

## Notitie Leeftijdsbewust Personeelsbeleid

Plannen in vervolg op de studie 'Oud maar niet out'<sup>1</sup>

---

### I. Nederland (en de UT) vergrijst...nou en?!

Vanaf 2005 tot 2015 zal in Nederland een grote 'golf' medewerkers massaal met (pre)pensioen gaan. De generatie van 50 tot 58 jaar bezet veel leidinggevende- en sleutelposities in arbeidsorganisaties. Zonder ingrijpen zal naar verwachting (aan de hand van demografische gegevens) het uittreden van ouderen leiden tot fikse personeelsproblemen. Er zullen te weinig andere medewerkers zijn om de opengevallen plaatsen in te nemen.

Daarbij komt dat de verhouding werkenden/gepensioneerden omslaat. Er ontstaat grote druk op de overheidsfinanciën. Het aandeel 65-plussers is momenteel 13% van de bevolking en in 2045 zal dat ruim 22% zijn. De zogenoemde 'grijze druk' loopt dus op. Dat heeft grote gevolgen voor het draagvlak van de kosten van AOW, gezondheidszorg en andere ouderenregelingen.

Om het tij te keren heeft het Kabinet verschillende maatregelen op stapel staan. Regelingen die het mogelijk maken vervroegd uit te treden worden bewust (financieel) onaantrekkelijk gemaakt.

De trend is gezet. Werkgevers moeten om ouderen langer in dienst te houden inzetten op leeftijdsbewust personeelsbeleid: ouderen in staat stellen langer te (willen) blijven werken. Effectief beleid moet vroege uitstroom van beschikbaar talent voorkomen. Dat betekent dat er proactief in ouderen moet worden geïnvesteerd om die categorie personeel **inzetbaar en gezond** te houden. Daarbij is het belangrijk te blijven zorgen voor uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden, maar dat geldt in feite voor alle medewerkers, jong en oud. Voor de sector onderwijs speelt dit des te meer omdat het percentage werkenden in het onderwijs dat verwacht over vijf jaar helemaal niet meer te werken ten opzichte van andere sectoren relatief hoog is. Dat zou te maken kunnen hebben met het hoge percentage oudere werknemers binnen de onderwijssector (29% van de werknemers is ouder dan 50, waar dat voor alle sectoren totaal 19% is)<sup>2</sup>. Bij de UT bedraagt dit percentage 24.

Er is ook een keerzijde aan het langer in dienst houden van oudere medewerkers. Als *te veel* ouderen blijven doorwerken heeft dat gevolgen voor een nieuwe generatie die aan de kant moet blijven staan omdat er geen werk is want bezet door ouderen. Voorts komt het vraagstuk van een 'evenwichtige leeftijdsopbouw van de organisatie' ter sprake, wat 'evenwichtig' dan ook moge zijn.

---

<sup>1</sup> Mariëlle Bakker, afstudeerscriptie RUG (Enschede, september 2004).

<sup>2</sup> Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, 2002

---

## **II. Vragen en vooroordelen**

Bij de insteek dat het om verschillende redenen beter is ouderen langer te laten werken doen zich allerlei vragen en vooroordelen voor. Vragen als lopen we tegen problemen op als we ouderen langer willen laten werken? Zijn er knelpunten in het functioneren van ouderen? En zo ja, wat zijn dat voor knelpunten?

Kunnen we problemen verwachten en van welke aard zijn die dan? Praten we de problemen elkaar aan? De studie 'Oud maar niet out' en met name de interne UT-enquête geeft een aantal antwoorden.

Ook vooroordelen te over. Vooral over fysieke gezondheid van 50-plussers denken veel werkgevers en werknemers negatief. Ook over mentale gezondheid bestaan negatieve beelden. Men denkt dat ouderen minder goed kunnen leren, minder flexibel zijn en minder goed tegen een hoge werkdruk kunnen. Slechts een klein percentage oudere werknemers verzuimt echter relatief lang. Dit drukt de gemiddelde gezondheid van de hele groep ouderen en dat werkt vervolgens door in de beeldvorming over vermeende ongezondheid van alle ouderen. Die negatieve beeldvorming maakt dat 50-plussers minder snel aan een nieuwe baan komen en dat werkgevers minder investeren in opleidingen voor deze leeftijdsgroep.

