

Leeftijd, wat zegt dat

De toekomst van senioren

De vergrijzing van de Nederlandse (beroeps)bevolking gaat sneller dan verwacht en is duurder dan gedacht. Nederland vergrijst en ontgroent tegelijkertijd, wat gevolgen heeft voor de arbeidsmarkt, het hrm-beleid in organisaties en bedrijven en het werk van loopbaanadviseurs. Is leeftijdsbewust personeelsbeleid het antwoord? En in hoeverre vergen senioren een andere loopbaancoaching?

2

Tijdschrift voor loopbaanadviseurs en -begeleiders
Jaargang 11, juni 2006, nummer 6

De tijd om vrijblijvend over vergrijzing te filosoferen lijkt voorbij. De pensionering van babyboomers zal vanaf 2006 al snel leiden tot serieuze vervangingsproblemen bij leraren, ambtenaren, therapeuten, verpleegkundigen, elektromonteurs en procesoperators in de chemie, zo concludeert de Raad voor Werk en Inkomen in 2004.

De kracht van grijs

Voor Ed Nijpels is dat geen verrassende conclusie; hij kent de cijfers. Als voorzitter van de Regiegroep Grijs Werkt, de opvolger van de Taskforce Ouderen en Arbeid, zet hij zich in om bedrijven en organisaties te overtuigen van "de kracht van grijs". Hij vindt dat de kwaliteiten van ouderen te weinig worden benut.

OP JE 45^E BEN JE AL TE OUD OM IN AANMERKING TE KOMEN VOOR EEN OPLEIDING

Bovendien zien veel werkgevers ouderen liever gaan dan komen. Onder het motto "oud is out" gebruiken veel bedrijven reorganisaties om oudere werknemers te ontslaan en naar de ww te loodsen. In 2004 gaf de overheid het slechte voorbeeld door 19.000 ambtenaren met de vut te sturen. De wao was tot voor kort ook zo'n "afvoerputje".

Met het oog op de vergrijzing hebben werkgevers er echter belang bij kostbare kennis te behouden en werknemers lan-

ger te laten doorwerken - de belangrijkste boodschap van de Taskforce Ouderen en Arbeid. In die optiek is iemand van 45 pas op de helft van zijn of haar loopbaan en bij dat gegeven past een positievere aanpak: Senior Power is de naam van de website van Grijs Werkt, die sociale partners, overheden en bedrijven stimuleert werk te maken van duurzame inzetbaarheid.

Deze duurzame inzetbaarheid was ook het doel van de Tijdelijke Stimuleringsregeling Leeftijdsbewust Personeelsbeleid die eind 2004 werd gelanceerd door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Staatssecretaris Van Hoof stelde 21 miljoen euro beschikbaar. Inmiddels zijn 120 projecten gesubsidieerd. Begin 2006 werden 384 subsidieaanvragen ingediend, waarvan een fractie kan worden gehonoreerd.

De regeling - die loopt tot en met 2007 - slaat aan: een keur aan projecten en pilots komt van de grond. Voorbeelden zijn brancheoverschrijdende mobiliteitsprojecten voor stukadoors, schilders, dakdekkers of zorgverleners. Een ander project, genaamd "Op leeftijd inzetbaar", is bedoeld voor werknemers in verpleeg- en verzorgingshuizen en de thuiszorg, waar de nood aan personeel hoog zal worden. Nog een ouderenproject heet "Fair Play" en is gericht op empowerment van 50-plussers uit de ambtenarij,

het onderwijs, de gezondheidszorg, de kinderopvang, de woningbouw en de industrie. In dit project werkt Nederland samen met Hongarije, Engeland, Spanje en Griekenland.

