

Langer aan het werk:

Tekst: Francel Vos

In 2004 stelde het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid geld beschikbaar voor goede en innovatieve projecten om mensen langer en gemotiveerd aan het werk te houden. In totaal kregen circa 440 projecten subsidie. Bij ruim 100 daarvan stond het thema

‘Gezondheid en arbo’ centraal. Een schat aan ervaring heeft het opgeleverd en die delen we graag met u. Een klein, middelgroot of groot bedrijf, iedereen kan aan de slag met leeftijdsbewust gezondheidsbeleid. Zo leert de ervaring.

Les 1: Benut kengetallen

Meten is weten! Maak periodiek een ‘sociale kaart’ van de organisatie met daarop kengetallen over de leeftijdsopbouw, functieduur, verloop en verzuim. Dat geeft u inzicht en zorgt voor bewustzijn van dreigende risico’s op uitval. Door de stand van zaken cijfermatig en concreet in kaart te brengen, wordt duidelijk waar knelpunten zitten en wat beter kan. Aan de hand van de cijfers kunt u vervolgens monitoren of de energie die wordt gestoken in verbeteringen, ook effect heeft. Zo kunt u tijdig bijsturen.



“Veel managers kijken niet verder vooruit dan een à twee jaar. Het presenteren van de uitkomsten in plaatjes en grafieken, waarin we verder dan een jaar keken, deed hen behoorlijk schrikken.”

HR-manager handelsorganisatie

Tip:

Voor het in kaart brengen van het werkvermogen van medewerkers en het risico op voortijdige uitval, hebben veel projecten gebruik gemaakt van (een variant op) de Work Ability Index (www.blikopwerk.nl).

Les 2: Ga in gesprek!

Prat met in plaats van óver medewerkers. Dit kan tijdens een werkoverleg, een individueel gesprek of tijdens een themamiddag of workshop.

Zorg voor een training voor leidinggevenden.

Op het praten over gezondheid rust een taboe en leidinggevenden vinden het soms lastig aan het thema handen en voeten te geven. Leer ze in ieder geval dat ze werknemers niet aanspreken op hun gedrag, maar op de consequenties. Gedrag is een vrije keuze, maar als het consequenties heeft voor de kwaliteit van het werk, de inzetbaarheid en/of veiligheid van de werknemer of anderen, dan mag de leidinggevende hen daarop aanspreken.



“Tijdens themadagen moesten medewerkers stellingen beantwoorden, bijvoorbeeld over welke waarden ze belangrijk vinden binnen ons bedrijf. Over het algemeen werd hierop ‘het leveren van kwaliteit’ als belangrijkste waarde genoemd. De vraag die hierop werd gesteld door de externe adviseur was: ‘Als een machine kapot is, dan zorg jij ervoor dat het snel verholpen is. Hoe komt het dan dat je wel zo goed voor je machine bent en niet voor jezelf?’ En: ‘Hoe wil je altijd goede kwaliteit leveren als je minder goed voor jezelf zorgt?’ Met praktische voorbeelden leerden medewerkers te kijken naar zichzelf en dit hebben ze als zeer positief ervaren.”

Projectleider verpakkingsbedrijf

een schat aan ervaring

Les 3: Zorg voor een gezonde verdeling van taken

Maak samen met uw medewerkers een overzicht van de zware en lichte taken in het werk. Kijk vervolgens samen hoe het werk beter georganiseerd kan worden. Denk aan afwisseling van zware met lichte taken, niet alleen over functies maar ook gedurende de dag en/of week. Houd hierbij rekening met de belastbaarheid van mensen. Er zijn taken die zwaarder worden naarmate mensen ouder worden. Er zijn ook taken die lichter zijn en daardoor bijvoorbeeld heel geschikt zijn voor mensen die willen re-integreren. Veel goede ideeën over het verbeteren van arbeidsomstandigheden komen van de medewerkers zelf. Zij kennen de situatie immers het beste en het voordeel is dat eigen ideeën meteen draagvlak hebben.

Denk ook aan flexibiliteit in werktijden. Vroeg opstaan is voor sommige mensen zwaar, terwijl het werk het best toelaat om later te beginnen en later te stoppen. Denk ook aan flexibiliteit in de duur en het moment van pauzes, verlofdagen en lengte van de arbeidsdag. Voorkom dat medewerkers eenzijdig belast worden, bijvoorbeeld door jobrotatie. Hiermee wordt ook de inzetbaarheid voor alternatieve functies groter.



“We hebben de resultaten van het werklekonderzoek van de arbodienst geïllustreerd met foto's en video's van de werklek. Dat zorgde voor veel herkenning en was handig in het gesprek met werknemers over het plan van aanpak.”

Projectleider aluminiumbedrijf

Les 4: Regel randvoorwaarden

Maak het voor uw medewerkers makkelijk om aan hun gezondheid te werken. Zorg voor werklekken die voldoen aan de arbonormen en zoek steeds naar mogelijkheden om het werk nóg gezonder in te richten.

Denk ook aan gezonde voeding in de kantine, bied faciliteiten om bijvoorbeeld te sporten of te lunchwandelen. Zorg voor een douche voor mensen die fietsend naar het werk komen en bied flexibele mogelijkheden om werk en privé goed op elkaar af te stemmen.



“Om te voorkomen dat werknemers de aandacht voor gezondheid als belerend ervaren, moet je niets verplicht stellen maar duidelijk maken dat het voordeel en de verantwoordelijkheid bij henzelf ligt.”

