



AAVN
werkt voor werkgevers

SERVICEPUNT
ARBEIDSMARKT MKB
SAMENWERKINGSPARTNER VAN CWT EN HZB-NUTDRILAND

Leeftijdsspiegel



Leeftijdsspiegel

24 vragen over inzetbaarheid naar levensfase in uw organisatie,
bezien vanuit het perspectief van werkgever en werknemer

Een instrument ontwikkeld door
Werkgeversvereniging AWWN en het Servicepunt Arbeidsmarkt mkb
in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Oktober 2005

Ten geleide

Waarom is het nodig om 'ouder worden' in uw organisatie in beeld te krijgen?

Een directe aanleiding van buitenaf is de veranderende wet- en regelgeving, die erop is gericht om mensen langer voor het arbeidsproces te behouden. Management en medewerkers van alle leeftijden willen dan weten wat dat voor effecten heeft en wat zij zelf kunnen doen om de inzetbaarheid te versterken. Tegelijkertijd merken veel organisaties dat de uitstroom van de 'baby-boom-generatie' in de komende jaren aandacht vraagt in verband met bijvoorbeeld het overdragen en borgen van ervaring.

De wet- en regelgeving is overigens niet zonder reden veranderd. De arbeidsmarkt gaat in de komende jaren fundamenteel veranderen. Zo vergrijsd de Nederlandse bevolking en de extra kosten ervan moeten worden gefinancierd. Op termijn zijn er structureel te weinig schoolverlaters om aan de vraag naar nieuw personeel te voldoen, ook wel aangeduid als de *ontgroening*. Zodra de economie in de komende jaren verder aantrekt, kan er net als aan het einde van de jaren '90 – weer een tekort aan arbeidskrachten ontstaan. U kunt daar nu al op inspelen.

De *Leefijdsspiegel* wil zowel werkgever als werknemer de relevante vragen aanreiken om te bepalen waar u als organisatie staat. Heeft uw organisatie een probleem op korte termijn of een uitdaging op langere termijn? Wat kunt u er als werkgever aan doen? Wat kan de werknemer zelf doen? Hoe staat uw onderneming er voor nadat acties in gang zijn gezet?

Het antwoord op zulke vragen is afhankelijk van uw specifieke situatie en vereist een *dialog* tussen werkgever en werknemers (vertegenwoordiging). Het is echter geen recept dat u snel van een antwoord voorziet. De *Leefijdsspiegel* helpt u om een helder en concreet beeld te vormen van de organisatie waaraan u leiding geeft of waarin u werkt. En biedt u aanknopingspunten om waar nodig (verder) acties in gang te zetten. Het omgaan met effecten van vergrijzing is een zaak van de lange adem. Het is aan te bevelen om tijdig vast te stellen of actie nodig is – en zo ja, wat kan worden gedaan.

Inmiddels hebben in het afgelopen jaar al vele werkgevers, managers en hun medewerkers (vertegenwoordigers) met de pilotversie van de *Leefijdsspiegel* gewerkt. Hun citaten leest u verderop. Ervaringen wijzen uit dat men met het instrument in minder dan 25 vragen een vrij complete 'foto' van de situatie kan maken.

Inhoud Leefijdsspiegel

Ten geleide			3
Instructie			7
De Leefijdsspiegel			
	> Stap 1	Is er een probleem, of een uitdaging?	11
	> Stap 2	Wie heeft er een probleem?	23
	> Stap 3	Actie	31
	> Stap 4	Leren van ervaringen	41
Veel gestelde vragen			47
Nuttige adressen			51

Instructie Leeftijdsspiegel

Wat kunt u van de Leeftijdsspiegel verwachten?

De *Leeftijdsspiegel* nodigt u uit om in de spiegel te kijken. Om – vanuit het perspectief van werkgever of medewerker – vast te stellen wat de kansen en effecten van vergrijzing voor uw organisatie zijn.

De *Leeftijdsspiegel* is opgebouwd uit de volgende stappen:

- > **Stap 1** Vaststellen of er een probleem in uw organisatie is met het 'ouder worden'
- > **Stap 2** Bespreken van het probleem met relevante personen namens werkgever of werknemer
- > **Stap 3** Visie ontwikkelen, instrumenten benoemen en acties uitvoeren
- > **Stap 4** Leren van ervaringen

U kunt de stappen eenmalig doorlopen, bijvoorbeeld om vast te stellen dat er kennelijk geen probleem is, of dat het probleem vrij gemakkelijk is op te lossen. In andere situaties kunt u de *Leeftijdsspiegel* gebruiken als onderdeel van bijvoorbeeld de periodieke bijstelling in het bedrijfsbeleid of de jaarlijkse evaluatieronde van de ondernemingsraad.

Wie vult de Leeftijdsspiegel in?

De *Leeftijdsspiegel* geeft u een beeld van de organisatie en het totaal van de werknemers (dus niet van de individuele leidinggevende of werknemer). Dit instrument spiegelt pas echt als er na het invullen een *dialog* ontstaat tussen werkgever en werknemers (vertegenwoordigers). In een grote organisatie vindt de start van zo'n dialoog gewoonlijk plaats tussen bestuurder en personeelsvertegenwoordiging. Stel dat een verantwoordelijke voor personeelszaken de *Leeftijdsspiegel* invult, dan zal deze de uitkomsten bijvoorbeeld eerst met de lijnmanager willen bespreken. Een ondernemingsraad zal bij het invullen op enig moment de achterban willen raadplegen. Zo kan in een kleine organisatie het werkoverleg een geschikte vorm zijn om het gesprek te voeren. Het is een zaak van werkgever en werknemer. Het doet in de praktijk dus niet terzake wie het initiatief neemt tot het invullen van de *Leeftijdsspiegel*; de werkgever, een vertegenwoordiging van werknemers; de ondernemingsraad of de vakbond.

Het beeld is pas compleet als werkgever en werknemersvertegenwoordiger(s) beide aangeven wat er speelt. Beide kunnen daartoe het beste eerst zelf de *Leeftijdsspiegel* invullen. Aanbevolen wordt om de volgende stappen te doorlopen:

Invullen: Werkgever en werknemersvertegenwoordiger(s) vullen de *Leeftijdsspiegel* in en trekken ieder vanuit het eigen gezichtspunt een conclusie.