Niet sexy

De enthousiaste plannenmakerij steekt schril af tegen de daadwerkelijke invoering van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hoe dat komt? Allereerst doordat het om een mentaliteitsverandering gaat, wat veel tijd vergt van zowel werkgevers als werknemers. Daarnaast ervaren bedrijven de noodzaak nog niet. Het tekort aan arbeidskrachten speelt pas over een paar jaar en er liggen nog zoveel andere dringende zaken op het bordje van de hrm-adviseur. Bovendien is het geen "sexy onderwerp". Managers in bedrijven worden afgerekend op prestaties en het is moeilijk hard te maken dat investeren in oudere medewerkers veel oplevert. In een bedrijf als Solvay Pharmaceuticals wordt 'sterk economisch gericht gedacht'. Martin Overbeeke, hoofd arbeidsrelaties en arbeidsvoorwaarden van Solvay Pharmaceuticals, ervaart dat het ouderenbeleid mede daarom 'moeilijk over de Bühne te brengen is'.

Stereotypering doorbreken

Martin Overbeeke is 'geschrokken van de beeldvorming'. Hij kwam erachter dat (jongere) leidinggevenden al snel vinden

eigenlijk?



Vergrijzing: de cijfers

Nederland vergrijst en ontgroent tegelijkertijd. Momenteel is de grijze druk 23%. Dat betekent dat er van elke 100 potentiële arbeidskrachten tussen de 20 en de 64 jaar, 23 personen ouder dan 65 zijn. Tot 2010 zal dat percentage geleidelijk stijgen, daarna zet een versnelling in en in 2040 zal de grijze druk 43 procent bedragen, bijna het dubbele van nu (bron: Centraal Planbureau, Vergrijzingsnota, maart 2006). Het aandeel van jongeren aan de beroepsbevolking zal dalen. Op termijn zal de totale beroepsbevolking met naar schatting 10% krimpen. Het CPB pleit voor een verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd naar 67 jaar. Door de versoering van uittreederegelingen neemt de arbeidsdeelname van ouderen weer toe. In 2002 had slechts 37% van de 55 t/m 64-jarigen een betaalde baan van minstens 12 uur per week. De overheid wil dat deze deelname stijgt naar een op de twee 55 t/m 64-jarigen in 2020.

De gevolgen van de vergrijzing variëren per branche. Een paar cijfers voor de mensintensieve sectoren gezondheidszorg en onderwijs: momenteel werkt 13% van de Nederlandse beroepsbevolking in de gezondheidszorg; in 2025 zal dat ongeveer 25% zijn.

Tussen nu en 2012 zullen in het onderwijs 120.000 voltijdsbanen openvallen. Het ministerie van OCW schat dat zeker 45.000 van die vacatures niet vervuld kunnen worden door bevoegde leraren. Vooral in het voortgezet onderwijs worden grote problemen verwacht.

dat hun oudere medewerkers maar moeilijk meekomen en weerstand bieden tegen verandering. Oudere werknemers zouden vaker ziek zijn, minder presteren, duurder zijn, veranderingen tegenwerken en minder veerkrachtig zijn.

**NEGATIEVE BEELDVORMING
OVER OUDEREN IS MISSCHIEN
WEL HET BELANGRIJKSTE
OBSTAKEL OP DE WEG
NAAR LEEFTIJSBEWUST
PERSONEELSBELEID**

Managers vinden dat ze genoeg aandacht aan de ouderen besteden; de oudere werknemers zelf dachten daar echter heel anders over. Veel beleidsmakers in bedrijven en organisaties praten over in plaats van met de doelgroep en dat is niet effectief.

Navraag bij de senioren zelf doet vaststaande beelden wankelen. Zo was de gemeente Smallingerland verrast door de uitkomst van een onderzoek onder oude-

re ambtenaren. De meesten ambiëren een nieuwe functie en dat botst met het beeld dat ouderen het liefst “hun tijd uitzitten”.

