

kernactiviteit: **schouwborg** - werknemers: **120** - aanpak: **bewustwording, trainingen, Kick-off meeting** - in actie: **iedereen, jong en oud, projectgroep, directie**
succesfactoren: **betrokken directie, medewerkers empowered om regie in eigen handen te nemen, terugkerend agendapunt**

Rian van Tilburg van Stadsschouwborg Utrecht

‘Mensen denken bewuster over hun toekomst na’

‘Leidinggevenden en medewerkers nemen samen verantwoordelijkheid.’

4 Mensen moeten langer doorwerken, maar de gemeente Utrecht kampt met oudere werknemers die met lichamelijke klachten in de WAO belanden. Reden om te starten met leeftijdsbewust personeelsbeleid. Rian van Tilburg, adviseur ontwikkeling personeelsbeleid, inventariseert de personeelsopbouw. **2**

De inventarisatie toont ook de functies waarin ouderen werkzaam zijn. Een projectgroep bekijkt, in samenwerking met Universiteit Utrecht, benutbare én wenselijke maatregelen. Ontleedt functiespecifieke risico's. Analyse met een arbo-arts geeft inzicht in een aantal oplossingsrichtingen. ‘Zoals betere communicatie en roulatie van taken.’ **11** Het blijkt goed om activiteiten niet alleen op oudere werknemers te richten. Gevolg: introductie van het project ‘Regie in eigen hand nemen’. Het pakt mentale lenigheid, fysieke gezondheid en sociale veiligheid aan. **3** Doel: lang, gezond en plezierig arbeidzaam leven.

Preventie

De introductie is groots. ‘Medewerkers krijgen informatie via intranet, bij werkoverleg en door posters. ‘Tijdens de kick-off spreekt de directeur enthousiast over het belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid. **3** ‘Trainingen wijzen medewerkers op eigen verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid, voor keuzes die ze maken. **4 18 13** Ze worden pro-actiever en meer gefocust op kansen. De start van een cultuurverandering: langer werken is normaal. We zijn nu preventief bezig, voor iedereen. **19** En mensen denken bewuster na over hun toekomst.’

‘Het is belangrijk om knelpunten tijdig te signaleren’



Case 16. promotieonderzoek – WAO-indicator – bedrijfsarts

kernactiviteit: **steigerbouw** - werknemers: **800 tot 900** - aanpak: **pro-actief gezondheidsbeleid** - in actie: **P&O, bedrijfsarts, alle medewerkers** - succesfactoren: **samenwerking met Erasmus MC, wetenschappelijk instrumentarium** - bijzonder: **aanpak overgenomen in landelijk project**

Leo Elders voor Rheinhold & Mahla in Zwartewaal

‘Wij geven werknemers kans op tweede carrière’

‘Alles valt of staat met het tijdig signaleren van knelpunten’, zegt Leo Elders. Hij is bedrijfsarts bij steigerbouwbedrijf Rheinhold & Mahla. Een ziekteverzuimpercentage van 13% en een hoge WAO-instroom waren voor Rheinhold & Mahla de directe aanleiding om in 1998 samen met de arbodienst en de afdeling Maatschappelijke Gezondheidszorg van het Erasmus MC een promotieonderzoek te starten.²

‘Het onderzoek moet uitwijzen waar de hoge verzuimcijfers vandaan komen, zodat we weten welke maatregelen te nemen.’ De afdeling Maatschappelijke Gezondheidszorg van Het Erasmus MC heeft voor het onderzoek een WAO-indicator ontwikkeld. Daarmee kunnen op grond van de risicofactoren leeftijd, verzuim en bewegingsapparaatklachten of combinaties daarvan, werknemers met een sterk verhoogd risico op toekomstige uitval uit het arbeidsproces worden geïdentificeerd. In gesprekken tussen de werknemers, bedrijfsarts en de afdeling P&O komen de resultaten van de WAO-indicator aan de orde.

Outplacement

Natuurlijk is het niet mogelijk om iedereen voor het bedrijf te behouden. Bij goed werkgeverschap hoort ook de zorg voor een eventuele tweede carrière.¹⁸ Het werk in de steigerbouw is nu eenmaal zwaar werk. Weinig mensen houden het vol tot hun 65e. Maar het is wel zaak om tijdig in te grijpen zodat mensen nog káns maken op een tweede carrière.¹ Leo Elders: ‘Rheinhold & Mahla vindt dat dit begint bij tijdig signaleren¹¹ en vervolgens het aanbieden van goede zorg, bijvoorbeeld door de inzet van een outplacementtraject.’



