



TaskForce
ouderen en arbeid

www.ouderenenarbeid.nl

de
Kracht
van acht

*inspirerende initiatieven
van leeftijdsbewust personeelsbeleid*



TaskForce
ouderen en arbeid

de
Kracht
van acht



Hans de Boer



Elco Brinkman



Joop van de Ende



Tineke van den
Klinkenberg



Hannie van Leeuwen



Henriëtte Maassen
van den Brink



Ed Nijpels



Bart de Steur



Sienie Strikwerda



Wouter Vlasblom



Lodewijk de Waal



Cor van Zadelhoff

De kracht

Grijs werkt. Plezieriger. Gezonder. Anders. Samen met jong. De essentie van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Of ouderen- senioren-, leeftijds-, levensloop-, levensfasebewust of leeftijdsonafhankelijk beleid. Plak er een willekeurig label op. En geef het vooral handen en voeten. De Taskforce Ouderen en Arbeid heeft problemen en oplossingsrichtingen in kaart gebracht. Een grotere arbeidsparticipatie van ouderen is niet alleen het naar achteren verleggen van de eindstreep. Het is vooral binnen bedrijven mogelijk maken dat ouderen als welkom en waardevol worden ervaren.

Goed voorbeeld doet goed volgen. Een gezegde dat telkens opnieuw blijkt te kloppen. Daarom zijn inspirerende praktijksituaties in kaart gebracht. Een actieve rol is weggelegd voor opleiders en managers op gebied van menselijk kapitaal. Zij zijn stabiele factoren binnen ondernemingen, waar de waan van de dag maar al te vaak de directiekamer binnensluipt. Maar in tijden van tegenwind voelt iedereen de druk. Winnaars en genomineerden van de Cum l'Oudeprijs, de onderscheiding voor levensfasebewust personeelsbeleid, kunnen daarover meepraten. DSM Geleen en het Academisch Ziekenhuis Maastricht moeten bijvoorbeeld doelen en aanpak bijstellen. En de human resource manager van het Marinebedrijf Den Helder zit bij tijden met de handen in het haar zit. Scheepsbouw en -reparatie kent z'n beperkingen. Levensbewuste loopbaanlijnen vormen een mooi uitgangspunt, maar van de 2400 medewerkers, zijn er 850 boven de vijftig. En die kunnen niet allemaal in een lichtere functie achter de receptie.

Als een lopend vuur. Zo moeten goede voorbeelden door het bedrijfsleven snellen. Zover is het echter nog niet. Nog staat de ontwikkeling van instrumenten en methoden in de kinderschoenen. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wil daarom positieve prikkels uitdelen. Een stimuleringsregeling biedt ruimte voor honderden pilots en projecten. Als het goed is, zal de lijst met goede voorbeelden drastisch groeien. Maar de kracht van deze acht is hun pionierschap. Voorvechters van een toekomst die meer ouderen met voldoening aan het werk helpt en houdt. De noodzaak is helder. De weg ernaartoe ligt open. Aan het werk dus.

Ed Nijpels

voorzitter



Jobhoppers houden het langer vol

Milieudienst Groningen

Klussenbord voorkomt ganzenborden. Nutteloos thuiszitten hoeft niet van de Milieudienst Groningen. Ze wil graag dat iedereen de eindstreep haalt zonder een veer te laten. En wie tijdelijk in de put zit, mag gewoon doorgaan naar een volgende positie. Vooral oudere medewerkers met fysiek zwaar werk kunnen op ieder moment een andere klus doen. Het resultaat is prijzenswaardig: minder ziekte, minder verloop, meer betrokkenheid, meer plezier in het werk.

Werken met een winnend team. Letterlijk. Want de Milieudienst Groningen heeft de Cum l'Oude prijs 2003 gekregen voor haar opmerkelijke personeelsbeleid. Het is de oogst van tien jaar inzetten op inzetbaarheid. Inmiddels volgt één op de zes medewerkers een opleiding. Bovendien blijven ze graag plakken: veertien of meer dienstjaren is geen uitzondering. Vergelijkbare instellingen moeten het doen met een ziekenboeg die bijna eens zo groot is. Leidinggevendens hebben voortdurend overleg met PZ. Samen zijn zij de kurk van het succes.

'Stoppen op m'n 62ste, dat voel ik een beetje als een verworven recht. Stel dat het toch later wordt, dan graag met waardering en eigen verantwoordelijkheid. Dat is zoals ze het hier doen.'

Dick Postema (56), chauffeur



Aandacht

• Klussenbord

Vraag en aanbod afgestemd. Een blik op het bord geeft inzicht in de werkzaamheden die op het programma staan. Het systeem is eenvoudig en inventief. Werknemers die hun normale taken even niet kunnen uitvoeren, geven hun voorkeur voor die dag aan. Personeelszaken coördineert en regelt de inzet.

• Gereserveerd werk

Het keurslijf mag uit. Voor ouderen die vastlopen bij hun oorspronkelijke werk, zijn speciale werkzaamheden gereserveerd. Zoals chauffeurswerk, het schoonhouden van de binnenstad en coaching van jongere en minder ervaren collega's.

