

GRIJS OP DE AGENDA

Succesvol aan de slag met leeftijdsbewust beleid. De ervaring van meer dan vierhonderd bedrijven die subsidie ontvingen in het kader van de Tijdelijke subsidieregeling leeftijdsbewust beleid leert dat het kan.

Het ene bedrijf kiest bij het ontwikkelen van leeftijdsbewust beleid voor een plan van aanpak gericht op beeldvorming, bewustwording en agendasetting, een ander bedrijf voor het aanpassen, ontwikkelen of implementeren van HR-beleidsinstrumenten. De benadering van beide aanpakken is anders, maar essentieel voor het succes van beide aanpakken is:

- draagvlak bij het (hoger) management;
- draagvlak bij de medewerkers;
- langetermijndenken;
- zelfsturing en zelfverantwoordelijkheid bij alle medewerkers.

Om commitment en draagvlak te krijgen van het hoogste niveau van de organisatie, blijkt het belangrijk dat u in de noodzaak en urgentie om met vergrijzing aan de slag te gaan, aan kunt tonen. Veelal blijkt het opstellen van een 'vergrijzings-forecast' over een termijn van 2-4 jaar en een kosten/baten-analyse voldoende aanleiding te bieden om draagvlak bij het management te verkrijgen. Een voorbeeld van een vergrijzings-forecast is de Leefijdsspiegel van de AWWN. De leefijdsspiegel is een checklist met 23 vragen die de werkgever en de werknemers bewust kan maken van de leeftijdsopbouw van het personeel en om daar vervolgens mee aan de slag te gaan.

Langetermijndenken

Concrete doelstellingen, opbrengsten en verwachte output van projecten zijn moeilijk te verwoorden en te schatten. Het blijkt regelmatig dat tijdens de uitvoering van een project accenten anders worden gelegd, dat de tijdsplanning niet gehaald wordt of dat onderdelen uit het

oorspronkelijke plan van aanpak zijn komen te vervallen en hier andere initiatieven voor in de plaats gesteld zijn. Op zich is hier niets mis mee, zolang de organisatie op tijd bijstuurt en de verwachte output niet in het nauw komt. Om tot commitment op de lange termijn te komen, zijn naast de eerder genoemde voorbeelden inzicht in de demografische ontwikkelingen en de effecten ervan, nu en in de toekomst en actuele informatie over de in,- door en uitstroom van het personeelsbestand van het eigen bedrijf belangrijk.

Communicatieplan

Om alle medewerkers betrokken te krijgen - en te houden - moet een organisatie op diverse fronten naar de medewerkers communiceren. De belevingswereld van elke medewerker is anders. Wat betreft het informeren van medewerkers: de één gaat naar een bedrijfsborrel en krijgt hiervan zijn of haar informatie, de ander leest de nieuwsbrief of reageert op het invullen van een vragenlijst. Draagvlak verkrijgen bij de medewerkers valt of staat met een gedetailleerd uitgewerkt communicatieplan. Dus een gedegen communicatieplan waarbij een organisatie van alle mogelijk media gebruik maakt die ze beschikbaar heeft om alle medewerkers op gefaseerde momenten te bereiken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- een memo dat informatie biedt waarom leeftijdsbewust beleid;
- up-to-date informatie op het intranet;
- informatie via de OR door een nieuwsbrief;
- bij enkele formele bijeenkomsten de directeur zijn commitment laten tonen door te vertellen waarom leeftijdsbewust beleid belangrijk is;

- tijdens een informele borrel een vragenlijst uitdelen over hoe medewerkers erover denken (en hierover in een later stadium terugkoppeling geven);
- gebruik maken van een doodgewoon memobord en affiches.

Houdt bij het communicatieplan het volgende in gedachten:

- Een herhaling van dezelfde standpunten is niet erg. Een boodschap éénmaal verkondigen in de nieuwsbrief is echt veel te weinig. Denk maar aan reclame: dat werkt ook pas bij ettelijke herhalingen op radio, tv, internet en mailings!
- Ga ervan uit dat medewerkers geen nieuws ook als nieuws ervaren. Communiceert de organisatie onvoldoende over leeftijdsbewust beleid, dan denken medewerkers dat het project een stille dood gestorven is.
- Bedenk vooraf goed wat je precies van de doelgroep vraagt. Wil je hen informeren en adviseren of is je doel gedrags- en houdingsverandering, waarbij de medewerker tot actie overgaat? Pas hierop de media aan.
- Natuurlijk hoeft je het wiel niet zelf uit te vinden. Betrek de afdeling communicatie, als deze aanwezig is of check je netwerk. Er zijn altijd mensen in de omgeving met nuttige informatie en een bruikbare aanpak.
- Tot slot: laat vooraf weten wat je doel is met leeftijdsbewust beleid en betrek die medewerkers in de communicatielijnen die formeel en informeel de sleutelfiguren zijn binnen de organisatie.

