

LEEFTIJDSEBEWUST

PERSONEELSBELEID

Inhoudsopgave

Bladzijde

Samenvatting	<i>3 t/m 4</i>
Inleiding	<i>5</i>
Centrale vragen	<i>6</i>
Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid	<i>7</i>
Doelstellingen	<i>8 t/m 9</i>
Randvoorwaarden	<i>10</i>
Uitgangspunten leeftijdsbewust personeelsbeleid	<i>10 t/m 11</i>
• Modellen	
• Keuze	
Onderzoekresultaten	<i>12</i>
Instrumenten	<i>13 t/m 17</i>
Implementatie	<i>18</i>
Aanpak	<i>19 t/m 20</i>
Afronding	<i>21</i>
Literatuurlijst	<i>22</i>

Samenvatting

In deze notitie worden beide onderstaande vragen beantwoord:

- I. Hoe is 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' zodanig vorm te geven, dat het past binnen het totale personeelsbeleid en aansluit bij de missie van Zorginstelling X.
- II. Hoe is dit aspect binnen het personeelsbeleid zodanig te implementeren, dat de huidige constructieve werksfeer niet verstoord wordt.

De uitgangspunten zijn de definitie van hetgeen onder Leeftijdsbewust Personeelsbeleid wordt verstaan, de (sub)doelstellingen en de randvoorwaarden. Vervolgens worden enkele modellen beschreven.

Omdat dit het beste aansluit bij het huidige personeelsbeleid, dat als Leeftijdsonafhankelijk kan worden benoemd, wordt gekozen voor een gemengd model. Dat schept namelijk de mogelijkheid om het bestaande beleid in principe te continueren, maar dan wel zo, dat langzaam en via een organisch proces wordt opgeschoven richting Leeftijdsgericht Personeelsbeleid.

De kracht van dit gemengde model berust ons inziens op het feit, dat maatwerk geleverd wordt. In dit model hebben 'standaardmaatregelen' geen plaats en dus moet er door elke leidinggevende steeds nagedacht worden over de vraag, hoe de ouder wordende medewerker als groep en als individu zodanig te benaderen, dat zijn/haar persoonlijke inzet behouden en bevorderd wordt.

In het kader van deze notitie is onderzoek gepleegd, waaruit 4 *aandachtspunten* naar voren zijn gekomen:

1. **Op peil houden van de arbeidsmotivatie**
2. **Op peil houden van de functionele effectiviteit**
3. **Op peil houden van de functionele productiviteit**
4. **Op peil houden van kennis, expertise en ervaring**

Op basis daarvan werd duidelijk, dat het er uiteindelijk om gaat een verandering qua bedrijfscultuur tot stand te brengen:

Het is wenselijk een sfeer te creëren, waarin het vanzelfsprekend is, dat medewerkers alert zijn op mogelijkheden zich functioneel te verbeteren via kansen, die de organisatie biedt in de vorm van scholing, doorgroeimogelijkheden, jobrotation e.d.

Om dat te bewerkstelligen zijn de volgende instrumenten voorgesteld:

*Aandachtspunt 1: **Op peil houden van de arbeidsmotivatie***; hierbij horen de instrumenten:

- Demotie (vermindering van functionele belasting en verantwoordelijkheden)
- Bevordering en behoud van lichamelijke conditie

*Aandachtspunt 2: **Op peil houden van de functionele effectiviteit***; hierbij horen de instrumenten:

- Personeelsbeleid op maat
- Persoonlijk Ontwikkel Plan

*Aandachtspunt 3: **Op peil houden van de functionele productiviteit***; hierbij hoort het instrument:

- Levensloopregeling

*Aandachtspunt 4: **Op peil houden kennis, expertise en ervaring***; hierbij horen de instrumenten:

- Scholing van managers en leidinggevendenden
- Coachen: de oudere werknemer coacht de jongere

Tot slot is aandacht besteed aan de wijze van implementatie. Aanbevolen wordt deze vanwege de te verwachten emotionele weerstand voornamelijk via het scholingsproces op te starten. Daarmee kan langzaam maar zeker acceptatie en draagvlak worden gekweekt voor het harde feit, dat men langer moet werken en de bereidheid opgewekt om zelf mede verantwoordelijkheid te nemen voor de vormgeving daarvan.

Op basis van deze aanpak wordt dus begonnen met invoering van instrument nr 1, en 6. Vervolgens wordt instrument nr. 4 en 7 geactiveerd en daarna allengs de rest. Deze aanpak heeft tevens het voordeel, dat voldoende tijd gecreëerd wordt om voor- en nadelen van invoering van de overige maatregelen zorgvuldig te overwegen en zo positief wordt besloten, deze zorgvuldig voor te bereiden en uit te voeren.