Uit TNO-onderzoek<sup>3</sup> blijkt dat oudere werknemers minder vaak, maar wel langer verzuimen dan jongere werknemers. De verzuimduur is meer afhankelijk van hoe lang iemand al een functie heeft (de functieduur), dan van leeftijd. Leefstijl, functieduur en fysieke belasting bepalen het verzuim van 50-plussers. Het zijn dus andere factoren dan leeftijd die de inzetbaarheid voorspellen. Dat is van belang voor werkgevers, want juist de laatste twee factoren - functieduur en fysieke belasting - kunnen zij zelf goed beïnvloeden. Het te behalen effect is duidelijk. De onderzochte groep werknemers rond de 60 jaar met een korte functieduur (korter dan 1 jaar in dezelfde functie werkzaam) is gemiddeld nog geen 5 dagen per jaar ziek. De 60-jarigen met een lange functieduur (langer dan 9 jaar in dezelfde functie werkzaam) zijn gemiddeld 9 dagen per jaar ziek. Naarmate werknemers ouder worden, is fysiek belastend werk sterker van invloed op de gezondheid. De inzetbaarheid van 50-plussers neemt hierdoor af terwijl met het toenemen van de leeftijd bepaalde mentale vermogens juist toenemen, bijvoorbeeld kennis en ervaring, maar ook het vermogen om te associëren of overzicht te houden over een probleem. Het is de kunst hiervan in het werk gebruik te maken; regelmatig wisselen van functie - óók wanneer werknemers ouder worden.

In zijn algemeenheid kan dus gesteld worden dat de fysieke en/of psychische belastbaarheid (gezondheid) bij ouderen afneemt. Maar de gevolgen treden niet voor een ieder in gelijke mate op. Vooroordelen en vooringenomenheid liggen op de loer. De stratenmaker van 40 jaar is overigens niet te vergelijken met de Nobelprijswinnaar van 70 jaar. Kortom niet de leeftijd maar het functioneren moet leidend zijn om te bepalen of iemand (niet langer) geschikt is voor zijn functie.

---

<sup>3</sup> TNO Arbeid rapport De mythe doorbroken, Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers', auteurs A. Nauta, M.R. de Bruin, R. Cremer, ISBN 90-5986-073-x, TNO Arbeid. TNO 2004.

---

### **III. Universiteit Twente**

Maar als er een probleem is, hoe groot is dat dan bij de UT, en is het te kwantificeren? Hoe ziet de uitstroom bij de UT er uit?

De UT heeft 2700 medewerkers in dienst . Daarvan zijn ca. 700 medewerkers ouder dan 50 jaar en 350 medewerkers zijn ouder dan 55 jaar. Uit onze UT - enquête blijkt dat bijna tweederde van de OBP-ers (61%) die ouder zijn dan 50 jaar van plan is voor het 65<sup>ste</sup> jaar uit te treden. Bij het WP is dat 41%. Gemiddeld wil het WP rond 57 jaar *minder gaan werken* en rond 60 jaar *helemaal stoppen* met werken. Bij het OBP ligt dit iets hoger (resp. 58 en 61 jaar).

Bij het eerder (geheel of gedeeltelijk) uitreden spelen motieven en behoeftes. Uit het intern onderzoek blijkt over het algemeen dat werkgebonden *motieven* de meeste invloed hebben op de uitredingsbeslissing.

Factoren om eerder uit te treden liggen vooral in de persoonlijke sfeer en staan los van het werk. De belangrijkste factor bij zowel WP als OBP luidt: *meer vrije tijd*. Redenen om juist (langer) te blijven werken liggen in de huidige werksituatie. Hier luidt de belangrijkste factor: *plezier in het werk en een goede werksfeer*. Daar kan en moet de UT dus op inzetten.

Bij het invoeren van maatregelen zal dus de nadruk moeten liggen op werkgebonden factoren. De UT kan via gerichte maatregelen daarvoor een beleidskader ontwikkelen. Maatwerk (het individu staat centraal) is echter wenselijk omdat er zoveel *verschillende behoeftes* bestaan onder oudere medewerkers. Uiteraard dienen de belangen van de organisatie daarbij ook niet uit oog te worden verloren.

