

Tijdelijke Subsidieregeling Stimuleren Leef tijdsbewust Beleid Aandachtspunt 2006: Duurzame Inzetbaarheid

Voor een optimale bedrijfsvoering is het van belang dat medewerkers optimaal inzetbaar zijn. Die inzetbaarheid moet niet alleen voor nu gelden, maar moet duurzaam zijn: Medewerkers moeten zowel nu als in de toekomst in staat zijn om een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat te vervullen. Bovendien moeten ze in staat zijn om een succesvolle overstap te maken naar een andere functie, bij de eigen werkgever of elders. Iemands inzetbaarheid bepaalt dus ook de mogelijkheden van die persoon om langer door te werken. Het is daarmee een centraal begrip in het leeftijdsbewuste personeelsbeleid.

Subsidie voor beleid rond duurzame inzetbaarheid

Het streven naar duurzame en optimale inzetbaarheid is een belangrijke schakel in leeftijdsbeleid. Daarom heeft het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid dit thema centraal gesteld in de aanvraagperiode 2006 van de Tijdelijke Subsidieregeling Stimuleren Leef tijdsbewust Beleid. Organisaties die met dit thema aan de slag willen kunnen hiervoor een subsidieverzoek indienen. Hieronder leggen we uit wat in dit kader bedoeld wordt met duurzame inzetbaarheid.

Omdat beleid rond inzetbaarheid maatwerk is, is niet vastgelegd op welke wijze u aan inzetbaarheid moet werken. Om u te helpen bij het vaststellen van die werkwijze doen we wel een aantal suggesties voor thema's die u zou kunnen aanpakken (zie bijlage 1 en 2). De uiteindelijke keus is natuurlijk afhankelijk van de specifieke situatie in uw organisatie. Verder dient u er bij het opstellen van uw plannen op te letten dat deze niet strijdig zijn met de nieuwe wetgeving rond leeftijdsdiscriminatie. Op grond van deze wetgeving mogen veelal alleen in uitzonderingsgevallen leeftijds grenzen gesteld worden. Zie voor meer informatie hierover het dossier 'gelijke behandeling' op www.szw.nl.

Wat verstaan we onder inzetbaarheid

De mate waarin een medewerker inzetbaar is hangt af van de mate waarin hij of zij wil werken en kan werken. Willen werken betekent: gemotiveerd en betrokken zijn, kunnen werken betekent dat de competenties en gezondheid zodanig zijn dat de werkzaamheden ook naar behoren kunnen worden uitgevoerd¹. Bij het streven naar een goede inzetbaarheid is van belang dat gekeken wordt naar de langere termijn: worden de gezondheid en motivatie van de medewerkers niet bedreigd, bijvoorbeeld door te hoge eisen aan hen te stellen? Zijn de arbeidsomstandigheden optimaal? Bieden het werk en de voorzieningen er omheen (bijv. scholing) voldoende mogelijkheden om de competenties en vaardigheden op peil te houden en aan te vullen, zodat een overstap naar ander werk mogelijk is? Zo'n overstap kan nodig zijn, bijvoorbeeld omdat de functie vervalt, de werkzaamheden veranderen, het werk te zwaar wordt of omdat de medewerker wel eens wat anders wil.

Optimaal en duurzaam inzetbare medewerkers beschikken over een brede verzameling competenties en vaardigheden. Ze zijn bovendien bereid om deze in te zetten, niet alleen om hun huidige functie te vervullen, maar ook in een toekomstige andere functies. Tenslotte hebben optimaal en duurzaam inzetbare medewerkers een optimale lichamelijke en psychische gezondheid, waardoor ze huidige en toekomstige functies zo goed mogelijk kunnen uitoefenen. Zij verkennen periodiek hun mogelijkheden voor interne of externe loopbaanstappen.

Het zorgen voor optimale duurzame inzetbaarheid is een verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer samen. De werkgever moet zorgen voor omstandigheden die bijdragen aan optimale duurzame inzetbaarheid, de werknemer moet gebruik maken van de aangeboden mogelijkheden. Bovendien moet de werknemer zelf het nodige ondernemen om de eigen inzetbaarheid op peil te houden dan wel te verbeteren. Werken aan optimale duurzame inzetbaarheid is een continu proces,

¹ NB: dat kan ook het geval zijn indien sprake is van een gezondheidsbeperking. Ook dan kan immers gestreefd worden naar het optimaliseren van de gezondheid van de betreffende medewerker, gegeven zijn of haar mogelijkheden. Hiertoe kunnen bijvoorbeeld de arbeidsomstandigheden worden aangepast.

want de inzetbaarheid verandert voortdurend. Kennis verouderd, iemands motivatie verandert, de eisen die op de arbeidsmarkt gesteld worden veranderen. Stilstaan is dus vrijwel per definitie achteruitgang als we het over optimale duurzame inzetbaarheid hebben.