Inleiding

Organisaties krijgen in toenemende mate te maken met oudere werknemers, wat onder andere betekent, dat de arbeidskosten toenemen: tenslotte gaat volgens het gangbare systeem in Nederland het salaris omhoog met het stijgen der jaren. Bovendien is aannemelijk, dat de oudere werknemer vaker verzuimt wegens ziekte, hetgeen de kosten ook verhoogt.

Voorheen was het voor oudere personeelsleden mogelijk om eerder met werken te stoppen, maar dat wordt door veranderende wet- en regelgeving steeds moeilijker. Instrumenten als de vut en de wao bieden nauwelijks meer soelaas.

Organisaties zullen zich moeten inspannen om in verband met de krapte op de arbeidsmarkt, ouderen in dienst te houden.

Bovendien is het door de afschaffing van de ouderenrichtlijn per 1 januari 1994 moeilijker geworden om iemand op grond van leeftijd te ontslaan. Sindsdien geldt bij collectieve ontslagen het beginsel 'last in, first out' en dat zullen meestal jongeren zijn, ook al is nieuwe jurisprudentie op komst, waarin dit principe wordt afgezwakt.

Deze feiten en de demografische ontwikkeling hebben tot gevolg, dat de oudere werknemer een steeds belangrijker factor vormt en die trend zet zich voort. De 'babyboomers', in de eerste jaren na de tweede wereldoorlog geboren, gaan met pensioen en doordat sinds de jaren zeventig in West-europa steeds minder kinderen op de wereld komen, neemt het aantal jongeren, die de gepensioneerde babyboomers op de arbeidsmarkt kunnen vervangen, af.

Kortom, de Nederlandse beroepsbevolking vergrijst!

Om als organisatie het hoofd boven water te houden is een leeftijdsbewust personeelsbeleid dan ook absoluut noodzakelijk.

Centrale vraag

Naar aanleiding van deze ontwikkelingen heeft Zorginstelling X, Regio Noordwest besloten om een leeftijdsbewust personeelsbeleid te ontwikkelen, dat zich richt op alle werknemers, maar in het bijzonder op de ouder wordende werknemer op basis van het principe, dat de werknemer als individu centraal staat.

Desbetreffend staan twee vragen centraal:

I Hoe is 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' zodanig vorm te geven, dat het past binnen het totale personeelsbeleid en aansluit bij de missie van Zorginstelling X.

II Hoe is dit aspect binnen het personeelsbeleid zodanig te implementeren, dat de huidige constructieve werksfeer niet verstoord wordt.

Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een personeelsbeleid, dat zich op alle werknemers richt met de factor 'leeftijd' als toegevoegde waarde. Dat wil zeggen dat specifiek rekening gehouden wordt met c.q. ingespeeld wordt op veranderende behoeften en mogelijkheden van de werknemer, voor zover deze in verband staan met c.q. voortvloeien uit de leeftijd. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is derhalve per definitie lange termijnbeleid.

In deze notitie is in verband met het feit, dat de meeste werkzaamheden binnen de Zorginstelling X organisatie nu eenmaal lichamelijk van aard zijn, onderstaande werkdefinitie gehanteerd:

de 'oudere werknemer' is de werknemer van 45 jaar en ouder.

Doelstellingen

Hoofddoelstelling

Door een leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren biedt Zorginstelling X elke werknemer tot het bereiken van de pensioensgerechtigde leeftijd een volwaardige plaats binnen de organisatie

Toelichting

Leeftijdsbewust personeelsbeleid anticipeert op de ontwikkelingen en behoeften van elke werknemer. Het verschil met voorheen is echter, dat de leeftijd c.q. de levensfase en daarmee het feit, dat werknemers ouder worden als evenwaardig aan de overige beleidsbepalende factoren wordt toegevoegd met het oogmerk werknemers onder alle omstandigheden en in elke levensfase in staat te stellen in goede gezondheid een zinvolle bijdrage te leveren aan het arbeidsproces.

In de visie van Zorginstelling X richt leeftijdsbewust personeelsbeleid zich met name op het bevorderen van de arbeidsmotivatie door geestelijke en lichamelijke capaciteiten, kennis en ervaring te behouden, te benutten en te ontwikkelen teneinde langdurige arbeidsparticipatie niet alleen mogelijk maar ook aantrekkelijk te maken. Dit principe is als basis van de te creëren bedrijfscultuur te beschouwen.

Subdoelstelling

Leeftijdsbewust personeelsbeleid voorziet blijvend in de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte van de organisatie.

Toelichting

Door toenemende vergrijzing van de arbeidsmarkt is te verwachten, dat deze zich binnen afzienbare tijd van een arbeidsgevers- naar een arbeidsnemersmarkt ontwikkelt.

Dat betekent, dat de arbeidgever zich in positieve zin van zijn concurrenten dient te onderscheiden, wil hij in staat zijn de gekwalificeerde en gemotiveerde werknemer aan te trekken en te behouden. Daarin speelt leeftijdsbewust personeelsbeleid een belangrijke rol.

