



Leeftijdsbewust personeelsbeleid in vier sectoren

Verkennend onderzoek in het kader van de Monitor Ambrosia

Jurriaan Berger

Annelies te Peele

Zoetermeer, 7 juli 2006



Dit onderzoek is gefinancierd door SBO.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij EIM bv. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van EIM bv. EIM bv aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with EIM bv. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of EIM bv. EIM bv does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
2	Bouwnijverheid	7
2.1	Algemeen	7
2.2	Loopbaanproject Bouw	7
2.3	Handvatten voor Bve	9
3	Gemeenten	13
3.1	Inleiding	13
3.2	Praktijkvoorbeelden	14
3.3	Handvatten voor Bve	16
4	Ziekenhuizen	19
4.1	Inleiding	19
4.2	Praktijkvoorbeelden	20
4.3	Handvatten voor Bve	23
5	Hoger beroepsonderwijs	25
5.1	Inleiding	25
5.2	Programma 'Take a Chance'	26
5.3	Handvatten voor Bve	28
6	Conclusie	31
6.1	Algemene observaties	31
6.2	Aan de slag met de voorbeelden	32
Bijlage I	Typologie van de projecten	35

1 Inleiding

Leeftijdsbewust personeelsbeleid¹ is een thema dat leeft. Niet alleen in de sector Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie², waar het project Ambrosia op stoom komt met diverse initiatieven op dit gebied. Maar in allerlei sectoren is de vergrijzing van het personeelsbestand voelbaar, en worden manieren gezocht om deze ontwikkeling in goede banen te leiden. Daarom hebben het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt en de Bve Raad in het kader van de Monitor Ambrosia ervoor gekozen dat EIM niet alleen het project Ambrosia evalueert, maar ook over de muren van de Bve-sector kijkt. Dit rapport geeft de resultaten van dit verkennende onderzoek.

In totaal zijn vier sectoren onder de loep genomen:

- bouwnijverheid
- gemeenten
- ziekenhuizen
- het hoger beroepsonderwijs

Deze vier bieden met elkaar een dwarsdoorsnede van verschillende soorten organisaties. Hierbij is het hbo het meest verwant aan de Bve-sector. Ziekenhuizen zijn semi-publieke organen met een grote hoeveelheid hoger opgeleid personeel dat specifiek voor één sector is opgeleid. Gemeenten horen uiteraard ook tot het publieke domein, en zijn bovendien al geruime tijd met het thema bezig. De bouw is op het eerste gezicht een vreemde eend in de bijt; een commerciële sector met verhoudingsgewijs meer lageropgeleiden. Deze sector is echter interessant aangezien door fysieke belasting de tijd dat iemand een uitvoerende functie kan uitvoeren noodzakelijkerwijs beperkt is. Met andere woorden, mobiliteit is hier geen optie maar voor veel functies noodzaak. De manier waarop dit wordt opgevangen kan instructief zijn voor het lpb in de Bve-sector.

We hebben per sector gekeken naar de algemene ontwikkelingen zoals de aanleiding voor leeftijdsbewust personeelsbeleid, en landelijke beleidsinitiatieven en projecten. Maar vooral hebben we gezocht naar goede voorbeelden die als inspiratie voor de Bve-sector kunnen dienen. Dat zijn voorbeelden op het terrein van instrumenten, maar zeker ook voorbeelden van 'agendasetting', het creëren van draagvlak en het bewerkstelligen van een cultuuromslag. Deze aspecten zijn voor de invoering van leeftijdsbewust personeelsbeleid (hierna afgekort tot lpb) minstens zo belangrijk als een goed personeelsinstrumentarium, zoals ook bleek in de tussenbalans die begin 2006 van Ambrosia is opgemaakt.

In iedere sector is via een centraal aanspreekpunt gericht gezocht naar contactpersonen die iets over lpb in het algemeen konden zeggen (inclusief verwijzingen naar documenten hierover), en naar individuele organisaties waar men al 'ver' is met het onderwerp, zodat we maximaal konden profiteren van de kennis die zij hebben opgedaan over wat wel en niet werkt. Daarbij blijken overigens grote verschillen tussen de sectoren.

Dit rapport is opgebouwd rond de vier onderzochte sectoren. In de hoofdstukken 2-5 wordt telkens een van de sectoren beschreven: eerst enkele landelijke lpb-ontwikkelingen en vervolgens de gevonden 'best practice' casuïstiek. Deze hoofdstuk-

¹ Hierna veelal afgekort tot lpb.

² In het vervolg afgekort tot Bve.

ken sluiten af met succesfactoren en andere elementen die interessant zijn voor de Bvesector.

In het laatste hoofdstuk volgt dan een overkoepelende beschouwing, met algemene observaties, en een overzicht van 'wat waar gebruikt kan worden' uit de beschreven projecten voor een instelling die met lpb aan de slag wil. Dit overzicht is ook in tabelvorm terug te vinden in de bijlage.

2 Bouwnijverheid

2.1 Algemeen

De bouwsector is een grote sector in de Nederlandse economie: in 2005 was deze sector goed voor 426.000 fte aan personeel (inclusief zelfstandigen).

Het totaal aantal fte (arbeidsjaren) van werknemers in de bouw is de laatste jaren wel enigszins gedaald: van 460.000 in 2003, 436.000 in 2004 tot 426.000 in 2005. De verwachtingen zijn dat vanaf 2006 de werkgelegenheid weer zal toenemen.¹

De gemiddelde leeftijd van werknemers in de bouw is net als in andere sectoren stijgende. In 2004 was zo'n 15% van de medewerkers 55 jaar of ouder (iets hoger dan het landelijk gemiddelde van 12%), de verwachting is dat dat in 2010 rond de 18% is. Het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid concludeert – mede op basis van teruglopende instroomcijfers – dat de sector eigenlijk actie moet ondernemen om de arbeidsparticipatie van 55-plussers te bevorderen. Dit streven wordt echter tegengewerkt door de prepensioenregeling die ondanks versoering het nog steeds mogelijk maakt om met 60 of 61 jaar te stoppen met werken.²

Concrete maatregelen op sectorniveau op het gebied van leeftijd en werk waren in mei 2006 niet bekend; lpb als zodanig lijkt nog geen centraal beleidsissue. Wel is op sectoraal niveau in de afgelopen jaren een pilot gehouden die het loopbaanbeleid in de sector naar een hoger plan tilt, wat in het kader van lpb een grote stap voorwaarts is. De inhoud van de pilot staat in de volgende paragraaf beschreven.

2.2 Loopbaanproject Bouw

In cao-afspraken uit 2001 is bepaald dat er een samenhangend pakket van maatregelen moest komen om loopbaanmobiliteit te bevorderen. Zo hoopten de cao-partners te voorkomen dat medewerkers voortijdig zouden uitstromen, door arbeidsongeschiktheid of onvoldoende carrièreperspectief. Met andere woorden: om fysiek of mentaal 'vastlopen in de functie' voor te zijn. Het bleek namelijk dat in de bouw zo'n 30% van alle medewerkers van functie wilde veranderen, maar tegelijkertijd wilde 89% werkzaam blijven in de bouwsector.

Tussen 2002 en 2004 heeft dit pakket maatregelen de vorm gekregen van een pilot 'Loopbaanproject Bouw', die gecoördineerd werd door CINOP. Deze pilot wordt nu voortgezet als een landelijke voorziening.

De doelgroep van de pilot waren zowel degenen die dreigden arbeidsongeschikt te raken, als mensen die ambitie hadden om door te groeien naar ander werk (binnen óf buiten de sector). Deze twee groepen zijn met opzet gemengd, om zo te voorkomen dat het project stigmatiserend zou zijn: zo werd voorkomen dat mensen die eraan deelnamen als 'bijna arbeidsongeschikten' werden gezien.

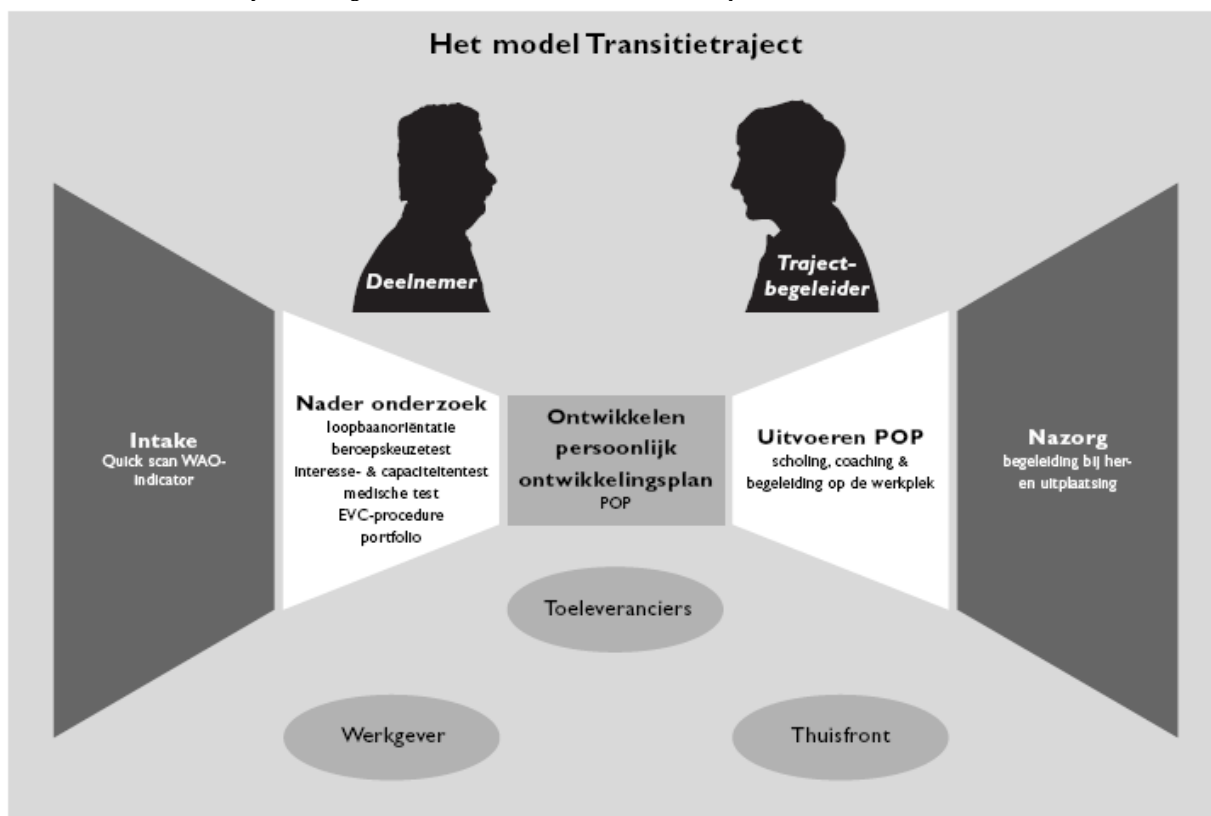
¹ Bron: Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid, *Verwachtingen bouwproductie en werkgelegenheid 2006*, Amsterdam: EIB, 2006.

² Beereboom, Blomsma, Corten, Muchall, *De bouwmarkt in de periode 2005-2010*, Amsterdam: EIB, 2005.