Inzetbaarheid en leeftijd

Het beeld dat ouderen minder goed inzetbaar zijn dan jongeren klopt niet. Wat wel klopt is dat iemands inzetbaarheid verandert bij het ouder worden. Dat heeft bijvoorbeeld te maken met veranderingen in iemands gezondheidssituatie, of met de motivatie om te werken. Zo vinden jongeren werk vaak leuk omdat het ze de mogelijkheid biedt veel nieuwe dingen te leren, ouderen vinden het vaak juist leuk om dat wat ze weten over te dragen: een heel andere motivatie.

In de praktijk zien we dat als niet gestuurd wordt op inzetbaarheid, die inzetbaarheid afneemt naarmate mensen ouder worden (zie ook bijlage 3). We zien dan vaak het volgende:

- toename gezondheidsproblemen;
- afname fysieke en mentale belastbaarheid;
- verandering van de cognitieve vermogens;
- verandering in de arbeidsmotivatie;
- afnemende bereidheid om te veranderen;
- toenemende ervaringsconcentratie en kennisachterstand.

Belangrijk is dat we ons realiseren dat die afname van inzetbaarheid geen wetmatigheid is en ook niet geldt voor iedereen. Veel kan voorkomen worden door gericht beleid. Bovendien kan de afname van een bepaald aspect van inzetbaarheid soms gecompenseerd worden door een verbetering op een ander aspect. Zo is een afname in belastbaarheid vaak op te vangen door een toename in ervaring, waardoor de medewerker effectiever en efficiënter kan werken en dus minder belast wordt. Bij een goed beleid hoeft de inzetbaarheid van oudere medewerkers niet terug te lopen. Wel zal de inzetbaarheid veranderen: jongeren hebben over het algemeen andere sterke en zwakke punten dan ouderen.

Een laatste aandachtspunt betreft de beeldvorming: omdat veel mensen denken dat de inzetbaarheid van ouderen afneemt, gaan ze zich hiernaar gedragen. Leidinggevend en geven ouderen bijvoorbeeld minder uitdagende taken, en zien dus ook minder prestaties. Het negatieve beeld wordt zo bevestigd. Maar ook veel ouderen zelf gaan geloven in de beelden over hen en zijn niet meer gemotiveerd om nog te investeren in zaken als scholing of de overstap naar een nieuwe baan of functie.

