

Meer winnaars

2007

SENIOR POWER

WERKEN MET ERVARING

Met de complimenten

BLIJVEN SCOREN

Brigitte Mesman: 'Wij gaan al jaren op dezelfde voet verder met het succesvolle personeelsbeleid. Het ziekteverzuim is vrijwel nul.'

Ditmeijers

BELEID BEKLIJFT

Mattias van der Straaten: 'Het project 'Talent Vergrijst Niet' is klaar. Afgelopen jaar is het beleid verankerd in de organisatie. Medewerkers gebruiken de instrumenten om aan hun inzetbaarheid te werken. Het management heeft de basis gelegd voor strategische personeelsplanning. Dat werken we nu verder uit.'

Gemeente Vlissingen

WERKNEMERS ONDERSTEUNEN

Rene Lelie: 'Het thema 'ouderen en werk' is van toenemend belang voor ons. Het bestand vijfenveertigplus in ons bedrijf bedraagt op dit moment negenendertig procent. Als reïntegratiebedrijf en Arbo-dienstverlener hebben wij speciaal voor werkende en werkzoekende vijfenzestigplussers programma's ontwikkeld. Daarnaast zijn wij onlangs gestart met een uitzendbureau voor vijfenveertigplussers en vijfenzestigplussers.'

Lelie Hollander

OUDEREN ERKEND

Aad de Bruijn: 'De kennis en ervaring van 50-plussers is een onmisbare factor. Mede door deze nominatie is iedereen in ons bedrijf daarvan doordrongen.'

ADP Nederland BV

MINDER ZIEKEN

Lucienne Terlouw: 'Het ziekteverzuim daalde sterk. Van 4 naar 1,5 procent. Dankzij de veranderingen in het personeelsbeleid en de positieve publiciteit die het heeft opgeleverd.'

De Zwart Facilitaire Diensten (voorheen De Zwart Lisse)

Met de complimenten van Winnaars 2006

AANZET GEVEN

Aad van Dongen: 'Vorig jaar wonnen wij de prijs. Daarom maak ik dit jaar deel uit van de jury van de Senior Power Prijs 2007. Ik vond het lastig om één winnaar aan te wijzen. Er zijn zoveel goede projecten en initiatieven. Eigenlijk verdienen ze het allemaal. Ik merk dat de Senior Power Prijs veel bedrijven aanzet om aan de slag te gaan met leeftijdsbewust personeelsbeleid.'

A. van Dongen BV

LIEFDE WERKT

Raymond Zuidwijk: 'Wie van zijn baan houdt, hoeft nooit een dag te werken. Tap Taxi en andere genomineerde bedrijven zijn daar van doordrongen. De werknemer moet met plezier naar zijn werk gaan.'

Tap Taxi

GEZOND WERKEN

Jos Drubers: 'Ons ouderenbeleid staat niet op zichzelf. Wij streven naar een gezonde relatie tussen werknemer en functie, ongeacht de leeftijd. Dit jaar hebben we ons vooral gericht op brede en duurzame inzetbaarheid van medewerkers en hebben we een functieonderzoek gedaan op fysieke belasting. Door meerdere gelijktijdige initiatieven werken we aan gezondere werksituaties en het vergroten van de inzetbaarheid.'

Atrium Medisch Centrum

ANDEREN VOLGEN

Miel Kleuters: 'Ons op het individu gerichte personeelsbeleid werpt vruchten af. Bij andere diensten binnen de gemeente Utrecht zijn we nu bezig dezelfde veranderingen aan te brengen.'

Stadsschouwburg Utrecht

NIEUWE WEGEN

Ad Holster: 'Tijdens ons Nestorproject voor vijftigplussers werd ons duidelijk: ook de levensfase tussen veertig en vijftig is cruciaal. In ons nieuwste project 'Halverwege' hebben we vijftien collega's aangezet om nieuwe wegen te verkennen. Met succes: alle vijftien hebben een positieve draai aan hun loopbaan kunnen geven.'

De Goudse Waarden

SCHOLING POPULAIR

Jannie van der Heide: 'Ik kan nog geen duidelijk zichtbare effecten melden met betrekking tot beleid en nominatie. Toch merk ik wel dat medewerkers individueel meer gebruik maken van scholingsmogelijkheden.'

Rheinhold & Mahla

Met de complimenten van Winnaars 2006

MEER WAARDERING

Mathilde Boon: 'Ons beleid is succesvol. Wij hebben drie 65-plussers in dienst waaronder de oudste werknemer van Nederland. Ik hoop dat we daar in de toekomst nog meer waardering voor krijgen.'

Leids cytologisch en pathologisch laboratorium

CAMPAGNE STARTEN

Wilger van de Beek: 'Samen met het CWI starten we in het najaar een campagne om 45-plussers te enthousiasmeren om een onderneming te starten en te kijken waar hun kansen en mogelijkheden liggen.'

De Klussenier

BEWUSTZIJN INGEDAALD

Barbara de Beukelaar: 'Na de nominatie zijn we ons nog veel meer bewust geworden dat we veel ouderen in dienst hebben en hoeveel waarde zij toevoegen aan onze organisatie.'

Terra Groep

SCHIJNWERPER PRIKKELT

Rob van Eijkelenburg: 'Zowel intern als extern stonden we in de spotlights. Dat prikkelt om het beleid te blijven verbeteren.'

Stichting Voor Regionale Zorgverlening

VOORLOPIG TEVREDEN

Roel Hodes: 'Vernieuwing van het personeelsbeleid staat even op een laag pitje. We zijn tevreden over het resultaat van het huidige beleid. In de toekomst gaan we uiteraard weer op zoek naar verdere verbeteringen.'

Nuovo

Passie is Power
De praktijk leert...

Senior Power Prijs 2007



WERKEN MET ERVARING

**Van
bedrijfsbeleid
naar
bedrijfscultuur
langzaam
maar
zeker**



Numac wint. ‘Bijschrijven op mensen’, typeert de oprichter van Numac Nederland zijn aanpak. Van woorden maakt hij daden. Alles en iedereen in het bedrijf denkt en doet leeftijdsbewust.

Investeren in mensen. Dat levert winst op. Door heel precies naar medewerkers, hun drijfveren, hun mogelijkheden te kijken. Door mensen in staat te stellen om het beste uit zichzelf te halen, en het beste uit het bedrijf. Dat wortelt in processen en in mensen. Van vitaliteitprogramma tot schouderklop. De Senior Power Prijs 2007 gaat naar Venray. Van harte!

Alle deelnemers winnen. Het aantal inzendingen was groot. Dat duidt erop dat veel bedrijven met Senior Power aan de slag zijn. Ze maken er niet alleen beleid van, maar ook bedrijfscultuur. Goed voor mensen, goed voor bedrijven, goed voor Nederland. De één is verder dan de ander. Maar de sneeuwbal rolt. De Regiegroep GrijsWerkt gaf de afgelopen jaren duwtjes in de juiste richting, reikte instrumenten en kennis aan en boog beeldvorming om. Daarbij bewees de Senior Power Prijs goede diensten. Sociale partners en brancheorganisaties nemen de fakkel over. En de bedrijven zelf natuurlijk. Uiteindelijk is het aan hen – en aan u - om het balletje op te gooien.. en door te laten rollen.

Iedereen wint. Op een presenteerblaadje: twaalf topcases over leeftijdsbewust denken en doen. Een keur aan concepten, richtingaanwijzers en ideeën om zelf aan de slag te gaan. Op de laatste pagina's staan alle handvatten nog eens overzichtelijk op een rij. De echte winnaars koppen de voorzetten in het doel voordat de krapte op de arbeidsmarkt definitief toeslaat. Ze koesteren menselijk kapitaal, van jong tot oud. Ze geven medewerkers wat die nodig hebben. Dat is excellent ondernemerschap. En dat ligt dichterbij dan wel eens gedacht. Werkgevers doen vaak al veel. Even doorpakken en een duurzaam leeftijdsbewuste bedrijfscultuur werpt vruchten af. Werk ze!

Ed Nijpels

Voorzitter jury Senior Power Prijs 2007

**Alle
twaalf
goed**

- 1. Oud helpt jong helpt Braakhuis** 06
Braakhuis Borne Bedrijven
- 2. Mobiel maakt vitaal** 10
Corus Staal
- 3. GGZ krijgt de geest** 14
De Geestgronden
- 4. Van droom naar daad** 18
Gemeente Vlissingen
- 5. Groeien en boeien** 22
GGZ Noord-Holland-Noord
- 6. Sterk netwerk scoort** 26
IDplein
- 7. Krachtige medewerkers** 30
ING
- 8. Senioren maken het spel** 34
KuiperBouwgroep Bouw & Ontwikkeling
- 9. Met mix meer mans** 38
KSU
- 10. Van vut naar fit** 42
Numac Nederland
- 11. Bij de les blijven** 46
Stichting IJsselgraaf
- 12. Van vut naar fut** 50
Wegener Huis aan Huiskranten
- De praktijk leert...** 54
Passie is power
- Niet bij beleid alleen** 60
De jury spreekt
- Zelf aan de slag** 64
Kijk de kunst af

Braakhuis Borne Bedrijven

kernactiviteit	industriële toelevering
werknemers	35
actielijn	erkende instrumenten slim inzetten
succesfactor	betrokkenheid
bijzonder	ouderen leiden 'uitvaljongeren' op

Oud helpt jong helpt Braakhuis



01.

Ervaring gebruiken 20 Kwaliteitsystemen gebruiken 33 Kwaliteiten certificeren 28



‘We moeten zuinig zijn op onze oudere werknemers. Gebruik maken van hun kwaliteiten. Dan blijft vakmanschap behouden voor ons eigen bedrijf maar ook voor de ‘maakindustrie’. Zo maken we van een bedreiging een kans.’

Wilma Otten, hoofd Personeel en Organisatie

Het bedrijf

Ontgroening en vergrijzing van het personeelsbestand. Ook Braakhuis Borne Bedrijven krijgt er grijze haren van. De onderneming wordt aan twee kanten geknepen. Een stevig contingent oudere medewerkers gaat binnen afzienbare tijd met pensioen. Tegelijkertijd is er te weinig instroom van jongeren om dat op te vangen.

Braakhuis Borne Bedrijven - ‘wij spreken MeTaal’ - bestaat uit drie elkaar aanvullende ondernemingen op het gebied van metaaltechniek. Bewerkingen, verbindingstechnieken, assemblage van fijnmechanische delen. Braakhuis is toeleverancier van (fijn)mechanische delen en modules. Daarnaast maakt zij buisvormige producten en –systemen en vervaardigt en installeert zij complete machines en productielijnen. De drie bedrijven werken voor binnen- en buitenlandse opdrachtgevers in de industrie en dienstverlening.

Het technisch laagwaardige werk in deze bedrijfstak, de ‘maakindustrie’, verdwijnt naar lage-lonen-landen zoals China. Het hoogwaar-

dige werk blijft over. Alleen ‘vakkanjers’ kunnen dat aan. De scholen leveren mondjesmaat mensen af. Nederlandse jongeren hebben domweg geen zin in de maakindustrie. Regionale opleidingscentra kampen met veel uitval. Leerlingen vinden de theorie moeilijk en haken af. Aanleiding voor Braakhuis om in actie te komen. Op directieniveau werd een plan gemaakt. Hoofd P&O Wilma Otten nam de uitvoering voor haar rekening.

Wilma Otten: ‘De ene hand kan de andere wassen. We trekken jongeren aan die op school zijn afgehaakt. Oudere medewerkers van Braakhuis dragen hun vakmanschap over. Dat vinden ze mooi om te doen. Een reden om langer in dienst te blijven.’

De aanpak

Braakhuis grijpt ‘Investment in People’ (IIP) aan om het tijt te keren. IIP is een soort ISO-certificaat voor personeelsbeleid. Braakhuis mocht dit certificaat in 2006 in ontvangst nemen. Het keurmerk omvat twaalf indicatoren waarop het bedrijf moet presteren. Zoals het actief ondersteunen van mensen, gelijke kansen bieden, verhogen van het werkplezier,

voortdurend communiceren en coachend leiderschap. Vooral communicatie is belangrijk. Medewerkers kunnen pas betrokken zijn bij het wel en wee van het bedrijf en meedenken als zij weten waarover het gaat.

In het kader van lIP zette het bedrijf 'Braakhuis behoudt vakmanschap' op. Oudere werknemers spelen een hoofdrol. Ze coachen en enthousiasmeren 'uitvaljongeren'. De jongeren haken op school af, maar krijgen in het bedrijf een opleiding tot MBO niveau 2. Het ROC Twente doet ook mee. De jongeren werken en maken hun huiswerk bij Braakhuis. Daarnaast gaan zij een avond in de week naar school.

Het bedrijf schept voorwaarden waardoor ouderen bereid zijn om langer door te werken. Daaraan ging een onderzoek naar hun drijfveren vooraf. Hieruit bleek dat mensen het werk vooral leuk moeten vinden. Dan willen ze wel een paar jaar aan hun loopbaan vastplakken, eventueel in een deeltijd baan. Het opleiden en coachen van jongeren zien ze als een uitdaging. Kenteq, het kenniscentrum van de sector, geeft hen cursussen tot werkplekopleider. Opleiden en coachen is tenslotte ook een vak.