Dit betekent dat op centraal niveau algemene richtlijnen kunnen worden opgesteld. Maar faculteiten en diensten moeten zelf een eigen invulling geven. Daarbij zijn individuele gesprekken (functioneringsgesprekken en loopbaangesprekken) door direct leidinggevenden met ouderen onontbeerlijk. Om ouderen te behouden voor het arbeidsproces is een geïndividualiseerde aanpak beslist noodzakelijk.

Bij het maken van richtlijnen dient rekening te worden gehouden met de wensen en behoeftes van de medewerkers, zoals die uit de UT-enquête naar voren zijn gekomen. Organisaties zijn vooral geneigd maatregelen in de arbeidsvoorwaardelijke sfeer te treffen, zoals kortere werkweek, extra vakantiedagen etc. Maar juist maatregelen die de functie-inhoud raken vereisen ook aandacht. Daarbij moet worden gedacht aan voldoende uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden in het werk, grote mate van autonomie en een lagere werkdruk/prestatiedruk.

De studie 'Oud maar niet out' somt een aantal *maatregelen* op die ertoe moeten leiden dat oudere medewerkers binnen de UT langer inzetbaar en gezond blijven. Deze maatregelen (het blijft maatwerk!) worden onderverdeeld in drie categorieën:

- A. uitdagender maken van de functie en vergroten mogelijkheden voor ontwikkeling;
- B. verlagen van de werkdruk;
- C. aanpassen werktijden.

Ten slotte wordt aangegeven dat medewerkers behoefte hebben aan:

- D. grotere acceptatie van werken in deeltijd;
- E. competente leidinggevenden.

In het vervolg van deze notitie passeren deze onderwerpen de revue.

---

## **IV    Maatregelen**

### **A. Uitdaging & Ontwikkeling**

Uit de UT-enquête komt ondermeer naar voren dat werk- en individugebonden motieven van grote invloed zijn op het besluit (vervroegd) uit te willen treden. Het toch willen blijven werken hangt bij het WP nauw samen met de grote mate van uitdaging en ontwikkeling in het werk naast de grote mate van controle over het eigen werk. Bij het OBP is een grote mate van autonomie naast het kunnen beheersen van de eigen agenda redenen om langer te blijven.

#### ***Verandering/vernieuwing takenpakket***

Het gaat hier om inhoudelijke verandering. Daarbij kan worden opgemerkt dat productiviteit, motivatie en gezondheid gunstig worden beïnvloed door werk dat:

- aansluit bij de capaciteiten en mogelijkheden van de medewerker;
- een gezonde uitdaging in zich heeft (niet te moeilijk maar zeker ook niet te makkelijk!);
- mogelijkheden biedt voor de medewerker om te leren en zich te ontplooiën.

Deze punten betekenen dat op individueel niveau scholing/loopbaanontwikkeling aan de orde is. Eén van de onderwerpen van de nota Personeelsbeleid dat in de vorm van een project haar vruchten moet gaan afwerpen. Vooraf dienen functioneringsgesprekken te worden gehouden aan de hand van een format. Dat format is in ontwikkeling.

#### ***Coaching en begeleiding***

Het gaat hier om verandering van de rol van oudere medewerkers. Ouderen kunnen worden ingezet om jongeren te begeleiden naast of in plaats van de oude taken. Dit gaat zowel op voor WP als voor OBP. Medewerkers kunnen zo actief blijven en een zekere autonomie verwerven. Het is aan de leidinggevenden via functioneringsgesprekken naar boven te halen of ouderen affiniteit hebben met dit soort taken. Mogelijk dat aanvullende scholing hier de puntjes op de i kan zetten.

#### ***Scholing (opleiding & studieverlof)***

Organisatiegebonden motieven, zoals het volgen van opleidingen, lijken er niet altijd toe te leiden dat oudere medewerkers langer willen blijven werken. Bovendien blijkt dat uit de UT-enquête, dat men voornamelijk tevreden is met de mogelijkheden voor scholing binnen de UT. Vooral voor WP is het vanzelfsprekend en noodzakelijk om te blijven leren. Het is echter onmiskenbaar dat scholing stimuleert.