Het beïnvloeden van inzetbaarheid

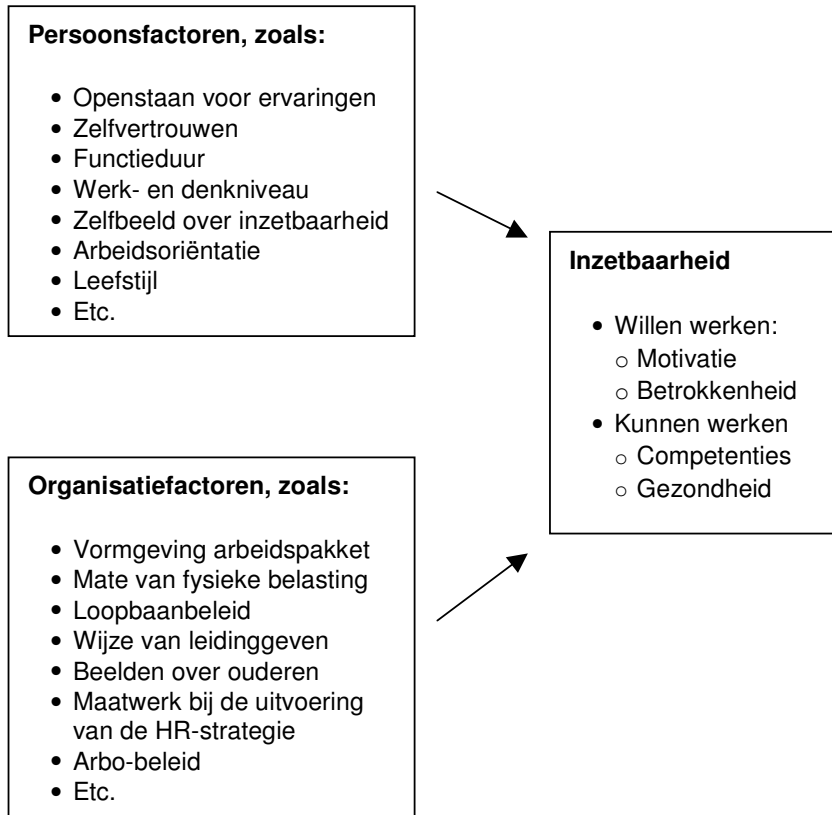
De inzetbaarheid van medewerkers wordt beïnvloed door persoonsfactoren en organisatiefactoren (zie schema). Zo heeft iemand die veel sport en gezond eet een leefstijl (persoonsfactor) die een positief effect heeft op zijn gezondheid en daarmee op zijn inzetbaarheid. En een organisatie waar mensen gestimuleerd worden om regelmatig nieuwe dingen te leren of waar men beschikt over een loopbaanbeleid (organisatiefactoren) levert een bijdrage aan het optimaal en duurzaam inzetbaar houden van haar medewerkers. Organisatiefactoren en persoonsfactoren hebben overigens ook invloed op elkaar: de organisatie kan mensen wel stimuleren om opleidingen te volgen, maar het hangt van de persoon af of die dat doet. En iemand kan wel willen proberen om gezond te eten, maar als de bedrijfskantine alleen een vette hap biedt wordt dat door de organisatie niet ondersteund. Door die onderlinge samenhang tussen persoons- en organisatiefactoren is het ook van belang dat zowel de organisatie als de medewerkers zelf zich verantwoordelijk voelen voor het werken aan inzetbaarheid, en dat zij samen een beleid uitwerken.

Voor het optimaal bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers is het raadzaam om niet te veel te werken met losse maatregelen, maar te streven naar een samenhangend leeftijdsbewust personeelsbeleid, met voldoende ruimte voor individueel maatwerk. Dit beleid moet geïntegreerd worden in het reguliere personeelsbeleid. Een dergelijk beleid moet in ieder geval op vier fronten actief zijn:

1. visie op de inzet en inzetbaarheid van personeel;

2. het bestrijden van negatieve beeldvorming over ouderen;
3. curatief beleid om bestaande problemen met de inzetbaarheid van medewerkers (door bijvoorbeeld een rug die versleten is) op te lossen;
4. preventief beleid om inzetbaarheidproblemen te voorkomen en om te zorgen dat het potentieel van alle medewerkers optimaal benut wordt, nu en in de toekomst.

Tenslotte is het natuurlijk van belang dat het beleid geborgd wordt in de structuur, het beleid en de processen in de organisatie.



Leeftijdsbewust personeelsbeleid: maatwerk

Zoals we al stelden: de gevolgen van veroudering zijn per persoon verschillend. Ook is per organisatie, zelfs per functie, verschillend of de verandering een grote invloed heeft op het functioneren van medewerkers. Dit betekent dat leeftijdsbewust personeelsbeleid maatwerk is. Elke organisatie zal moeten bepalen welke problemen er spelen en hoe die het beste kunnen worden aangepakt. Een ieder zal ook de eigen prioriteiten moeten vaststellen.

Bijlage 1: Leeftijdsbewust beleid gericht op inzetbaarheid: wat kunt u doen?

In het voorgaande document is beschreven dat 'Inzetbaarheid' (ook wel genoemd 'Employability') in 2006 het centrale thema is van de Tijdelijke Subsidieregeling Stimuleren Leeftijdsbewust Beleid. Om u een indruk te geven van het soort projecten waarvoor u subsidie kunt aanvragen geven we in dit document een aantal voorbeelden. We doen dat per 'pijler' van inzetbaarheid:

1. motivatie;
2. betrokkenheid;.
3. competenties;
4. gezondheid.

Dat zijn de terreinen waarop u zich kunt richten om te zorgen voor optimale inzetbaarheid. We beschrijven ook een aantal mogelijke manieren om vast te stellen of zich op genoemde terreinen problemen voordoen (bijlage 2).

