

Rijk met leeftijd

Aan de slag met leeftijdsbewust beleid bij de rijksoverheid



Rijk met leeftijd

Aan de slag met leeftijdsbewust beleid bij de rijksoverheid

Inhoud

Voorwoord	5
1 Aan de slag met leeftijdsbewust personeelsbeleid Demografische veranderingen vragen om leeftijdsbewust personeels- en organisatiebeleid.	7
2 Knelpunten op de arbeidsmarkt Nederland ontgroent en vergrijst. Daardoor ontstaan knelpunten op de arbeidsmarkt.	11
3 De meerwaarde van leeftijdsbewust beleid Door leeftijdsbewust personeels- en organisatiebeleid valt er op verschillende fronten winst te behalen.	17
4 Het probleem in kaart brengen Meten is weten. Hoe staat de organisatie er qua leeftijdsopbouw van het personeel voor?	21
5 Werk aan de winkel: de sterke/zwakte analyse Inzicht verwerven in sterke en zwakke punten van de organisatie op het gebied van leeftijdsbewust beleid, inclusief mogelijkheden tot verbetering.	27
6 Inspireren en motiveren Het scheppen van voorwaarden om langer gemotiveerd en betrokken door te kunnen blijven werken.	33

7	Het menselijk kapitaal behouden	39
	Het voorkomen van het verlies van het menselijk kapitaal ten gevolge van het vertrek van oudere medewerkers.	
8	Mentoring als vorm van kennismanagement	43
	Praktisch vormgeven aan overdracht van kennis en ervaring door middel van mentoring.	
9	Leeftijd is onderdeel van algemeen beleid	49
	Leeftijdsbewust beleid houdt rekening met de factor leeftijd van medewerkers. Het is geen specifiek beleid, maar geïntegreerd in het algemene personeelsbeleid.	
10	Fair Play for Older Workers, het project en de resultaten	53
	Meer informatie over het project Fair Play for Older Workers en de mogelijkheid om met de resultaten van het project aan de slag te gaan om leeftijdsbewust organisatie- en personeelsbeleid te ontwikkelen.	
	Colofon	62

Voorwoord

Voor u ligt de publicatie *Rijk met leeftijd*. Dit is het resultaat van het project Fair Play for Older Workers. Het project is een initiatief van de Europese Commissie. Fair Play for Older Workers heeft als doel de beroepsdeelname van oudere werknemers te bevorderen en helpt organisaties met het ontwikkelen van leeftijdsbewust personeelsbeleid. VanDoornenHuiskes en partners heeft het project in Nederland gecoördineerd. Het A+O fonds Rijk heeft de deelname van de Rijksoverheidsorganisatie geïnitieerd en gestimuleerd. Op 19 april 2007 is het project afgesloten met een bijeenkomst waarin het delen van de ervaringen en het verspreiden van de resultaten centraal stonden.

Negen ministeries hebben in pilotprogramma's meegedaan aan het project. De programma's werden op maat gemaakt en sloten aan bij de problemen zoals de organisaties en de medewerkers die zelf hebben aangedragen. De adviseurs van VanDoornenHuiskes en partners hebben samen met een ministerie de knelpunten binnen de organisatie in kaart gebracht. Zij hebben de mogelijkheden voor beleidsontwikkeling

of -verbetering verkend en hebben de implementatie daarvan actief begeleid. Integratie van een leeftijdsperspectief in bestaand beleid en reeds ontwikkelde instrumenten waren daarbij het streven. De deelnemers zijn voortvarend met de pilots aan de slag gegaan. Het project heeft de discussie over leeftijd in combinatie met werk op gang gebracht. De uitdaging nu is om de resultaten in te bedden in de organisatie en in de sector.

Ik hoop dat het boekje u handvatten biedt aan de slag te gaan met leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit is enerzijds nodig om in de toekomst te kunnen voorzien in voldoende en gekwalificeerd personeel. Anderzijds is het van belang om medewerkers van alle leeftijden een topconditie op de arbeidsmarkt te bieden.



Jan Willem Dieten
Voorzitter bestuur A+O fonds Rijk

1

Aan de slag met leeftijdsbewust personeelsbeleid

Er is al veel over geschreven: de Nederlandse bevolking vergrijst. Daardoor zien werkgevers de gemiddelde leeftijd van hun personeelsbestand stijgen. Niet alle arbeidsorganisaties in dezelfde mate. Er zijn 'jongere' en 'oudere' sectoren. Rijk, gezondheidszorg en onderwijs behoren tot de sectoren met relatief veel oudere medewerkers. Deze publicatie richt zich vooral op de sector Rijk. Tot voor kort vertrokken daar veel oudere medewerkers via speciale regelingen, zoals de zogenaamde Remkesregeling. Met dank voor hun bewezen diensten. Sommigen waren opgelucht, anderen hadden meer ambivalente gevoelens. Wat voor allen geldt, is dat met hun vertrek, veel kennis en kunde uit de organisaties zijn verdwenen.

Inmiddels nopen demografische veranderingen tot een andere koers. De instroom van jongeren in het personeelsbestand Rijk zal de komende jaren minder worden. Bovendien moet bij een aantrekkende economie het Rijk als werkgever concurreren met andere werkgevers die ook de beste mensen uit de markt willen halen en voor hun organisatie willen behouden. De uitstroom van de generatie 'babyboomers' is begonnen en zal voorlopig doorgaan. Tegelijkertijd neemt het aantal 65-plussers in de Nederlandse samenleving toe. Van zo'n twee miljoen nu naar vier miljoen tegen 2040. Dat laatste legt de komende decennia een stevig beslag op de werkende bevolking. Alle aanleiding om de focus te veranderen: van vervroegde uittreding, zoals tot

voor kort gebruikelijk, naar langer blijven werken van zo veel mogelijk medewerkers nu en in de komende decennia.

Hoe kunnen loopbanen van medewerkers in de rijkstdienst duurzamer worden gemaakt? Hoe blijven ze langer in dienst? Hoe blijven mensen gemotiveerd en met energie aan het werk? Hoe houd je hun productiviteit op peil? Belangrijke vragen bij de ontwikkeling van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dat beleid moet modern en eigentijds worden vormgegeven. Dat betekent niet dat oudere medewerkers ontzien moeten worden, zoals tot voor kort gebruikelijk was in het leeftijdsbeleid. Er is juist een vormgeving nodig vanuit de vraag hoe het menselijk kapitaal van oudere –en jongere– medewerkers duurzaam kan worden ingezet en gebruikt.

Onderzoek laat zien dat werkgevers zich over het algemeen bewust zijn van de demografische veranderingen die gaande zijn. En ook van de implicaties daarvan voor hun eigen organisaties. Maar het wordt lastiger als de vraag aan de orde komt hoe leeftijdsbewust personeels- en organisatiebeleid, dat het accent legt op duurzaamheid, vormgegeven kan worden. Kennis over en ervaring met effectief leeftijdsbewust beleid zijn nog betrekkelijk beperkt. Deze publicatie biedt handreikingen: het laat voorbeelden, instrumenten en aan-

pakken zien hoe binnen personeels- en organisatiebeleid effectief op leeftijd en duurzaamheid kan worden gestuurd. Dat betekent vooral dat er aangehaakt moet worden bij het bestaande beleid en niet dat er allerlei nieuwe instrumenten uitgevonden hoeven te worden of volstrekt nieuw beleid moet worden geformuleerd. Wat vaak wel nieuw is, is dat leidinggevenden en medewerkers de relevantie van leeftijd en levensfase voor de functievervulling gaan zien. En dat de gezichtspunten leeftijd en duurzaamheid een plaats krijgen in de strategische doelen en in de personele instrumenten van de organisatie.

Bij het Rijk is het afgelopen jaar ervaring opgedaan met het ontwikkelen van leeftijdsbewust beleid. Via het project Fair Play for older workers, zoals dat door de Europese Commissie en het A+O fonds Rijk is opgezet, hebben ministeries kunnen ‘proefdraaien’. In deze publicatie is de opgedane kennis en ervaring gebundeld, met de bedoeling deze aan anderen door te geven. De overheid wil een voorbeeldfunctie vervullen op het vlak van leeftijdsbewust beleid. Dat vraagt om aandacht, zeker in tijden waarin taakstellingen aan de orde zijn.

De hoop en verwachting is dat deze publicatie aan de ontwikkeling van beleid zal bijdragen. In de volgende hoofdstukken worden aan de hand van voorbeelden

en ervaringen verschillende aanpakken en instrumenten beschreven zoals die binnen het Fair Play project zijn ontwikkeld. De *business case* wordt behandeld en de *leeftijdsaudit* komt aan bod. Maar ook de *Age Driver*, een strategisch instrument waarmee een organisatie kan zien in welke mate de factor leeftijd is geïntegreerd binnen het beleid, waar knelpunten liggen en welke prioriteiten daar uit af te leiden zijn. Belangrijk zijn ook aanpakken die zich op de medewerkers richten: hoe kunnen medewerkers worden gestimuleerd, geïnspireerd, welke mogelijkheden van coaching en mentoring zijn er op dit vlak? De verankering van het leeftijdsbewust beleid tenslotte, wordt eveneens besproken. Leeftijdsbewust beleid, het is al eerder gezegd, is geen geïsoleerd beleid. Het moet juist zijn plaats vinden binnen de bestaande strategische beleidskaders en binnen het algemene personele beleid. Een interessante uitdaging voor de komende jaren!



Ad van der Staaij,
Senior beleidsmedewerker Planning en Control HRM, Ministerie van LNV

"In 2005 hebben we een prognose gemaakt over hoe de bezetting binnen LNV zich zou gaan ontwikkelen. We hebben toen vastgesteld dat met dit plaatje, er in ieder geval drie prioriteiten gesteld moeten worden concernbreed. Dat zijn arbeidmarktbeleid, diversiteitsbeleid en leeftijdsbeleid. Arbeidmarktbeleid om te kijken hoe we ons voor kunnen voorbereiden op de grote uitstroom van ouderen in het tweede decennium van deze eeuw. Diversiteitsbeleid is daaraan gekoppeld, omdat uitstromers van scholen in toenemende mate allochtoon zullen zijn. Wij hebben hier bijna geen allochtonen in huis. Daar zullen we dus iets aan moeten doen. En we zullen iets moeten doen om de groeiende groep ouderen, vóórdat ze gaan uitstromen, productief te houden. Dus leeftijdsbeleid."

2

Knelpunten op de arbeidsmarkt

De komende jaren zullen zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin forse knelpunten ontstaan op de arbeidsmarkt. De kwetsbaarheid schuilt vooral in de combinatie van leeftijd en opleidingsniveau. Doordat de babyboomgeneratie de komende jaren massaal uit-treedt, zullen er flink wat vacatures komen. Tegelijkertijd ontstaat binnen enkele jaren een groot tekort aan hoger opgeleiden door de kennisintensivering van de Nederlandse economie. Dit raakt de overheid extra sterk omdat hier het aandeel van hoger opgeleiden twee tot drie keer groter is dan in de marktsector. Als er niets aan deze explosive situatie wordt gedaan, heeft dat grote gevolgen voor de kwaliteit van de dienstverlening van de overheid. Daarom moet er veel aandacht komen voor de concurrentiepositie van de overheid op

de arbeidsmarkt en moet deze sector zich maximaal inspannen om medewerkers aan te sporen om langer aan het werk te blijven.

golf 57+ - maatregel

“Er is in de afgelopen jaren veel gesproken over de vergrijzing, het effect van de babyboomers, etc. We zaten toen ook in de golf van de 57+- maatregel. Wij werden geconfronteerd met 150 medewerkers die binnen twee jaar de dienst gingen verlaten. Dat heeft gaten geslagen in de organisatie. Er was op dat moment geen beleid, geen samenbindend verhaal, wel een visie.”

Cees Naujoks en Anja Dauvillier, Belastingdienst Rijnmond

Dit zijn alarmerende berichten, opgemaakt door adviesraden als de Raad voor Overheidspersoneel en de Sociaal Economische Raad. Schrale troost: Nederland staat niet alleen als het gaat om de knelpunten op de arbeidsmarkt. Alle landen in Europa krijgen er vroeg of laat mee te maken. Sterker nog: het is een wereldwijde tendens dat de bevolking deze eeuw krimpt als gevolg van ontgroening en vergrijzing.

verontrustend beeld

"In 2004 heeft het ministerie van Binnenlandse Zaken een congres georganiseerd over demografische ontwikkelingen en de betekenis hiervan voor P&O. Daar kwam toen het verontrustende beeld van vergrijzing naar voren. Daar zul je iets mee moeten. Als de uitstroom op gang komt heb je een probleem op de arbeidsmarkt, want er is geen vervangend aanbod. Iedereen is daar redelijk verontrust weggegaan, maar toch een aantal wel met de relativering 'ach, voor mijn organisatie zal het wel anders zijn'. De uitkomsten van het congres zijn echter ook de aanleiding geweest om werk te maken van strategische personeelsplanning bij een aantal departementen (waaronder LNV). De ontstane onrust is de motor geweest achter de ontwikkeling van Claudia."