• Education permanente

Beginnen aan de poort. Al bij de sollicitatie krijgen medewerkers te horen dat persoonlijke ontwikkeling voorop staat. Een grote nadruk daarbij ligt op scholing. Cursussen en opleidingen op allerlei terreinen verbeteren het kwaliteitsniveau. Onder meer op ICT-gebied.

Opgelet

Niets is dodelijker dan de kat uit de boom kijken. In een organisatie die problemen echt het hoofd wil bieden, moet ieder zijn verantwoordelijkheid nemen. Van de leiding vraagt dat oplettendheid. Van de werknemers een coöperatieve houding.

Contact:

Milieudienst Groningen
Mw. Y.O. Verhagen
050-3671218
y.verhagen@md.groningen.nl



Aandacht voor cliënten én personeel loont

Regionale Zorgverlening Middelburg

In een sector waar vergrijzing snel om zich heengrijpt, neemt de Stichting Voor Regionale Zorgverlening (SVRZ) het voortouw. Gezonde en gemotiveerde medewerkers blijven langer actief weten ze in Zeeland. Een Periodiek Arbeids Gezondheidskundig Onderzoek (PAGO) werkt als nauwkeurige bedrijfsthermometer die de koers bepaalt van het personeelsbeleid. Het is de kunst om werkdruk en draagkracht in balans te houden. Opleiding en training blijken adequate medicijnen tegen een verstoord evenwicht.

Beleid gaat op de schop. Niet alleen inhoudelijk, ook sociaal maakt SVRZ een cultuuromslag. Weerbaarheid, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid zorgen voor nieuw elan. Bovendien blijkt het personeelsbeleid tastbaarder wanneer een ordening naar leeftijd, inclusief de daarbijbehorende kansen en belemmeringen, bestaat. Niet alleen 50+'ers krijgen er extra aandacht, ook instromers en jongeren kunnen rekenen op ondersteuning en advies. Leidinggevendenden krijgen een speciale cursus om die taak op zich te nemen.

'Mijn potten en pannen zeiden niks terug. Als kok miste ik het contact met mensen. Het verpleeghuis bood me een kans. Studeren en werken. Nu ben ik als leerlingverzorgder aan de slag.'

Hendrik van Silfout (53), leerling ziekenverzorging



Aandacht

• Gezondheidsonderzoek

Vinger aan de pols. Alle 50+'ers krijgen een PAGO. De resultaten vormen aanknopingspunten voor gesprekken bij de leidinggevendenden en input voor nieuw beleid. Het blijkt dat 50+'ers het werk vooral fysiek zwaar vinden. Daar richt de zorgverlener de eerste pijlen op.

• Groepsgesprekken

Een rondje langs psychische en sociale aspecten van ouder worden. Deelnemers worden in groepsbijeenkomsten geprikkeld actief mee te denken en daarop te anticiperen. Ook over hoe ze kennis en ervaring optimaal kunnen benutten.

• Bijeenkomsten met leidinggevendenden

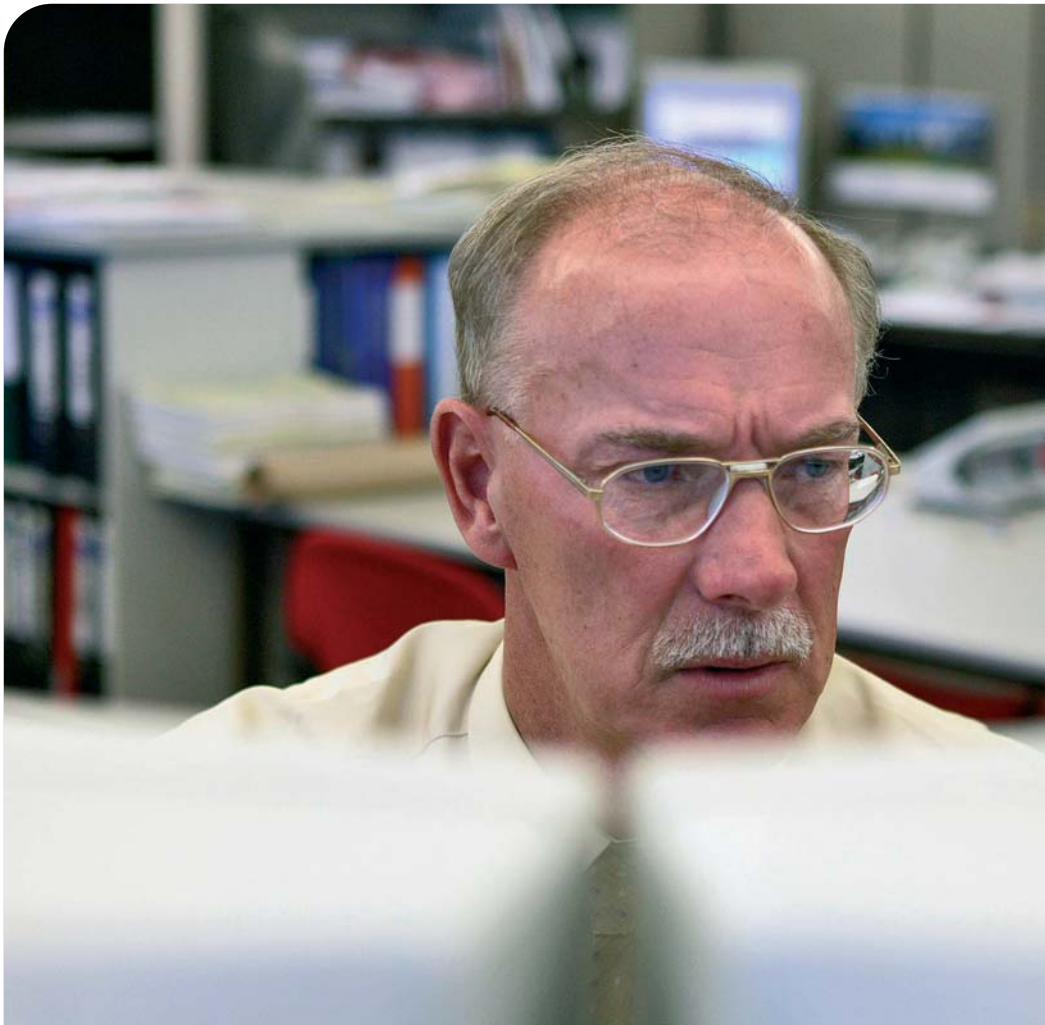
Diepgewortelde vooroordelen belemmeren de dagelijkse praktijk. Ook leidinggevendenden hebben daar last van. Daarom gaan ze hun opvattingen te lijf door oorzaken van ziekteverzuim in kaart te brengen en te zoeken naar oplossingen. Een training in het aansturen van oudere medewerkers helpt daarbij.