Wilma Otten: 'Door ons enthousiasme liepen we als management soms te hard. 'Nu moet je even ophouden, Wilma', kreeg ik dan te horen. Ik leerde dat het belangrijk is om stap voor stap te gaan. Alleen dan kun je het gehele personeel meekrijgen.'



De winst

De eerste resultaten zijn er. Diverse werkplekken worden bezet door 'uitvaljongeren'. Ouderen voelen zich meer gewaardeerd. Ook omdat Braakhuis het instrument 'Erkenning Eerder Verworven Competenties' (EVC) gebruikt. De veteranen krijgen een certificaat en dat is iets om trots op te zijn. Door het coachen van jongeren hebben ze meer plezier in het werk. De meesten vinden het daarom geen probleem om langer door te werken.

Een win-win-win situatie. Er stromen meer jongeren in. Door ze zelf op te leiden is Braakhuis niet afhankelijk van de uitstroom van het MBO. Ervaren mensen blijven langer in dienst, eventueel in deeltijd. Ziekteverzuim neemt af, plezier en productiviteit nemen toe.

'Hun ouders zijn net zo blij met deze kans als de 'uitvaljongeren' zelf.'

Bert Schaapherder (52), praktijkopleider



Wilma Otten: 'Keihard meten kunnen we het niet. Maar we hebben gewoon het gevoel dat iedereen meer betrokken is bij het hele bedrijfsgebeuren. En gevoel telt ook.'



De jury:

'Twee vliegen in één klap. Investeren in nieuw personeel en uitstroom tegengaan. De meerwaarde van oudere werknemers blijkt in de praktijk.'

Corus Staal

kernactiviteit	staalproductie
werknemers	10.200
actielijn	compleet pakket gericht op duurzame inzetbaarheid
succesfactor	'thuisfront' betrekken
bijzonder	bioritme bepaalt ploegdienstrooster

Mobiel maakt vitaal



02.

Mobiliteit bevorderen 24 Gezondheid stimuleren 23 Gepensioneerden inzetten 21



‘Je moet durven om aan heilige huisjes te knabbelen. Zoals het ploegendienstrooster. Met veel geduld hebben we draagvlak gekweekt onder managers en medewerkers. Het nieuwe rooster blijkt veel gezonder. De meerderheid wil niet meer terug.’

Ruud van Neure, Human Resource

Het bedrijf

Loopbanen zijn lang bij Corus Staal. Het gemiddelde dienstverband telt eenentwintig jaar. Bijna de helft van de medewerkers is zelfs vijftwintig jaar of langer in dienst. Duurzaamheid is de hoogste norm bij de staalproducent. Voortdurend investeren in mensen en machines.

Corus Group levert ‘oplossingen in staal en aluminium’. Bij Corus werken ruim veertig-duizend mensen in meer dan veertig landen, waarvan een kwart in Nederland.

Corus Staal zet hoog in op blijvende inzetbaarheid en daarbij hoort arbeidsmobiliteit. Zij ziet dat als één van de garanties dat mensen duurzaam aan de slag blijven. In het bedrijf is het gebruikelijk dat mensen tijdens hun loopbaan in uiteenlopende functies werken. Onder managers is het zelfs normaal om elke drie à vier jaar van baan te veranderen. Dat hoeft geen promotie te betekenen. Horizontaal verplaatsen kan net zo goed.

De vergrijzing bij Corus en ontwikkelingen als de toename van ziekteverzuim en nacht-

dienstbeperkingen bij mensen in ploegendienst waren aanleiding om levensfasebewust personeelsbeleid echt op de agenda te zetten. En dat staat het nog steeds. Een ‘stuurgroep ouderenbeleid’ ging aan de slag.

Ruud van Neure: ‘Wij zijn van de lange adem. In onze bedrijfstak doe je een investering en kijk je vijftwintig jaar vooruit. Met levensfasebewust personeelsbeleid werken we net zo. Gedegen en geduldig.’

De aanpak

‘Gezond, vitaal en gemotiveerd ouder worden’. Onder die noemer smeedde de stuurgroep een plan. Het bestaat uit een gevarieerd pakket projecten en maatregelen. Management, Ondernemingsraad en vakverenigingen staan erachter en zijn er actief bij betrokken.

Het begint bij bewustwording. Een klimaat scheppen waarin het normaal is om je te blijven ontwikkelen en te blijven werken tot je pensioengerechtigde leeftijd. Loopbaanontwikkeling staat stelselmatig op de agenda van functioneringsgesprekken. Ongeacht leeftijd. Een vitaliteitscentrum geeft medewerkers on-

der meer voorlichting over gezond werken en leven en gaat pro-actief uitval tegen. Medewerkers ondergaan elke drie jaar een preventief medisch onderzoek (PMO). Ze krijgen aanbevelingen met betrekking tot hun leefstijl.

Ook voerde Corus een nieuw dienstrooster in, voor achtenveertighonderd medewerkers. Kortcyclisch, waardoor het lichaam niet blijvend went aan een ongezonde regelmaat. Voorwaarts roterend, want daarvan herstelt iemand makkelijker dan van het oude achterwaarts roterende rooster. Zoals bij vliegen. Westwaarts levert minder jetlag op dan oostwaarts. Wat arbeidsvoorwaarden betreft denkt Corus aan collectieve afspraken die individueel ingevuld kunnen worden in plaats van afspraken die voor iedereen gelden. Daarbij past deeltijdpensioen en de mogelijkheid om door te werken. Onder meer werkt Corus thans aan een regeling voor het inhuren van gepensioneerde medewerkers.

Ruud van Neure: 'Het bedrijfsrestaurant biedt nu gezonder eten aan.'

De winst

Bij Corus steekt langzaam maar zeker een nieuwe wind op. Medewerkers zijn zelf ook



bewuster bezig met vitaal ouder worden en wat daarvoor nodig is. Zo is leefstijl niet meer absoluut een privé-kwestie. Resultaten van periodieke keuringen – bijvoorbeeld: 'in ons team is vijftien procent te dik' - zijn nu op een aantal plekken een aanvaardbaar discussiepunt tijdens het afdelingsoverleg. Mensen spreken elkaar ook aan op ongezond gedrag.

Het nieuwe rooster bevalt. De achtenveertighonderd betrokken medewerkers willen ermee door. Dat bleek onder meer uit een enquête en een referendum, waarbij medewerkers uit twee typen roosters konden kiezen. Ouderen met een nachtdienstbeperking kunnen volledig aan het nieuwe rooster deelnemen.

De arbodienst en TNO houden de vinger aan de pols. Zij analyseren ziekteverzuim, ongevallen en PMO cijfers. Het ziekteverzuim daalt al, zo blijkt uit de eerste resultaten.



'Door het nieuwe rooster voel ik me een stuk fitter. De kaars brandt minder snel op.'

Jacques Broers (44), verftechnicus

Ruud van Neure: 'Bij het invoeren van het nieuwe rooster hebben wij ook het 'thuisfront' ingeschakeld, door informatie en stembijzettingen naar het huisadres te sturen. Doet wonderen voor de betrokkenheid.'



De jury:

'Knap om in een groot en vergrijzend bedrijf een cultuuromslag te realiseren. Geen nostalgische terugblik op regelingen voor ouderen. Maar een aantrekkelijk perspectief. Voor medewerkers van alle leeftijden.'

De Geestgronden

kernactiviteit	geestelijke gezondheidszorg (GGZ)
werknemers	1139
actielijn	bewustzijn op gang brengen
succesfactor	individuele, vraaggerichte aanpak
bijzonder	integrale betrokkenheid door interactief muziektheater

GGZ krijgt de geest



03.

Personeel prikkelen 15 Bazen betrekken 13 Taken rouleren 27



‘Ouderen zijn niet het probleem. Zij zijn een oplossing. Door hun kennis en kunde beter en langduriger te benutten, kunnen we de kwaliteit van de geestelijke gezondheidszorg behouden en verder verbeteren.’

Gerida van Veen, projectleider ‘Geestdrift’

Het bedrijf

Dossiers bijhouden in de computer. Voorgescreven consultduur. Meer productie draaien. De invoering van marktwerking verhangt de bordjes in de gezondheidszorg. Ook binnen de instelling voor geestelijke zorg in het zuidelijk deel van Noord-Holland, De Geestgronden. Een onderdeel van Stichting Buitenamstel Geestgronden. De organisatie biedt zorg aan volwassenen en ouderen met ernstige psychische en psychiatrische problematiek.

Vroeger konden medewerkers hun werk zelf indelen. Nu moeten ze voldoen aan allerlei nieuwe richtlijnen en procedures. Met name ouderen hebben moeite met dat keurslijf. Ze vinden het lastig om het roer om te gooien en oude vertrouwde werkwijzen te wijzigen. Het druist bovendien in tegen hun professionele principes en de drijfveren waarom ze voor hun beroep hebben gekozen. Het lijkt vooral te kraken in teams met zeventig procent of meer vijftigplussers.

Eén van de aanleidingen voor De Geestgronden om het project ‘Geestdrift’ op te zetten. Alle managementniveau’s en alle organi-

satie-onderdelen zijn erbij betrokken. In de stuurgroep zetelen een lid van de Raad van Bestuur, leidinggevend van alle echelons en een vertegenwoordiger van de OR. Een expertisegroep met medewerkers van P&O en van andere organisatieonderdelen, geeft advies en ontwikkelt instrumenten.

Gerida van Veen: ‘We willen bewustzijn en betrokkenheid vergroten bij leidinggevend en medewerkers. Zodat ze zelf met oplossingen en ideeën komen.’

De aanpak

Een grote theaterzaal. Overal rood pluche. Op de stoelen personeel van De Geestgronden. Alle leidinggevend zijn er en van ieder team een ‘ambassadeur’. Ze kijken en luisteren naar ‘Spijker en Hamer’. Muziektheater dat de tongen los maakt over vergrijzing en inzetbaarheid.

Enkele spelers van Spijker en Hamer zijn psycholoog en kennen de sector. Het gezelschap zet de problematiek levensecht op de planken, herkenbaar voor de toeschouwers. Acteurs lopen door de zaal en laten

GGZ medewerkers participeren in de voorstelling. Die vertellen hoe ze de nieuwe geest die door de gezondheidszorg waart, ervaren. Hoe lang ze al bij De Geestgronden werken. Of ze flexibel zijn. Hoe ze de veranderingen verteren.

Na de voorstelling volgde een workshop voor de leidinggevend en ambassadeurs. Hoe gaan zij de uitdagingen oppakken? Ook waren er diepte-interviews met teamleiders over reeds behaalde successen en resterende pijnpunten. Het beleid mag zich niet op alleen oudere werknemers richten, zo luidt één van de conclusies. Daarom kiezen stuurgroep en expertisegroep voor een individuele, vraaggerichte aanpak met een positieve toonzetting rond het thema. Preventief en gericht op alle levensfasen. In de communicatie is leeftijd geen issue.

Gerida van Veen: 'Het werken met ambassadeurs maakt dat het ook iets van de medewerkers zelf wordt.'

De winst

De thema's vergrijzing en inzetbaarheid staan beter op de kaart. Het aantal hulpvragen van leidinggevend en medewerkers aan de



expertisegroep, loopbaanadviseur en personeelsadviseurs is gestegen. Het oude denken 'Laat de medewerker maar vastlopen, dan lost de organisatie het wel op' is vervangen door 'tijdig zaken bespreekbaar maken en oplossingen zoeken'.

Stuurgroep, expertisegroep en teamleiders voeren thans geestdriftige gesprekken over de vraag welke oplossingen dat zouden kunnen zijn. Te denken valt aan training, coaching, opleiding. Bijvoorbeeld een nieuwe jonge medewerker in het team die een oudere als coach krijgt. Jongere en oudere volgen samen de benodigde scholing. Taakrotatie in teams en workshops over de thema's die spelen onder het personeel staan ook op het verlanglijstje. Een thema is bijvoorbeeld de relatie levensfase-werk.

Ook schept Geestgronden mogelijkheden voor pensioengerechtigde medewerkers om in dienst blijven. Tot voor kort was dat domweg not done en ook formeel niet mogelijk. Nu maakt Geestgronden met steeds meer pensioengerechtigden specifieke afspraken om te blijven werken. Grijs werkt.



'Ik ken mensen van 28 die al ingekakt zijn. Beleid over inzetbaarheid moet gericht zijn op alle leeftijden.'

Wiljo de Vriend (51), teamleider besloten afdeling

Gerida van Veen: 'Een aftrap met theater en veel muziek is enorm effectief. Muziek wordt onthouden en komt binnen bij mensen. Iedereen sprak erover.'