‘Waardering voor een gerichte benadering van medewerkers’



Voorbeelden liggen op straat

De jury spreekt

And the winner is... de Nederlandse samenleving. Al die mensen en organisaties die zich kunnen laten inspireren. Door bedrijven met een beleid dat alle medewerkers gezond, gemotiveerd en productief houdt. Door organisaties die bijzondere aandacht schenken aan oudere werknemers. Allemaal organisaties die meedongen naar de Senior Power Prijs 2006. In hun naam gaat de eerste prijs naar A. van Dongen B.V. Het bestratingbedrijf met de bijzondere combinatie van mentaliteit en middelen.

De jury is blij met de variatie en de kwaliteit van de inzendingen. Ze komt op uiteenlopende manieren ondernemerszin tegen. Toch maakt ze een aantal kanttekeningen. 'Het zich louter op ouderen richten omdat deze kenmerken hebben die een organisatie goed uitkomen, is een te beperkte invalshoek voor een positieve onderscheiding. Hoe groot de waardering voor een gerichte benadering van oudere werknemers ook is, daarmee is nog geen sprake van een voorbeeldig en praktijkgestoeld beleid. En de bedrijven die uitdrukkelijk niet discrimineren, vergeten wel eens de benodigde extra aandacht te schenken aan personen of groepen die dat wel nodig hebben om gezond en gemotiveerd de eindstreep van 65 jaar te halen.'

Tegen dit decor kiest de jury voor in het oog springende voorbeelden, waar de doorleefdheid van afstraalt en waarvan de aanpak helder en overdraagbaar is. Actieve betrokkenheid van de werknemers is voor de jury een vanzelfsprekende voorwaarde. In laatste instantie buigt de jury zich over drie topkandidaten:

- > De Zwart Lisse, schoonmaakbedrijf
- > De Goudse Waarden, scholengemeenschap voor VMBO, Havo, Atheneum en Gymnasium
- > A. van Dongen B.V., bestratingbedrijf

De Zwart Lisse

Het juryrapport: 'Een sieraad voor de branche. Waarin een klein bedrijf groot kan zijn. Leeftijdsbewust beleid blijkt daarmee laagdrempelig. Het is verrassend dat een bedrijf waar mensen zo fysiek moeten werken zulke goede resultaten behaalt. Men slaagt erin om jong en oud goed samen te laten werken, en vindt 60+ers interessant als nieuwkomers. Het bedrijf houdt rekening met de behoeften van al deze groepen. De Zwart Lisse voert een bewust en breed diversiteitsbeleid. De visie op de maatschappelijke rol van de onderneming is breed en omvat ook het bieden van een opstap naar de arbeidsmarkt. Het scholingsbeleid voor 50+ers is uitnodigend, prikkelend en goed vormgegeven. Cultuurverandering verankerd in het beleid. In evenwichtig samengestelde teams koppelt het bedrijf kennis aan kracht. Functioneringsgesprekken leiden tot acties en werknemers voelen zich verantwoordelijk voor de gang van zaken en hun collega's. Dit alles is opmerkelijk in een sector waar leeftijdsbewust personeelsbeleid nodig, maar zeker niet gemakkelijk in te voeren is.'

'De recepten zijn helder en overdraagbaar'

De Goudse Waarden

Het juryrapport: 'Een belangrijk voorbeeldproject in een sector waar de vergrijzing haar dreigende schaduw vooruit werpt. Concreet, makkelijk toepasbaar, geschikt voor tal van onderwijsvormen. Coaching werkt. Het mes snijdt aan twee kanten: oudere leerkrachten krijgen de kans nieuwe competenties te ontwikkelen en krijgen erkenning voor hun specifieke waarden en kwaliteiten. De begeleiding van beginnende leerkrachten voorkomt uitval en overbelasting bij jong én oud. Het Nestorproject, het opleiden van coaches, gebeurt niet geïsoleerd maar past in het totaalplan met aandacht voor meerdere groepen. Aardig neven-effect: de beginnende leerkracht blijkt een gids te zijn bij het overbruggen van de kloof tussen de ouder wordende docent en puberende pupillen.'