Opgelet

Leidinggevendenden hebben het vaak al heel druk. Ze vragen zich af of het wel nodig is om ouderen extra aandacht te schenken. Het bijstellen van zo'n opvatting kost tijd. Aan de andere kant moeten oudere werknemers zich realiseren dat maatwerk niet altijd lukt. Het draait ook om algemene maatregelen.

Contact:

Stichting Voor Regionale
Zorgverlening (SVRZ)
Dhr. R. Van Eijkelenburg
0118-670700
eijkelenburg@db.svrz.nl



Een POP brengt ouderen hogerop

Fontijne Grotnes Vlaardingen

Zo vader zo zoon. Zo voelt het een beetje in familiebedrijf Fontijne Grotnes. Kennis gaat daar over van oud op jong. De toeleverancier van de auto-industrie is scheutig als het om opleidingen gaat. Die zijn dan ook ruim vertegenwoordigd in ieders Persoonlijk Ontwikkel Plan. Het mes snijdt hier aan twee kanten: jobrotation voor de één, training on the job voor de ander. Jongeren profiteren van de bagage van ouderen. En een 64-jarige wil gerust in de huid van docent voor de nieuwkomers kruipen. Dat is meer dan loyaliteit: mensen hebben er gewoon lol in.

Ouderen zijn niet afgeschreven. Bij Fontijne Grotnes beginnen ze in de nadagen nog gerust aan een nieuwe carrière. Die kans krijgen ze als blijk van vertrouwen. Plezier in het opleiden en begeleiden van jongeren en een grote betrokkenheid houdt ze binnen boord. Managers spelen daarin een sleutelrol. Ze zijn coach en waakhond tegelijk. Met handige Human Resource-instrumenten wordt de loyale medewerker vooral een inzetbare collega. Daar hebben werknemer en werkgever nog jaren plezier van.

'In een familiebedrijf geef je net wat meer. Sommige collega's blijven dan ook tot hun 65ste. Om de jongeren de kneepjes van het vak te leren. Dat zou ik ook nog wel willen doen. In deeltijd.'

Bob Staal (56), technisch offertemaker



Aandacht

• Persoonlijk Ontwikkel Plan

Vrij baan voor het POP. Het effent de weg naar nieuwe kansen en uitdagingen. Afhankelijk van kennis en motivatie krijgen oudere werknemers een aanzienlijk opleidingsbudget. Zo houden ze gelijke tred met vakinhoudelijke ontwikkelingen of verbreden ze hun horizon richting andere terreinen.

• Mentoring

Een bron van kennis aanboren. Ervaren en deskundige ouderen begeleiden nieuwelingen en maken ze thuis in het vak en het bedrijf. Voor iedere opleidingsmodule is wel een leraar te vinden in eigen huis.

• Functieroulatie

Stimulering legt verborgen talent bloot. Het tijdelijk uitvoeren van andere taken of het begeleiden van jongeren is verheven tot beleid. Onder het mom 'Van loyaliteit naar employability' geven leidinggevenden graag wat steun in de rug.

Opgelet

Veel bedrijven kiezen ervoor om de oudere, meestal duurdere werknemer bij economische tegenwind als eerste kwijt te raken. Met het risico dat veel kennis en ervaring verloren gaat. Onvoorwaardelijke steun vanuit de leiding voor het leeftijdsbewust beleid is noodzakelijk voor de verwezenlijking ervan.