De jury:

*'Creatief, die aanpak met muziektheater.
Zo krijg je het onderwerp tussen de
oren van de mensen.'*



Gemeente Vlissingen

kernactiviteit dienstverlening
werknemers 423
actielijn inzetbaarheid ouderen stimuleren
succesfactor *out of the box* denken
bijzonder beleid is duurzaam

Van droom naar daad



04.



‘Ik zie iemand liever met een glimlach vertrekken dan nog tien jaar tegen heug en meug hier zitten. We bekostigen de zoektocht naar de ideale baan zelfs. Vervolgens kunnen we iemand aanstellen die wel gemotiveerd is.’

Mattias van der Straaten, HRM-adviser concernstaf

Het bedrijf

Walcheren is één van de snelst vergrijzende regio's van Nederland. De arbeidsmarkt krimpt alarmerend. De gemeente Vlissingen kijkt de pijn in de ogen. Bij de gemeente werken relatief veel mensen in de leeftijdscategorie tussen vijftien en negenenvijftig. De komende vijf jaar stromen zij uit. En dat terwijl de instroom van jongeren afneemt.

In de organisatie heerste het idee dat oudere medewerkers minder productief zijn, en vaker ziek. Dat jongeren en ouderen niet kunnen samenwerken. En dat het geen zin heeft om nog in de ontwikkeling van oudere medewerkers te investeren. Het omgekeerde is waar, blijkt uit onderzoek, maar vooroordelen waren hardnekkig.

Allemaal aanleidingen om de beeldvorming aan te pakken en het personeelsbeleid te vernieuwen. Na een management development dag ging een stuurgroep aan de slag. Doel: medewerkers optimaal inzetbaar houden, ook ouderen. Alleen dan kan de gemeente haar ambities waarmaken: een goede dienstverlener zijn. Paspoorten verstrekken en vuilnis verwer-

ken bijvoorbeeld. Maar ook de kust bewaken en zorgen voor fraaie en veilige stranden.

Mattias van der Straaten: 'We hebben een ervaren medewerker die alles weet van riolen. Die man geven we een trainer/coach-functie, zodat hij kennis deelt met collega's. Gaat-ie straks met pensioen, dan blijft zijn bagage behouden voor de organisatie.'

De aanpak

Tijdens vier fases - Inspiratie, Inventarisatie, Creatie, Concentratie - kregen nieuwe ideeën voor inzetbaarheid van oudere medewerkers vorm. Vlissingen verzamelde, toetste, bouwde, testte en formaliseerde. Het project 'Talent Vergrijst Niet!' Compleet met website: www.talentvergrijstniet.nl.

Een demografische analyse van de personeelsinformatie en diepte-interviews met medewerkers van vijftienveertig jaar en ouder en hun leidinggevenden brachten relevante feiten, meningen en emoties aan het licht. Ook was er een interactieve sessie op een verrassende lokatie, een timmerfabriek. Medewerkers en leidinggevenden gingen het

gesprek met elkaar aan rond stellingen als 'Extra verlofdagen voor ouderen zijn leeftijdsdiscriminatie voor jongeren.'

Nu reikt de gemeente haar medewerkers, en met nadruk ook de ouderen onder hen, prikkels én mogelijkheden aan om werk te maken van hun inzetbaarheid. Bijvoorbeeld een basistraining en een verdiepingstraining over het thema. Deelnemers kijken in de spiegel, naar hun kwaliteiten en diepere drijfveren. Ze maken een plan voor het realiseren van hun 'droombaan'.

Mattias van der Straaten: 'Iemand die drie jaar voor zijn pensioen zit, gaat op werkbezoek bij drie andere gemeenten. Hij bestudeert hoe ze daar burgerparticipatie aanpakken. Vervolgens zet hij een workshop op om zijn ervaringen hier met collega's te delen. Motiverend voor de medewerker en een kennis impuls voor onze organisatie.'

De winst

Vijfenzeventig werknemers van vijfenveertig jaar en ouder namen deel aan de trainingen over inzetbaarheid. Uit een evaluerende enquête blijkt dat het hen aanspoort om aan de



eigen inzetbaarheid te werken. Ontwikkelingsprogramma's en loopbaanbeleid stellen hen in staat om zichzelf te verfrissen. Door zich de nieuwste technieken en methoden van het gemeentewerk eigen te maken. Door stages en werkbezoeken. Door cursussen. Door van baan te veranderen, binnen of buiten de gemeente.

'Inzetbaarheid'. Iedereen weet nu waar dat mooie woord voor staat. Ook de directie. Het project is afgelopen. Leeftijdsbewustbeleid is nu beklijvend onderdeel van het beleid. Zo werd het management geïnspireerd om aan personeelsplanning te gaan doen. Dit borgt en budgetteert de prachtige plannen en initiatieven.

Thans inventariseert Vlissingen de vervangingsvraag vanwege pensioenuitstroom. Op basis daarvan gaat de gemeente personeel werven. Het budget wordt verhoogd. P&D oriënteert zich op nieuwe kanalen om te werven, zoals Hyves en Second Life op internet. *Out of the box.*



'Burgerparticipatie. Ik kreeg de ruimte om me daar verder in te verdiepen, bijvoorbeeld middels werkbezoeken. Motiverend.'

Peter Stok (58), adviseur burgerparticipatie

Mattias van der Straaten: 'Begin hier niet aan als er geen aanjager is, geen budget wordt vrij gespeeld of nog geen draagvlak bij de directie.'



De jury:

'Vlissingen maakt van de nood een deugd. Structureel beleid, structureel gebudgetteerd. Goed dat medewerkers kansen krijgen, zoals een stage lopen, om nieuwe mogelijkheden te onderzoeken.'



GGZ Noord-Holland-Noord

kernactiviteit zorg
werknemers 1393
actielijn ontwikkelingsmogelijkheden bieden
succesfactor gevarieerd instrumentarium
bijzonder aanpak overdraagbaar op andere organisaties

Groeien en boeien



05.

Cijfers verzamelen 01 Prestaties monitoren 02 Loopbaanoriëntatie aanbieden 25



‘Het faciliteren van persoonlijke ontwikkeling is een sleutel. Daarmee kunnen we mensen boeien en binden aan onze organisatie. Dat geldt ook voor de oudere medewerkers.’

Jacqueline Kleine, loopbaanadviseur

Het bedrijf

Talenten. Zo noemt GGZ NHN haar medewerkers. De afkorting staat voor Stichting Geestelijke Gezondheidszorg Noord-Holland-Noord. De organisatie biedt hulp aan mensen met psychiatrische en ernstige psychische problemen. Werkgebied is de Kop van Noord-Holland en Noord-Kennemerland.

Al die talenten, jong en oud, prettig en gezond aan het werk houden. Dat is de doelstelling van het personeelsbeleid, onder de titel: ‘Onderneem met talenten, talenten onderneem!’. Gezondheidsmanagement, persoonlijke ontwikkelingsplannen, een opleidingsbudget en aandacht voor ouderen zijn hoofdbestanddelen.

Uit het organisatiebrede medewerkertevredenheidsonderzoek dat in mei 2006 is gehouden, bleek dat medewerkers tevreden zijn over het werken bij GGZ NHN. Met een rapportcijfer van een 7,4 scoort GGZ NHN hoger dan het landelijk gemiddelde. Wel zouden medewerkers meer ontwikkelmogelijkheden willen hebben. De cijfers bevestigen dat het belangrijk is om de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers te faciliteren.

Jacqueline Kleine: ‘Goed personeelsbeleid is automatisch leeftijdsbewust personeelsbeleid. Elke levensfase brengt specifieke uitdagingen en beperkingen met zich mee. Rekening houden met persoonlijke wensen en behoeften. Dat is de kunst.’

De aanpak

Persoonlijke ontwikkeling. Dat begint met een hand in de eigen boezem. Zelf kansen zien en weten wat je kwaliteiten en interesses zijn. ‘Sta eens stil bij wat jij wil’. Onder die vlag laat GGZ NHN medewerkers nadenken over hun loopbaan. De helft is 45 jaar of ouder. Ook zij moeten zich blijvend kunnen ontwikkelen. Een werkgroep van professionals op het gebied van personeel, loopbaan, ontwikkeling en communicatie – allen GGZ-medewerkers – ontwierp vier instrumenten: een beroepentest, de workshop ‘Waarden in Werk’, een snuffelstage en detachering.

Alle medewerkers, dus ook het management, kregen namens de Raad van Bestuur een uitnodiging om de kansen te pakken. Managers en teamleiders verspreidden de kleurrijke, driedimensionale folder. Medewerkers

konden de uitnodiging op hun werkplek of elders neerzetten.

Bij Waarden in Werk gaat het om het identificeren van persoonlijke drijfveren, los van de huidige functie. Waar krijgt iemand energie van en wat kost energie? De snuffelstage betekent een dagje meelopen met een collega in een andere functie. Detachering houdt in dat iemand enkele maanden op een andere afdeling werkt. De beroepentest geeft inzicht in iemands interesses en kwaliteiten en de beroepen die daar het beste bij passen.

De Ondernemingsraad is enthousiast supporter van levensfasebewust personeelsbeleid en van 'Sta eens stil'. De raad is actief en nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van het beleid. Ze vervulde een voortrekkersrol door als gehele OR deel te nemen aan de workshop 'Waarden in Werk'.

Jacqueline Kleine: 'We bieden bewust meerdere producten aan. Dan is er altijd iets dat bij een medewerker past. Een persoonlijke benadering, via leidinggevend, is ook belangrijk. Om managers mee te krijgen, moet je hen er in een vroeg stadium bij betrekken.'



De winst

Doelstelling van 'Sta eens stil' is dat tien procent van de werknemers gebruik maakt van één van de producten, beroepentest, workshop, snuffelstage of detachering. Tot nu toe staat de teller op vier procent. Nog minimaal zes te gaan dus.

Zo volgde Ineke Kruijsdijk (58) een traject loopbaanoriëntatie. Ze wilde niet als een 'verzuurd oud mens' met pensioen. Ineke Kruijsdijk maakt nu meer tijd voor hobbies en familie. En naast haar functie als psychotherapeut heeft ze de beleidsverantwoordelijkheid van een team op zich genomen. Carrière maken vindt ze minder belangrijk. Plezier in het werk staat voorop.

Dankzij de focus op persoonlijke ontwikkeling zal de arbeidsmobiliteit toenemen, zo is de verwachting. GGZ NHN hoopt medewerkers binnen de organisatie op gezette tijden een passende nieuwe uitdaging te kunnen bieden. Het Noordhollandse zorgbedrijf ziet mobiliteit als een voorwaarde om medewerkers tot hun pensioen vrolijk en vitaal te houden én om het dreigende personeelstekort het hoofd te bieden.

'Wat vind ik leuk aan mijn werk? Goed om regelmatig bij stil te staan. Ook als je 28 bent.'

Eline Delhaas (28), coördinator activiteitenbegeleiding

Jacqueline Kleine: 'Tegen lage kosten hebben we een succesvol instrumentarium neergezet. Het is concreet en het slaat aan. Daar zijn we trots op.'



De jury:

'GGZ voorkomt vastroesten. Personeelsbeleid kan niet zonder. Uitstekend dat de hele organisatie meedenkt en meedoet.'

IDplein

kernactiviteit
werknemers
actielijn
succesfactor
bijzonder

outplacement, jobcoaching en reïntegratie
194
netwerk van senior coaches opzetten
ervaring laten werken
'kansarme' werklozen blijken ambitieuze ondernemers

Sterk netwerk scoort



06.

Marktkansen pakken 05 Personeel prikkelen 15 Hulp bieden 31



‘Je kunt marktkansen heel goed combineren met de kwaliteiten en ambities van oudere werknemers. Als netwerkorganisatie binnen de reïntegratiebranche hebben wij dat laten zien. In drie jaar bouwden we een stabiel bedrijf op. Onze omzet verviervoudigde.’

Maarten Freriks, directeur

Het bedrijf

Zeven dertigers startten in 2000 IDplein. Ze wilden een alternatief bieden voor grote reïntegratiebedrijven die slechte resultaten boekten en een negatieve reputatie hadden. De zeven waren ervan overtuigd dat reïntegratietrajecten een lokale, kleinschalige aanpak vereisen. Dat ervaren, zelfstandige senior coaches daarbij een sleutelrol moeten spelen. En dat de aanbieder van trajecten een zichtbare speler op de markt dient te zijn.

Inmiddels bestaat het netwerk uit honderdzevenenzestig zelfstandig ondernemers. Overal in Nederland is binnen een straal van twintig kilometer nu een IDplein coach te vinden. Onder de vlag van IDplein verlenen deze freelancers diensten aan bedrijven en instellingen. Ze begeleiden cliënten van die organisaties bij onder meer reïntegratie, outplacement en loopbaanoriëntatie.

Op het hoofdkantoor in Rotterdam werken zevenentwintig mensen in vaste dienst. IDplein weet waarom bepaalde mensen moeilijk aan het werk komen, en neemt dus juist die vaak in dienst.

Maarten Freriks: ‘Wij kijken naar kwaliteit, ervaring, creativiteit, ambitie, flexibiliteit. Leeftijd is dan volstrekt irrelevant.’