Ad van der Staaij, Ministerie van LNV

Deze ontwikkeling zal de komende jaren bij ons flink voelbaar worden. Met een verwacht hoogtepunt in 2038. Verhoudingsgewijs zijn er dan veel 65-plussers: zij maken straks een kwart uit van de 17 miljoen Nederlanders. Dit zijn de eerdergenoemde babyboomers. Het aantal mensen in de leeftijdscategorie 20-64 jaar, de beroeps geschikte bevolking, zal dan slechts marginalisch verschillen ten opzichte van nu, maar het aandeel ouderen binnen die categorie is dan wel drastisch toegenomen. Daarnaast is er een ontwikkeling dat vrouwen steeds minder kinderen krijgen, wat ook weer gevolgen heeft voor de opbouw van de bevolking. Dat is overigens een trend die eveneens niet alleen Nederland treft, maar ook andere Europese landen.

jong geleerd, oud gedaan

"Je moet er heel vroeg mee beginnen. Je kunt niet tegen iemand die twintig jaar in dezelfde functie zit zeggen: we gaan het binnenkort anders doen. Je moet dat mensen van jong af aan bijbrengen. Het is niet redelijk als je daar pas na twintig jaar over begint. Mensen moeten van jong af aan leren dat het belangrijk is om je in een zekere breedte te ontwikkelen, omdat wij niet weten wat voor soort werk er over 25 jaar nog is. Van de functies bij banken, verzekeringen, postkantoren, reisbureaus, zijn er inmiddels zoveel weg door het internet. Niemand heeft kunnen voorspellen dat het zo zou gaan."

Peter van der Berg, Ministerie van Financiën

Lagere arbeidsparticipatie

Ouderen hebben een lagere arbeidsparticipatie dan jongeren. Weliswaar is sinds 1997 de participatiegraad van ouderen (55-64 jaar) toegenomen, maar toch is het aandeel werkenden in deze categorie lager dan in de jongere leeftijdscategorieën. Het aandeel ouderen binnen de beroepsbevolking stijgt, terwijl het aandeel jongeren daalt. Dit heeft tot gevolg dat het aandeel van personen met een lage arbeidsparticipatie (ouderen) stijgt en dat het aandeel van personen met een hoge participatie (jongeren) daalt. De verandering van de samenstelling van de potentiële beroepsbevolking naar leeftijd drukt dus de arbeidsparticipatie.

Hoe erg is dat? Maatschappelijk gezien worden de gevolgen van de vergrijzing vaak als eerste uitgelegd in economische problemen: de kosten voor het pensioenstelsel en de gezondheidszorg zullen fors stijgen, terwijl de groep die de premies moet betalen steeds kleiner wordt. Dus wordt iedereen aangemoedigd langer te werken; regelingen die het aantrekkelijk maakten om met prepensioen te gaan, sneuvelen.

omschakeling nodig

"We waren ons er zeer bewust van dat we op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid wat moesten gaan doen. Dat komt door ons nogal oudere personeelsbestand en het te verwachten personeelsverloop. De gemiddelde leeftijd bij de Belastingdienst is hoog, maar in Oost nog hoger. Daarbij kwam nog de maatschappelijke ontwikkeling dat van oudere medewerkers verwacht wordt na hun 57e jaar door te werken. Dat gaf weer een extra dimensie aan het probleem. Je moet toch proberen je mensen bij de les houden. Het vergt een bepaalde omschakeling. Vooral omdat veel mensen hier op 16- of 17-jarige leeftijd zijn binnengekomen: het natuurlijk verloop van mensen is hier heel laag."

Marcel van der Zande en Ingrid de Boer, Belastingdienst Oost

Wereld te winnen

Daarnaast is er een arbeidsmarktprobleem aan het ontstaan, dat in sommige sectoren al voelbaar is. Als dat voor de rijksoverheid nog geen acuut probleem is, zal het dat wel worden. Want in het lijstje met vergrijnde sectoren staat het openbaar bestuur op de tweede plaats, gevolgd door de industrie, welzijns- en gezondheidszorg. Op nummer één staat het onderwijs. In vergelijking met de rest van Nederlandse beroepsbevolking ligt de gemiddelde leeftijd van het overheidspersoneel relatief hoog. Er is bij de overheid sprake van een oververtegenwoordiging in de leeftijdscategorie van 40 tot 59 jaar. Verder zijn er verhoudingsgewijs weinig ambtenaren onder de 30 jaar.

Werkgevers – ook de rijksoverheid – zijn zich over het algemeen zeer wel bewust van de consequenties van een verouderend personeelsbestand voor de organisatie. En dat dit gevolgen moet hebben voor het personeelsbeleid. Maar het personeelsbeleid van veel organisaties weerspiegelt in belangrijke mate de opvatting: oudere medewerkers mogen een tandje terugschakelen, zij krijgen een ‘vrije aftocht’ richting (pre)pensioen. Slechts weinig organisaties investeren in oudere medewerkers, opdat zij langer gemotiveerd, gezond en productief aan het werk blijven. Het personeelsbeleid richt zich nog vooral op het hier en nu; de toekomst lijkt

voor veel organisaties nog ver weg. Er is, kortom, nog een wereld te winnen.

werken aan oplossingen

“Waar wij mee bezig zijn wordt door een aantal mensen gezien als bewustwording. Dat klopt, Claudia is in feite een bewustwordingsinstrument. Je weet het allemaal wel, maar het dringt pas tot je door op het moment dat je het ziet. Dan ga je erover nadenken. Dat is het belangrijkste, om mensen er de komende periode over na te laten denken, zodat ze niet na 2010 verrast worden. En wij vanuit P&O moeten intussen werken aan mogelijke oplossingen. Op het moment dat bepaalde problemen zich voordoen moeten we weten wat we eraan kunnen doen. De vraag komt vanzelf wel omhoog. Het belangrijkste is dat we er klaar voor zijn. “

Ad van der Staaij, Ministerie van LNV

besef van vergrijzing

“Natuurlijk was er wel enig besef dat er iets aan zat te komen. De kranten stonden vol met het thema vergrijzing en BZK publiceert er over in de sociale jaarverslagen. Daaruit blijkt ook dat we één van de oudste departementen zijn. Verder waren we rijksbreed bezig met het instrument Claudia neer te zetten. Dat is vooral een prognose-instrument. Het rekent uit wat bij gewijzigd of ongewijzigd beleid over een aantal jaren gebeurt met het personeelsbestand. Op het gebied van leeftijd was er dus het besef dat er iets zou veranderen. Maar wat betekent dit dan, wie geeft er binnen de organisatie betekenis aan? Zo zijn we gestart met het project. We wilden de problematiek blootleggen.”

Marja van der Werf, Ministerie van OCW

vergrijzing: een belastingdienst verhaal

“Die vergrijzing is een Europees verhaal, ook een Nederlands verhaal, maar het is ook zeker een Belastingdienst verhaal; het is eigenlijk een overheidsbreed verhaal. Het is niet meer vanzelfsprekend dat je mensen voor lange tijd aan je bindt, terwijl je dat wel wil. Het is zeker niet meer vanzelfsprekend dat je zelf makkelijk mensen werft, want dat wordt steeds lastiger. Als dit aan de andere kant nog eens wordt versterkt door de uitstroom van medewerkers, heb je een probleem. Kennisoverdracht wordt een heel belangrijk terrein en we hebben dat eerder al gezien bij de uitstroom van 57+-ers. Daar maken we ons wel zorgen over en er moet aandacht aan besteed worden.”

Cees Naujoks en Anja Dauvillier, Belastingdienst Rijnmond

"We zijn ons er van bewust dat we een behoorlijk eenzijdig samengestelde organisatie aan het worden zijn. We blijken vooral witte vrouwen aan te trekken, van zo rond de 30 jaar oud. We willen graag meer diversiteit in onze organisatie. Dus meer allochtonen aannemen, meer ouderen, meer mannen. Meer mensen aannemen die andere levenservaringen hebben. Dit hebben we ook meegegeven aan de verschillende regio's, die autonoom zijn in het werven en selecteren van personeel. Maar het blijkt nog niet zo eenvoudig te zijn om aan die oproep gehoor te geven. Daar zou echt regie op moeten worden gezet, daar zou op moeten worden gestuurd."



Hans Verhagen, Hoofd P&O en **Marijke Spronk**, P&O adviseur
Raad voor de Kinderbescherming

3

De meerwaarde van leeftijdsbewust beleid

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is nodig in antwoord op de krapte op de arbeidsmarkt. Het besef groeit dat oudere medewerkers steeds meer nodig zullen zijn om organisaties draaiende te houden. Zij zullen ook langer willen en moeten blijven werken omdat allerlei regelingen zijn stopgezet die het aantrekkelijk maakten eerder te stoppen met werken. Maar door een leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren, valt er op nog veel meer fronten winst te halen.

Zes winstpunten van leeftijdsbewust beleid

1. Een afspiegeling zijn van de omgeving

In het overheidsbeleid is altijd aandacht geweest voor de emancipatie van bepaalde groepen mensen, zoals bijvoorbeeld het inhalen van de achterstandspositie van vrouwen of mensen uit etnische minderheidsgroepen. Een divers samengestelde organisatie is een doel op zich. Maar daarnaast levert het vormen van een afspiegeling van de omgeving de organisatie ook meerwaarde op. Het versterkt het vertrouwen van de omgeving in de (dienstverlening van de) organisatie en de organisatie wordt toegankelijker. De organisatie krijgt er een beter imago door.

2. Kennis en ervaring behouden

Oudere medewerkers hebben vaak een schat aan kennis en ervaring. Leeftijdsbewust beleid voorkomt het weglekken van kennis en ervaring door het vertrek van ouderen. Door ervoor te zorgen dat kennis tussen generaties wordt overgedragen en jongeren kunnen leren van ouderen (en omgekeerd). Kennis delen met anderen verhoogt bovendien de motivatie.

3. Het maakt een werkgever aantrekkelijk

Mensen willen graag werken bij een werkgever die goed staat aangeschreven. Goed omgaan met personeel, waarbij geïnvesteerd wordt in jong en oud, geeft een werkgever een positief imago op de arbeidsmarkt. Dat is een troef als de krapte op de arbeidsmarkt toeneemt.

4. Het gaat verzuim tegen

Jonge medewerkers verzuimen vaker kortere periodes. Oudere medewerkers verzuimen minder, maar zijn dan doorgaans wel langer uit de running. Wie een leeftijdsbewust personeelsbeleid voert, onderkent dat oudere medewerkers meer risico lopen om uit te vallen en speelt daarop in. Gevolg; minder uitval, minder kosten, hogere efficiency.

verlies aan kennis

“In 2004-2005 is bij ons een grote golf van oudere medewerkers er uit gegaan met de 57,5 regeling. Die hebben dus in korte tijd de dienst verlaten mét al hun kennis en ervaring. Toen dat proces zich voltrok realiseerde men zich wat het verlies aan kennis betekende voor de organisatie. Dat is een van de belangrijkste aanleidingen geweest om deel te nemen aan het Fair Play project. Misschien hadden we het kunnen voorzien, maar we hebben daar te weinig bij stil gestaan. Eigenlijk beseften we vóóraf niet wat de gevolgen van een dergelijke regeling waren.”

Wilfried de Waal, Inspectie Verkeer en Waterstaat

5. Het motiveert personeel

Mensen die lang bij eenzelfde organisatie werken, zijn over het algemeen toegewijd. Ze vormen een constante factor. Oudere medewerkers zijn de cultuurdragers van de organisatie en kunnen een voorbeeld zijn voor jonge en nieuwe medewerkers. Oudere medewerkers die erkend worden in deze rol, blijven gemotiveerd. Ze kunnen worden ingezet als mentor voor jonge collega's die een steuntje in de rug kunnen gebruiken. Dat bevordert bovendien de saamhorigheid onder het personeel.

6. Diversiteit is zakelijk gezien slim

Een voetbaleftal dat wil winnen, zet geen tien spitsen in. Zo zou het bij organisaties ook moeten werken: een divers samengesteld personeelsbestand kan beter inspelen op nieuwe uitdagingen en situaties omdat iedereen zijn of haar eigen talent inbrengt. Om goed in te kunnen spelen op de wensen van klanten, moet je mensen in huis hebben die weten wat die klanten willen. En aangezien die klanten steeds vaker ouder zijn...

klanten in de kou

“Wij hebben hier veel oudere medewerkers en als we niets doen, is die kennis weg. Bovendien hebben we meer ouderen in onze buitendienst dan hier op kantoor. En die buitendienst betreft specifieke expertise. Die expertise krijg je niet gemakkelijk overgedragen. Ik heb dus mensen die thuiswerken en in heel Nederland werkzaam zijn. Daar moet ik goede opvolging voor regelen. Hoe moet ik nog gaan bedenken. Het is een puzzel die ik nog niet heb opgelost. Want ik mag geen nieuwe mensen aannemen. Dus het probleem is ook: hoe koppel ik mensen in het veld aan elkaar om kennis over te dragen, terwijl we geen nieuwe mensen kunnen aannemen. Als we het niet tijdig aanpakken lopen we risico’s. We laten dan onze klanten in de kou staan, zaken kunnen niet worden afgehandeld. De enige reden waarom wij bestaan is de klant.”

