

Leeftijd en beleid bewust aanpakken



Leeftijd en beleid bewust aanpakken

Werken, mag het een beetje meer zijn? 5

Wat kunnen we verwachten? 6

Hoe kunnen we langer doorwerken? 8

Daalt de prestatie als de leeftijd stijgt? 10

- Oudere medewerkers zijn minder ziek
- Oudere collega's zijn normaal te belasten collega's
- Ouder worden staat productiviteit niet in de weg!
- Motivatie hoeft niet te slijten.
- Blijven leren loont
- Zijn 45-plussers werkelijk duurder?
- 45-plussers zijn vaak flexibeler

Wat is de kern van leeftijdsbewust beleid? 17

- Ken je pappenheimers!
- Maak gebruik van de aanwezige capaciteiten
- Doorlopende ontwikkeling
- Samen investeren in variatie en loopbaanontwikkeling
- Slijtage voorkomen
- Maatwerk van harte aanbevolen

Wie is verantwoordelijk? 23

- De rol van werkgevers en leidinggevendenden
- De rol van P&O-ers
- De rol van OR
- De rol van werknemers

Zijn we er klaar voor? 28

- Je doet het samen
- Informatie delen voor draagvlak
- Een doordacht beleid vanaf de eerste tot de laatste werkdag
- Integrale toepassing in de hele organisatie
- Aandacht en creativiteit

Wat houdt u tegen? 33

- Te klein voor levensfasegerichte loopbanen?
- Te weinig verschillende producten of diensten?
- Te veel medewerkers aan hun plafond?
- Weerstand bij medewerkers?

Een investering die zichzelf terugverdient! 38

- Niets doen kost meer
- Risico's van niets doen
- Kosten voor werving, inwerken en opleiden
- De win-win-win winst

Werken, mag het een beetje meer zijn?

De laatste jaren praten we onszelf collectief angst voor de vergrijzing aan. We maken elkaar bang voor een onafwendbare toekomst vol kommer en kwel. De AOW zou niet meer betaalbaar zijn. De stijgende zorgkosten zijn niet meer op te brengen. Bedrijven komen onmogelijk aan nieuw personeel.

De vergrijzing is inderdaad onafwendbaar, maar bang hoeven we niet te zijn. Onze maatschappij en economie hebben voldoende flexibiliteit om gericht op de gevolgen van de vergrijzing in te spelen. We kunnen zelfs nieuwe kansen creëren, onvermoede mogelijkheden aanboren. Dat gaat niet zomaar. Essentiële voorwaarde is dat de arbeidsparticipatie van oudere werknemers omhoog gaat. Dat moeten we samen doen: overheid, werkgevers én werknemers. Als we dat klaarspelen, hebben we goud in handen.

Dit boekje gaat over het duurzaam verhogen van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers. Het gaat om werkenden van 45 tot 65 jaar. Dat is uiteraard een groep die boordevol energie, ambities en mogelijkheden zit. De afgelopen decennia zijn we dat vergeten, maar dat kunnen we ons nu niet meer permitteren. In dit boekje beschrijven we hoe je via een leeftijdsbewust beleid al die verborgen talenten, ambities en mogelijkheden beter kunt benutten. Hoe je van de nood een deugd maakt.

Wat kunnen we verwachten?

De arbeidsparticipatie verhogen betekent concreet: meer mensen langer aan het werk. Waarom zouden we dat eigenlijk willen? De bevolkingscijfers van de toekomst geven het antwoord:

- De babyboom generatie gaat de komende jaren massaal met pensioen.
- Steeds meer organisaties hebben moeite om goede nieuwe mensen aan te nemen
- Nu hebben we nog vier werkenden op elke AOW-er; in 2020 zijn dat nog maar drie.

Feit is dat de beroepsbevolking krimpt. Volgens het CPB tot 2040 met 10%. Meer mensen stoppen met werken, dan dat er jongeren aan de slag gaan. Dat is het dubbele effect van de vergrijzing in combinatie met de ontgroening van onze maatschappij. Er zijn sectoren die daar nu al duidelijk de gevolgen van ondervinden. De grootste knelpunten worden verwacht in het onderwijs, Het onderwijs kampt met een sterk vergrijsd lerarencorps en ziet nu al veel leraren voortijdig de sector verlaten. Jonge leraren zijn nauwelijks te vinden. De techniek, industrie en transport kampen met soortgelijke problemen. Ook de informatica, politie, brandweer en beveiliging zullen meer moeite hebben mensen te vinden.

De beroepsbevolking krimpt en een steeds groter deel van de werkenden is 45 jaar of ouder. De inzetbaarheid van de oudere werknemers wordt daarmee steeds belangrijker. Daar zit een enorme paradox. We zijn er in Nederland aan gewend geraakt

dat ouderen plaats maken voor jongeren. Er is een soort van 'recht' ontstaan om ver voor je 65-ste te stoppen met werken. Kijk maar weer naar de cijfers: de gemiddelde 'pensioenleeftijd' is 61,7 jaar; slechts 8% van de beroepsbevolking werkt echt door tot de wettelijke pensioenleeftijd van 65. Terwijl de inzet van ouderen steeds belangrijker wordt, gaan ze massaal met vroegpensioen.

Dat kunnen we ons niet meer veroorloven. De krimpende beroepsbevolking en de noodzaak de economie draaiende te houden maken dat iedereen die kan werken, dat ook daadwerkelijk moet doen. We kunnen simpelweg niet zonder de handen, de kennis en de ervaring van al die 45-plussers. Het werk moet gedaan worden. Alle hens aan dek.

De vergrijzing zal een einde maken aan het vroegpensioen. In plaats daarvan moeten we ons concentreren op een nieuw klimaat waarin werken tot je 65-ste heel gewoon is, waarin werkgevers en werknemers er samen voor zorgen dat werken ook zinvol, leuk, uitdagend en gezond blijft, zodat je het tot je 65-ste met plezier blijft doen. Dat is geen utopie; het is een must. En een reële mogelijkheid.

Hoe kunnen we langer doorwerken?

Het heeft geen zin om mensen simpelweg te verbieden vóór hun 65-ste te stoppen met werken. Als ze dat per se willen en ze kunnen het financieel trekken, dan is dat hun goed recht. Maar als een vervroegd pensioen voor werknemer én werkgever niet meer betaalbaar is en als de maatschappelijke noodzaak van langer doorwerken steeds groter wordt, dan moet je ervoor zorgen dat werken tot je 65-ste mogelijk is. Dat mensen het fysiek nog op kunnen brengen, mentaal nog aankunnen. Dat iedereen nog genoeg voldoening in het werk vindt om door te gaan.

In te veel organisaties belanden 45-plussers langzaam maar zeker op een zijspoor. Alle investeringen in cursussen en trainingen gaan naar de jongere collega's – die hebben immers de toekomst – en al gauw wordt gedacht dat oudere collega's geen ambitie meer hebben om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Zo wordt beetje bij beetje, maar zeer doeltreffend, een self fulfilling prophecy gecreëerd.

Het is een verspilling van geld, talent, van menselijk kapitaal. 45-plussers zijn pas op de helft van hun loopbaan. In die twintig jaar tot hun 65e blijven ze prima in staat om op hoog niveau te presteren. Mits ze in hun jongere jaren niet langdurig en eenzijdig fysiek of mentaal overbelast zijn, zonder voldoende tijd om te herstellen; mits ze de kans krijgen om bij te blijven in hun vak, hun kennis en ervaring in kunnen zetten, gewaardeerd worden. Met leeftijdsbewust beleid wordt daarvoor een belangrijke basis gelegd.

