

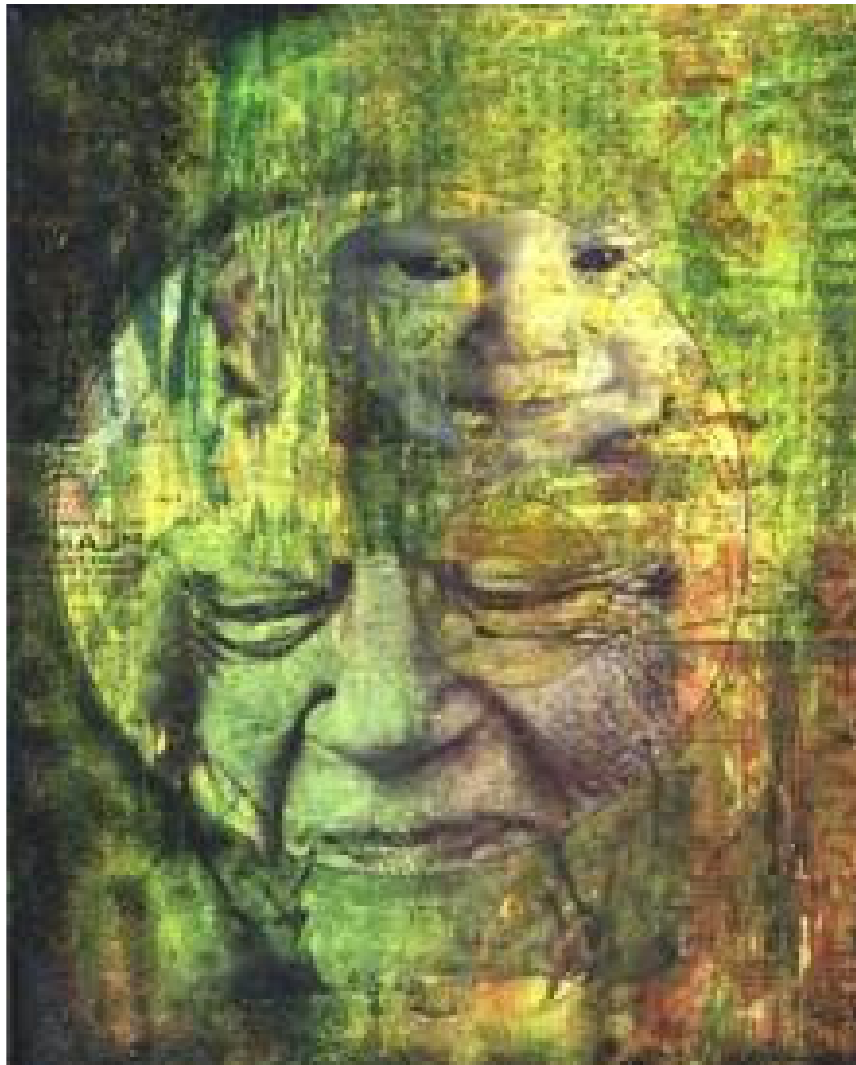
# Flexibel vergrijzen

Leeftijdsonafhankelijk personeelsbeleid Siemens

**Verstarring erger dan vergrijzing**

*blijvend vitaal*

Elke fase in het leven vindt haar begin in de vorige - en haar eind in de volgende fase.



### Inleiding:

*“ Siemens is een wereldwijd en innovatief netwerk van mensen, die hun kennis op het gebied van elektrotechniek en elektronica aanwenden ten bate van klanten overal ter wereld, die constant leren, die nauw samenwerken, die beslissingen snel durven te nemen en die trots zijn op hun bijdrage aan het succes van de onderneming.”* (Heinrich von Pierer, CEO Siemens AG, 19/2/99)

Heel nadrukkelijk geldt, dat een leeftijdsonafhankelijk personeelsbeleid moet worden gekoppeld aan de mogelijkheden, kennis, kunde en vaardigheden van de medewerker en niet aan de leeftijd. Deze kan nooit een criterium zijn. Dat wil niet zeggen, dat er niet bepaalde fasen in het leven van medewerkers te benoemen zijn, waarin de verschillende medewerkers wel vergelijkbare wensen en behoeften kunnen hebben. Dit is aanleiding om aandacht te schenken aan de diverse levensfasen.