Gesprek: Werkgever en werknemer(s) bespreken de *Leeftijdsspiegel* met elkaar.



Doen: Werkgever zet de koers uit en organiseert faciliteiten. Werknemers(vertegenwoordigers) geven aan wat nodig is om in de verschillende levensfasen gezond en inzetbaar te blijven.

De route door de Leeftijdsspiegel

Met de **eerste stap** stelt u vast of er een probleem in uw organisatie is met het 'ouder worden'. Het gaat hier om de **vragen 1 tot en met 13**.

Bij de **tweede stap** wordt het probleem of de uitdaging besproken met relevante personen namens werkgever of werknemer. De **vragen 14 en 15** hebben hierop betrekking.

De **derde stap** omvat het ontwikkelen van een visie. Tevens wordt u uitgenodigd om concrete doelen vast te stellen. Op grond hiervan kunnen de geschikte instrumenten worden geselecteerd en acties worden benoemd. De **vragen 16 tot en met 19** gaan hierover.

De **vierde stap** is gericht op het leren van ervaringen. Het onderwerp 'ouder worden' vereist in veel gevallen een lange adem. Dit komt aan bod in de **vragen 20 tot en met 23**.

De *Leeftijdsspiegel* is geschikt voor – kleine en grote – organisaties die voor het eerst met het onderwerp aan de slag gaan en bevat ook vragen voor degenen die al ervaring hebben opgedaan.

Hoe staat uw organisatie er nu voor?

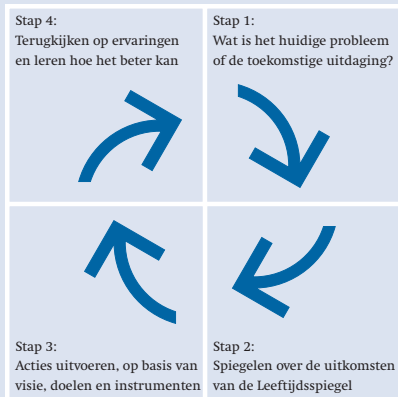
> Verzamel de relevante gegevens voor een goed beeld

Perspectief van de invuller:

> **werkgever / werknemer**
(omcirkelen wat van toepassing is)

Invullen

U kunt de spiegel invullen voor de hele organisatie, dan wel voor een afdeling of een vestiging. Als er bijvoorbeeld grote verschillen zijn binnen de organisatie of tussen vestigingen, dan is het aan te bevelen om verschillende exemplaren in te vullen. De werkgever en werknemer vullen de antwoorden in vanuit hun eigen perspectief cq. verantwoordelijkheid. U kunt de *Leeftijdsspiegel* ook gebruiken om de situatie voor een branche in kaart te brengen. Het is dan aan te bevelen om de *Leeftijdsspiegel* als steekproef bij een aantal bedrijven in de branche in te vullen.



Het invullen van de *Leeftijdsspiegel* zelf kost gewoonlijk circa een uur. Het is vooraf niet aan te geven hoeveel tijd het kost om achtergrondinformatie te verzamelen, te spiegelen en acties voor te bereiden of in gang te zetten.

U kunt zelf voor uw organisatie inschatten hoeveel tijd het kost om het gesprek te voeren over de uitkomst en om een en ander in concrete acties om te zetten.

Er zijn geen foute of goede antwoorden. U bepaalt zelf of u bij vragen die daarvoor aanleiding geven meer dan één antwoord wilt invullen. Dit zijn de vier stappen nog eens op een rij.

Leeftijdsspiegel

> stap 1

Is er een probleem, of een uitdaging?

Stap 1 Is er een probleem, of een uitdaging?

In sommige situaties is een *knelpunt* de aanleiding om tot actie te komen. Naast urgentie in het hier en nu kan ook de *toekomstige uitdaging* leidraad zijn om tijdig een visie te ontwikkelen en problemen te voorkomen.

1 Waarom is 'ouder worden' in uw organisatie belangrijk?

Omcirkel wat van toepassing is. Meer antwoorden zijn mogelijk.

- a Medewerkers hebben behoefte aan (nadere) informatie
- b Kosten beheersen
- c Kennis/ervaring behouden, ontwikkelen of overdragen tussen generaties
- d Medewerkers willen zichzelf ontwikkelen om bij te blijven met nieuwe ontwikkelingen
- e Met het stijgen van de leeftijd of verblijftijd in de functie kan de (fysieke of mentale) werkbelasting/werkdruk in individuele situaties een knelpunt gaan vormen
- f Beperken van de WAO-instroom
- g Waarborgen dat de organisatie in de toekomst voldoende werknemers heeft om het werk te doen
- h De organisatie heeft straks behoefte aan de 'vitale senior'
- i De babyboomgeneratie vergrijs, gaat massaal de organisatie verlaten en noodzaakt tot vervanging
- j Medewerkers willen meer eigen keuzes maken in de verschillende fasen van hun loopbaan
- k Ouderen zijn steeds belangrijker voor de positie van de organisatie in de afzetmarkt
- l Het is een relevant onderwerp gezien mijn belang cq. verantwoordelijkheid in deze organisatie
- m Anders, namelijk _____

➤ Wanneer u bij vraag 1 helemaal niets heeft aangekruist dat dit onderwerp belangrijk maakt voor uw organisatie, ga dan naar stap 2. Wanneer ook uw spiegelbaar deze mening is toegedaan, ga dan over tot de orde van de dag. Het toepassen van de Leefijdsspiegel is (nu) niet relevant.

2 Wat verwacht u van de Leefijdsspiegel?

Omcirkel wat van toepassing is.

Het gaat om verwachtingen van werkgever of werknemer over de organisatie als geheel (of het onderdeel waar de *Leefijdsspiegel* wordt toegepast). Dus niet over individuele situaties.