Een leeftijdsbewust beleid richt zich op medewerkers van alle leeftijden, niet alleen op oudere medewerkers. Het speelt gericht in op de levensfase waarin individuele medewerkers zich bevinden. Het houdt rekening met de balans tussen werk en privé en de persoonlijke en fysieke ontwikkeling van het individu, die in elke levensfase anders is. Schoolverlaters hebben andere wensen dan veertigers; jonge ouders willen hun werk waarschijnlijk anders inrichten dan hun collega's bij wie de kinderen het huis al uit zijn. Zo heeft elke levensfase eigen specifieke karakteristieken. Een goed (personeels)beleid houdt daar rekening mee.

Leeftijdsbewust (of: levensfase bewust) personeelsbeleid is géén ouderenbeleid. Het is ook géén algemeen ontziebeleid, dat ervan uitgaat dat alle oudere werknemers minder inzetbaar zijn of zouden moeten zijn. Leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft één heel duidelijke focus: optimale werkomstandigheden voor medewerkers van alle leeftijdsgroepen. Ook het doel is duidelijk: een duurzame, optimale arbeidsparticipatie en een duurzame, optimale inzetbaarheid van alle medewerkers. Daar passen geen algemeen toegepaste ontzietmaatregelen bij.

Daalt de prestatie als de leeftijd stijgt?

Veel werkgevers – en overigens ook nog veel werknemers – nemen liever jonge mensen aan dan te investeren in oudere werknemers. Jong staat immers voor goedkoop, productief, plooibaar en een investering voor de lange termijn. En oud, waar staat dat voor ...? Er zijn heel wat verkeerde ideeën over het werkvermogen van oudere medewerkers. De beeldvorming is hardnekkig negatief en dat staat een hogere arbeidsparticipatie en langer doorwerken in de weg. De beelden zijn onterecht. Degelijk wetenschappelijk onderzoek heeft ze inmiddels naar de prullenbak verwezen.

► Oudere medewerkers zijn minder ziek

Er wordt vaak gedacht dat het ziekteverzuim onder oudere werknemers groter is dan bij hun jongere collega's. Dat is gemiddeld genomen niet waar. Cijfers tonen aan dat ze juist minder vaak ziek zijn. Aan de andere kant: als ze ziek zijn, duurt het vaak wat langer voor ze weer aan het werk gaan. Vaak is er dan ook echt wat aan de hand. Per saldo is het ziekteverzuim onder oudere werknemers echter niet hoger dan onder hun jongere collega's.

Overigens: ziekteverzuim heeft vaak te maken met de arbeidsomstandigheden, met motivatie, kwaliteit van leiding, overbelasting. En zelfs onderbenutting, juist als gevolg van verkeerde beeldvorming en een ontziebeleid. Als een werkelijk goed leeftijdsbewust beleid wordt gevoerd, stijgt de motivatie en is er geen sprake meer van overbelasting en onderbenutting. Het ziekteverzuim onder oudere werknemers wordt dan nóg lager!

► Oudere collega's zijn normaal te belasten collega's

Als de 45 gepasseerd is, begint in veel organisaties een ontziemechanisme op gang te komen. Gaandeweg krijgen oudere medewerkers meer vrije dagen en uitdagende klussen worden aan jongeren overgelaten. Men gaat er van uit dat oudere collega's uit de wind gehouden moeten worden omdat ze ouder zijn.

Dat is een misvatting. Er is geen enkele reden waarom medewerkers niet tot hun 65e kunnen meedraaien in het 'normale' werk. Maar in dat 'normale' zit 'm de crux. Onder normale werkomstandigheden werken werknemers van alle leeftijden onder het maximale niveau van hun lichamelijke vermogen. Zolang oudere werknemers maar onder hun maximale belasting blijven, zijn er weinig verschillen tussen jong en oud. Echter langdurige constante overbelasting – fysiek of mentaal, dat maakt niet uit – leidt onherroepelijk tot slijtage

Dat is dus te voorkomen! Maar de voorheen langdurig overbelaste ouderen hebben daar nu niets aan. Die zitten nu met de gebakken peren. Beleid dat daarmee rekening houdt is daarom nodig. Eerst goed naar de individuele feiten kijken, de belastbaarheid meten, nadenken over hoe die zich in de toekomst zal ontwikkelen en daarop het werk en de hersteltijd inrichten. En waarom niet gebruik maken van wat oudere medewerkers beter kunnen door hun ervaring en inzicht? Coachen, kennis overdragen of rust en overzicht brengen in een opdracht, een wakend oog houden op de kwaliteit. Daarmee houdt men de oudere wordende werknemer in ere...



► Ouder worden staat productiviteit niet in de weg!

Het is een misvatting dat mensen bij het ouder worden steeds minder productief worden. Eigenlijk gaat het hier ook om een self fulfilling prophecy. Als ouderen worden ontzien, niet meer worden gestimuleerd te blijven leren, minder hoeven te werken (senioren-dagen) en niet meer ingeschakeld worden voor uitdagende opdrachten, is het dan verwonderlijk dat de productiviteit en motivatie naar beneden gaan?

Eén van de kernpunten van leeftijdsbewust beleid, is dat je medewerkers inzet op de kwaliteiten, competenties en ambities die passen bij hun levensfase. Een oudere heeft meer ervaring en over het algemeen ook meer overzicht. Dat vertaalt zich direct terug naar een efficiënte werkwijze. Jongeren werken soms wel sneller, maar laten ook vaker steken vallen. Ze zullen vaker dubbel werk moeten doen. Ouderen werken misschien langzamer, maar doen het vaak 'in één keer goed'. Werk dat zorgvuldigheid, ervaring en kwaliteit vergt, past bij uitstek bij ouderen.

Vergeet bovendien niet dat oudere medewerkers vaak de ervaren medewerkers zijn, die de andere medewerkers helpen om beter te gaan presteren. Ook dat vertaalt zich in productiviteit.

► Motivatie hoeft niet te slijten.

Veel oudere werknemers snakken naar hun pensioen. Hun motivatie voor het werk is gekelderde. Dat is geen natuurlijk of normaal gegeven!

Vroegpensioen heeft in Nederland binnen twee decennia geleid tot een cultuurverschuiving. Van schamen dat je met

de VUT wordt gestuurd naar verworven recht. In het begin is vroegpensioen net als ATV- en ADV-dagen ingezet als middel om jongeren baankansen te geven. Het is misbruikt om reorganisaties en saneringen mogelijk te maken. Decennia lang hebben we werkenden verteld dat ze eerder moesten en mochten stoppen. Er zijn verwachtingen gewekt en negatieve beelden gevormd over werken als je ouder wordt. Werknemers en werkgevers hebben ernaar gehandeld. Dan is het begrijpelijk dat de motivatie om door te werken niet erg hoog is. Die cultuur van na je 45e zo snel mogelijk de landing inzetten hebben we zelf veroorzaakt.

Om gemotiveerd te blijven in je baan, moet er aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan: je werk moet leuk zijn en voldoende geven, je moet voor vol aangezien worden en betrokken worden bij het werk, je werk moet bij je passen, je moet het idee hebben dat je belangrijk bent. Als motivatie bij medewerkers ontbreekt, doet een leidinggevende er verstandig aan om eerst eens naar deze aspecten te kijken. Met een goed leeftijdsbewust beleid kunnen al die aspecten op orde gebracht worden. En kan de motivatie van alle werknemers – jongere en oudere – optimaal worden.