De rol, die betaald werk speelt in het leven van mensen, is **niet** gedurende het hele leven dezelfde. Langer doorwerken is niet meer een keus, maar een gegeven. Dit impliceert, dat medewerkers, maar ook Siemens, zich moeten instellen op het feit, dat meer jaren van het leven moet worden besteed aan werken dan tot voor kort het geval was. Pas aandacht besteden aan dit gegeven, wanneer een medewerker ouder is dan 50 jaar, is het paard achter de wagen spannen.

In elke fase zal een goede balans tussen wat energie kost en oplevert van belang zijn om te voorkomen, dat medewerkers te vroeg zijn opgebrand. Wat in die fases precies verandert en wanneer dat gebeurt, is natuurlijk voor iedereen verschillend. Er zijn echter wel patronen zichtbaar in de verschillende levensfasen.

### Levensfasen:

- Voor **jongeren** (onder de dertig) is werk veelal een manier om de eigen identiteit vorm te geven. Dit is een zoekproces, met veel uitproberen en zoeken van grenzen. In deze periode moet er ook veel geleerd worden: werken, samenwerken, functioneren in een organisatie, etc. Maar ook moet een antwoord worden gevonden op basale vragen als ‘Wat kan ik?’ ‘Wie ben ik?’ ‘Wat wil ik?’ en ‘Wat vind ik leuk?’.
- **Rond de dertig** treedt een nieuwe fase in, die veelal gepaard gaat met het krijgen van kinderen. Tegelijk worden in deze fase vaak cruciale loopbaanstappen gezet, die grote invloed hebben op het verdere werkzame leven. Er worden dus op twee fronten hoge eisen gesteld en er moet een nieuw evenwicht worden gezocht tussen de eisen die gesteld worden door het werk en door het privé-leven. Het is spitsuur! Veel ouders, bij Siemens op dit moment nog vooral vrouwen, kiezen ervoor om even een stapje terug te doen.
- **Na de veertig** treedt vaak een omslag op in het denken over de toekomst: het besef dringt door dat het leven niet oneindig is. Bij veel mensen leidt dit besef tot een evaluatie: waar sta ik, wat heb ik bereikt, wat is mijn betekenis en wat wil ik nog bereiken (een soort niet negatief op te vatten midlife crisis). Dit kan leiden tot een duidelijke verandering van koers, omdat helder wordt dat bepaalde wensen te weinig aan bod zijn gekomen. Er treedt een besef op van ‘nu of nooit’. Zingeving wordt belangrijker, en werk wordt steeds meer gezien als manier om die zingeving te bereiken en steeds minder als manier om zichzelf te bewijzen. Voor ouders, die al oudere kinderen hebben, is in deze, of in de volgende fase, soms sprake van een hernieuwde start: ze hebben weer meer tijd en aandacht voor hun werk. Andere

- ouders zitten nog midden in de opvoeding van vooral pubers. Dit kost vaak veel energie, waardoor er juist minder aandacht is voor het werk.
- **Boven de vijftig** wordt zingeving steeds belangrijker. Vaak ontstaat ook de wens om de eigen kennis en ervaring over te dragen. Als niet aan deze wensen tegemoet wordt gekomen, bestaat het gevaar van vastroesten (verstarring), gebrek aan motivatie en een gevoel van zinloosheid. Een steeds groter probleem is, dat medewerkers op latere leeftijd vader of moeder zijn geworden. Hun kinderen volgen een middelbare school of een hogere (beroeps)opleiding. Ze kosten dus veel geld. Demotie of deeltijdpensioen met inleveren van inkomen behoort dan niet tot de mogelijkheden. Het vooruitzicht van een SUM voor het 65<sup>ste</sup> jaar wijzigt. Waarschijnlijk zal men in deze fase willen sparen voor een levensloopregeling om toch iets eerder te kunnen stoppen met werk.

De veranderingen, die optreden in de loop van een mensenleven, hebben gevolgen voor de manier waarop men in het werk staat en daarmee ook voor de werkzaamheden, die passend zijn. Het is daarom belangrijk om regelmatig stil te staan bij de wensen en behoeften van medewerkers. Hierbij moet rekening worden gehouden met onderlinge verschillen. Ook de rolpatronen tussen mannen en vrouwen variëren. Het is niet meer vanzelfsprekend, dat vrouwen alle zorgtaken op zich nemen. Mannen nemen steeds vaker even wat gas terug om voor hun kinderen te zorgen (*Centraal Bureau Statistiek 7/8/2006: 50% van de werkende vaders heeft minimaal 1 vaste dag per week, waarop hij voor de kinderen zorgt. Bij moeders geldt dit voor 90%*). Ook komt er steeds meer variatie in het patroon, omdat medewerkers tussendoor een sabbatical, ouderschapsverlof of levensloopverlof nemen of op latere leeftijd een opleiding gaan volgen. De standaardloopbaan wordt, kortom, steeds minder de norm.