Subdoelstelling

Leeftijdsbewust personeelsbeleid dringt langdurige en definitieve uitval wegens ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid terug.

Veel werkzaamheden binnen de Zorginstelling X organisatie zijn zwaar lichamelijk van aard. Daarom moet qualitate qua serieus rekening gehouden worden met uitval door lichamelijke klachten en met het feit, dat deze met het stijgen der jaren qua frequentie en duur toeneemt.

Echter, tevens is inmiddels bekend, dat ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid in belangrijke mate een psychische oorzaak hebben. Dat betekent, dat het leeftijdsbewuste personeelsbeleid op drie peilers rust:

- onderhoud en bevordering van de lichamelijke gezondheid en conditie
- onderhoud en bevordering van de geestelijke gezondheid en conditie
- bevordering van een stijl van leidinggeven, waarin deze beide factoren centraal staan

Randvoorwaarden

Leeftijdsbewust personeelsbeleid past binnen het financiële beleid van de organisatie.

Het beleid is binnen de gestelde termijn van één jaar, te weten per 1 juli 2007 geïmplementeerd.

Uitgangspunten voor leeftijdsbewust personeelsbeleid

Modellen

Inzake leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn een aantal modellen ontwikkeld:

- *Leeftijd fase of leeftijdsgericht personeelsbeleid*

Dit model gaat uit van de sterke en zwakke kanten van elke levensfase. Taken worden toebedeeld op basis van leeftijdsgebonden kenmerken en risico's.

- *Leeftijdsonafhankelijk personeelsbeleid*

Alle medewerkers krijgen onafhankelijk van hun leeftijd alle beschikbare kansen met betrekking tot loopbaanontwikkeling. Desbetreffende instrumenten worden voor elke leeftijdscategorie ingezet.

- *Ouderenbeleid*

Er zijn standaardmaatregelen ontwikkeld, die vanaf een bepaalde leeftijd toegepast worden en specifiek bedoeld zijn om het de oudere werknemer mogelijk te maken om het langer vol te houden in de werkomgeving.

Deze maatregelen zijn voornamelijk gericht op verlichting van de functionele belasting. Voorbeelden daarvan zijn: extra verlofdagen, vrijstelling van ploegendiensten, etc.

Keuze

In deze notitie is gekozen voor een beleid, dat enerzijds berust op de principes, die ten grondslag liggen aan het Leeftijdsonafhankelijk Personeelsbeleid, anderzijds op de principes, die ten grondslag liggen aan het Leeftijdsgericht Personeelsbeleid.

Wij zijn namelijk van mening, dat in beide modellen een aantal principes te vinden zijn, die nu reeds binnen het personeelsbeleid van Zorginstelling X behartigd worden. Nu reeds is het Personeelsbeleid in die zin als leeftijdsafhankelijk te benoemen, dat iedere medewerker de kans krijgt zich naar vermogen te ontwikkelen.

Als ontwikkelingscriterium geldt nu, dat het resultaat zowel voor de individuele werknemer als voor de organisatie tot een concrete verbetering van de bestaande situatie behoort te leiden.

In deze notitie geven wij echter in overweging op te schuiven in de richting van Leeftijdsgericht Personeelsbeleid door een aantal leeftijdsafhankelijke criteria aan het geheel toe te voegen.

Dat biedt namelijk de mogelijkheid om in te spelen op de sterke en zwakke kanten van elke levensfase en wordt rekening gehouden met leeftijdsgebonden kenmerken en risico's.

Wij beseffen, dat met deze keuze een krachtig beroep gedaan wordt op de bekwaamheden van het middenkader. Wil men de mogelijkheden van dit gematigde Leeftijdsbewuste Beleid goed benutten, dan dient men over een ruime mate van persoonlijk overwicht te beschikken.

De kracht van dit gemengde model berust namelijk op het feit, dat maatwerk geleverd wordt. Er is immers geen sprake van 'standaardmaatregelen', die op basis van harde externe criteria worden toegepast en dus geen nadere toelichting behoeven.

Er moet nagedacht worden. De leidinggevende dient precies te weten *hoe en waarom* elk van de medewerkers functioneert in de meest ruime zin van dit woord en dient daar consequenties aan te verbinden. Immers, mensen raken niet per definitie op eenzelfde leeftijd uitgekeken op hun baan. Bij de een zijn de knieën eerder versleten dan bij de ander. De een meldt zich pas ziek bij 39.8 graden koorts en de ander al bij 36.4 enz. enz. Alleen als de leidinggevende zijn pappenheimers kent, kan hij/zij daar adequaat en dus per persoon verschillend op inspelen en zijn beleid overtuigend 'verkopen'.

