

Werkwebnieuws Special



Werkwebnieuws Special • februari 2004

werkweb Bulletin Arbeidsmarkt en Welzijn Zuid-Holland

Ouderen en arbeid

In dit nummer

- 2 Oudere werknemers in Zuid-Holland
- 3 Flexibel beleid met aandacht voor de individuele werknemer
- 4 Hoe vitaliseer je oudere werknemers?

De ene oudere is de andere niet

Over de wenselijkheid van leeftijdsbewust loopbaanbeleid

Leidinggevenden moeten kijken naar individuele verschillen om kennis, ervaring en capaciteiten van oudere werknemers ten volle te kunnen benutten. Denken in algemene termen, zoals "ouderen zijn minder productief en minder flexibel" doet geen recht aan oudere medewerkers die trouw zijn en waardevol voor de organisatie vanwege hun schat aan ervaring en kennis.

Aldus luidt de belangrijkste conclusie van de regionale conferentie over leeftijdsbewust loopbaanbeleid: Ervaren jaren, talenten benut. De bijeenkomst op 27 november 2003, georganiseerd door Pluspunt, een Rotterdamse organisatie voor ouderen en ouderenorganisaties, was ingegeven door de komende vergrijzing. Die treedt binnen enkele jaren in en zal effect hebben op de arbeidsmarkt. De uitstroom zal stijgen omdat er relatief veel ouderen – geboren tijdens de baby-boom in de jaren 50 en 60 - met VUT of pensioen gaan. Momenteel is er veel werkloosheid. Maar zodra de economi-

sche conjunctuur aantrekt, zal het reservoir aan personeel snel kleiner worden. Dan kan de vergrijzing leiden tot personele tekorten.

Effect voor welzijn

Personele tekorten hebben voor werknemers tot gevolg dat er meer te kiezen valt en ze sneller geneigd zijn van baan te veranderen. De praktijk laat zien dat ten tijde van krapte op de arbeidsmarkt meer mensen kiezen voor een baan in het bedrijfsleven. Hierdoor kunnen tekorten ontstaan en kan de gemiddelde tijd dat iemand in dienst is bij uw organisatie afne-

men. Voor jeugdzorg, sociaal-cultureel werk en maatschappelijk werk komt daar nog bij dat er relatief veel oudere werknemers zijn. Te voorzien zijn vervangingsproblemen zodra de huidige oudere werknemers stoppen met werken. Als er bovenop de behoefte aan vervanging ook nog uitbreidingsvraag naar personeel komt, bijvoorbeeld omdat de economie aantrekt en er meer vraag komt naar diensten van de sector welzijn, gaan werving en imago om forse investeringen vragen. Zaak

duis voor werkgevers om ontwikkelingen in de sector en op de regionale arbeidsmarkt goed te volgen en tijdig maatregelen te nemen.

Regionale samenwerking

De komende vergrijzing leidt tot de uitdaging om werknemers aan de sector te binden. Hoe kunnen we betrokken medewerkers met een schat aan ervaring en kennis effectief inzetten? Hoe kunnen we het aantrekkelijk maken om te blijven werken?

Ruim aanbod van personeel is van tijdelijke aard

Een indicatie voor de effecten van de vergrijzing in Zuid-Holland is te vinden in de beleidsnota van het Platform Arbeidsmarktbeleid Rijn Gouwe: *De kunst van de Cakewalk, 2002* (downloaden: www.rparg.nl/download) "Als er al een soort demografische D-day komt, dan is dat het jaar 2006. De eerste grote naoorlogse jaargang is dan zestig en begint vervroegd uit te treden. Daarna gaat het hard. Rond 2010 zal de uitstroom – en daarmee de vervangingsvraag – zeer groot zijn. Deze zal vanwege de krimpende (beroeps)bevolking steeds moeilijker op te vangen zijn. Naar verwachting zullen de effecten van de vergrijzing in de regio Rijnstreek langer op zich laten wachten dan in Groningen en Limburg. De regio is relatief jong: er trekken relatief veel jonge mensen naar de randstad en ouderen verhuizen relatief vaker naar een rustiger streek. Desondanks is de prognose dat zich vanaf de tweede helft van dit decennium in de regio bedrijfssluitingen zullen voordoen vanwege personele tekorten".