► Blijven leren loont

Vrijwel elke organisatie heeft een opleidingsbudget. Dat geld wordt grotendeels aan medewerkers onder de 40 gespendeerd. De heersende opvatting is dat opleidingsinvesteringen het best tot hun recht komen bij jongere medewerkers. Dat ligt anders.



Laten we een paar jaar vooruit kijken. We zien dan een economie waar jonge, goed opgeleide sollicitanten zo schaars zijn, dat ze de banen voor het uitkiezen hebben. Met een paar jaar ervaring op zak wordt het raadzaam om naar een andere werkgever uit te kijken. Je maakt namelijk de grootste carrièrestappen als je van bedrijf wisselt. Dus gaan jonge medewerkers van baan naar baan. De werkgever heeft geïnvesteerd, en dat geld zal niet in zijn bedrijf renderen.

Mensen kunnen op alle leeftijden nieuwe kennis en vaardigheden leren. Alleen de manier van leren verandert in de loop van de tijd. Een stimulerende omgeving is doorslaggevend voor het aanleren, bijleren en blijven leren. Belangrijk is dat men de vaardigheid om te leren blijft gebruiken; want hier geldt “use it, or lose it”.

Oudere werknemers kunnen dus nog prima leren, nieuwe methoden toepassen en zich nieuwe technieken eigen maken. En het idee dat een 50-jarige nog maar 15 jaar profijt oplevert en een 25-jarige nog veertig jaar, is een grove misrekening. Regelmatig kennis vernieuwen houdt de productiviteit op peil, bijblijven is dus het parool. En vele oudere werknemers hebben hun professionele draai gevonden en jobhoppen dus minder. Investeren in het opleiden van 45-plussers loont.

Overigens: oudere werknemers vragen zelf ook minder om scholing. Ze hebben het ontorechte idee dat ze het óf wel weten óf dat ze niet meer kunnen leren. En eerlijk is eerlijk: het aanbod sluit ook vaak niet voldoende aan op de ervaring en wensen van de oudere medewerker.

► Zijn 45-plussers werkelijk duurder?

Een veelgehoord geluid is dat oudere werknemers duurder zijn dan jongere. Vaak lijkt dat zo en vaak is het ook zo. Maar toch... Het is de moeite waard om eens genuanceerder tegen de kosten aan te kijken.

Ontzietmaatregelen, al dan niet verankerd in CAO's, verhogen de kosten van ouderen. Bijvoorbeeld de collectieve doorbetaalde senioredagen en verkorte werkweken voor ouderen. Dat zijn uren die wel worden betaald maar waar geen arbeid tegenover staat. Met een goed leeftijdsbewust beleid zijn de standaard ontzietmaatregelen niet meer nodig. Dat levert meteen besparingen op. En vergeet niet dat in de meeste salarishuizen het salaris na 45 of 50 niet meer stijgt. Werknemers worden dan nog wel ouder; maar niet duurder!

Kijk ook eens naar de opbrengsten van actief meewerkende, up to date geschoolde, gemotiveerde oudere medewerkers. Er wordt te weinig gekeken naar de meerwaarde van de coaching die ouderen kunnen geven; er is onvoldoende waardering voor de kwaliteit en de efficiency van ouderen. En hoe zit het eigenlijk met de wegglopende wervingskosten, inwerkkosten en opleidingskosten voor de baanveranderaars? Vervangen kost veel geld. Wie het rekensommetje echt goed maakt, kan het beeld over de kosten van ouderen verrassend vaak positief bijstellen.



► 45-plussers zijn vaak flexibeler

Worden 45-plussers steeds minder flexibel, zoals vaak beweerd wordt? Een eenduidig antwoord is er niet, maar het is zeker niet zo dat het per definitie zo is. Vaak genoeg is een 45-plusser in de praktijk flexibeler dan de jongere collega's.

Iedereen, elke werknemer, moet een balans weten te vinden tussen privé-leven en werk, tussen gezin en carrière, tussen leuke dingen doen en verantwoordelijkheid dragen. Voor een jonge werknemer ziet de balans er heel anders uit dan voor een oudere werknemer. Daar waar twintigers en dertigers rekening moeten houden met kinderen, scholen en crèches, wordt de agenda van oudere werknemers hierdoor veel minder gedictieerd. Dat maakt de weg vrij voor nieuwe carrière stappen en flexibiliteit, bijvoorbeeld in werktijden.

Oké, oudere werknemers kunnen misschien wat eigenwijzer zijn als het gaat om het aanpassen aan nieuwe werkwijzen. Dat kun je ze niet kwalijk nemen; ze hebben immers ervaring, hebben veel gezien en weten wat ze willen. Voor werkgevers en managers betekent dat: niet commanderen, maar communiceren: duidelijk uitleggen, luisteren, betrekken, verantwoordelijkheid delen. Dat is de ultieme weg naar medewerking en flexibiliteit. Juist bij 45-plussers.



Wat is de kern van leeftijdsbewust beleid

Meer mensen die meer werken en doorwerken tot 65 jaar, en een hogere arbeidsproductiviteit, kunnen bereikt worden via een doordacht toekomstbestendig personeelsbeleid; leeftijdsbewust beleid. Dat is een beleid dat zoveel mogelijk rekening houdt met de specifieke omstandigheden en behoeften van werknemers in de verschillende fasen van hun leven en loopbaan.

Leeftijdsbewust beleid is een leer- en groeiproces. Hoe en wat je moet doen zal niet volledig al bij de start zijn uitgekristalliseerd. Zie het als een nieuwe weg die je als organisatie inslaat, een nieuwe weg die je steeds verder uitbouwt met routevarianten, wegversmallingen en snelwegen.

Wat zijn de uitgangspunten voor dat proces?

► Ken je pappenheimers!

Het is misschien een open deur, maar allereerst betekent het dat je als werkgever weet wie er bij je werken, wat de leeftijdsopbouw, het opleidingsniveau en de competenties zijn. Je moet een zo goed mogelijk inzicht hebben in de wensen, ambities en (on)mogelijkheden van je medewerkers. En je moet een heldere visie hebben op de ontwikkeling van je personeelsbestand in de komende jaren.

Die kennis is essentieel. Je hebt het als werkgever nodig om je personeelsbeleid mee in te richten. Om te weten welke richting je er mee uit kunt en wilt gaan. Zonder dat is je beleid stuurloos. Is het moeilijk om die kennis te vergaren? Nee, al zal het de nodige tijd en inzet vergen. Er zijn inmiddels heel wat tools beschikbaar om een degelijke leeftijdsscan te maken. Enkele daarvan zijn op www.senior-power.nl opgenomen.



► Maak gebruik van de aanwezige capaciteiten

Als je een zorgvuldige inventarisatie van je personeelsbestand hebt gemaakt, weet je als werkgever nauwkeurig welke capaciteiten en competenties je medewerkers hebben. Als het goed is, heb je ook een helder beeld van de ambities en verborgen talenten. In leeftijdsbewust beleid worden die twee aan elkaar verbonden.

De kans is groot dat de meeste werkgevers zeggen dat dit nou net is wat ze doen. Natuurlijk zetten ze de beste mensen voor de job in. Dat is toch immers in hun belang. De vraag is of dat waar is.