Kortom, wil men de voordelen van dit gemengde model optimaal benutten, dan dient op alle niveaus een zeer actief personeelsbeleid gevoerd te worden. Het is niet voldoende om 'de zaak draaiende' te houden. Men dient alert te zijn en te blijven, de vinger voortdurend aan de pols te houden om een lange termijnbeleid te voeren, dat het mogelijk maakt om bovengenoemde doelstellingen te realiseren.

Onderzoeksresultaten

We hebben onderzoek gedaan naar de gedachten, die bij de medewerkers van Zorginstelling X, Regio Noord-West, leven, waar het de samenwerking tussen jong en oud betreft. Daarbij wilden we met name weten wat zij, zowel de jongere als de oudere medewerkers als probleem c.q. als knelpunt ervaren.

1. Het management is er voor 88% van overtuigd, dat de (oudere) personeelsleden willen sparen om eerder te stoppen met werken. Onder de ouderen wijst 59% dat idee echter af, onder de jongeren 42.9%.
2. Onder de oudere werknemers is 88% van mening, dat ouderen er geen moeite mee hebben om opdrachten van jongeren te accepteren. De jongere werknemers zijn desbetreffend verdeeld: 32.9% denkt, dat ouderen daar moeite mee hebben, 41.4% denkt, dat ouderen daar geen moeite mee hebben en 25.7% heeft daar geen mening over. Het management is grotendeels van mening (68%), dat ouderen daar geen moeite mee hebben
3. De ouderen zijn grotendeels van mening (70%), dat zij voldoende aanpassingsvermogen hebben en geïnteresseerd zijn in vernieuwingen. Het management is het bijna unaniem met hen eens (96%), terwijl de jongeren daarover van mening verschillen: 44.3% denkt dat ouderen minder aanpassingsvermogen hebben en niet in vernieuwingen zijn geïnteresseerd zijn, terwijl 41.4% juist denkt van wel.

De conclusies, die wij uit dit onderzoek konden trekken, hebben de volgende aandachtspunten opgeleverd:

1. **Op peil houden van de arbeidsmotivatie**
2. **Op peil houden van de functionele effectiviteit**
3. **Op peil houden van de functionele productiviteit**
4. **Op peil houden van kennis, expertise en ervaring**

Wij zijn van mening, dat het ziekteverzuim afneemt en de arbeidsdeelname tot het bereiken van de pensioensgerechtigde leeftijd gewaarborgd is, als aan deze aspecten op de juiste wijze en voortdurend aandacht wordt besteed.

Bedrijfscultuur.

Dit is mogelijk als de medewerkers consequent worden aangemoedigd om naar vermogen zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor hun persoonlijke ontwikkeling en voor de ontwikkeling van hun loopbaan. Dit is een kwestie van bedrijfscultuur: het gaat erom een sfeer te creëren, waarin het vanzelfsprekend is, dat medewerkers alert zijn op mogelijkheden zich functioneel te verbeteren via kansen, die de organisatie biedt in de vorm van scholing, doorgroeimogelijkheden, jobrotation e.d.

Instrumenten

Op voorwaarde, dat zij 'op de juiste wijze' worden toegepast achten wij onderstaande instrumenten geschikt om de hierboven gedefinieerde doelstellingen grotendeels te realiseren, rekening houdend met de drie belangrijkste verschillen van mening, c.q. twijfels, zoals deze in het onderzoek naar voren komen.

Punt een, het verschil van mening aangaande het item 'sparen om eerder te stoppen met werken' wordt als instrument aangeboden, ondanks het feit dat het aantal werknemers dat geïnteresseerd is, matig te noemen is.

Punt twee en punt drie, het accepteren van opdracht van jongeren door ouderen, en het aanpassingsvermogen c.q. de interesse in vernieuwingen dienen beide in de diverse scholingsinstrumenten aan de orde te komen.

Wij stellen derhalve als voorwaarde, dat de leidinggevenden deze instrumenten kennen en ervaring hebben met het toepassen ervan. In concreto wil dat zeggen, dat zij niet alleen de voordelen, maar ook de valkuilen kennen en weten hoe onnodige schade te voorkomen, zodat afhankelijk van de omstandigheden, optimaal profijt kan worden getrokken.

Daartoe behoort tevens de voorwaarde, dat een gedegen systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken de basis van elke te nemen maatregel vormt. Dat betekent tevens, dat de verslaglegging zodanig op orde is, dat daaruit ter onderbouwing een consequent beleid op zowel algemeen als op individueel niveau af te lezen is.

Deze overwegingen leiden tot het voorstel onderstaande instrumenten in te voeren:

1: Scholing managers en leidinggevenden

Managers worden direct na hun benoeming in een leidinggevende functie geschoold in overall 'voorspelbaar gedrag'. De desbetreffende kernwoorden zijn: **consistent** en **transparant** gedrag.