Gemiddelde leeftijd per branche

	1999	2001	2002
Welzijn	41,6	41,9	42,4
Jeugdhulpverlening	38,8	39,0	38,6
Kinderopvang	32,9	32,5	33,0

Bron: LKG/ www.azwinfo.nl (Landelijke cijfers Arbeidsmarktinformatie Zorg en Welzijn)

Het effect van de vergrijzing is het meest direct merkbaar in welzijn. Specifieke cijfers over de welzijnssector in Zuid-Holland zijn niet beschikbaar.

Een deel van de werknemers, ook ouder personeel, heeft behoefte van werkgever te veranderen. Om hieraan tegemoet te komen, is het goed de mobiliteit te bevorderen, maar wel zodanig dat de ervaring voor de sector behouden blijft. Een goede uitwisseling op regionaal niveau kan hierbij helpen. Ook kan regionale samenwerking nuttig zijn voor mensen die reïntegreren (en vaak de jongste niet meer zijn).

Beeldvorming

Er is nog wel het nodige te doen om heersende opvattingen over ouderen te doorbreken, zo stelde de vertegenwoordiger van de vakbond FNV. Uit onderzoek is bekend dat werkgevers al minder bereid zijn in medewerkers te investeren, zodra ze 40 jaar zijn. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hanteert de leeftijdsgrens van 50 jaar als grens voor 'ouderen'. Vaak wordt gezegd dat oudere medewerkers niet productief zijn, maar daarbij is het uitgangspunt dat werknemers zich moeten aanpassen aan het werk. Is het niet verstandiger de redenering om te draaien en te kijken of werknemers het werk kunnen doen dat hun capaciteiten benut? Kunnen we maatregelen nemen om mensen te motiveren en het hen mogelijk te maken het werk fysiek en mentaal vol te houden in plaats van hen te dreigen met afvloeiingsmaatregelen of afschaffing van fiscale mogelijkheden om vervroegd te stoppen met werken, zoals koningin Beatrix verwoordde in de laatste troonrede?

Hoe denkt u over ouderen? Kunt u ze als rolmodel voor jongere medewerkers gebruiken? Waarom wel of niet? Hoe denken de oudere medewerkers over u? Weet u welke verwachtingen ze hebben? Willen ze werkelijk minder werken en lange weekenden naar de camping? Of verwachten anderen dat van ze? Spanningen die oudere werknemers voelen door bestaande opvattingen manifesteren zich op de werkvloer, zo voorspelde de vakbond.

Gaat u aan de slag?

Wacht u de ontwikkelingen af en ziet u wel wat de tijd zal brengen? Of gaat u de uitdaging aan om een goed levensloopbeleid te ontwikkelen? Wat heeft u nodig om dat te doen? Zijn alle leidinggevenden bereid en in staat om persoonlijke en open gesprekken met medewerkers te voeren over hun loopbaanwensen? Durven medewerkers zich eerlijk uit te spreken? Is het verstandig om dergelijke gesprekken door niet-leidinggevenden te laten voeren en de werknemer in kwestie te begeleiden en over de uitkomsten met de leidinggevende in gesprek te gaan?

We hopen dat deze special u stimuleert tot nadenken en het in gesprek gaan over, maar vooral ook MET oudere – en ook met jonge – werknemers over hun wensen en verwachtingen.

Ouderen in Zuid-Holland

Onder de lezers van WerkwebNieuws is eind 2003 een enquête verspreid, onder meer om een globaal beeld te krijgen van ouderen in de welzijnssector in de regio. Zo'n 10% van de organisaties in de regio Zuid-Holland heeft gereageerd. De uitkomsten geven geen representatief beeld, wel een eerste indruk.

Bij de organisaties, die de enquête hebben ingevuld, werken relatief veel oudere werknemers (45-65 jaar), namelijk 475 van in totaal 2156 personen (22%). Anders gezegd: één op de vijf medewerkers is 45 jaar of ouder. Van deze categorie bestaat het over-

grote (70%) uit werknemers van 45-54 jaar. Tweederde van de kleine organisaties (met minder dan 35 betaalde medewerkers in dienst) en 14% van de overige organisaties hebben een percentage oudere werknemers hoger dan 22%.