De praktijk is vaak dat men niet verder kijkt dan dat de functiebeschrijving lang is. In weinig organisaties wordt echt goed gekeken naar de extra's: de extra te benutten competenties, talenten en ambities van de medewerkers. En de mogelijkheden om die te ontwikkelen met profijt voor het bedrijf en de medewerker. Als het al wel gebeurt, kijkt men nog te weinig naar de omstandigheden en de veranderende levensfasen van de individuele werknemer. Dat zijn gemiste kansen.

Onze stelling is dat onvoldoende kennis van capaciteiten, mogelijkheden en ambities leidt tot onderbenutting. Werknemers worden te weinig geprikkeld en uitgedaagd; in de organisatie aanwezige talenten worden niet benut. Bovendien: onderbenutting leidt niet zelden tot demotivatie en stress. En dat leidt tot uitval, lichamelijk of mentaal. Zo heeft onderbenutting een averechts effect.

► Doorlopende ontwikkeling

Weinig werknemers krijgen van hun baas na hun 45-ste de mogelijkheid om zich te ontwikkelen in hun vak of om hun horizon via een cursus of training te verbreden. ICT-cursuslokalen - als voorbeeld - worden doorgaans alleen bemand door twintigers, dertigers en hooguit veertigers. Daarboven is het over en uit.

Voor elke werknemer is het prettig om nieuwe dingen te leren, om bij te blijven in het vak en om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Dat geldt voor zowel jongeren als ouderen. Het is niet alleen prettig; het houdt je mentaal fit én het zorgt er ook voor dat je niet vastroest en verzinkt in routine. Dat jonge medewerkers cursussen krijgen aangeboden, is logisch. Ze moeten immers nog veel leren over hun vak. Ook oudere medewerkers hebben een scholingsbehoefte. Natuurlijk, ze weten al veel en ze hebben veel ervaring, maar anders dan hun jonge collega's hebben ze niet kort geleden in de schoolbanken gezeten en les gehad in actuele ontwikkelingen en technieken.

Bijblijven heeft een positieve invloed op de inzetbaarheid en productiviteit. Het ontbreken van aansprekende en reële scholingsmogelijkheden voor oudere werknemers is een belangrijke demotiverende factor. Het is indirect de reden dat ouderen op een zijspoor terechtkomen en het bijltje erbij neerleggen. Scholing is een must. Een carrière lang.



► Samen investeren in variatie en loopbaanontwikkeling

Het is verleidelijk voor werkgevers om hun medewerkers maximaal in te zetten op de opdrachten die ze goed beheersen. Dat leidt tot optimale efficiency en in ieder geval weinig tijd- en kwaliteitsverlies door de inzet van nieuwe mensen die het 'kunstje' nog moeten leren. Dat is maar ten dele waar.

Een eenzijdige korte termijn efficiency-benadering heeft op de langere termijn een negatief gevolg. Als een medewerker te lang steeds hetzelfde werk moet doen, sluipt er onvermijdelijk iets van routine en sleur in. Dat kan uiteindelijk uitmonden in verslapping, ongeïnteresseerdheid, ongemotiveerdheid en kwaliteitsverlies. Natuurlijk is routine niet altijd verkeerd. Maar de ervaring leert dat er in veel gevallen een omslagpunt komt. Vaak na 7 jaar. Dan verandert routine in sleur. En dat werkt weer contraproductief. Bovendien: routine kan ook een risico voor het bedrijf inhouden. Want wat gebeurt er als die ene medewerker die als enige dat ene 'kunstje' perfect beheerst, ineens uitvalt....?

Organisaties met een slim beleid zorgen ervoor dat hun medewerkers voldoende variatie hebben in hun werk, en daarvoor zelf ook verantwoordelijkheid nemen. Dat kan op verschillende manieren ingevuld worden. Bijvoorbeeld via een systeem van job rotation of via een maximaal aantal jaren dat iemand in een bepaalde functie mag zitten. Dat biedt de werknemers ook zicht op reële loopbaanstappen. Het leidt bovendien tot meer motivatie om actief te blijven binnen de organisatie.

► Slijtage voorkomen

Er zijn 55-plussers die zo snel mogelijk stoppen met werken, omdat ze hun werk lichamelijk of geestelijk niet meer kunnen uitvoeren. Ze zijn versleten door het werk dat ze jarenlang hebben uitgevoerd.

Slijtage door werk – fysiek of mentaal – is een gevaar dat in elke organisatie op de loer ligt. Als een werknemer jarenlang in een ongezonde houding werkt, moet je als werkgever niet raar opkijken dat hij daar op latere leeftijd problemen van gaat ondervinden. Als je als dertiger continu boven de top van je kunnen moet presteren, kun je gaan zitten wachten op een burnout.

Slijtage is te voorkomen. Preventie moet al starten op de eerste dag dat een medewerker in dienst komt. Preventie betekent deels: logisch en reëel nadenken wat een normale (werk)belasting is en voldoende hersteltijd inlassen om bij te komen. Preventie betekent ook: investeren in passende (arbo)maatregelen, waardoor werknemers zo min mogelijk gezondheidsrisico's lopen. Daarop niet bezuinigen want dan wordt goedkoop duurkoop. Het betekent ook: hulpmiddelen beschikbaar stellen waarmee het werk op een gezonde manier gedaan kan worden. Doe je dat goed, doordacht en rekening houdend met individuele werknemers, dan is aan een belangrijke voorwaarde voor gezond langer doorwerken voldaan.



► **Maatwerk van harte aanbevolen**

Uitgangspunt is dat elke levensfase z'n eigen specifieke kenmerken heeft. Dat betekent nog niet dat dan ook alle medewerkers van dezelfde leeftijd over dezelfde kam geschoren kunnen worden. De kern van leeftijdsbewust beleid is dat het zich niet alleen richt op (leeftijds)groepen binnen de organisatie, maar dat het zich vooral ook richt op individuele wensen, talenten, levensomstandigheden en mogelijkheden.

Veel CAO's of bedrijfsregelingen hebben nu nog generieke ontsiemaatregelen, zoals senioredagen en arbeidstijdverkorting voor senioren. Dat zijn maatregelen die voor alle oudere CAO-medewerkers in gelijke mate tellen. Die ontsiemaatregelen zouden geschrapt moeten worden. Ze werken namelijk averechts. Bovendien zijn ze soms in strijd met de wet tegen leeftijdsdiscriminatie. Ontsiemaatregelen moeten worden vervangen door levensfasegerichte maatregelen die voor jong en oud gelden. Daarin staat bijvoorbeeld het recht op scholing en de wijze waarop men zich binnen het bedrijf kan ontplooiën. Belangrijk is dat levensfase gerichte maatregelen voldoende ruimte bieden voor een individuele invulling. Het moet om kaders gaan, niet om verplichtingen. Individuele medewerkers moeten er de inspiratie en de motivatie in vinden om langer door te werken.



Wie is verantwoordelijk?

Leeftijdsbewust beleid is 'beleid'. En 'beleid' lijkt het terrein te zijn van directies en management. Deels is dat ook zo. Aan de andere kant: een goed beleid wordt gedragen en geleefd door de medewerkers. Pas dan heeft het succes. Leeftijdsbewust beleid is een gedeelde verantwoordelijkheid.