De kern van deze training omvat het volgende:

Boodschap aan de manager: *Verkoop u zelf, door manifest rekening te houden met de rechten van de medewerker, door uw medewerkers tijdig te informeren over genomen beslissingen en de gevolgen daarvan voor hen. Wees overall vriendelijk en respectvol. Laat blijken dat u tenminste probeert uw mensen 'eerlijk' te behandelen en rekening te houden met hun standpunten door consistent gebruik te maken van vaste en bekende criteria voor besluitvorming. Met andere woorden: wees zo voorspelbaar mogelijk en dus ook zo duidelijk mogelijk in het verwoorden van wat u van uw medewerkers verwacht.. Doe niet aan vriendjespolitiek of voorkom tenminste dat u de indruk wekt daaraan te doen.*

2: Personeelsbeleid op maat

Elke medewerker wordt als individu benaderd. De leidinggevende levert in samenwerking met de afdeling Personeelszaken maatwerk, waar het erom gaat de medewerker in staat te stellen in goede gezondheid (lichamelijk en geestelijk) een zinvolle bijdrage te leveren aan het arbeidsproces.

Om dit mogelijk te maken, biedt de organisatie de ruimte om zo nodig advies in te winnen bij diverse deskundigen. Daartoe heeft de afdeling Personeelszaken nu reeds een tweede lijnsysteem ontwikkeld, dat bruikbaar is gebleken. Dit systeem biedt het volgende:

- Fysiotherapie
- Trainingsprogramma's gericht op functieherstel en psychologische begeleiding bij rug, nek, hoofd en schouderklachten
- Psychotechnisch onderzoek tbv selectie, loopbaanontwikkeling, coachingsdefinitie
- Coaching
- Reïntegratie ivm ziekte of ontslag
- Bedrijfsmaatschappelijk werk
- Percentage dienstverband verminderen
- Aanpassen arbeidsritme

3: Persoonlijk ontwikkelingsplan

Per functiegroep wordt een PersoonlijkOntwikkelingsPlan gemaakt, waarop elke medewerker in overleg met zijn leidinggevende en de afdeling Personeelszaken naar eigen behoefte, maar binnen bepaalde grenzen kan variëren.

Dit PersoonlijkOntwikkelingsPlan dient als richtlijn tijdens de functioneringsgesprekken. Het omvat namelijk de mogelijkheden om tot een Persoonlijk Ontwikkelings Plan te komen gericht op loopbaanontwikkeling.

In concreto betekent dit, dat het POP globaal en in sommige gevallen zelfs tot in detail aangeeft, welke doorgroeimogelijkheden er zijn en aan welke voorwaarden voldaan moet worden, wil men daarvan gebruik maken.

Deze voorwaarden kunnen zijn:

- ervaring binnen de huidige functie, uitgedrukt in functioneringsjaren, kennis en ervaringsgebieden
- opleidingsniveau
- grotendeels positieve beoordeling door leidinggevende, waarvan echter op bepaalde, precies omschreven factoren een positieve beoordeling een conditio sine qua non is. Dat betekent dus, dat van doorgroei in die specifieke richting geen sprake kan zijn, als aan die voorwaarde niet is voldaan. In dat geval moet dus nagedacht worden over andere mogelijkheden of over bij- dan wel nascholing of zelfs over geen doorgroei.

Als doorgroeimogelijkheid kan beschouwd worden:

- toename in verscheidenheid van werkzaamheden, waardoor specialisatie meestal afneemt
- toename in specialisatie binnen dezelfde werkzaamheden, waardoor de verscheidenheid meestal afneemt
- toename van verantwoordelijkheden
- toevoegen van leidinggevende werkzaamheden
- van intern gerichte werkzaamheden overgaan op extern gerichte werkzaamheden, bijvoorbeeld overgaan van het werken met bewoners naar het werken met familieleden of omgekeerd
- overgaan van uitvoerende naar ondersteunende werkzaamheden, bijvoorbeeld overgaan van verzorgende werkzaamheden naar werkzaamheden binnen het flexbureau of omgekeerd
- overgaan van uitvoerende werkzaamheden in home naar ondersteunende begeleidende werkzaamheden binnen het project Zorg Thuis. Werkzaamheden binnen de geïndiceerde functie 'Ondersteunende Begeleiding' zijn onder andere: begeleiding bij administratieve zaken, begeleiding naar postkantoor, bank, kapper, dokter etc., structuur bieden in de dagelijkse gang van zaken, ondersteuning bieden /stimulering bij zelfzorg, controle bij medicatie inname etc. Of omgekeerd.
- Toekomstig te ontwikkelen dienstenaanbod, bijv: een klussendienst, strijkservice, hulp bij administratieve afwikkelingen, etc.

4: Levensloopregeling

De levensloopregeling of levensloopwet is een instrument dat geschikt is om toe te passen als werknemers niet meer effectief kunnen functioneren. Het heeft tot doel om een persoonlijke voorziening in geld te treffen en schept de mogelijkheid om vervroegd met werken te kunnen stoppen.