De leeftijd van deelnemers vormde dus geen criterium op zich. Maar uiteraard spelen problemen – voor de uitvoerende bouwmedewerkers ook van fysieke aard – een grotere rol naarmate iemand meer jaren in een functie werkzaam is.

De pilot is uitgevoerd voor alle medewerkers van alle bouwbedrijven in de provincie Noord-Holland; het gaat daar om ongeveer 21.000 bouwplaatsmedewerkers en ongeveer 7.500 UTA-medewerkers (Uitvoerend Technisch en Administratief personeel, de 'mensen in de bouwkeet'). Daarnaast stond deelname open voor alle medewerkers (heel Nederland) in de steigerbouw, ongeveer 2.400 mensen.

De vorm die het loopbaanproject heeft gekregen is het faciliteren van *individuele transitietrajecten*. Figuur 1 laat zien hoe een transitietraject eruit ziet.



Figuur 1 Het model Transitietraject met belangrijkste betrokkenen en instrumenten.
Bron: IJsenbrant & Van Dun, Zelf bouwen aan je loopbaan!, Den Bosch: CINOP, 2005.

Een korte toelichting bij alle fasen:

1. Intake

Het initiatief voor een aanmelding lag bij de medewerker zelf, bij diens werkgever, of in het geval van een dreigende uitstroom richting WAO bij de arbodienst. Na aanmelding volgden twee of drie gesprekken tussen deelnemer en begeleider. De begeleider controleerde of de medewerker aan de voorwaarden voldoet. Vervolgens brengt de begeleider de wensen en mogelijkheden in kaart, en geeft een beeld van het traject – mede om angsten en twijfels weg te nemen.

2. Nader onderzoek

Afhankelijk van de intake kunnen in deze fase tests worden gedaan (capaciteitstests, EVC-procedures, medische tests e.d.). Maar ook kan de deelnemer in deze fase ook een 'snuffelstage' bij een ander bedrijf doen. Op basis hiervan krijgt de deelnemer een helder beeld van de transitie die nodig is: welk ander werk hij/zij precies wil gaan doen en wat daarvoor nodig is.

3. Ontwikkelen POP

De uitkomsten van fase 2 worden in een POP vertaald. De trajectbegeleider bewaakt de haalbaarheid van het POP. In het POP worden alle stappen opgenomen die de deelnemer moet zetten om de transitie te kunnen maken. Het POP is maatwerk, wat vooral betekent dat de bestaande scholingsinfrastructuur optimaal wordt gebruikt, eventueel aangevuld met maatwerkscholing of coaching op de werkplek. De trajectbegeleider maakt een begroting bij het POP, inclusief een berekening van de uren waarop de medewerker niet op het werk zal verschijnen vanwege scholing.

4. Uitvoeren POP

In de uitvoering van de POP bewaakt de trajectbegeleider de motivatie van de deelnemer, diens thuisfront (dat een cruciale rol speelt in het succes van een transitie), en de werkgever.

5. Nazorg

Na succesvolle uitvoering van het POP moet de laatste stap nog worden gezet: een verandering van werk, bij dezelfde of een andere werkgever (in sommige gevallen zelfs buiten de sector). Sommige deelnemers hebben begeleiding nodig in deze fase. Het transitietraject is pas afgerond als de deelnemer daadwerkelijk een andere werkplek heeft gevonden.

De belangrijkste actor in dit geheel, naast de deelnemer zelf, is de trajectbegeleider. De trajectbegeleiders zijn speciaal voor dit project geworven en getraind, ook om hun onafhankelijkheid te garanderen. Zij werden in hun taak ondersteund door op maat gemaakte software. De trajectbegeleider monitort de voortgang in alle fasen en overlegt (met name in de eerste fasen) met alle betrokkenen. Iedere trajectbegeleider was verantwoordelijk voor 70 à 80 deelnemers.

Op deze manier zijn in de pilot meer dan 500 medewerkers aan een traject begonnen, waarvan ongeveer driekwart het hele traject heeft doorlopen; vooral in fase 1 en 2 stopten sommigen. Van deze medewerkers begon ongeveer de helft aan een traject vanwege dreigende WAO en de andere helft vanuit eigen ambitie. Opvallend is dat vooral kleinere bedrijven van de voorziening gebruik hebben gemaakt. De projectmanager denkt dat de grote bedrijven vaak al intern mobiliteitsvoorzieningen hebben getroffen.

2.3 Handvatten voor Bve

In deze paragraaf sommen we enkele belangrijke lessen en succesfactoren op die het projectmanagement van de pilot (CINOP) heeft ontdekt, met daarbij een korte toelichting van het 'handvat' dat het biedt voor de Bve-sector.

- Scholing is geen los item, maar moet ingebed zijn in een visie op de competentieontwikkeling van de medewerkers (wat kunnen zij nu en wat moeten zij in de toekomst kunnen), en in het geheel van HRM/personneelsbeleid.

Dit resoneert sterk met wat diverse projectleiders in het kader van Ambrosia benadrukten: lpb (en scholing daarbinnen) moet verbonden zijn met het HRM als geheel.

Het transitietraject zelf is ook een goed voorbeeld van meerdere instrumenten die op elkaar zijn afgestemd: intake/onderzoek, scholing en loopbaanbegeleiding.

- Een goede afstemming van onderdelen in zo'n transitietraject is essentieel; de trajectbegeleider zorgt ervoor dat bijvoorbeeld tests niet dubbel gemaakt hoeven worden.

Als bijvoorbeeld een ROC een 'vastlopende' medewerker loopbaanperspectief wil geven, moet de vormgeving daarvan zo soepel mogelijk zijn.

- De onafhankelijkheid van de trajectbegeleider is van groot belang.

Op het moment dat de trajectbegeleider verbonden zou zijn aan het bedrijf waar de werknemer werkt, zou er minder vertrouwen zijn en minder openheid om loopbaanstappen te overwegen. Anderzijds opereerde de trajectbegeleider niet in het luchtledige, maar maakte juist slim gebruik van bestaande (scholings-)voorzieningen.

- De combinatie van de 'bijna-wao' categorie met de 'ambitieuzen' is cruciaal om stigmatisering te voorkomen.

Dit punt is ook toepasbaar in de Bve-setting: als bijvoorbeeld een training voor oudere docenten wordt georganiseerd, is het van groot belang dat dit niet een uitsluitend 'verzuurde' groep is, maar dat de meer uitgebluste medewerkers gemengd zijn met meer ambitieuze. Dit verlaagt de drempel om aan bepaalde activiteiten in het kader van lpb mee te doen. Activiteiten rond mobiliteit kunnen een stempel hebben, dat als een medewerker daarheen gaat hij/zij 'hopeloos' is. Deze methode van mengen voorkomt dit. In een breder kader is het een goed idee om mobiliteit gedurende de hele loopbaan bespreekbaar en 'gewoon' te maken, wat in bedrijven al vaker voorkomt. (Sterker nog, in sommige bedrijven is het verplicht eens in de paar jaar van baan te veranderen; managers bij Siemens krijgen een strafkorting op hun budget als minder dan 10% van hun personeel in een bepaald jaar van plaats is veranderd.) Het is natuurlijk wel de vraag of en hoe dit te realiseren is in het huidige functiebouwwerk in de Bve-sector.

- Het thuisfront is cruciaal bij loopbaanstappen.

Deze opvallende uitkomst bleek steeds sterker naarmate de transitietrajecten vorderden. Het gezin van een medewerker is een van de belangrijkste factoren in het welslagen van een transitietraject, en kan dus het traject zowel in positieve als negatieve zin sterk beïnvloeden.

Als in het kader van lpb dus daadwerkelijk loopbaanstappen gezet worden, is draagvlak bij het 'thuisfront' nauw verbonden met het draagvlak voor de doelgroep zelf.

- Belangrijk is de experimenteeruimte in de pilot.

Er was veel ruimte voor de trajectbegeleiders om allerlei trajecten aan te bieden, 'een timmerman kon operazanger worden als hij wilde'. De organisatie was vrij strak maar inhoudelijk kreeg de trajectbegeleider de ruimte (en de bijbehorende middelen). Draagvlak hiervoor werd verkregen door uit te leggen dat het voorkomen van uitval uiteindelijk een positief effect oplevert. Een belangrijke randvoorwaarde daarbij was wel dat de werkgevers- en werknemersorganisaties vertrouwen hadden in het projectmanagement.

Andere aspecten uit deze pilot met aanknopingspunten voor de Bve-sector:

- Draagvlak bij management

Het zal geen verbazing wekken dat dit punt, net als in Ambrosia, in het Loopbaanproject Bouw een belangrijke rol speelde (en in het landelijk vervolg wederom speelt). In het geval van de pilot was een deel van het draagvlak al min of meer gegeven doordat de pilot een uitvloeisel van cao-afspraken was.

Het belangrijkste middel volgens het projectmanagement was het daadwerkelijk ontmoeten van werkgevers; er zijn om die reden voorlichtingsbijeenkomsten voor werkgevers georganiseerd. Daar werd uitgelegd waarom het project geen luxe maar noodzaak is. Eén van de trajectbegeleiders verwoordt dit als volgt: 'Loopbaanontwikkeling is goed voor werknemers, werkgevers en uiteindelijk de branche. Ambitieuze mensen kunnen zich ontwikkelen. Het lijkt me aan te bevelen dat zij de ruimte krijgen en dat tegelijkertijd gezorgd wordt dat deze gemotiveerde mensen voor de bouw behouden blijven. Daarnaast kan bij te verwachten problemen op gezondheidsgebied op tijd gestart worden met de oplossing, ruim voordat er zaken definitief misgaan. Ook hierbij speelt niet

alleen een persoonlijk belang.¹ Op de bijeenkomsten zijn verder eenvoudige vergelijkingen gepresenteerd van competenties van het personeelsbestand met de opdrachtportefeuille; dit 'matcht' lang niet altijd optimaal, en zo toonde men het belang van mobiliteit aan. Daarnaast was er positieve mond-op-mond-reclame van werkgevers die al positieve ervaringen met de transitietrajecten hadden.

Toch beraadt CINOP zich op mogelijkheden om de voorlichting nog sterker aan te zetten, om de bewustwording van het belang van loopbaanontwikkeling nog verder op gang te helpen. Op individueel bedrijfsniveau is dit aardig gelukt, maar op sectorniveau is dat lastiger: veel ondernemers kijken niet verder dan de grenzen van het eigen bedrijf. Weliswaar is dit project nu landelijk ingevoerd, maar de individuele ondernemer kijkt er meestal anders tegenaan dan de vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers die dit hebben afgesproken.

- Draagvlak bij doelgroep

Potentiële deelnemers zijn geïnformeerd in brochures. En daarnaast is het informeren van het thuisfront van deelnemers die in het traject zitten steeds belangrijker geworden (zie ook hierboven). Loopbaanstappen worden in gezinsverband genomen, zo blijkt. En allerlei gezinsfactoren zijn van (positieve of negatieve) invloed op mobiliteit en employability.

- Op sectorniveau georganiseerd

Het sectorale karakter van het Loopbaanproject Bouw is een belangrijke succesfactor; het is bewust sectoraal georganiseerd, want 'pas dan betekent mobiliteit echt iets', aldus de projectmanager. Met andere woorden: de mogelijkheden voor mobiliteit zijn groter als er meer bedrijven in de sector zijn waar medewerkers naartoe kunnen of vandaan kunnen komen.