Anke van Heur, Secretariaat Huurcommissies

opdracht vanuit politiek

“Wat voor ons de aanleiding is geweest om dit op te pakken, is het besef van de opdracht die vanuit de politiek steeds dringender bij ons wordt neergelegd. Dat de toekomst er eigenlijk zó uit ziet dat de vergrijzing naast aardige dingen, zoals mensen die langer leven en gezond blijven, steeds meer kosten met zich meebrengt. Er komen zoveel mensen die gepensioneerd zijn dat er ook mensen over moeten blijven die werken. Enerzijds om die gepensioneerden te verzorgen maar ook om de centen op te brengen. Daarnaast wordt eerder stoppen met werken fiscaal steeds onaantrekkelijker. Wij moeten onmiskenbaar rekening houden met de tendens dat mensen langer moeten blijven werken. En langer op een vitale wijze in hun functie kunnen blijven functioneren. Voor ons is de vraag wat wij binnen ons personeelsbeleid kunnen doen om beter voorbereid te zijn op de toekomst, die onmiskenbaar op ons afkomt.”

Peter van der Berg, Ministerie van Financiën



Marja van der Werf,
Senior beleidsmedewerker, Ministerie van OCW

“We gaan het allemaal in een breder perspectief zetten. We willen toe naar strategisch personeelsbeleid. Daar staan we aan de vooravond van. Die brede benadering heeft niet alleen te maken met leeftijd, maar ook met etniciteit en gender. Onze vraag is: hoe moet het ideale personeelsbestand er uit zien. We willen bijvoorbeeld flexibel zijn. Hoe kan OCW snel en adequaat inspelen op maatschappelijke vraagstukken? Terwijl je aan de andere kant ook te maken hebt met een taakstelling. Dat gaan we allemaal in samenhang bekijken.”



4

Het probleem in kaart brengen

Personeelsbeleid is nog niet vaak gericht op de toekomst. Voor oudere medewerkers is er nog zelden een beleid waarbij ze aangemoedigd worden om langer, productiever en gezonder te blijven werken. Werkgevers zien wel dat er een probleem aankomt op de arbeidsmarkt, maar zijn nog steeds niet in staat daar adequaat op te reageren. De rijksoverheid is geen uitzondering op deze regel.

Eigenlijk is het ook niet zo vreemd dat er zo weinig werk gemaakt wordt van een proactief beleid. Daarvoor moeten organisaties namelijk eerst inzicht hebben in hoe de vlag er bij hen voorstaat. Een grondige inventarisatie is dan nodig. Immers: meten is weten! Een

instrument dat hierbij kan worden ingezet is de *leeftijdsaudit*, een onderdeel van het project Fair Play for Older Workers. Hiermee wordt bij organisaties een cijfermatige analyse gemaakt van de balans tussen medewerkers van verschillende leeftijden. Dat biedt inzicht in de samenstelling en kenmerken van het personeelsbestand. Maar ook in hoeverre de leeftijdsverdeling binnen de organisatie vergelijkbaar is met soortgelijke organisaties. Dat is belangrijk om te weten wat de concurrentiepositie op de arbeidsmarkt is.

Meten is weten

Door middel van een analyse van de personele gegevens (de leeftijdsaudit) wordt zichtbaar hoe het personeelsbestand er qua leeftijd uitziet. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen het meten van de leeftijdsopbouw in cijfers en het meten van het welzijn van het personeel.

uitstroom jongeren

“De start was heel simpel. We wilden weten: er is iets, maar wat precies? Hoe ziet de situatie er bij ons uit en hoe denken mensen op de werkvoer daarover. Vandaar dat we hebben gekozen voor de leeftijdsaudit en die heeft ons op basis van onze cijfers behoorlijk inzicht gegeven. Een eye-opener voor ons was dat uit de cijfers bleek, dat de instroom onder jongeren van 25 tot 35 jaar tamelijk hoog is, maar ook de uitstroom. Daar is dus veel mobiliteit. Wij willen nu met deze groep in gesprek: waar ligt dit aan, herkennen jullie het beeld? Daarnaast is de situatie per directie uitgesplitst. Dat was nieuw. Je hebt de getallen wel in je bestanden zitten, maar je moet ze er ook uit kunnen halen. Op een andere manier ordenen en presenteren. Het bleek dat een aantal directies echt behoorlijk grijs zijn.”

Marja van der Werf, Ministerie van OCW

De leeftijdsopbouw meten

- Hoe ziet de leeftijdsopbouw van het personeel van de organisatie eruit?
- Is er verschil in de leeftijdsverdeling van mannelijke en vrouwelijke medewerkers?
- Is er verschil in de leeftijdsverdeling tussen medewerkers van verschillende bedrijfsonderdelen?
- Wat is de samenhang tussen de verdeling van medewerkers naar leeftijd en de verdeling van medewerkers naar schaal of functieniveau?
- Hoe is de in-, door- en uitstroom van medewerkers verdeeld naar leeftijd?
- Hoe heeft de samenstelling van het personeel naar leeftijd zich in de tijd ontwikkeld?
- In hoeverre is de leeftijdsverdeling binnen de organisatie vergelijkbaar met soortgelijke organisaties, dan wel met de situatie in Nederlandse organisaties in het algemeen?

Door dit soort vragen te stellen, wordt duidelijk wat het natuurlijk personeelsverloop in de toekomst is, bijvoorbeeld als gevolg van pensioneringen. Of de vacatures die daardoor ontstaan goed op te vullen zijn, is afhankelijk van de arbeidsmarktsituatie in de regio. Hoe is die nu, maar ook over tien of vijftien jaar? En voor welke banen is er straks heel moeilijk jong of gekwalficeerd personeel te vinden?

inspiratie

"We hebben een interne discussie in een bijeenkomst met de werkvloer gehad. Dat gaf inspiratie om feitelijk in kaart te brengen, wat de leeftijdssamenstelling en functieverblijfsduren in functies zijn. Om vervolgens per onderdeel, per directie, te kijken welke mogelijkheden er zijn om mensen fris en vitaal te houden. Wat doen diverse organisatieonderdelen op het gebied van mobiliteitsbeleid, rotatiebeleid, opleidingsbeleid? Moeten we dit element ook niet sterker in de functioneringsgesprekken bespreken? Hebben wij een groep mensen die lang in een functie zitten? Hoe zouden we tot een effectievere inzet van opleidingsbudgetten kunnen komen? Als uit de analyse blijkt dat een groot deel van het opleidingsbudget bij mensen met relatief weinig werkervaring terechtkomt, moet je daarin sturen. En zo proberen we dus deze problematiek per directoraat, per directie zo scherp mogelijk te krijgen om een op maat toesneden aanpak te ontwikkelen."

Peter van der Berg, Ministerie van Financiën

Het welzijn meten

Met de leeftijdsaudit wordt ook gekeken naar samenhang tussen de leeftijd van medewerkers en gegevens over motivatie, inzetbaarheid en productiviteit. Oudere medewerkers verzuimen minder dan hun jongere collega's, maar als ze eenmaal uitvallen, zijn ze langer ziek. Hoe wordt voorkomen dat medewerkers opbranden of uitdoven, met alle gevolgen van dien? Indicaties hiervoor kunnen bijvoorbeeld worden ontleend aan onderzoeken naar de tevredenheid onder het personeel, cijfers over ziekteverzuim en gegevens met betrekking tot bedrijfsmaatschappelijk werk en bedrijfsgesondheidswerk.

oudere medewerkers minder ziek

"De leeftijdsaudit was een analyse van leeftijdsopbouw, ziekteverzuim, soorten functies, etc. Dat was heel systematisch. Die leverde een heel opmerkelijk resultaat op, waar ik van tevoren geen weet van had. Onze oudere medewerkers blijken helemaal niet degenen te zijn die het meest ziek zijn. Zij hebben een heel ander ziekteverzuim, a-typisch. Als je daar goed op doorkijkt blijkt het aan de soort functies te liggen. Het is de mate van tevredenheid die mensen uit hun werk kunnen halen, die het ziekteverzuim drukt. Dat gaf mij weer extra inzicht in de dingen die je wel of beter niet kan doen."

Anke van Heur, Secretariaat Huurcommissies

Beleid aan zet

Na de cijfermatige analyse kan een volgende stap worden gezet, namelijk de beleidsmatige kant van de zaak belichten. Een organisatie heeft een doel, nu en in de toekomst. Wat voor mensen zijn daarbij nodig? Op welke plekken moeten die zitten? Op welke afdelingen is er behoefte aan 'jonge honden' en waar aan ervaren krachten? Hoe zit het met de verdeling van competenties onder het personeel? Hoe wordt ervoor gezorgd dat kennis en ervaring wordt overgedragen tussen generaties? Hoe blijven oudere medewerkers bij de tijd? Wie leert jonge medewerkers de klappen van de zweep?

Mensen van verschillende leeftijden hebben anderen behoeften. Waar jonge medewerkers willen opklimmen in de organisatie, zullen oudere medewerkers zich wellicht willen manifesteren in de breedte. Wat hebben zij nodig om gemotiveerd en resultaatgericht aan de slag te blijven? De medewerker van de toekomst is multitask en flexibel inzetbaar. Wat betekent dat voor het opleidingsniveau van medewerkers, maar ook voor hun persoonlijke groei?

Claudia en Naomi

"Claudia is één van de instrumenten die we nu gebruiken. Claudia gebruiken we puur om te kijken naar ontwikkelingen binnen de kwantiteit van je bezettingssamenstelling. Hoe verwacht je dat je natuurlijk verloop zal zijn, wat zal je wervingsbehoefte worden, je beroep op de arbeidsmarkt, wat betekent het voor je arbeidsmarktbeleid? Daarnaast werken we met prognoses over de vraag naar de kwaliteit van medewerkers. Heb je straks andere competenties nodig? En heb je de competenties ook in huis die je in de komende periode nodig hebt? Daarvoor gebruiken we een instrument dat wij Naomi hebben gedoopt. Naomi heeft betrekking op de kwalitatieve aspecten van je bezetting. Wij willen de dialoog aangaan. Wij laten dingen zien en de vraag is: herken je dit beeld en als je het herkent wat ga je er mee doen? "

Ad van der Staaij, Ministerie van LNV

cijfers en beeldvorming

"We hebben grondig gekeken naar onze cijfers. Er is naar middelen en proces gekeken. En naar de afdelingen waar mensen zitten. We hebben ook gekeken naar de personeelsmonitor en het ziekteverzuim erbij betrokken. Ook om bepaalde vooroordelen en beelden bij te stellen. En we hebben nog intern een sessie belegd om te kijken welke beeldvorming er intern heerste. Een brainstormsessie met leidinggevenden. Daaruit bleek dat er geen negatieve gedachten waren over ouderen. "

Cees Naujoks en Anja Dauvillier, Belastingdienst Rijnmond

Belastingdienst



Marcel van der Zande, Unitmanager en **Ingrid de Boer**, HRM-adviseur,
Belastingdienst Oost

"Cultuur is een belangrijk aandachtspunt. Er zijn momenteel veel veranderingen in de processen, het werk en de plaats van het werk. Cultuur ontstaat altijd vanzelf, dus ook als je niet ingrijpt ontstaat er door veranderingen een nieuwe cultuur. Maar willen we die uit zichzelf ontstane, nieuwe cultuur ook? Je hebt jongeren die fris binnenkomen en oudere medewerkers, die over en weer negatieve beelden van elkaar hebben. Dan moet je kunnen ingrijpen om te voorkomen dat spontaan een cultuur ontstaat die je niet wil. We moeten ons de vraag stellen wat we kunnen doen om te bereiken dat medewerkers van verschillende leeftijd iets voor elkaar kunnen betekenen."



5

Werk aan de winkel: de sterkte/zwakte analyse

Voordat effectief leeftijdsbewust personeelsbeleid opgezet kan worden, is er voor de organisatie werk aan de winkel. Er moet in kaart worden gebracht wat er al ontwikkeld is op dit terrein en of daarop kan worden aangehaakt. Maar natuurlijk ook wat nu nog niet goed wordt opgepakt. Gesprekken voeren met medewerkers uit verschillende geledingen van de organisatie kan veel verheldering geven. Hoe beleven zij het door de organisatie gevoerde beleid? Welke effecten van beleid zijn merkbaar? En waar slaat beleid de plank mis?

twee knelpunten prioriteit

“De Age Driver sessie was bedoeld voor een groep van ongeveer 15 mensen, afkomstig uit verschillende delen van de organisatie. We hebben ze laten selecteren door de DG’s. De pSG heeft via een memo uitgelegd wat de bedoeling was van de sessie. We hebben gestructureerd gediscussieerd aan de hand van een vragenlijst en daarna hebben we benoemd wat goed en niet goed gaat. Uiteindelijk is aan twee knelpunten prioriteit gegeven. Ten eerste het behoud van jongeren, want die blijken na een inwerkperiode al weer snel uit te stromen. En ten tweede het sturen op het wegvlöien van kennis. Dus kennismanagement. Het borgen van kennis als straks een grote groep weggaat.”