Voor de duidelijkheid: we beschrijven hier voorbeelden van wat u zou kunnen doen. Dit betekent niet dat u voor een ander type activiteit geen subsidie kunt aanvragen! Creatieve andere ideeën zijn zeker welkom, zolang ze tot doel hebben om de inzetbaarheid te bevorderen. Ook betekent het niet dat voorstellen die voortbouwen op de hier beschreven suggesties altijd voor subsidie in aanmerking komen.

Suggesties voor acties

Voor elke pijler van inzetbaarheid geven we een aantal voorbeelden van activiteiten die u kunt ondernemen om de inzetbaarheid van medewerkers te optimaliseren. Als u deze activiteiten nog niet onderneemt is het misschien een suggestie om op dat punt beleid of acties te ontwikkelen. Overigens: veel van de genoemde activiteiten hebben effect op meer dan één pijler van inzetbaarheid: werken aan een betere gezondheid kan bijvoorbeeld ook een positief effect hebben op de motivatie van medewerkers.

Om vast te stellen waar u uw acties op kunt richten bepaalt u eerst of u nu bij uw oudere medewerkers problemen signaleert bij één of meer van de pijlers van inzetbaarheid, of verwacht dat er in de toekomst problemen gaan ontstaan. Dit laatste kan bijvoorbeeld veroorzaakt worden door een cumulatief effect, bijvoorbeeld door de jarenlange blootstelling aan slechte arbeidsomstandigheden. Dit cumulatieve effect maakt dat problemen waar veel mensen mee te maken hebben, vaak alleen (of vooral) bij ouderen tot uiting komen. De situatie van ouderen geeft daarom een goede indicatie van mogelijke problemen in een organisatie.

Signaleert u nu, of verwacht u in toekomst problemen op het gebied van:	Nee	Ja, nu	Ja, toekomst
1. De motivatie van uw oudere werknemers	0	0	0
2. De betrokkenheid van uw oudere werknemers	0	0	0
3. De competenties van uw oudere werknemers	0	0	0
4. De gezondheid van uw oudere werknemers	0	0	0

U weet nu op welke pijler(s) u uw acties kunt richten. Hieronder vindt u een aantal vragen die u helpen specifieker vast te stellen op welke terreinen u actie kunt ondernemen. De lijst is niet uitputtend en dient vooral om u op ideeën te brengen. *Ter illustratie is soms een voorbeeld opgenomen van een manier waarop dit kan gebeuren.*

Motivatie	Nee	Ja, nu	Ja, toek
• Beschikt u over een systeem dat een goed inzicht geeft in de wensen en behoeften van uw medewerkers? <i>Dit kan bijvoorbeeld middels een test of gesprekken.</i>	0	0	0
• Zorgt u voor een optimale aansluiting van de werkzaamheden van medewerkers en hun individuele wensen en behoeften. <i>Een manier is bijvoorbeeld werknemers zelf onderling taken te laten verdelen.</i>	0	0	0

- Voorkomt u vastroesten van medewerkers door te zorgen dat ze in beweging blijven? *Dit kan bijvoorbeeld door te zorgen voor levenslang leren via scholing en training, door regelmatig wisselen van taken of functie of door te zorgen dat zij regelmatig eens 'buiten de deur' kunnen kijken bij een andere organisatie of afdeling.* 0 0 0
- Zorgt u dat de werkzaamheden van uw medewerkers voldoende uitdaging biedt? 0 0 0
- Zorgt u dat leidinggevenden beschikken over de competenties om met medewerkers te spreken over hun motivatie, hun wensen etc? 0 0 0

Betrokkenheid

- Stimuleert u medewerkers om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun inzetbaarheid. *Dit kan bijvoorbeeld door in werkoverleg taken onderling te laten verdelen of door mensen zelf hun opleidingswensen te laten invullen.* 0 0 0
- Zorgt u dat de ervaring van oudere medewerkers optimaal wordt ingezet? *Een manier om dit te bereiken is bijvoorbeeld hen te betrekken bij het opzetten van nieuw beleid* 0 0 0
- Zorgt u dat medewerkers weten dat ze gewaardeerd worden en dat hun ervaring waardevol is voor de organisatie? *Bespreekt u bijvoorbeeld met hen hoe de laatste jaren van hun werkzame leven zo kunnen worden ingericht dat hun ervaring zo effectief mogelijk wordt ingezet?* 0 0 0
- Zorgt u voor een positieve beeldvorming over ouderen en het tegengaan van vooroordelen ten opzichte van deze groep? 0 0 0