Veel mensen realiseren zich vooraf niet dat de veranderingen in hun leefpatroon gevolgen kunnen hebben voor hun loopbaanwensen. Het is dan ook raadzaam om in functionerings/loopbaangesprekken expliciet aandacht te vragen voor de mogelijke veranderingen, die gepaard gaan met een wijziging in levensfase. Zo kan vooraf gesproken worden over hoe de taken op het werk en thuis het beste gecombineerd kunnen worden of over hoe de medewerker de laatste werkzame jaren in de organisatie wil besteden. Tijdige aandacht voor de individuele wensen van de werknemer, met kennis van de verschillende levensfasen, kan functioneringsproblemen voorkomen.

Aandacht voor levensfasen en veranderingen is niet alleen een verantwoordelijkheid van de werkgever/leidinggevende, maar ook van **medewerkers zelf**. Als zij zelf regelmatig stilstaan bij heden, verleden en toekomst kunnen zij beter sturing geven aan hun eigen loopbaan.

Van belang is, dat de medewerkers zich betrokken blijven voelen bij hun werk en organisatie en dat ze gemotiveerd zijn: employability dus.

( = De inzetbaarheid van het personeel. De moderne werknemer moet permanent werken aan zijn professionele ontwikkeling en vooral aan zijn inzetbaarheid, zowel binnen als buiten het bedrijf.)

### **Employability:**

'Employability' is de mate waarin mensen in staat zijn om productief, gezond en gemotiveerd te werken en zich betrokken voelen bij hun werk en bij de organisatie waar zij werken. Naarmate mensen ouder worden neemt hun employability vaak af. Bij de een gaat dat sneller dan bij de ander en de afname is ook geen wetmatigheid: veel kan voorkomen worden door gericht beleid. In 1980 was het grootste deel van de werknemers tussen **30 – 40 jaar** oud. De

verwachting is, dat dit in 2020 tussen **50 – 60 jaar** is. *(Het afgelopen boekjaar waren 619 Siemens-medewerkers 50 jaar of ouder. Dit aantal zal de komende jaren fors gaan toenemen.)* Het perspectief van de werkende mens verandert van: “ ik kan (het hoeft niet) rond mijn 60<sup>ste</sup> stoppen met werken” in: “ ik moet tot mijn 65<sup>ste</sup> of nog langer werken.” In geen enkele levensfase is een dergelijk grote perspectiefwijziging aan de orde. Dit betekent, dat de komende jaren speciale aandacht voor medewerkers in de levensfase van boven de 50 jaar gewenst is. Daarom beschrijf ik de verschillende processen, die invloed hebben op de employability van oudere medewerkers.

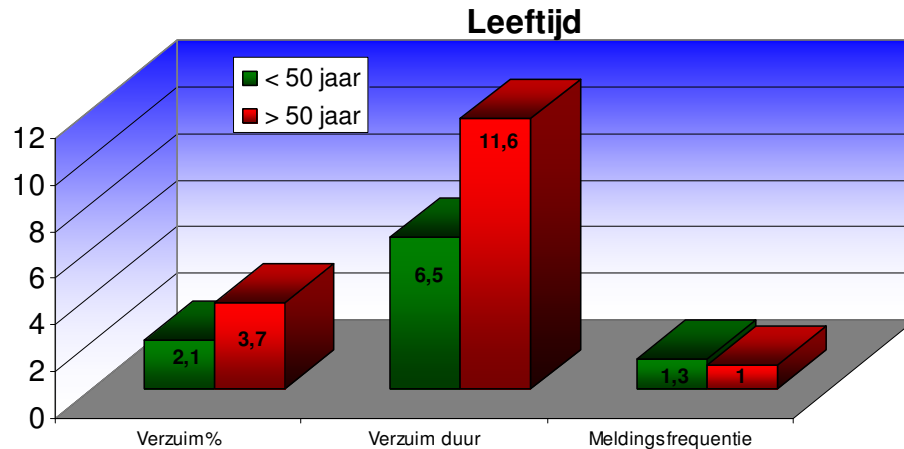
➤ **Afname fysieke en mentale belastbaarheid**