Marja van der Werf, Ministerie van OCW

Age Driver

Binnen Fair Play is het instrument *Age Driver* ontwikkeld. Daarmee kan worden vastgesteld hoe ver de organisatie is op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid. De *Age Driver* stelt werkgevers in staat inzicht te verwerven in de sterke en zwakke punten van de organisatie op het gebied van leeftijdsbewust beleid en te verkennen welke mogelijkheden er zijn om processen en resultaten te verbeteren. Uitgangspunt daarbij is dat organisaties voortdurend in beweging zijn en dat het leeftijdsbewust personeelsbeleid daarmee rekening moet houden. Op die manier kan het beste uit medewerkers worden gehaald.

decentraal aanpakken

“Uit de *Age Driver* kwam naar voren dat wij nog geen echte visie hadden op leeftijdsbewust personeelsbeleid. Daar zijn wij nu mee bezig en omdat we intussen meer inzicht hebben opgedaan kunnen we er veel bewuster aan werken. We pakken dat decentraal aan. Per directoraat brengen we de gegevens in kaart zodat we voor elk directoraat kunnen vaststellen: hoe zit het bij jullie en hoe gaan jullie het aanpakken? We doen nu een pilot bij de Rijksbegroting en de resultaten daarvan rapporteren we terug. Vervolgens kunnen we aan de slag met afdelingshoofden, met de nadruk op concreet en binnen het bestaande instrumentarium.”

Peter van der Berg, Ministerie van Financiën

Ook de *Age Driver* maakt gebruik van de ervaringen van mensen uit de organisatie. Dat gebeurt in de vorm van een strategische sessie, waarin met een dwarsdoorsnede van medewerkers uit de organisatie wordt gediscussieerd over het thema leeftijdsbewust beleid. Een efficiënte aanpak, want in zo'n strategische sessie worden niet alleen ervaringen geïnventariseerd maar meteen ook conclusies getrokken en prioriteiten gesteld.

De *Age Driver* volgt vijf stappen:

1. Beoordeling van de huidige stand van zaken door middel van zelfevaluatie.
2. Discussie over sterke en zwakke punten van de organisatie op het gebied van leeftijdsbewust beleid.
3. Vaststellen wat verbeterd moet worden: aan welke knelpunten moet gewerkt worden, waar moet verbetering plaatsvinden?
4. Definiëren van prioriteiten: wat zijn de belangrijkste knelpunten, waar geven we prioriteit aan bij het ontwikkelen van beleid?
5. De aanpak: vastleggen van verantwoordelijkheden en het maken van afspraken over vervolgstappen. Deelnemers aan een *Age Driver* sessie vullen bij aanvang van de bijeenkomst een vragenlijst in. Hun antwoorden zijn de basis voor de evaluaties en discussies die vervolgens plaatsvinden. De volgende thema's passeren daarbij de revue:

Management van medewerkers

Hierbij gaat het over de manier of kennis en inzet van medewerkers maximaal wordt benut. Het gaat om vragen als: wordt er ad hoc gestreefd naar een mix qua leeftijd in teams of zit daar een doordacht plan achter? Kunnen medewerkers de opleiding volgen die zij nodig hebben, ongeacht hun leeftijd? Worden langzittende collega's gestimuleerd de organisatie te blijven volgen? Is er waardering voor de kennis en inbreng van oudere medewerkers? Is er alleen sprake van verticale mobilititeit of ook van horizontale? Wordt er gediscrimineerd op leeftijd bij bezuinigingen?

Strategie en beleid

Dit terrein betreft de vraag hoe leeftijdsbeleid als missie in de organisatie is verankerd. Voorbeelden van vragen zijn: worden de mogelijke gevolgen van de demografische veranderingen in de organisatie begrepen? Zijn er in de prestatieplannen doelstellingen op het gebied van diversiteit opgenomen? Is er een strategie met trekking tot oudere medewerkers of andere leeftijds-groepen? Heeft het management zich daadwerkelijk aan leeftijdsbewust beleid gecommitteerd? Is er een visie op loopbaangestuurde personeelsbeleid?

eigen beleving

"We zijn begonnen met onze personeelsgegevens in kaart te brengen; niet alleen aantal, maar ook bijvoorbeeld ziekteverzuim in relatie tot leeftijd en functie. Daar is een rapportage van gemaakt.

Nadat die cijfers bekend waren zijn een drietal groeps-sprekken geweest. Die groepen waren qua samenstelling een afspiegeling van onze personeelsbestanden. Belangrijk voor ons was hoe men zelf tegen diverse onderwerpen aankeek. Hoe waren de toekomstverwachtingen van jongeren? Hoe willen ze met kansen in de organisatie omgaan? Wat is de beleving van de beoordeling? Hoe sta je hier bijvoorbeeld in als oudere? Tevens is er een groepsgesprek geweest met leidinggevenden over hun beleving van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Vragen waren: hoe stuur je een team aan? Hoe ga je om met ouderen en met jongeren; hoe ga je om met problemen? Ook kwam de vraag aan de orde of ouderen ontzien moesten worden of we juist meer aandacht moesten geven aan de inzet van oudere medewerkers en gebruik maken van hun kennis en kunde."

Marcel van der Zanden en Ingrid de Boer, Belastingdienst Oost

Processen

Hierbij gaat het over de manier waarop de organisatie vanuit de strategie en het beleid processen identificeert, ontwerpt, beheert en waar nodig aanstuurt. Vragen zijn bijvoorbeeld: wordt er bij organisatieveranderingen rekening gehouden met leeftijd van medewerkers? Zijn de werkprocessen flexibel genoeg om tegemoet te komen aan de behoeften van medewerkers van verschillende leeftijden?

losse facetten

"Er was wel een visie, maar er was geen samenbindend beleid. In de afgelopen weken hebben we op papier gezet wat we allemaal doen. Dan schrik je van wat er allemaal al gebeurt: werving, begeleiding, uitstroomfaciliteiten. Het wordt allemaal best goed aangepakt, maar het wordt niet samengebracht in het kader van leeftijdsbewust beleid. Het zijn eigenlijk losse facetten. Er is geen samenhangende regie geweest. Daar streven we nu wel naar."

Cees Naujoks en Anja Dauvillier, Belastingdienst Rijnmond

Klanten en leveranciers

Dit onderwerp gaat over de waardering van klanten en partners van de dienstverlening en samenwerking. Vragen zijn: is het personeelsbestand een afspiegeling van onze klanten en partners? Zijn onze diensten en producten toegankelijk, geschikt en relevant voor alle leeftijdsgroepen? Vergelijken we onszelf qua leeftijdsbewust beleid of de opbouw van ons personeel met andere organisaties?

Middelen en relaties

Dit thema betreft de manier waarop vanuit het beleid beschikbare middelen als geld, technologie en faciliteiten zo efficiënt en effectief mogelijk worden ingezet. Voorbeeldvragen binnen dit thema: zijn er voldoende middelen beschikbaar om leeftijdsbewust beleid uit te voeren? Moedigen we anderen aan om goede voorbeelden van leeftijdsbewust beleid na te volgen? Wordt er in onze organisatie geleerd van andere goede voorbeelden van leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Resultaten

Hierbij gaat het over de meetinstrumenten, -resultaten en de manier waarop die worden ingezet in de organisatie. Het gaat om vragen als: zijn er evaluaties van leeftijdsbewust beleid? Wordt er gemeten hoe er binnen en buiten de organisatie wordt gedacht over de betrokkenheid van de organisatie bij leeftijdsdiverseiteit?

Zien de medewerkers de organisatie als betrokken bij dit onderwerp? Doen wij het beter of slechter dan anderen?

Als deze zes thema's in kaart zijn gebracht en bediscussieerd, geven de deelnemers aan de discussie aan waar volgens hen de prioriteiten liggen bij het oplossen van knelpunten in het personeels- en organisatiebeleid. Dit lijstje wordt aan het management gepresenteerd, met als doel het ontwikkelen van leeftijdsbewust beleid. De uitkomst is voor elke organisatie verschillend. Het kan zijn dat van het management gevraagd wordt een visie met betrekking tot leeftijdsbewust beleid uit te spreken, zodat richting kan worden gegeven aan het beleid. Het kan ook gaan over de manier waarop oudere medewerkers worden benaderd: worden ze alleen ontzien in plaats van betrokken? Of over de manier waarop het management stuurt: teveel op de resultaten en te weinig op de mensen, waardoor de motivatie bij het personeel aan erosie onderhevig is. En er kan een advies komen dat managers meer moeten sturen op deelname van alle medewerkers aan opleiding en training.

niet formeel maar praktisch

"We hebben geen structureel leeftijdsbewust beleid. Dat kwam via de Age Driver duidelijk naar voren. Er is wel incidenteel aandacht voor leeftijds- en levensfasekwesties. Zo is werken in deeltijd binnen onze organisatie, waar 70 procent van de medewerkers vrouw is, zeer gangbaar. Ook is er op locatie niveau in een aantal gevallen sprake van ondersteuning van oudere medewerkers. Productienormen worden binnen teams geregeld. Het komt voor dat voor sommige oudere medewerkers de norm te hoog komt te liggen. De draaglast is dan te groot geworden voor de draagkracht van de medewerker. Wat dan gebeurt is dat de norm voor die medewerker binnen dat team naar beneden wordt bijgesteld. Dat betekent voor enkele jongere medewerkers een wat hogere norm. We hebben dus geen formeel beleid, maar wel praktische oplossingen."

Hans Verhagen en Marijke Spronk, Raad voor de Kinderbescherming

“Mijn agenda is niet om erop in te zetten dat mensen weg gaan. Ik wil mensen die een heel lange tijd hadden gedacht dat zij al bijna met vervroegd pensioen konden, ervan doordringen dat ze gewoon tot hun 65e hier zitten en er wat leuks van moeten maken. Mijn aandacht gaat vooral uit naar blijven en niet naar weggaan. En hoe houd ik mensen gemotiveerd en hun kennis ‘up to date’. Als er wordt gesproken over oudere werknemers, dan krijg je al gauw de suggestie dat je vanaf je 50ste begint te beschimmelen. En dat is natuurlijk niet waar. Want ik weet gewoon uit ervaring dat er heel wat mensen boven de 50 zijn die nog full swing mee gaan.”



Nora Kuyper,

Nora Kuyper, Plaatsvervangend directeur Toezicht zelfstandige bestuursorganen/Hoofd Afdeling Toezicht UWV, Inspectie Werk en Inkomen (IWI)



6

Inspireren en motiveren

De baan voor het leven bestaat niet meer. Organisaties kunnen en willen dat niet meer garanderen. Organisatiestructuren moeten dynamisch zijn om te kunnen blijven voldoen aan de eisen van de klanten. Dus wordt van medewerkers verwacht dat ze zich flexibel opstellen. Een leven lang blijven leren is ook daarom noodzaak geworden. Medewerkers moeten kunnen meegroeien met de ontwikkelingen in de organisatie en op de arbeidsmarkt.

Tegelijkertijd moeten we met zijn allen langer blijven werken dan tot voor kort gewoon was. Dat is –uit economische en politiek oogpunt– wenselijk. En het is ook mogelijk. Werkomstandigheden, maar ook onze levensnormen, hebben ertoe bijgedragen dat oudere

medewerkers van nu niet meer te vergelijken zijn met die van dertig jaar geleden. We leven langer, zijn actiever en over het algemeen fitter.

Dat is wennen voor alle partijen. Het vergt zowel van organisatie, als van betrokken medewerkers, maar ook van collega's en leidinggevenden een mentaliteitsomslag. Oud moet niet meer staan voor uitgerangeerd en ongemotiveerd. Oud moet staan voor ervaring, kennis en betrokkenheid.

Om langer door te kunnen blijven werken, moeten we gemotiveerd voor het werk en betrokken kunnen blijven. De organisatie kan daarvoor randvoorwaarden scheppen. Zorgen dat werk leuk is en blijft. Voorkomen dat mensen vastroesten en uitdoven in hun functie.



behoefte aan maatwerk

"Grofweg kun je je medewerkers indelen in drie of vier leeftijdsfasen met een aantal gemeenschappelijke kenmerken. Maar je merkt wel dat naarmate de leeftijd gaat stijgen, de behoefté aan maatwerk weer groter wordt. De ene 50-plusser werkt lekker door tot 65 jaar en de andere krijgt juist last van productiedruk, of zoekt verdieping of wil een andere invulling van zijn werk. En als je kijkt naar de jongeren die instromen, die hebben veel meer eenzelfde beeld en doel."

Cees Naujoks en Anja Dauvillier, Belastingdienst Rijnmond

Recept tegen uitdoven

Organisaties moeten ervoor waken dat hun oudere medewerkers kunnen uitdoven. Dat betekent dat ze moeten worden aangesproken op hun capaciteiten en vaardigheden, maar ook dat er meer naar hen wordt geluisterd. Waar oudere medewerkers zoal tegenaan lopen:

- Er wordt op het werk geen rekening gehouden met veranderende behoeften. Met het ouder worden veranderen capaciteiten, omstandigheden en behoeften. Voorbeeld: terwijl jongere medewerkers nog volop bezig zijn met carrière maken, willen oudere medewerkers liever hun kennis en ervaring kunnen verzilveren en overdragen.

