

## **Verslagen workshops bijeenkomst loopbaanbeleid 50+**

13 december 2007

### **Activering en Mobiliteit**

*Workshopleiders: Annemieke van Beek (VanDoorneHuiskes en partners), Annely Tonckens en Annemarie Bergsma (OCW)*

#### Mobiliteit

Mobiliteit blijkt in Nederland toch vooral iets te zijn voor de jongere werknemers: tot 35 jaar wordt er aanzienlijk vaker van baan gewisseld dan op oudere leeftijd. In 2003 was slechts 3 procent van de 45-54-jarigen 'baanwisselaar', tegenover bijna 9 procent van de 25-34-jarigen. Verder bleek uit een onderzoek van de Raad van Werk en Inkomen dat een overgrote meerderheid van de geënquêteerden vindt dat vooral de werkgever in gebreke blijft als het gaat om het inzetbaar houden van oudere werknemers. Veel minder wordt dit de overheid, sociale partners of de oudere werknemer zelf verweten.

#### Aftellen

Het 'aftellen' blijkt in Nederland een veel grotere rol te spelen dan in andere landen: op dit moment wil meer dan 80 procent van de werknemers niet doorwerken tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Ook onder jongeren van 18-35 jaar wil 39 procent eerder stoppen met werken dan 60 jaar; 44 procent stopt bij voorkeur tussen 60-64 jaar, terwijl 17 procent bereid is door te werken tot na de 65<sup>e</sup> verjaardag. Het zal dus nog wel even duren tot het idee van doorwerken tot 65 jaar normaal geworden is. Het zijn nu ook met name ontsiemaatregelen die worden genoemd als maatregelen om ouderen langer aan het werk te houden.

#### Negatief beeld van ouderen

Leidinggevenden denken vaak negatief over oudere werknemers; het liefst hebben ze zoveel mogelijk medewerkers onder de 40. De redenen: ouderen dragen volgens hen minder bij aan nieuwe ontwikkelingen, zijn star en vaker vastgeroest dan jongeren, en hun kennis is vaak onderhevig aan erosie. Jongeren daarentegen reageren volgens leidinggevenden adequater op uitdagingen en positiever op nieuwe ontwikkelingen.

#### Leeftijdsbewust beleid: hoe vormgeven?

Momenteel ligt de nadruk vooral op ontsiemaatregelen: meer verlof, minder fysieke arbeid, minder uren werken, een kortere werkweek, en deeltijdpensioen. Maatregelen zouden echter meer gericht moeten zijn op het gemotiveerd en betrokken houden van werknemers. Daar is maatwerk voor nodig. Ook de bestrijding van onjuiste beeldvorming rond oudere medewerkers verdient meer aandacht.

Periodieke (functionerings)gesprekken zijn een goed instrument om te kijken of er nog sprake is van een goede aansluiting tussen de ambities en mogelijkheden van de medewerker enerzijds, en de functie-inhoud anderzijds. Andere mogelijkheden zijn doorstroming naar andere functies (om zo toch te blijven deelnemen

aan arbeidsproces), of een andere invulling van het takenpakket (door bijvoorbeeld een meer coachende rol te gaan vervullen).

#### Project: Flexibilisering (OCW)

Het tweede deel van de workshop staat in het teken van het project 'Flexibilisering' bij het Ministerie van OCW. Diverse instrumenten om de interne mobiliteit te vergroten staan in het project centraal. Zo is er een digitale loopbaanscan (die via de mobiliteitsbank te raadplegen is) en kunnen medewerkers een loopbaankaart invullen en krijgen een loopbaangesprek. Verder wordt het functielandschap van OCW in kaart gebracht en zijn er meer mogelijkheden om een opleiding te volgen.

Daarnaast is er een matchbureau opgezet, dat – bij interne vacatures - op zoek gaat naar een interne kandidaat; alleen OCW-medewerkers die een loopbaankaart hebben ingevuld komen daarvoor in aanmerking. Het matchbureau levert vervolgens drie kandidaten aan bij de betreffende leidinggevende. Doordat op deze manier elders ook weer een vacature ontstaat, ontstaat er vanzelf een 'carrousel'. Zit er volgens de leidinggevende geen geschikte kandidaat tussen de voorgedragen drie kandidaten, dan kan eventueel een 'vangnetcommissie' worden ingeschakeld.

Op dit moment zijn er dertig vacatures op deze manier vervuld; de verwachting is dat dit aantal stijgt naarmate de nieuwe aanpak meer bekendheid krijgt. Wel zijn de betreffende leidinggevendenaangenaam verrast door de voorgedragen kandidaten. Veel oudere medewerkers hebben interesse voor dit project: een hoog percentage heeft inmiddels de loopbaanscan uitgevoerd. De meesten willen nog één keer een stap maken voor ze met pensioen gaan.