Een belangrijk aspect van de employability is de mate waarin iemand belast kan worden. Die **fysieke** belastbaarheid neemt af naarmate men ouder wordt. Zowel spierkracht als uithoudingsvermogen neemt langzaam af, terwijl de hersteltijd na een periode van (langdurige) belasting toeneemt. Overigens moet worden bedacht dat vrijwel niemand in zijn werk een maximale fysieke inspanning hoeft te leveren. In de praktijk heeft de afname in belastbaarheid daarom meestal geen daadwerkelijke gevolgen voor het werk. De gevolgen van de afname in de fysieke belastbaarheid worden bovendien voor een deel gecompenseerd door de grotere ervaring van ouderen: door hun ervaring werken zij slimmer, waardoor vaak minder fysieke inspanning nodig is.

Naast de fysieke belastbaarheid neemt ook de **mentale** belastbaarheid af bij het klimmen der jaren. Dit komt door veranderingen in de hersenen, die onder andere leiden tot een afname van de reactiesnelheid en de geheugencapaciteit. De snelheid waarmee de mentale belastbaarheid afneemt verschilt zeer per persoon en lijkt beïnvloedbaar: de afname gaat een stuk minder snel bij mensen die veel denkwerk doen. In training blijven helpt dus! Daarnaast is het belangrijk om ook hier te constateren dat de meeste mensen slechts een deel van hun maximale belastbaarheid gebruiken. Ook de afname van de mentale belastbaarheid heeft daarom vaak weinig effect op het werk. Sterker nog dan bij de fysieke belastbaarheid, wordt de afname in mentale belastbaarheid bovendien gecompenseerd door vaardigheden die juist groter worden met het stijgen der leeftijd omdat er meer ervaring is opgedaan. Hierbij valt te denken aan taalbeheersing en probleemoplossend vermogen.

➤ **Toename gezondheidsproblemen**

Naarmate mensen ouder worden neemt de kans toe dat zij te maken krijgen met gezondheidsproblemen. Er ontwikkelen zich chronische ziekten als reuma, artrose, ouderdomssuikerziekte of men krijgt last van een hoge bloeddruk of van verhoging van het cholesterolgehalte. Het percentage langdurig ziekteverzuim is bij ouderen dan ook hoger dan bij jongeren. Het kortdurend verzuim neemt juist af. Je zou kunnen zeggen dat veel ouderen nooit ziek zijn, maar als er eenmaal gezondheidsproblemen optreden dan zijn ze meestal ernstiger en langduriger. Bij Siemens was de afgelopen 12 maanden de situatie als volgt, zie statistiek hieronder:



Een deel van de gezondheidsproblemen van ouderen wordt veroorzaakt door éézijdige belasting. Mensen die heel lang hetzelfde werk doen, belasten een bepaald deel van hun lichaam te veel. Je kunt hierbij denken aan de monteurs van CP en hun rugbelasting. Veel van deze problemen zijn te voorkomen door te zorgen voor afwisseling in het werk (indien mogelijk) en door goede arbeidsomstandigheden.

#### ➤ **Verandering van het leervermogen**

Vaak wordt gedacht dat met het “ouder worden” het leervermogen achteruit gaat. Dit is echter geen wetmatigheid: het leervermogen blijft voldoende op peil als men maar ‘in training’ blijft, als men gedurende het hele leven voldoende nieuwe dingen blijft leren. Ook is van belang dat de manier waarop nieuwe kennis en vaardigheden worden aangeboden aansluit op de situatie van de ‘leerling’. Zo is het vaak lastig om jongeren en ouderen samen les te geven, omdat hun startpunt erg verschilt: jongeren die net van school komen kennen de nieuwste theoretische inzichten, ouderen hebben vooral veel praktijkervaring. Ze moeten dus op verschillende punten bijleren en dat is lastig in één groep. Als cursussen en trainingen goed zijn afgestemd op de deelnemers hoeven er bij ouderen geen problemen op te treden.

#### ➤ **Verandering in de arbeidsmotivatie**

In de loop van een mensenleven treden er veranderingen op in de manier waarop men in het leven staat (zie paragraaf over leeftijdsfases). Zo verandert bijvoorbeeld de rol, die werk speelt in iemands leven. Voor jongeren spelen bijvoorbeeld scoringsdrang en statusgevoeligheid vaak een grote rol, terwijl ouderen vaak meer zoeken naar zinvol en creatief werk. Waardevol werk is voor ouderen veelal werk waarin ook de sociale, menselijke aspecten aandacht krijgen en waar zij gebruik kunnen maken van de expertise, die ze hebben opgebouwd. Het is bij de toewijzing van taken en functies raadzaam om rekening te houden met dergelijke voorkeuren en de sterke kanten van individuele medewerkers. Op die manier wordt optimaal gebruik gemaakt van de potentie van alle medewerkers.

