

## **Verslag bijeenkomst Loopbaanbeleid 50+**

**13 december 2007**

Volop uitdagingen door toenemende vergrijzing rijksoverheid

### **Grijs heeft de toekomst**

Een op de drie rijksambtenaren is 50 jaar of ouder. Vooral in de sector Rijk zal de naderende vergrijzing zich dus extra doen voelen. Hoe kan de rijksoverheid de motivatie en de inzetbaarheid van oudere medewerkers vergroten? Zo'n zestig P&O'ers, OR-leden, beleidsmedewerkers en leidinggevenden bogen zich over die vraag tijdens de bijeenkomst 'Loopbaanbeleid 50+' van het A+O fonds Rijk, op 13 december in Den Haag.

De hal van het Centrum Arbeidsverhoudingen (CAOP), gastheer van vanmiddag, wordt vanzelf stil als Jan Willem Dieten, voorzitter van het A+O fonds Rijk, het podium betreedt. Volgens Dieten is de tijd dat overheidsdienaren na hun 55<sup>e</sup> verjaardag 'rustig op een zijspoor' konden wachten totdat hun pensioendatum in zicht kwam, nu echt voorbij. 'Het gaat er nu vooral om dat we mensen van 55 jaar en ouder zo lang mogelijk met plezier aan het werk houden. Op een steeds krappere wordende arbeidsmarkt zullen we de productieve arbeidsmarktpopulatie optimaal moeten benutten. Doel van de bijeenkomst vanmiddag is om een stap verder te komen als het gaat om actief loopbaanbeleid.'

### **Vrolijkheid op de werfloer**

Oudere werknemers steken anders in elkaar dan hun jongere collega's. Ook – of misschien wel vooral – in fysiek opzicht, stelt Richard Ridderinkhof, hoogleraar Neurocognitieve Ontwikkeling en Veroudering en verbonden aan het SeniorLab van de Universiteit van Amsterdam. 'We krijgen te maken met een 'dubbele' vergrijzing: niet alleen stijgt het aantal ouderen, die ouderen leven ook nog eens langer. Alle reden dus om rekening te houden met de specifieke factoren die een rol spelen bij veroudering.' Zo hebben ouderen doorgaans een ander 24-uursritme dan jongere mensen, stelt Ridderinkhof. 'Dat betekent dat ouderen 's ochtends doorgaans de beste prestaties leveren. Ook hebben ze een voorkeur voor middagdutjes. Hun optimale dagindeling is kortom anders.' Ook op neurologisch vlak verandert er volgens Ridderinkhof het nodige. 'Juist de prefrontale cortex, het onderdeel van het brein waar zich veel cognitieve functies als abstract denken en plannen bevinden, gaat het hardst achteruit. Hetzelfde geldt voor de hippocampus, het hersengebied dat een belangrijke rol speelt bij het geheugen. Dit neurale verval heeft gevolgen voor onder meer de snelheid van informatieverwerking en het werkgeheugen. In een werksetting betekent dat onder meer dat oudere werknemers doorgaans meer moeite hebben met nieuwe technieken. Overigens is de ene oudere de andere niet: zaken als leefpatroon en beweging hebben allemaal invloed op de mate van neuraal verval.'

Reden genoeg dus om aandacht te blijven besteden aan een gezonde leefstijl.' Tot slot wijst Ridderinkhof op het belang van een plezierige werkomgeving. 'Iemand die in een vrolijke stemming verkeert, produceert meer dopamine. En laat die stof nu net een grote rol spelen bij zowel cognitieve als emotionele functies. Dat wordt naarmate de leeftijd vordert alleen maar duidelijker: de hoeveelheid dopamine in de hersenen neemt af naarmate we ouder worden, waardoor zelfs een kleine toename van de hoeveelheid dopamine een relatief groot effect zal sorteren. Oftewel: zorg voor vrolijkheid op de werkvloer! Vooral de oudere werknemers zullen er beter door gaan presteren: ze worden creatiever in het oplossen van problemen en leren gemakkelijker.'

### Leven lang leren

Na het plenaire gedeelte spoeden de deelnemers zich naar een van de vier workshops. In de workshop 'Een leven lang leren' gaat Wilma Hendrikse van VanDoorneHuiskes in op de vraag hoe je medewerkers met plezier aan het werk houdt. Volgens Hendrikse is het 'vijf voor twaalf' als het gaat om de vergrijzingsproblematiek. 'Vooral bij de overheid en in het onderwijs zullen klappen gaan vallen. Om mensen met plezier aan het werk te houden, zullen we moeten werken aan de kwaliteit van ons werkbare leven. De nadruk ligt echter nog steeds op ontzietmaatregelen, zoals meer verlof, een kortere werkweek en deeltijdpensioen.' Uit onderzoek blijkt dat mensen die regelmatig een cursus of opleiding volgen langer én met plezier blijven doorwerken, vervolgt Hendrikse. 'In de praktijk maken we echter nog maar weinig werk van 'een leven lang leren'. Sterker nog: de deelname aan opleidingen en cursussen neemt alleen maar af naarmate we ouder worden. En dat is jammer, want investeren in de ontwikkelcapaciteit van medewerkers biedt volop voordelen: de arbeidscapaciteit en de productie gaan omhoog, kennis en ervaring vloeien niet meer weg, en de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers zullen stijgen.'

