

# VSM investeert in leeftijdsbewust personeelsbeleid

*Wat kun je als ondernemingsraad doen om bij te dragen aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid? De OR-leden van VSM bespraken hun rol met de bestuurder. Het werd een initiatiefrijke rol, die intussen aan bedrijf én medewerkers ten goede komt. Om te beginnen de oudere werknemer, die weer volop de kans krijgt mee te draaien in het 'opleidingencircus'.*

Door Jac. [naam]

**W**ie oudere werknemers langer wil laten doorwerken, moet hen om te beginnen motiveren. Terwijl vergrijzing en ontgroening als dreigende wolven samenvoeren boven werkend Nederland, wordt het steeds duidelijker dat een paraplu van overheidsmaatregelen – zoals afschaffen van VUT en prepensioen – alléén niet voldoet. Het ontzenuwen van vooroordelen is al een goed begin: oudere werknemers zijn niet vaker ziek, te duur of te inflexibel, zo heeft TNO-onderzoek aangetoond. 55-plussers zijn juist minder vaak ziek en tonen grotere betrokkenheid bij hun werkgever dan jongere collega's. Als werkgever is het zaak deze medewerkers vast te houden en dus niet af te wachten wat de overheid doet, maar het eigen personeelsbeleid eens tegen het licht te houden. Dan blijkt dat er in de meeste gevallen niet zoiets bestaat als een 'leeftijdsbewust personeelsbeleid', laat staan dat de bedrijfsleiding weet hoe het zijn oudere werknemers langer zou kunnen vasthouden. VSM is zo'n bedrijf waar tot voor kort ook geen sprake was van dergelijk beleid. Dat viel de ondernemingsraad op en die besloot de kwestie aan te kaarten

## Intensief communiceren

VSM maakt natuurlijke geneesmiddelen, homeopathisch en plantaardig. Het Alkmaarse bedrijf heeft het hele productieproces 'van plant tot klant' in huis: van het kweken van de kruiden tot de productie van de geneesmiddelen, de kwaliteitscontrole, verpakken, vermarkten en de distributie. VSM valt niet onder een cao en daarom onderhandelt de OR zelf over de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, vertelt OR-voorzitter Johan van der Molen (52). 'Omdat we zoveel verschillende processen verenigen, is een goed contact nodig met alle mensen binnen het bedrijf, van de bestuurders tot de medewerkers. We communiceren intensief met de vertegenwoordigers van de

verschillende bedrijfsonderdelen, die ieder hun eigen achterban vertegenwoordigen. Per thema bespreken we met hen waarover we gaan onderhandelen. Zij koppelen dit terug met hun afdeling en vervolgens gaan wij de onderhandeling in.'

## Verschillende eisen

Die diversiteit aan werkzaamheden brengt ook uiteenlopende eisen van de betrokken medewerkers met zich mee. Een aantal mensen doet vrijwel uitsluitend fysiek werk, zoals in de expeditie of schoffelen en planten verzorgen. Anderen hebben administratieve functies met weinig fysieke belasting. 'Dat was aanleiding voor ons na te denken over leeftijdsbewust personeelsbeleid', vertelt Van der Molen. 'Als OR vonden we dat we daar voortaan wat bewuster mee om zouden moeten gaan. Dat begint met in kaart brengen van hoe mensen hun werk beleven.'

Het kostte enige overtuigingskracht, maar de OR kreeg toch P&O en vervolgens ook de directie mee. 'Je kunt de directie beter beïnvloeden op basis van feiten dan op basis van meningen', aldus Van der Molen. 'P&O ging er helemaal voor en stelde zelfs voor het professioneler aan te pakken. Daar rolde het TNO-onderzoek uit.'

Eerst onderzocht het bedrijf zelf de interne leeftijdsopbouw, die evenwichtig bleek en overeenkwam met wat in Nederland gebruikelijk is. TNO Kwaliteit van Leven voerde vervolgens een kwalitatief onderzoek uit naar de arbeidsbeleving en hoe men over collega's oordeelt. Welk beeld bestaat er over de inzetbaarheid van 50-plussers? Waar wringt het eventueel? Hoe zit het met motivatie en betrokkenheid, gezondheid en competenties?

## Betrokken

TNO sprak met de algemeen directeur, met twee leidinggevendenden, het toenmalige hoofd P&O en met twee leden van de OR. Vervolgens werden discussiebijeenkomsten