Contact:

Fontijne Grotnes B.V.
Dhr. H. Weber
010-4348233
h.weber@fontijne.nl



Kruistocht tegen vooroordelen

Philips Lighting Roosendaal

Ze hebben het licht gezien in een workshop. Ze voelen zich zekerder door een persoonlijk gesprek. Ze bouwen aan een nieuwe toekomst dankzij een individueel ontwikkelingsplan. De medewerkers van Philips Lighting Roosendaal kunnen door training en begeleiding beter omgaan met het eeuwige ritme van de ploegdienst. En in de strijd ruimen ze meteen wat vooroordelen op. Kennis en ervaring van ouderen blijken toch heel waardevol.

Er zijn weinig geheimen bij Philips Lighting. Die open cultuur schept een sterke band tussen medewerkers en organisatie. Bedrijfsresultaten en nieuwe ontwikkelingen gaan iedereen aan het hart, zo luidt de filosofie in Roosendaal. Vooral op productieniveau is er nog wel wat werk te verzetten. Zowel in de bestrijding van negatieve beelden rond ouderen, als in het stimuleren van mobiliteit en inzetbaarheid van mensen. Dat zou elk modern, goed geleid bedrijf moeten doen, vinden de makers van verlichtingsapparatuur.

'Als praktijkinstructeur geef ik mijn pupillen een hoop bagage mee. Op weg naar de top van hun carrière. Ik had nooit gedacht dat ik dit kon. Het is dankbaar werk.'

Volkert Auke Breedt (51), monteur



Aandacht

• Employability

Het Sociaal Medisch Team staat klaar met raad en daad. Zijn missie: werk aanpassen aan het potentieel van de medewerkers. En als dat intern niet lukt, dan kijken ze buiten de muren naar een oplossing.

• Workshop 50+

Twee vliegen in één klap. Deze cursus voor productiewerknemers haalt persoonlijke kwaliteiten en mogelijkheden naar boven. Bovendien worden management en middenkader deelgenoot gemaakt van de uitkomsten. Beide groepen krijgen een andere blik op de specifieke problematiek van de oudere werknemers.

• Beeldvorming

Persoonlijke ontwikkeling gaat samen met het bestrijden van misvattingen en negatieve beelden. Dat komt goed uit de verf via het mentorschap. Ouderen laten jongeren delen in hun ervaring.

Opgelet

Een weldoortimmerd beleid heeft onderhoud nodig. Voortdurende evaluatie van het idee is onmisbaar. Maar het ouderwetse lobbywerk is minstens zo belangrijk. Persoonlijke contacten van P&O-medewerkers met leidinggevend en werknemers bevorderen de kans van slagen.

Contact:

Philips Lighting B.V.
Mw. H. De Baay
0165-577669

Helma.de.baay@philips.com



Voeding voor de praktijk

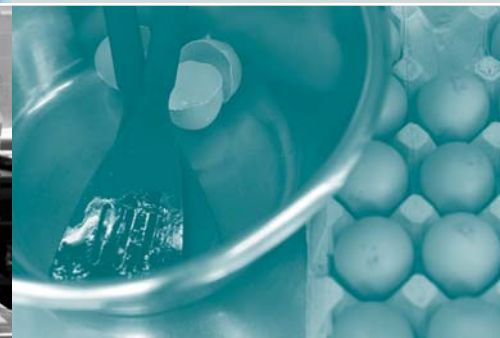
Gemeente Ede

Verbetering begint met bewustwording. En het tegengaan van vooroordelen. In de gemeente Ede werkt een speciale projectgroep bestaande uit en zwingelt de discussie over beeldvorming en beleidsontwikkeling aan. Met het oog op morgen, want aanbevelingen voor de lange termijn verdienen de voorkeur: arbeidsmobiliteit, loopbaanplanning, gereserveerde functies voor ouderen, mentorschap in combinatie met meer juniorfuncties en periodiek onderzoek naar interesses, motivaties en belastbaarheid.

De tijd dringt. Van de duizend ambtenaren zijn er zo'n 140 boven de 55. Dat aantal groeit de komende jaren fors. Net als zoveel ambtenarenkorpussen in Nederland krijgt Ede dan ook te maken met een serieuze leegloop. De projectgroep kiest bewust voor een tweesporenbeleid. Ze pleit voor snelle en individuele maatregelen voor de huidige groep 55+'ers. En stippelt een doordacht leeftijdsbewust personeelsbeleid uit dat zich richt op het maximaal inzetbaar maken en houden van alle medewerkers in alle leeftijdsfasen. De directie buigt zich over de voorgestelde koers.

'Sinds twee jaar heb ik een vast contract. Zo gaat dat hier. Ze kijken niet naar je leeftijd. Dat vertrouwen doet me goed. Ik geniet elke dag van de afwisseling en van het contact met collega's.'

Dinneke Leander (55), kantine medewerker



Aandacht

• Prognose

Regeren is vooruitzien. Per sector heeft de gemeente de verwachte uitstroom van 50+'ers in kaart gebracht. Er is onder andere onderscheid gemaakt naar afdelingen, functies en salarissen. Daarnaast brengt een kleinschalige enquête onder ruim dertig 55+'ers beleving, ervaringen en wensen in beeld.