Want, er moet niet vergeten worden dat het werken in de gezondheidszorg in de uitvoerende functies zwaar is en voor een aantal medewerkers niet vol te houden is tot 65 jaar, ook al zijn er nog zulke goede maatregelen om het langer doorwerken te bevorderen.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat de medewerkers niet erg enthousiast waren over deze regeling; men vond het weer de zoveelste maatregel van de overheid om te bezuinigen.

Daarom is het van belang om goede voorlichting aan de medewerkers te geven omtrent de levensloopregeling en de voordelen daarvan.

Wat ook als belemmering heeft gewerkt is dat een groot aantal medewerkers de spaarloonregeling hebben en dan niet voor de levensloopregeling kiezen. Overheidswege is echter meegedeeld dat de spaarloonregeling wordt afgeschaft en men alleen de levensloopregeling heeft om te kunnen sparen voor verlof of vervroegd stoppen met werken of minder werken.

5: Bevordering lichamelijke conditie van de medewerkers

Om de conditie te onderhouden, te verbeteren en versterking van lichamelijke kracht te bevorderen stellen wij voor in samenwerking met de ergotherapeute, die ten behoeve van de bewoners reeds binnen de organisatie werkzaam is, een fitnessplan voor de werknemers te ontwikkelen. In dit kader dienen voor- en nadelen van een fitnesscentrum intern in ogenschouw te worden genomen.

Wij zijn ons ervan bewust, dat dit een ambitieus voorstel is, ten eerste in verband met de kosten, maar ook in verband met de beoogde prioriteit, die hieraan binnen de organisatie wordt gegeven. Dit voorstel werpt immers alleen vruchten af, indien van de geboden faciliteiten regelmatig, consequent en onder deskundige leiding gebruik wordt gemaakt.

Daarmee is dit een project op zich, dat zorgvuldige besluitvorming vergt en zo tot invoering wordt besloten een even zorgvuldige projectuitvoering.

6: Coachen: de oudere werknemer coacht de jongere werknemer

Om kennis en ervaring van de ouder wordende werknemer te behouden, wordt een aantal oudere werknemers als coach van een jongere, onervaren werknemer ingezet. Om een optimaal resultaat te waarborgen, vindt een zorgvuldige selectie plaats en wordt een scholingsprogramma samengesteld.

Bovendien wordt de effectiviteit van de coachingactiviteiten regelmatig geëvalueerd zowel via gesprekken met de coaches als via gesprekken met de gecoachten. Aan de hand daarvan wordt per individu besloten of het zinvol en nuttig is de betreffende coachingsactiviteiten te continueren en zo ja, of bij- dan wel nascholing noodzakelijk is

7: Demotie

Vermindering van functionele belasting en verantwoordelijkheden; het teruggaan van een hogere functie naar een lagere.

Dit begrip heeft over het algemeen een slechte naam, omdat het meestal min of meer als strafmaatregel wordt gebruikt.

In dit kader echter is het de bedoeling om in samenspraak met de medewerker op deze wijze de kans te vergroten, dat deze tot het bereiken van de pensioensgerechtigde leeftijd op een goede en gezonde manier en dus met plezier door kan werken.

De basis, waarop een medewerker beslist c.q. ermee instemt om functioneel terug te treden, is voor behoud van motivatie van betrokkene van essentieel belang. Zo mag de aangeboden betrekking op lager niveau beslist geen "parkeerfunctie" zijn. De betrokken medewerker moet zelf van mening zijn, dat hij/zij ook binnen die functie nog steeds op zinvolle wijze aan het arbeidsproces deel kan nemen.

Demotie kan betrekking hebben op de functie zelf, maar ook op het takenpakket van de functie. In dat laatste geval blijft de functie zelf gehandhaafd, maar worden bij demotie taken onttrokken uit het oorspronkelijke takenpakket, zodat de functionele belasting minder wordt.

Op deze wijze toegepast kan demotie een waardevol element zijn binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dan immers biedt het de oudere werknemer de mogelijkheid om op eigen initiatief een stap opzij te zetten in zijn individuele loopbaan. Op die manier wordt vermeden, dat waardevolle krachten vroegtijdig uittreden, bijvoorbeeld omdat ze zich niet meer kunnen of willen aanpassen aan nieuwe vereisten, nieuwe technieken of een veranderende omgeving.

Voor de beoordeling van de vraag, wanneer demotie een geoorloofd personeelsinstrument is, zijn vanuit juridisch oogpunt de wet, de CAO en de individuele arbeidsovereenkomst van belang.

In de wet is aangegeven op welke wijze de werkgever en de werknemer zich ten opzichte van elkaar dienen te gedragen. Art 7.611 BW vermeldt in dat kader: *“De werkgever en de werknemer zijn verplicht zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen”*.

Definitie van een goed werkgever/werknemerschap:

Een medewerker of werkgever die redelijk en billijk doet of nalaat, handelt als een goed werkgever of goed werknemer [\(art 7:611 BW\)](#).