Het is dan ook van groot belang dat de UT zich uitspreekt over een scholingsbeleid dat *alle leeftijdsgroepen* omvat. Dat betekent ook dat er goede en aangepaste scholing voorhanden is binnen dan wel buiten de organisatie. Aan het bieden van scholing zijn wel voorwaarden verbonden. Zo zal er ook altijd een aanwijsbaar organisatiebelang aanwezig moeten zijn.

Het aanbieden van scholing en studieverlof is van invloed op het functioneren van ouderen. Ook zij blijven aldus op de hoogte van ontwikkelingen en hun eigen vaardigheden kunnen up-to-date worden gehouden. Niet alleen leidt dit tot beter functioneren maar ook tot het in staat zijn van het aangaan van nieuwe uitdagingen. Bijkomend voordeel is dat ook jongeren zien dat ouderen zich actief opstellen om bij te blijven om te kunnen voldoen aan de eisen die worden gesteld. Kennis wordt overigens niet alleen ingebracht door jongeren maar ontstaat ook door accumulatie en integratie van ervaring. Cultuurverandering met en praktische insteek! Als ouderen geen aparte groep meer vormen kan er ook geen negatief / somber beeld ontstaan dat vaak overheerst.

---

In de huidige CAO-NU is aangegeven dat de instellingen zich zullen richten op het bevorderen van ontplooiingsmogelijkheden en loopbaanperspectief. Blijvende inzetbaarheid van de medewerkers vormt hierbij een aandachtspunt. De UT is op grond van het bepaalde in de CAO-NU verplicht om loopbaanbeleid vast te stellen. Ook het recht op loopbaan advies is geregeld<sup>4</sup>. Voor loopbaanontwikkeling dienen persoonlijke ontwikkelingsplannen te worden opgemaakt (zgn. POP's).

De UT heeft met betrekking tot scholing een aantal regelingen vastgesteld, waaronder de Regeling Opleidingen Universiteit Twente (1998) en de Regeling Betaald Educatief Verlof Universiteit Twente (1998).

Ook is het mogelijk om buitengewoon verlof van lange duur ten behoeve van wetenschappelijke doeleinden (sabbatical leave<sup>5</sup>) aan te vragen (art. 10.7 CA-NU). De beheerder kan dit verlof verlenen voor de duur van maximaal 12 maanden, met geheel, gedeeltelijk of zonder behoud van salaris.

Uit de UT-enquête komt onder meer naar voren dat vooral WP-ers veel belang hechten aan deze mogelijkheid. De basis is er dus wel (de regeling) maar het daadwerkelijk gebruik maken is een ander verhaal. Functioneringsgesprekken zijn een goede ingang om dit bespreekbaar te maken.

Ten slotte zij opgemerkt dat ouderen veel belang hechten aan verandering binnen de eigen functie en daarnaast aan opleiding/scholing. Niet positief is men over mobiliteit. Scholing alleen houdt medewerkers ook niet tegen als ze (vervroegd) willen uittreden. Het is dus zaak eerst te zoeken naar mogelijkheden van verandering of vernieuwing van taken binnen de functie. Daarbij spelen autonomie, controle over eigen taken/agenda een belangrijke rol.

## **B. Werkdruk**

Vooraf bij het OBP is een *beheersbare* werkdruk/prestatiedruk van belang bij een keuze om langer te blijven werken. Door een (te) hoge werkdruk kunnen medewerkers uit balans raken omdat de belastbaarheid (fysiek en/of mentaal) te groot wordt. Gevolgen zijn demotivatie, stress en uitval door ziekte. Ook kan onderbelasting voorkomen met dezelfde gevolgen.

### ***Aanpassen belastingsnormen***

Vooraf bij OBP belast met zware fysieke arbeid moeten de belastingsnormen die voor bepaalde functiecomponenten gelden worden aangepast. De functies die hiervoor in aanmerking komen zijn in hoofdzaak te vinden bij de het Facilitair Bedrijf (FB). Uit functioneringsgesprekken moeten signalen komen. Daarbij spelen fysieke conditie en gezondheidstoestand een belangrijke rol. Bezien kan worden wat voor verbeterpunten mogelijk zijn. De betreffende medewerker zal ook de vraag moeten beantwoorden wat hij/zij zelf denk te kunnen doen aan de belastbaarheid.