Langer doorwerken en een hogere arbeidsparticipatie zijn doelen die uit de koker komen van de overheid en werkgevers. Ze zijn noodzakelijk om de economie en welvaart in stand te houden. Voor een deel gaat het om het herstellen van het doorgeslagen VUT- of ADV-beleid dat overheid en werkgevers jarenlang hebben gevoerd. Werknemers willen VUT en ADV vaak behouden. En ze staan meestal niet te juichen om langer door te werken. Daarvoor is het zwitserlevengevoel te diep geworteld. Die hardnekkige cultuur moet met beleid, gevoeld voor de omstandigheden en open communicatie worden veranderd. Dat vergt veel helderheid en een positieve, open houding richting elkaar van alle geledingen binnen de organisatie.

► **De rol van werkgevers en leidinggevenden**

Leeftijdsbewust beleid is geen filantropische daad van een werkgever; geen weldoenerij van een baas die het buitensporig goed voor heeft met z'n personeel. Het is zorg voor het productiemiddel dat door de vergrijzing schaars wordt en zal blijven: menselijke kapitaal. Leeftijdsbewust beleid is een noodzakelijke investering in de toekomst van het bedrijf. Het zorgt ervoor dat het menselijk kapitaal in de onderneming optimaal inzetbaar is en optimaal inzetbaar blijft.



Onderhoud en beheer vragen om investeringen, aandacht, tijd en beleid. Dat geldt voor menselijk kapitaal nog meer dan voor machines en gebouwen.

Het succes van leeftijdsbewust beleid valt of staat bij de wederzijds open houding van leidinggevenden en medewerkers. Het gaat om afstemmen van werk en mens en daarvoor moet je met elkaar kunnen praten. Met aandacht voor persoonlijke omstandigheden, ambities, verwachtingen, mogelijkheden en beperkingen enerzijds. En met het huidige en toekomstige organisatiebelang anderzijds. Samen bespreken en bekijken wat past en wat er nodig is, bijvoorbeeld functiewisselingen of trainingsmogelijkheden. Wat betekent dat concreet? Dat leidinggevenden regelmatig en systematisch het gesprek met hun medewerkers moeten aangaan. Het betekent ook dat leidinggevenden moeten gaan denken in termen van kansen, mogelijkheden en ontwikkeling, en niet in termen van beperkingen of tekortkomingen. Dat vergt een omslag. Dat vergt creativiteit. Het is verantwoordelijkheid en uitdaging in één. En het levert steeds nieuwe kansen op!

► De rol van P&O-ers

P&O-ers of HRM-ers denken soms traditioneel over jonge en oudere werknemers. Sprekend voorbeeld: veel P&O-ers gaan bij een vacature automatisch op zoek naar jonge kandidaten. Oudere werkzoekenden worden bewust of onbewust genegeerd. En als oudere collega's de motivatie verliezen en minder presteren, onderzoeken veel P&O-ers niet de oorzaak en komen ze met oplossingen, maar wordt er snel gesproken over een vroegtijdig vertrek. Zo werken ze mee aan negatieve en verkeerde beeldvorming over oudere werknemers.

Traditionele P&O-ers zullen een omslag moeten maken. Personeelsmensen moeten hun voelsprietten uit hebben staan. Als eersten binnen hun bedrijf zullen ze merken dat de vijver met jonge talenten leeg begint te raken. Ze hebben beter dan wie dan ook overzicht over de samenstelling van het personeel, over benutting van de opleidingsbudgetten, verzuimcijfers, promoties, coachingstrajecten en meer. Personeelsmensen praten met medewerkers, luisteren, geven persoonlijke ondersteuning als dat nodig is.

Leeftijdsbewust beleid kan niet zonder een actieve rol van P&O-ers in het strategische en op de toekomst gerichte personeelsbeleid. Dat is vaak de kar trekken in visie, ontwikkeling en uitvoering. En dat betekent ook open staan voor 45-plussers als kandidaten voor vacatures, afscheid nemen van ontsiaa maatregelen voor oudere collega's, leidinggevenden ondersteunen om leeftijdsbewust beleid concreet te maken. Dit betekent andere gesprekken voeren met medewerkers van alle levensfasen en zich daarbij meer richten op ambities, kansen en mogelijkheden, op de ontwikkeling van functiewisselingen of jobrotation, enz. Het is een essentiële rol.

► De rol van OR

Een ondernemingsraad heeft een belangrijke verantwoordelijkheid. De ondernemingsraad moet kijken naar het belang van het bedrijf. Een OR moet dat doen vanuit het belang van de werknemers bij de organisatie. Het gezamenlijke continuïteitsbelang van onderneming en werknemers is de peiler voor de rol van de OR bij leeftijdsbewust beleid.

Veel ondernemingsraden reageren voornamelijk. Ze concentreren zich op het beoordelen van voorstellen vanuit de bedrijfsleiding en op het controleren van het beleid. Wat nogal eens vergeten wordt, is dat een OR ook gebruik kan maken van het initiatiefrecht. Als we het hebben over leeftijdsbewust beleid zou die initiërende taakopvatting met verve opgepakt moeten worden. Leeftijdsbewust beleid is namelijk een mes dat aan twee kanten snijdt: én de werknemers én de onderneming profiteren ervan.

Te weinig ondernemingsraden zijn actief met leeftijdsbewust beleid. De weerstand die vanuit de collega's is te verwachten maakt het lastig. De ontzielcultuur met vroegpensioen en seniorendagen is diepgeworteld. Het doet zeer om die 'verworven rechten' los te laten. Toch is dat onvermijdelijk. Het is in ieders belang dat ook werknemers de cultuuromslag maken. Een ondernemingsraad kan daarbij een belangrijke rol spelen. Door uit te leggen, door te laten zien dat 'oude rechten' plaats maken voor 'nieuwe rechten'. Door de voordelen van leeftijdsbewust beleid helder te maken en de noodzaak aan te geven. Dat vraagt veel van OR-leden: overtuigingskracht en ook lef. Maar het is voor een goede zaak. Via www.senior-power.nl zijn hulpmiddelen voor de OR beschikbaar,

► De rol van werknemers

Werknemers moet wennen aan een nieuwe benadering, een stevige cultuuromslag. Ze worden meer en meer als actieve ondernemende partner benaderd. Met een eigen verantwoordelijkheid voor het op peil houden van de inzetbaarheid en productiviteit. Ze zijn een gesprekspartner voor de leidinggevende en praten goed voorbereid over de ontwikkeling van hun loopbaan en de waarde die ze daarmee voor zichzelf en voor de werkgever denken te realiseren.

Werknemers hebben elkaar lang bevestigd in de gedachte dat het normaal is je op het werk oud te gedragen, terwijl men privé en in de vrije tijd wenst te worden aangesproken als vitaal en bij de tijd. Doorwerken wordt gezien als onnodig, onrechtvaardig, de schuld van luie jongeren en alleen maar aantrekkelijk voor de goudhaantjes en zakkenvullers.

De praktijk is dat veel vroeggepensioneerden opnieuw ontdekken wat werk betekent. Dat meedoen en meetellen, en natuurlijk gewaardeerd en beloond worden, belangrijk is voor het gevoel van eigenwaarde. Velen willen en gaan weer op hun eigen voorwaarden aan de slag. Het geeft te denken dat vaak pas bij het laatste gesprek voordat de pensionering ingaat met de leidinggevende wordt gesproken over hoe het werk is beleefd de voorgaande jaren. Een gemiste kans voor zowel werknemer als bedrijf.

Zijn we er klaar voor?