### Matchbureau

Driftig meegeschreven wordt er bij de workshop 'Activering en mobiliteit' van Annemieke van Beek van VanDoorneHuiskes. 'Het is belangrijk om in gesprek te blijven met je medewerkers. Sluiten ambities en mogelijkheden nog steeds goed op elkaar aan? Functieaanpassingen of doorstroming naar een andere functie kunnen helpen om mensen gemotiveerd aan het werk te houden.' Annemieke Bergsma vertelt hoe het ministerie van OCW het project 'Flexibilisering en Matching' opzette. 'De juiste medewerker op de juiste plek: daar doen we het voor. Daartoe zetten we instrumenten in als de loopbaanscan en de loopbaankaart. Verder hebben we een matchbureau opgezet, met als doel om vraag en aanbod snel bij elkaar te brengen. Voor elke vrije werkplek voorziet het bureau in de voorselectie en voordracht van drie kandidaten. Daardoor voorkom je dat het cv van een oudere werknemer meteen onder aan de stapel belandt.' Het voorbeeld van een medewerker op leeftijd die succesvol de overstap naar een andere functie maakte, toont volgens Bergsma aan dat deze aanpak werkt. 'Er is vaak veel meer mogelijk dan je denkt. Maatwerk is daarbij het sleutelwoord.'

### Bagage benutten

Elvira Geurts van Interstudie NDO gaat in haar workshop in op het PUP: het Persoonlijk Uittredingsplan, waarin medewerker en leidinggevende afspraken maken over de ontwikkeling van de medewerker in de laatste fase van zijn of haar loopbaan. 'De crux is om individuele ambities en doelstellingen af te stemmen op die van de organisatie. Houd daarbij rekening met de generatie waartoe iemand behoort en de levensfase waarin hij of zij verkeert.' Volgens Geurts is het belangrijk om de kracht van elke levensfase te benutten. 'Zo beschikken babyboomers over enorm veel ervaring en vaardigheden. Benut die bagage! Bied hen bijvoorbeeld de mogelijkheid om coaching, opleiding en mentoring voor de organisatie te verzorgen. Maak gebruik van de bevoegdheid van oudere medewerkers en voorkom dat alleen de jongere collega's de kar trekken.'

### Bedrijfsfitness

In de workshop 'Vitaliteit en Belastbaarheid' (verzorgd door het Expertisecentrum Arbeid & Gezondheid) draait het vooral om de vraag hoe je ervoor zorgt dat je medewerkers (ook de oudere) vitaal blijven. De voordelen van een vitale organisatie zijn namelijk legio: meer tevredenheid en commitment onder medewerkers, een betere 'performance', en minder verzuim. Het ministerie van Financiën investeerde daarom onder meer in verzuimbegeleiding, interne coaching én bedrijfsfitness, zo vertellen Petra Lemkert en Leontine van Suchtelen. 'Met als resultaat dat het ziekteverzuim aanzienlijk omlaag is gegaan. Het is misschien geen doorsnee verhaal, maar het kan dus wél.' Helaas blijkt het vereiste budget bij veel overheidsorganisaties het struikelblok, zo blijkt uit reacties van deelnemers. 'Belangrijk is daarom om draagvlak te creëren bij de top: maak inzichtelijk wat de vitale organisatie oplevert. En geld kan bijvoorbeeld komen uit het IKAP-budget.'

### Optimale arbeidsvreugde

Deelneemster Jonel Penders, secretaris bij de rechtbank Amsterdam en lid van de ondernemingsraad, werd een dag na de bijeenkomst 51. 'De problematiek komt voor mij dus ook steeds dichterbij. Wat mij tijdens de bijeenkomst opviel, was dat er bij veel organisaties nog geen specifiek beleid voor oudere werknemers bestaat. Terwijl het wél zijn vruchten kan afwerpen. Zo hoorde ik in een van de workshops het verhaal voorbijkomen van een 57-jarige ambtenaar, die na een 'matchgesprek' met een loopbaanadviseur nog een succesvolle carrièreswitch maakte.' Ook het verhaal van Richard Ridderinkhof over de specifieke kenmerken van oudere werknemers is bij Penders blijven hangen. 'Het toont aan dat maatwerk vereist is. Oftewel: niet alleen aandacht voor productiecijfers, maar ook voor optimale arbeidsvreugde. Een voorbeeld? Volgens Ridderinkhof neemt de concentratie af naarmate we ouder worden. Zet oudere werknemers daarom op een rustige werkplek, en niet in een kantoortuin. Het zal de arbeidsvreugde en de productiviteit uiteindelijk alleen maar ten goede komen.' Ook voor Jan Haringman, beleidsadviseur HRM bij het ministerie van Justitie, komt de vergrijzingsproblematiek dichtbij. 'Zelf ben ik begin jaren zeventig begonnen met werken, in een tijd dat veel academici werkloos waren. Ik keek toen heel anders tegen mijn werk aan dan mijn kinderen

nu: ging ik vooral voor zekerheid, bij jongere mensen zijn de inhoud en de 'funfactor' van het werk veel meer leidend. Leidinggevenden zouden zich meer bewust moeten zijn van dit soort verschillen tussen generaties, zodat ze meer maatwerk kunnen leveren.'