Een diepgaand onderzoek in samenwerking met de Arbodienst, bij met name het FB maar b.v. ook bij technici in andere onderdelen van onze organisatie is gewenst. Aldus is het wellicht mogelijk bij oudere medewerkers bepaalde taken zwaarder te laten wegen, zodat bij deze categorie medewerkers de maximale belasting eerder wordt bereikt en uitval wordt voorkomen.

---

<sup>4</sup> zie voorts het bepaalde in hoofdstuk 4 van de CAO-NU

<sup>5</sup> een langere verlofperiode, waarbinnen de medewerker algemeen of gericht aandacht besteedt aan zijn eigen inzetbaarheid

---

### **Verdieping functie-inhoud en deskundigheid**

Voor WP-ers die meer uitdaging zoeken dient tijdig gezocht te worden naar verdieping van de functie-inhoud en de deskundigheid. Dit voorkomt dat medewerkers te licht worden belast (onderbelasting). Functioneringsgesprekken zijn de ingang om te bezien of het volgen van cursussen, congresbezoek, studiereis of anderszins soulaas kan bieden (b.v. educatief verlof, loopbaanoriëntatie).

## **C. Werktijden**

Zowel het WP als het OBP geven aan dat de kortere werkweek de belangrijkste maatregel is om ouderen langer gemotiveerd te laten werken (de minst belangrijke is mobiliteit!). Vervolgens scoren ook hoog flexibele werktijden.

Onderstaand worden een aantal mogelijkheden opgesomd. Het is overigens niet de bedoeling deze alle 'te stapelen'. Er zal een keuze moeten worden gemaakt. Ten slotte zullen werktijden het beste kunnen worden vastgesteld/afgesproken tussen de direct leidinggevende en de medewerker. Het organisatiebelang zal naast het individuele belang van de medewerker bij de afwegingen moeten worden betrokken.

### **De kortere werkweek**

#### **a. een dag per week minder werken**

WP en OBP geven aan dat een kortere werkweek als belangrijkste factor wordt gezien om ouderen langer en gemotiveerd door te laten werken. Tijdig een stap terug doen kan helpen om optimale inzetbaarheid, motivatie en voldoening te bevorderen voor medewerkers die daar behoefte aan hebben. Weliswaar is er in de CAO-NU een zogenoemde 59+ regeling (één dag per week minder werken zie art. 9.16 e.v.), maar uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat WP bij 57 jaar en het OBP bij 58 jaar denkt aan eerder gedeeltelijk stoppen met werken.

Met het verlagen van de leeftijd van de CAO-regeling is veel geld gemoed. Het verdient aanbeveling te streven naar een (eigen UT-) regeling, waarbij ook een substantiële financiële bijdrage wordt gevraagd van de medewerker. Gedacht kan worden aan 1 dag per week minder werken vanaf 57 jaar. Daarbij moeten dan, gelijk bij de 59+ regeling, de senioredagen worden ingeleverd en de vakantiedagen worden beperkt tot 20 vrij opneembare dagen van acht uur. Onderstaand de kenmerken van de regeling:

- vanaf 57 jaar tot 59 jaar (tussentijds instappen mogelijk) recht op een 4 daagse werkweek (4 dagen van 8 uur)
- eigen bijdrage: het salaris wordt verminderd met 7%<sup>6</sup>
- het voltijds dienstverband blijft intact
- de grondslag voor pensioenopbouw (incl. FPU) en sociale verzekeringen (waaronder WNU en ZNU) blijft gehandhaafd op 100%
- aanspraak op senioredagen vervalt
- aanspraak op vakantieverlof wordt teruggebracht tot 20 vrij opneembare dagen van 8 uur
- tussen medewerker en directe chef worden tijdig afspraken gemaakt over evenredige taakvermindering

De werkeenheden van de betrokken medewerker wordt geheel gecompenseerd.