Leeftijdsbewust beleid levert veel op. Meer dan de investeringen die het met zich meebrengt. Maar die investeringen zijn wel nodig. Geld is daarbij niet eens het belangrijkste. Voorop staan de wil en de overtuiging om er serieus werk van te gaan maken. Dat vergt betrokkenheid en inzet voor een langere termijn

► Je doet het samen

Er zijn inmiddels al heel wat organisaties die aan de slag zijn gegaan met leeftijdsbewust beleid. Elke organisatie heeft een eigen aanpak, met eigen maatregelen en afspraken. Wat wel voor iedere organisatie gelijk is, is dat de ontwikkelde aanpak tot stand is gekomen in goed en frequent overleg tussen alle partijen. Tussen bedrijfsleiding, P&O, OR en werknemers. Vaak is één van die partijen de kartrekker en sluiten de anderen pas later aan.

De voorwaarden scheppen voor onderlinge samenwerking en overleg is één van de belangrijkste investeringen die aan het begin van het traject gedaan moet worden. Het is meestal niet een investering in financiële zin. Wat gevraagd wordt, is de bereidwilligheid van iedereen binnen de organisatie om open naar elkaar te zijn, tijd voor elkaars standpunten te nemen, verder dan de eigen neuslengte te kijken en actief te participeren. Dat zou het vertrekpunt moeten zijn.

► Informatie delen voor draagvlak

Een goed begin is het halve werk. In dit geval is een goede inventarisatie van de personele situatie noodzakelijk. Die is nodig om een gezamenlijk vertrekpunt te hebben en om gericht te kunnen bouwen aan een aanpak die past bij de organisatie.

Wat houdt zo'n inventarisatie in? In de eerste plaats inventariseer je de situatie in het bedrijf. Dat heeft twee niveaus: leeftijdsopbouw, verzuimcijfers, aard en aantal vacatures, verloop enz. Daarnaast zoom je in op de mensen binnen de organisatie: wat zijn verwachtingen, ambities, mogelijkheden en beperkingen. En hoe past dat in de toekomst van het bedrijf. Voor die vraag kijk je naar de marktontwikkeling en naar de hoe de demografische ontwikkelingen in de regio en in de sector zijn. Op basis van de analyse van al die informatie kun je de pijnpunten van de toekomst in beeld krijgen. En dus aan de slag gaan om die te voorkomen of te verzachten.

Gedurende het ontwikkelingstraject en de implementatie van het leeftijdsbewust beleid is het zaak de cijfers en de feiten up to date te houden. Misschien nog wel belangrijker is de informatie- en visieuitwisseling. Dat is een kern voor het draagvlak voor het beleid. Natuurlijk op het niveau van management maar ook in de teams en op individueel niveau is het belangrijk voor de betrokkenheid en de bijsturing van het beleid.

► Een doordacht beleid vanaf de eerste tot de laatste werkdag

De verleiding is groot om leeftijdsbewust te zien als remedie tegen een vergrijzende werkvloer. Dat is een veel te beperkte kijk op de mogelijkheden en reikwijdte van leeftijdsbewust beleid. Natuurlijk is het zo dat de gevolgen van de vergrijzing op dit moment binnen veel organisaties de directe aanleiding vormen om aan de slag te gaan, maar ook zonder vergrijzing en ontgroening is leeftijdsbewust beleid een manier van



denken, een manier van met je medewerkers omgaan, die veel rendement oplevert.

Het kan niet genoeg benadrukt worden: verstandig leeftijdsbewust beleid begint op de eerste werkdag en eindigt pas bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Leeftijdsbewust beleid houdt rekening met de levensfasen, loopbaanhistorie, lichamelijke en geestelijke ontwikkeling. Dat werkt preventief. Alleen inzetten op de oudere leeftijdsgroep, betekent dat je de jongeren te kort doet en het paard achter de wagen spanst.

Iedereen in de organisatie moet weten dat leeftijdsbewust beleid niet gaat om het afpakken van verworvenheden van de senioren binnen de organisatie. Het gaat om duurzaam, prettig en motiverend werk voor iedereen. Dat moet zichtbaar en voelbaar zijn in de aanpak. Dat betekent: niet concentreren op maatregelen die alleen oudere collega's betreffen, maar aandacht aan de slag gaan met alle medewerkers.

► **Integrale toepassing in de hele organisatie**

De ontwikkeling en implementatie van leeftijdsbewust mag zich niet beperken tot een enkele afdeling of functiegroep. Dat zou drempels opwerpen voor medewerkers die afdelings- of functieoverstijgende ambities hebben. Dat frustreert. Dat demotiveert. Het werkt niet.

Leeftijdsbewust beleid is een bedrijfsbeleid en een bedrijfscultuur die iedereen binnen de hele organisatie aangaan. Het omvat ook veel bestaand beleid zoals de arbeidsvoorwaarden, het

gezondheids- en veiligheidsbeleid, het scholingsbeleid etc. Die worden opnieuw onder de loep genomen om er voor te zorgen dat ze er op gericht zijn alle medewerkers duurzaam inzetbaar en tevreden te houden.


Grotere ondernemingen hebben de mogelijkheid om binnen de eigen organisatie op zoek te gaan naar nieuwe uitdagingen voor medewerkers die vast dreigen te lopen in de routine van hun functie. Zij hebben de doorgroeiruimte om medewerkers met ambitie een reële carrière te bieden. Kleinere bedrijven kunnen samenwerking aangaan met collega's, opleidingen en detacheerders of uitzendbedrijven,

► **Aandacht en creativiteit**

Voor veel organisaties – met name de grote bedrijven en de grotere MKB'ers – is het verleidelijk om een voor iedereen gelijk personeelsbeleid te hanteren. Iedereen heeft recht op hetzelfde. Aan de ene kant schept dat duidelijkheid. Aan de andere kant gaat zo'n generiek beleid voorbij aan individuele kwaliteiten en omstandigheden. Wij bepleiten dat iedereen hetzelfde recht heeft op maatwerk.

De kern van leeftijdsbewust beleid is een goed uitgevoerd flexibel beleid waarbij er aandacht is voor elke individuele werknemer.

Die aandacht wordt concreet in enerzijds de systematische gesprekken over functioneren, beoordelen en ontwikkelen. Maar ook in informeel overleg. Aandacht uit zich ook in de bereidheid om geëffende paden te verlaten en met creativiteit op zoek te gaan naar passende oplossingen en carrièrerichtingen. Dat is niet altijd gemakkelijk, maar het leidt vaak tot bijzondere resultaten. Een ongebruikelijke carrièrestap, zelfsturende



teams, compleet nieuw ploegendienstroosters of één van de vele andere ideeën die u leest in de praktijkvoorbeelden op www.senior-power.nl. Het is vaak een kwestie van wakker worden en doorzetten. Van visie en lef hebben.



Wat houdt u tegen?

U denkt wellicht: “Zo’n leeftijdsbewust beleid klinkt wel goed, maar voor mijn organisatie is het niet haalbaar.” Uw reden zou kunnen zijn dat uw organisatie te klein is om variatie en uitdaging in het werk te bieden. Of u organisatie reorganiseert en krimpt. Welke ruimte is er dan voor leeftijdsbewust beleid, voor toekomstgerichte investeringen in uw menselijk kapitaal?

Ook hier is de praktijk de beste leermeester. Die leert dat met visie en ondernemerschap ook in dat soort situaties leeftijdsbewust beleid bijdraagt aan de bedrijfsresultaten. Veranderen is niet altijd gemakkelijk. Maar elke organisatie heeft mogelijkheden om een eerste stap te zetten in het streven met oog op de toekomst het beste uit de medewerkers te halen, ook de uwe.