- a Dat de *Leefijdsspiegel* signaleert wat leiding cq. medewerkers dagelijks in hun werkomgeving ervaren
- b Dat een medewerker met zijn direct leidinggevende op constructieve wijze over de uitkomst kan praten
- c Dat medewerkers kunnen zien of de leiding serieus met dit onderwerp (verder) aan de slag wil gaan
- d Dat het werknemers helpt om hun verantwoordelijkheid bij het inzetbaar blijven beter te verwoorden
- e Nagaan of medewerkers in alle leeftijdsklassen voldoende bijdragen aan het bedrijfsresultaat
- f Vaststellen hoe men (leiding cq. medewerkers) elkaar kan helpen om gezond en inzetbaar te blijven
- g Anders, namelijk _____

Knelpunten:

'Blijven leren is in onze organisatie steeds belangrijker geworden. Onze werknemers die de 45 jaar zijn gepasseerd willen niet meer als leerling worden behandeld. Weer een paar jaar naar school, daar voelen ze weinig voor.

Hoe kan maatwerk worden geboden om de nieuwsgierigheid van werknemers ook op latere leeftijd te blijven stimuleren?'

Enkele vragen over de huidige situatie in uw organisatie

3 Waar staat uw organisatie op dit moment?

Omcirkel wat van toepassing is (gewoonlijk een enkel antwoord).

- a Het is de eerste keer dat het onderwerp aan de orde komt
- b Het is een belangrijk onderwerp, maar er is nog niet serieus bij stilgestaan
- c Men wil het onderwerp op de agenda zetten, maar dat lukt (nog) niet
- d De organisatie is met voorbereiding van activiteiten bezig
- e De organisatie heeft net de eerste activiteiten in gang gezet of achter de rug
- f De organisatie is er al jaren structureel mee bezig en weet te leren van ervaringen
- g Anders, namelijk _____

4 Dit zijn relevante kenmerken van de huidige situatie in uw organisatie.

Kruis bij elke regel uw antwoord aan.

ja enigszins nee

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a Management vindt 'ouder worden' een belangrijk onderwerp | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b Werknemers vinden 'ouder worden' een belangrijk onderwerp | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c Het is normaal dat werknemers blijven in hun ontwikkeling | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d Het werk stelt hoge fysieke eisen aan medewerkers | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e Het werk stelt hoge mentale eisen aan medewerkers | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f Werknemers bereiken gewoonlijk gezond de eindstreep | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g Direct leidinggevenden gaan constructief om met 'ouder worden' | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h Wanneer je het werk niet goed meer aan kan, dan is het normaal om tijdig te bespreken wat mogelijke oplossingen zijn | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i Er bestaat in de organisatie eenduidigheid over wat 'jong' en 'oud' is | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j De arbeidsvoorwaarden zijn gericht op een specifieke leeftijdsgroep | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k Anders, namelijk _____

_____ | | | |

Knelpunten:

'Zelfs als een rooster zo optimaal mogelijk is ingericht, blijken sommige werknemers het draaien van ploegdiensten als belastend te ervaren. Welke oplossingen kun je als werkgever dan nog aanbieden? Tot voor kort greep men vooral naar het middel van ouderenregelingen, zoals de afspraak dat men na een bepaalde leeftijd geen nachtdiensten meer hoeft te draaien. Maar biedt dat ook echt een oplossing? Met het nemen van speciale maatregelen voor ouderen wordt hooguit het probleem verschoven.'

5 Tegen welke knelpunten loopt uw organisatie nu aan als het gaat om 'ouder worden'?

Zie ook de voorbeelden van knelpunten zoals genoemd in de bijgaande citaten.

- a _____

- b _____

- c _____

Knelpunten:

'In ons bedrijf is het heel lastig om bespreekbaar te maken dat je niet goed meer mee kan. Zodra je erover zou beginnen, dan is het alsof je niet meer meetelt.'

6 Hoe gaat uw organisatie nu om met het ouder worden?

U kunt hier in sleutelwoorden enkele praktische voorbeelden over (CAO-)afspraken, regelingen of procedures uit uw organisatie noemen.

a _____

b _____

c _____

Huidige situatie:

'Als we vanaf 45 jaar niet meer in ouderen investeren, dan ben je met het huidige tempo van veranderingen op je 60-ste hard toe aan stoppen. Dat hebben we dus eigenlijk in de afgelopen jaren niet goed geregeld met elkaar.'

7 Wat zijn uitdagingen bij het ouder worden om het werk in de toekomst goed te kunnen blijven doen?

Noem in sleutelwoorden welke veranderingen invloed gaan hebben op kennis, functie-vereisten of competenties van leidinggevenden dan wel medewerkers.

a _____

b _____

c _____

8 Wilt u onder A en B aangeven hoe het met de relevante cijfers in uw organisatie zit?

A Kent u de cijfers van het personeelsbestand over de volgende onderwerpen?

Omcirkel wat van toepassing is.

- a Leeftijdsopbouw van het personeelsbestand
- b Verzuim, wao naar leeftijd
- c Deelname aan opleidingen naar leeftijd
- d Mogelijkheden tot (interne of externe) loopbaanstappen en hoeveel er gebruik van wordt gemaakt

U kunt deze gegevens gewoonlijk uit uw personeelsadministratie (laten) halen. Wanneer u hierover nog geen 'harde cijfers' hebt, vraag dan leidinggevenden of medewerkers naar hun ervaringen.

B Vul de onderstaande tabel in om de personeelsopbouw naar leeftijd in kaart te brengen.
 Vul eerst de absolute gegevens per leeftijdscategorie in. Bereken dan het percentage.

Toelichting: De cijfers over Nederland zijn als voorbeeld toegevoegd. U kunt zich daarin spiegelen. Deze laten echter niet zien of het in uw organisatie goed of fout is. Die vraag beantwoordt u zelf door hierop een visie te ontwikkelen. Het kan zijn dat onderdelen van uw organisatie een leeftijdsopbouw hebben die erg afwijkt van het totale beeld. Dat is belangrijke informatie voor als u later doelgericht aan de slag wilt.

Tabel I Aantal medewerkers in vaste dienst naar leeftijd (stand per ...)