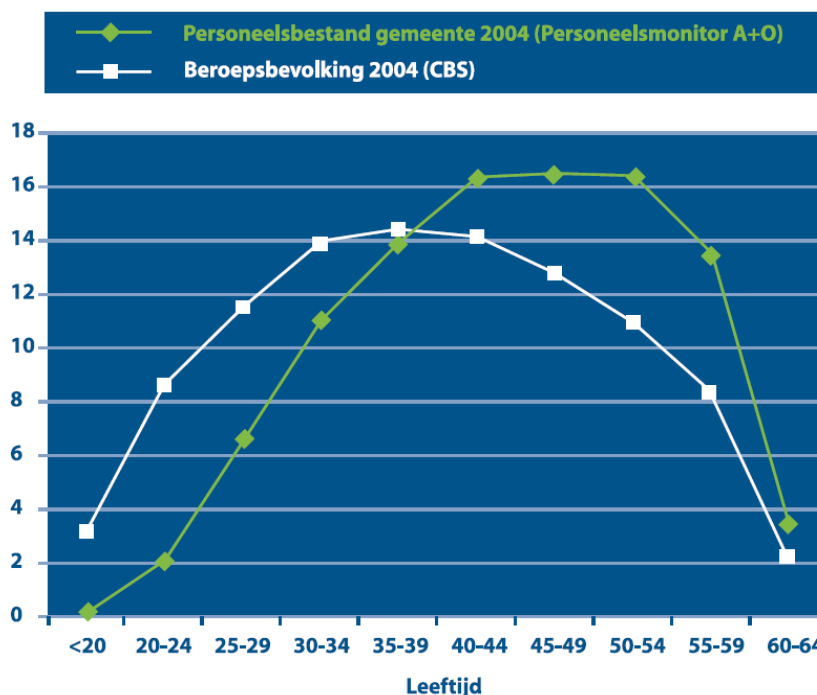
In Ambrosia zijn er vooralsnog geen plannen om sectorbreed bepaalde instrumenten aan te bieden, en het is de vraag of de Bve-sector zoiets zou willen. Net als in de bouw zullen veel Bve-instellingen de zaken liever intern willen regelen. Zoals gezegd bleek dat kleine ondernemingen beduidend meer gebruik maakten van de trajecten dan grote; de grotere bouwondernemingen hadden vaak al hun eigen scholingsvoorzieningen en mobiliteitsbeleid. ROC's hebben in die zin waarschijnlijk meer gemeen met de grote dan met de kleine bedrijven. Bovendien is er in iedere regio een grote hoeveelheid bouwbedrijven en maar een kleine hoeveelheid Bve-instellingen, zodat mobiliteit in de zin van 'naar een andere instelling in de Bve-sector gaan' wellicht ingrijpender wordt dan in de bouw. Toch is het onderwerp interessant genoeg om in het achterhoofd te houden: een sectorale voorziening kan voordelen opleveren in termen van draagvlak, kosten, toegankelijkheid en mogelijkheden.

¹ Trajectbegeleider Jolanda Snoek, geciteerd in *Nieuwsbrief Loopbaanproject Bouw* nummer 4 (juni 2003).

3 Gemeenten

3.1 Inleiding

Een belangrijke aanleiding voor lpb, ook voor gemeenten is de toenemende vergrijzing. Vergeleken met de gemiddelde beroepsbevolking is de samenstelling van het personeelsbestand van de sector gemeenten aanzienlijk 'grijzer', zoals onderstaande figuur (gegevens uit 2004) laat zien.



Figuur 2: leeftijdsopbouw gemeenten

Bron: Nuyens & De Vries, *Levenslang Inzetbaar; leeftijdsbewust personeelsbeleid voor gemeenten*, Den Haag: stichting A+O fonds Gemeenten, 2005.

Het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid leek tot voor kort nauwelijks een aandachtspunt voor gemeenten. In 2004 concludeerde EIM in de evaluatie van het A+O fonds Gemeenten nog dat de pilotprojecten die op dat gebied liepen weliswaar goed ondersteund werden, maar dat het aantal nog mager was; het thema leefde onvoldoende, en gemeenten zetten destijds vooral in op vertrekregelingen voor oudere medewerkers.

Sindsdien is het onderwerp meer op de agenda gekomen. Zo worden praktische handvatten gecombineerd met kennis over lpb in het rapport *Levenslang Inzetbaar; leeftijdsbewust personeelsbeleid voor gemeenten*, geschreven door TNO Arbeid in opdracht van het A+O fonds Gemeenten en gepubliceerd in november 2005.

En in de Stimuleringsregeling Employability 2004-2006 van het A+O fonds is eenderde van het budget gereserveerd om de employability van oudere medewerkers te vergroten.

Verder is het A+O fonds een traject gestart onder de naam 'Met nieuw elan', dat gemeenten ondersteunt in het ontwikkelen en uitvoeren van lpb, in de vorm van een mid-

term-review. Daarbij wordt het lpb doorgelicht en wordt advies gegeven over vervolgstappen.

3.2 Praktijkvoorbeelden

In de genoemde publicatie *Levenslang Inzetbaar* zijn her en der voorbeelden opgenomen van lpb in bepaalde gemeenten¹. Deze behandelen we op deze plaats verder niet. Wel lichten we de projecten toe van twee gemeenten die volgens het A+O fonds ook succesvol bezig zijn met een project op het gebied van lpb.

Project Employability Vlissingen

Met subsidie van het Europees Sociaal Fonds is in de gemeente Vlissingen een project Employability gestart, met name gericht op de oudere medewerkers. De gemeente wordt hierbij ondersteund door bureau Twynstra Gudde. Doelen van dit project:

- 1 bewustwording over de veranderende relatie tussen werkgever en werknemer en een veranderend perspectief op het moment van stoppen met werken

De veranderende relatie slaat in dit geval mede op de flexibiliteit in arbeidsrelaties. De inschatting is dat oudere medewerkers meer op zekerheid gericht zijn dan jongere, en dat dit tot frictie kan leiden in deze tijd waarin steeds meer aandacht is voor flexibele arbeid.

Het veranderend perspectief op het moment van stoppen refereert aan de versoering van vertrekregelingen, waardoor veel medewerkers langer moeten doorwerken dan zij aanvankelijk dachten.

- 2 ontwikkelen van meer leeftijdsbewust personeelsbeleid, waarin rekening gehouden wordt met de dynamiek van wensen van werkgever en werknemer

Het project bestaat uit vier fasen:

- 1 Inventarisatie

Hierin worden goede voorbeelden uit andere sectoren verzameld en wordt de huidige situatie in kaart gebracht. Dit leidt tot een eerste beleidsnotitie over employability.

- 2 Inspiratie

Hierin wordt de informatie gedeeld. Alle medewerkers worden geïnformeerd over lpb en de plannen in het project. In kleine groepen (met P&O en medewerkers) wordt gesproken over de invulling van het beleid. En er is een interactieve bijeenkomst met een (bekende) spreker die het onderwerp voor het voetlicht zal brengen.

- 3 Creatie

Hierin worden instrumenten in een gestructureerd programma aangeboden. Als eerste krijgen ongeveer 50 geselecteerde deelnemers een ééndaagse training die ingaat op loopbaan- en levensoriëntatie. Vervolgens kunnen zij kiezen voor een vervolgprogramma. De mogelijkheden zijn o.a.:

- meerdaagse vervolstraining
- studie/opleiding
- job rotation
- loopbaancoaching
- intervisiesessies

Daarnaast krijgen 35 leidinggevend en P&O-medewerkers een training 'ontwikkelgesprekken voeren met een oriëntatie op 50+'. Zij leren hierin:

¹ Ook op de site van het A+O fonds zijn verschillende voorbeelden van lpb opgenomen, bijvoorbeeld van de gemeente Assen. Zie www.aeno.nl.

- met een medewerker te reflecteren op diens ontwikkeling,
- een medewerker te motiveren voor nieuwe taken en werkzaamheden,
- omgaan met weerstand,
- ontwikkelafspraken maken.

4 Concentratie

In de laatste fase worden de opgedane ervaringen gebundeld en vertaald in een set documenten:

- evaluatie van de ontwikkelde instrumenten
- verslag van het gehele project
- strategische notitie voor het opnemen van lpb in het personeels- en arbeidsmarkt-beleid van de gemeente
- document met strategie, aanpak en instrumenten bedoeld voor andere organisaties

Het project is een pilot, en in die zin experimenteel; het is echter de bedoeling dat de uitkomsten ervan (nieuwe instrumenten) standaard in het P&O-instrumentarium komen. Voor deze *mainstreaming* is in de laatste fase ook aandacht.

Het project is op dit moment (mei 2006) in volle gang, de voorbereidingen zijn afgerond en de fasen 2 en 3 vinden nu plaats. Over opbrengsten kan derhalve nog niet veel gezegd worden. Wel kan aan de projectopzet worden toegevoegd dat gedurende het hele project en ook daarna veel aandacht voor PR is: het intranet van de gemeente is er speciaal op gericht, en er is een uitgebreide informatiecampagne over employability via diverse kanalen.

Een risicofactor voor deze gemeente is dat tegelijk met dit project, dat juist tot doel heeft oudere medewerkers langer te laten doorwerken, het aantal medewerkers fors gereduceerd moet worden. De twee doelstellingen zouden dus tegenstrijdig kunnen zijn. Een oplossing is dat employability daarom ook extern ingevuld moet worden, zodat oudere medewerkers hun loopbaanoriëntatie niet uitsluitend fixeren op de organisatie waar zij nu werken. In het verleden is incidenteel wel aandacht geweest voor mobiliteit op deze manier, maar de projectleider bij de gemeente verwacht dat dit project de mobiliteit kan stroomlijnen.

Strategische personeelsplanning Emmen

De kern van strategische personeelsplanning is: het in kaart brengen van huidige en gewenste competenties van het personeel, op basis van de doelen en inrichting van de organisatie, het bestaande personeelsbestand. Het is toekomstgericht: een vergelijking van de competenties die nu en straks nodig zijn met wat er nu aanwezig is.

Op basis van die planning kan actie worden ondernomen: hoe komt de organisatie van de huidige in de gewenste situatie.

De aanleiding voor het initiëren van dit niet specifiek 'leeftijdsbewuste' onderwerp had wel met leeftijd te maken. Er werd een grote uitstroom voorzien; zo ging de complete afdeling Financiën binnen vijf jaar vervroegd met pensioen. Dat zorgt voor een dreigend tekort aan menskracht, en een mogelijk verlies aan kennis.

Dit soort ontwikkelingen was echter niet stelselmatig in beeld gebracht, en daarom besloot de gemeente om in 2004, begeleid door de eigen afdeling P&O en TNO Arbeid, systematisch met strategische personeelsplanning aan de slag te gaan.

Het proces van personeelsplanning is door TNO in een checklist met 9 stappen gevat¹:

¹ Van de Ven, Jongkind, Revenboer, *Reader personeelsplanning voor leidinggevend*, Hoofddorp: TNO, 2004.