- Er wordt niet geïnvesteerd in hun opleidingsniveau. Zeker in sectoren met een dynamisch karakter, dienen de competentieniveaus van alle medewerkers op peil te worden gehouden. Daarbij moeten oudere medewerkers niet worden 'vergeten'. Anders komen zij op een achterstand.
- Ze voelen zich niet meer serieus genomen. Oudere medewerkers willen het gevoel hebben dat de leiding hun bijdrage aan het bedrijfsproces ziet en waardeert. Het werkt averechts op de motivatie en productie als oudere medewerkers niet meer bij cruciale ontwikkelingen en kwesties worden betrokken omdat ze 'toch met pensioen gaan'.
- Minder stress en zonodig een wat lager tempo. Oudere medewerkers hebben een ander energieverbruik dan hun jongere collega's. Sommigen speelt dat parten, anderen niet. Het moet mogelijk zijn dat oudere medewerkers een ander werktempo kunnen aanhouden of wat minder kunnen werken. Dat bevordert dat ze langer en vitaler aan de slag blijven.

Duurzaamheid als sleutel

Duurzaamheid is het sleutelwoord van een goed personeelsbeleid. Daarin groeien de arbeids situaties van medewerkers mee met hun veranderende capaciteiten, omstandigheden en behoeften. Dat is dus een kwestie van maatwerk leveren, want geen mens leidt hetzelfde leven. Toch zijn er wel wat algemene vragen te stellen met het oog op de leeftijd van medewerkers, waarmee organisaties kunnen toetsen hoe duurzaam hun personeelsbeleid is:

- Kunnen taken en inhoud van het werk afgestemd worden op veranderende capaciteiten en behoeften?
- Voldoen arbeidsomstandigheden dan ook nog?
- Bieden arbeidsvoorraarden de mogelijkheid om flexibel om te gaan met wensen?
- Is de organisatie flexibel genoeg om met wensen om te gaan?
- Is er voldoende zicht op wat er speelt binnen de diverse leeftijdsgroepen in de organisatie?

De kenmerken van dynamisch loopbaanbeleid

Met een activerend HR-beleid worden de meest gunstige condities geschapen om de wensen en noden van alle leeftijdsgroepen binnen de organisatie te kunnen waarderen. Dynamisch loopbaanbeleid heeft oog voor:

- Mobiliteit: is die er voor alle leeftijden, zowel in- als extern, zowel op horizontaal als verticaal niveau?
- Loopbaanwensen: wordt er met iedere medewerker regelmatig over gesproken, bijvoorbeeld tijdens een functioneringsgesprek?
- Persoonlijk ontwikkelingsplan: hebben alle medewerkers zo'n plan, ongeacht hun leeftijd?
- Opleidingsbeleid: is dat er voor iedere functie- en leeftijdsgroep?

Sleutelwoord: erkenning!

Zoals gezegd, een baan voor het leven is voor niemand meer een garantie. Daarom is het noodzakelijk dat alle medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen en dat geen groepen worden uitgesloten. Dat houdt de dynamiek in de organisatie en daarmee kan worden ingespeeld op maatschappelijke of technische ontwikkelingen. Maar daarmee worden mensen ook gemotiveerd en geïnspireerd.

eye-opener

"Voor mij is de kern van leeftijdsbewust beleid dat als je wilt dat mensen tot 65 jaar doorwerken, je bezig bent met een cultuuromslag. Tot een paar jaar geleden was iedereen er op ingesteld dat je met 60 – of zelfs nog wat eerder – stopt met werken. Die situatie is heel erg snel veranderd. En dat betekent dat mensen hun horizon moeten bijstellen. Je blik op je werk is heel erg afhankelijk van de vraag "zit ik er nog een jaar, of zit ik er nog negen jaar". Dat maakt heel veel uit. Ik heb letterlijk aan medewerkers gevraagd: "wat ga je hierna doen?". Men zei dan: "ik ga met pensioen". En dan zei ik: "dat duurt nog negen jaar". Dat bood toch weer een eye-opener."

Nora Kuyper, Inspectie Werk en Inkomen

Erkenning is dan het sleutelwoord. Ook de mogelijkheden van oudere medewerkers moeten worden gezien en beloond. In de praktijk wordt dat nog wel eens verzuimd. Onderzoeken bewijzen dat er vooral geïnvesteerd wordt in de jongere generaties, terwijl het belangrijk is om ook oudere medewerkers actief te betrekken bij prestatie-afspraken en niet goedbedoeld uit de wind te houden. Vooral voor veertigplussers kan een doortimmerd ontwikkelingsplan een impuls betekenen voor de tweede helft van de loopbaan.

Het is daarbij van cruciaal belang dat maatwerk wordt geboden. Dat biedt de mogelijkheid om zowel vanuit de organisatie als vanuit medewerkers te kijken wat de wensen en noden zijn. Bijvoorbeeld met betrekking tot aard en omvang van het werk. Maar ook om te kijken welke scholing het beste aansluit bij de medewerker: is die gericht op een verblijf binnen de huidige organisatie of juist op inzetbaarheid daarbuiten (outplacement)? Of is het juist een goed plan om eens te kijken naar een manier van werkroulatie, waarbij de medewerker tijdelijk of voor een deel van de werktijd buiten de eigen afdeling of zelfs organisatie werkt?

Door op deze manier in mensen te investeren, wordt het mogelijk om langer fit, geïnspireerd en gemotiveerd aan het werk te blijven. Belangrijk is dat de aansluiting bij ontwikkelingen binnen de organisatie niet wordt verloren. Het mag duidelijk zijn dat de rol van HR-afdelingen bij inspireren en motiveren van vitaal belang is. Die staan wat betreft de oudere generatie medewerkers voor twee opdrachten: maatwerk leveren en de opvatting bestrijden dat oud ‘uit’ betekent.

□ geen Remkesregeling meer

“We krijgen binnenkort een taakstelling: er moeten banen weg en dan staan dezelfde mensen weer vooraan in de rij. Ze zijn eigenlijk niet meer gemotiveerd om nog wat te maken van hun werksituatie. Terwijl de boodschap moet zijn: geen Remkesregeling meer. Je moet tot je 62ste of 64ste blijven werken. Dat betekent wel, dat je met mensen moet blijven praten, dat ze het gevoel moeten hebben een effectieve bijdrage te kunnen leveren en weten dat ze gewaardeerd worden. Mensen moeten een andere oriëntatie krijgen. Dat de uitredeleeftijd naar 65 jaar toegaat.”

Peter van der Berg, Ministerie van Financiën

□ beleid richten op inzet

“We moeten af van de gedachte dat ouderen boven de 50 afgeschreven zijn en niet meer zullen veranderen van functie. Daar moeten we het individu meer bij betrekken, maar het is natuurlijk ook een groepsgebeuren. Het mag niet zo zijn dat iemand van 55 denkt: ik ben een stuk ouder, ga lekker onderuit zitten, mijn aangiftes afwerken en dan is het klaar. Daar zetten we niet op in. Het beleid moet gericht zijn op inzet. Maar ook als een deurwaarder van 58 problemen heeft met klanten die niet betalen en niet meer tegen de stress kan, is het tijd om te proberen zijn kennis en ervaring te gebruiken in een binnensfunctie. En als een leidinggevende na 25 jaar leidinggeven eens wat anders wil, moet je samen proberen te kijken naar andere mogelijkheden om zijn tijd zinnig in te vullen. Dat vraagt om maatwerk.”

Marcel van der Zanden en Ingrid de Boer, Belastingdienst Oost

“Belangrijk is dat kennis breed toegankelijk wordt en niet alleen in de hoofden van mensen zit. Naast kennis gaat het ook nog om vaardigheden en houding van mensen. Daarom is het ook niet eenvoudig. Pure kennis is te automatiseren; je kunt een kennis database maken. Wij zijn een kleine organisatie en wij komen letterlijk bij de mensen thuis. We doen onderzoek in hun woning en de vaardigheden die je daarvoor nodig hebt, moet je je eigen maken door mee te lopen. In tien minuten moet je onderzoek doen, gesprekken voeren, antwoorden geven en beleefd blijven. Hoe zorgen we dat we mensen op een goede manier scholen? Oudere medewerkers hebben daarin een rol en daar moeten we dus een plan voor maken. “



Anke van Heur, Secretaris Secretariaat Huurcommissies (SHC), Ministerie van VROM



7

Het menselijk kapitaal behouden

Vergrijsde organisaties die in korte tijd relatief veel oudere medewerkers zien vertrekken als gevolg van (pre)pensioen, verliezen daarmee vaak een groot deel van hun menselijk kapitaal. Te vaak wordt vergeten dat oudere medewerkers een bron van kennis en vaardigheden zijn. Als dat ineens wegvalt, kan dat (grote) gevolgen hebben voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. Het is in ieder geval niet efficiënt. Maar deze 'braindrain' is te voorkomen.

Allereerst is het belangrijk dat zowel de organisatie als de betrokken medewerkers zich bewust zijn van de waarde van het menselijk kapitaal dat oudere collega's vertolken. Wie vervolgens daarop effectief beleid wil

gaan voeren, moet meer verzinnen dan het simpelweg overdragen van de kennis van de vertrekende medewerker op de nieuwe of zittende collega. Dat volstaat niet. Er moet een breder beleid komen op het beheren van de kennis binnen een organisatie en het veilig stellen van het menselijk kapitaal. Het moet meegenomen worden in het leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Kennis matchen

Kennisbeheer start met het in kaart brengen van de behoefté van de organisatie (of een afdeling) aan kennis en ervaring, waarbij rekening wordt gehouden met de vraag wat in de toekomst nodig is. Zijn alle kwalificaties

en vaardigheden daarvoor al in huis? Of moeten er juist stappen worden ondernomen om aan de toekomstige professionele eisen te voldoen? En wat betekent dit voor het behoud van de kennis en ervaring van medewerkers die op korte termijn de organisatie verlaten?

langer werken

“Je begint je in toenemende mate te realiseren dat in ondersteunende, uitvoerende functies heel veel veranderingen plaatsvinden, die om nieuwe kwaliteiten van mensen vragen. Het gaat ons daarom niet om zogenaamd ‘seniorenbeleid’. Het gaat ons om beleid waarin mensen langer vitaal blijven in hun functie. Je moet je beleid niet op een mechanische manier aan een leeftijdsgroep binden. De kern van de zaak is dat als mensen langer door moeten werken in een omgeving die steeds andere eisen stelt, ze vanaf het begin af aan ertop voorbereid moeten worden nieuwe taken aan te kunnen. Ze moeten geschoold zijn en blijven én flexibel. Naarmate hun loopbaan vordert, moeten ze bovendien voortdurend nieuwe uitdagingen en kansen krijgen.”

Peter van der Berg, Ministerie van Financiën

Vervolgens vindt een match plaats met het menselijk kapitaal dat de organisatie ter beschikking heeft. Zo wordt ook duidelijk welke waarden oudere medewerkers met veel kennis en ervaring in de organisatie vertegenwoordigen. Hoe kan die kennis worden vastgehouden en

overgedragen? Bij deze match is het van belang dat oudere medewerkers worden betrokken. En dat iedereen binnen de organisatie bewust is van het belang van het behoud van de kennis.

Belangrijk is dat kennis vastgelegd wordt, bijvoorbeeld in een kennissysteem, dat met technische hulpmiddelen gefaciliteerd kan worden. Maar nog belangrijk is dat beschikbare kennis beter gebruikt wordt en voor iedereen toegankelijk is.

kennisoverdracht

“In de sectoren Luchtvaart en Scheepvaart is vanaf 2001 het onderwerp kennis steeds punt van discussie geweest tussen beleid enerzijds en inspectie anderzijds. De vraag was, waar de kennis nu moest zitten? Bij degene die de regels maken (beleid ontwikkelen) of bij de mensen die de controles uitvoeren? Er is samen met beleid een kennisproject opgestart om te kijken hoe het zit met onze kennisbehoefte. Dat maakte duidelijk waar wij leunen op elkaars kennis en waar we dus ook voor elkaar de kennis moeten onderhouden. Bovendien wilden we als inspectie kijken naar de processen van kennisoverdracht en de rol van generaties binnen de organisatie. Hoe de oudere en de jongere generatie efficiënt en effectief kunt leren van elkaar.”

Wilfried de Waal, Inspectie Verkeer en Waterstaat

Bij goed kennismanagement wordt op de werkplek zelf ook actief ingezet op het continu overdragen van kennis van meer op minder ervaren medewerkers. De kennisoverdracht moet een integraal onderdeel vormen van de bedrijfsvoering. Daarvoor zijn verschillende instrumenten en maatregelen denkbaar.

Voorbeelden van kennisoverdracht

- Medewerkers gefaseerd laten vertrekken en niet ineens
- In de afbouwfase vertrekende collega nauw laten samenwerken met een zittende collega
- Teams verantwoordelijk maken voor het kennisbeheer, ook op langere termijn
- Goede verslaglegging van (praktijk)kennis
- Mentorprojecten, waarbij ervaren krachten ingezet worden als coach
- Nieuwe collega's worden geïntroduceerd in het netwerk van de vertrekende medewerker.

Door alle maatregelen samen in te zetten, snijdt het mes aan twee kanten: oudere medewerkers worden serieus genomen en kunnen hun kennis en ervaring overdragen. En nieuwe collega's zijn minder tijd en energie kwijt bij het inwerken in de functie en/of de organisatie. Uiteindelijk is de organisatie de grootste winnaar: het menselijk kapitaal blijft behouden.