Nederland 2004 (CBS)		Uw organisatie (of deel ervan)	
Leeftijd	Totaal Percentage (%)	Aantal	Percentage (%)
15-24 jaar	11		
25-34 jaar	25		
35-44 jaar	29		
45-54 jaar	24		
55-59 jaar	11		
60-64 jaar			
Totaal personen	100		

Cijfers:

'De cijfers die werden gevraagd kon ons personeelssysteem helemaal niet ophoesten. Toch heb ik het allemaal boven water gekregen. Dat kostte me best veel werk, maar ik ben blij dat het gelukt is. Nu weet ik tenminste waar ik het over heb.'

9 Kijk in tabel I welke leeftijdscategorieën eruit springen.
Wat betekenen de gegevens over de leeftijdsopbouw voor u?
Tip: Kijk ook nog eens naar uw antwoorden op vraag 5, 6 en 7.
Omcirkel welk soort conclusie van toepassing is.

- a We moeten het doen met de mensen die nu in dienst zijn
- b Iedereen moet kunnen meegroeien, dat vergt bijvoorbeeld investeren in opleiding
- c De instroom wordt een probleem
- d Ik zie de volgende effecten ontstaan:

10 Trek de huidige leeftijdsopbouw door tot over 5 jaar (houd rekening met te verwachten uitstroom of instroom). Is uw conclusie nu anders dan bij de vorige vraag ?

Cijfers:

'Ik merk dat vooroordelen er wel eens insluipen. Als iemand op latere leeftijd komt solliciteren, dan is je eerste reactie soms dat er wel iets mis mee zal zijn. Door de opgedane ervaring kan echter de kwaliteit van zo'n sollicitant misschien juist wel precies zijn wat je zoekt. We zullen er aan moeten wennen dat mensen vaker van baan veranderen.'

De volgende twee vragen zijn voor organisaties die al (enige) ervaring hebben opgedaan met leeftijdsbewust beleid. Als dat voor u niet van toepassing is, kunt u de vragen ook bezien vanuit de activiteiten die tot op heden zijn ondernomen, ook al is het wellicht niet onder de noemer van levensfasebewust beleid.

11 Welk soort activiteiten aangaande 'ouder worden' heeft het management in de afgelopen periode in gang gezet?

Tip: Bepaal bij voorkeur eerst op welke periode dit betrekking heeft.

Kijk ook nog eens terug naar uw antwoord op vraag 6.

Omcirkel wat van toepassing is (meer antwoorden mogelijk).

- a De belangrijke vragen op een rij gezet of de problemen/uitdagingen verkend
- b Algemene activiteiten uitgevoerd gericht op voorlichting of bewustwording
- c Een of meer activiteiten in gang gezet gericht op een specifiek aspect van 'ouder worden'
- d De introductie van een thema rond 'ouder worden' met samenhangende activiteiten
- e Algemene of specifieke afspraken om medewerkers (meer) keuzes in hun levensfasen te bieden
- f Een project om te leren van ervaringen of om activiteiten te evalueren
- g Anders, namelijk _____

12 Hoe hebben medewerkers tot op heden op de activiteiten gereageerd?

- a Medewerkers hebben nog weinig van de activiteiten gemerkt
- b Veel medewerkers zeggen zich nu bewust te zijn van de vragen die hen aangaan
- c Medewerkers zijn beter in staat om hun verwachtingen over toekomstig werk te verwoorden
- d Medewerkers geven aan dat zij beter in staat zijn om te blijven werken of bij te blijven
- e Medewerkers gaan nadrukkelijker keuzes maken al naar gelang hun levensfase
- f Medewerkers(vertegenwoordigers) hebben zelf het initiatief genomen om tot actie te komen
- g Anders, namelijk _____

13 Welk beeld geven de antwoorden op de vorige vragen u over het 'ouder worden' in relatie tot de verwachtingen die u bij vraag 2 heeft aangekruist?
 Omcirkel wat van toepassing is.

- a Voor wat betreft het maken van een 'foto' is aan mijn verwachtingen uit vraag 2 voldaan
- b De 'foto' van de organisatie voldoet niet aan mijn verwachtingen uit vraag 2, want _____

- c Het laat andere aspecten of een ander beeld zien dan ik aanvankelijk verwachtte _____

- d Dit beeld verrast me, want _____

- e Anders, namelijk _____

Spiegelen:
'Wij als ondernemingsraad hebben dit onderwerp al zo vaak aangekaart in de overlegvergadering. Maar alles wat geld kost is onbespreekbaar. Hoe leg ik uit dat het geen kosten zijn maar een investering?'

Afronden stap 1

Kijk naar uw verwachtingen en naar de uitkomsten van de vragen in deze stap.

Wat betekent dit voor de belangen of de opdracht waar u zelf in uw organisatie voor staat?

Tip: Kijk naar de huidige knelpunten of toekomstige uitdagingen die u op een rij heeft gezet.

Bepaal wat het – positieve of negatieve – effect straks is, als u nu niets zou doen.

> Ga nu door naar stap 2

Leeftijdsspiegel

> stap 2

Wie heeft er een probleem?

Stap 2 Wie heeft er een probleem?

Het onderwerp 'ouder worden' is een zaak van werkgever en werknemer. Hiermee worden verschillende situaties bedoeld. Bijvoorbeeld:

- Het is weinig zinvol voor de leiding om 'achter het bureau' maatregelen te bedenken bij dit onderwerp waar het belang en de inbreng van de medewerker zo in het geding is.
- Het is evenmin nuttig wanneer de personeelsvertegenwoordiging blijft afwachten totdat 'het management in wijsheid' heeft besloten. Initiatief terzake namens de or kan een normale zaak zijn.
- Uit onderzoek blijkt dat de direct leidinggevende er meestal tegenop ziet om het onderwerp met medewerkers te bespreken. Evenzeer kan de medewerker er belang bij hebben om eventuele knelpunten bij het 'ouder worden' niet uit zichzelf aan de orde te stellen bij de leidinggevende.