gehouden voor de 50-plussers in het bedrijf en daarnaast met jongere medewerkers als controlegroep voor de beeldvorming. Medewerkers blijken in het algemeen vrij tevreden over hun werk, hun inzetbaarheid in het bedrijf en blijven gemiddeld lang bij VSM werken. 'Het beeld dat jongeren van oudere collega's hebben bleek overwegend positief', vertelt Van der Molen. 'Oudere collega's hebben veel ervaring en kennis van de producten die het bedrijf maakt. Ze zijn sterker betrokken bij VSM dan hun jongere collega's. Als ze ander werk willen, zoeken ze dat eerst binnenshuis, terwijl de jongeren makkelijker naar een ander bedrijf gaan. Aan de andere kant komen ouderen minder goed mee waar het gaat om bijvoorbeeld omgaan met computers.' Oudere VSM-werknemers zien zichzelf als loyaal, trouw en trots op hun bedrijf. Het onderzoek liet ook de zwakke plekken van het personeelsbeleid zien. De ouderen waren niet tevreden over de opleidingsmogelijkheden. Van der Molen: 'Ze volgden in de loop der jaren wel hun opleidingen, maar nu overheerste het gevoel: is dat nog wel nodig op mijn leeftijd, het management investeert vast liever in jongeren. Op het gebied van de automatisering was er ook wat achterstand. Beide aspecten proberen we weg te werken en daarom hebben we een aantal aanbevelingen gedaan waarmee ook iets wordt gedaan. Het resultaat is dat het



scholingsbeleid nu meer bottom up is geregeld en de verantwoording voor de opleidingsbudgetten lager in de organisatie is neergelegd. Iedereen krijgt meer keuzevrijheid voor de opleiding of cursus die men wil volgen. Je houdt de verplichte opleidingen als medewerker van een farmaceutisch bedrijf, maar dit stimuleert eigen initiatieven. Het zorgt bovendien ervoor dat mensen beter inzetbaar blijven, ook buiten de eigen afdeling. We willen toe naar een persoonsgebonden opleidingsbudget.'

Verder wil VSM het werknemers mogelijk maken een opleiding te volgen die niets met de huidige functie te maken heeft. Liefst wel in eigen tijd en P&O zoekt daarin mee naar een zogeheten gezonde balans. Zo voorkomt men dat medewerkers te lang op hun eigen plek vastgeroest zitten. Wie merkt dat er in hem geïnvesteerd wordt, zal eerder zelf investeren en minder snel zijn motivatie verliezen.

### Geen welles-nietes

De proactieve opstelling van de OR heeft ertoe geleid dat VSM haar personeelsbeleid kritisch tegen het licht heeft gehouden en blijft houden. Van der Molen is daar trots op: 'Directie en P&O hebben vaak een bepaalde kijk op een zaak en wij als OR weer een andere. Positief is dat je op basis van concrete onderzoeksgegevens een stuk verder komt, zonder te verzanden in welles-nietesdiscussies. Onze bestuurder staat voor wat betreft het leeftijdsbewust personeels-

beleid open voor onze inbreng, dat helpt. Want inmiddels zijn er ook andere projecten gestart, zoals onderzoeken naar flexibel werken en gezond werken. Dat is allemaal in het belang van het bedrijf en als alle partijen zien dat dat vanuit een opbouwende instelling gebeurt, groeit het onderlinge vertrouwen.'



*Eerste Kamer-veterane Hannie van Leeuwen:*

## 'Ouderen klapstoel economie'

Hannie van Leeuwen (Delft 1926), vice-voorzitter van de Eerste Kamer voor het CDA en lid van de Regiegroep GrijsWerk: 'De overheid voert al jaren een stimulerend beleid om ouderen langer aan het werk te houden. Onder meer via de Taskforce Ouderen en Arbeid, op mijn verzoek ingesteld na een debat in de Eerste Kamer, en nu via de Regiegroep GrijsWerk. Deze regiegroep moet een cultuuromslag bewerkstellingen bij werkgevers en werknemers via een intensief communicatietraject en het verspreiden van goede voorbeelden. Bovendien is er de tijdelijke regeling *stimuleren leeftijdsbewust personeelsbeleid* voor werkgevers. In 2007 zal er vermoedelijk een netto arbeidsparticipatie zijn gerealiseerd van veertig procent 55- tot 64-jarigen. En in 2010 moet de Europese doelstelling van vijftig procent worden gehaald. De overheid zou natuurlijk de pensioengerechtigde leeftijd wettelijk kunnen verhogen, maar dan moeten hiertoe wel de noodzaak en het maatschappelijk draagvlak aanwezig zijn. Dat laatste is er niet. Ik denk dat we eerst volop moeten inzetten op werken tot 65 jaar. Zolang werkgevers die het aandurven een 57-plusser aan te nemen nog een zeldzaamheid zijn, blijft verplicht doorwerken tot 67 jaar een utopie. Op vrijwillige basis kan dit nu overigens al.'

Ook bedrijven en instellingen kunnen bijdragen om ouderen langer aan het werk te houden, namelijk door over de hele linie leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren. Van Leeuwen: 'Maar daaraan ontbreekt het nog. Ouderen zijn nu vaak nog de klapstoel van de economie.'

Ook de ondernemingsraad kan volgens Van Leeuwen iets bijdragen: 'De werkgever aanzetten tot dit beleid en bij jongeren de weerstanden wegnemen tegen het langer doorwerken van ouderen.' En de oudere werknemer zelf? 'Bereidheid tonen tot voortdurende (bij)scholing, geen bevoorrechte positie opeisen en een stap terug willen zetten. En vooral: kennis en ervaring delen.'



Door Jac. Janssen