#### ➤ **Toename sociaal-emotionele en politieke vaardigheden**

Omdat ouderen meer (levens-)ervaring hebben kunnen ze vaak beter omgaan met conflicten of emotioneel belastende situaties dan jongeren. Ook beschikken ze over een groter palet aan werkstrategieën en -methoden. Ouderen zullen hun werk soms anders doen dan jongeren. Daardoor zijn sommige functies geschikter voor ouderen dan voor jongeren en andersom.

➤ **Ervaringsconcentratie**

Als jobrotation lange tijd niet is toegepast, hebben veel ouderen gedurende een lange periode hetzelfde werk gedaan, waarbij ze geen nieuwe kennis of vaardigheden hebben verworven. In zekere zin is er dan sprake van 'achterstallig onderhoud'. Hun kennis en vaardigheden zijn te eenzijdig om de overstap te maken naar andere werkzaamheden of naar een andere organisatie. Omdat hun employability beperkt is, zijn zij extra kwetsbaar bij reorganisaties en veranderingsprocessen.

**Situatie bij Siemens:**

In de inleiding is al gesteld, dat leeftijdsonafhankelijk personeelsbeleid een beleid is, dat bij inzet en ontwikkeling van de human talents preventief rekening houdt met de specifieke loopbaan/levensfase, waarin de medewerker verkeert. De ambities, verwachtingen, functionele en fysieke belastbaarheid en sterke punten verschillen in de diverse levensfasen. Hiermee moeten manager en medewerker bewust rekening houden, omdat dan een optimale inzet en ontwikkeling van de human talents mogelijk zijn. Deze zaken zijn derhalve regelmatig onderwerp van gesprek tussen leidinggevende en medewerker. In het jaarlijkse functioneringsgesprek worden afspraken hieromtrent gemaakt en vastgelegd.

Heel nadrukkelijk geldt, dat een leeftijdsonafhankelijk personeelsbeleid moet worden gekoppeld aan wensen, behoeftes en mogelijkheden (van zowel medewerker als van Siemens) en niet aan leeftijd. Deze kan nooit een criterium zijn. Het is immers onmogelijk om aan een bepaalde leeftijd conclusies te verbinden, die iets zeggen over inzet en prestaties. Dit zou tot ongewenste stigmatisering leiden. Alle instrumenten voor een goed leeftijdsonafhankelijk personeelsbeleid zijn binnen Siemens aanwezig, onder meer loopbaanbeleid, jobrotation, functioneringsgesprekken als opleiding, training en scholing. Overigens betekent dit niet, dat deze instrumenten altijd even adequaat worden ingezet.

Het is een kwestie van het geheel van normen en waarden, waarmee Siemens de in de nota Sociaal Beleid SN vermelde instrumenten hanteert. Ze komen tot uiting in het navolgende:

- *Iedere medewerker maakt deel uit van het menselijk kapitaal van de onderneming, ongeacht leeftijd, levensfase, achtergrond of geslacht van deze medewerker.*
- *De mogelijkheden van de medewerkers zijn belangrijker dan hun beperkingen.*
- *Een persoonlijke betrokkenheid bij het welzijn van de medewerkers past binnen de bedrijfscultuur van Siemens.*
- *Er wordt gestreefd naar openheid en vertrouwen tussen leidinggevende en werknemer.*
- *Gezondheid is een wezenlijk onderdeel van het sociaal beleid.*
- *Er wordt rekening gehouden met de privé-situatie, waarbij de zakelijke belangen niet uit het oog worden verloren.*
- *De regie over integraal gezondheidsmanagement heeft Siemens zelf in de hand door de eigen, interne Arbo-dienst.*
- *Siemens wil maatschappelijk betrokken zijn bij mens en maatschappij.*

Dit betekent, dat er continu aandacht moet worden gegeven aan de inzet en ontwikkeling van iedere medewerker. Zich blijven ontwikkelen en blijven leren door de medewerker en jobrotation vanuit Siemens zijn zowel voor jong als oud een vast gegeven. Flexibel vergrijzen en op tijd vergroenen gaan hand in hand. Verstarring is erger dan vergrijzing en stilstand is in