HR-manager autoschadeherstelbedrijf



Les 5: Integreer leeftijd, gezondheid en arbo in goed HR-beleid

Gezondheidsbeleid, arbobeleid, diversiteitbeleid, talentmanagement, loopbaanbeleid, goed werkgeverschap en dan nu ook nog leeftijdsbewust personeelsbeleid...

Al deze beleidsvormen hebben een verschillende focus, maar ook veel overlap. Door leeftijdsbewust gezondheidsbeleid te integreren in het bestaande beleid, vergroot je de kans dat het beklift in de organisatie. Activiteiten kun je ook combineren. Kengetallen kun je voor verschillende doeleinden gebruiken, maar ook in een jaargesprek kun je insteken op gezondheid als op ambities van medewerkers. Houd het praktisch en kies voor een werkwijze die overzichtelijk is. Een langetermijnfocus is belangrijk voor de continuïteit van leeftijdsbewust gezondheidsbeleid. Daarnaast zijn kleine stappen met concrete snelle resultaten belangrijk om te enthousiasmeren. Een krachtig beleid combineert geleidelijkheid met continuïteit. Houd rekening met maatwerk. Dé werknemer, dé organisatie en dus ook dé aanpak bestaat niet. Blijf met elkaar in gesprek en wees flexibel.

“Overspoel managers niet met details. Zorg voor de belangrijkste hoofdlijnen, want een overvloed aan informatie heeft juist het tegenovergestelde effect.”

HR-manager handelsorganisatie

Do's

Directie en hoger management vervullen een voorbeeldfunctie in de organisatie. Als ze dat overtuigend uitdragen, is de kans dat de rest van de organisatie meedoet groter. Zorg voor een bevlogen projectleider. Deze drukt een belangrijke stempel op het project. Iemand met passie voor wat hij doet, die anderen kan meenemen in een toekomstvisie, is goud waard.

Begin klein en overzichtelijk

Als u ingrijpende veranderingen wilt aanbrengen, doe dat dan niet meteen groots en op alle afdelingen ineens. Beter is het eerst een pilot te starten op één afdeling. Dit biedt meer mogelijkheden tot bijstellen: niet de hele organisatie krijgt te maken met de kinderziektes die horen bij een nieuw project.

Creativiteit loont

Oplossingen die *out of the box* komen, werken vaak stimulerend. Organisations die op ludieke wijze het begrip leeftijdsbewust beleid bij de medewerkers op de kaart hebben gezet, hebben daar zichtbaar profijt van gehad.

Maak gebruik van bestaand beleid

Leeftijdsbewust beleid betekent niet het opzetten van een geheel nieuw beleid. Vaak volstaat het om het bestaande beleid aan te scherpen en beter uit te voeren. Begin dus niet opnieuw, maar integreer leeftijdsbewust beleid in bestaand HR-beleid.

Stel prioriteiten

Kies één speerpunt of een beperkt aantal speerpunten om mee aan de slag te gaan. Wat is het meest urgent? Wat is misschien nu niet urgent, maar wel belangrijk voor de nabije toekomst? Wat is op korte termijn en relatief snel en eenvoudig te realiseren?

Maak een realistische planning

Het aan de slag gaan met leeftijdsbewust beleid kost meestal meer tijd (en dus geld) dan verwacht. Zo vergeet men vaak de tijd voor discussies, vergaderingen, de voorbereiding, het verkrijgen van draagvlak, de invoering en de evaluatie mee te nemen in de planning. Ook zijn er vaak meer betrokkenen dan men aanvankelijk verwacht.

Wees flexibel

Onthoud dat de praktijk weerbarstiger is dan datgene wat vooraf op papier is gezet. Durf af te wijken van de planning om in te kunnen spelen op specifieke en actuele vragen.

Don'ts

Vrijblijvende acties

Starten met leeftijdsbewust beleid is niet vrijblijvend. Ook al doet u 'alleen' een onderzoekje naar de werkbeleving: mensen verwachten dat u er iets mee doet.

Praten óver medewerkers

Praat niet over medewerkers, maar mét medewerkers. Maak gebruik van hun ervaringen, kennis en ideeën en ook die van leidinggevenden. Zij moeten het in de praktijk samen gaan doen. Laat ze meedenken en meedoen. Hierdoor creëert u draagvlak, betrokkenheid en daadkracht voor uw project.

Stigmatiseren

Behandel oudere medewerkers niet als een aparte categorie. Richt leeftijdsbewust beleid daarom op het gehele personeelsbestand, bijvoorbeeld door te benadrukken dat wie nu jong is, dat over dertig jaar niet meer is.

Te lang denken

Verzand niet in ellenlange beleidsplannen en discussies. Kijk in de praktijk naar de knelpunten en ga daarmee aan de slag. Draai de wereld eens om: van praktijk naar beleid.

Zet leeftijd niet centraal

Kijk niet naar leeftijd. Inzetbaarheid wordt niet zozeer bepaald door leeftijd maar door drie andere factoren: de functieduur, het soort werk en werk- en leefstijl. Drie factoren die, in tegenstelling tot leeftijd, beïnvloedbaar zijn.

Onlangs is het boekje 'Een schat vol ervaring' met een toolbox verschenen met daarin de mooiste voorbeelden en instrumenten. Te downloaden via www.leeftijdophetwerk.nl

Francel Vos is onderzoeker/adviseur bij TNO-Kwaliteit van Leven|Arbeid, francel.vos@tno.nl, www.tno.nl