Een goed werkgever of werknemer houdt met deze beperkingen rekening. Hij kiest een redelijke oplossing binnen de grenzen van de wet, cao en arbeidsovereenkomst (dus binnen zijn beoordelingsvrijheid).

In de op de arbeidsovereenkomst toepasselijke CAO kan een specifieke bepaling staan over demotie.

Implementatie

Inleiding

De implementatie van dit geheel kan alleen succesvol zijn, als de onderliggende gedachten door een belangrijk deel van de medewerkers gedragen worden. Dat wil zeggen, dat er niet alleen een algemene bereidheid is om tot de pensioensgerechtigde leeftijd te werken, maar dat deze ook en wel om verschillende redenen wenselijk wordt geacht.

Op dit moment bevindt de Nederlandse arbeidswereld zich midden in die omslag: Tot voor kort ging men ervan uit, dat men a) 'eerder' kon stoppen met werken en b) in belangrijke mate zelf kon bepalen wanneer dat dan was. Allengs echter zijn in verband met de snelle vergrijzing de regels en daarmee de vrijheid van keuze van mogelijkheden ingeperkt. Dat wordt niet in dank afgenomen, hetgeen aannemelijk maakt, dat de hierboven beschreven aanpassing van het personeelsbeleid niet enthousiast wordt begroet.

Dat betekent, dat serieus aandacht dient te worden besteed aan het kweken van draagvlak, in de eerste plaats voor de gedachte dat men langer moet werken en in de tweede plaats voor de veranderingen, die beogen dit mogelijk te maken. Wij achten het instrument 'scholing' hiertoe het beste geschikt om een begin te maken met deze omslag in het denken over werken.

Plan van aanpak

Desbetreffend is van groot belang, dat de wijze, waarop draagvlak wordt gekweekt nauwkeurig inspeelt op de gedachten, zoals die bij de diverse doelgroepen leven. Wij verwachten bijvoorbeeld, dat het bij de hoger opgeleiden, dus bij het management en de groep daaronder, het middenkader, vrij snel zal gaan, omdat aangenomen mag worden dat deze groep medewerkers gevoeliger dan de overigen zijn voor overkoepelende abstract/rationele argumenten.

Daarom zijn wij ervan overtuigd, dat aandacht in de vorm van de voorgestelde scholing een bruikbaar middel is om de omslag in denken te bewerkstelligen. Deze scholing is immers bedoeld om de reeds aanwezige kennis inzake leidinggeven juist op het vlak van het aansturende omgaan met het vloeiende leeftijdsaspect aan te scherpen.

De zwaardere weerstand verwachten wij bij de groep uitvoerenden. Ten aanzien van deze groep medewerkers is het van groot belang precies de juiste snaar te treffen door enerzijds duidelijk te maken, dat er niet aan te ontkomen valt en anderzijds begrip te tonen voor de daardoor teweeggebrachte teleurstelling, de daardoor gewekte zorgen en onzekerheid. Ook in dit proces dienen de direct leidinggevenden een belangrijke rol te spelen, wat betekent, dat zij daar binnen het kader van vornoemde scholing op voorbereid dienen te worden.

Daartoe hebben deze directe leidinggevenden, het middenkader dus, bruikbare instrumenten nodig, die hen in staat stellen de groep medewerkers, voor wie zij de eindverantwoordelijk dragen, in zijn geheel te benaderen. Ook echter biedt het dagelijkse contact met de individuele medewerker goede kansen om het omslagproces te stimuleren en te bewerkstelligen, dat deze verandering tenminste als gegeven wordt geaccepteerd.

Het gaat hier om procesbegeleiding, natuurlijk altijd met het oog op het te realiseren resultaat, maar als het proces niet op de juiste, begripvolle maar overtuigende wijze wordt gestimuleerd aan de hand van de genuanceerde meestal non verbale signalen, die de medewerker geeft, worden de zorgen en daarmee de weerstand niet weggenomen, heeft het beoogde draagvlak voor de voorgestelde veranderingen dus geen kans en wordt het resultaat niet bereikt.

De instrumenten voor het middenkader

I

Wij beschouwen het POP programma als het meest geschikte instrument om doelgericht met de medewerkers in gesprek te komen. Deze beide onderwerpen bieden namelijk de mogelijkheid om het grote thema 'gewoon werken tot het bereiken van de pensioensgerechtigde leeftijd' als uitgangspunt te gebruiken voor het beantwoorden van de belangrijke vraag 'hoe' dat zodanig vorm te geven, dat werken tot het einde toe plezierig blijft.