- 1 Relevante externe ontwikkelingen zijn bekend
- 2 De strategische koers van de gemeente is bekend
- 3 Performancedoelen zijn bekend
- 4 De toekomstige ontwikkelrichting van het personeelsbestand is bekend
- 5 Inzicht in de kwantitatieve personeelsplanning
- 6 Inzicht in de kwalitatieve personeelsplanning
- 7 Een verschilanalyse is gemaakt
- 8 Een kwantitatief en kwalitatief personeelsplan is gemaakt
- 9 Geformuleerde acties zijn periodiek geëvalueerd

In één van de gemeentelijke diensten is de planning al volledig geïmplementeerd, het is de bedoeling dat de andere diensten in september 2006 volgen.

De verankering van de personeelsplannen wordt onder meer bereikt door de acties die eruit voortvloeien op te nemen in de afdelingsplannen die jaarlijks worden gemaakt. Het uitvoeren van die acties wordt gemonitord in managementrapportages. Hieruit blijkt al dat strategische personeelsplanning vooral als *managementinstrument* wordt gezien; het helpt managers aan inzicht.

In de concrete uitwerking bleek dat managers lang niet altijd helder konden maken welke toekomstige ontwikkelingen van belang voor de organisatie zijn, welke competenties in de toekomst nodig zijn, en wat dit kwantitatief en kwalitatief voor hun personeel betekent. Daarbij heeft de afdeling P&O en TNO geassisteerd door vragenderwijs bepaalde onderwerpen in kaart te brengen. Overigens vonden de managers deze exercitie zeer zinvol.

Onder invloed van strategische personeelsplannen is de cultuur ook veranderd volgens de projectleider. Al enige tijd zet de gemeente in contacten met burgers in op kwaliteit van dienstverlening, 'klantwaarde'. En managers hebben ook targets op dat gebied (bijvoorbeeld afdoeningstermijnen van beslissingen). Nu komt dit gedachtegoed ook in het personeelsbeleid aan bod: managers hebben targets op personeelsgebied, personeel heeft targets op het gebied van competentieontwikkeling. Daarbij hoort een beloning op het moment dat targets gehaald worden.

Naast dit strategische aspect, bedoeld om in te spelen op de gevolgen van de vergrijzing, wordt in Emmen ook ingezet op mobiliteit ter voorkomen van het 'vastlopen' in het werk. 'Mobiliteit moet de norm worden,' aldus de projectleider van het project strategische personeelsplanning. Daartoe wordt met een groep van zo'n 30 medewerkers gediscussieerd over mogelijkheden voor mobiliteit. Het plan is om een pool van medewerkers die willen rouleren te creëren, gefaciliteerd door P&O. En daarnaast om van nieuwe medewerkers te vragen dat zij maximaal een beperkt aantal jaren in één functie werkzaam zullen zijn. Ook is geopperd om brede inzetbaarheid te belonen. Het animo voor de plannen op het gebied van mobiliteit is vooralsnog groot onder de medewerkers.

3.3 Handvatten voor Bve

Het rapport *Levenslang Inzetbaar* biedt praktische tips die in veel sectoren bruikbaar zijn. De meest relevante voor de Bve-sector zijn:

- 1 Ter voorkoming van *gezondheidsproblemen* (ouderen zijn niet vaker ziek, maar als ze ziek worden zijn ze dat wel langduriger): niet te veel hetzelfde werk. Variatie voorkomt overbelasting. Bouw zo veel mogelijk flexibiliteit in in roosters en taken.

- 2 Met leeftijd neemt de *veranderbereidheid* soms af. Voorkom weerstanden door mensen tijdig te informeren bij veranderingen, neem angst weg door heldere communicatie over plannen. En voorkom dat mensen vastroesten door hen regelmatig nieuwe dingen te laten doen. Mobiliteit kan bijv. worden gestimuleerd door mogelijkheden voor functiewisseling aan te bieden (in combinatie met baan zekerheid).
- 3 *Talentmanagement*: kom te weten wat een medewerker kan, inclusief elders verworven competenties en 'verborgen talenten'. Gebruik hiervoor assessments.
- 4 Benut en ontwikkel de typische '*ouderentcompetenties*' zoals begeleiden/coachen, en optimaliseren van werkprocessen.
- 5 Houd kennis en vaardigheden van oudere medewerkers op peil: zorg ervoor dat mensen blijven *leren*, en met het oog op brede inzetbaarheid ook afwisselende taken hebben.
- 6 Voorkom negatieve *beeldvorming* over ouderen: voer geen éénzijdig beleid van 'ontzien', bestrijd vooroordelen met feiten en cijfers, en geef inzicht in bestaande stereotypen.

Het employability-project in Vlissingen is op drie punten interessant voor Bve-instellingen:

- De onderwerpen in de training voor leidinggevend

Een goed punt is de aandacht voor tweezijdigheid: het gaat erom dat zowel de leidinggevende als de medewerker enthousiast wordt over het vervolg van de loopbaan, en dat de stappen daarin de vorm krijgen van afspraken.

- Tweeledig programma voor oudere medewerkers

In tegenstelling tot een compleet programma waar een medewerker al of niet voor kan kiezen, biedt zo'n 'tweetrapsraket' flexibiliteit. Op basis van het eendaagse programma heeft een medewerker waarschijnlijk scherper voor ogen of een vervolgprogramma gewenst is, en zo ja, welk.

- Aandacht voor mainstreaming

Al in het projectontwerp is aandacht voor het overdragen van de resultaten, zowel binnen de organisatie (opnemen in p-instrumentarium) als daarbuiten (handboek voor andere organisaties).

Daarnaast formuleerde de projectleider in Vlissingen nog een paar succesfactoren, in de vorm van aandachtspunten voor organisaties die met soortgelijke projecten bezig zijn:

- Voldoende tijd voor het creëren van draagvlak is essentieel.

Het project in Vlissingen is nogal groot, terwijl de resultaten in het begin nog onzichtbaar zijn. Daarom is veel goodwill nodig, de projectleider moet de tijd hebben om regelmatig met de directie en met de afdeling P&O te overleggen, om hen (vooral P&O) echt deelgenoot te maken van het project. De PR gedurende het hele project draagt hier ook aan bij.

- Het project moet gedragen worden door 'open geesten'.

Bij de stuurgroep van het project is het belangrijk dat er weinig vooroordelen en ingesleten verwachtingen over oudere medewerkers zijn. Het project is er immers op gericht om vooroordelen te ontzenuwen, en in die zin moet de stuurgroep ook bevlogen zijn.

In het gesprek met de projectleider in Emmen kwamen twee belangrijke succesfactoren voor het invoeren van strategische personeelsplanning naar voren:

- Overtuig het management van het nut, als je met strategische personeelsplanning aan de slag wilt.

Het heeft geen zin om het instrument zomaar te kopiëren. Deel eerst de visie met het management, en met de ondernemingsraad, dat dit waarde heeft voor de organisatie. Dat heeft tijd nodig.

- Zorg ervoor dat je personeelsinstrumenten op elkaar aansluiten.

De competenties die men in Emmen gebruikt voor de strategische personeelsplanning zijn dezelfde als die in werving en selectie en functiebeschrijvingen gebruikt worden. De verbindingen moeten eenduidig zijn, zodat de samenhang van het hele personeelsbeleid transparant is.

4 Ziekenhuizen

4.1 Inleiding

In de ziekenhuissector zijn ruim 230.000 mensen werkzaam¹. Het merendeel (ruim 170.000 mensen²) is werkzaam in de 89 algemene ziekenhuizen, de overigen in de 10 categorale en 8 academische ziekenhuizen. Ongeveer 70% van de werknemers werkt in deeltijd. Hoewel het aantal (algemene) ziekenhuizen de afgelopen jaren licht is gedaald, is de personele capaciteit gegroeid. In 1998 bedroeg het aantal werknemers in algemene ziekenhuizen 152.000, in 2000 was dit 154.000 en in 2002 bijna 170.000.

Evenals in andere sectoren is er ook binnen de ziekenhuizen sprake van vergrijzing. Meer dan de helft van de medewerkers binnen ziekenhuizen was in 2004 40 jaar of ouder³. Ziekenhuizen hebben vaak problemen om voldoende personeel te krijgen en te behouden. Werknemers in de leeftijd van 25 tot 40 jaar vertrekken vaak omdat arbeid en zorg moeilijk te combineren zijn. Voor oudere werknemers is de fysieke belasting een belangrijke reden van vertrek. Ook het ontbreken van voldoende uitdaging kan voor hen reden zijn tot vertrek. Actief leeftijdsbewust personeelsbeleid is dus noodzakelijk.

De Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen (StAZ) doet in aansluiting op deze bevindingen mee aan het internationale project Fair Play for older workers. Fair Play richt zich met name op de vraag hoe oudere werknemers langer en gemotiveerd kunnen deelnemen aan het arbeidsproces. Fair play wordt uitgevoerd in vijf Europese lidstaten: het Verenigd Koninkrijk, Spanje, Griekenland, Hongarije en Nederland. Het is een programma voor zowel werkgevers- als werknemersorganisaties, het bedrijfsleven en centrale en decentrale overheden. Fair Play is 1 november 2004 van start gegaan en loopt tot 1 november 2006.

De StAZ is in het kader van dit project begonnen met een inventarisatie van thema's op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid die op dit moment binnen ziekenhuizen leven. De belangrijkste vier thema's die naar voren kwamen zijn:

- het vergroten van inzetbaarheid van oudere werknemers
- het imago van oudere werknemers
- bewustwording leeftijdsbewust personeelsbeleid bij management en medewerkers
- de gezondheid van medewerkers.

Op basis van de eerste drie thema's is een pilot gestart onder 5 ziekenhuizen. Deze ziekenhuizen zijn (in samenwerking met de StAZ) begonnen met het ontwikkelen/uitdiepen van leeftijdsbewust personeelsbeleid. De resultaten van deze pilot worden beschikbaar gesteld voor de hele ziekenhuisbranche.

¹ Prismant, www.azwinfo.nl/dataset.php (cijfer gaat over 2002).

² Om precies te zijn 170.894 mensen, 118.630 fte (Prismant, *Statistiek personeelssterkte 2004, Algemene ziekenhuizen landelijke tabellen*, Utrecht: Prismant, 2005).

³ Prismant, *Personeel in beeld 2004, Hermeting van het arbeidsbelevingsonderzoek bij instellingen die vallen onder de CAO ziekenhuizen*, Utrecht: Prismant, 2004.

4.2 Praktijkvoorbeelden

4.2.1 Lange Land Ziekenhuis Zoetermeer

Leeftijdsbewust personeelsbeleid op de agenda

Het Lange Land Ziekenhuis besteedt al sinds 1997 aandacht aan leeftijdsbewust personeelsbeleid. Op dat moment waren er geen direct knelpunten die aanleiding gaven tot aandacht voor leeftijd/levensfase specifieke aspecten. Leeftijdsbewust personeelsbeleid werd op de agenda gezet om te kunnen anticiperen op mogelijke ontwikkelingen in de nabije toekomst. Hierbij was het uitgangspunt dat het medewerkersbestand moet bestaan uit een mix van jonge en oude werknemers.

Het ziekenhuis begon met het uitgebreid in kaart brengen van kengetallen omtrent leeftijd: onder andere leeftijdsverdeling naar functie en verloop. Op basis daarvan werd gekeken of en waar zich problemen konden gaan voordoen. Vervolgens werden en worden in beleidsnotities deze ontwikkelingen onder de aandacht gebracht en (bestaande) beleidsinstrumenten in kaart gebracht die deze ontwikkelingen zouden kunnen sturen.