De meester en de gezel

Een mentorproject is een van de mogelijkheden om ervoor te zorgen dat kennis wordt overgedragen tussen generaties op de werkvloer (zie ook volgend hoofdstuk). Daarmee wordt kennis behouden en oudere medewerkers serieus genomen vanwege de kennis en ervaring die ze in de loop der jaren hebben opgebouwd. Dat werkt motiverend.

Het idee er achter is dat iemand die bepaalde kennis en ervaring heeft (de meester) wordt gekoppeld aan iemand die daar meer over wil weten (de gezel). Een mentoringprogramma is onderdeel van het kennismanagement en het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Wie het goed wil opzetten zorgt ervoor dat mentoren en mentee zorgvuldig uitgezocht, gekoppeld, ondersteund en begeleid worden.

geen schoenenwinkel

“We moeten nadenken over kennismanagement, hoe we dat vorm kunnen gaan geven. Het borgen van kennis. De mentor-gezel relatie zou je als instrument kunnen gaan gebruiken. Dit thema is voor ons belangrijk, omdat we hier te maken hebben met een kennisgedreven organisatie. De invloed van automatisering wordt weliswaar steeds groter, maar het blijft hier toch gaan om de fiscale techniek, de procedures, de protocollen en een stuk cultuur. Hoe ga je met elkaar om, hoe ga je met de burger om en hoe ga je met bedrijfsinformatie om. Het is hier geen schoenenwinkel.”

Cees Naujoks en Anja Dauvillier, Belastingdienst Rijnmond

“Je zou zowel jongeren als ouderen kunnen motiveren door heel erg leeftijdsbewust bezig te zijn, bijvoorbeeld door na te denken over welke opdrachten je mensen geeft, hoe je mensen aanspreekt, waar je ze bij betrekt. Interessant is dat je oudere medewerkers vanwege kennisoverdracht bijvoorbeeld als mentor voor jonge mensen kunt inzetten om een stuk opleiding te geven. Als je dat op die manier doet, benut je ouderen juist in waar ze goed in zijn. Ze hebben dan minder dat zware werk van controles en audits en ze kunnen juist bezig zijn met het uitdragen van hun kennis en ervaring naar jongeren. Jongeren kunnen weer heel erg gemotiveerd worden door de ‘lessen’ van de ouderen.”



Wilfried de Waal,

Senior adviseur Kennisontwikkeling, Inspectie Verkeer en Waterstaat (IVW)



8

Mentoring als vorm van kennismanagement

Bij het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is inzetten op waardering voor en behoud van mensenkapitaal een belangrijk onderdeel. Enerzijds omdat het ervoor zorgt dat kennis en ervaring in huis blijft, anderzijds omdat het de mogelijkheid biedt oudere medewerkers te blijven betrekken bij de ontwikkeling van de organisatie. Maar hoe kan dit praktisch vorm worden gegeven? Een veel gebruikte methode daarvoor is mentoring: samenwerking tussen oudere en jongere collega's vanuit het oogpunt van overdracht van kennis. In dit hoofdstuk gaan we verder in op mentoring als voorbeeld van praktische kennismanagement.

Voor wie door wie?

Bij mentoring wordt een medewerker die bepaalde kennis en ervaring heeft, gekoppeld aan een medewerker die daar meer over wil weten. Er is meestal zowel een verschil in leeftijd, als in hiërarchische positie en levenservaring tussen mentor en mentee. Een mentor kan niet tegelijkertijd de manager van de mentee zijn. Het is een één-op-één-overeenkomst tussen een oudere medewerker (de senior of 'meester') en een jongere medewerker (de 'gezel'). De insteek is dat er wederzijds van elkaar geleerd moet kunnen worden.

Er zijn verschillende modellen voor mentoring. Per organisatie, per ervaringsgebied of specialisme, wordt het best passende model bepaald. Het kan daarbij gaan om intergenerationale teams, waarbij generaties in teams samenwerken. Hierbij zijn oudere medewerkers en jongeren zowel elkaar leraar als leerling. Ook kan het gaan om een model waarbij ervaren oudere medewerkers en jongere beginners als een soort tandem samenwerken. Bijvoorbeeld in eerste contacten met samenwerkingspartners of opdrachtgevers. Daardoor leren ze elkaar competenties en vaardigheden kennen en waarderen. Zo ontstaat efficiënte overdracht van kennis over en weer.

mentoring en intellectual capital

“Momenteel stellen we ons de vraag welke kennis wij nodig hebben op een termijn van drie tot vijf jaar. En we kijken of we die kennis in huis hebben. Dus we kijken naar de kennisbehoeften en we starten een proces om aan die behoeften te kunnen voldoen. Om er voor te zorgen dat kennis en ervaringen van oudere en ervaren medewerkers op een gestructureerde manier worden overgedragen en worden gedeeld. Mentoring kan als instrument dienen om de overdracht en het behoud van ‘intellectual capital’ teborgen in de organisatie.”

Wilfried de Waal, Inspectie Verkeer en Waterstaat

Hoe werkt het?

Allereerst moet het doel en de verwachte opbrengst van het mentoringprogramma duidelijk zijn. Wat wil de organisatie met mentoring bereiken, welke doelen heeft men voor ogen? Zijn er specifieke knelpunten waar mentoring een oplossing voor kan bieden?

Daarnaast wordt vastgesteld wie intern de trekkers zijn van het programma en hoe het commitment in de top van de organisatie vorm kan krijgen. Aan de hand van interne cijfers en documenten wordt een ‘quick scan’ of startdocument gemaakt, waarin in beeld wordt gebracht welke indicatoren met betrekking tot kennismangement worden gehanteerd. Welke kennis is er nodig en hoe maak je de beschikbaarheid of het ontbreken van deze kennis meetbaar? En er vinden gesprekken plaats om de inbedding van het mentoringprogramma in het reguliere beleid te verankeren.

In samenspraak met de projectverantwoordelijke binnen het bedrijf moet worden vastgesteld in welke specialismen en op welke niveaus van de organisatie mentoren en mentees geworven moeten worden en om welk type mentoring het gaat. Ook is het belangrijk dat er intern goed gecommuniceerd wordt over dit project: wat gebeurt er, met welke doel en wie zijn erbij betrokken.

Zo mogelijk worden samen met een vertegenwoordiger van P&O en het lijnmanagement intakegesprekken

gevoerd, waarbij de kandidaat-mentoren en mentees worden geselecteerd. Op basis van het intakegesprek wordt vastgesteld in welke mate mentoren en mentees aan elkaar kennis en ervaring kunnen overdragen. De door de organisatie vooraf opgestelde indicatoren voor kennismangement zijn hierbij leidend. Per mentee wordt een profielschets gemaakt van de gewenste mentor.

opbrengsten

“De opbrengst was dat ik een overzicht kreeg van waar mensen mee zaten en dat we daarmee aan de gang zijn gegaan. Hieruit zijn thema’s voortgekomen, die vervolgens zijn omgezet tot workshops tijdens een afdelingsbrede dag. Daarin hebben we de discussie geopend over de vraag: waar willen we naar toe, wat zien we voor oplossingen? En we zijn tot concrete afspraken gekomen over waarmee we aan de gang zouden gaan. Die hebben we daarna gebundeld en daar hebben we actie op ondernomen. We hebben inhoudelijk helderder uitgelijnd waar we als afdeling voorstaan. Maar ook factoren als niet genoeg waardering voor elkaar uiten, of onvoldoende helder feedback aan elkaar geven, hinderen onze motivatie en betrokkenheid. Dus daar werken we nu aan.”

Nora Kuyper, Inspectie Werk en Inkomen

Vrijwilligheid en maatwerk

Bij mentoring gaat het niet om betaalde ondersteuning maar om een relatie op basis van vrijwilligheid die mentor en mentee met elkaar aangaan gedurende een bepaalde tijd, binnen werktijd. Het concreet invullen van die relatie is maatwerk en hangt af van de wensen van de mentee en de randvoorwaarden die de mentor stelt. Er moet dus maatwerk worden geleverd. Ook moeten er afspraken gemaakt worden over de einddatum van het mentorprogramma, waardoor mentoren niet te lang belast worden met de verantwoordelijkheid voor hun mentee. Daarmee wordt ook voorkomen dat de afhankelijkheid te groot wordt. Mentoren en mentees moeten open staan voor persoonlijke groei. Zij respecteren elkaars visie op de wereld en de werkomgeving. Zij zijn in staat positieve feedback te geven en kijken met een positieve blik naar de kwaliteiten van hun jongere collega’s en omgekeerd.

Voorwaarden tot succes

Zoals gezegd, er zijn grote verschillen in mentoringprogramma's. Toch zijn er een aantal gemeenschappelijke noemers die garant staan voor succes:

- Mentoring is *maatwerk*. De inhoud van het programma moet aansluiten bij het bedrijf en de mensen. Er is een visie nodig van de organisatie op het doel van mentoring. Welke kennis en ervaringen moet worden overgedragen? Wanneer is het programma geslaagd? Zodra deze doelen helder zijn, is het eenvoudiger het programma op maat te maken.
- Een goede *match* van mentor en mentee. De sleutel voor een succesvolle match zijn niet de overeenkomsten, maar de verschillen. Hier komt de vraag weer naar voren welke kennis en ervaring de organisatie wil behouden en benutten. Duidelijke communicatie daarover is voorwaarde om deze transfer goed te laten verlopen.
- Het proces tussen mentor en mentee *monitoren*. Het is niet zinvol om slechts te matchen en dan maar zien wat ervan komt. Het kan ertoe leiden dat mentoring misschien niet leidt tot de gewenste uitkomsten. Wat zijn de ervaringen van zowel mentor als mentee? Welke kennisuitwisseling vindt plaats? Waarover is men tevreden en wat kan beter? Door een vinger aan de pols te houden kan het proces zonodig worden bijgestuurd.
- Goede *transfer van kennis en ervaring*: bij de intake moet worden bekeken hoe de mentee het beste ondersteund kan worden en hoe hij of zij het beste leert; de mentor moet daarover worden geïnformeerd en geadviseerd. Maar ook de mentor kan aangeven op welke wijze hij of zij ondersteund kan worden en wat optimaal motiverend werkt.
- Het *besef* dat er door middel van mentoring voor de mentor, de mentee en de organisatie een voordeel te behalen is.

waardering grijze haren

“Ik heb zelf in Paramaribo een project gedaan en dan merk je dat in zo’n maatschappij met meer waardering naar aancienniteit en grijze haren wordt gekeken dan hier. Je kunt naar dit soort projecten kijken als middel om oudere medewerkers een extra taak te geven. Soms hebben we een situatie waarin een medewerker een lange tijd een leidinggevende functie heeft gehad en de laatste drie of vijf jaar toch iets anders wil doen. Die projecten kunnen dan een goed middel zijn om seniormedewerkers een andere rol te laten vervullen.”

Peter van der Berg, Ministerie van Financiën

gesprek staat centraal

“Belangrijk voor ons is, hoe motiveer je mensen? Wie ben je, wat wil je, wat kun je? Het gesprek met de medewerker moet centraal staan, daar zetten we op in. We hebben voortgangsgesprekken, beoordelingsgesprekken, je praat over het jaarplan, de voortgang en je praat over het persoonlijke aspect van functioneren. Maar de factor leeftijd is daarin niet een uitgesproken gespreksonderwerp geweest en dat zal moeten gaan veranderen.”

Cees Naujoks en Anja Dauvillier, Belastingdienst Rijnmond

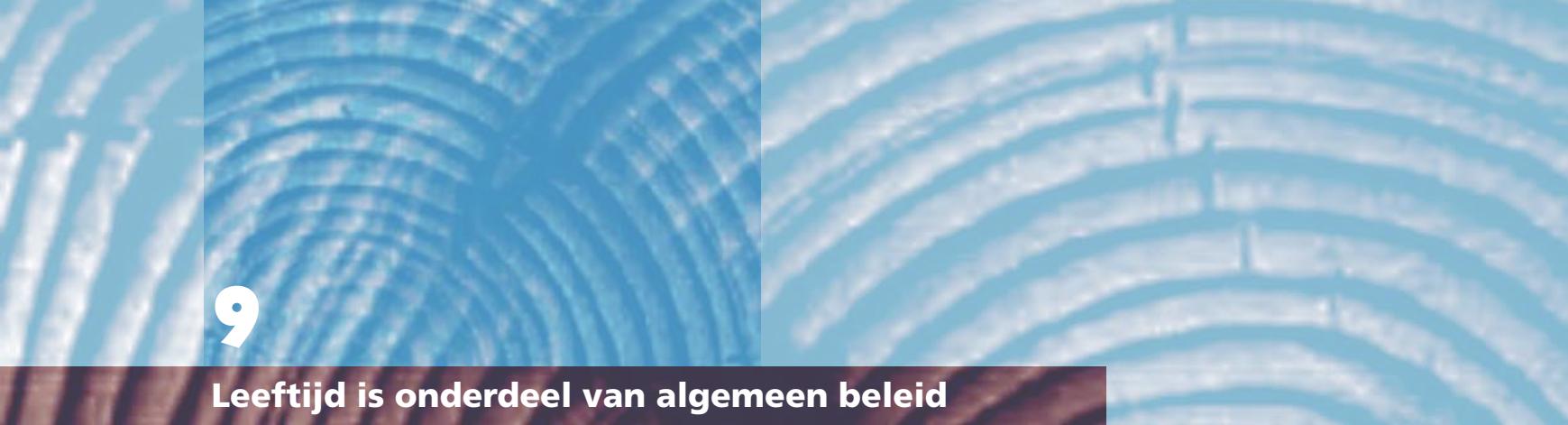


Peter van der Berg,

Plaatsvervangend directeur-generaal Rijksbegroting en directeur van
de Inspectie der Rijksfinanciën, Ministerie van Financiën

"De komende vijf tot tien jaar gaan we stapsgewijs een toekomst tegemoet, waarin mensen langer door blijven werken en langer op een vitale wijze in hun functie moeten kunnen functioneren.