Natuurlijk ligt de onvrede over het feit, dat dit moet gebeuren, dicht aan de oppervlakte en ook deze behoort in deze gesprekken de nodige aandacht te krijgen. Maar gezien het echte onderwerp van gesprek, dat in de vorm van een concrete vraag aan de orde wordt gesteld, is de mogelijkheid gegeven om na een passende

periode van aandacht voor emoties weer naar de realiteit terug te keren. Immers, die vraag moet hoe dan ook beantwoord worden en als het antwoord er is, dan wordt het ook door iedereen serieus genomen. Dat betekent, dat er consequenties aan worden verleend.

In dit geval is dus sprake van twee doelstellingen:

- voldoende en passende aandacht voor de gevoelens van onvrede, zodat draagvlak ontstaat en
- een bruikbare POP, waaruit voortvloeit, dat iedere medewerker in staat stelt om tot het bereiken van de pensioensgerechtigde leeftijd een zinvolle bijdrage aan de missie van Zorginstelling X te leveren

Beide doelstellingen worden in hetzelfde proces tegelijkertijd gerealiseerd. Om dit instrument zo toe te passen, dat deze opzet slaagt, dient het middenkader specifiek daarin te worden geschoold.

II

Als tweede instrument achten wij het coachen door de oudere van de jongere werknemer geschikt. Dit namelijk vergt een zorgvuldige selectie van medewerkers, die deze taak op zich willen nemen en als dit selectieproces goed verloopt kan het een stimulerend, want motiverend effect hebben, niet alleen op de uitverkorene zelf, maar ook op de groep eromheen.

Ook hieraan gaat vanzelfsprekend een scholingsproces vooraf. Zowel het middenkader als de medewerkers dienen goed te weten wat van een coach verwacht mag worden en welke eigenschappen iemand geschikt maken als coach. Bovendien mogen de coaches er vanuit gaan, dat zij zelf degelijk worden opgeleid in (tenminste) gesprekstechnieken.

Afronding van de implementatie

Is via deze scholingen het omdenkproces eenmaal op gang gekomen, dat zijn de overige instrumenten, te weten

- personeelsbeleid op maat
- levensloopregeling
- bevordering en onderhoud van lichamelijke conditie
- demotie, vermindering van functionele belasting en verantwoordelijkheden

als het ware vanzelfsprekend en kunnen dus veel soepeler, met minder ophef worden ingevoerd, zodra zij aan de orde komen.

Een ander voordeel van implementatie via een scholingscircuit is, dat dit proces op deze wijze allengs op gang komt en dus organisch van karakter is. Dat schept tijd om de voor- en nadelen en het kostenaspect van grotere projecten, zoals de inrichting van een fitnesscentrum, rustig te bestuderen en zo een weloverwogen oordeel te vormen over het al dan niet invoeren ervan en zo ja, hoe dit dan zodanig vorm te geven, dat het beoogde succes gewaarborgd is.

Afronding

De effectiviteit van elke organisatie berust op de effectiviteit van elk van zijn medewerkers. Gezien de wet van grootte der getallen ligt de algemene effectiviteit bij de meeste organisaties op gemiddeld niveau: iedereen doet zijn best, de één een beetje meer dan de ander en dat ook niet elke dag, zodat alles bij elkaar een werkbaar niveau bereikt wordt. Maar meestal niet veel meer dan dat.

Door de vergrijzing wordt dit proces door een nieuwe factor bedreigd: oudere mensen denken vaak geen toekomst meer te hebben en zijn dus minder gemotiveerd om zich in te zetten. Immers, het zal hun tijd wel duren??

Realiseert men zich bovendien, dat de vergrijzing eveneens tot gevolg heeft dat de arbeidsmarkt zich van een werkgevers- naar een werknemersmarkt ontwikkelt, dan weet men ook, dat elke goede werknemer er één is en dat het dus zaak is deze voor de organisatie te behouden.

En tot slot mag desbetreffend ook de toenemende employability niet worden vergeten. Nu zal dat onder de oudere werknemers (helaas?) wel meevallen, aangezien zij, zoals hierboven gesteld minder actief bezig zijn om hun toekomst vorm te geven, maar onder de jongere werknemers is dit een factor, waarmee terdege rekening gehouden dient te worden, hetgeen voor de organisatie het vergrijzinggevaar nog eens doet toenemen.

Alles bij elkaar zijn er dus drie macroargumenten om een progressief personeelsbeleid te voeren, met op dit moment het accent op behoud van motivatie van de oudere werknemer. Samen met de microargumenten, zoals in deze notitie verwerkt, redenen genoeg om aan de slag te gaan.

Literatuurlijst

Gids voor personeelsmanagement

PW intermediair

TNO nieuws

Ministerie van SZW en Regiegroep Grijswerkt

Onderzoek van VWS over arbeidsmarkt, arbeidsproductiviteit en vergrijzing

Studie: de oudere werknemer als kennisbron

Onderzoeksrapport : De kwalitatieve personeelsbehoeften

WWW.age-nederland.nl

WWW.agentschapszw.nl

WWW.leeftijdsbewustpersoneelsbeleid.nl

WWW.HRservicecenter.nl