Het Lange Land Ziekenhuis benadrukt dat leeftijdsbewust personeelsbeleid niet kan worden vertaald in een reeks van standaard maatregelen die voor alle medewerkers moeten gelden. Sommige (oudere) medewerkers hebben helemaal geen leeftijdspecifieke problemen en willen ook geen leeftijdspecifieke behandeling. Het bieden van maatwerk is dan ook essentieel. Ook het contact houden met de doelgroep (de medewerkers) is belangrijk. Het Lange Land Ziekenhuis organiseert regelmatig bijeenkomsten voor medewerkers. De opkomst van die bijeenkomsten is bijzonder hoog en levert veel nuttige input. De (jaarlijkse) functioneringsgesprekken zijn daarnaast ook een belangrijke bron van informatie.

Binnen het Lange Land Ziekenhuis zijn er twee knelpunten geconstateerd waar oudere werknemers vaak tegenaan lopen: fysieke belasting en ICT-competenties. Werken in de zorg is lichamelijk vrij zwaar, hetgeen kan betekenen dat het takenpakket moet worden aangepast naarmate men ouder wordt. Daarnaast hebben oudere werknemers minder ervaring met computers dan jongere werknemers. Training in computerprogramma's sloegen daardoor niet goed aan. Door het tempo van de training te verlagen is dit probleem echter grotendeels opgelost.

Loopbaanperspectief is een belangrijk sturingsinstrument in het Lange Land Ziekenhuis. In een realistisch personeelsbeleid hoort bijvoorbeeld demotie ook tot de mogelijkheden. Het ziekenhuis streeft ernaar het negatieve imago van demotie te veranderen. Aanpassing van taken en functie moet bespreekbaar zijn en worden geaccepteerd als een normale loopbaanontwikkeling. Leidinggevendenden hebben hierbij een voorbeeldfunctie. Het Lange Land Ziekenhuis heeft in die zin goede ervaringen met demotie. Het huidige pensioensysteem (middelloonsysteem) en het feit dat demotie niet altijd een teruggang in salaris betekent, zijn ook van belang bij het bespreekbaar maken van demotie.

Leidinggevendenden krijgen regelmatig scholing op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het ziekenhuis maakt hierbij gebruik van diensten van externen, bijvoorbeeld LABOR, een adviesbureau dat gespecialiseerd is in activiteiten op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid en arbeidsparticipatie van oudere werknemers.

Project stimuleren leeftijdsbewust personeelsbeleid

Sinds 2004 bestaat de 'Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust personeelsbeleid'. In 2005 heeft het Lange Land Ziekenhuis in het kader daarvan een projectsubsidie aangevraagd. Deze is toen niet toegekend omdat het budget al vergeven was aan andere bedrijven/instellingen. Dit jaar heeft het ziekenhuis het project opnieuw ingediend en is nu in afwachting of de subsidie wordt toegekend.

Aanleiding voor dit project zijn problemen in de samenwerking tussen jongere en oudere medewerkers. In ziekenhuizen wordt vaak in teams gewerkt en is samenwerking van essentieel belang voor de kwaliteit van de geboden zorg. In het Lange Land Ziekenhuis ervaart men verschillen in de manier waarop jonge en oudere medewerkers elkaar en de cliënt benaderen en de manier waarop ze zich presenteren (uiterlijk, kleding). Dit kan leiden tot onderling onbegrip en zelfs tot (vroegtijdige) uitstroom van zowel jongere als oudere medewerkers. Bovendien kunnen deze interne problemen uiteindelijk ook een nadelig effect hebben op de kwaliteit van de zorg en de naam van het ziekenhuis.

Het project heeft als doel de samenwerking van medewerkers van verschillende leeftijden en daarmee de kwaliteitsbeleving van cliënten te verbeteren. Er worden drie fasen in het project onderscheiden:

1 Onderzoek beleving van kwaliteit van de dienstverlening

Het onderzoek bestaat uit een schriftelijke enquête onder 500 cliënten die op dat moment zijn opgenomen en 10 diepte-interviews. Hierbij wordt expliciet gevraagd naar de verschillen in ervaringen met de dienstverlening van jongere en oudere medewerkers. Het onderzoek wordt beschikbaar gesteld voor de gehele sector.

2 Draagvlak creëren voor een nieuwe gedragscode; anticiperen op zogenaamde generatiekloof, reductie van verzuim, uitstroom en borging kwaliteit dienstverlening In de vorm van een creatieve workshop zal door 15 medewerkers (met verschillende leeftijden en functies) een nieuwe gedragscode worden opgesteld. Het hiervoor genoemde onderzoek en (anonieme) input van medewerkers dient hierbij als uitgangspunt.

3 Implementeren verbeterinitiatieven

In deze fase wordt de gedragscode gecommuniceerd naar de gehele organisatie en draagvlak gecreëerd voor vervolgstappen (bijvoorbeeld training in wenselijk gedrag en toetsing).

Over concrete resultaten is nog niets te zeggen omdat het project pas van start gaat nadat subsidie is toegekend. Als geen subsidie wordt toegekend zal worden gekeken of het project toch kan worden uitgevoerd; de penvoerder van het project ziet hier mogelijkheden voor.

4.2.2 *Alysis Zorggroep Arnhem: levensfasebewust personeelsbeleid*

De Alysis Zorggroep is een grote zorginstelling met vestigingen in Arnhem en omstreken met (per 31-12-2004) 5296 medewerkers. Alysis voert sinds 2005 een project uit op het gebied van levensfasebewust personeelsbeleid dat gesubsidieerd wordt door het ministerie van SZW.

De aanleiding was dat de Ondernemingsraad signaleerde dat er behoefte was aan specifiek 'ouderenbeleid'; in de loop van de tijd is dat verbreed naar levensfasebewust beleid. Er is in tegenstelling tot veel andere sectoren nog geen directe dreiging door versoerde pensioenregelingen en dergelijke, maar dit onderwerp gaat binnen een paar jaar wel degelijk een rol spelen, naar verwachting.

Een aantal mensen uit de ziekenhuissector had een bezoek gebracht aan Finland, waar het onderwerp al langer op de agenda staat, en al veel onderzoek naar leeftijd en arbeid is verricht. Hun conclusie: het gesprek aangaan met medewerkers is het allerbelangrijkste, het gaat erom mensen zich goed te laten voelen over hun werk. Dan kan de productiviteit stijgend zijn, ook bij het ouder worden. De aanbeveling luidde dan ook te investeren in medewerkers, zowel op het gebied van arbo en competenties als ook de sfeer en communicatie op een afdeling.

De doelgroep van dit project is nadrukkelijk *alle* medewerkers. Enerzijds omdat ouderenbeleid op zichzelf stigmatiserend kan zijn, anderzijds omdat ook jongere groepen hun eigen aandachtspunten voor leidinggevend hebben, zoals bijvoorbeeld de 'spits'-ervaring van dertigers die op het werk en privé in een drukke periode zitten.

Omdat levensfasebewust personeelsbeleid relatief nieuw was in deze organisatie, is het belangrijkste doel van het project 'bewustwording en dialoog'. Het is als eerste stap bedoeld voor een langer proces. Er worden in deze fase dan ook bewust geen nieuwe instrumenten ontwikkeld. Het gaat er vooral om dat managers het onderwerp levensfase in het vizier krijgen en zo meer opmerkzaam zijn op wat er speelt onder hun medewerkers. De visie van de projectgroep is dat dat met leiderschap te maken heeft: hoe sturen managers aan en hoeveel weten zij van hun medewerkers? Het blijkt dat een aanzienlijk deel vooral op hoofdlijnen stuurt en weinig op individuele medewerkers. Om dit te verbeteren kan het (bestaande) instrument 'afdelingsfoto' worden ingezet; hierbij gaat een manager aan de hand van foto's per individuele medewerker na of hij weet hoe lang een medewerker werkzaam is, hoe vaak deze ziek is, en ook wat diens houding t.a.v. het werk is.

In het kader van 'bewustwording en dialoog' is het van belang om bepaalde vooroordelen en clichés over leeftijd aan de kaak te stellen. Concreet heeft de projectgroep eerst lunchbijeenkomsten georganiseerd met de Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur. Vervolgens is voor alle afdelingshoofden (dat zijn 100-120 mensen) een 'sociale kaart' van hun afdeling gemaakt, met feiten als leeftijdsopbouw en ziekteverzuim per leeftijdscategorie, en een inschatting van de situatie over 5 en 10 jaar. Dit dient als basis om het gesprek aan te gaan.

Daarna zijn workshops georganiseerd. Door deze intensief onder de aandacht te brengen heeft uiteindelijk zo'n 95% van de afdelingshoofden deelgenomen. In die workshops stonden beelden over medewerkers centraal. Dit bleek tamelijk confronterend, de workshops waren voor velen een eyeopener. Als gevolg hiervan zijn sommige hoofden met medewerkers in gesprek gegaan, maar dit is niet centraal georganiseerd.

Op dit moment vindt een enquête plaats onder een steekproef van medewerkers (van alle leeftijden). Hierin worden het beeld dat zij van zichzelf en van anderen hebben gepeild, met name op het gebied van levensfase en werk. Ook wordt gevraagd naar de 'zelfwerkzaamheid', wat men zelf doet om plezier in het werk te houden. De resultaten worden voor verschillende clusters gerapporteerd, met daarbij aanbevelingen voor het management (op basis van de sociale kaart, de workshopverslagen en de enquête).

De ontwikkeling van lpb verschilt per sector binnen Alysis; op sommige is men al een stap verder en worden concrete instrumenten ingezet (bijv. het koppelen van oudere aan jongere medewerkers om expertise over te dragen), op andere is het project een eerste stap om het onderwerp levensfasen op de agenda te krijgen.

De projectgroep is nog voornemens om als vervolg op het huidige project een aantal kleine 'tools' te ontwikkelen, zoals een 'mini-workshop' waardoor een leidinggevende en medewerkers van een afdeling met elkaar in gesprek kunnen over levensfasen en werk. En er komt een formuliertje dat gebruikt kan worden bij functioneringsgesprekken met 'inspiratievragen': wat motiveert de medewerker.

In de nabije toekomst komt onvermijdelijk het onderwerp demotie op de agenda; dat is een precair maar belangrijk onderwerp in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid. De projectleider wil een kenniskring oprichten met P&O, Arbo-mensen en afdelingsmanagers die gaat overleggen hoe hiermee om te gaan. Vragen die aan de orde

komen zijn bijvoorbeeld de financiering, want 'demotie kost geld', bijvoorbeeld voor omscholing.

4.3 Handvatten voor Bve

In het beleid en het voorgenomen project van het Lange Land Ziekenhuis zitten drie belangrijke aanknopingspunten voor het leeftijdsbewust personeelsbeleid in de Bve-sector:

- Kengetallen en ontwikkelingen continu in de gaten houden

Om problemen in personeelsontwikkelingen (al dan niet leeftijdgerelateerd) voor te zijn en adequaat te handelen is het belangrijk de ontwikkelingen intern en extern goed in de gaten te houden. Intern betekent dit niet alleen kengetallen in kaart brengen, maar ook in gesprek gaan met de medewerkers zelf en hun mening peilen (jaarlijkse functioneringsgesprekken, integrale bijeenkomsten). Wat ervaren zij als problemen en wat voor oplossingen hebben zij daarvoor?