Competenties

- Beschikt u over een goed overzicht van de competenties van medewerkers? *Legt u bijvoorbeeld via EVC-procedures of assessments vast welke kennis en ervaring men heeft opgedaan binnen het werk en bij andere activiteiten (bijv. hobby's)?* 0 0 0
- Beschikken uw medewerkers over een overzicht van de competenties die voor de organisatie van belang zijn? *Dit kan bijvoorbeeld door per functie in de organisatie te beschrijven welke competenties nodig zijn om de functie te vervullen.* 0 0 0
- Beschikt u over een werkwijze waarbij op een goede en creatieve manier gebruik wordt gemaakt van de in de organisatie aanwezige competenties? *Dit kan bijvoorbeeld vorm krijgen in een flexibele verdeling van taken en werkzaamheden.* 0 0 0
- Zorgt u voor het ontwikkelen van competenties? *Heeft u bijvoorbeeld een systeem voor het aanbieden van scholing, training of stages, of zorgt u dat medewerkers regelmatig nieuwe taken verrichten?* 0 0 0
- Zorgt u dat de door u aangeboden scholing en training is afgestemd op de doelgroep? *Ouderen leren immers anders dan jongeren, en mensen verschillen in leerstijl (de één leert door te lezen de ander door te doen).* 0 0 0

Gezondheid

- Beschikt u over een methode om inzicht te krijgen in de belasting en belastbaarheid van medewerkers? 0 0 0
- Beschikt u over een systeem waarbij een onbalans snel wordt gesignaleerd? 0 0 0
- Beschikt u over een beleid om de (fysieke en psychische) belasting van medewerkers te beperken? *Dit kan bijvoorbeeld door ergonomische aanpassingen, afwisseling van taken gedurende de dag/week of een andere verdeling van werkzaamheden over functies/medewerkers.* 0 0 0
- Beschikt u over een beleid om het aantal jaren dat iemand een belastende functie mag uitoefenen te beperken? *Dit kan bijvoorbeeld door een loopbaanbeleid of een uitstroombeleid waarbij medewerkers worden begeleid bij het vinden van een functie buiten de organisatie.* 0 0 0

- Zorgt u ervoor dat medewerkers gezondheidsproblemen, onder andere rond belasting en belastbaarheid, tijdig melden? Is daarbij onder andere gedacht aan het belang van een veilige omgeving, waarin men zich vrij voelt deze zaken te melden? 0 0 0
- Heeft u een systeem om adequaat te reageren op gesignaleerde gezondheidsproblemen 0 0 0
- Stimuleert u een gezonde leefstijl van medewerkers, ook in hun privé-leven? *Het kan hierbij voorbeeld gaan om gezond eten, sporten etc.* 0 0 0

Algemeen

- Wordt medewerkers de mogelijkheid geboden om werk en privé goed op elkaar af te stemmen? *Dit kan bijvoorbeeld door het bieden van flexibele werktijden, verlofregelingen etc.* 0 0 0
- Is uw beleid en uitvoeringspraktijk zo ingericht dat leidinggevenden regelmatig met hun medewerkers spreken over hun inzetbaarheid? 0 0 0
- Wordt bij de beoordeling van leidinggevenden ook gekeken naar de mate waarin zij de inzetbaarheid van hun medewerkers bevorderen? 0 0 0
- Is uw beleid om te zorgen voor een duurzame en optimale inzetbaarheid van medewerkers geborgd in de structuur, het beleid en de processen van uw organisatie? 0 0 0

Hoe verder?

Bovenstaande checklist geeft u een idee van de verschillende activiteiten of instrumenten die u kunnen helpen bij het op peil brengen en houden van de inzetbaarheid van uw medewerkers. De lijst kan u ook helpen om vast te stellen op welke onderdelen een intensivering van uw inspanningen van belang kan zijn. Alvorens u nu een plan gaat maken voor de manier waarop u dit wilt aanpakken is het verstandig eerst eens te onderzoeken of er voorbeelden zijn van een vergelijkbare aanpak. Dit kan u immers veel werk besparen! U kunt hiervoor bijvoorbeeld gebruik maken van de sites www.leeftijdophetwerk.nl, www.senior-power.nl, of andere sites waarnaar deze sites verwijzen. U kunt ook uw ideeën toetsen bij de helpdesk leeftijdsbewust personeelsbeleid. Deze is bereikbaar op telefoonnummer 0900-0400361 (0,25 p.m.), of via leeftijdsbewustbeleid@hucag.nl.