• Randvoorwaarden

Pas op de plaats. Tussen beleid maken en uitvoeren zit een wereld van verschil. Het opstellen en naleven van randvoorwaarden vormt een belangrijke schakel. Ook grote betrokkenheid, heldere communicatie, stevige verankering, budgetruimte en voortdurende toetsing zijn voorwaarden voor succes.

• Maatwerk

Seniorenbeleid is geen confectiewerk. Het loopbaancentrum biedt een op elk individu gesneden oplossing. Analyse-instrumenten helpen bij de loopbaanbegeleiding. Een degelijke basis voor het overdenken en invullen van nieuwe perspectieven.

Opgelet

Zorgvuldig zaaien betekent niet per definitie een goede oogst. Veel organisaties ontberen een vruchtbare voedingsbodem. Het langer door laten werken van senioren is vaak geen doel op zich. Een verantwoorde bedrijfsvoering staat of valt met een juiste afweging van belangen. Nu en in de toekomst.

Contact:

Gemeente Ede
Dhr. H. de Rijke
0318-680563
henny.de.rijke@ede.nl



Eerlijke werkverdeling stopt slijtageslag

Stadsdeel Amsterdam Oud-Zuid

Schoon genoeg van uitvallers en afvallers. De Reinigingsafdeling van Stadsdeel Amsterdam Oud Zuid pakt het probleem bij de wortels aan. De sterkste schouders dragen er de zwaarste lasten. Ouderen mogen het wat rustiger aandoen. Van dit beleid is de hele organisatie doordrongen. Al bij de voordeur begint de voorlichting over mogelijkheden en kansen in het bedrijf. Sleur krijgt geen kans dankzij intensieve begeleiding, afwisselende taken en uitwisseling van kennis. Zo plukken ze in Amsterdam de vruchten van elkaar.

De jaren tellen dubbel in de ploegendienst. Hoge ziektecijfers en flinke slijtage na pakweg twaalf dienstjaren tekenen voor lelijke grafieken. Het Stadsdeel gooit het roer om en komt met een praktisch plan. De gemêleerde ploegen zijn zo samengesteld dat iedereen een hanteerbare hoeveelheid werk op z'n bord krijgt. Daarnaast worden de driehonderd medewerkers gestimuleerd om op tijd een volgende loopbaanstap te nemen, in de vorm van een opleiding of stage.

'Ik ben al op leeftijd. In de speciale ouderenploeg voel ik me thuis. Net iets minder zwaar. En soms doe ik mijn oude vertrouwde werk. Gezellig en afwisselend. Ik hou het nog makkelijk vol zo!'

Inus Korver (61), afwisselend veeg- en ouderenploeg



Aandacht

• Werkverdeling

Ploegen kennen een indeling naar leeftijd. Jongeren doen het fysiek zwaardere werk. De ouderen krijgen de lichtere taken. Deze regel is ingegeven door de hoge slijtage na twaalf tot vijftien jaar.

• Uitbestede werk terughalen

Oude functies zijn weer in huis. Werk dat eerder was uitbestede, zoals de graffiti-aanpak en transport, komt weer in eigen beheer. Medewerkers die een stapje terug moeten, kunnen op deze plaatsen aan de slag.

• Palet aan maatregelen

Iedereen mag rondkijken naar de mogelijkheden. Opleidingen en stages bij andere gemeente-onderdelen geven inzicht in alternatieve, misschien meer passende werkzaamheden. En speciale seniorenregeringen gaan uit van minder werken en vrijstelling van overwerk.

Opgelet

Ook minder positieve boodschappen verdienen helderheid. Wees eerlijk, ook als er geen of minder goede oplossingen zijn. Elk beleid is goed te verkopen aan een geïnteresseerde en welwillende voorhoede. De kunst is om ook de achterhoede hiervoor te winnen.

Contact:

Stadsdeel Amsterdam Oud Zuid
Dhr. A.M. van Moorsel
020-6781502
moorselavan@oudzuid.amsterdam.nl



Personeelsbeleid zorgt dat de pet iedereen past

Politie Haaglanden

De maatschappij, dat ben jij. Die slogan dreunt ook door in het personeelsbeleid van de Politie Haaglanden. Veranderingen in de samenleving en in de gezinssituatie brengen nieuwe behoeften met zich mee. Daarom denkt en handelt het korps niet in leeftijden, maar in levensfasen. Die overtuiging is gevat in een integraal levensfasebewust personeelsbeleid, dat begint bij het welkomstwoord en eindigt bij het uitzwaaien. Alle tussenliggende jaren krijgen een passend accent. En net als op straat staat preventie ook hier hoog in het vaandel.

Doe waar je goed in bent. Dat is het principe van het op twee na grootste korps van Nederland. Op die manier kweekt het gemotiveerde mensen die optimaal functioneren. Politie Haaglanden heeft al eens een prijs gewonnen voor haar personeelsmanagement. Dat blijkt een extra stimulans voor het bewustwordingsproces in alle gelederen. Want personeel kan alleen optimaal ingezet worden als er oog is voor de competenties die elke levensfase met zich meebrengt.