De aanpak

De meeste coaches waren oudere werzoekenden. Dankzij IDplein konden ze de stap zetten naar het zelfstandig ondernemerschap. Ondersteunende taken als acquisitie en administratie neemt IDplein voor haar rekening. De freelancers kunnen zich concentreren op het coachen zelf. Daar waar hun hart, kennis en ervaring ligt.

De freelance coaches zijn zelfstandig ondernemer. Ze krijgen dus niet de rechtsbescherming zoals de zeventwintig vaste personeelsleden van IDplein die genieten. De freelancers moeten bijvoorbeeld zelf een arbeidsongeschiktheidsverzekering afsluiten, mochten ze daar behoefte aan hebben. Daar staat tegenover dat ze ook zelf de revenuen van hun ondernemerschap incasseren.

Coaching is een vak waarin ouderen met hun ervaring goed tot hun recht komen. Vanzelfsprekend. Het merendeel van de IDplein

medewerkers is ouder dan 45 jaar. Senioren met een stevige loopbaan al achter de rug. Bij het aantrekken van coaches kijkt IDplein niet naar opleiding. Werk en levenservaring, daar gaat het om. Ook vindt IDplein het belangrijk om een divers bestand op te bouwen, een spiegel van de samenleving.

ID-plein zorgt voor optimale flexibiliteit voor haar vaste medewerkers. Parttime werken omdat meer fysiek niet mogelijk is. Flexibele aanvangstijden. Werken vanuit huis als de kinderen vrij zijn. Het management overlegt met elke medewerker individueel wat er voor nodig is om hem of haar optimaal te laten functioneren. Of het nu jonge, oudere, arbeidsgehandicapte of zorgende werknemers zijn.

Maarten Freriks: 'Of het draaideur-effect met dit concept op de loer ligt? Ach, net als een draaideur is ook de arbeidsmarkt voortdurend in beweging. Dus moet je als zelfstandige ook zelf in beweging blijven. Jezelf blijven ontwikkelen. Zorgen dat klanten jouw diensten graag



'Met hard werken klom ik op van ID-baner tot HBO niveau. IDplein gaf me de ruimte.'

Delilah Pourier (37), sociaal pedagogisch hulpverlener IDplein



afnemen. Wij ondersteunen onze freelancers daar zo goed mogelijk bij.'

De winst

De coaches hebben veel levens- en werkervaring. En ze staan niet stil in hun professionele ontwikkeling. Landelijke netwerkbijeenkomsten, workshops en samenwerkingsverbanden binnen het netwerk zorgen daarvoor. Ze wisselen ervaringen en kennis uit en geven elkaar adviezen.

Dat alles maakt ze bij uitstek geschikt om reïntegratietrajecten te begeleiden. Daarom scoort IDplein goed als het gaat om klanttevredenheid en de resultaten van reïntegratietrajecten. Het bedrijf staat hoog in de hitparades van UWV en Blik op Werk. Dit jaar voert IDplein een tevredenheidsonderzoek uit onder alle coaches en vaste medewerkers.

Het concept sloeg aan. Het netwerk groeit snel. Zowel coaches als klanten staan in de rij. Maandelijks melden zich nog steeds tien tot vijftien aspirant coaches. En de vaste medewerkers bloeien onder de vleugels van IDplein op.

Maarten Freriks: 'Steeds meer mensen zien zelfstandigheid als een volwaardig alternatief voor een baan. Wij geven hen net dat duwtje in de rug om die droom te kunnen waarmaken.'

De jury:

'Ouderen willen zelfstandig werken. IDplein speelt daar op in. Een prima voorbeeld van een niet-traditioneel werkgever.'



ING

kernactiviteit financiële dienstverlening
werknemers 30.000
actielijn nu investeren in de toekomst
succesfactor uitgaan van eigen kracht
bijzonder alle stakeholders betrokken

Krachtige medewerkers



07.

Uitzonderingen ontzien 16 Blijven investeren 35 Flexibel zijn 30



‘Wij reiken alle ING’ers een scala mogelijkheden aan om zich blijvend te ontwikkelen. We stimuleren het gebruik hiervan. Eigen verantwoordelijkheid staat voorop.’

Willem Daalder, programmamanager Employability

Het bedrijf

ING wil de beste financiële dienstverlener zijn. Dit vraagt om een voortdurende verbetering van de organisatie en het continu investeren in medewerkers. En om medewerkers die ongeacht hun leeftijd in staat zijn en blijven om met veranderingen mee te bewegen.

Ook externe ontwikkelingen beïnvloeden de realiteit van ING. De arbeidsmarkt verkraapt, vergrijsst, ontgroent. Ontwikkelingen die vragen om een andere werkhouding. Van baanzekerheid naar werkzekerheid. Waarmee de noodzaak tot blijvend ontwikkelen steeds belangrijker wordt.

De realiteit en de ontwikkelingen op de interne en externe arbeidsmarkt maken het noodzakelijk om tot afspraken over investeren in de toekomst te komen. ING ziet haar eigen mensen daarbij als het meest kostbare kapitaal.

Alex Verheijden, hoofd Compensation & Benefits: ‘Mensen die werken met hun hart zijn het meest productief en hebben de ambitie het beste in zichzelf naar boven te halen.’

De aanpak

Het beleid richt zich op blijvende inzetbaarheid, gezondheidsbevordering en een goede balans werk/privé voor alle leeftijden. Ontzietmaatregelen voor oudere medewerkers zijn omgezet in afspraken voor alle leeftijden. Wel besteedt ING extra aandacht aan oudere medewerkers. Om samen te kijken hoe zij ook de laatste fase van hun loopbaan met energie kunnen blijven werken.

De nieuwe CAO reikt een indrukwekkend arsenaal aan. Opleidingsbudget, employability-budget, verlofregelingen, levensloopbijdrage, workshop werk en stress, gezondheidstest en andere instrumenten. Dit biedt elke medewerker de ruimte om, naar eigen behoefte, blijvend te investeren in zichzelf. Tijdens CAO-onderhandelingen waren er elf bijeenkomsten over het kernthema inzetbaarheid. Aan tafel alle stakeholders: managers, medewerkers, vakbonden, OR en de afdeling Human Resources (HR). Op basis van die besprekingen ontwikkelde HR instrumenten.

Via het programma ‘FIT’ stimuleert ING de inzetbaarheid van haar medewerkers. FIT staat

voor 'Flexibel, Inzetbaar, Toekomstgericht'. Medewerkers beschikken over een rijke ruif aan mogelijkheden: Trainingen, awareness-activiteiten, loopbaanadvies en meer.

ING Human Resources Nederland zette het project 'Tweede Fase Loopbaan' op. Vijfentachtig medewerkers, veertig managers en OR-leden namen deel aan een pilot workshop, mede opgezet door De Baak, het management centrum van VNO-NCW. Centrale vragen: Hoe ziet de tweede helft van mijn loopbaan eruit? En: Hoe werk ik vanuit mijn hart?

Willem Daalder: 'We zetten alles in om fitte medewerkers te hebben en te houden. Niet alleen in hun huidige functie maar ook in een mogelijke andere functie, zowel binnen als buiten ING. Managers van ING ondersteunen hun medewerkers hierbij.'



'Er zijn veel instrumenten. Van hardlopen tot detachering. Als manager maak ik de match met de medewerker.'

Walter de Rooter (47), Hoofd beleggingen district Midden Nederland



De winst

De vakbonden zijn blij met de nieuwe CAO. 'Trendsettend' vinden ze het arbeidsvoorwaardenpakket. Daarmee scoorde ING in de media.

De pilot 'Tweede Fase Loopbaan' pakte positief uit. Vijftig procent van de doelgroep schreef zich vrijwillig in voor de workshop. Elke deelnemer ontwikkelde drie alternatieve scenario's ten aanzien van zijn inzetbaarheid. Driekwart van de deelnemers gaf aan na de workshop een beter zicht te hebben op de tweede helft van hun loopbaan. Vanaf het najaar van 2007 biedt ING de workshop organisatiebreed aan.

De combi managers/medewerkers in één workshop draagt bij aan het succes. Gesprekstrainingen zijn onderdeel van de workshop. Zowel managers als medewerkers geven aan dat zij nu beter in staat zijn om met elkaar het gesprek aan te gaan over inzetbaarheid.

Leidinggevend maken met hun mensen resultaatafspraken over persoonlijke ontwikkeling. Dit gebeurt in het kader van de 'performance management cyclus': plannen, coachen, beoordelen en belonen. Het beleid is integraal, het maakt resultaten meetbaar.

Alex Verheijden: 'Communicatie is cruciaal. Laat alle betrokkenen meepraten en meedenken. Maak deelname aan bijvoorbeeld trainingen voor medewerkers vrijwillig, en maak er enthousiast reclame voor.'



De jury:

'Over drie jaar is dertig procent van de medewerkers ouder dan vijftig. Dat feit alleen al prikkelt ING om een structurele verandering op gang te krijgen. De aanpak inspireert andere organisaties in deze bedrijfstak.'



KuiperBouwgroep Bouw & Ontwikkeling

kernactiviteit bouw
werknemers 100
actielijn ervaring erkennen
succesfactor lange adem
bijzonder gepensioneerden blijven actief voor bedrijf

Senioren maken het spel



08.

Inspirerend communiceren 10 OR betrekken 11 Uitval voorkomen 22



‘Twee ervaren uitvoerders kondigden aan dat ze met pensioen gingen. Een enorme aderlating, want dit soort mensen is dun gezaaid in de bouw. Gelukkig hebben we ze weten te behouden. Ze dragen hun ervaring nu over.’

Stephan Lap, bedrijfsleider

Het bedrijf

Door de aantrekkende economie is het alle hens aan dek in de bouw. Dat geldt zeker voor KuiperBouwgroep. Het bedrijf ontwikkelde zich de afgelopen jaren sterk, tot een middelgroot regionaal bouw- en ontwikkelingsbedrijf met circa honderd personeelsleden. De omzet groeit nog steeds gestaag.

Een voortdurende zorg voor Kuiper is het vinden van nieuw personeel. Werving- en selectiebureau's en advertentiecampagnes sorteren nul resultaat. Het is dus zaak de mensen die er zijn in ieder geval te boeien en te binden. Om waardevolle kennis en ervaring binnen boord te houden. En om nieuwe mensen intern op te leiden.

Het nakende vertrek van twee veteranen deed de wakker rinkelen. Hoe kan Kuiper waardevolle mensen en/of hun kennis en ervaring behouden? De Ondernemingsraad schrok als eerste wakker en zette de kwestie op de agenda. Dat gebeurde aan de hand van een voorbeeld uit de voetbalwereld. Als 35-plusser speelde Philip Cocu zijn laatste seizoenen in een coachende rol bij PSV. De Eindhovense

club haalden prompt de halve finale van de Europa Cup. Het voetbalvoorbeeld leverde een inspirerende discussie op. Het managementteam van Kuiper zette de woorden vervolgens om in daden.

Stephan Lap: 'Zelfs Ajax heeft zich door het Philip Cocu effect laten inspireren. In Amsterdam laven ze zich nu aan de ervaring van Jaap Stam. Zo'n voetbalvoorbeeld, dat snapt iedereen in de bouw.'

De aanpak

Net als PSV zorgt Kuiper voor voldoende ervaring in het veld. Het bedrijf koppelt jong en oud aan elkaar. Duo's trekken samen op tijdens bouwprojecten. De oudere draagt kennis over. De jongere neemt zonnig het zwaardere werk voor zijn rekening. Door deze één-tweetjes blijft kennis en ervaring voor de organisatie behouden en kunnen ouderen langer mee.

Ook voerde Kuiper een eigen Senior Power Prijs in. De eerste prijs is inmiddels uitgereikt aan een ervaren medewerker. Een topper in het coachen van jongeren. De jaarlijkse seniorenprijs wijst alle medewerkers op het belang

van ervaren medewerkers en de waardering die zij verdienen.

KuiperBouwgroep maakt het haar mensen zoveel mogelijk naar de zin. Dat is de beste garantie dat ze het bedrijf trouw blijven, zich verder ontwikkelen en zelfs tot na de pensioen-leeftijd actief willen blijven. Zo investeert Kuiper fors in veiligheid, milieu-maatregelen en goede arbeidsomstandigheden.

Onder meer maakt het Arnhemse bouwbedrijf veel werk van bedrijfskleding. Goede kleding zorgt ervoor dat bouwers zich prettig voelen en minder snel geblesseerd kunnen raken. Tevens investeert het bedrijf in minder belastende bouwtechnieken. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om een prefab fundering te gebruiken, die in de fabriek is 'voorgebakken'. Dat scheelt de bouwers een boel belastend gepluoeter in de natte, zuigende klei.

Stephan Lap: 'Dit beleid stimuleert jongeren om oudere collega's te waarderen.'



'Collega's waarderen mijn ervaring. Ze zeggen regelmatig: 'Bel Fons maar, dan komt het goed'.