Waar het om gaat is een gerichte uitwisseling van informatie, opvattingen of een visie. Ook ligt bijvoorbeeld toetsing over en weer van beoogde uitkomsten of voorgenomen acties voor de hand. Zaken die onderdeel zijn van normaal sociaal-organisatorisch handelen. Om te bepalen wie er een probleem, of een uitdaging heeft, wordt hierna het begrip spiegelen gebruikt (zie *instructie*). Het vereist dat u bepaalt met wie u de uitkomsten spiegelt en hoe dit past in de wijze waarop normaliter de besluitvorming verloopt. Na het spiegelen is het natuurlijk niet de bedoeling om vast te stellen dat een van de partijen een probleem heeft en het daarbij te laten.

Spiegelen:

'Bij ons was ouderenbeleid een probleem dat de ander maar moest oplossen. En dus werd er nooit iets opgelost. Tot het weer te laat was. Tijdverlies, of erger 'zwarte pieten' is het gevolg van zo'n situatie. Terwijl de belangen van werkgever en werknemer maar al te vaak juist parallel lopen.'

14 Met wie spiegelt u?

Omcirkel wat van toepassing is (meer antwoorden mogelijk; geef eventueel met nummers een volgorde aan).

- a Mijn baas
- b Het managementteam
- c De (andere leden van de) personeelsvertegenwoordiging/ondernemingsraad
- d Iemand uit mijn (net)werk
- e Interne werkgroep
- f Werkoverleg
- g Achterbanoverleg van de personeelsvertegenwoordiging/ondernemingsraad
- h Overlegvergadering
- i Vakbonden/kaderleden
- j Anders, namelijk _____

> Bespreek nu de uitkomsten met uw spiegelaar

Spiegelen:

'Het management en de Ondernemingsraad hebben het ieder afzonderlijk ingevuld.

Vervolgens hebben we er een gezamenlijke bijeenkomst aan gewijd.

Nu onderkennen we met welke problemen we te maken hebben en kunnen we er gericht aan werken.'

Hoe spiegelen

Bij het spiegelen kunnen verschillende invalshoeken aan de orde zijn, zoals de belangen van de 'stakeholders'; verschillen in opvattingen van generaties of verwachtingen per levensfase.

Belangen

Het is aan te bevelen om bij het spiegelen door te vragen naar de achterliggende belangen van partijen. Het voorkomt dat een van de partijen blijft steken in 'ja-nee'-standpunten. Hieronder is een overzicht gegeven van de belangen van werknemer en werkgever die meespelen bij het bepalen van de prioriteiten. De voorbeelden zijn bedoeld om te inspireren tot gedachtevorming over de betekenis van leefpatronen per generatie, onder andere in de samenhang tussen werk en privé.

Overzicht van voorbeelden van belangen van werknemer respectievelijk werkgever

Belang werknemer

- rechtvaardige werving en selectie
- gezondheid, gezonde werkomstandigheden
- behoud/ontwikkeling van inzetbaarheid
- afstemming van werk en privé
- maatwerk naar levensfasen
- (horizontale of verticale) doorgroei
- keuzes qua tijd/geld naar levensfase
- constructieve arbeidsrelatie
- plezier in het werk

Belang werkgever

- continuïteit van het werk
- beschikbaarheid
- competenties ontwikkelen, kennis borgen
- afstemming werkaanbod en werktijden
- samenwerking tussen generaties
- (horizontale of verticale) doorgroei
- behoud productiviteit naar levensfase
- constructieve arbeidsrelatie
- tevreden medewerkers

Opvattingen over werk

De werksituatie biedt gewoonlijk weinig gelegenheid om stil te staan bij de vraag welke plaats werken inneemt in het leven. Voor de een is werk alleen een manier om geld te verdienen. Voor de ander zijn het vooral de sociale contacten. Of juist de mogelijkheden om zich te ontplooiën. Dit soort opvattingen of verwachtingen kunnen per generatie verschillen. Weet u wat de prioriteiten van managers of medewerkers in uw organisatie over leefpatronen zijn en hoe werk daarin speelt? Betrek hierbij bestaande inzichten in uw organisatie over hoe leefpatronen van werknemers naar generatie verschillen.

Verwachtingen per levensfase

De *Leeftijdsspiegel* geeft gelegenheid om vast te stellen wat oudere medewerkers nodig hebben om 'langer door te gaan'. Zeker in situaties waarin de medewerker hierover in de afgelopen jaren andere verwachtingen heeft opgebouwd is dit relevant.

Daarnaast biedt de *Leeftijdsspiegel* ruimte om juist ook voor mensen in andere levensfasen in beeld te krijgen wat nodig is om de eigen ontwikkeling te versterken en een meerwaarde voor de organisatie te leveren.

In het 'spitsuur van het leven' bijvoorbeeld zullen medewerkers andere keuzes in tijd of geld willen maken. De *Leeftijdsspiegel* heeft betrekking op alle levensfasen, en is dus voor alle leeftijden.

Spiegelen:

'In onze organisatie hebben we een workshop georganiseerd voor vertegenwoordigers uit de organisatie. Toen is de zaak aan het rollen gegaan.'

Omslag 'van curatief naar preventief':

'In onze organisatie is het niet gebruikelijk dat een werknemer uit zichzelf zegt dat het werk met de jaren te zwaar wordt. Ook de leidinggevende heeft er niet vanzelf oog voor. Om dit toch op tijd te signaleren, is het onderwerp leeftijd sinds enkele jaren als onderdeel in het jaarlijkse functioneringsgesprek opgenomen. Langzamerhand begint het normaal te worden om er vanzelf over te beginnen. Ook het woord demotie wordt als minder beladen ervaren; iedereen beseft nu dat naast promotie ook demotie kan staan. Het gaat er om dat je tijdig met elkaar verstandige oplossingen vindt.'

**15 Geef aan wat het gesprek heeft opgeleverd.
Omcirkel wat van toepassing is.**

- a U bent het helemaal met elkaar eens
- b U hebt met uw spiegelbaar bespreekpunten genoteerd, namelijk: _____

- c Anders, namelijk _____

Spiegelen:
'Langer werken moet niet als een straf worden gezien. Onze ervaring is dat oudere medewerkers op den duur wel minder willen werken, maar niet per se willen stoppen met werken. We moeten dus leniger worden in het bedenken van maatwerkoplossingen voor dit soort situaties.'