Wat kunnen werkgevers doen om ouderen langer met plezier te laten werken? Allereerst door 45-plussers nieuwe uitdagingen en promotiekansen te bieden, zodat ze gemotiveerd blijven. In de tweede plaats door functies en werkomstandigheden leeftijdsbestendig te maken, wat gerealiseerd kan worden door rekening te houden met de fysieke en mentale belastbaarheid van werknemers. Verder kunnen werkgevers meer afwisseling in het werk aanbrengen, waardoor eenzijdige belasting wordt voorkomen. Ten slotte kunnen zij senioren inzetten als coach, mentor, kwaliteitsbewaker of adviseur; functies die aansluiten bij de behoefte van veel ouderen aan autonomie en kennisoverdracht. Naast het eigen beleid zijn er cao-afspraken te maken in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Zo

maken veel cao's het mogelijk om op een bepaalde leeftijd te stoppen met ploegen- en/of nachtdiensten. Maar hoe geven organisaties in de praktijk eigenlijk vorm aan leeftijdsbewust personeelsbeleid? Twee voorbeelden.

Solvay Pharmaceuticals

Solvay Pharmaceuticals experimenteert op de afdelingen Manufacturing en Discovery (ca. 500 medewerkers) met leeftijdsgericht hr-management, gericht op senioren. Het jaarlijkse functioneringsgesprek werd nieuw leven ingeblazen. Om die gesprekken ook met ouderen goed te kunnen voeren, volgden leidinggevenden een training. Sindsdien kunnen oudere medewerkers weer over hun toekomstplannen praten met het management. Ook hun opleidingsbehoefte komt uitgebreid aan bod. ‘Zoeken naar uitdagingen in het werk is het belangrijkste,’ vindt Martin Overbeeke. Voor de ene medewerker is demotie (verlaging in rang) de beste



Martin Overbeeke



Anieta Scholten

optie, voor de andere bijvoorbeeld het leiden van een project. Daarnaast wil Solvay een aantal algemene regelingen terugbrengen tot maatwerk. Volgens de lopende cao hoeft een 55-plusser niet meer in ploegen te werken. Maar vaak is er geen andere geschikte baan binnen het bedrijf - bovendien wil lang niet iedereen op die leeftijd stoppen met ploegendiensten.

Seniorenbeleid komt vaak neer op curatief beleid. Preventief beleid heeft echter de toekomst; naast arbomaatregelen zijn er diverse fitnessprogramma's en kunnen bedrijfsartsen een medewerker meteen doorsturen naar een fysiotherapeut. 'Dat lijkt duur, maar is nog altijd goedkoper dan hoog verzuim,' stelt Overbeeke. Solvay wil ook het demotiebeleid op een positieve wijze uitdragen. 'Het geldt nu nog als taboe, maar er zijn oudere medewerkers die de laatste jaren van hun loopbaan graag weer in het laboratorium zouden werken - de plek waar ze ooit zijn begonnen.'

Regina Pacis

Bij verpleeghuis Regina Pacis in Arnhem werken 600 mensen. Anieta Scholten, hoofd P&O, introduceerde in 2003 een integraal personeelsbeleid waarin de verschillende levensfasen het uitgangspunt zijn bij instrumenten omtrent gezondheid, verzuim, loopbaan, opleidingen, arbo en werving en selectie. Zo hield het gezondheidsbeleid bijvoorbeeld rekening met de fysieke en psychische kenmerken van iedere levensfase. Het praktische beleidsplan sloot naadloos aan bij de visie van het verpleeghuis en bleek zelfs zo succesvol dat haar afdeling de P&O Proffie 2005 won; een prijs die wordt uitgereikt aan de organisatie met het beste personeelsbeleid in Nederland.

In Regina Pacis bespreekt elke manager jaarlijks met alle medewerkers de doelstelling van de afdeling en de implicaties daarvan voor het hele team. Naast de gebruikelijke onderwerpen voor jaargesprekken, zoals competenties, resultaten en scholing, praten zij onder andere uitgebreid over de balans tussen werk en privé, problemen die thuis spelen, drijfveren en ambities.