Fons Thijssen (57), medewerker KuiperBouwgroep



De winst

Net als in het profvoetbal proberen bouwbedrijven elkaar medewerkers af te snoepen. Bij KuiperBouwgroep is het verloop echter gering. Een teken dat het lukt om medewerkers te boeien en te binden.

Het resultaat van het scala aan arbo, veiligheid- en milieumaatregelen is dat medewerkers simpelweg minder snel versleten raken. Collega's die het zware werk niet meer aankunnen, krijgen andere taken. Zo is er een collega die als geen ander kan maatvoeren en profielen zetten. Hij heeft het karakter om geen kick te geven en tot zijn laatste snik met dat zware werk door te gaan. Maar het bedrijf wil voorkomen dat hij in het harnas 'sneuvelt'. De man heeft lichter werk gekregen. Hij draagt zijn kennis en kunde over aan jongeren.

De veteranen die wilden afzwaaien zijn op hun schreden teruggekeerd. Kuiper wist hen te verleiden om enkele uren per week actief te blijven, onder meer als mentor.

Stephan Lap: 'Je kunt niet zomaar een jongere aan een oudere koppelen. De jongere wil graag keihard de radio aan, de oudere werkt het liefst in stilte. Dat is dus een delicate afweging, je moet het van geval tot geval inschatten.'



De jury:

'Een eenvoudige aanpak, met de kracht van herhaling. Prima, die koppeling van jonge aan oudere werknemers. Philip Cocu is een sterk voorbeeld. Het sluit aan bij de belangstelling van de medewerkers.'



KSU

kernactiviteit ontwikkelen en produceren van software voor de juridische markt
werknemers 35
actielijn diversiteit en flexibiliteit organiseren
succesfactor management geeft voorbeeld
bijzonder eervolle vermelding aannemen 45+

Met mix meer mans



09.

Kosten/baten kennen 07 Diversiteit bevorderen 14 Flexibel zijn 30



‘Bij een IT-bedrijf hoeven niet alleen snelle twintigers te werken. Wij zijn al twee jaar opgenomen in de ‘Fast Fifty’ van snelst groeiende technologiebedrijven. En dat met een personeelsbestand dat de afgelopen jaren fors grijzer is geworden.’

Pablo van Klinken, directeur

Het bedrijf

‘Hee, is David er nog niet? Nee, er was vanochtend niemand om hem uit bed te halen en te wassen.’ Medewerkers van KSU drijven de spot met de ouderdom van sommige collega’s. Ironie die uitgerekend aantoonde dat leeftijd geen rol speelt op de werkvloer. Laat staan bij het management van het snelgroeiende softwarebedrijf. Bijna de helft van de medewerkers is ouder dan vijfenveertig jaar.

KSU levert informatie voor juristen. De producten zijn innovatief, gebruiksvriendelijk, betrouwbaar en actueel. Ze worden gebruikt door advocaten, notarissen, deurwaarders, rechters en andere juridische dienstverleners. Zo maakt KSU software waarmee advocaten alimentatie kunnen berekenen. Het bedrijf groeit snel. Elk jaar treden zo’n zes nieuwe medewerkers in dienst.

De directie streeft naar een mix van medewerkers. Oud, jong, zwart, wit, man, vrouw, homo, hetero, hoofddoek, kaaskop. Een afspiegeling van de samenleving. KSU weet dat diversiteit goed is voor haar dienstverlening. Met zo’n mooie multiculturele mengelmoes

van medewerkers kan het bedrijf haar klanten optimaal bedienen. Die klanten zijn immers ook vogels van allerlei pluimage.

Pablo van Klinken: ‘De beste mensen op de beste plekken krijgen. Dat is onze enige doelstelling.’

De aanpak

Diversiteit en flexibiliteit zijn de pijlers onder het personeelsbeleid van de software-ontwikkelaar. Flexibel wil zeggen dat full-time werken geen must is. Aanvangstijden en vertrektijden zijn vrij. Het biedt medewerkers de mogelijkheid werk en privéleven goed te combineren.

Bij de beoordeling van nieuwe kandidaten discrimineert KSU niet op leeftijd, etniciteit, geslacht, geloof, geaardheid. Het gegeven dat ervaren medewerkers soms duurder zijn, vormt evenmin een hobbel. Daardoor komen ouderen eerder aan bod voor een gesprek dan bij andere bedrijven. In de afgelopen twee jaar trok KSU diverse medewerkers aan die ouder zijn dan vijfenvijftig en zelfs dan zestig. Zo nam het bedrijf onlangs nog een zeer ervaren boekhouder aan die weg was gereorgani-

seerd bij een relatief groot bedrijf. Zijn leeftijd: tweeënzestig jaar.

KSU maakt oudere medewerkers duidelijk dat ze een gelijke positie hebben aan anderen. Dat hun ervaring van groot belang is voor het bedrijf. Dat het management niet denkt dat ze binnenkort 'toch wel met pensioen zullen gaan'. KSU maakt bijvoorbeeld geen onderscheid in het aanbieden van opleidingen en cursussen.

Pablo van Klinken: 'Discrimineren, dat doe je niet. Die norm is mij met de paplepel ingegoten. Ik geloof in diversiteit. Als directeur straal ik dat aan alle kanten uit. Ik geef het goede voorbeeld en mijn medewerkers volgen mij daarin.'

De winst

Bij KSU werkt nu een groot aantal capabele en goed functionerende oudere werknemers. Ondanks het feit dat de personeelslasten tien tot twintig procent hoger liggen. Pensioen-



en arbeidsongeschiktheidsverzekering zijn duurder. Maar KSU staart zich niet blind op kosten. Het management kijkt voor hetzelfde geld naar de baten. Met hun prestaties, ervaring en kennis verdienen de ouderen de extra kosten doorgaans dubbel en dwars terug.

Een gemêleerde en soepele organisatie is een winstgevende organisatie. In een ongedwongen sfeer werken collega's van alle gezindten hard aan de ontwikkeling van nieuwe producten en service voor de klant. Door gezamenlijke activiteiten, zoals personeelsuitjes, stimuleert KSU het teamgevoel onder de medewerkers. Iedereen is anders, maar met zijn allen gaan ze voor hetzelfde doel. Zo ontstaat een diverse organisatie die mensen gelijkwaardig behandelt en profiteert van variatie.

Indicatoren als ziekteverzuim, uitstroom en winst laten allen florisante cijfers zien. Zo was het gemiddelde ziekteverzuim in de eerste helft van 2007 slechts 0,74 procent. Waar het landelijk gemiddelde schommelt rond de vijf procent.



'Bedrijven zien mij als een bejaarde. Ik kreeg standaard een afwijsbriefje. Tot ik bij KSU solliciteerde...'

Clark Snijders (49), medewerker helpdesk

Pablo van Klinken: 'Oudere medewerkers weten bijzonder goed wat werken is. Door hun ervaring zijn ze ook een belangrijk rustpunt voor de organisatie. Een bron van kennis. Kennis die ze delen met de jongere werknemers.'



De jury:

'Zij doen gewoon wat ze moeten doen. Een door de directeur gedragen diversiteitsbeleid. Gespeend van vooroordelen of discriminatie.'

Numac Nederland

kernactiviteit machine onderhoud en procesoptimalisatie
werknemers 580
actielijn vitaliteit medewerkers stimuleren
succesfactor leeftijd geen thema
bijzonder winnaar Senior Power Prijs 2007

Van vut naar fit



10.

Leeftijd vergeten 09 Maatwerk leveren 32 Mensen aanspreken 17



‘Ouderenbeleid, daar doen wij niet aan. Bij ons is iedereen gelijk maar niemand hetzelfde. Wij zeggen: elke baan moet een maatpak zijn.’

Frank Snijders, directeur Numac Nederland

De organisatie

‘Op machines schrijf je af, op mensen schrijf je bij.’ Een gevleugelde kreet van Numac oprichter Ger Camp. Hij dook drieëntwintig jaar geleden in het gat in de markt: bedrijven die machineonderhoud en ander technisch werk willen uitbesteden. Numac Nederland groeide als kool. In die dikke twintig jaar naar vijfhonderdachtig werknemers en ruim twintig vestigingen.

Fit, dat is het sleutelwoord. In twee opzichten. De Engelse betekenis is pasvorm. Een baan moet bij iemand passen en andersom. De juiste mens op de juiste plaats dus. In het Nederlands is fit de afkorting van vitaliteit. Het bedrijf wil simpelweg fitte werknemers, en van alle leeftijden. Mensen die werk doen dat bij hun past. Mensen die hun taken geestelijk en lichamelijk goed aan kunnen.

De medewerkers zijn het belangrijkste bij Numac. Directie, personeelszaken en managers scheppen voor hen de voorwaarden om het werk te kunnen doen. Tijdens persoonlijke ontwikkelingsgesprekken vertelt de medewerker waar hij behoefte aan heeft. De medaille

heeft twee kanten. Een functie wordt zonnig aan de medewerker aangepast. Maar van de betrokkene verwacht Numac ook het nodige. Bijvoorbeeld dat hij via cursussen zijn vak bijhoudt. En dat hij lichamelijk in vorm blijft. Want onderhoudsmonteur is een belastend beroep. Met name voor ouderen kan fitheid een struikelblok zijn om inzetbaar te blijven.

Frank Snijders: ‘Stel ik kan kiezen tussen een twintiger en een vijftiger. De twintiger is technisch een topper, maar laat slechte omgangsvormen zien en communiceert ongelukkig. De vijftiger is technisch ervaren en sociaal een tigger. Dan kies ik voor de vijftiger.’

De aanpak

Numac investeert in iedereen, jong en oud. Ze noemen het niet eens beleid, het zit in de genen van de organisatie. Voortdurend is de helft van het personeel bezig met een of andere vorm van opleiding. Medewerkers spijkeren bij op technisch vlak. Of sleutelen aan communicatieve vaardigheden. Zestigers zitten naast twintigers in de cursusbanken.

In 2008 start een vitaliteitsprogramma.

De arbodienst en de ziektekostenverzekeraar ondersteunen de ontwikkeling daarvan.

Het bedrijf stelde onlangs het geijkte pensioenplafond in de eigen gelederen ter discussie. Natuurlijk ook ingegeven door het krimpende aanbod van personeel op de arbeidsmarkt. Voor weinig medewerkers bleek tweeënzestig heilig. Numac stelt tweeënzestig-plussers nu ook formeel in staat om door te werken.

Frank Sniijders: 'In een POP gesprek spreken wij iemand gerust aan op gezondheidsaspecten. Dat schuurt langs de privacy. Maar ik vind dat je het als werkgever mag en moet doen. Het is in het belang van het bedrijf dat iemand fit is. En het is ook in het belang van het individu. Het bespreken van ongezond gedrag kan in het begin pijnlijk zijn. Maar uiteindelijk zijn de mensen je er dankbaar voor.'



'Goed dat ervaring behouden blijft, dan kun je kennis altijd delen met collega's.'

Harold Coolen (34), servicemonteur metaalbewerkingsmachines



De winst

Leeftijd is dus geen thema bij Numac. Niet in het aannamebeleid. Noch als gaat om onderwijs en persoonlijke ontwikkeling. Het mag door de onvermijdelijke vergrijzing van het personeelsbestand ook geen thema worden. Juist maatregelen als een vitaliteitsprogramma kunnen dat voorkomen.

Ook constateert Numac dat ouderen steeds beter inzetbaar blijven en langer kunnen en willen doorwerken. Liefst de helft van de pensio-nado's, zoals ze in Venray liefkozend heten, is thans een aantal uren per week beschikbaar voor het bedrijf. Een flexibele schil rondom het reguliere personeelsbestand.

Frank Sniijders: 'Er zit een tweeënzestig-plusser van ons in Tjsechië. In een fabriek daar kampen ze met een storing op een machinelijn die naar dat land is verkocht. Onze man kan dat prima oplossen, omdat hij diezelfde machines zelf jarenlang heeft onderhouden.'

De jury:

'Het echte kapitaal van de organisatie zijn de medewerkers. Die overtuiging is bij Numac diep geworteld. Zeer goed! Net als de aanpak en integratie van dit leeftijdsbewust personeelsbeleid. Gewoon doen!'



Stichting IJsselgraaf

kernactiviteit	primair onderwijs
werknemers	368
actielijn	investeren in persoonlijke ontwikkeling
succesfactor	beginnen bij directie
bijzonder	pionier in onderwijssector

Bij de les blijven



11.

Personeel kennen 03 Wakker kussen 19 Individueel ondersteunen 29



'Ik oud en afgeschreven? No way'. Met die houding kwamen ouderen terug van een tweedaagse training. Daar ontdekten ze dat ze waardevol zijn voor de organisatie. Ze staan nu met meer zelfvertrouwen voor de groep.'

Corrie de Berg, beleidsmedewerker personeel

Het bedrijf

'Investeren in mensen.' Dat is de missie van stichting IJsselgraaf. De organisatie overkoepelt twintig basisscholen in Gelderland. Haar streven is niet alleen van toepassing op de zevendertighonderd leerlingen. IJsselgraaf investeert ook in de persoonlijke ontwikkeling van haar driehonderdvijftig werknemers. Afgelopen jaar startte het project 'En zij werkten nog lang en gelukkig'.