Bedenk daarbij dat uw organisatie niet de enige is die zich in deze situatie bevindt. Binnen uw regio en branche zijn er ongetwijfeld organisaties met vergelijkbare mogelijkheden en beperkingen. Samenwerking en uitwisseling van ideeën en oplossingen kan heel waardevol zijn. U hoeft niet steeds zelf het wiel opnieuw uit te vinden!

► **Te klein voor levensfasegerichte loonbanen?**

Stel u heeft een bedrijf met ongeveer tien medewerkers. Iedereen heeft daarbinnen een heldere taak; de verantwoordelijkheden zijn overzichtelijk verdeeld. Iedereen doet ‘zijn ding’ en promotie of uitbreiding of verandering van taken liggen niet voor de hand. Wat zijn uw mogelijkheden?

In de eerste plaats kan het zeer verhelderend werken om uw medewerkers mee te laten denken over de toekomst van hun



eigen baan. Misschien zien ze mogelijkheden en uitdagingen, waar u zelf nog niet bij stil gestaan heeft. Vraag hen waar ze over vijf of tien jaar willen staan. U kunt dan samen bespreken hoe ze die toekomstverwachtingen binnen uw organisatie kunnen waarmaken.

Kansrijk is ook een samenwerking met organisaties die een vergelijkbare grootte hebben, maar die in een heel andere branche of sector zitten. Ze hebben waarschijnlijk dezelfde problemen en beperkingen. Ook zij hebben misschien medewerkers die diep in hun hart best wel eens wat anders zouden willen doen. Contact en samenwerking tussen organisaties maakt die loopbaanswitch mogelijk. En omgekeerd kan uw bedrijf zich versterken met gemotiveerde krachten die bij u enthousiast aan de slag willen.

► **Te weinig verschillende producten of diensten?**

Een voorbeeld: u heeft een schildersbedrijf. Buiten wat administratieve krachten heeft u alleen schilders in dienst. Wat voor uitdaging kunt u hen bieden? Hoe kunt u gericht inspelen op levensfasen?

Weet u voldoende hoe groot uw menselijk kapitaal is? Weet u welke talenten, ervaring en kennis al uw mensen hebben, niet alleen in de werksituatie maar juist ook buiten het werk? Die informatie heeft u nodig om alle talenten en capaciteiten optimaal te benutten. Welke collega's kunnen de anderen bijspijkeren in hun vak en vakmanschap? Vaak zijn dat de oudere, maar krijgen ze die verantwoordelijkheid ook van u? Benut u de onverwachte talenten van uw medewerkers voldoende? Misschien kun

u met hen bijvoorbeeld wel een nieuwe bedrijfsactiviteit beginnen of iets bieden wat de concurrenten nog niet hebben. Benut de kansen om medewerkers te blijven boeien en binden.

Inspelen op persoonlijke talenten is extra belangrijk bij slijtende beroepen. Overbelasting is dan een reëel risico. Het kan voorkomen worden door goede arbo-maatregelen. Of door voldoende afwisseling te bieden. Sommige bedrijven zijn daarin erg ondernemend, en starten er een nieuw bedrijf voor op. Met diensten en producten die aansluiten bij de talenten en ambities van de werknemers. Stratenmakers worden hoveniers bijvoorbeeld. Leefstijdsbewust beleid leidt op deze manier tot groei en verbreding van de organisatie. En tot uitgedaagde, gemotiveerde medewerkers.

► **Te veel medewerkers aan hun plafond?**

De drijfveer van mensen verandert gedurende de loopbaan. De jonge hond die aan het begin van zijn loopbaan gefocust is op steeds een stapje verder en hoger, wil misschien als vijftigjarige manager best eens wat meer tijd voor zichzelf en zijn gezin krijgen. Maar ja, hij is nu eenmaal manager...

In Nederland hebben we niet echt de cultuur van demotie. Bij hoge uitzondering kiest een medewerker ervoor om een stapje terug te doen. Het is een stap met consequenties: minder macht en waarschijnlijk ook minder geld. Aan de andere kant zijn er ook positieve consequenties: er is misschien minder geld nodig en meer rust, minder stress is ook wat waard. Er ontstaat ook weer ruimte voor anderen om een nieuwe uitdaging aan te gaan.

Demotie is net zoals promotie een carrièrestap die niet opgelegd kan worden. Het gaat om een individuele keuze die moet aansluiten bij persoonlijke omstandigheden en ambitie. Het kan wel bespreekbaar gemaakt worden. Demotie, promotie en ook horizontale carrière stappen zijn manieren om loopbanen niet te laten vastroesten. Mits goed ingezet en met instemming van zowel werkgever als werknemer draagt het bij aan het voorkomen van lichamelijke en mentale slijtage, verstarring, overspannenheid en burn out. Het is een facet van leeftijdsbewust beleid dat gevoelig ligt, maar dat zeker ook voordelen biedt voor zowel werkgever als werknemer.

► Weerstand bij medewerkers?

Leeftijdsbewust beleid kan alleen maar succesvol uitgevoerd worden als iedereen binnen de organisatie er zijn of haar steentje aan bijdraagt. Ook werknemers zullen mee moeten werken en een omslag in denken en doen moeten maken. Dat zal niet van de een op de andere dag gaan. Veel werknemers zijn opgegroeid met het idee dat VUT en vroegpensioen zuur verdiende en duurbetaalde rechten zijn. Zij zullen niet staan te trappelen van ongeduld om tot hun 65-ste door te gaan. In tegendeel; ze zullen zich ertegen verzetten.

Misschien vergaat u de lust om aan leeftijdsbewust beleid te beginnen als denkt u aan de weerstand van die medewerkers. Zie het niet al een obstakel, maar als een hobbel die genomen moet en kan worden. Belangrijk is dat de weerstand wordt erkend, besproken en stap voor stap wordt weggenomen. Dat het werk weer leuk en prikkelend gemaakt wordt. Dat zo de beeldvorming wordt bijgesteld. Ook al krijgt u niet iedereen

mee, dan zijn er altijd collega's die wel gemotiveerd meedoen en kunnen bloeien en groeien in een leeftijdsbewuste cultuur.

Een investering die zichzelf terugverdient!

Het ontwikkelen van een leeftijdsbewust beleid voor uw organisatie en het invoeren ervan kost aandacht, tijd en geld. Dat mag u er niet van weerhouden om met leeftijdsbewust beleid aan de slag te gaan. Feit is dat leeftijdsbewust beleid geld oplevert. Misschien niet meteen, maar zeker op termijn. De meeste bedrijven zien binnen een jaar na invoering het eerste resultaat. Het oude gezegde 'de kosten gaan voor de baten uit' is ook hier van toepassing.

Zijn die kosten die voor de baten uitgaan eigenlijk wel zo hoog? Elk goed personeelsbeleid heeft ruimte en aandacht voor individuele medewerkers. Wat dat betreft is leeftijdsbewust beleid niets nieuws. Het gaat dan ook bij leeftijdsbewust beleid niet per se om het omgooien van bestaand beleid. Het gaat om met een blik op de toekomst het net iets anders inzetten van het bestaand beleid. Het gaat om het anders kijken naar het menselijke kapitaal. Leeftijdsbewust beleid betekent niet per definitie dat er ineens veel meer gesprekken en evaluaties tussen werkgever en werknemer zijn. Wel is de aard en de inzet vaak anders dan voorheen. De gesprekken zijn misschien wat intensiever en minder vrijblijvend. De uitkomst zal vaker een maatwerkactie dan een standaard oplossing zijn. Dat vergt een extra investering.