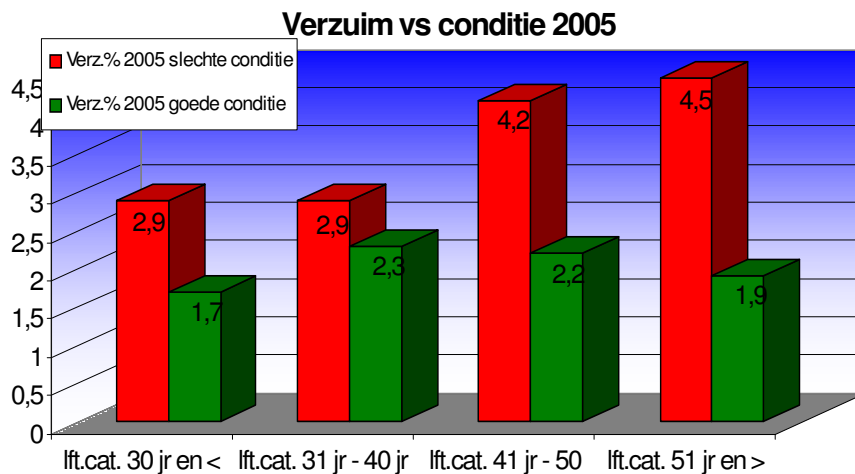
deze achteruitgang. En komt een medewerker niet uit zichzelf in beweging, ligt er een taak voor het management.

### Resumé:

Op de voorpagina staat al te lezen, dat de verschillende levensfasen niet een keiharde begin – en einddatum kennen. Ze lopen in elkaar over. Leeftijdsonafhankelijk personeelsbeleid richt zich dus op alle medewerkers in alle levensfasen. Wanneer bijvoorbeeld een jongere medewerker niet gewend raakt aan regelmatige scholing en jobrotation, is de kans groot, dat hij op latere leeftijd daartoe de flexibiliteit en motivatie mist. Dit beleid impliceert, dat Siemens er goed aan doet de werknemers aan zich te verbinden. Instroom en doorstroom hebben een hoge prioriteit evenals het handhaven van een goed sociaal beleid. Toekomstgerichte maatregelen nemen, gericht op jonge medewerkers, die na enkele jaren weer vertrekken, heeft weinig zin.

Nu de wetgever het steeds onmogelijker maakt om eerder te stoppen met werk (door verandering van wetgeving, is laten afvloeien van oudere werknemers erg moeilijk; SUM en prepensioen zijn niet meer mogelijk) wordt een leeftijdsonafhankelijk personeelsbeleid van nog groter belang.

Het werken aan een goede gezondheid is zowel voor de medewerkers als voor Siemens van groot belang. We zien dit terug in de volgende grafiek:



*Uit bijgaande grafiek blijkt ook het voordeel voor de onderneming. Medewerkers met een goede conditie blijken aanmerkelijk minder te verzuimen. Het verschil wordt groter naarmate de medewerker ouder wordt.*

Ongeacht leeftijd, levensfase, afkomst of geslacht is binnen Siemens iedere medewerker een **potential**. (NB: Deze insteek geldt dus ook voor diversity en disability.) Hij blijft dit, wanneer hij zich lerend ontwikkelt. Promotieonderzoek in de eerste helft van 2006, gedaan door Cor de Man, faculteit gedragswetenschappen Universiteit van Twente, wijst uit, dat opleidingen en

cursussen voor werknemers vooral lonen in het vergroten van de betrokkenheid bij hun bedrijf en in het versterken van hun zelfvertrouwen. De nieuw aangeleerde vaardigheden komen pas op de tweede plaats. En is het niet jong geleerd, kost het meer inspanning om het oud te doen. De leidinggevende stimuleert en begeleidt dit proces.

Gesprekken tussen leidinggevende en medewerker zijn van wezenlijk belang. De medewerker voelt zich verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling en maakt gebruik van de door Siemens geboden mogelijkheden. De leidinggevende faciliteert de medewerker in deze. Wanneer de medewerker haperingen vertoont in zijn ontwikkeling, zal de leidinggevende hem daarop aanspreken.

Den Haag, augustus 2006

Koos van der Spek, arbeids - & organisatiedeskundige

*Gebruikte bronnen:*

- *sociaal beleid Siemens Nederland*
- *A & O fonds Gemeenten*