Afronden stap 2

> a Er is voor de betrokken partijen geen aanleiding om actie te ondernemen:
Ga naar vraag 21.

> b Er is aanleiding om actie te ondernemen
en uw spiegelbaar onderschrijft dat:
Ga door met stap 3
en stel vast of, en zo ja, hoe uw spiegelbaar daarbij is betrokken:

> c Er is aanleiding om actie te ondernemen
maar uw spiegelbaar onderschrijft dat niet (geheel):
Spreek af hoe u met de bespreekpunten verder wilt gaan en
ga dan door naar stap 3:

Leeftijdsspiegel

> stap 3

Acties

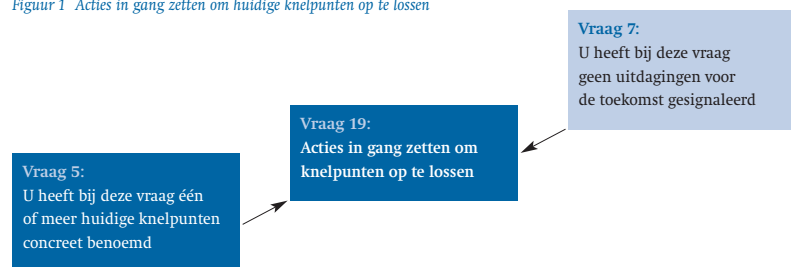
Stap 3 Acties

Probleem oplossen:

'Bij ons ging het vooral om tillakchten bij het ouder worden. Dat hebben we opgelost met een extern advies over een technische voorziening. Voor de rest voorzien we voorlopig geen problemen.'

De organisatie die een eenvoudig probleem heeft, zal met een even eenvoudige oplossing kunnen volstaan. Maak het dan ook niet ingewikkelder dan nodig is. Die 'oorzaak-gevolg'-relatie is in het onderstaande overzicht weergegeven. Wanneer dit voor uw organisatie van toepassing is, dan kunt u nu vervolgen met **vraag 19**.

Figuur 1 Acties in gang zetten om huidige knelpunten op te lossen



In andere organisaties is het probleem ingewikkelder. Er is bijvoorbeeld nog geen breed levend besef dat 'ouder worden' een uitdaging gaat vormen, of er zijn bij vraag 7 wel uitdagingen voor de toekomst benoemd. Of het vraagstuk wordt zo breed ervaren dat de focus voor een praktische oplossing ontbreekt. Daar is een andere aanpak nodig dan hierboven is geschetst. De standaard bouwstenen zijn dan *visie*, *doelen*, *instrumenten* en *acties*. Dit is in de volgende *figuur 2* uitgebeeld.

Visie:

'Een visie kan zijn dat de organisatie steeds de juiste vragen in beeld heeft. Of het is een metafoor, een droom of een verhaal waar iedereen zich een plaats weet. Een visie kan ook een toekomstscenario zijn dat door ieder wordt herkend en gedragen.'

16 Wilt u aangeven wat uw visie op 'ouder worden' is?

Omcirkel en vul aan wat van toepassing is of geef uw eigen omschrijving.

Tip: Een visie dient er voor om toekomstige kansen en bedreigingen op een constructieve wijze te verbinden met interne sterktes en zwaktes (zie ook figuur 2).

- a In onze organisatie is 'ouder worden' niet het probleem maar _____

- b Onze organisatie heeft straks (grote) problemen met 'ouder worden' en _____

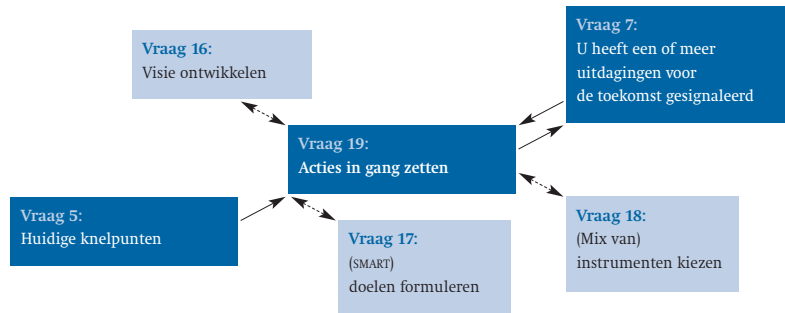
- c De organisatie voert een zodanig sociaal beleid dat 'ouder worden' daar op de volgende wijze vanzelf in past _____

- d Mijn visie op dit onderwerp is _____

Visie:

'De vergrijzing raakt onze organisatie aan alle kanten. We hebben lange tijd stilgestaan in ontwikkeling in verband met reorganisaties. Oudere medewerkers beseffen nu dat ze langer zullen blijven. Mensen moeten weer zin krijgen in leren. Mensen in het spitsuur van het leven willen eigenlijk andere keuzes in tijd en geld maken. Het verzuim kan echt veel lager worden. De onderneming moet meer concurrerend worden. Dat noodzaakt tot de introductie van nieuwe technieken en slimmer werken. Om al dit soort dingen een plek te geven willen we eerst een gedragen visie op de toekomst ontwikkelen. Daarna staat ons management voor de uitdaging om in een vernieuwde managementstijl de organisatie aan te sturen...'

Figuur 2 Het oplossen van huidige knelpunten als een kans zien om meteen uw visie op de uitdagingen van morgen concreet te maken



Een visie wordt concreet als er een *doel* bij wordt geformuleerd. Neem liever een *enkel concreet doel* voor een bepaalde periode met een helder beoogd resultaat dan verschillende doelen. Meer doelen tegelijkertijd zijn moeilijker om te halen.

17 Wilt u uit één van de volgende oplossingsrichtingen een keuze maken?

Formuleer vervolgens voor deze keuze een **concreet doel voor uw organisatie**.

Vul in welke doel(en) voor uw organisatie van toepassing is (zijn). Doe dat zo concreet mogelijk (bijvoorbeeld met de werkwijze SMART uit de standaard management handboeken).