Naar aanleiding van deze gesprekken schetst de manager een beeld van zijn afdeling - en dat is voor veel organisaties een noviteit - om deze vervolgens te bespreken met zijn eigen leidinggevende en de personeelsadviseur van de sector. Scholten is positief over dit driegesprek: 'het biedt verdieping en bovendien committeren de leidinggevende en hrm zich.' Het geschetste beeld wordt vervolgens onderdeel van het beleidsplan in de tijd dat organisatiebreed de activiteitenplannen en de begroting worden vastgesteld. Zo kan alles wat daadwerkelijk nodig is aan instrumenten (voor scholing, loopbaanbegeleiding, kinderopvang enzovoort) in gang worden gezet.

De capaciteiten en wensen van de medewerkers worden gematcht met de doelen van de afdeling of de organisatie. Dat is maatwerk en kan per persoon of per afdeling verschillen. Regina Pacis kiest heel bewust voor preventief beleid en duurzame inzetbaarheid. Scholten: 'Daarom leert een medewerker op z'n zoe al goed met zijn lijf om te gaan.' Er is begeleiding voor wie agressief wordt bejegend, maar ook voor wie de dagelijkse verzorging even teveel wordt. Behalve dat deze aanpak veel oplevert aan motivatie, tevredenheid en productiviteit kost het nauwelijks meer dan het oude, meer curatieve beleid. Het verzuim nam de laatste jaren af van 11 naar 5 procent.

Loopbaancoaching

Bij leeftijdsbewust personeelsbeleid kan ook loopbaancoaching worden ingezet. Sommige organisaties kiezen in het kader van de vergrijzing voor loopbaanbegeleiding voor senioren. Vaak komen dezelfde thema's aan de orde als bij jongeren. 'Alleen de accenten liggen anders,' zegt loopbaanadviseur Mariëlle Ruigrok van Ruigrok Consult. Een grote loopbaan stap is zelden de reden om mee te doen aan een workshop. Wel is er behoefte aan bezinning en uitwisseling. 'Bijvoorbeeld over keuzes die in het verleden niet altijd even bewust zijn gemaakt. Maar ook over keuzes die nog gemaakt moeten worden.'

OUDER ZIJN BIJDT OOK VOORDELEN. OUDERE WERKNEMERS KUNNEN HET BIJVOORBEELD ALS PLEZIERIG ERVAREN TE FUNGEREN ALS 'VRAAGBAK' VOOR HUN JONGERE COLLEGA'S

In de workshops brengt Ruigrok nadrukkelijk de voordelen van het ouder zijn onder de aandacht. 'Je hoort mensen soms zeggen: "Ik ben al 45". Maar als het lukt die oordelen om te buigen, zie je ze groeien.' Dan noemt ze nog een voorbeeld: 'Een oudere werknemer typeerde zichzelf als "de smeerolie van de afdeling". Jongere collega's kwamen met hun vragen naar hem toe. Leuk, maar tijdrovend.' Op advies van Ruigrok maakte de werknemer dit bespreekbaar binnen de organisatie. Hij kreeg een positieve reactie en de erkenning dat er minder tijd overbleef voor andere taken van zijn afdeling. Ruigrok noemt het een goede illustratie van de meerwaarde van de oudere werknemer.



Clasine Kok



Mariëlle Ruigrok

In haar workshops gaat ze ook in op beeldvorming. Ouderen vinden vaak dat jonge managers veel aandacht hebben voor “de buitenkant” en minder voor kwaliteit. Alles moet snel-snel, wat indruist tegen de kwaliteitsnormen die veel ouderen aanhangen. Dit onderwerp levert in de workshops dan ook pittige discussies op.

Dialogo

Beeldvorming en aannames werken verstarrend; generaties stellen zich vaak competitief op in plaats van complementair. Trainer/coach Clasine Kok kwam het tegen in haar bedrijf Praktijk Dialogo. ‘Dat leer je nog wel, de ervaring zal het leren’, had een mannelijke arts van ruim 50 jaar tegen een vrouwelijke collega van 32 gezegd. In het intervisiegesprek vroeg Kok aan de man of hij wilde vertellen hoe hij die kennis had verworven. ‘Toen moest hij,’ vertelt Kok, ‘af dalen van zijn troon en bekennen dat hij dat met veel vallen en opstaan had geleerd. Daarmee ontstond er een dialoog en konden ze van elkaar leren.’