A. van Dongen B.V.

Het juryrapport: 'Vanzelfsprekendheid en eenvoud zijn de sleutelbegrippen bij het personeelsbeleid van dit kleine bestratingbedrijf. De persoonlijke betrokkenheid van de leiding en de medeverantwoordelijkheid van medewerkers zijn succesfactoren. De resultaten zijn aansprekend. Functies op maat. Werk laten aansluiten op mensen en hun mogelijkheden. Voorkomen dat iemand moet afhaken. Goede hulpmiddelen en gereedschap, Oudere werknemers opleiden en begeleiden naar ander werk. Ondernemerschap. Een bijzondere combinatie van instelling en instrumenten. Zakelijk en gezond. De gekozen praktijk ontkracht het beeld dat stratenmakers omstreeks hun veertigste al zijn afgeschreven. Van Dongen is een goede ambassadeur, een voorbeeld voor alle bedrijven maar zeker voor kleinbedrijf en branchegenoten. In aller naam gaat de eerste Senior Power Prijs 2006 naar A. van Dongen B.V.'

De jury

- > Trude Maas - Eerste Kamerlid en president van HAYVision Society
- > Agnes Jongerius - Voorzitter FNV vakcentrale
- > Rens de Groot - Voorzitter Raad van Bestuur CWI
- > Bernard Wientjes - Voorzitter VNO-NCW
- > Loek Hermans - Voorzitter MKB
- > Hans Kamps - Voorzitter ABU

En de leden van de Regiegroep GrijsWerkt:

- > Hannie van Leeuwen - Lid Eerste Kamer
- > Yvon Jaspers - Programmamaker en tv-presentator
- > Ben Pauw - Directeur bureau voor communicatiemanagement en public affairs
- > Jan van Zijl - Voorzitter Raad voor Werk en Inkomen
- > Gerrit Jan Wolffensperger - Voorzitter van de Stichting World Press Photo en lid van de Raad voor de Journalistiek
- > Juryvoorzitter: Ed Nijpels - Voorzitter Regiegroep GrijsWerkt, Commissaris van de Koningin in Friesland

Zelf aan de slag

Overzicht acties en instrumenten

De cijfers hieronder corresponderen met de cijfers in de verhalen over de inzenders van de Senior Power Prijs 2006. Op die plekken vertellen ze over de specifieke activiteiten waarmee ze leeftijdsbewust personeelsbeleid handen en voeten geven. Informatie en inspiratie voor organisaties die er ook mee aan de slag willen.

Alle acties en instrumenten op een rij:

- 1 Nadenken over de toekomst
- 2 Meten is weten
- 3 Bewustwording, draagvlak organiseren
- 4 Eigen (werknemers) verantwoordelijkheid
- 5 Weten wat leeft bij de medewerkers
- 6 Werven en selecteren zonder leeftijdsgrens
- 7 Klanten het voordeel laten zien
- 8 Kennis uitwisseling
- 9 Beoordelen op kwaliteiten
- 10 Innovaties om het werk prettiger te maken
- 11 Preventie om het werk langer vol te houden
- 12 Brede inzetbaarheid door ervaring gebruiken
- 13 Kijken naar het individu
- 14 Flexibele werktijden
- 15 Flexibele werkinhoud
- 16 Expertise erkennen
- 17 Regelvrijheid
- 18 Ontwikkelingsgericht
- 19 Continuïteit organiseren
- 20 Leeftijdsbewust beleid geïntegreerd in P&O

Colofon

Tekstbijdragen: Caroline Houmes, Bart de Zwart, Inhoudelijk concept: Silvia van den Heuvel, Fotografie: Peter Fransz, Chris Pennarts, Vormgeving: BVH Dienstencommunicatie, Eindredactie: Het Kantoor, Utrecht, Drukwerk: Hoenke, Breda, Februari 2007

Senior Power is een initiatief van de Regiegroep GrijsWerk. In overleg met GrijsWerk is overname uit deze uitgave mogelijk. Wilt u weten wat de Regiegroep GrijsWerk voor uw organisatie kan betekenen, neem dan contact op via info@grijswerkt.nl of kijk op www.senior-power.nl

Regiegroep GrijsWerk is door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voor drie jaar ingesteld. Zij wil dat werken tot 65 jaar weer heel gewoon wordt. Door inspirerende voorbeelden, praktische oplossingen, hanteerbare instrumenten en afspraken met sociale partners.

Regiegroep GrijsWerk - Postbus 16101 - 2500 BC Den Haag - Bezoekadres: Oranjestraat 4
2514 JB Den Haag - T 070 789 07 47 - E info@grijswerkt.nl - www.senior-power.nl