Voor ons is de vraag wat wij binnen ons personeelsbeleid kunnen doen om beter voorbereid te zijn op de toekomst, die onmiskenbaar op ons af komt. Je moet nu van baanzekerheid naar werkzekerheid. Voor specifieke banen kun je mensen eigenlijk geen zekerheid bieden. Maar je moet mensen wel zodanig toerusten, opleiden en begeleiden dat ze verschillende banen aankunnen. Dan zijn ze niet zeker van een bepaalde baan maar wél zeker van werk."



9

Leeftijd is onderdeel van algemeen beleid

Kiezen voor een leeftijdbewust personeelsbeleid betekent niet dat het in plaats komt van het algemeen personeelsbeleid. Het is een onderdeel van het algemeen personeelsbeleid. Leeftijdsbewust beleid houdt rekening met de factor leeftijd van medewerkers. Dat zal leiden tot een zorgvuldige omgang met het menselijk kapitaal van de organisatie.

Personeelsbeleid is erop gericht medewerkers optimaal en duurzaam inzetbaar te houden. Het staat vooral voor het investeren in het menselijk kapitaal van de organisatie. Maar tot voor kort was de noodzaak er veel minder om ook werk te maken van het inzetbaar en betrokken houden van oudere medewerkers.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid komt dus niet in plaats

van, maar is geïntegreerd in het algemeen personeelsbeleid. De bestaande onderdelen van het algemene personeelsbeleid vormen het uitgangspunt. De vraag is of alle elementen uit dit beleid aan het criterium 'leeftijdsbewust' voldoen. Dat kan een analyse uitwijzen. Daar kan uitkomen dat het gevoerde personeelsbeleid in de praktijk deels al 'leeftijdsproof' is.

Maatwerk leveren

Waar het bij leeftijdbewust beleid om gaat, is een kijk op organisatie- en personeelsbeleid die rekening houdt met verschillen tussen medewerkers van verschillende leeftijden of verschillende levensfasen. Dat gebeurt

vanuit het doel zorgvuldig met het menselijk kapitaal om te gaan. Leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft tot doel de duurzaamheid van de beschikbare human resources binnen een organisatie te vergroten ten behoeve van de resultaten van de organisatie, maar ook voor het welzijn van de medewerkers. Het maakt deel uit van strategisch of integraal personeelsbeleid.

Praktisch gezien gaat het om het doorlichten van het bestaande beleid met een ‘leeftijdsbril’ op. Telkens gaat het dan om de volgende vragen: speelt de leeftijd van medewerkers hier een rol? Beïnvloedt de leeftijd van medewerkers de uitkomst van beleid of ingezette instrumenten en zo ja, wat kunnen we doen om negatieve effecten te voorkomen?

geen ouderenbeleid

“Leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt al gauw vereenzelvigd met ouderenbeleid en dat is het pertinent niet. Daar moet je ook jezelf op corrigeren. Wij zijn daar in eerste instantie wel vanuit gegaan. Het idee: we richten ons eerst op de ouderen en dan komt gaande weg de rest ook wel. Die mening hebben we moeten bijstellen. Je krijgt nu een instroom van nieuwe medewerkers en juist daar zal je er ook aandacht aan moeten besteden en maatregelen voor moeten nemen.”

Cees Naujoks en Anja Dauvillier, Belastingdienst Rijnmond

Voor leeftijdsbewust personeelsbeleid bestaat geen standaardaanpak die voor elke organisatie bruikbaar is. Het is maatwerk: zowel op het niveau van bedrijven als individuele medewerkers. De inrichting van het beleid is afhankelijk van een groot aantal factoren, zoals het soort organisatie, de daarin voorkomende functies en de verschillende medewerkers. Maar er zijn wel een aantal kernvragen die tot een analyse kunnen leiden en die elke organisatie zich zou kunnen stellen.

communicatie opentrekken

“Ik denk niet dat ik nu een panacee heb gevonden voor alle kwalen. Maar ik denk dat andere afdelingshoofden of organisaties er wel van kunnen leren. En ik kan er ook weer van leren als ik kijk hoe anderen het doen. Ik zou aan anderen willen meegeven dat je pijnpunten (dus wat speelt en wat mensen vinden en willen) bespreekbaar moet maken. Je moet echt de communicatie open trekken. Want pas op het moment dat het op tafel ligt, is het hanteerbaarder en ook veel positiever dan wanneer het onder het vloerkleed ligt. Ik heb nu het gevoel dat mensen veel meer hun ei kwijt kunnen.”

Nora Kuyper, Inspectie Werk en Inkomen

Kernvragen: hoe 'leeftijdsproof' is het personeelsbeleid?

- Is het beleid gericht op de organisatiecultuur voldoende leeftijd bewust?
- Stimuleert het beleid op het gebied van gezondheid en welzijn een duurzame vitaliteit van medewerkers?
- Speelt het beleid op het gebied van de arbeidssituatie voldoende in op de veranderende capaciteiten, omstandigheden en behoeften van medewerkers?
- Draagt het loopbaanbeleid en bijbehorende instrumenten in voldoende mate bij aan het stimuleren van de ontwikkeling van individuele loopbanen in alle leeftijdsgroepen?

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

In de regel vraagt leeftijdsbewust beleid dus niet om iets nieuws, maar wel om het rekening houden met de factor leeftijd bij de inzet van (bestaande) managementinstrumenten. Als het goed is, zijn die instrumenten op elkaar afgestemd.

Goed human resource management is nauw verbonden met de organisatiestrategie. HR-beleid moet leiden tot een optimale inzet van medewerkers zodat de organisatie optimaal kan presteren. Ook vanuit deze lijn is het belang van de integratie van een leeftijdsperspectief evident.

Waar leeftijd een optimale inzet van personeel in de weg staat, of een optimale inzet van personeel kan bevorderen, is het nut van de integratie van een leeftijdsperspectief in het algemene beleid aangetoond. Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de uitvoering van het HR-beleid. Het lijnmanagement is dus ook verantwoordelijk voor de integratie van een leeftijdsperspectief in de uitvoering van het HR-beleid. P&O adviseert en ondersteunt het management daarbij: het topmanagement bij het maken van strategische keuzen, het lijnmanagement bij de uitvoering van beleid.

Voor het ontwikkelen en uitvoeren van leeftijdsbewust personeelsbeleid geldt een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Een duidelijke visie op leeftijdsbewust beleid helpt leidinggevenden vanuit die gemeenschappelijke visie en werkwijze leiding te kunnen geven. Voor het succes van de toepassing en invulling van leeftijdsbewust beleid is het belangrijk dat het middenmanagement de 'tools' krijgt aangereikt om het personeelsbeleid vorm te geven en aan te sturen.

eigen monitor

"Een van onze actiepunten voor 2007 is om periodiek een eigen monitor te ontwikkelen. We gaan eerst nadenken over de vraag: wat willen we graag weten. Wat hebben we beschikbaar? Dat is erg veel. Het format van de leeftijdsaudit van Fair Play helpt ons hierbij. Dat is eigenlijk ons voorbeeld."

Marja van der Werf, Ministerie van OCW

“Onze wens is dat straks een heleboel medewerkers gemotiveerd door het gebouw lopen. En dat leidinggevenden weten wat van hen wordt verwacht en dat zij het gevoel hebben dat continuïteit van kennis gewaarborgd is. Dit alles vindt bovendien plaats in een cultuur die kan worden aangeduid met de term “niet ontzien”. We willen toe naar een beleid, waarin de ontwikkeling van medewerkers voorop staat in plaats van het ontzien van medewerkers. Dus een open cultuur, waarin medewerkers vertrouwen hebben en waarin ze ook daadwerkelijk kunnen aangeven als het werk hen tegen zit of te veel wordt of als ze wat anders willen. “



Cees Naujoks, Collegiaal bestuurder en **Anja Dauvillier**, Stafffunctionaris P&O, Belastingdienst Rijnmond

10

Fair Play for Older Workers: het project en de resultaten

Het project

Fair Play for Older Workers is een internationaal project, dat op initiatief van de Europese Commissie is opgezet met het doel de arbeidsparticipatie van ouderen te bevorderen en organisaties te ondersteunen bij het ontwikkelen van leeftijdsbewust beleid. Op verzoek van het A+O fonds Rijk is vanuit het Fair Play project een concreet aanbod gedaan voor deelname van ministeries aan het project. Voor elk ministerie is een aanpak op maat gemaakt, uitgaande van de stand van zaken van beleid bij het desbetreffende ministerie en de vragen en knelpunten die men zelf ervaart.

nieuwe impuls

“We zijn altijd op zoek naar mogelijkheden om nieuwe kennis op te doen. Voor onderzoek hebben we hier binnen P&O vaak geen tijd. We zijn al langer met personeelsplanning bezig. Maar dat gaat allemaal tamelijk langzaam. Fair Play heeft daaraan een nieuwe impuls gegeven. De instrumenten Leeftijdsaudit en Age Driver geven een mooie kans om uitwisseling over leeftijds- en diversiteitsbeleid tussen en binnen de verschillende geledingen van de organisatie tot stand te brengen. Die kans willen we graag benutten.”

Hans Verhagen en Marijke Spronk, Raad voor de Kinderbescherming

Instrumenten en pilots

In het kader van Fair Play zijn verschillende instrumenten ontwikkeld waarmee organisaties leeftijdsbewust beleid kunnen ontwikkelen.

Age Driver

Vaststellen van de sterke en zwakke punten van de organisatie op het gebied van leeftijdsbewust beleid en verkennen welke mogelijkheden er zijn om processen en resultaten te verbeteren.

Leeftijdsaudit

Inzicht verwerven in de samenstelling en kenmerken van het personeelsbestand vanuit het oogpunt leeftijd.

Inventarisatie P-instrumentarium

Analyse van personeelsbeleid en –instrumenten, ten einde te verkennen waar leeftijd wel en niet geïntegreerd is en waar mogelijkheden voor beleid liggen.

Groepsbijeenkomsten

Als input voor beleid, met behulp van discussie inzicht krijgen in de beleving van leidinggevenden en medewerkers van de rol die leeftijd speelt in het personeelsbeleid.

Carrièrecoaching 50+

Workshops voor medewerkers over thema's gerelateerd aan leeftijd en loopbaan met het oog op langer geïnspireerd en gemotiveerd werken.

Mentoring meester/gezel

Samenwerking tussen oudere en jongere collega's met het doel kennis en ervaring uit te wisselen.

Deskundigheidsbevordering

Aan P&O functionarissen of leidinggevenden worden handvatten aangereikt over het invullen van leeftijdsbewust personeelsbeleid en het verankeren van de factor leeftijd in het strategische beleid.

Actieplan

Een stappenplan om beleid te ontwikkelen en in gang te zetten

Management spel

Spelsimulatie ten behoeve van bewustwording van de verschillende aspecten van leeftijdsbewust personeelsbeleid



deskundigheidsbevordering P&O

"We hebben van tevoren een praktische insteek gekozen. Als een P-adviseur bij een directeur komt en die kaart een probleem m.b.t. leeftijd aan, of vraagt wat moet ik nu doen om er voor te zorgen dat kennis niet wegvloeit. Hoe kun je er dan voor zorgen dat die P-adviseurs ter plekke adequaat daarover adviseren. Daar hebben we deskundigheidsbevordering op gezet."

Marja van der Werf, Ministerie van OCW

Pilots ministeries

Negen ministeries hebben meegedaan aan Fair Play en met behulp van de Fair Play instrumenten gewerkt aan de ontwikkeling van leeftijdsbewust beleid.

Ministerie van AZ

Ministerie van Financiën

Belastingdienst regio Oost en regio Rijnmond

Inspectie van Verkeer en Waterstaat (IVW)

Ministerie van LNV

Ministerie van OCW

Inspectie Werk en Inkomen (IWI), Toezicht UWV

Ministerie van VROM, Secretariaat Huurcommissies (SHC)

Ministerie van Justitie, Raad voor de Kinderbescherming

mensgericht personeelsbeleid

“Het begint met mensgericht personeelsbeleid. Door de hele organisatie heen moet je periodiek kijken of iedereen nog wel op de goede plek zit, passend bij wat iemand kan. Ik vind dat de organisatie de plicht heeft om kansen te geven, maar omgekeerd is het de plicht van de medewerkers om kansen te zien en te nemen. Je moet niet achter je medewerkers aan rennen. Het is de verantwoordelijkheid van medewerkers zelf want het is hun leven. Maar je moet als werkgever of leidinggevende er wel open voor staan, je moet de kansen wel geven. Wij dienen te faciliteren.”