Kok noemt nog een voorbeeld die het belang van dialoog illustreert. In een organisatie waarin een mannelijke medewerker zich al meer dan 25 jaar “lid van de familie” voelde, ging een frisse wind waaien. Deze medewerker werd door zijn nieuwe manager naar een assertiviteits-training gestuurd, zonder dat deze manager vooraf met hem had gesproken. De man moest de boer op, netwerken en presentaties geven, zonder dat hij handvatten kreeg aangereikt om aan de nieuwe - in zijn ogen hoge - eisen te voldoen. Kok: ‘Bij het intakegesprek voor de training die ik gaf, bleek dat deze man wel degelijk ervaring had met presenteren en daar ook succes oogstte - mits hij de inhoud goed kende. Hij was alleen niet

zo handig met de beamer, maar dat valt snel te leren.’ Kok vindt dat managers moeten worden getraind met een open houding aan een gesprek met een oudere werknemer te beginnen, om zich vervolgens echt in de persoon te verdiepen.

NIET IEMANDS LEEFTIJD, MAAR DE MATE WAARIN IEMAND IN BEWEGING BLIJFT TIJDENS ZIJN LOOPBAAN BLIJKT BEPALEND VOOR SUCCES

Een dialoog valt of staat echter met de manier waarop deze wordt gevoerd. Met leeftijdsbewust personeelsbeleid loopt een organisatie namelijk het risico een dialoog in stereotypen te voeren. Hoewel er sprake is van veranderingen van lijf en

leden die gerelateerd zijn aan verschillende levensfasen, blijven de persoonlijke verschillen groot. Soms is iemand van 32 “oud” en iemand van 56 zeer vitaal. Verder ontstaan problemen – los van de leeftijd – altijd als iemand tien jaar of langer in een en dezelfde functie werkt, geen perspectief heeft of onvoldoende aandacht krijgt van de leidinggevende. In beweging blijven voorkomt voortijdig afhaken. Dit pleit voor loopbaanbegeleiding voor alle leeftijden, voor het vanaf de start van de loopbaan bezig zijn met employability. Mobiliteit en niet leeftijd is de crux.

Websites

- Instrumenten en beleidsaanbevelingen Taskforce Ouderen en Arbeid: www.ouderenenarbeid.nl in 2004 voorgezet als www.grijswerkt.nl
- Fair Play van de Europese Commissie: de site van het Expertisecentrum Leef tijd en Maatschappij met informatie over oa. beeldvorming: www.leeftijd.nl
- Tijdelijke Stimuleringsregeling Leef tijdsbewust Personeelsbeleid: site van het Agentschap van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: www.agentschapszw.nl
- Werkwijzer, expertisecentrum voor ouderen en werk, voor downloaden van o.a. Informatiegids WerkWijzer 45+: www.wwijzer.nl

Literatuur

- M. Bienemann, R. Spijkerman en M. Reekers, *Seniorcode: je loopbaan na je 45e*, Thema, Zaltbommel 2005.
- *Prettig werken na je veertigste*, FNV, Amsterdam 2000.
- K. Henkens en H. Solinge, *Het eindspel: werknemers, hun partners en leidinggevend en over uittreden uit het arbeidsproces*, Van Gorcum, Assen 2003.
- *Vergrijzing en vervanging*, Raad voor Werk en Inkomen, november 2004.
- A. Scholten, *Aan de slag met levensfasenbeleid: van afdelingsfoto naar actie-film*, De gezonde balans, Deventer 2005
- *...en ze werkten nog lang en gelukkig*, Taskforce Ouderen en Arbeid, eindrapportage 2003.