Bijlage 2: Signaleren van problemen

De aanleiding om met inzetbaarheid aan de slag te gaan is veelal dat er zich op dat terrein problemen voordoen. Een andere aanleiding kan zijn dat er in de toekomst problemen verwacht worden. Maar hoe kunt u zien of er problemen zijn of te verwachten zijn? We geven hieronder een aantal voorbeelden van een werkwijze waarbij u gebruik maakt van gegevens die in de meeste organisatie beschikbaar zijn. Mogelijk beschikt u over meer gegevens dan we hier bespreken, de opsomming is zeker niet compleet. Natuurlijk kunt u ook een specifieke analyse (laten) uitvoeren van huidige en te verwachten inzetbaarheidsproblemen. Het ontwikkelen van een instrument hiervoor kan evt. ook voor subsidie in aanmerking komen.

Productiviteitscijfers

De productiviteit van individuele medewerkers, teams, afdelingen of de organisatie als geheel wordt sterk beïnvloed door de inzetbaarheid van de medewerkers. Teruglopende productiviteit, of productiviteit die achterblijft bij de planning, kan dan ook een aanwijzing zijn dat de inzetbaarheid van (een deel van) de medewerkers niet optimaal is. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen of dat inderdaad het geval is, en bij welke pijler van inzetbaarheid er problemen zijn.

Verzuimregistratie

De verzuimcijfers van uw organisatie kunnen een indicatie geven van mogelijke problemen rond de inzetbaarheid van medewerkers. Door de gegevens uit te splitsen naar leeftijd ziet u of er in bepaalde leeftijdscategorieën meer of minder verzuim voorkomt. Let er daarbij wel op dat verschillen mogelijk door andere factoren verklaard worden: als ouderen vaker verzuimen, maar ook vaker werken in bepaalde functies, is misschien het soort werk de oorzaak van het hogere verzuim. Kortom: de cijfers geven niet meteen aan wát er aan de hand is, maar wel dat er een aanleiding is om eens nader te kijken.

Verzuim kan een teken zijn van *gezondheidsproblemen*, maar ook *motivatie* en *betrokkenheid* kunnen een rol spelen. Mogelijk zijn ook *competenties* in het geding, bijvoorbeeld omdat de betrokken personen niet beschikken over de kennis en vaardigheden om veilig te werken, waardoor ongevallen ontstaan, of om efficiënt te werken, waardoor zij overbelast raken.

Verloop

Een hoog verloop kan een teken zijn van problemen met de inzetbaarheid, bijvoorbeeld van een geringe *motivatie* of *betrokkenheid*. Verloop kan er echter ook op wijzen dat de *competenties* juist uitstekend zijn, maar dat uw organisatie geen ruimte biedt om daar optimaal gebruik van te maken. Want als mensen zich bij u niet kunnen ontplooiën zullen ze vertrekken naar een organisatie waar dat wel kan. Dit hoeft overigens geen probleem te zijn, sommige organisaties organiseren dergelijke doorstroom. Ook hier geldt dus weer: de cijfers op zich zeggen niets, u moet zoeken naar de juiste betekenis.

Functieduur en doorstroom

In het document met achtergrondinformatie over inzetbaarheid (bijlage 3) kunt u lezen dat functieduur een belangrijke voorspeller is van problemen met de inzetbaarheid van medewerkers. De cijfers hierover zijn dus interessant. Daarbij kan het weer van belang zijn om uitsplitsingen te maken, zodat u bijvoorbeeld kunt kijken hoe de situatie is per leeftijdsgroep, afdeling of functie.

Naast functieduur zijn ook doorstroomgegevens een interessante bron van informatie. Wie stromen door, wie niet? Doorstroom naar een andere functie (verticaal of horizontaal) kan een indicatie zijn dat mensen hun *competenties* goed ontwikkelen en dat ze *gemotiveerd* zijn.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Een medewerkerstevredenheidsonderzoek geeft u, uiteraard afhankelijk van de vragen die gesteld zijn, inzicht in met name de *motivatie* en *betrokkenheid* van uw medewerkers. Ook hier geldt weer: splits waar nodig de gegevens uit naar leeftijd, functie of afdeling en doe eventueel nader onderzoek naar de betekenis van de cijfers: waarom zijn bepaalde groepen meer of minder tevreden?