Onderwerp	Omschrijving van het doel
A Werving en selectie	Voorbeeld: Nagaan waarom onderscheid wordt gemaakt naar leeftijd bij het werven van personeel en hoe dat is te veranderen Uw doel:
B Bepalen van gewenst en beschikbaar talent	Voorbeeld: De toekomstige vereisten en behoeften voor opleiden in kaart brengen Uw doel:
C Werken aan inzetbaarheid	Voorbeeld: Inventariseren of ook oudere werknemers deelnemen aan opleidingen Uw doel:
D Organisatie van het werk	Voorbeeld: Bij ploegenarbeid wordt regelmatig gesproken over de balans tussen belasting en belastbaarheid Uw doel:
E Verhouding op de werkvloer	Voorbeeld: Vooroordelen over leeftijd bespreekbaar maken Uw doel:
F Gezondheid	Voorbeeld: De fysieke arbeidsomstandigheden verbeteren Uw doel:
G Balans werk-privé	Voorbeeld: Individueel afstemmen van bedrijfstijd en arbeidstijd Uw doel:
H De balans voor medewerkers over de levensfasen heen verbeteren	Voorbeeld: Een levensloopregeling ontwikkelen Uw doel:
I Stimuleren van de uitstroom	Voorbeeld: Zichtbaar maken van opgedane ervaringen via erkenning van competenties (EVC) Uw doel:
J Anders, namelijk:	
K Anders, namelijk:	

Instrumenten zijn nodig om te bereiken dat het beleid op een routinematige en voorspelbare wijze wordt uitgevoerd.

18 Wilt u aangeven welk soort instrumenten in uw organisatie relevant zijn?

Omcirkel wat van toepassing is.

(NB Het gaat hier om typerende voorbeelden. Er zijn veel instrumenten die voor levensfasegericht beleid zijn te gebruiken, met bovendien een grote verscheidenheid in de toepassing).

- a Sollicitatieprocedure die vooral gericht is op in kaart brengen van verworven competenties
- b Het functioneringsgesprek tussen direct leidinggevende en medewerk(st)er
- c Competentieprofielen opstellen
- d Opleiding; scholing
- e Werkomstandigheden verbeteren
- f Afstemmen belasting-belastbaarheid (zoals fitness, afspraken over arbeidstijden of werktempo)
- g Persoonlijke ontwikkeling (zoals intern: roulatie, of extern: detachering)
- h Samenwerking tussen generaties versterken (zoals via team-samenstelling)
- i De introductie van een thema dat bijvoorbeeld enkele bovenstaande aspecten overkoepelt
- j Arbeidsvoorwaarden
- k Anders, namelijk

Met het *benoemen van acties* zijn managers en medewerkers in staat om het gestelde doel na te streven. Verderop vindt u een voorbeeld hoe een en ander in een actieplan is te vertalen. U kunt hiervoor verder de standaard management handboeken raadplegen.

19 Wilt u aangeven welke acties u voor de verschillende doelen in gang wilt zetten?

Tip: neem het doel dat u bij vraag 17 voor uw organisatie hebt geformuleerd.

Om een doel te halen kunnen verschillende soorten acties nodig zijn.

Onderwerp	Acties
Werving en selectie	<i>Voorbeeld: Leefijd schrappen bij schriftelijke voorselectie</i> Uw actie(s):
Bepalen van gewenst en beschikbaar talent	<i>Voorbeeld: Inventariseren van beschikbare competenties</i> Uw actie(s):
Werken aan inzetbaarheid (groei in de functie, scholing, interne/externe doorstroom, enz.)	<i>Voorbeeld: Voortgang volgen van gemaakte afspraken over ontwikkeling</i> Uw actie(s):
Organisatie van het werk (verantwoordelijkheden, delegeren, organisatie van taken, verandering van functies, functiereeks, enz.)	<i>Voorbeeld: Nagaan wat zware taken zijn en door wie ze worden uitgevoerd</i> Uw actie(s):
Werkverhoudingen (samenwerking, collegialiteit, afstemming, span of support, vertrouwen, enz.)	<i>Voorbeeld: Samenstellen van evenwichtige teams naar leefijd</i> Uw actie(s):
Gezondheid (afstemmen belasting-belastbaarheid)	<i>Voorbeeld: Zorgen dat afspraken over gezond werken worden nageleefd</i> Uw actie(s):
Balans werk-privé	<i>Voorbeeld: Afspraken over arbeidspatronen maken met medewerkers over een specifieke levensfase</i> Uw actie(s):
De balans voor medewerkers over de levensfasen heen verbeteren	<i>Voorbeeld: Een kader ontwikkelen waarmee een medewerker beter keuzes in tijd en/of geld over levensfasen heen kan maken</i> Uw actie(s):
Stimuleren van de uitstroom naar elders (investeren in externe inzetbaarheid, enz.)	<i>Voorbeeld: Afspraken tussen leidinggevende en medewerker over ontwikkeling op langere termijn</i> Uw actie(s):
Anders, namelijk	

Afronden stap 3

Hebt u gezien uw belang of opdracht:

- a **Voldoende acties in gang gezet om de huidige knelpunten op te lossen?**
Maak gebruik van de door u geformuleerde visie (vraag 16).
- b **Acties in gang gezet die voldoende worden ondersteund door visie, doelen en instrumenten om huidige knelpunten en/of toekomstige uitdagingen aan te kunnen?**

Acties:

'Het management introduceerde afgelopen jaar een proef met een aangepast ploegdienstrooster, dit in plaats van het achterwaarts roterende rooster. Maar werknemers gaven toch de voorkeur aan het oude rooster met vaker een weekend vrij boven een rooster met voorwaartse rotatie. Als werkgever kom je dan in een lastig dilemma. Het is algemeen bekend dat voorwaarts roterend op de lange duur gewoon gezonder is voor de werknemer. Maar het oude systeem geeft meer 'vrije tijdsgevoel'. Ik ga alles in het werk stellen om het gesprek met de medewerkers hierover door te zetten, want ik wil mijn verantwoordelijkheid als werkgever nemen.'