Verslechterende ziekteverzuimcijfers vormden een directe aanleiding. Ook de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand baarde zorgen. Een werkgroep van directieleden, leerkrachten en een P&O'er ging aan de slag. Het projectteam liet zich begeleiden door een consultant van bureau Interstudie. Eerste conclusie: 'Leeftijdsbewust beleid moet leeftijdsloos beleid zijn. Alle levensfasen dienen aan bod te komen. Alleen dan zijn mensen voor het onderwijs te behouden.'

Het beleid van IJsselgraaf richt zich dus op alle medewerkers. De leiding krijgt training in leeftijdsbewust denken en doen. Voor medewerkers zijn er instrumenten die hun

inzetbaarheid verbeteren. Bijvoorbeeld loopbaanoriëntatie, met name gericht op dertigers, maar ook medewerkers in andere levensfasen kunnen daaraan deelnemen.

Corrie de Berg: 'Plezier in het werk. Daar gaat het om. Wie er lol in heeft, denkt niet eens aan z'n pensioen.'

De aanpak

De werkgroep startte met een enquête. Centrale vraag: wat vinden oudere werknemers belangrijk? In mei 2004 kregen alle medewerkers van vijftig jaar en ouder de vragenlijst onder hun neus. Hun antwoorden vormden ingrediënten voor een meer-sporen-aanpak. De werkgroep ontwikkelde beleid en bijbehorende instrumenten. Alle medewerkers kregen informatie over het beleid, tijdens teamvergaderingen en via een nieuwsbrief.

Vanaf september 2006, het vorige schooljaar, rolde IJsselgraaf het scenario uit. Drie medewerkers – allen vijftien jaar of langer in het onderwijs – volgden een traject loopbaanoriëntatie. Veertig medewerkers van vijfenveertig jaar en ouder namen deel aan

een preventief medisch onderzoek, gericht op welzijn en leefstijl. En tweeëntwintig medewerkers van vijftig jaar en ouder gingen op zoek naar hun drijfveren, middels de tweedaagse training 'Ouderwijs'. In het schooljaar 2007/2008 rijdt de trein verder.

Corrie de Berg: 'Dit beleid is voor mij een succes als onder medewerkers vraag naar de instrumenten ontstaat. Dat we niet hoeven te leuren met trainingen maar dat ze er zelf om gaan vragen.'

De winst

In het onderwijs is leeftijdsbewust personeelsbeleid geen gemeengoed. IJsselgraaf ziet zichzelf als pionier. Medewerkers reageren positief. Ze ervaren het als een blijk van waardering dat er aandacht is voor hun welbevinden. De belangstelling voor de Ouderwijs training en het preventief medisch onderzoek is groot.

De Ouderwijs deelnemers onderzochten wat er voor nodig is om met plezier voor de klas te blijven staan. Bewust gebeurde dat buiten de deur, in het Woodbrookers huis te Lochem. De IJsselgraaf medewerkers maakten



een plan en bespraken dat ter plekke met hun directeur. Daar zijn concrete acties uitgekomen, die met ingang van 2007/2008 hun beslag krijgen.

Uit de training bleek dat mensen best langer willen doorwerken. Maar dat ze het wel prettig vinden als het rooster flexibeler wordt. In de actieplannen staat bijvoorbeeld ook dat ervaren leerkrachten vakinhoudelijke cursussen gaan volgen. Niet richting pensioen sukkelen, maar bij de les blijven.

Werken de IJsselgraaf medewerkers dankzij het kersverse leeftijdsbewust personeelsbeleid nu ook lang en gelukkig? Voor een antwoord op die vraag is het te kort dag. IJsselgraaf monitort ziekteverzuim, oudertevredenheid en andere parameters om het rendement van al dat investeren in mensen te meten. Wordt dus vervolgd.



'Ik ben 26 en toch doe ik aan loopbaanoriëntatie. Ik werk met plezier, en wil dat graag zo houden.'

Lotte Schippers (26), leerkracht kleuters en groep 4

Corrie de Berg: 'Beginnen bij de directie is een succesfactor. We hebben twintig directeuren van al onze scholen twee dagen op training gestuurd. Zij begrijpen nu wat levensfasenbewust denken en werken inhoudt. Ze staan achter het beleid en dragen dat uit in de organisatie'



De jury:
'Een goed voorbeeld, zeker binnen het onderwijs. Een onconventionele en integrale aanpak, prima! Bovendien makkelijk overdraagbaar naar andere organisaties.'

Wegener Huis aan Huiskranten

kernactiviteit	uitgeven huis aan huiskranten
werknemers	1056
actielijn	bewustwording
succesfactoren	geduld
bijzonder	training beïnvloedt beleving en beeldvorming

Van vut naar fut



12.

Beeld bepalen 08 Succes meten 34 Ontwikkeling stimuleren 26



‘Niks positieve discriminatie van ouderen! Wij maken geen onderscheid op basis van leeftijd. Iedereen heeft zijn eigen verhaal. De een bloeit op door een training. De ander door verandering van baan.’

André Dekkers, caremanager

De organisatie

‘Hoe lang moet jij nog?’ Die verzuchting kon je zomaar horen verluiden op de burelen van Wegener. Alsof werken een straf is en de VUT of het pensioen de verlossing. Aan het werk kan het niet liggen, dachten directie en personeelsmanagers van het huis aan huiskrantenbedrijf. Artikelen schrijven, adverteerders verleiden, kranten vormgeven en drukken. Leuk en uitdagend werk, zou je zeggen. Alleen zagen veel medewerkers dat zelf anders. Er moest dus iets gebeuren aan de beleving.

Analyse van parameters op het gebied van personeelsbeleid geeft aanknopingspunten. De gemiddelde leeftijd ligt hoog. Een doorsnee dienstverband is lang. Medewerkers blijven plakken in functies. Alle aanleiding dus voor groot onderhoud van het personeelsbeleid. Het vervallen van de VUT regeling vormde het startsein.

André Dekkers: ‘Niet de leeftijd is bepalend voor goed functioneren, maar de betekenis die je zelf aan leeftijd geeft.’

De aanpak

Wegener richtte de WHK Academy op. WHK staat voor Wegener Huis aan Huiskranten. De Academy huurde een extern bureau in. In samenspraak met André Dekkers zette het twee speciale trainingen op.

Training één is bedoeld voor medewerkers en heet ‘Van moeten naar mogen’. Het idee is dat mensen zich bewust worden van de invloed die ze zelf hebben op de inrichting en beleving van hun werk. Training twee richt zich op leidinggevendenden. Titel: ‘Meer inzicht in eigen denken en handelen’. Ook managers gaan op zoek naar de overtuigingen die hun gedrag sturen. Tevens leren ze om oudere collega’s beter te begrijpen en daar naar te handelen.

Nomen est omen. ‘Van moeten naar mogen’ is vrijwillig. Caremanager André Dekkers en collega P&O’ers stapten persoonlijk op kandidaten af. Zij gingen met mensen die tegen heug en meug leken te werken in gesprek en raadden hen aan om zich aan te melden voor de training. Ook op andere manieren blaast het leeftijdsbewust personeelsbeleid leven in

mensen en organisatie. Zo is het aannamebeleid anders ingericht. Zo hebben ouderen uren gekregen om jongeren te coachen.

André Dekkers: 'De factor 'zelf' is van groot belang. In de training komen medewerkers erachter dat hun eigen perceptie doorslaggevend is voor de manier waarop ze hun werk ervaren. Vervolgens nemen ze meer hun eigen verantwoordelijkheid, in plaats van alleen maar mopperen en zoeken oplossingen binnen zichzelf.'

De winst

Het hoofd van de postkamer heeft er weer zin in. Sinds 'Van moeten naar mogen' kijkt hij met andere ogen naar zichzelf, zijn werk en zijn medewerkers. Hij weet nu wat ze niet kunnen en wat ze wel kunnen. En wat ze kunnen, benut hij beter. Daardoor heeft ook zijn eigen werkdruk menselijke proporties aangenomen. Eén van de succesverhalen.



'Die training opende mijn ogen. Ik bespreek nu wat ik op mijn lever heb. Dat geeft rust.'

Rob Hoogenraad (53), Hoofd post- en printverwerking



De beeldvorming rond leeftijd verschuift. Een gevorderde leeftijd betekent bij Wegener niet meer per definitie: inflexibel, lage productiviteit, verzuimgevoelig. Evenmin speelt leeftijd een rol bij het werven en selecteren van nieuwe collega's. Functies zijn beschreven in een competentieprofiel. In de selectiegesprekken be vraagt Wegener kandidaten op competenties. Onlangs zijn twee medewerkers van zevenenvijftig jaar aangetreden. Een media-adviseur en een vertegenwoordiger.

Het ziekteverzuim is gedaald van meer dan zeven naar dik onder de vijf procent. Een werknemerstevredenheidsonderzoek onder alle werknemers is net achter de rug en moet meer duidelijkheid scheppen over wat nog beter kan. De uitkomst fungeert als nulmeting. Over anderhalf jaar neemt personeelszaken opnieuw de pols van de organisatie op. Dan moet blijken dat het gevoel dat nu ontluikt – 'bij Wegener is het lekker werken' - organisatiebreed is ingedaald.

André Dekkers: 'Onze maatregelen zijn geen tovermiddelen. Wij hebben een proces op gang gebracht. Dat leidt langzamerhand tot de gewenste bedrijfscultuur.'



De jury:

*'Het opleidingsaanbod is goed en divers.
Een mooie mix van verplichte en vrijwillige
trainingen. Iedereen in het bedrijf krijgt
ontwikkelkansen.'*



De praktijk leert...

Passie is power. De twaalf zijn trots. Op hun bedrijf. Op hun aanpak. Op hun winst. Ze zetten hoog in op inzetbaarheid, diversiteit en betrokkenheid. Zo halen ze meer uit al hun mensen. De praktijk leert het.



Alle hens moet aan dek

Voor velen is het *an offer they can't refuse*. Nog vóór hun zestigste afzwaaien met een riante regeling. Alleen een dief van zijn eigen portemonnee laat zo'n kans liggen. Helemaal als werkgever en collega's je toch al het gevoel geven dat je niet meer meetelt. Er bestaan bedrijven waar veertigers de landing al mogen inzetten...

Dat beeld is spoedig verleden tijd. Werp maar eens een blik op de demografie van ons land. Onder het knopje 'feiten en cijfers' op www.senior-power.nl bijvoorbeeld. Het diagram met de leeftijdsopbouw van Nederland heeft een zwemband rond het middel. Gevolg van de naoorlogse baby boom. De babies van toen schurken thans tegen hun pensioen aan.

Boomers baren zelf aanzienlijk minder nageslacht. En ook hun nakomelingen – de twintigers en dertigers van nu – mogen met 1,3 kind per gezin geen broedmachines heten. De voorspelling laat zich raden. Op afzienbare termijn zijn er – bij ongewijzigd beleid - te weinig mensen om het werk in de BV Nederland te doen en de rekeningen van ACW en gezondheidszorg te betalen. Daarom schroeien overheid en sociale partners uitstroombmogelijkheden dicht. Regelingen als de VUT lopen op hun laatste benen.

Ouderen zijn niet het probleem, zij zijn de oplossing

Ondernemen is vooruitzien. Scan daarom ook even uw eigen bedrijfsbevolking van vandaag en morgen. Kijk bijvoorbeeld eens in de Leeftijdsspiegel, ook te vinden op www.senior-power.nl. Het levert vrijwel zeker dezelfde prognose op: minder jongeren, meer ouderen. Veel organisaties voelen een voorproefje van die pijn. Nu de economie bloeit en het personeelstekort groeit.

Oudere werknemers verlaten het schip voortijdig. Te weinig jongeren monstereert aan. Dat maakt het voor de mannen en vrouwen van middelbare leeftijd extra zwaar. Deze middengroep moet alle zeilen bijzetten. En heeft dus weinig gelegenheid om in de eigen fitheid en competenties te investeren. Ze zullen vanzelfsprekend eerder opbranden en afhaken. De vicieuze cirkel is rond. Maar dan nu het goede nieuws. Weer even naar de demografie kijken. Er komen relatief meer ouderen. En dus gaat de romp van de grafiek steeds meer op die van een body builder lijken.



Smalle taille, gespierde borstkas. Senior power! De genomineerde bedrijven van de Senior Power Prijs laten het zien. Het probleem is de oplossing. Vergrijzing valt te verzilveren.