Als het achterstallig scholingsonderhoud van oudere werknemers moet worden ingelopen en zij in het vervolg ook regelmatig bij gaan leren, zal dit meer kosten dan dat u tot op heden uitgaf. Ook daarvoor geldt: het betaalt zich terug in kwaliteits- en rendementswinst. Uiteindelijk leidt leeftijdsbewust beleid voor iedereen – werkgever en werknemer – tot een overtuigende win-winsituatie.

► Niets doen kost meer

Ondernemers die bang zijn dat leeftijdsbewust beleid financieel niet op te brengen is, moeten zich ook realiseren dat niets doen minstens zoveel kost. Wie betaald de senioren- en ontsiemaatregelen? Wie draait op voor de extra kosten die gemoeid zijn bij efficiencyverlies door ongemotiveerde werkkrachten. Wie vooruit kijkt, weet dat arbeid door de vergrijzing duurder zal worden. Door nu te investeren in maatregelen die productiviteit, kwaliteit, loyaliteit en een positief imago opleveren, kun je een deel van die kosten vóór zijn.

De kosten van een vergrijzend personeelsbestand zitten voor een deel in ontsiemaatregelen. Per saldo worden er minder uren arbeid geleverd tegen dezelfde kosten. Als de gemiddelde leeftijd stijgt, gaan meer medewerkers gebruik maken van die ontsiemaatregelen. Ook afvloeieregelingen, waarbij medewerkers vóór de pensioenleeftijd stoppen, kosten geld en er zullen meer medewerkers zijn die ervan gebruik kunnen maken. Voor een deel wordt dat betaald door de werknemers zelf. Maar als werkgever zult u ook een deel voor uw rekening nemen. Heeft u al becijferd hoeveel dat gaat kosten? Deze kosten kunt u beïnvloeden waardoor het minder in de papieren loopt. Door een beleid te voeren waarin u samen met uw medewerkers werkt aan het gezond en gemotiveerd inzetbaar blijven.

En als u toch aan het rekenen bent, probeer dan ook eens op een rijtje te zetten hoeveel u minder verdient door mentaal verzuim van ongemotiveerde medewerkers die er de kantjes vanaf lopen, ziek zijn door als te hoog ervaren werkdruk, of maar half inzetbaar zijn omdat de vakkennis niet up to date

is...Kortom door te investeren in de inzetbaarheid van al uw medewerkers, ongeacht hun leeftijd, kunt u kosten besparen en rendement verbeteren.

► Risico's van niets doen

Een onderneming die niets doet aan leeftijdsbewust beleid loopt het risico dat de inkomsten achteruitgaan door verlies aan kennis, ervaring en capaciteit. Dat kán de onderneming de das omdoen!

Het wegvloeien van kennis, ervaring en menskracht in combinatie met hogere loon- en wervingskosten is een reëel probleem. Het kan er direct toe leiden dat bedrijven – misschien ook het uwe – niet meer in staat zijn om aan de vraag van de markt te voldoen. Nee moeten gaan zeggen tegen de klanten. Concrete opdrachten kunnen niet uitgevoerd worden en marktkansen kunnen niet meer verzilverd worden. Daarvoor ontbreken simpelweg de mensen.

Het risico van het verlies aan flexibiliteit en innovatiekracht mag niet onderschat worden. Met te weinig mensen en te weinig kennis binnen de gelederen zijn organisaties slechts met grote moeite in staat om te blijven werken aan innovatie, nieuwe producten en nieuwe vormen van dienstverlening. Het gaat om investeringen die de winst van morgen moeten opbrengen. Leeftijdsbewust beleid is daarvoor dus een voorwaarde.



► Kosten voor werving, inwerken en opleiden

De combinatie van vergrijzing en ontgroening creëert een nieuwe situatie op de arbeidsmarkt. De vijver van goede kandidaten wordt steeds leger. Goede vissen vangen wordt steeds moeilijker. Werkgevers zullen naar nieuwe, vaak duurdere wervingsmethoden op zoek moeten gaan.

Tegelijkertijd hebben nieuwkomers op de arbeidsmarkt een steeds sterkere positie. Dat vertaalt zich enerzijds naar hogere looneisen en dus ook hogere aanvangssalarissen. Anderzijds zullen ze eerder geneigd zijn om te jobhoppen, op zoek naar snelle carrièrestappen en loonsverhogingen. Het bedrijf dat in ze geïnvesteerd heeft, heeft het nakijken en kan opnieuw beginnen met werven, begeleiden, vormen en trainen.

Het lijkt verleidelijk om te investeren in jonge mensen. Werkgevers denken dat jongeren langer aan de organisatie verbonden blijven en er dus een hoger rendement is van de wervings- en opleidingskosten. Dat wordt een achterhaald idee. Het wordt aantrekkelijker om te investeren in bestaande en nieuwe oudere collega's. Zij hebben een grotere verbondenheid met de organisatie. Zij hebben de werkervaring en de levenswijsheid waardoor ze snel inzetbaar zijn. Zij zijn minder geneigd om te jobhoppen, waardoor opleidingsbudgetten relatief langer renderen. Bovendien: een bedrijf dat goed is voor oudere werkgevers is ook aantrekkelijk voor jongeren. Goed personeelsbeleid wordt herkend en gewaardeerd. Het is een bepalende factor in een goed werkgeversimago.

► De win-win-win winst

Tijd, faciliteiten en aandacht voor het inzetbaar houden van medewerkers kost inderdaad wat. Maar niets doen is duurder. In een bedrijf waarin talenten niet benut worden en mensen het plezier in hun werk verliezen, zal minder gepresteerd worden dan in een omgeving waarin iedereen gemotiveerd aan het werk gaat en blijft. Dat uit zich in kleine dingen: tóch dat extra stapje voor een collega; tóch dat signaal doorgeven waardoor het werkproces verbeterd kan worden; tóch maar naar het werk gaan ondanks die verkoudheid. Het uit zich ook in grotere dingen: hogere kwaliteit in de afwerking van uw producten, een klantvriendelijkere benadering van uw opdrachtgevers; een optimale leverbetrouwbaarheid.

Wie het kleine niet eert, is het grote niet weerd. En – met ietwat dichtertelijke vrijheid – wie het grote nalaat te doen, mist straks zijn kansen op poen. Leeftijdsbewust beleid gaat om mensen. Om kansen. Om toekomst voor organisaties. Het gaat vaak genoeg om eenvoudige en bescheiden veranderingen met grote gevolgen: werkvreugde, motivatie, inzet en gezondheid. Als organisatie plukt u daar uiteindelijk de vruchten van. Uw organisatie heeft met leeftijdsbewust beleid de kans om te werken aan een gezonde toekomst. Voor uw medewerkers, uw organisatie en de Nederlandse maatschappij. Leeftijdsbewust beleid kent geen verliezers. Alleen winnaars. Dat is de werkelijke opbrengst.

Senior Power is een initiatief van de Regiegroep GrijsWerkt.

De Regiegroep GrijsWerkt 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 en hanteerbare instrumenten en afspraken met sociale partners.

Concept en eindredactie: Silvia van den Heuvel

Teksten: Rob Eijsermans

Fotografie: Chris Pennarts

Vormgeving: Vrij Blikken

Drukwerk: Drukkerij Falkenstadt, januari 2008

Dit is een uitgave in het kader van De Versnelling

Overname uit deze uitgave is toegestaan mits met bronvermelding

Regiegroep GrijsWerkt

www.senior-power.nl