---

<sup>6</sup> dit is de helft van het berekende percentage voor de taakvermindering van een werkdag per week (14%)

---

**b. per dag minder werken**

Bij een kortere werkweek kan ook gedacht worden aan kortere werkdagen. Op dit moment kan op basis van de CAO-NU (art. 9.2) vanaf 60 jaar dagelijks een *halfuur korter* worden gewerkt. De medewerker hoeft daar overigens niets voor in te leveren. Er wordt tot op heden relatief weinig gebruik gemaakt van deze mogelijkheid. Dat zou mogelijk anders zijn indien de mogelijkheid wordt geboden vanaf 57 jaar drie kwartier per dag minder te werken of een halve dag per week minder eveneens vanaf 57 jaar.

De werkeenheid van de betrokken medewerker wordt geheel gecompenseerd.

**c. verlofspaarregeling**

Zoals bekend staat de Wet Levensloopregeling in de steigers. Deze regeling biedt onder meer de mogelijkheid om voor verlof te sparen. Op een later tijdstip kan dit verlof worden opgenomen. Dat opnemen kan aan het eind van de loopbaan maar ook tussentijds. Deze wet treedt eerst op 1 januari 2006 in werking. Maar de UT kan (net als andere werkgevers) nu al een verlofspaarregeling invoeren. Bestaande verloftegoeden kunnen daarbij worden aangemerkt als reeds gespaarde levenslooptegoeden.

**d. deeltijdpensioen**

Zoals gesteld willen veel 50-plussers al dan niet gedeeltelijk stoppen met werken voor de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar. Het kabinet wenst prepensioen- en VUT-regelingen onaantrekkelijk te maken onder meer door de fiscale aftrekbaarheid van premies te beperken en op termijn helemaal af te schaffen. Maar dit soort plannen houden veel medewerkers niet tegen om eerder te willen uitreden. Wel willen ouderen overwegen om langer door te werken, maar dan in deeltijd.

Deeltijdpensioen (Flexibel Pensioen en Uittreden=FPU) is dus een belangrijke optie voor medewerkers. Dat kan nu (nog) vanaf 55 jaar en ten minste voor 10 % van de omvang van de betrekking. In maximaal 10 stappen kan de loopbaan worden afgebouwd via FPU. De vraag is echter hoe lang de FPU nog zal bestaan.

Ten slotte. Als bijkomende positieve effecten van een kortere werkweek kunnen worden genoemd:

- (1) ruimte voor jonge gekwalificeerde medewerkers (tegengaan ontgroening) door doorstroming en
- (2) een kwalitatieve slag door vernieuwing van de organisatie.

**Flexibele werktijden**

WP (66%) en OBP (63%) geven aan dat het mogelijk maken van flexibele werktijden een zeer belangrijke bijdrage kan leveren aan het goed en gemotiveerd doorwerken op oudere leeftijd.

In oktober 2004 hebben voltijds medewerkers (ongeacht leeftijd) binnen het keuzemodel arbeidsvoorwaarden kunnen kiezen voor een flexibele werkweek.

Dit betekent dat de gebruikelijke werkweek voor voltijders van 40 uur (38 uur salaris en 12 dagen per jaar extra verlof) met toestemming van de leidinggevende kan worden bekort tot 38 uur onder inlevering van 12 extra verlofdagen. Ook kan 36 uur worden gewerkt. Dan moeten er 24 verlofdagen worden ingeleverd. De ingangsdatum is 1 januari 2005.

---

## D. Acceptatie werken in deeltijd

De uitkomst van de UT enquête laat een opmerkelijk verschil zien tussen WP en OBP. Acceptatie van werken in deeltijd scoorde zowel bij WP en OBP in zijn algemeenheid hoog. In de eigen situatie scoort dit onderwerp bij het OBP echter aanzienlijk hoger (derde in rangorde van onderwerpen) dan bij het WP (op de negende plaats).

De CAO-NU biedt mogelijkheden om op verzoek in deeltijd te gaan werken (artikel 5.3). Zo'n verzoek kan alleen worden geweigerd indien de vermindering van werktijd leidt tot ernstige problemen voor de bedrijfsvoering, op het gebied van veiligheid of van roostertechnische aard.

Daarmee is het werken in deeltijd zeker bij WP bij lange na niet gemeen goed. Een dag per week minder werken betekent kennelijk bij WP al snel 'er niet meer bij horen'. De mythe dat WP geacht wordt 50 tot 60 uur per week te moeten werken is hier niet vreemd aan.