Anke van Heur, Secretariaat Huurcommissies

Resultaten van Fair Play

Met de resultaten van Fair Play kunnen alle ministeries verder aan de slag. Onder meer via deze publicatie waarin de aanpak, de instrumenten en de ervaringen met het project centraal staan. Het project Fair Play stopt, maar de instrumenten die zijn ontwikkeld houden hun waarde. De organisaties die deelgenomen hebben aan het project zijn daarbij belangrijke spelers. Zij hebben proefgedraaid met de Fair Play-instrumenten en een start gemaakt met het ontwikkelen van beleid. Andere organisaties kunnen hun voordeel doen met de kennis en ervaring die aan het project deelnemende ministeries hebben opgedaan met de ontwikkeling van leeftijdsbewust beleid.

aansluiting op onze vragen

“In Fair Play zitten onderdelen die goed aansloten bij onze vragen. We waren met onderzoeken bezig op het terrein van leeftijdsbewust personeelsbeleid omdat we veel oudere medewerkers hebben en toen kwam dit op ons pad. Het was niet zo dat we een pakket van eisen hadden. De belastingdienst heeft gekozen voor een bepaald pakket aan activiteiten, maar wel wilden we dat we in de loop van het proces konden bijsturen.”

Marcel van der Zanden en Ingrid de Boer, Belastingdienst Oost

plan van aanpak

"We kregen een plan van aanpak. Het belangrijkste voor ons is dat daarmee een structuur werd geboden. Een min of meer theoretische gefundeerde structuur. Met als belangrijk uitgangspunt, dat je een heldere visie moet hebben over wat je met je personeel wil. Die is er wel, die kunnen we afleiden uit ons bedrijfsplan. Vooral dat we willen beschikken over gemotiveerde en goed inzetbare medewerkers en dat zij als een groot kapitaal worden beschouwd."

Cees Naujoks en Anja Dauvillier, Belastingdienst Rijnmond

mensgericht personeelsbeleid

"Het begint met mensgericht personeelsbeleid. Door de hele organisatie heen moet je periodiek kijken of iedereen nog wel op de goede plek zit, passend bij wat iemand kan. Ik vind dat de organisatie de plicht heeft om kansen te geven, maar omgekeerd is het de plicht van de medewerkers om kansen te zien en te nemen. Je moet niet achter je medewerkers aan rennen. Het is de verantwoordelijkheid van medewerkers zelf want het is hun leven. Maar je moet als werkgever of leidinggevende er wel open voor staan, je moet de kansen wel geven. Wij dienen te faciliteren."

Anke van Heur, Secretariaat Huurcommissies

Leeftijdsbewust beleid kent geen standaardaanpak, maar betreft maatwerk. Wie aan de slag wil met het ontwikkelen van beleid, kan gebruik maken van het volgende stappenplan.

Stappenplan

Stap 1 Positie bepalen

Het is belangrijk om eerst te bepalen wat de visie van de organisatie op leeftijdsbewust beleid is en waarom de factor 'leeftijd' voor de organisatie van belang kan zijn. De volgende overwegingen kunnen bijvoorbeeld een rol spelen.

Optimale inzet en productiviteit van medewerkers:
Leeftijdsbewust organisatie- en personeelsbeleid richt zich op een optimale en duurzame inzet van medewerkers. Gezonde, competente en gemotiveerde medewerkers presteren beter is het uitgangspunt.

De arbeidsmarkt

Vergrijzing en ontgroening hebben op termijn negatieve gevolgen voor de arbeidsmarkt. Werkgevers die hun capaciteit en kwaliteit willen waarborgen zullen actief moeten inzetten op het behoud van oudere werkneemers en het rekruteren van jongeren.

Wet en regelgeving

Wet- en regelgeving zijn veranderend ten einde te bereiken dat oudere werknemers niet meer vervroegd stoppen met werken. De overheid vindt het belangrijk dat mensen langer aan het werk blijven.

Als blijkt dat de factor leeftijd voor de organisatie van belang is, kan de meerwaarde van leeftijdsbewust beleid vastgesteld worden. Waar ligt precies de uitdaging? Zijn er op dit moment knelpunten die opgelost kunnen worden of zijn er toekomstige problemen die voorkomen kunnen worden?

Stap 2 Verkenning situatie

De volgende stap is verdere verdieping van de relatie tussen leeftijd en de organisatie. Instrumenten als de leeftijdsaudit, Age Driver en Inventarisatie P-instrumentarium kunnen daarvoor belangrijke informatie leveren.

Inzicht in de cijfers

Hoe staat de organisatie er voor wat betreft balans tussen medewerkers van verschillende leeftijd? Hoe is het personeel samengesteld en wat is de prognose voor de toekomst? Wat levert een vergelijking met kengetallen van andere organisaties op?

Inzicht in de eigen sterktes en zwaktes

Wat zijn de sterke en zwakke punten van de organisatie op het gebied van leeftijdsbewust beleid en welke mogelijkheden zijn er om processen en resultaten te verbeteren? Wat heeft de prioriteit?

Stap 3 Actieplan: van huidige naar gewenste situatie

Als de prioriteiten duidelijk zijn kan een actieplan worden opgesteld. Welke acties gekozen worden zal per organisatie verschillen. Leeftijdsbewust beleid kent geen standaardaanpak maar veronderstelt maatwerk. Voorbeelden van acties kunnen zijn: doelgerichte werking, het beter benutten van competenties, het binden en boeien van jongeren, het bevorderen en verbreden van mobiliteit, het verbeteren van ontwikkelmogelijkheden, het aanpassen van functie-inhouden en kennismanagement, om kennis en expertise te behouden en over te dragen. Aandachtspunten die daarbij voor elke organisatie gelden zijn in elk geval:

- Het investeren in medewerkers van alle leeftijden.
- Het bevorderen van de vitaliteit en inspiratie van medewerkers.
- Het aanpassen van de arbeidssituatie aan behoeften van medewerkers.
- Het inzetten op scholing en ontwikkeling van medewerkers van alle leeftijden.
- Het afstemmen van loopbaanontwikkeling op veranderende wensen en behoeften.

Stap 4 Uitdragen van visie en beleid

Eén van de voorwaarden voor goed personeelsbeleid is het commitment en de eindverantwoordelijkheid van het management. Besef van het topmanagement dat leeftijd een kritische succesfactor kan zijn voor de toekomst van de organisaties is een voorwaarde. Wordt dit ook uitgedragen? Maar ook leidinggevenden in het middenkader zijn cruciaal. Leeftijdsbewust beleid begint met het kunnen bespreken van eventuele knelpunten die samenhangen met leeftijd of levensfase waarin medewerkers zich bevinden. Weten leidinggevenden wat hun medewerkers nodig hebben om langer door te kunnen werken? Of wat de consequenties zijn van een bepaalde levensfase voor de keuzes die medewerkers bijvoorbeeld maken ten aanzien van geld of tijd?

Heldere communicatie van visie en beleid is belangrijk voor het bereiken van goede resultaten.

Stap 5 Inbedding/verankering

In de regel vraagt leeftijdsbewust beleid niet om nieuw beleid of nieuwe instrumentarium. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is geen specifiek beleid, het betreft het rekening houden met de factor leeftijd binnen het personeelsbeleid. Welke personeelsinstrumenten zijn in de organisatie op dit moment beschikbaar en relevant? Waar wordt al rekening gehouden met leeftijd en waar zou de factor leeftijd geïntegreerd kunnen worden? Goed personeelsbeleid is nauw verbonden met de organisatiestrategie. Personeelsbeleid moet leiden tot een optimale inzet van medewerkers, zodat de organisatie optimaal kan presteren. Personeel is dus het belangrijkste kapitaal van de organisatie. Ook vanuit deze lijn is het belang van de integratie van een leeftijdsperspectief evident. Waar leeftijd een optimale inzet van personeel in de weg staat, of juist een optimale inzet van personeel kan bevorderen, is het nut van de integratie van een leeftijdsperspectief aangetoond.

onverwachte meerwaarde

“Eigenlijk kwam Fair Play voor mij als geroepen. Het was toevallig het juiste moment en het juiste soort van aanpak en het liep parallel aan andere zaken. De doorbraak binnen het MT kwam op het moment van het eerste rapport. Daar zaten veel aardige inzichten in. Wij zijn een onderdeel van VROM en ik ben met het concept rapport naar VROM gegaan. Ik heb ermee duidelijk kunnen maken dat er een probleem ligt, met name hoe behoud ik al die kennis. Als we helemaal niets doen gaat dat allemaal verloren en heb je een groot probleem. Alle staatjes in het rapport waren heel verhelderend. Dat waren eye-openers. Daar hebben we heel dankbaar gebruik van gemaakt. Door dat rapport brak het wolkendek open, zowel hier binnen het MT als bij VROM. Het gaf me de argumenten om een stel maatregelen door te voeren, die ik daarmee kon onderbouwen. Dat was voor mij onverwachte meerwaarde. “

Anke van Heur, Secretariaat Huurcommissies

meer bewegelijkheid

"Het functieformatiemanagement blijkt een goed middel voor wat meer bewegelijkheid binnen de organisatie. We werken niet meer met afgebakende functies, maar met rollen. We hebben rollen – opgebouwd uit competenties – op drie niveaus: academisch, hbo en mbo niveau. We zijn nu één jaar bezig met dit nieuwe systeem van functieformatiemanagement. Wisseling van bezigheden is wat gemakkelijker geworden. Je zit minder vast aan het takenpakket dat bij een functie hoort. Deze mobiliteit is een belangrijk onderdeel van het denken in levensfasen. En daarmee van een leeftijdsbewust en levensfasenbewust beleid."

Hans Verhagen en Marijke Spronk, Raad voor de Kinderbescherming

bagage meegeven en mobiliteit stimuleren

"Je moet mensen voldoende bagage meegeven om in voortdurende wisselende contexten langer door te kunnen werken. Dat willen wij oppakken in functioneringsgesprekken, ontwikkelgesprekken en loopbaangesprekken die leidinggevenden voeren met medewerkers. Natuurlijk is er een groep mensen die zo iets hebben van, ‘moet je nog met mij, gezien mijn staat van dienst een functionerings- en beoordelingsgesprek voeren’? Ik denk het wel. Het versterkt ons ook om mobiliteitsbeleid en rotatiebeleid breder in de organisatie in te zetten, ook voor uitvoerende en ondersteunende functies. Je moet ook bewuster met je opleidingsbeleid omgaan. Jonge medewerkers doen vaak een behoorlijk beroep op het opleidingsbudget dat je hebt. Dus moet je opletten dat je middelen beschikbaar stelt voor mensen die 20 jaar of langer werken en die misschien zelf zeggen, ach het hoeft voor mij nu niet. Je moet mensen die al wat langer in de organisatie meelopen, blijven prikkelen om door aanvullende opleidingen, congressen en workshops voldoende nieuwe dingen te leren. En je moet ze regelmatig een nieuwe functie-inhoud aanbieden om ze tot hun 65ste aan de slag te houden."

Peter van der Berg, Ministerie van Financiën

bewustwording leidinggevenden

“Aan de hand van de rapportages van de leeftijdsaudit en de groepsgesprekken hebben we punten benoemd die we het meest belangrijk vinden. Op die onderwerpen wordt beleid uitgestippeld. Een belangrijk punt is verdere bewustwording van leidinggevenden van het probleem; hoe ga je als leidinggevende om met deze zaken? Niet alleen voor wat betreft ouderen, maar ook hoe begeleid je jongeren? Met jongeren zul je een ander voortgangsgesprek moeten voeren dan met een oudere of met iemand die op een eindperiodiek zit. Maar vooral hoe ga je effectief in gesprek met je medewerkers? Natuurlijk hebben ze daar wel training in gehad, maar de ontwikkelingen gaan verder. Het gaat om het bewustzijn in die gesprekken van leeftijddiversiteit.“

Marcel van der Zande en Ingrid de Boer, Belastingdienst Oost



COLOFON

Deze publicatie is een product van het project Fair Play for Older Workers van het A+O fonds Rijk en de Europese Commissie en uitgevoerd door VanDoorneHuiskes en partners.

Uitgave: Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Rijk (A+O fonds Rijk)
Auteurs: Wilma Henderikse, Anneke van Doorne-Huiskes, Annemiek van Beek,
VanDoorneHuiskes en partners Utrecht
Redactie: Astrid Feiter
Vormgeving: Klaske Prins, SA&R Utrecht
Foto's: Gerrit de Heus Fotografie, Voorburg
(m.u.v. p. 26, foto PR)
Druk: Dekkers, Dordrecht

© 2007, A+O fonds Rijk

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Bestellen:

Meer exemplaren van deze publicatie zijn verkrijgbaar bij het A+O fonds Rijk.

Voor meer informatie over het project:

A+O fonds Rijk
Postbus 556
2501 CN Den Haag
070-3765759
www.aofondsrjk.nl

VanDoorneHuiskes en partners
Kerkstraat 19^e
3581 RA Utrecht
030 2333361
www.vandoornehuiskes.nl



Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds

onderzoek en advies