De welzijnssector in de regio kent dus een aanzienlijke groep werknemers van 45 jaar en ouder. Voor hen is nu of binnen enkele jaren de vraag aan de orde of ze wel of niet willen blijven werken en onder welke voorwaarden. Zou het niet de moeite waard zijn om deze mensen te vragen hoe zij denken over de laatste fase van hun loopbaan?

Sturen op langer werken

Vervroegd uittreden is een normaal verschijnsel geworden in de Nederlandse samenleving, maar dat zal veranderen. De vergrijzing en het huidige kabinetsbeleid om langer werken te bevorderen zijn daar debet aan. Tijd dus om na te denken over maatregelen om oudere werknemers aan het werk te houden.

Aan het besluit voor vervroegde uittreding, en dus ook voor langer werken, liggen tal van motieven ten grondslag. Financiële consequenties spelen uiteraard een grote rol. Nu er nog gunstige regelingen zijn als VUT en OBU ligt de drempel laag om vervroegd uit te treden. Uiteindelijk spelen persoonlijke omstandigheden een doorslaggevende rol. Zo zal iemand die nog de financiële last voor (studerende) kinderen heeft minder snel vervroegd uittreden dan iemand die die zorg niet of niet meer heeft. Iemand met gezondheidsproblemen zal eerder de werkbelasting moeten verminderen dan een oudere die het werk fysiek nog goed aankan.

Een veel gehoord argument om vervroegd uit te treden is het gevoel nu nog jong en fit genoeg te zijn om van het leven te genieten.

Vervroegd uittreden is een normaal verschijnsel: veel leeftijdgenoten stoppen eveneens met werken. Ouderen ervaren de werkdruk vaak als (te) hoog. Ze lijken grip op het werk te verliezen en voelen zich onzeker bij de technologische vooruitgang in het computertijdperk. Als er dan ook géén beroep gedaan wordt op de kennis en ervaring door de jongere garde, dan verdwijnt het gevoel voor erkenning. Of, sterker nog, dan ontstaat het gevoel dat de poten onder de stoel vandaan worden gezaagd. Tel daarbij op dat leidinggevenden vaak geen aandacht hebben voor ontwikkelings- en scholingsmogelijkheden van deze groep werknemers. In die context is het begrijpelijk dat oudere werknemers het gevoel krijgen op een zijspoor te belanden, zonder toekomstperspectief in het werk. De stap naar vervroegde uittreding is dan gemakkelijk gemaakt.

Maatregelen

(Oudere) werknemers zullen moeten bedenken wat ze nog willen bereiken in het werk en leidinggevenden zullen actiever, zonder vooroordelen, naar hen moeten luisteren en maatregelen nemen die tegemoet komen aan de wensen van het personeel. Wil een leef-

tijdsbewust – en/of ouderenbeleid slagen, dan zullen regelmatig gesprekken moeten plaatsvinden, waarin signalen van verminderd functioneren of ontevredenheid met het werk worden opgevangen en ontwikkelings- en scholingswensen in beeld worden gebracht. We noemen hier enkele maatregelen, die u in uw organisatie kunt doorvoeren.

Ontwikkelingsgericht

- Bijscholing aan leidinggevenden in het voeren van gesprekken over persoonlijke ontwikkeling. Over het algemeen zijn leidinggevenden wel op de hoogte van de arbeidsinhoudelijke aspecten en wensen van de werknemer, maar krijgen persoonlijke wensen, die niet direct gerelateerd zijn aan het werk en betrekking hebben op het privéleven, niet of nauwelijks aandacht. Wil het werk aantrekkelijk blijven voor de oudere werknemer, dan zal geïnvesteerd moeten worden in scholing, training en coaching, ook als de oudere werknemer daar niet direct behoefte aan heeft. Misschien kunt u hiervoor een senior aanstellen?
- Biedt waardering, duidelijkheid over de doelstellingen en plaats in de organisatie, met inzicht in de resultaten en erkenning van het vakmanschap. Dat draagt bij aan grotere tevredenheid. Zijn er mogelijkheden voor het doorgeven van ervaring en kennis aan de jongere generatie? Op welke manier kan het door de jaren opgebouwde relativeringsvermogen waardevol zijn? Voor het uitwisselen van ervaringen met leeftijdgenoten kan gedacht worden aan het organiseren van seniorenbijeenkomsten voor 50-plussers, bijvoorbeeld in regionaal verband.