'De volle hectiek van het politiewerk trekt een zware wissel op oudere agenten. Frustratie en concurrentiedrang zijn het gevolg. Speciaal voor hen heb ik rustigere plekken gezocht binnen het bureau. Met behoud van status en geld. Mensen moeten kijken naar wat in hun bereik ligt. Een hogere functie betekent niet automatisch meer voldoening.'

Jan Bergwerf (57), chef wijkbureau



Aandacht

• Opleiding en ontwikkeling

Stap voor stap. Het Persoonlijk Ontwikkelings Plan geeft een gericht advies voor de loopbaan, zonder onderscheid te maken naar leeftijd. Doorstromen naar leidinggevende functies zijn voor ouderen makkelijker door een aangepast scholingstraject.

• Specifieke functies

Voorkomen is beter dan genezen. Het zware straatwerk, in combinatie met ploegendienst, is voor veel ouderen fysiek niet meer op te brengen. Geheel ander werk of een loopbaan aanpassing gaat uitval tegen.

• Tijdsindeling

Geen race tegen de klok. Oudere politiemensen komen in aanmerking voor ontheffing van nachtdiensten. Ook kunnen zij uren kopen of verkopen. Een flexibele manier om tijd in te delen en vrije tijd op te nemen.

Opgelet

Schep geen verwachtingen die niet waargemaakt kunnen worden. De beperkingen en mogelijkheden van de plannen moeten een ieder duidelijk zijn. Dat kan alleen wanneer de hele organisatie doordrongen is van de situatie. Oplossingen kunnen en mogen niet alleen op de schouders van één afdeling terecht komen. Verdeel de extra werkdruk op een eerlijke manier.

Contact:

Politie Haaglanden
Dhr. J. van Hylckama Vlieg
070-4244579
jan.van.hylckamavlieg@haaglanden.politie.nl

Verzilvering in plaats van vergrijzing

Sappi Maastricht

Papieren tijgers bijten niet. Bij Sappi in Maastricht zetten ze woorden als arbeidsomstandigheden, bedrijfsgeneeskunde en inzetbaarheid om in daden. De papierfabriek zet veiligheid en risicobeheersing voorop, gevolgd door een flinke dosis waardering. Ze doet veel om ongevallen tegen te gaan. Preventieve en curatieve bedrijfsfysiotherapie vindt plaats op locatie. En mochten er toch blessures zijn, dan worden die binnenshuis behandeld. De inzetbaarheid van senioren krijgt extra aandacht, want de gemiddelde leeftijd van de achthonderd papiermakers is 46. Ze werken er onder relatief zware arbeidsomstandigheden.

Het staat zwart op wit: het ziekteverzuim is teruggelopen van 8,5 procent naar 4,8 procent. Het aantal ongevallen per jaar is gedaald van 44 in 1999 naar 1 in 2004. Het resultaat van een uitgekend beleid op gebied van gezondheid, ziekteverzuim, milieu en kwaliteit. Dat mag wat betreft de Maastrichtenaren best als voorbeeld dienen voor de rest van de bedrijfstak. De papiergigant gaat bovendien voor de hoofdprijs: een internationale certificering voor haar veiligheid- en arbobeleid. In 2003 kreeg het bedrijf al een nominatie van de Stichting Kroon op het Werk.

Aandacht

• Outsourcen is out

Nieuwe ronde, nieuwe kansen. Ter bevordering van de reïntegratiemogelijkheden van uitgevallen ploegendienstmedewerkers worden een aantal activiteiten weer onder eigen beheer uitgevoerd. Zoals het milieupark, bedrijfsbeveiliging, onderhoud bedrijfsgebouwen.

• Introductie loopbaanbegeleidingsgesprekken

Terug naar de bron. Personeelsplanning staat of valt met loopbaanbesprekingen. Die houden ook rekening met de speciale kwaliteiten van senioren. Randvoorwaarden op centraal niveau ondersteunen individueel maatwerk.

• Empowerment

De mens achter de medewerker krijgt de volle aandacht. Zo zijn de opleidingsbudgetten verdubbeld en krijgen mensen zoveel mogelijk regelruimte. Werk wordt gedelegeerd. Gevolg is dat medewerkers met meer plezier naar hun werk komen en het langer volhouden.

Opgelet

Zonder betrokken middenkader kom je nergens. Zij dient doordrongen te zijn van de overtuiging dat de nieuwe aanpak werkt. Dat vraagt veel geduld en investeringen in bewustwording. Het veelgehoorde excuus 'geen tijd' geldt niet meer. Verantwoordelijk en gemotiveerd personeel neemt op den duur werk uit handen van de leidinggevenden.



'Onlangs kreeg ik een award. Was ik opeens beste medewerker. Ja, van het hele bedrijf hè. Er werken hier zo'n achthonderd mensen. Ik ben best wel vereerd. Je weet toch dat je gewaardeerd wordt.'

Willy Simons (56), bediener papiermachine



Contact:

Sappi Maastricht
Dhr. J. Andriolo
043-3822222
joop.andriolo@eu.sappi.com

Leeftijdsbewust werkt

Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Oftewel koersen op het langer inzetbaar houden van medewerkers. Op een gezonde, betrokken, gemotiveerde en duurzame manier. Met - waar dat een rol speelt - specifieke aandacht voor iemands leeftijd en levensloop. Voorkomen is nog altijd beter dan genezen.