Gebruik opleidingsbudget

Door wie wordt een beroep gedaan op dit budget, bij welke groepen is sprake van onderbenutting en hoe komt dat? Deze gegevens kunnen u inzicht geven in de (ontwikkeling van) *competenties* van medewerkers, en mogelijk ook in hun *motivatie* en in de mate waarin zij door de organisatie/hun leidinggevenden gestimuleerd worden zich te ontwikkelen.

Bijlage 3: Inzetbaarheid en ouder worden

In de literatuur is vrij veel geschreven over de mate waarin de inzetbaarheid van medewerkers verandert naarmate zij ouder worden. We vatten de belangrijkste bevindingen hieronder samen.

Afname fysieke en mentale belastbaarheid

Een belangrijk aspect van de inzetbaarheid is de mate waarin iemand belast kan worden. Die belastbaarheid neemt af naarmate men ouder wordt. Dit is met name het geval bij de fysieke belastbaarheid. Zowel spierkracht als uithoudingsvermogen nemen langzaam af, terwijl de hersteltijd na een periode van (langdurige) belasting toeneemt. Het kan een hele tijd duren voor de afname in de belastbaarheid effect heeft op het werk. Men hoeft daar immers meestal geen maximale fysieke inspanning te leveren. 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. De afname van de mentale belastbaarheid heeft derhalve vaak weinig effect op het werk. Sterker nog dan bij de fysieke belastbaarheid wordt de afname in mentale belastbaarheid gecompenseerd door vaardigheden die juist groter worden met het stijgen der leeftijd omdat er meer ervaring is opgedaan. Hierdoor kan men bijvoorbeeld efficiënter werken, zodat een zelfde hoeveelheid werk in kortere tijd kan worden afgehandeld.

Toename hersteltijd en meer slaapproblemen

Vanaf een bepaalde leeftijd (rond 50 jaar) hebben mensen een grotere herstelbehoefte. Na een dag werken kost het ze meer tijd om te herstellen en ook bij ziekte of een ongeval duurt het langer voor ze weer de oude zijn. Het werken in ploegendiensten of het draaien van nachtdiensten is voor ouderen daarom vaak moeilijk: het ritme van deze diensten houdt in de regel geen rekening met hun langere hersteltijd. Daar komt nog bij dat ouderen gevoeliger zijn voor slaapverstoringen door veranderingen in hun dag-nachtritme. Hierdoor wordt het herstel nog verder vertraagd.

Toename gezondheidsproblemen

Naarmate mensen ouder worden neemt de kans toe dat zij te maken krijgen met gezondheidsproblemen. Er ontwikkelen zich chronische ziekten als reuma, of men krijgt last van een hoge bloeddruk. Het percentage langdurig ziekteverzuim is bij ouderen dan ook hoger dan bij jongeren. Het kortdurend verzuim neemt bij ouderen juist af. Je zou kunnen zeggen dat ouderen weinig ziek zijn, maar als er eenmaal gezondheidsproblemen optreden dan zijn ze meestal ernstiger en langduriger.

Een deel van de gezondheidsproblemen van ouderen wordt veroorzaakt door éézijdige belasting. Mensen die heel lang hetzelfde werk doen belasten een bepaald onderdeel van hun lichaam te veel. Iemand maakt bijvoorbeeld steeds dezelfde beweging aan de lopende band, waardoor haar linkerschouder versleten raakt. Met haar rechterschouder is niets aan de hand. Veel van deze problemen zijn te voorkomen door te zorgen voor afwisseling in het werk, 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. 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 het gedrag van mensen aandacht krijgt, 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 daarom soms anders doen dan jongeren, en sommige functies zijn geschikter voor ouderen dan voor jongeren en andersom.

Ervaringsconcentratie

Veel ouderen hebben gedurende een lange periode hetzelfde werk gedaan, waarbij ze geen nieuwe kennis of vaardigheden hebben verworven. In zekere zin is er 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 inzetbaarheid beperkt is zijn zij extra kwetsbaar bij reorganisaties en veranderingsprocessen.