



## Klinkende ervaringen met leeftijdsbewust beleid

# Elixer

Leeftijdsbewust personeelsbeleid lastig? Welnee. Honderden bedrijven vierden successen met beleid om ouderen én jongeren aan het werk te houden. Het Ministerie van Sociale Zaken liet uitzoeken wat de werkzame ingrediënten zijn.

---

Tekst **Francel Vos**, TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid Foto: **Dreamstime**

**L**eefwijdsbewust beleid kende de afgelopen jaren verschillende gezichten. Lag in 2004 nog op het ontzien van ouderen, al snel werd de focus verlegd naar de gehele populatie. Ouderenbeleid werd leeftijdsbeleid. Maar wat is leeftijd? Duidelijk werd dat een organisatie tekort schiet als zij haar beleid alleen richt op de kalenderleeftijd van medewerkers. Of iemand nog op zijn plek zit, hangt niet alleen van zijn of haar geboortjaar af. Ook het gevolgde loopbaanpad, de mate waarin kennis bij de tijd is en de gezinssituatie zijn bepalend. Leeftijdsbeleid werd levensfasebeleid en inmiddels viert duurzaam inzetbaarheidsbeleid hoogtij als term.

De ervaring van meer dan vierhonderd bedrijven die met behulp van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid leeftijdsbewust beleid opzetten en uitvoerden, laat zien dat mogelijk is. Laat u inspireren door de activiteiten die plaatsvonden:

### **Bewustwording**

Veel werkgevers organiseerden als aftrap van hun project een workshop of bijeenkomst voor werknemers. In een bijeenkomst staat het doel en het verloop van het project centraal en wordt achtergrondinformatie gegeven over het thema. Wensen en

behoeften van alle partijen komen op tafel. Een gezamenlijke aftrap zorgt voor draagvlak, voorkomt vooroordelen en stuurt de verwachtingen. Voldoende ruimte voor interactie is van belang en een gadget of interessante spreker maken het extra aantrekkelijk.

## Metten

Metten is goed om inzicht te krijgen in de Ausgangssituatie en het onderbuikgevoel op de werkvloer. Op basis van cijfers is het mogelijk om focus aan te brengen ('op welke afdeling moeten we vooral letten, gaat het om de gezondheid, de rol van leidinggevendenden, de zwaarte van het werk of het verouderen van kennis?'). Anderzijds is de Ausgangssituatie van belang om te kijken of de activiteiten effect hebben en om op tijd bij te kunnen sturen. In veel projecten zitten scans, peilingen of vragenlijsten. Soms peilen werkgevers globaal, soms grondig. Het is belangrijk dat de meetmethode bij de organisatie, het moment en het doel past. Vragenlijsten zijn in zichzelf al een interventie. Houd rekening met verwachtingen en zorg voor een goede terugkoppeling en follow-up.

## Betrokkenheid

Betrokkenheid is bepalend voor succes. De regie vanuit de toren bepalen werkt niet. Werknemers betrekken en serieus nemen werkt wel. Stel bijvoorbeeld een werkgroep in waarin ook werknemers zitten. Deze werknemers zijn het gezicht van het project op de werkvloer. Laagdrempelig kunnen vragen gesteld worden en suggesties worden gedaan. Laat ook merken dat ieders werk uniek is. Dit kun je doen door ook deskundigen een aantal keer zichtbaar op het werk te laten rondlopen, gesprekken te voeren en eventueel metingen te doen. Wanneer werknemers zich herkennen in voorgestelde activiteiten dan zal het animo om deel te nemen groter zijn.

## AANJAGER

In 2004 nodigde het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid het Nederlandse bedrijfsleven uit met ideeën te komen om ouderen aan het werk te houden. Voor goede en innovatieve projecten werd subsidiegeld beschikbaar gesteld. Organisaties paktten de handschoenen op en dienden voorstellen in. In totaal kregen circa 440 projecten subsidie in het kader van de Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een groot deel van die projecten was gericht op het MKB. Ook was er speciale aandacht voor branchegerichte projecten. Alle projecten samen hebben een schat aan ervaring opgeleverd.

Recentelijk verschenen een boekje en een toolbox met informatie en instrumenten om aan de slag te gaan met leeftijdsbewust beleid, zie hiervoor: [www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl)

## Planning

Na het in kaart brengen van de problemen en oplossingsmogelijkheden volgt het maken van een planning. Acties moeten concreet, georganiseerd en gecommuniceerd worden. Een goed actieplan heeft de volgende kenmerken: aansluiting bij de doelstellingen, oog voor quick wins en resultaten op lange termijn. Bedenk welke kleine stappen helpen het gewenste doel te bereiken. Een goed actieplan heeft verder een heldere focus. Het richt zich bijvoorbeeld op verbetering van de bewustwording of meer op gezondheid & arbeidsomstandigheden of mobiliteit & ontwikkeling.

## Beleid op maat

Voor het bepalen van de resultaten is maatwerk een vereiste. Dit kan door flexibele arbeidsvoorwaarden maar ook door een divers aanbod van activiteiten. Keuzevrijheid is van groot belang voor dit soort trajecten. Ten eerste is er een grote verscheidenheid in wat werknemers nodig hebben of willen. Daarnaast kunnen veel zaken niet verplicht gesteld worden.