- Maatwerk

Generiek beleid wordt door het Lange Land Ziekenhuis gezien als één van de belangrijkste faalfactoren van leeftijdsbewust personeelsbeleid. De behoefte aan ondersteuning en aanpassingen is per individu verschillend. Sommige werknemers zien hun leeftijd helemaal niet als een onderscheidende factor. Een voorziening moet op basis van behoefte ingezet kunnen worden.

- Tempo scholing aanpassen op doelgroep

Zoals ook elders geconstateerd is, kan de vorm van de scholing leeftijdsafhankelijk zijn. Binnen het Lange Land Ziekenhuis bleek dat oudere werknemers de computertraining zoals die voorheen werd aangeboden minder goed konden volgen. Door het tempo van de training te verlagen heeft de training nu veel meer effect.

Naast deze drie aanknopingspunten zien we ook twee elementen die het waard zijn verder te onderzoeken in de Bve-sector:

- Generatiekloof in teams

Vanwege het toenemende belang van teams van docenten in de Bve-sector is het belangrijk om te kijken of de in het ziekenhuis geconstateerde 'generatiekloof' *binnen* teams ook een punt van aandacht is. Leeftijd kan soms een rol spelen bij problemen in de samenwerking.

- Leeftijd en onderwijskwaliteit

Aansluitend op het vorige punt: in het geplande project van het Lange Land Ziekenhuis wordt een link gelegd tussen kwaliteitsbeleving van de cliënt en de leeftijd van de medewerker. Net als in de zorg vormt ook in het onderwijs de relatie tussen klant (leerling) en medewerker (docent) de essentie van de geboden diensten. Het is daarom interessant om ook te kijken in hoeverre leerlingen kwaliteit van onderwijs relateren aan de leeftijd van de docent. Zijn er aspecten van onderwijs die zij meer of minder waarderen bij oudere docenten? Dit biedt wellicht een ander perspectief op capaciteiten en vaardigheden van verschillende leeftijdsgroepen.

Het project van Alysis is duidelijk een beginpunt voor de ontwikkeling van lpb. Veel Bve-instellingen hebben een soortgelijke 'bewustwordingsfase' in hun project ingebouwd, of dit tot speerpunt gemaakt van hun project. Het succes van de workshops die in dit kader waren georganiseerd (95% van de managers nam deel, en de respons was positief), wijt de projectleider aan twee factoren.

- Allereerst werd de projectgroep ondersteund door een adviesbureau dat met 'sprankelende mensen' de boodschap overtuigend over kon brengen.

- Ten tweede was de inhoud ook heel duidelijk gericht op de dagelijkse praktijk van managers: 'het gaat over hén.'

Maar dit succes is nog maar het begin, aldus de projectleider: 'Het echte werken ermee moet nog komen.'

Belangrijk in het project van Alysis is ook de nadruk op *beeldvorming*. Om effectief met lpb aan de slag te gaan moeten eerst bepaalde vooroordelen worden bestreden of gerelativeerd; de intensieve aandacht daarvoor in de workshops over beeldvorming, aangevuld met de feiten van de sociale kaarten, werpt zijn vruchten af.

Tenslotte is interessant hoe bewustwording van levensfasen gepresenteerd wordt in het project van Alysis: niet als iets compleet nieuws, maar als 'verhelderen' en 'een andere kijk op medewerkers'. Dit kan eventuele weerstanden bij managers – 'ze hebben weer wat nieuws verzonnen' – voorkomen. Kernpunt van het project, en dat is voor organisaties in alle sectoren belangrijk, is dat managers te weten komen wat verschillende levensfasen meebrengen aan mogelijke behoeften en problemen, en dat zij daar bij hun medewerkers oog voor krijgen.

5 Hoger beroepsonderwijs

5.1 Inleiding

In het HBO is al relatief vroeg aandacht gegeven aan de naderende vergrijzing van het personeelsbestand en de mogelijke acties die konden worden ondernomen. In 2001 verscheen het rapport *Werkend ouder worden in het HBO* van Ria Hermanussen (IVA). De aanleiding hiervoor werd geïllustreerd door vergrijzingscijfers uit de jaren 90: het aandeel personeelsleden van 50 jaar en ouder steeg in 4 jaar (1995-1999) van 25% naar 35%, en de gemiddelde leeftijd van 43,1 naar 44,7 jaar. Er werd gewaarschuwd voor de gevolgen als de groep die toen 45-55 was *en masse* met pensioen zou gaan; niet alleen in kwantitatieve zin (vervanging), maar ook kwalitatief (ervaring die snel verloren dreigt te gaan). De conclusie was dat ouderenbeleid nieuwe stijl nodig was, ook omdat het financieel niet haalbaar werd geacht om die grote groep al met 60 jaar met pensioen te laten gaan.

In de literatuurstudie werden drie groepen factoren benoemd die bepalen of iemand met het ouder worden vitaal, gemotiveerd en goed functioneert: individuele, werkgerelateerde en organisatiegebonden factoren. Vooral deze laatste twee zijn aanknopingspunten voor lpb. Op grond van de literatuur komt Hermanussen tot de volgende kenmerken van een 'ouderenbeleid nieuwe stijl':

- Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een combinatie van preventief en curatief beleid. Het lpb 'oude stijl' werd gekenschetst als 'dweilen met de kraan open', zonder aandacht voor de mechanismen die ervoor zorgen dat sommige ouderen vastlopen in het werk.
 - Geen nieuwe instrumenten maar gerichte en actieve inzet van bestaande instrumenten
 - Leeftijdsbewust personeelsbeleid vraagt om maatwerk
 - Gedeelde verantwoordelijkheid (voordelen voor zowel werkgever als werknemer)
- Daarbij merkt zij op dat management een cruciale rol speelt: 'Het slagen van leeftijdsbewust personeelsbeleid in een organisatie is in belangrijke mate afhankelijk van haar culturele inbedding [...] Dit wordt in belangrijke mate bepaald door de houding en het gedrag van de leidinggevende.'

In een aantal workshops, waarvan verslag is gedaan in het rapport van Hermanussen, is lpb 'nieuwe stijl' praktisch doordacht met medewerkers, leidinggevenden en P&O-medewerkers van hogescholen. Daaruit kwamen de volgende mogelijke oplossingen voor het probleem van vastlopen door het gebrek aan loopbaanontwikkeling:

- POP's als pijler van goed werkgeverschap

Het instrument POP (dat al bestond) kan een nuttige bijdrage leveren aan het loopbaanbeleid. Belangrijk daarbij is een positieve houding van leidinggevenden als medewerkers verantwoordelijkheden willen nemen, ook als dat de leidinggevende op korte termijn problemen oplevert (bijvoorbeeld roostertechnisch).

- Ruimte voor het gevoel van vakmanschap van docenten

Dit kan worden verbreed door bijv. ook kweekvijvers voor docent- of managementtalent op te zetten. En door gebruik te maken van elders verworven competenties.

- Flexibiliseren van werktijden en verlof
- De mentorrol van ouderen erkennen en benutten

Inmiddels is het Mobiliteitsfonds HBO op verschillende manieren bezig met het thema lpb. Zo is er een 'kennisnetwerk lpb' opgericht waarin hogescholen elkaar op de hoogte

houden van de ontwikkelingen van het beleid, en waarin ook externe partijen input leveren hiervoor.

Daarnaast heeft het Mobiliteitsfonds in 2005 een pilotproject gestart rond kwantitatieve en kwalitatieve personeelsplanning in relatie tot vergrijzing en ontgroening. Deze pilot wordt o.a. door OSA begeleid. In de pilot formuleren opleidingsclusters binnen hogescholen op de korte en middellange termijn hun personeelsbehoefte, en vergelijken deze met de personele beschikbaarheid - rekening houdend met de uitstroom van kennis en ervaring in de komende periode. Dit heeft tot doel een basis te voor een creatief combineren van bestaande en nieuwe personeelsinstrumenten, die zijn afgestemd op de belangen en behoeften van de individuele medewerker, maar ook op die van het opleidingscluster.

5.2 Programma 'Take a Chance'

Op de Hanzehogeschool in Groningen is men al geruime tijd op een eigen manier bezig met een programma dat tot doel heeft medewerkers vitaal langer te laten doorwerken, onder de titel *Take a Chance*. Dit programma is gestart in 2002. Destijds bestond de doelgroep alleen uit docenten van veertig jaar en ouder, die al minstens tien jaar bij de Hanzehogeschool werkzaam waren. Die doelgroep is verbreed naar alle medewerkers (dus ook ondersteunend personeel).

Het programma startte met één soort traject, een 'heroriëntatie' voor docenten. Inmiddels zijn er zeven trajecten met elk een andere doelgroep en duur van het traject:

- Heroriëntatie voor docenten 45+ (5 maanden)
- Heroriëntatie voor docenten 40+ (5 maanden)
- Heroriëntatie ondersteunend personeel 40+ (5 maanden)
- Marktonderzoek voor 40+ docenten met plannen voor een eigen bedrijf/praktijk (3 maanden)
- Pinot Gris 'bezinning en bezieling' voor 57+ docenten (4 maanden)
- Pinot Gris 'bezinning en bezieling' voor alle medewerkers 55+ (4 maanden)
- Pinot Gris marktonderzoek voor alle medewerkers 55+ (3 maanden)

De doelstelling van de heroriëntatetrajecten is een *kwalitatieve heroriëntatie van medewerkers te bereiken, die vervolgens leidt tot een verbeterde situatie van het individu en tot een vernieuwde bijdrage aan de te realiseren resultaten binnen of buiten de afdeling of Hanzehogeschool*. Dit wordt samengevat als *werken met vernieuwd elan*.

Voor de Pinot Gris-trajecten (iets oudere doelgroep) is de doelstelling *tijd voor reflectie, bezinning en bezieling om van daaruit geïnspireerd te kunnen werken en de juiste keuzes te kunnen maken voor de komende jaren*.

De achtergrond hiervan waren de gesignaleerde vergrijzing binnen de hogeschool, gecombineerd met de uitkomsten van een welzijnsonderzoek. Hieruit bleek dat extra ondersteuning en begeleiding van de groep docenten van 45 jaar en ouder nodig zou zijn om hen 'gezond en werkend' de eindstreep te laten halen. Het College van Bestuur wilde daarom – in het belang van de hogeschool en het individu – de employability en mobiliteit stimuleren. En er kwamen 'frictiepool'-gelden vrij die voorheen alleen curatief mochten worden ingezet; de hogeschool wilde deze echter juist preventief inzetten.

Take a Chance wordt gecoördineerd door de twee loopbaanadviseurs van de Hanzehogeschool. Hun ervaringen leerden dat de doelgroep voldoende tijd moet krijgen om in alle rust na te denken over de eigen toekomst en loopbaan. Dit vormde de basis voor de uiteindelijke vormgeving van de heroriëntatetrajecten.

Deelname aan de trajecten is vrijwillig; in een functioneringsgesprek of anderszins kan een medewerker op de trajecten attent gemaakt worden. Alle trajecten kosten één dag per week gedurende de looptijd (3, 4 of 5 maanden). Ter vergroting van het draagvlak onder leidinggevendenden worden de vervangingskosten voor de deelnemers vergoed. De trajecten beginnen met een intake, waarin helder wordt gemaakt wat de verwachtingen zijn; daarom wordt in deze fase een contract opgesteld tussen medewerker, leidinggevende en de begeleider van het programma.