Aanpassingsgericht

- Het werk kan aangepast worden aan de fysieke en mentale mogelijkheden van de oudere werknemer. Denkt u aan het verminderen van de meest belastbare taken, minder uren werken per week, variabele werktijden, thuiswerkmogelijkheden, opnemen van een 'sabbatical leave'.
- Functie- en werkplekwisselingen, waar mogelijk aangepast aan de levensfase, kunnen een positief effect hebben op het aantrekkelijk houden van het werk.
- Regelmatig wisselen van functies en werkzaamheden kan een positieve bijdrage leveren tot tevredenheid met het werk, via promotie, detachering en projectmatig werk. U moet er wel voor waken dat sommige ouderen juist die afwisseling niet meer willen. Stel de op grond van de individuele individuele behoeften de balans vast tussen afwisseling en ervaringsroutine.

Rem op VUT

Financiële prikkel geven om het werk aantrekkelijk te maken. Met andere woorden:

aanpassingen bieden waardoor het aantrekkelijker is om te blijven werken dan om vervroegd uit te treden. Voorbeeld hiervan zijn een bonus regeling of CAO à la carte, waarbij medewerkers kunnen kiezen voor bepaalde arbeidsvoorwaarden (zoals pc privé, fietsenplan) tegen inlevering van salaris.

Faciliterend

Er zullen altijd werknemers zijn met reële redenen om vervroegd uit te treden. Stel die wens tijdig vast, zodat u vervanging kunt regelen en de overdracht kunt laten doen.

Tot slot

Het voorkomen van een toekomstig personeelstekort vraagt om verandering in denken over ouderen en arbeid, zowel van leidinggevenden als oudere werknemers. Door hier bij stil te staan en leeftijdsbewust personeelsbeleid in te voeren, kunt u werknemers stimuleren om geïnspireerd blijven te werken tot de pensioengerechtigde leeftijd. Hiermee doet u recht aan de belangen van en uw organisatie en uw werknemers. Die winst zal ook uw klanten ten goede komen!

Flexibel beleid met aandacht voor de werknemer

Eigenlijk moet elke organisatie nadenken over de opbouw van het personeelsbestand. Welke medewerkers hebben we nodig? Hoeveel jonge medewerkers en hoeveel mensen met ervaring? Hoeveel mensen hebben weinig bijscholing nodig hebben en hoeveel mensen kunnen doorgroeien? Naar welk type functie? Moet iedereen altijd alle taken doen of kunnen we daar wijzigingen in aanbrengen, zodat er meer taakvariatie ontstaat en meer mogelijkheden om te voldoen aan veranderende wensen van werknemers?

Als je weet welke mensen je nodig hebt en weet welke mensen je nu hebt en hoe ze zich in hun werk willen ontwikkelen, dan kun je gericht gaan werven en selecteren en een gericht opleidings- en loopbaanbeleid ontwikkelen. Voor managers houdt dit in dat ze een langetermijn-personeelsbeleid moeten uitvoeren, waarin flexibiliteit centraal staat.

In de ideale situatie zijn werknemers breed inzetbaar en buigen ze mee met ontwikkelingen in vraag en aanbod en spelen werkgevers in op de verschillende mogelijkheden en wensen van werknemers. Bij sommige organisaties in de sector wordt met nieuwe medewerkers al afgesproken dat ze op verschil-

lende locaties kunnen komen te werken en voor diverse werksoorten kunnen worden ingezet. Daar tegenover staat dat managers de individuele wensen steeds meewegen, omdat de motivatie en de loyaliteit groter zijn naarmate de arbeidsvreugd toeneemt.

Werknemers in welzijn, die actief op zoek zijn naar een andere baan (in %)

	1998	2000
Geslacht		
Man	35	25
Vrouw	25	20
Leeftijd		
16-24 jaar	niet bekend	17
25-34 jaar	29	19
35-44 jaar	30	27
45-54 jaar	25	22
55-64 jaar	niet bekend	4
Opleiding		
Vbo / mavo	19	8
Mbo / havo / vwo	24	16
Hbo	31	26
Wo	30	41

Bron: OSA-werknemerspanel 2001/www.azwinfo.nl

Mannen zijn relatief meer op zoek naar een andere baan dan vrouwen. 55-plussers willen nauwelijks nog een andere baan. De mobiliteitswens is het sterkst aanwezig bij mensen tussen de 35 en 54 jaar. De behoefte aan ander werk neemt toe naarmate een hogere opleiding is genoten.