Beleid moet uitgaan van individuele verschillen en kiest daarom voor maatwerk binnen algemene kaders. Het gaat bovenal uit van het gezamenlijke belang. En de gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever

en werknemer. Die optelsom zorgt ervoor dat mensen beter functioneren. Jong en oud zijn hard nodig. Morgen nog meer dan vandaag.

Hetzelfde garen op een ander klosje. Leeftijdsbewust personeelsbeleid ziet er in elke organisatie weer anders uit. Maar er zijn ook constanten. Stappen die regelmatig terugkeren én succesvol blijken.



1. Wat werkt is een blik in de toekomst

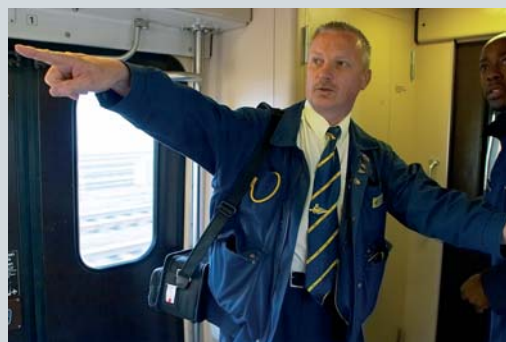
Regeren is vooruitzien. Een leeftijdsprofiel en -prognose helpen bij het bepalen van speerpunten van toekomstig beleid. Tel daar de gegevens over de te verwachten uitstroom bij op en de vervangingsbehoefte voor de komende jaren wordt duidelijk. Op tijd maatregelen nemen, is geen overbodige luxe.

2. Wat werkt is het wegpoetsen van hokjes

Inhoudelijke criteria zeggen meer dan jaarringen. Meestal zijn er alternatieven voor leeftijds grenzen, in personeelsbeleid en bij de arbeidsvoorwaarden. Soms lukt dat echter niet. In dat geval moeten overgebleven leeftijds grenzen houdbaar zijn in het kader van de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid.

3. Wat werkt is een vinger aan de pols

Personeelsinstrumenten kunnen wel wat smeerolie gebruiken. Alleen dan is de inzet van functionerings-, beoordelings- en ontwikkelingsgesprekken maximaal. Zo'n grote beurt onderzoekt of ze kwalitatief goed en geldend zijn. Inzetbaarheid is daarbij de focus. Een indeling van het gebruik naar leeftijd, functiegroep of werkeenheid helpt.



4. Wat werkt is beperking van de belasting

Voor langere tijd hetzelfde soort werk met dezelfde soort belasting: duurbelasting ligt op de loer. Het werk anders organiseren, kan een manier zijn om de schade te beperken. Zware klussen kunnen rouleren over verschillende medewerkers. Mensen in belastende functies op tijd omscholen naar ander werk, helpt erger voorkomen.

5. Wat werkt is gezond en tevreden personeel

Op gezondheid, motivatie en kwaliteit van functioneren is goed te sturen. Er zijn vaak simpele indicatoren voor te bedenken. Die geven richting. Denk daarbij aan verzuimcijfers, WAO-instroom, uitstroomgegevens, medewerkerstevredenheid-onderzoeken, werkprestaties of productiviteit. Dit alles naar leeftijd, per functiegroep of werkeenheid.

6. Wat werkt is een dynamische doorstroom

Ontwikkeling is de kurk waarop elke organisatie drijft. Ook die van medewerkers. Zij mogen niet achterblijven. Scholing en persoonlijke ontplooiing verdienen daarom aandacht. Een overzicht van alle bijspijker-activiteiten die medewerkers de laatste drie jaar hebben gevolgd geeft inzicht in de personele groei. De uitkomsten zijn goed als jong en oud in gelijke mate meedoen.

7. Wat werkt is verandering van spijs

Afwisseling voorkomt inwisseling. Wie op tijd van plaats verandert, loopt niet zo snel in een fuik. Voldoende interne en externe verhuizingen houden medewerkers langer geprikkeld. Ze ontdekken telkens weer iets nieuws. Maak een overzicht van de mobiliteit naar leeftijd, functiegroep of werkeenheid.

8. Wat werkt is een open omgeving

Management en medewerkers zijn graag betrokken bij ontwerp en uitvoering van beleid. Helderheid over resultaten, doelstellingen, acties en bijstellingen helpt. Ze ondersteunen de discussie van leidinggevenden en medewerkers. Een plan van aanpak helpt bij acties en de invoering van nieuwe instrumenten. Het gevolg is een breder draagvlak voor verbetermogelijkheden

Contact

De acht

Fontijne Grotnes B.V.
Dhr. H. Weber
Postbus 149
3130 AC Vlaardingen
Industrieweg 21
010-4348233
h.weber@fontijne.nl

MilieuDienst Groningen
Mw. Y.O. Verhagen
Postbus 742
9700 AS Groningen
Duinkerkenstraat 45
050-3671218
y.verhagen@md.groningen.nl

Philips Lighting B.V.
Mw. H. De Baay
Postbus 1109
4700 BC Roosendaal
Zwaanhoefstraat 2
0165-577669
Helma.de.baay@philips.com