Het traject zelf bestaat uit

- groepsbijeenkomsten (10-14 deelnemers)
- een intervisiegroepje
- individuele coaching
- individuele opdrachten (bijv. stages en kleinschalige job rotation)

In de heroriëntatietrajecten is de eerste helft (2.5 maand) gereserveerd voor het groeps-gewijze werken, en de tweede helft individueel. In de loop van de heroriëntatietrajecten wordt een POP opgesteld, waarin de voorgenomen acties in de tijd na het traject worden beschreven. Daarbij is aandacht voor de externe dimensie (d.w.z. activiteiten buiten de eigen afdeling en bij voorkeur ook buiten de hogeschool).

De beschreven heroriëntatietrajecten zijn later uitgebreid met de trajecten 'marktonderzoek' en 'Pinot Gris', omdat daaraan een behoefte bleek als aanvulling op de bestaande trajecten. Een marktonderzoek is een concrete manier voor een medewerker om uit te vinden of het opstarten van een eigen bedrijf/praktijk iets voor hem/haar is. En de Pinot Gris-trajecten zijn bedoeld voor een wat oudere doelgroep. Hierin is de spirituele dimensie wat nadrukkelijker aanwezig; vragen als 'wie ben ik', 'wat wil ik' en 'wat inspireert me' staan centraal.

Aan het eind van een traject presenteren de deelnemers collectief de uitkomsten aan hun leidinggevendenden, zodat deze ook op de hoogte zijn van wat gebeurd is en welke plannen zijn gemaakt.

De trajecten zijn succesvol, zo blijkt uit verhalen van deelnemers zelf, maar ook uit geluiden van collega's en leidinggevendenden die de loopbaanadviseurs bereiken. Zij zien veranderingen in bepaalde medewerkers – van ongemotiveerdheid naar een vitaler functioneren, het nieuwe elan waarnaar gezocht is lijkt voor veel deelnemers inderdaad bereikt te worden.

Mede door het succes van Take a Chance wordt het HRM-instrumentarium uitgebouwd: er zijn concrete plannen om een 'loopbaanscan' iedere vijf jaar aan te bieden aan al het personeel. Ter bevordering van het 'lpb-gehalte' van leidinggevendenden worden daarnaast in de nabije toekomst trainingen georganiseerd over 'duurzaam personeelsbeleid' voor teamleiders. Op die manier wordt het HRM-instrumentarium *generatie-proof* gemaakt.

5.3 Handvatten voor Bve

Veel van de kenmerken van het programma Take a Chance maken het bruikbaar als inspiratiebron voor de Bve-sector. We onderscheiden acht belangrijke succesfactoren.

- Niet leeftijd maar (ook) dienstjaren

De grootste bedreiging voor oudere werknemers is niet de leeftijd an sich, maar eerder het grote aantal dienstjaren, waardoor vastlopen in een functie dreigt. Daarom is de keus voor werknemers in een vrij breed leeftijdssegment (40+) met een aanzienlijk aantal dienstjaren (>10) waarschijnlijk verstandiger dan een puur leeftijds criterium. Bovendien zijn er de beschreven plannen om het loopbaanbeleid nog breder te maken (iedere 5 jaar mogelijke loopbaanscan).

- Geen haastwerk; een traject van een paar maanden

Om iemand bewust te laten bezig zijn met (het vervolg van) zijn/haar loopbaan is tijd nodig. Daarom is ervoor gekozen de trajecten gedurende enkele maanden te laten lopen. In die tijd blijft de medewerker gewoon op zijn plaats werken, maar dan een dag per week minder. Zo blijft het contact met de dagelijkse werk-realistieit en tegelijkertijd is er wekelijks een moment om die realiteit van een afstand te beschouwen.

- Groepsaspect kan stimulerend werken

Omdat deelnemers grofweg in dezelfde levens- en carrièrefase zitten, levert dit veel herkenning op; zij blijken veelal met dezelfde issues te worstelen. Dit aspect werd door veel deelnemers positief gewaardeerd. Het succes van het groepsmatig werken blijkt ook uit het feit dat veel groepen ook na de trajecten regelmatig bij elkaar komen om door te praten.

Overigens zijn er wel medewerkers die huiverig zijn voor het groepsaspect, en daarom tot nu toe niet hebben deelgenomen aan een traject. Daarom wordt op dit moment nagedacht over meer keuzemogelijkheden in trajecten. Op die manier kunnen nog meer potentiële deelnemers worden bereikt.

- Geen financieel nadeel leidinggevend

Draagvlak onder leidinggevend kweken voor dit soort trajecten is geen sinecure. Dat kan nog versterkt worden als leidinggevend alleen maar kosten en te weinig baten zien. Daarom worden zij financieel gecompenseerd voor de medewerkers die afwezig zijn in het kader van het traject.

- Voortgebouwd op bestaande ervaring met loopbaanadvies

De Hanzehogeschool had al een loopbaanadviescentrum en die knowhow is van grote waarde geweest voor een goede start.

- Eindpresentatie en andere vormen van mond-op-mondreclame

In de collectieve eindpresentatie zien leidinggevend van 'hun' medewerker en diens collega's wat er uit de trajecten is gekomen. Het enthousiasme van deelnemers blijkt daarin aanstekelijk, en de bereidheid bij leidinggevend om Take a Chance ook voor andere medewerkers aan te bevelen neemt toe. Daarnaast zijn in het onafhankelijke blad van de hogeschool stukken verschenen met ervaringen van deelnemers aan een traject. De belangrijkste reclame vormen de deelnemers en ex-deelnemers zelf.

- Steeds meer maatwerk

Het programma Take a Chance is flexibel opgezet. Sowieso is ieder traject anders, met name in het individuele deel. Daarnaast zijn er in de loop der tijd meer trajecten bijgekomen (marktonderzoek, Pinot Gris) omdat die in een bepaalde behoefte voorzagen. Dit differentiëren is een succesfactor, omdat een optimaal resultaat van een traject afhangt van de mate waarin het aansluit bij de deelnemer.

- Aandacht voor leidinggevenden

Hoe inspirerend een traject ook is geweest, uiteindelijk moeten alle 'opgefriste' deelnemers weer deelnemen in een reguliere baan (hetzij op dezelfde, hetzij op een andere plek). Daarom is het van belang dat ook hun directe leidinggevenden een omslag in het denken over loopbaan en leeftijd maken, complementair aan het nieuwe elan waarmee de deelnemers hun loopbaan vervolgen. De al genoemde eindpresentatie, en daarnaast workshops over mobiliteit, en de plannen voor trainingen over lpb, zijn stappen in die richting. En natuurlijk draagt het al genoemde compenseren van het financiële nadeel bij aan de goodwill onder leidinggevenden.

6 Conclusie

De voorgaande hoofdstukken beschreven een scala aan projecten in vier sectoren, waarvan de Bve-sector elementen kan overnemen in de eigen activiteiten op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Paragraaf 6.1 vat enkele algemene trends in de verschillende sectoren samen. Vervolgens geeft paragraaf 6.2 een overzicht van de belangrijkste lessen uit alle projecten, die in hun onderlinge samenhang worden gepresenteerd. Een overzicht hiervan in tabelvorm vindt u in bijlage I, waarin ieder beschreven project kort getypeerd wordt in termen van instrumenten, plaats in de beleidscyclus en opvallende succesfactoren.

6.1 Algemene observaties

Enkele zaken vallen op als we de sectoren naast elkaar leggen. Zo blijkt het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid (al dan niet gekoppeld aan verwante thematiek) springlevend in alle sectoren. Grofweg vanaf het begin van het millennium is langzaam aan het gegeven doorgedrongen dat een vergrijzende bevolking op de arbeidsmarkt tot problemen kan leiden, zeker waar men ook te kampen heeft met complicerende factoren zoals veranderde pensioenregelingen en sterke 'ontgroening' door teruglopende belangstelling voor bepaalde beroepen. Er zijn verschillen in hoe ver de sectoren zijn met het op gang brengen van beleid om hiermee om te gaan. Maar voor de meeste organisaties geldt dat concreet beleid, als het er al is, niet ouder dan een jaar of 2 is, of dat het momenteel in ontwikkeling is.

Omdat het probleem in de kern niet verschilt (hoe kunnen werknemers vitaal aan het werk blijven tot hun pensioen), zijn uit alle projecten, hoe verschillend van aard ook en hoe verschillend de sectoren, lessen te trekken voor de Bve-sector. Sommige zijn min of meer bevestigingen van zaken die al in diverse Ambrosia-projecten aan de orde komen: het belang van het draagvlak bij middenmanagement bijvoorbeeld, en het wegnemen van vooroordelen over oudere medewerkers. Ook het feit dat leeftijd in veel van de projecten niet een op zichzelf staand criterium is, sluit aan bij wat al in de Tussenbalans werd gesignaleerd. Aantal dienstjaren en andere loopbaanfactoren spelen ook een belangrijke rol naast leeftijdsaspecten. Verder is de nadruk op cultuurverandering en bewustwording, met name in projecten die lpb als geheel als onderwerp hebben, ook in lijn met wat daarover in de Bve-sector is gevonden. Maar ook de projecten die wel een concreet instrument aanbieden (zoals Bouw, Hanzehogeschool, Strategische Personeelsplanning) benadrukken het cruciale belang van draagvlak.

Ook kwamen we in de projecten enkele aspecten tegen die nog niet (vaak) in de Ambrosia-projecten zijn gesignaleerd: de relatie tussen de generaties in teams (Lange Land Ziekenhuis), het belang van bezinnings-/spirituele vragen voor de groep 55+ers (Hanzehogeschool), of de rol van het gezin in de loopbaan (Bouw) bijvoorbeeld. Dit kan aanleiding zijn om in Bve-instellingen en op sectorniveau door te praten: spelen deze aspecten in de Bve-sector geen rol, of zijn ze tot nu toe onopgemerkt maar niettemin belangrijk?

6.2 Aan de slag met de voorbeelden

Deze laatste paragraaf beschrijft kort de punten waar een Bve-instelling die aan de slag wil met lpb kan leren van de projecten uit deze vier sectoren, en waar de verschillende voorbeelden als gereedschappen ingezet kunnen worden. De voorbeelden zullen kort beschreven worden; meer details vindt u uiteraard in de hoofdstukken 2-5.

Om een algemeen beeld te krijgen van een mogelijke invoering van lpb (met een accent op mobiliteit en employability) is *Vlissingen* een goede illustratie. Hierin zijn alle fasen opgenomen die normaliter horen bij de introductie. Het begint met agendering en bewustwording, daarna worden enkele nieuwe instrumenten in de praktijk ontwikkeld en getest, wat uiteindelijk moet leiden tot een verankering in het bestaande personeelsbeleid. Dit project is in die zin compleet, en lijkt ook op sommige Ambrosia-projecten. Alle fasen komen aan bod.

Drie elementen uit deze 'projectcyclus' diepen we hieronder wat verder uit: de *agenda-setting* (bewustwording van het probleem en creëren van draagvlak), *probleemdefinitie* (voor welke problemen is lpb een oplossing) en enkele concrete *instrumenten*.