Ook het gebruik van regelingen als bedoeld onder punt A vallen onder dezelfde soort ideeën: "it's not done". We hebben hier te maken met een cultuurverandering en niets gaat zo langzaam. In feite gaat het om normen en waarden die binnen een groep bestaan en die door de leden van de groep worden gedeeld én die op nieuwkomers wordt overgedragen. Daarmee behouden de normen en waarden hun kracht ook als medewerkers verdwijnen en nieuwe komen. Ingesleten houdingen richting oudere medewerkers blijven aldus hardnekkig in stand.

Om meer draagvlak voor werken in deeltijd te creëren is het van belang aandacht te schenken aan:

- 1) het benoemen van de waarde van ouderen en
- 2) het benoemen en weerleggen van vooroordelen (zie hierboven).

Dat kan door campagnes (de centrale overheid heeft ze op stapel staan) en op organisatieniveau discussies starten over de beeldvorming rond ouderen. Voorts kan worden gedacht aan het (meer) optreden van ouderen in media van de UT. Ten slotte moet aandacht worden besteed aan het tegengaan van de zelfstereotypering door de ouderen<sup>7</sup>.

## E. Leidinggevend

Het mogelijk vastlopen van oudere medewerkers wordt in de literatuur voor een belangrijk deel toegeschreven aan de beperkte aandacht van leidinggevend (de ontwikkelingsmogelijkheden van) ouderen. Uit de UT-enquête blijkt hetzelfde: WP'ers en OBP'ers oordelen negatief over het ontwikkelingsgerichte aspect van het leidinggeven.

Aanpassingen van allerlei gedragsregels en de stijl van leidinggeven kunnen er op den duur wel voor zorgen dat de bedrijfscultuur verandert.

Een zinvol beleid ten aanzien van ouderen start niet vanaf het moment dat een medewerker de 45 jaar is gepasseerd. Het is tijd voor leeftijdsbewust personeelsbeleid. De verantwoordelijkheid van de inzetbaarheid van de medewerker ligt daarbij zowel bij de medewerker als bij de leidinggevende.

Bij het leidinggeven gaat het niet alleen om inhoudelijk leiding geven en sociaal communicatief leidinggeven maar in dit kader ook om ontwikkelingsgericht leidinggeven.

---

<sup>7</sup> Zie voetnoot 2

---

Dat houdt in niet wachten tot er problemen ontstaan maar proactief reageren via gerichte functioneringsgesprekken, beoordelingen en loopbaangesprekken én de uitkomsten vastleggen omdat er iets mee gedaan moet worden. Dit type gesprekken zijn bepalend voor de ontwikkeling van medewerkers. Leidinggevenden (op het niveau van de werkeenheid) dienen hun verantwoordelijkheid te nemen en te zorgen voor goede communicatie.

De leidinggevende moet oog hebben voor sluimerde problemen, moet goed kunnen luisteren en zich kunnen inleven in degene die tegenover hem zit. Dan zijn er mogelijkheden voor doorstroom en uitstroom. Ook hier is maatwerk geboden. Daarbij kan rekening worden gehouden met individuele leercapaciteiten, positie op de arbeidsmarkt, privé-omstandigheden etc.

Zoals al eerder aangegeven is het uitgangspunt maatwerk. Dat betekent dat in functioneringsgesprekken specifieke omstandigheden moeten worden besproken die kunnen bijdragen aan een goede inzetbaarheid en goede gezondheid. Het huidig functioneren moet bespreekbaar worden gemaakt met alle belemmerende én bevorderende factoren. Alleen als er problemen worden gesignaleerd kan vervolgens gesproken worden over de wijze waarop die problemen worden aangepakt.

De relatie tussen leidinggevenden en medewerker is een lastige, dat is bekend, vooral bij het WP. Naast het feit dat leidinggevenden bewust moeten zijn of worden gemaakt van het belang van vooral functioneringsgesprekken kunnen leidinggevenden hulp nodig hebben bij deze taak. Dan moet hier ondersteuning komen in de vorm van trainingen, zodat de vereiste vaardigheden worden aangeleerd. PA&O heeft een voorwaardenscheppende rol dat wil zeggen dat deze dienst instrumenten ontwikkelt en dat zij ondersteuning biedt aan vooral het middenkader.

-0-0-0-

mvd/pao/02022005/007