Zelfsturing en zelfverantwoordelijkheid

Gebleken is dat leeftijdsbewuste beleidprojecten die oorspronkelijk zijn begonnen met een meer instrumentele insteek gaandeweg hun aanpak hebben bijgesteld naar het creëren van een cultuuromslag. Het moet mogelijk zijn om te praten over loopbaan, wensen, bedingen en uitdagingen. Er zijn teveel vooroordelen over ouderen, niet in het minst door de oudere medewerkers zelf. 'Ouderen kunnen niet leren!' Onzin natuurlijk. Ouderen kunnen prima leren, alleen moet individueel bekeken worden wat een medewerker wil leren. En hierop dient de organisatie de leeraanpak aan te passen. Het is moeilijk om bij medewerkers het besef te laten doordringen dat zij hun

eigen inzetbaarheid op peil moeten houden. Het gros van de medewerkers benoemt dit toch als een verantwoordelijkheid van de werkgever. Het blijkt noodzakelijk om veelvuldig en indringend naar de medewerkers te communiceren dat uittredingsroutes beperkt worden, dat zij langer moeten doorwerken en dat zij zelf hun competenties moeten onderhouden. Overtuigen en (veel) praten helpt hierbij. De organisatie faciliteert de medewerker ook door extra stimuleringsmaatregelen te implementeren om de ouder wordende medewerker aan het werk te houden. Zorg daarbij voor een actieve bevordering van arbeidsvoorwaarden, regelingen en gelijke behandeling op grond van leeftijd. Zorg daarnaast ook voor frequentie van functionerings- en loopbaangesprekken bij 40-plussers en stimuleer scholing bij deze groep door als organisatie een scholingsbeleid voor alle leeftijdsgroepen te maken. Andere mogelijkheden zijn taakverbreding, taakrotatie, verlof sparen, aanbieden van assessments en meer flexibilisering van werk en werktijden. Door oudere medewerkers coachende taken te geven ontstaat een positieve ontwikkeling naar zelfsturing en zelfverantwoordelijkheid.

Ontwikkeling leidinggevende

Leeftijdsbewust beleid is maatwerk. Het samenspel tussen leidinggevende en medewerker is essentieel. De verantwoordelijkheid voor de employability van een oudere medewerker ligt bij de medewerker zelf, maar vanzelfsprekend ook bij de leidinggevende. Dit betekent dat naast maatregelen die de medewerker activeren, ook de leidinggevende afgerekend moet worden op het employable houden van zijn medewerkers. Specifieke vaardigheden om loopbaangesprekken met oudere werknemers te voeren zijn vaak onvoldoende aanwezig bij leidinggevendenden. Het is noodzaak leidinggevendenden hierop aanvullend te trainen, bijvoorbeeld door specifiek te trainen op gesprekstechnieken gericht op het voeren van ontwikkelingsgesprekken met oudere werknemers. De verschillen tussen ouderen zijn groot. Een leidinggevende moet durven te kiezen voor een individuele aanpak. Onderzoek wijst uit dat zaken als waardering, flexibiliteit, respect en vrijheid bij de indeling van het werk, kortere werkdagen kunnen maken, in deeltijd kunnen werken en aanpassing van de inhoud van hun werk ouderen stimuleert.