Hoe vitaliseer je oudere werknemers?

Deze vraag stellen leidinggeversden zich, als ze bezig gaan met behoud van personeel en leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het antwoord ligt in het geven van tijd en aandacht.

Mensen zijn vitaal als ze energie hebben om uitdagingen aan te gaan. Omgekeerd raken ze bij te veel nare ervaringen uitgeblust. Voor re-vitalisering is reflectie de sleutel: voor het loslaten van frustraties en het benoemen van hernieuwde of nieuwe doelen. Het gaat om een proces van verwerken en zoeken, waarin de medewerker in kwestie centraal staat. Zo'n proces kost tijd en is intensiever naarmate de frustraties hoger zijn opgelopen en sterker ingrijpen op de mogelijkheden. Ziekte en handicap kunnen zo'n frustratie zijn, maar ook het gevoel niet serieus genomen te worden.

Het benoemen van nieuwe doelen is een zoektocht, waarbij individuele wensen en verlangens een rol spelen. Deze zijn niet alleen aan werk gerelateerd, maar ook aan privéleven. Wil je, nu de kinderen zelfvoorzienend en het huis uit zijn, meer tijd besteden aan je werk of juist minder om langgekoesterde verlangens te realiseren, zoals het bezig zijn met hobby's en sociale contacten, de langbegeerde studie, het actief worden met on- of minder betaalde activiteiten (in bijvoorbeeld besturen, verenigen of politieke uitdagingen)?

Persoonlijke ontwikkeling

Het is goed om bezig te zijn met

zelfontplooiing en vertaling van persoonlijke wensen naar de werksituatie. Dit uitgangspunt heeft werkgevers- en werknemersorganisaties ertoe gebracht om afspraken te maken over Persoonlijke Ontwikkelings Plannen (POP's). In de welzijnssector zijn ze nog geen gemeengoed. Zeker voor oudere werknemers geldt dat ze werk vaak anders waarderen dan voorheen en dat ze er goed aan doen om persoonlijke doelen te herformuleren. Wie zichzelf hiervoor aandacht en tijd gunt, wordt beloond met een nieuw elan!

Sommige mensen maken uit zichzelf plannen of stellen deze bij. Anderen hebben daar hulp bij nodig, soms professionele begeleiding. Een buitenstaander biedt een scherpere spiegel en meer veiligheid om vrijuit te praten dan een leidinggevende of personeelsfunctionaris. Zo kan een externe adviseur een traject begeleiden, waarbij de werknemer aan het eind meldt welke doelen hij of zij in de huidige werksituatie heeft. De uitkomsten kunnen dienen als basis voor onderhandeling over afspraken voor de toekomst.

Wilt u aan de slag?

Voor loopbaanadvies kunt u terecht bij Rita van den Berg, projectleider van Werkweb. Werknemers en werknemers kunnen vrijblijvend de mogelijkheden bespreken. De kosten kan de werkgever aftrekken voor de belasting. Meer info is te vinden op www.werkweb-zh.nl, klik rechts op 'actualiteiten' en 'loopbaanadvies'.

Werknemers kunnen zelf aan de slag met de Loopbaanwijzer. Deze is voor € 7,45 te bestellen bij het Sectorfonds Welzijn, E kenniscentrum@fondsenzw.nl, publicatienummer 920.022.05. Een digitale versie voor zelfwerkzaamheid is te downloaden via www.academictransfer.nl/Loopbaanadvies: digitaal loopbaanplan of www.rvu.nl. Werknemers die lid zijn van een vakbond, kunnen gebruik maken van loopbaansprekuren van de vakbonden.

In de loop van 2004 start een serie praktische workshops voor leidinggeversden over Persoonlijke ontwikkelings Plannen (POP). U ontvangt hierover nog een mailing. Volg ook het nieuws op www.werkweb-zh.nl of mail naar r.berg@zok.nl dat u belangstelling hebt.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een publicatie van het Sectorfonds Welzijn. Het is een handleiding. Te verschijnen: voorjaar 2004 E info@fondsenzw.nl.