Stadsdeel Amsterdam Oud Zuid
Dhr. A.M. Van Moorsel
Postbus 51160
1007 ED Amsterdam
Koninginneweg 1
020-6781502
moorselavan@oudzuid.amsterdam.nl

Stichting Voor Regionale
Zorgverlening (SVRZ)
Dhr. R. Van Eijkelenburg
Postbus 100
4330 AC Middelburg
Koudekerkseweg 143
0118-670700
eijkelenburg@db.svrz.nl

Gemeente Ede
Dhr. H. De Rijke
Postbus 9023
6710 HL Ede
Bergstraat 4
0318-680563
henny.de.rijke@ede.nl

Politie Haaglanden
Dhr. J. Van Hylckama Vlieg
Postbus 264
2501 CG Den Haag
Burgemeester Patijnlaan 35
070-4243429
jan.van.hylckamavlieg@
haaglanden.politie.nl

Sappi Maastricht
Dhr. J. Andriolo
Postbus 1009
6201 BA Maastricht
Biesenweg 16
043-3822222
joop.andriolo@eu.sappi.com



Informatie en advies

Het expertisecentrum leeftijd en maatschappij biedt actuele informatie over wetgeving, tips voor leeftijdsbewuste CAO-afspraken. Gaat ook over leeftijdsdiscriminatie.
Postbus 9472
3506 GL Utrecht
030-2662000
info@leeftijd.nl
www.leeftijd.nl

WerkWijzer geeft informatie en advies aan oudere werknemers, werkzoekenden en werkgevers over het behouden en toetreden van 45-plussers op de arbeidsmarkt. Er zijn vijf vestigingen:

WerkWijzer Breda (landelijk bureau)
Postbus 1170
4801 BD Breda
Adriaan van Bergenstraat 218
4811 SW Breda
076-5151756
info@wwijzer.nl
www.wwijzer.nl

WerkWijzer Venlo
Houtstraat 21
5911 JB Venlo
077-3200056
venlo@wwijzer.nl

WerkWijzer Twente
Nijverheidstraat 30
7511 JM Enschede
053-4876638
twente@wwijzer.nl

WerkWijzer Zuidoost Brabant
Begijnenhof 4
5611 EL Eindhoven
040-2198481
zo-brabant@wwijzer.nl

WerkWijzer Fryslân
P.J. Proelstralaan 2
8442 DA Heerenveen
0513-614681
fryslan@wwijzer.nl

Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid, de beroepsvereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling. Op de website is de handreiking ouderenbeleid te downloaden.

Postbus 70
3430 AB Nieuwegein
030-2367101
www.nvp-plaza.nl

Algemene Werkgeversvereniging Nederland, de grootste werkgeversorganisatie in Nederland. De AWWN adviseert over alles wat met werken heeft te maken en biedt een breed pakket aan dienstverlening op sociaal gebied.

Postbus 568
2003 RN Haarlem
023-5101101
www.awvn.nl

MKB Adviseurs BV is het adviesbureau voor ondernemers en ondernemersorganisaties in het midden- en kleinbedrijf.

Postbus 5095
2600 GB Delft
015-2191350
ondernemen@mkbadviseurs.nl
www.mkbadviseurs.nl

Labor, adviesbureau met Rotterdamse inslag, mede gericht op het bijdragen aan de verbetering van de positie van oudere werknemers.
Postbus 91061
3007 MB Rotterdam
010-4844195
info@cumloude.nl
www.labor-rotterdam.nl

TNO Arbeid, dienstverlenende organisatie voor bedrijfsleven en overheid op het terrein van arbeid
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp
023-5549393
info@arbeid.tno.nl
www.arbeid.tno.nl

www.minszw.nl

Wetgeving op het gebied van ouderen en arbeid • dossier met informatie over onderzoeken.

www.servicepuntmkb.nl/ouderen.asp

Professionalisering van het personeelsbeleid in het mkb.

www.seniorstart.org

Zelfstandig ondernemerschap als aantrekkelijk alternatief.

www.goc.nl

Project Age Unlimited over leeftijdsbewust personeelsbeleid in de grafimediabranche • ook interessant voor andere sectoren.

www.rpa-znh.nl

Dit Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid levert actieve ondersteuning.

www.fnv.nl/40plus

Gericht op individuele 40+'ers • loopbaan, pensioen en wetgeving • beleidsscan ouderenbeleid.

www.anbo.nl

Brochures Werken na uw 50-ste en Werken na uw 65-ste.

www.40plusloonwijzer.nl

Eigen salaris vergelijken met leeftijdgenoten • loopbaanverkenningen • zoeken naar ander werk en doorwerken na je 65ste.

www.computable.nl/itcoach/cptcat01.htm

Doe-het-zelf arbeidstevredenheidtest van 30 vragen • direct resultaat.

Concept en productie

Het Kantoor, Utrecht

Redactie

George Vogelaar, Marieke de Feyter, Coralie den Adel

Vormgeving

De Vormers, Utrecht

Fotografie

Michael Kooren, Utrecht Peter Oey, Utrecht Chris Pennarts, Montfoort

Drukwerk

Plantijn Casparie, IJsselstein