## Een Leven Lang Leren

*Workshopleiders: Wilma Henderikse (VanDoorneHuiskes en partners), Joop Verboom en Linda Witte (VROM)*

Leven lang leren: weinig toegepast

Een leven lang leren biedt werkgevers veel voordelen: het vergroot de arbeidsproductiviteit, voorkomt dat kennis wegvloeit, vergroot de motivatie van werknemers én is goedkoper dan het werven van nieuw personeel. In de praktijk blijkt echter dat de deelname aan opleidingen daalt naarmate de leeftijd stijgt: het belang van opleiding en ontwikkeling door oudere werknemers wordt wel onderschreven, maar in de praktijk komt daar weinig van terecht. Beeldvorming speelt hierin een belangrijke rol: vijftigplussers zouden weinig ambitieus zijn. Bovendien zijn leidinggevendenden bang dat de terugverdientijd van de investering in opleiding te kort is.

Stelling

De deelnemers van de workshop gaan in groepjes aan de slag. Met de stelling 'Vijftigplussers hebben geen behoefte aan opleiding' zijn de workshopdeelnemers het oneens: de behoefte is er wel, maar het huidige aanbod sluit niet aan bij de vraag van vijftigplussers. Welke manieren zijn er dan wél om vijftigplussers in hun ontwikkeling te stimuleren? Stel dit thema om te beginnen aan de orde in een functioneringsgesprek. Zorg er verder voor dat opleidingen nuttig én leuk zijn, zodat ze aantrekkelijk worden.

Casus VROM

Het ministerie van VROM heeft een andere insteek gekozen als het gaat om opleidingen voor oudere werknemers, licht Joop Verboom van VROM toe. Directe aanleiding voor VROM was de afschaffing van de cursus 'Pensioen in zicht' naar aanleiding van de Remkes-regeling. Voor de grote groep medewerkers van vijftig jaar en ouder wilde VROM tóch een programma ontwikkelen dat aansluit bij hun wensen. De groep werd uitgenodigd om hierover mee te denken: er zijn interviews gehouden en er is een drukbezochte bijeenkomst gehouden. Aandachtspunt is de betrokkenheid van leidinggevendenden. Verder kwam uit de interviews en de bijeenkomst naar voren dat er geen behoefte is aan vakinhoudelijke cursussen. Wel biedt VROM nu onder meer cursussen aan rond de thema's 'Plezier, zingeving en waardebehoud', 'Met aandacht aan het werk' en 'Generatieverschillen en overeenkomsten'.

Wilma Henderikse benadrukt tot slot de cruciale rol van de leidinggevende. In het functioneringsgesprek zou de factor leeftijd een grotere rol moeten spelen. Verder geeft Henderikse de volgende tips voor aanpassing van het opleidingsaanbod aan vijftigplussers:

- werk in kleinere groepen, dat biedt veiligheid;
- Maak gebruik van bestaande ervaring bij deelnemers
- stimuleer deelname actief;
- zorg voor voldoende respect en waardering.

## POP's en PUP's

*Workshopleider: Mirjam Zonneveld (Interstudie NDO)*

### Levensfasen

Interstudie NDO heeft de afgelopen jaren bij verschillende onderwijsinstellingen veel ervaring opgedaan met levensfasebewust personeelsbeleid: beleid dat rekening houdt met de levensfase waarin de betreffende medewerker zit. In de workshop komen de verschillende levensfasen en hun kenmerken aan de orde.

- Jongste pragmatische generatie (geboortjaar tussen 1978 en 1986)  
Wat vindt de jongste pragmaticus belangrijk in het werk? Hij/zij wil veel evalueren, werkt en denkt interactief, en is voortdurend op zoek naar uitdagende projecten. Verder is de jongste pragmaticus gericht op concrete resultaten en aansturing, wil hij snel resultaat zien van zijn werk, en werkt hij graag samen met leeftijdsgenoten.
- Pragmatische generatie (geboorte jaar tussen 1971 en 1977)  
Flexibiliteit en persoonlijke ontwikkeling staan bij de pragmatische generatie hoog in het vaandel. De pragmaticus wil interactief kennis opdoen, houdt van concrete resultaten en aansturing. Een goede balans tussen werk en privé vindt hij erg belangrijk. Ook de pragmaticus werkt graag samen met leeftijdsgenoten.
- Generatie X (geboortjaar tussen 1956 en 1970)  
Net als de pragmaticus is ook de X'er op zoek naar een goede balans werk en privé. Naast uitdagende en afwisselende projecten heeft de X'er vooral behoefte aan een functie die zingeving biedt en wil hij in die functie gerespecteerd worden. Andere wensen zijn ontwikkelingsmogelijkheden, zelfstandigheid en flexibiliteit, en een goede werksfeer.
- Babyboomers (geboortjaar tussen 1940 en 1955)  
Babyboomers zoeken in het werk vooral mogelijkheden om te leren, een functie die zingeving biedt, en eigen initiatief. Verder hecht de babyboomer veel waarde aan voldoende vrije tijd.

Een PUP is een contract tussen medewerker en leidinggevende waarin toezeggingen worden gedaan over de ontwikkeling die de medewerker gaat realiseren in de laatste fase van de loopbaan. De deelnemers kregen de opdracht na te denken over de volgende drie vragen in het kader van een PUP:

1. Wat betekent deze levensfase voor je huidige werkzaamheden?
2. Wat betekent deze levensfase voor je balans werk/privé?
3. Wat helpt om de komende vijf jaar vitaal aan het werk te blijven?