Bejegening, daar begint het mee

Bedrijven hebben kippen met gouden eieren in dienst. Alleen raken die in de meeste organisaties van de leg. Uitgerekend oudere werknemers kunnen met hun kennis en ervaring tot de meest winstgevendste medewerkers behoren. Uitgerekend oudere werknemers krijgen de minste prikkels om hun beste been voor te zetten. Aanhalingstekens openen: 'Ze gaan toch binnenkort met pensioen. Ze zijn immers minder fit. Ze zijn sowieso minder



‘Maak van het probleem de oplossing. Vergrijzing verzilveren.’

productief.’ Aanhalingstekens sluiten. Met zo'n self fulfilling prophecy gooien organisaties hun eigen glazen in. Want de senior zelf kiest eieren voor zijn geld. Geen waardering voor hem? Wordt hij niet uitgenodigd voor een persoonlijk ontwikkelingsgesprek? Rept alles en iedereen om hem heen van de heilige pensioenhemel? Herkauwt de bedrijfs-training vooral dingen die hij als oude rot al lang weet? En kan hij als oudere zijn kennis aan niemand kwijt? Dan is het niet verwonderlijk dat hij liever mijmert over boot of caravan

waarmee hij straks achter de horizon verdwijnt. In plaats van het aanmeldingsformulier voor de volgende bijscholing in te vullen.

Het kwartje kan ook een andere kant op vullen. Kijk maar weer naar de genomineerden. Ze investeren en pakken de winst. Bewust creëren zij bewustzijn bij directie en werkvloer. Door medewerkerstevredenheidsonderzoek te doen. Door een beleidsvisie op te stellen. Door met interactief theater tongen los te maken. Door succesverhalen rond te strooien over oudere werknemers. Door leidinggevend te leren hoe ze het beste uit hun mensen kunnen managen. Door aanpassing van het aannamebeleid.

Liefde is bedrijfskapitaal

Niet laten verpieteren dus, die vijftigplusser! Maar water geven en in het licht zetten. Schenk mensen aandacht, waardering, ontwikkelkansen en zonodig een financiële prikkel. Dan gaat zelfs de oudste boom weer

vrucht dragen. De beste boekhouders onder de inzenders voor de Senior Power Prijs onderschrijven die slotsom. ING trekt alles uit de kast om het haar werknemers naar de zin te maken. Want wie lol in zijn werk heeft, weten de financieel dienstverleners, is per definitie productief. Die houdt het bovendien lang vol.

Bij deze en andere trendsetters gaan CAO's en aanverwante regelingen op de schop. Ze veranderen in menu's van mogelijkheden. Van loopbaanadvies tot gezondheidstraining. Van levensloopregeling tot persoonlijk ontwikkelingsbudget. Medewerkers kiezen hun kansen om fit en vitaal, flexibel en mobiel te blijven. Inzetbaar, zoals dat in P&O termen heet. Bij alle inzenders van de Senior Power Prijs is die trend zichtbaar. Bij de een heet het 'bijschrijven op mensen'. De ander noemt het 'vitaliteitsprogramma'. De volgende 'onderneemt met talenten'. Weer een ander pakt het formeler aan en zet een arbeidsgezondheidskundig onderzoek op. Het effect is overal hetzelfde: als het bedrijf van zijn mensen houdt, houden de mensen van hun bedrijf. Dan wordt moeten mogen. Dan blijken medewerkers ineens tot veel meer in staat.

Iedereen kan zich ontwikkelen

Voor de zekerheid toch nog even die vraag. Is een vijftigplusser echt wel flexibel genoeg om mee te kunnen in de vaart der volkeren? Wetenschappelijke studies lijken het te bewijzen. Een interessante invalshoek biedt Margriet Sitskoorn. Directeur van een herseninstituut van het Utrechts Medisch Centrum (UMC) en auteur van Het Maakbare Brein. Margriet Sitskoorn laat zien dat persoonlijke ontwikkeling niet leeftijd gebonden is. Hersenen kunnen zichzelf reorganiseren en vernieuwen. Sitskoorn schrijft over een violiste die een kwart van haar hersenen verloor maar toch professioneel kon blijven spelen. Over een jongen

'Verander moeten in mogen. Ineens blijken medewerkers tot veel meer in staat.'

die door kippen werd opgevoed, en wiens kippengedrag veranderde in menselijk gedrag. De neurowetenschapper concludeert dat iemands omgeving en de prikkels die hij krijgt daarbij doorslaggevend zijn voor het aanleren, bijleren en blijven leren. Behalve bijzondere verhalen biedt het boek praktische handreikingen om aan de eigen persoonlijke ontwikkeling te werken. Ook inspirerend voor ondernemers en andere gewone mensen.

Een goed werkgever scoort tegen de stroom in

Ouder wordende werknemers dus niet de tent uit piepelen, maar extra prikkelen. Om vitaal en flexibel te blijven. Om mee te praten over ontwerp en uitvoering van beleid. Om mee te helpen om de zaak te organiseren. Om talenten optimaal te exploiteren.

Het doorbreekt de cirkel. Slimme werkgevers ontginnen het complete potentieel van hun mensen. Want worden werknemers daartoe in de gelegenheid gesteld, dan komen zij doorgaans met realistische en haalbare oplossingen ten aanzien van het bedrijfsbeleid. En omdat het hun eigen ideeën zijn, zetten ze maar wat graag de schouders onder de uitvoering.



Het mes snijdt aan drie kanten

Eén: Een open cultuur en een modern pakket arbeidsvoorwaarden profileert een bedrijf als aantrekkelijke werkgever. Twee: Dat maakt het binden van zittende werknemers en het binnenhalen van nieuw personeel in een krimpende arbeidsmarkt gemakkelijker. Drie: Het bedrijf dat diversiteit belichaamt, scoort tevens op de gewone markt. Klanten zijn tenslotte ook uit alle soorten hout gesneden. Zij kunnen zich herkennen in het personeel en andersom.

Verstandig personeelsbeleid is de sleutel

Vroeger heette het ouderenbeleid. Vervolgens leeftijdsbewust beleid. Toen leeftijdsloos. En inmiddels spreken slimmerikken van levensfasebewust. Eigenlijk is het gewoon goed werkgeverschap. De tijdgeest aanvoelen. Luisteren naar wat mensen willen. De voelsprietten naar

de markt uitsteken. Kwaliteiten van elke succesvolle ondernemer, -manager of -personeelswerker. Oudere werknemers niet het stigma 'oud en versleten' opplakken, maar hun waarde herkennen en benutten, dat is voor hen vanzelfsprekend. Vroeger leerde de gemiddelde Nederlander op school een vak. Vervolgens werkte hij daar veertig jaar in. Om daarna te gaan 'genieten' van zijn oude dag.

Dat waren andere tijden. Vandaag zijn leren, werken en genieten geen levensfasen meer. Het is een mix geworden. Een leven lang leren, werken en genieten dus.

‘Durf te pionieren buiten de paden. Daar liggen de schatten.’

Slimme werkgevers faciliteren dat, voor alle leeftijden. En spinnen daar garen bij. Omdat markten voortdurend in beweging zijn, kun je maar beter dynamische werknemers in huis hebben die van alle markten thuis zijn.

Creativiteit loont

Nu even *out of the box*. Neem het onderwijs. Dat klaagt al jaren over het lerarentekort. Aan onderwijzers Duitse taal en cultuur is bijvoorbeeld een schrijnend gebrek, meldt de krant. Ga eens in de Eiffel of de Harz kijken. Daar staat de vroeg uitgetreden Duitse leraar op de camping. Hij zit in zijn luie tuinstoel, met de neus in de nieuwste Duitse literatuur. Als je hem vraagt naar zijn loopbaan, zal hij begeistert vertellen over zijn vak. En een tikje zuur over foute functieprofielen, rigide roosters en dictatoriale onderwijskoepels. Hoe krijg je die leraar terug voor de klas? En hoe zorg je ervoor dat nog actieve collega's niet het hazepad kiezen? Door creatief tegen

de organisatie van het werk aan te kijken. Het rooster durven omgooien bijvoorbeeld. Idee: werken met blokken van zes weken. Anderhalve maand intensief werken. Daarna weer een maandje buiten spelen. De eerste scholen pionieren met dat soort baanbrekende oplossingen. Met verbluffend resultaat. Buiten de gebaande paden denken dus. Daar liggen de schatten.

Moeten wordt willen

De cijfers laten zien dat doorwerken noodzaak is voor de gemiddelde Nederlander. Het is niet anders. Maar ‘moeten’ is voor de meeste mensen het thema helemaal niet. Hoe richten ze hun jaren boven de veertig, vijftig, zestig in? Daar gaat het om. Ze willen kunnen blijven doorgaan met werken, zich ontwikkelen, leven en genieten. Ze willen een goede balans en een werkgever die dat snapt.

Een werkgever dus die naar het totaal van loopbaan, levensfase en persoon kijkt. Die werknemers van alle leeftijden op waarde schat. Die voorwaarden en organisatie van arbeid op individuele maat snijdt. Die mogelijkheden schept voor persoonlijke ontwikkeling en een prettige combinatie van werk en privé-leven. Die werknemers uitdaagt om die kansen ook te pakken. Die werkgever heeft de toekomst.



Erkenning is zichtbaar

De Regiegroep GrijsWerkt bracht de bal aan het rollen. Nu is het de beurt aan brancheorganisaties, sociale partners, ondernemingsraden en arbeidsmarktprofessionals. Zij kunnen scoren met een leeftijdsbewuste aanpak. Inspiratie komt van bedrijven die zich daarmee al onderscheiden. Een speciaal ontworpen beeldmerk vertelt hun verhaal:

- Hier werkt men met ervaring
- Dit bedrijf zorgt voor winnaars
- Zichtbaar trots op hun bedrijf

De twaalf genomineerden voor de Senior Power Prijs 2007 zijn de eerste bedrijven die het vignet op hun gevel mogen bevestigen. Een eigentijdse oorkonde voor topprestaties.



De jury spreekt

Niet bij beleid alleen

En de winnaar is... iedere organisatie die van leeftijdsbewust beleid bedrijfscultuur weet te maken. De voorbeelden zijn er. Lees de verhalen van de genomineerden van de Senior Power Prijs 2007. Zoals winnaar Numac Nederland. Daar is leeftijdsbewust denken en doen de gewoonste zaak van de wereld.



Numac geeft het beste voorbeeld. Hier ontbreekt het woord beleid zelfs in het spraakgebruik. In Venray doen ze 'het' gewoon. 'Op machines schrijven we af, op mensen schrijven we bij', zegt de oprichter van het bedrijf. Een mooi motto, dat in de praktijk van alledag volledig wordt waargemaakt. Na de stratenmakers van Van Dongen in 2006 verdient Numac de Senior Power Prijs 2007.

De jury kent daarnaast in 2007 een eervolle vermelding toe. Speciaal voor de organisatie die erin slaagt op effectieve en inspirerende wijze werkzoekende vijfenveertigplussers een plaats te geven in het wervings- en selectiebeleid. Die prijs gaat naar KSU. Het Amsterdamse softwarebedrijf opereert uitgerekend in een markt waar 'snel en jong' de norm is. Toch neemt het zonder meer vijfenveertigplussers aan. Omdat het goede arbeidskrachten zijn.

Focus op verantwoordelijkheid

Ieder bedrijf dat leeftijdsbewust denkt en doet boekt winst. Meer en meer werkgevers en werknemers maken dat samen waar. Het aantal inzendingen voor de Senior Power Prijs 2007 - tweeënvijftig, zestig procent meer dan vorig jaar - getuigt daarvan. Ook de zeventienhonderd aanvragers van subsidie voor leeftijdsbewust beleid onderstrepen dat (*). Het deelnemersveld is breed. Kleine bedrijven, grote bedrijven, een spectrum aan sectoren. Rode draad is de focus op inzetbaarheid van medewerkers. Daar maken organisaties maatwerk van. Een win-win-win voor werkgever, werknemer en de BV Nederland.



[*] Tussenrapportage 'Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid: Stand van zaken mei 2007'

Brede blik

De jury heeft inzenders gericht bevroegd en integraal beoordeeld. Cruciaal criterium is dat een aanpak meetbare meerwaarde voor het bedrijf en haar medewerkers moet hebben. En dan gaat het natuurlijk niet alleen om ouderen. Leeftijdsbewust personeelsbeleid stimuleert en waarborgt de inzetbaarheid van álle medewerkers. De groenen, de rijpen, en alles wat daar tussenin zit.

Een genomineerde voor de Senior Power Prijs moet anderen kunnen inspireren, motiveren en activeren. Beleid en bedrijfscultuur dienen duurzaam te zijn ingebed. Navolgbaar voor anderen. Met eye-openers, heldere slaagfactoren en inspirerende succesverhalen. Onderbouwd door cijfers en ervaringen. Andere pluspunten: een actieve rol van werknemerspartijen en het in dienst nemen én houden van vijfenveertig-plussers.

‘Maak de sprong van beleid naar cultuur.’

Wat op papier een briljante benadering lijkt, kan in de praktijk stuiten op onwil, onwetendheid en andere hobbels. Beleid moet blijken. Uit de stemming op de werkvloer. Uit de wisselwerking tussen medewerkers en management. Uit tevreden klanten. En als het even kan uit klinkende bedrijfsresultaten. Leeftijdsbewust denken en doen is bij voorkeur een integraal en duurzaam onderdeel van het reilen en zeilen van de organisatie.