Via het Sectorfonds Welzijn kunt u financiële ondersteuning krijgen vanuit ESF voor loopbaan(her)oriëntatie en scholingsactiviteiten. In maart 2004 ontvangt u hierover bericht. Bij interesse kunt u bellen met Rita van den Berg, T 010 436 60 88.

Websites

Projecten van de TaskForce Ouderen en Arbeid, Projecten 2001-2003, bijlage bij de eindrapportage 2003. Met veel verwijzingen. www.ouderenenarbeid.nl. Aan te vragen: T 070 349 97 26.

FNV: Kijk op www.fnv.nl/senior. Onderzoeksrapportage over sturen op langer werken. Te downloaden via www.fnv.nl/40plus bij onderzoek of via www.werkweb-zh.nl, klik links onder 'Links' en 'bibliotheek': ouderenbeleid in arbeidsorganisaties. Servicepunt MKB biedt naast persoonlijk advies ook een website: www.servicepuntmkb.nl/ouderen. Melden van leeftijdsdiscriminatie: www.leeftijd.nl

Voorbeelden over veertigplussers en werk: www.40pluser.nl Praktijkopleiders – varianten en ervaringen. Kies de formule die het beste aansluit bij de wensen en mogelijkheden van uw medewerker en uw organisatie. Kijk op www.ps.nl Aanpassing van functies. Zie www.ageproof.nl en www.servicepuntmkb.nl

Publicaties

- De OR aan zet bij inzet van alle leeftijden. Over diverse onderwerpen waar een OR mee te maken krijgt. ISBN: 90-807240-2-5.
- De 45-plusser in het midden- en kleinbedrijf. Een verkennend arbeidsmarktonderzoek (1999) door Unipartners, KUB Tilburg in opdracht van WerkWijzer. Aan te vragen bij WerkWijzer telefoon 076 – 5151756.
- Prettig werken na je veertigste. Beleidsnota over het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van veertigplussers, 2000. Op te vragen via www.fnv.nl.
- Werkend ouder worden in het HBO, IVA Tilburg, 2001. R. Hermanussen, A. Hendrikse
- Beleid zonder management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Stichting OSA, 2000. M.A.G. Thunissen, J.G./L. Thijssen, W.A.M. de Lange Tekort aan personeel?
- Veertig- en vijftigplussers in beeld! Handreikingen voor ouderenbeleid in het midden- en kleinbedrijf. Met tips en voorbeelden. Bestellen via 030 - 26 62 000.

Volg het nieuws

Als Werkweb willen we leeftijdsbewust beleid stimuleren en uitwisseling over ervaringen faciliteren. We zoeken naar financiële mogelijkheden hiervoor. Houdt u de website www.werkweb-zh.nl in de gaten voor nieuws over activiteiten op dit terrein. En meldt u gerust met vragen en suggesties op dit gebied! E: r.berg@zok.nl.

werkweb
A&O Net Welzijn Zuid-Holland

Uitgever
WerkwebNieuws is een uitgave van Werkweb, A&O Net Welzijn Zuid-Holland en is mede gerealiseerd door de Sectorfondsen Zorg en Welzijn.

Verspreiding
De special van WerkwebNieuws wordt via www.werkweb-zh.nl en als bijlage bij het bulletin van mei 2004 verspreid onder directies, afdelingen P&O en OR/PVT in de Provincie Zuid-Holland, met uitzondering van de stadsregio's Rotterdam en Den Haag.

Oplage
1800 exemplaren

Verschijsning
WerkwebNieuws verschijnt tweemaal in 2004.

Redactieadres
Postbus 299, 3000 AG Rotterdam

Bezoekadres
Schiekade 830, Rotterdam
Telefoon: (010) 265 27 76
Fax: (010) 436 53 16
E-mail: r.berg@zok.nl
Internetinformatie via www.werkweb-zh.nl

Vormgeving
Firmato, Haarlem

Hoofdredactie
Rita van den Berg, Werkweb

Tekstbijdrage
Marjon Jens, Oegstgeest

Druk
Humadruk, Rotterdam

Alles uit de special mag worden overgenomen mits met duidelijke bronvermelding.