## Afsluitende tips

Aan het einde van de workshop volgen nog enkele tips voor leidinggevendenden:

- koppel de babyboomers en de jongste pragmatische generatie aan elkaar: zij zullen veel in elkaar herkennen;
- zet de ervaringen en vaardigheden van de vijftiger positief in. Biedt hen bijvoorbeeld de mogelijkheid om coaching, opleiding en mentoring voor de organisatie te verzorgen;
- laat in functionerings- en POP-gesprekken de karakteristieken van de verschillende leeftijdsfasen terugkomen
- laat opleidingen en cursussen aansluiten bij de behoefte van de medewerkers;
- gebruik de kracht van elke levensfase;
- laat leeftijdsbewust personeelsbeleid een onderdeel zijn van integraal personeelsbeleid.

Voor de personeelsadviseur worden ook nog enkele hulpvragen genoemd om te komen tot een PUP:

- Als u vijf jaar verder bent, ziet u uzelf dan nog dezelfde functie vervullen?
- Is de verdeling tussen werk en privé nog dezelfde? Welke aanpassingen zijn op termijn wenselijk?
- Welke toegevoegde waarde, kwaliteiten heeft u voor de organisatie? In welke mate worden ze nu benut?
- Welke zaken in uw huidige functie gaan u goed af?
- Welke zaken in uw werk geven u energie, welke kosten u energie?
- Welke taken in uw functie vindt u minder goed gaan?
- Welke kennis en ervaring zou u meer willen inzetten; hoe ziet u dat voor u?
- Wat zou u willen afbouwen; waarin zou u minder tijd willen investeren?
- Zijn er zaken die u graag verder wilt ontwikkelen/uitbouwen? Op welke manier wilt u daarbij ondersteuning vanuit de organisatie?
- Welke stappen zijn nodig om u in de komende loopbaanfase gemotiveerd te houden? Wat kunt u daarin zelf doen, wat kan de organisatie doen?
- Zijn er andere functies en/of uitdagingen die u aanspreken; wat zijn drempels om hier werk van te maken?

## **Vitaliteit en belastbaarheid**

*Workshopleiders: Marcel Fluitman, Sybil Vliegen, Miranda Eikenboom (EC A&G), Leontien van Suchtelen (Financiën kerndepartement), Anja van der Vlist (Achmea)*

### Vitaliteit centraal

Anja van der Vlist refereert aan de inleiding van Richard Ridderinkhof, die stelde dat je in een vrolijke toestand beter in staat bent om informatie tot je te nemen. In meer dan 60 procent van de gevallen van verzuim is de oorzaak stress en burnout. Achmea heeft daarom gekozen voor een focusverschuiving: van verzuim naar vitaliteit. Bij dat laatste gaat het niet alleen om gezondheid, maar ook om veerkracht en blijven. Een vitale organisatie levert veel op: werknemers die tevredener zijn, een hogere productiviteit, minder verloop, minder verzuim, en verbetering van het imago.

De vitale organisatie kan schematisch worden weergegeven door vier kamers in het 'vitaliteitshuis': 'gezond', 'gemotiveerd', 'samen' en 'werkplek'. Organisaties kunnen hun eigen situatie in kaart brengen door per kamer de issues en thema's vast te stellen en de blinde vlekken te identificeren.

### Financiën: Vitaliteit werkt!

Leontien van Suchtelen licht de praktische toepassing van het vitaliteitshuis bij het ministerie van Financiën toe. Naast verzuimbegeleiding en preventie (onder andere bedrijfsfitness en consulten 'voeding en bewegen') heeft Financiën het project 'Vitaliteit werkt!' opgezet, waarbij medewerkers op vrijwillige basis een preventief medisch onderzoek ondergaan. Dit onderzoek bestaat uit een vragenlijst over de fysieke en mentale gezondheid; daarnaast worden de bloeddruk en het cholesterol gemeten. Op basis van de uitslag zijn vervolgvactiteiten mogelijk. Een van die vervolgvactiteiten heeft te maken met stressbewustwording, waarbij het stressniveau wordt gemeten en ontspanningssoftware beschikbaar is. De communicatie over het project loopt via intranet; doordat het project in huis plaatsvindt is deelname laagdrempelig. Bij Financiën is het verzuim inmiddels gedaald tot minder dan 3 procent. Het project richt zich op alle medewerkers; uit onderzoek is gebleken dat vijftigplussers geen behoefte hebben aan speciale programma's.

### Vragen

Deelnemers gingen vervolgens aan de slag met de volgende vragen: hoe ver is de eigen organisatie met de ontwikkeling van vitaliseringsbeleid? En: Waar wilt u mee aan de slag en waar heeft u behoefte aan? De deelnemers geven aan behoefte te hebben aan een instrument om te meten hoe vitaal de eigen organisatie is. Ook is er behoefte aan het meten van het resultaat van beleid.