Lpb op de agenda

Het begin van lpb in iedere organisatie is: hoe krijg je het onderwerp leeftijd/levensfase op de agenda van leidinggevenden? Zij zijn uiteindelijk degenen die de mogelijkheden en gevaren voor verschillende leeftijdsgroepen in het vizier moeten houden. Als deze fase niet goed verloopt, zal dat ernstige belemmeringen vormen voor wat een organisatie verder aan plannen heeft op het gebied van lpb. Draagvlak onder leidinggevenden is, zo blijkt uit Ambrosia en ook expliciet uit de hier beschreven projecten, cruciaal.

Uit de sector gemeenten leren we dat het belangrijk is dat die relevantie met feiten en cijfers wordt ondersteund; dit kan de spreekwoordelijke aha-erlebnis veroorzaken bij leidinggevenden en vooroordelen wegnemen. Daarbij kan het verstandig zijn om vrij omvangrijk in te zetten op het systematisch vergelijken van wat de organisatie nodig heeft en wat de medewerkers bieden in termen van competenties. Onder de noemer Strategische Personeelsplanning is de gemeente *Emmen* daarmee bezig. Het resultaat van Strategische Personeelsplanning is dat jaarlijks een overzicht wordt gemaakt van de huidige en ook de toekomstige behoefte aan competenties, en in welke mate die behoefte gedekt is door het aanbod aan competenties bij medewerkers. Vanwege de regelmatige update biedt dit een actueel inzicht in dreigende tekorten op bepaalde competentiegebieden.

Belangrijk daarbij is dat instrumenten zoals deze niet los staan van de rest van het personeelsbeleid. Zo wordt in Emmen de voorgenomen acties naar aanleiding van de personeelsplannen opgenomen in de afdelingsjaarplannen. Managementrapportages bieden inzicht in de uitvoering van die acties.

Manieren om de scepsis die er onder leidinggevenden in alle sectoren te vinden is te bestrijden, zien we in het project van de *Alysis Zorggroep*. Allereerst is helder geworden dat de beeldvorming over leeftijdsgroepen een belangrijke belemmering kan vormen voor lpb. Om deze belemmering weg te nemen is intensieve communicatie nodig gebleken:

- eerst zijn lunchbijeenkomsten met de Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad gehouden;

- vervolgens zijn 'sociale kaarten' (feiten over leeftijdsopbouw, ziekteverzuim en dergelijke, en toekomstverwachtingen) voor alle 100 á 120 afdelingshoofden gemaakt;
- daarna zijn workshops gehouden met de afdelingshoofden; door intensieve publiciteit heeft uiteindelijk 95% van hen deelgenomen.

Ondanks het formaat van Alysis (5296 werknemers) is zo in de hele organisatie toch het onderwerp op de agenda gekomen. Net als in Emmen is hier begonnen met feitelijke informatie en toekomstverwachtingen, en dit kan al een deel van de stereotypen wegnemen (bijv. over de relatie leeftijd en ziekteverzuim). In aanvulling hierop fungeerden de workshops voor veel afdelingshoofden als een eye opener.

Door middel van goede communicatie (in dit geval door inspirerende mensen van een adviesbureau) en het helder maken hoezeer het onderwerp relevant is, wordt zo het draagvlak voor lpb vergroot. Op dit moment wordt een enquête gehouden bij medewerkers van alle leeftijden om het onderwerp verder uit te diepen.

Probleemdefinitie

Als het onderwerp voldoende helder als probleem wordt onderkend, is het nodig om specifiek te worden; wat zijn de problemen waarvoor een oplossing gezocht moet worden? Een valkuil is om de probleemdefinitie te algemeen te houden, waardoor eventuele inzet van instrumenten lastig is te koppelen aan het uiteindelijke doel.

Een andere valkuil is bepaalde aspecten over het hoofd te zien. In dat kader houdt het *Lange Land Ziekenhuis* de Bve-sector een interessante spiegel voor, door de aandacht te vestigen op een mogelijke generatiekloof. De groeiende generatiekloof tussen leerlingen (constante leeftijdsgroep) en docenten (vergrijzend) in de Bve-sector is al in diverse Bve-instellingen genoemd. Hiernaast zou het kunnen zijn dat ook in teams – die steeds belangrijker worden in het onderwijs – zo'n kloof zichtbaar wordt tussen jonge en oudere docenten. Bij alle terechte nadruk op de relatie tussen oudere medewerker en leidinggevende is de relatie tussen oudere en jongere medewerkers ook een punt dat aandacht verdient. En waar dat nodig is moeten manieren gevonden worden om die kloof te dichten want, en ook dat is een inzicht uit het project van het Lange Land Ziekenhuis, problemen tussen leeftijdsgroepen van medewerkers kan van negatieve invloed zijn op de kwaliteit van het geleverde product. Zo wordt de verbinding gelegd tussen personeelsbeleid en het primaire proces: goed onderwijs staat of valt met goede docenten – in welke levensfase dan ook.

Instrumenten voor lpb

Zijn de belanghebbenden overtuigd geraakt van het belang van lpb en is het probleem helder gedefinieerd (bijvoorbeeld 'vastroesten' in een bepaalde functie), dan komen verschillende instrumenten in beeld om in te zetten in het kader van lpb.

Het *Loopbaanproject Bouw* is een voorbeeld van een goed doordacht en grootschalig opgezet programma voor omscholing en loopbaancoaching. Een medewerker die vanwege een dreigend 'vastlopen' óf vanuit eigen interesse/ambitie zich aanmeldt, komt in aanmerking voor een transitietraject.

Zo'n traject begint met een intake die uitmondt in een Persoonlijk Ontwikkelingsplan. Op basis van dat plan wordt vervolgens scholing, coaching en begeleiding gevolgd, en wordt een loopbaanstap (bij dezelfde of een andere werkgever) gemaakt.

De trajecten zijn daarmee volledig op maat gemaakt, terwijl wel van bestaande voorzieningen gebruik gemaakt wordt. Cruciaal hierin is de trajectbegeleider, die voor samenhang in het traject zorgt – zodat mensen bijvoorbeeld niet tweemaal dezelfde informatie hoeven aan te leveren.

Een andere belangrijke succesfactor is dat het instrument zowel preventief (voor mensen met ambitie) als curatief (voor mensen die zijn vastgelopen) wordt ingezet. Met andere woorden, de 'bijna-wao-ers' worden in één groep met de 'ambitieuzen' omgeschoold en gecoacht. Dit kan helpen stereotypen te voorkomen; immers, als het Loopbaanproject een 'besmet imago' krijgt omdat alleen de 'probleemgevallen' eraan deelnemen, verliest het een belangrijk deel van zijn effectiviteit.

Interessant daarbij is de aandacht voor het thuisfront van de medewerker; het bleek dat dit een onmisbare factor is in het welslagen van loopbaanstappen, die zowel ten goede als ten kwade een sterke invloed kan hebben.

Een ander goed voorbeeld is het *Take a Chance*-programma van de Hanzehogeschool. Net als het Loopbaanproject is het veelomvattend, maar hier ligt de focus niet per se op transitie naar ander werk. Ook vanwege de eigenschappen van de doelgroep (hbo-docenten met een aanzienlijk aantal dienstjaren) is dit type trajecten waarschijnlijk het meest direct toepasbaar in de Bve-sector.

De verschillende trajecten binnen 'take a chance' zijn bedoeld om medewerkers te laten 'werken met vernieuwd elan', en richt zich op medewerkers van 40 jaar en ouder, die al minstens 10 jaar bij de hogeschool werken. Belangrijk is dat naast leeftijd ook het aantal dienstjaren wordt meegenomen; dit sluit aan bij de wetenschap dat 'vastlopen' vooral te maken heeft met het aantal jaren dat iemand hetzelfde werk doet, meer dan de leeftijd zonder meer. De trajecten lopen enigszins uiteen wat het concrete doel betreft, maar in het algemeen zijn zij relatief langdurig (3-5 maanden); dit sluit aan bij een observatie van de coördinatoren dat een oudere doelgroep voldoende tijd en rust moet krijgen om na te denken over de toekomst en hun loopbaan. De inhoud van de trajecten bestaat enerzijds uit groepsbijeenkomsten en intervisiegroepjes, zodat medewerkers van elkaar kunnen leren en met elkaar ervaringen kunnen delen, en anderzijds uit individuele coaching en opdrachten.

Toen het programma begon was er minder gedifferentieerd aanbod (alleen heroriëntatietrajecten). Dit is geleidelijk aan uitgebreid, op basis van de behoeften die men zag bij verschillende groepen (oudere) medewerkers: bijvoorbeeld een meer spirituele benadering, of juist een praktische marktverkenning voor docenten die nadachten over een eigen bedrijfje. En nog steeds wordt nagedacht over nieuwe varianten, bijvoorbeeld een variant zonder groeps-deel omdat bepaalde medewerkers daar huiverig voor zijn.

Zo'n manier van ontwikkelen kan ook in de Bve zijn vruchten afwerpen. Lpb en instrumenten daarvoor hoeven niet van de ene op de andere dag ontwikkeld worden, dat kan zelfs niet. Maar een goed oor voor behoeften en de mogelijkheid om een instrument daarop af te stemmen blijkt zeer effectief.

Daarbij is wel belangrijk om vast te stellen dat een programma nooit zonder meer gekopieerd kan worden; het is zaak om zorgvuldig na te gaan of het past bij de organisatie. Niettemin is *Take a Chance* een inspirerend voorbeeld met inmiddels bewezen succes: enthousiasme bij voormalige deelnemers en hun werkomgeving.

Bijlage I Typologie van de projecten

Naam	Loopbaanproject bouw	Employability Vlissingen	Strategische Personeelsplanning Emmen
Belangrijkste instrumenten	loopbaancoaching, scholing, POP	loopbaanoriëntatie 50+, training leidinggevenden	personeelsplannen
Opvallende kenmerken	sectorbreed	compleet traject van bewustwording t/m mainstreaming	systematische vergelijking benodigde en aanwezige competenties
Plaats in beleid	instrument voor employability	geïntegreerd leeft.bewust employabilitybeleid	instrument om te kunnen anticiperen op ontwikkelingen
Belangrijke succesfactor	'probleemgevallen' en 'ambitieuzen' gemengd	omgaan met tegengesteld doel (reductie personeel)	managers moeten ontwikkelingen goed inschatten
Aandachtspunten Bve	aandacht thuisfront medewerker; sectorbrede initiatieven?	mainstreaming intern en extern	verbinding met hele HRM-beleid

Naam	Leeft.bewust pb Lange Land Ziekenhuis	Levensfasebewust pb Alysis	Take a Chance Hanzehogeschool
Belangrijkste instrumenten	enquête, workshop, gedragscode	workshops, sociale kaart	coaching, intervisie, job rotation, POP
Opvallende kenmerken	focus op samenwerking/team, koppeling met kwaliteit van zorg	weten managers voldoende van hun medewerkers?	divers aanbod op basis van gesignaleerde behoeften
Plaats in beleid	deelonderwerp: bestrijden generatiekloof	begin (onderwerp op de agenda)	instrument voor vitaliseren medewerkers
Belangrijke succesfactor	draagvlak onder alle leeftijdsgroepen	relevant maken voor managers	dienstjaren als onderscheidend criterium
Aandachtspunten Bve	generatiekloof in teams? verband leeftijd en kwaliteit?	niet als iets nieuws presenteren	aandacht voor leidinggevenden van 'gevitalseerden'