Integraal personeelsbeleid

Vaak zijn leeftijdsbewust beleidsprojecten losstaand gepositioneerd en zijn niet of onvoldoende gekoppeld aan lopend beleid of lopende acties. Dit is een valkuil. Een leeftijdsbewust beleid dat niet gekoppeld is aan het totale personeelsinstrumentarium is een stuk minder succesvol dan een geïntegreerd leeftijdsbewust beleidsproject. Elke organisatie is aan verandering onderhevig om aan de steeds grotere marktwerking en concurrentie het hoofd te bieden. Het is gebleken dat leeftijdsbewust beleid projecten als onderdeel van grotere veranderingstrajecten meer succesvol zijn. De noodzaak en condities tot veranderbereidheid zijn vaak al bij medewerkers aanwezig. Zijn er veranderingen gaande in een organisatie die consequenties hebben voor medewerkers, neem het ontwikkelen van leeftijdsbewust beleid dan mee als deelproject.

Tips voor succesvol leeftijdsbewust beleid

Een reëel beeld in termen van kosten en baten die investeren in ouderen met zich meebrengt is belangrijk voor het succes van het implementeren van leeftijdsbewust beleid. Interventies op dit gebied kosten namelijk geld en de afde-

Succesfactoren leeftijdsbewust personeelsbeleid:

- Voorbeeldfunctie directie en het hoger management
- Zorg voor een bevlogen projectleider
- Gedeeld belang
- Niet vrijblijvend
- Praat niet over medewerkers, maar *met* medewerkers
- Voorkom stigmatisering
- Maak gebruik van bestaand beleid
- Kies een vorm die bij de organisatie past
- Van (te lang) denken naar doen
- Creativiteit loont
- Begin klein en overzichtelijk
- Stel prioriteiten
- Maak een realistische planning
- Wees flexibel
- Zet leeftijd niet centraal

ling financiën heeft professionals die kunnen helpen met het in kaart brengen van de kosten. De afdeling financiën is daarom van groot belang voor het uitrollen van leeftijdsbewust beleid. Met andere woorden: betrek hen in de plannen en houd hen op de hoogte. Van belang bij het opstarten van leeftijdsbewust beleid is een klein projectteam dat het commitment van het hoger

management heeft. Dit projectteam - bestaande uit enkele medewerkers uit alle lagen van de organisatie en als die er is een OR-medewerker - start met een plan van aanpak. Elke betrokkene krijgt een eigen activiteit met de daarbij behorende verantwoordelijkheden en deadlines. Zijn de plannen gevormd, zorg dan voor het uitrollen van het plan binnen één afdeling van een

organisatie zodat het projectteam tijdig kan bijsturen. Vervolgens wordt het project uitgerold over meerdere afdelingen. Als onderdeel van een plan van aanpak kan het projectteam kiezen om met een pilot-benadering in een afgeschermd omgeving ervaring op te doen en deze vervolgens (in bijgestelde vorm) te transformeren naar de rest van de organisatie. Er is echter wel tijd nodig om deze simulatie uit te voeren.

Zorg ervoor dat u goed beslagen ten ijs komt: Weet waar u over praat! Zorg ervoor dat u weet wat de leeftijdsopbouw van het personeel is, wat de verloopcijfers zeggen, welke kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkelingen qua personeel er nodig is en welke ontwikkelingen er te verwachten zijn in navolging van de omgevingsaspecten, waarop de strategie van de organisatie is gebaseerd. Monitor, evalueer en schat als je zaken niet zeker weet. Richt u zich niet alleen op de vergrijzing in je organisatie, maar op alle leeftijdscategorieën binnen de organisatie en probeer een levensfasebeleid in te richten. Iemand van 25 heeft een totaal andere behoefte en belevingswereld dan iemand van 45+. Hierop dienen flexibele maatregelen toegepast te worden.

Externe adviseur

Als intern onvoldoende kennis aanwezig is overweeg dan extern hulptrouwen in te schakelen. Bijvoorbeeld een fysiotherapeut gespecialiseerd in ergonomie, een bureau voor fysieke arbeid, een adviesbureau dat zich bezighoudt met het ontwikkelen van competentie management, maar ook bureaus die RI&E en PAGO's uitvoeren. Ook projecten die zijn begeleid door stagiaires kunnen veel rendement opleveren. Stagiaires kunnen bijvoorbeeld een medewerker tevredenheidsonderzoek en SWOT-analyses uitvoeren en intern onderzoeken of er behoefte en noodzaak is tot diversiteitsbeleid.

Lessen uit de praktijk

De resultaten van de Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid zijn beschreven in de uitgave *Een schatkist vol ervaring*. U kunt dit boekje inclusief een toolbox gratis downloaden via www.hrpraktijk.nl/magazine.