Draai vinden

Helaas is dat nog niet overal het geval, plaatst de jury een kanttekening. Veel bedrijven bevinden zich nog in de warmloophase. Er zijn talloze initiatieven, nieuwe instrumenten en acties die op touw worden gezet. Er wordt veel gesproken met elkaar, er worden prikkelende ideeën bedacht om leeftijdsbewust beleid op de agenda te zetten en om medewerkers erbij te betrekken. De concrete toepassing en verknoping met alle onderdelen van het bedrijf ontbreekt nog. Het wiel wordt op veel plaatsen uitgevonden, maar dat wiel moet nog wel duurzaam in beweging komen. Op naar het perpetuum mobile!

Van 52 naar 12 naar 3 naar 1

Na ronde één kwam de jury tot twaalf genomineerden. Tijdens de laatste jurybijeenkomst bleef een top drie over. Corus Nederland, KuiperBouwgroep, Numac Nederland. De jury nam hen nog eens zorgvuldig de maat. Integraliteit, voorbeeldfunctie en prestaties stonden centraal. Plus de vraag wie het moeilijker of makkelijker heeft om leeftijdsbewust beleid te ontwikkelen: MKB-er of multinational. De waarheid blijkt in het midden te liggen. Met ruim vijfhonderd medewerkers is winnaar Numac geen MKB meer, en ook geen multinational.

Ervaring blijvend benutten

Bij Numac draait alles om het woord 'Fit'. Het bedrijf kijkt naar haar mensen en wat er voor nodig is om gezond en prettig te kunnen doorwerken. Er is volop aandacht voor de loopbaan en de mogelijkheden van álle werknemers. Ze kunnen daardoor langer productief zijn.

Ervaring wordt blijvend benut. Niet alleen prettig voor de betrokkenen, ook het bedrijf vaart er wel bij. Numac groeide in recordtempo en heeft nu vestigingen in heel het land.

Er blijkt zelfs leven na het pensioen te zijn. Desgevraagd bleek de pensioenleeftijd van tweeënzestig jaar, zoals vastgelegd in de CAO kleinmetaal, voor veel Numac-medewerkers niet meer heilig. Langer doorwerken is een serieuze optie. De jury vindt het sterk dat Numac de daad bij het woord voegt en andere professionele partijen betreft voor een concrete uitvoering. Commitment van de medewerkers ligt vast in heldere afspraken tussen managers en medewerkers, van mens tot mens.

Creatieve oplossingen

Runners-up zijn Corus en KuiperBouwgroep, in willekeurige volgorde. De jury prijst Corus om de consistente aanpak en de jarenlange inspanningen en investeringen in menselijk kapitaal. De omvang van het bedrijf, de traditioneel industriële oorsprong en het type productieproces maken leeftijdsbewustbeleid tot een lastige opgave. Hulde voor de creatieve en gedragen oplossingen, zoals de invoering van het 'kort cyclisch voorwaarts roterend vijf ploegendienstenrooster'.

Het Philip Cocu effect van KuiperBouwgroep springt eruit. Beeldend en communicatief sterk. Het motiveert jongeren en ouderen om te werken aan vakmanschap en vitaliteit. Bijzonder is dat oudere collega's die aanvankelijk wilden vertrekken, toch zijn gebleven en dik tevreden zijn met hun nieuwe rol.

De jury

- Agnes Jongerius - Voorzitter FNV vakcentrale
- Rens de Groot - Voorzitter Raad van Bestuur CWI
- Bernard Wientjes - Voorzitter VNO-NCW
- Loek Hermans - Voorzitter MKB Nederland
- Hans Kamps - Voorzitter ABU
- Aad van Dongen – A. van Dongen BV, Winnaar Senior Power Prijs 2006

En de leden van de Regiegroep GrijsWerk

- Hannie van Leeuwen – o.a. voormalig lid Eerste Kamer
- Yvon Jaspers - Programmamaker en tv-presentator
- Ben Pauw - Directeur bureau voor communicatiemanagement en public affairs
- Jan van Zijl - Voorzitter Raad voor Werk en Inkomen
- Gerrit Jan Wolffensperger – o.a. lid van de Raad voor de Journalistiek
- Juryvoorzitter: Ed Nijpels - Voorzitter Regiegroep GrijsWerk, Commissaris van de Koningin in Friesland

Zelf aan de slag

Zelf aan de slag

Zelf aan de slag met leeftijdsbewust personeelsbeleid. Kijk de kunst af van de twaalf genomineerden. Boven elk verhaal staat welke instrumenten, maatregelen en concepten ze in hun organisatie toepassen. Bekijk hier het overzicht. In de toolbox op www.senior-power.nl vindt u meer informatie, extra tips, hints en richtingaanwijzers. Succes!

Draagvlak

- 11 **OR betrekken** De Ondernemingsraad 'medeplichtig' maken aan de verbetering en vernieuwing van het personeelsbeleid.
- 12 **Thuisfront betrekken** De huisgenoten van medewerkers op toegankelijke wijze informeren over veranderingen in het personeelsbeleid. Goed voor de betrokkenheid.
- 13 **Bazen betrekken** Directie en management het voordeel laten zien van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hen leren en stimuleren om leeftijdsbewust te managen.



Cultuurverandering

- 14 **Diversiteit bevorderen** Zorgen voor een diverse samenstelling van het personeelsbestand. Ook wat betreft leeftijd. Diversiteit scoort, ook in zakelijk opzicht. Klanten waarderen het met loyaliteit.
- 15 **Personeel prikkelen** Werknemers op eigen kracht en verantwoordelijkheid aanspreken. Voorkomen onderbenutting en daarmee stress. Individuele gesprekken laten goede ideeën opborrelen.
- 16 **Uitzonderingen ontzien** Generieke ontziemaatregelen zoals verbod op ploegendienst voor ouderen afschaffen. Maar per medewerker diens inzetbaarheid beoordelen.
- 17 **Mensen aanspreken** Medewerkers durven aanspreken, zowel op hun verantwoordelijkheid als op hun creatief vermogen.

Competentiemanagement

- 18 **Kennis benutten** Kennis van alle medewerkers – jong en oud - gebruiken en laten delen.
- 19 **Wakker kussen** Gebruik maken van kennis door bijvoorbeeld de passie voor het vak van medewerkers weer terug te halen. Middels erkenning, gebruik van expertise, bij- en nascholing.
- 20 **Ervaring gebruiken** Benutten van de levenservaring van medewerkers. Vragen naar hun inzichten en verbeter suggesties en die zichtbaar gebruiken.
- 21 **Gepensioneerden inzetten** Met gepensioneerde medewerkers het gesprek aangaan. Hen hernieuwd inzetten in de organisatie. Dat juridisch goed regelen.

Startpunt

- 01 **Cijfers verzamelen** Cijfers over personeel verzamelen. Verzuim, lengte dienstverband, verblijfsduur in functie, aanlevering vanuit re-integratie etc. Uitgesplitst naar leeftijd en afdeling.
- 02 **Prestaties monitoren** Informatie vergaren over prestaties personeel in relatie tot leeftijd. Nemen kwaliteiten en productiviteit toe of af naarmate medewerkers ouder worden? Hoe is dat te beïnvloeden?
- 03 **Personeel kennen** Weten wat leeft bij medewerkers rond thema leeftijd en daar wat mee doen. Beleving onderzoeken, middels enquête, scan of medewerkerstevredenheidsonderzoek.



Vooruitblik

- 04 **Vooruit kijken** Probleem analyseren. Wat gebeurt er als we niets doen. Toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen leiden tot haalbare acties. Daar ook middelen en mensen voor vrijmaken.
- 05 **Marktkansen pakken** Marktkansen verkennen om expertise en ambities (seniore) medewerkers te benutten. Ondernemen en bedrijfsonderdelen ontwikkelen met hun specifieke kennis en ervaring.
- 06 **Strategisch plannen** Op basis van een blik in de toekomst (zie 4) anticiperen op veranderingen in de arbeidsmarkt en personele bezetting in eigen organisatie. Bijvoorbeeld als het gaat om werving en selectie.
- 07 **Kosten/baten kennen** In beeld brengen hoe investeringen in leeftijdsbewust beleid zich terugbetalen. Niet alleen kijken naar de kosten, ook naar de baten. Indicatoren vaststellen.

Bewustwording

- 08 **Beeld bepalen** Beeldvorming, cultuur en beleving van personeel aanpakken. Ook management en directie. Vooroordelen en mythes vervangen door reële inzichten. Geen 'oud makend gedrag' meer tolereren.
- 09 **Leeftijd vergeten** Leeftijd geen rol laten spelen bij werving en selectie, beoordeling, scholing. Iedereen systematisch alle mogelijkheden aanbieden. Leeftijd drempels weg! Ook bij werving.
- 10 **Inspirerend communiceren** Inzetten op enthousiaste communicatie als voertuig voor ontwikkeling van de organisatie. Met medewerkers praten over hun toekomst en rol. Hun expertise en suggesties gebruiken.

Preventie

- 22 Uitval voorkomen** Uitval van medewerkers vanwege fysieke of geestelijke belasting voorkomen. De werkvermogenindex is een goede voorspeller. Analyseer en begeleid ziekte en verzuim systematisch. Pas arbomaatregelen consequent toe.
- 23 Gezondheid stimuleren** Lichamelijke gezondheid bevorderen. Middels vitaliteitprogramma's gericht op werk en privé. Slijtage vanwege duurbelasting voorkomen. Inzetbaarheid bevorderen door preventief arbobeleid.
- 24 Mobiliteit bevorderen** De arbeidsmobiliteit bevorderen. Ook zijwaarts en zonnig naar buiten de organisatie. POP en PEP gesprekken voeren. De woorden in daden omzetten. EVC trajecten inzetten. Heroriëntatie mogelijk maken.
- 25 Loopbaanoriëntatie aanbieden** Aanbieden van middelen tot heroriëntatie op loopbaan. Snuffelstage, interne detachering, workshop 'Waarden in Werk', beroepentest, coachende rol. Iedereen kan zich vernieuwen. Ook ouderen.



Ontwikkeling

- 26 Ontwikkeling stimuleren** Persoonlijke ontwikkeling in het werk stimuleren. Iedereen is, ongeacht leeftijd, in staat om zich kennis en vaardigheden eigen te maken.
- 27 Taken rouleren** Taken, functies of werkplekken laten rouleren. Dit stimuleert kennisontwikkeling, flexibiliteit en inzetbaarheid van medewerkers.
- 28 Kwaliteiten certificeren** Certificeren van kwaliteiten van medewerkers via EVC-trajecten. Erkenning motiveert.

Maatwerk

- 29 Individueel ondersteunen** Kijken naar de individuele medewerker. Wat heeft die nodig voor mobiliteit en loopbaanontwikkeling?
- 30 Flexibel zijn** Arbeidsvoorwaarden op maat snijden. Regelvrijheid en flexibiliteit bieden als het gaat om arbeidscontract, werktijden etc.
- 31 Hulp bieden** Medewerkers concrete hulp bieden om hun sterke punten te benutten.
- 32 Maatwerk leveren** Mogelijkheden scheppen voor een flexibele werkbelasting. Daarin kan veel meer dan op het eerste gezicht lijkt.



Verankering

- 33 Kwaliteitssystemen gebruiken** Bestaande kwaliteitssystemen voor personeelsbeleid gebruiken voor aanpak vergrijzing. Aansluiten bij thema's als arbo, verzuimpreventie, competentie management, innovatie.
- 34 Succes meten** Resultaten van het beleid meten. Indicatoren vaststellen zoals personele kengetallen. Analyses verfijnen en parameters doorontwikkelen. Vinger aan de pols van de organisatie houden met periodieke monitor.
- 35 Blijven investeren** In menselijke kapitaal blijven investeren. Invalshoeken voor aanpak beleid bepalen. Opleidingen boeiend maken voor iedereen. Actief aanbieden. Specifieke kwaliteiten alle leeftijdsgroepen de kans geven.

Colofon

Inhoudelijk concept: Silvia van den Heuvel, Teksten: Marcel Oden, Fotografie: Chris Pennarts, Vormgeving: BVH Dienstencentratie, Advies: Het Kantoor, Eindredactie: GrijsWerk, Drukwerk: Koninklijke Broese & Peereboom B.V., oktober 2007

Senior Power is een initiatief van de Regiegroep GrijsWerk. In overleg met GrijsWerk is overname uit deze uitgave mogelijk. Wilt u weten wat de Regiegroep GrijsWerk voor uw organisatie kan betekenen, neem dan contact op via info@grijswerkt.nl of kijk op www.senior-power.nl

Regiegroep GrijsWerk is door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voor drie jaar ingesteld. Zij wil dat werken tot 65 jaar weer heel gewoon wordt. Door inspirerende voorbeelden, praktische oplossingen, hanteerbare instrumenten en afspraken met sociale partners.

Regiegroep GrijsWerk - Postbus 16101 - 2500 BC Den Haag - Bezoekadres: Oranjestraat 4
2514 JB Den Haag - T 070 789 07 47 - E info@grijswerkt.nl - www.senior-power.nl