## Borging

Succesvolle bedrijven introduceerden leeftijdsbewust personeelsbeleid niet als iets compleet nieuws. Data in een personeelsinformatiesysteem, zoals bijvoorbeeld verzuim- en verloopgegevens, zijn vaak prima geschikt voor het monitoren van het effect van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Verder lenen bestaande overlegvormen en structuren zich vaak uitstekend voor een leeftijdsbewust saasje. Denk bijvoorbeeld aan functioneringsgesprekken of het werkoverleg. Alle ruimte om het hierin ook te hebben over duurzame inzetbaarheid. Zorg er wel voor dat de betrokken werknemers en leidinggevendenden geïnformeerd en getraind worden om een goed gesprek over het thema te kunnen voeren.

## Herhaling

Door op verschillende manieren en momenten met het thema aan de slag te gaan en herhaaldelijk over het thema te communiceren zal de aandacht voor inzetbaarheid vanzelfsprekend worden en steeds meer 'in de genen van de organisatie' gaan zitten. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een kwestie van een lange adem. Het is zeker in het begin zoeken naar aansluiting en enthousiasme en naar wat het meest effectief is. Door de ruimte te geven voor ideeën en initiatieven wordt het aanbod van activiteiten diverser, met een grotere kans dat werknemers enthousiast en bewust worden. ■

# HET GEHEIM VAN LEEFTIJDSEBESWUST PERSONEELSBELEID

Wat werkt wel en niet bij leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Honderden bedrijven die erop los experimenteerden ontdekten de fijne kneepjes. Hieronder enkele tips:

## Voorbeeldfunctie

Directie en het hoger management vervullen een voorbeeldfunctie in de organisatie. Het is belangrijk dat zij belang hechten aan de invoering van leeftijdsbewust personeelsbeleid en er echt in geloven. Zonder die zichtbare overtuiging, wordt het realiseren van voornemens moeilijk.

## Bevlogen projectleider

Uit de ervaring blijkt dat de projectleider een heel belangrijke stempel drukt op het vormgeven van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Iemand met passie voor wat hij doet, die anderen kan meenemen in een toekomstvisie is goud waard.

## Gedeeld belang

Benadruk dat leeftijdsbewust personeelsbeleid in het belang is van zowel de organisatie als van medewerkers.

## Dwingend

Starten met leeftijdsbewust personeelsbeleid is niet vrijblijvend. Ook al doet u alleen een onderzoekje naar de werkbeleving, dan roept dat nog verwachtingen op. Medewerkers willen dat er iets mee wordt gedaan

## Betrokkenheid

Maak gebruik van de ervaringen, kennis en ideeën van medewerkers en leidinggevend. Zij moeten het in de praktijk samen gaan doen. Laat ze meedenken en meedoen. Hierdoor creëert u draagvlak, betrokkenheid en daadkracht voor uw project.

## Voorkom stigmatisering

Oudere medewerkers vinden het meestal niet prettig om als aparte categorie behandeld te worden. Richt het aan de slag gaan met leeftijdsbewust personeelsbeleid daarom op het gehele personeelsbestand. Eventueel door te benadrukken dat wie nu jong is, dat over dertig jaar niet meer is.

## Inbedden

Leeftijdsbewust personeelsbeleid betekent niet het opzetten van een geheel nieuw beleid. Sterker nog, in de meeste organisaties voldoet het bestaande beleid op de meeste punten uitstekend. Aanpassingen zijn alleen op bepaalde punten nodig. En veelal gaat het dan niet eens om een echte vernieuwing, maar om een betere uitvoering. Uit onderzoek blijkt dat in de meeste organisaties lang niet alle mogelijkheden van bestaand beleid optimaal worden gebruikt.

## Eigen stempel

Sluit aan bij de ontwikkelingsfase van de organisatie. Het is belangrijk om bij het vormgeven van leeftijdsbewust personeelsbeleid aan te sluiten bij de ambities, organisatiedoelstellingen en de cultuur van de organisatie. Sluit aan op de bestaande HR-agenda.

## Daadkracht

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

## Creatief

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

## Schaal

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

## Prioriteiten

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

## Realistisch

Het aan de slag gaan met leeftijdsbewust personeelsbeleid kost meestal meer tijd (en dus geld) dan verwacht. Houdt rekening met de tijd die nodig is voor discussies, vergaderingen, de voorbereiding, het verkrijgen van draagvlak, de invoering en de evaluatie mee te nemen in de planning. Zorg voor een reële planning waarbij je met de agenda's van veel betrokkenen rekening houdt.

## Flexibel

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

## Kern

Deze succesfactor is paradoxaal: leeftijdsbewust personeelsbeleid is succesvol als leeftijd niet centraal staat. Niet leeftijd, maar drie andere factoren zijn veel sterker van invloed op inzetbaarheid. Deze factoren zijn: de functieduur, het soort werk en werk – en de leefstijl. Een groot voordeel is dat deze drie factoren beïnvloedbaar zijn, in tegenstelling tot leeftijd.