Raamwerk voor een actieplan

De volgende elementen zijn nodig om een actieplan te maken:

- a **Waarom het onderwerp 'ouder worden' voor uw organisatie belangrijk is.**
Vertaal uw antwoord(en) op vraag 1 over het 'waarom' naar hoe het onderwerp concreet in uw organisatie speelt.
- b **Wat is het ambitieniveau voor de komende periode?**
Maak onderscheid tussen zaken die op korte termijn spelen en aspecten die nu eenmaal meer tijd vragen.
Bereik een breed geaccepteerde streefrichting.
- c **Doel van de acties.**
Formuleer uw doelen op een zo 'smart' mogelijke manier (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel voor stakeholders, Realistisch in haalbaarheid en Tijdgebonden).
- d **Overzicht van acties.**
Stel zo concreet mogelijk vast wie er wat gaat doen en wat de beoogde uitkomst is.
Bepaal de meest geschikte werkvorm (zoals individuele opdrachten, werkgroep, projectgroep).
- e **Hoe en met wie vindt communicatie plaats?**
Zorgvuldige en regelmatige informatie aan de betrokken vertegenwoordigers is een kritische succesfactor.

- f **Benodigde (financiële) middelen en randvoorwaarden**
Zet op een rij wat er voor nodig is om de acties tot een succes te maken.

- g **Planning**
Een planning dient er onder andere voor om de hoofdlijn en de voortgang te bewaken.

- h **Beoogde resultaten**
Maak waar nuttig onderscheid naar resultaten voor management of medewerkers.

> Ga nu door naar stap 4

Leeftijdsspiegel

> stap 4

Leren van ervaringen

Stap 4 Leren van ervaringen

Leren van ervaringen:

'In teams is sowieso de toegevoegde waarde van een individu moeilijk te meten. Een oudere mag soms wat langzamer zijn, maar heeft misschien veel sturende inbreng. Het teamresultaat telt bij ons.'

20 Wat heeft de Leefijdsspiegel u (deze keer) opgeleverd?

Omcirkel wat van toepassing is.

- a Ik weet nu of er op dit moment knelpunten zijn
- b Ik weet wat we (verder) kunnen doen in de organisatie
- c Ik weet op welke punten kan worden voortgebouwd op wat er al gebeurt in de organisatie
- d Ik weet nu (beter) hoe mijn spiegelbaar dit onderwerp ziet
- e Ik heb met mijn spiegelbaar hierover constructieve afspraken kunnen maken
- f Ik weet meer concreet wat er in de komende jaren op de organisatie afkomt
- g Ik heb ideeën gekregen over hoe dit onderwerp bespreekbaar te maken is
- h Ik heb nu betere grip op doelen, instrumenten en de benodigde acties
- i Ik ben er al mee aan de slag gegaan
- j Anders, namelijk _____

De volgende twee vragen zijn voor organisaties die al (enige) ervaring hebben opgedaan. Als dat voor u niet van toepassing is, kunt u de vragen ook bezien vanuit de activiteiten die tot op heden zijn ondernomen, ook al is het wellicht niet onder de noemer van levensfasebewust beleid.

21 Noem in enkele sleutelwoorden wat de afgelopen periode aan resultaten heeft opgeleverd:

(Bepaal bij voorkeur eerst op welke periode dit precies betrekking heeft: ...)

Wat betekent dit volgens u?

Omcirkel wat van toepassing is. Meer antwoorden zijn mogelijk.

- a Aan mijn verwachtingen is voldaan (zie vraag 2)
- b Het resultaat voldoet niet aan mijn verwachtingen (zie vraag 2)
- c Het beoogde doel is gehaald (zie vraag 17)
- d De activiteiten zijn vooral de werkgever ten goede gekomen
- e De activiteiten zijn vooral de werknemers ten goede gekomen
- f Het ambitieniveau kan nog hoger liggen
- g De resultaten staat in redelijke verhouding tot de feitelijk gedane inspanningen
- h Anders, namelijk _____

22 Wat zijn voor u de leerpunten van de activiteiten van de afgelopen periode?

Omcirkel en vul in wat van toepassing is.

- a We zijn op de goede weg
- b Als we de in gang gezette acties afronden dan is het klaar
- c We hebben meer draagvlak nodig
- d We missen de borging nog in de organisatie
- e De inspanningen waren vooral gericht op de korte termijn, de langere termijn is niet aan de orde
- f De inspanningen waren vooral gericht op de langere termijn, met weinig concrete resultaten
- g Medewerkers beseffen dat langer doorwerken moet, maar weten niet goed hoe daarmee om te gaan
- h Waar baseert u uw leerpunten op: _____

Afronden stap 4

- > Heeft u leerpunten genoteerd?
- > Weet u hoe u met deze leerpunten kunt omgaan?

Tip: kijk nog eens naar de volgende vragen: 2, 5, 7, 12, 15, 17, 21 of 23

De Leeftijdsspiegel:

'De vragen uit de Leeftijdsspiegel kwamen me eerst wat theoretisch over. Toen we ermee aan de slag gingen bleek al snel dat het invullen van de Leeftijdsspiegel enorm helpt om overzicht te krijgen. We weten nu tenminste concreet van elkaar waar we het over hebben. Ook hebben we eindelijk eens goed prioriteiten kunnen stellen, zodat voornemens bij ons nu echt in daden worden omgezet.'

Veel gestelde vragen over de Leeftijdsspiegel

De meest gestelde vragen over de leeftijdsspiegel

1 Wat mag ik van deze *Leeftijdsspiegel* verwachten?

De *Leeftijdsspiegel* is bedoeld om u als werkgever of werknemersvertegenwoordiger letterlijk een spiegel te bieden van de situatie rond 'ouder worden' in uw organisatie.

2 Moet ik alle vragen van de *Leeftijdsspiegel* invullen?

U vult in beginsel alle vragen van de *Leeftijdsspiegel* in die voor u relevant zijn. Het kan natuurlijk zo zijn dat u vragen niet invult waar uw 'spiegelaar' dat wel doet.

3 Kan de *Leeftijdsspiegel* ook worden ingevuld voor individuele werknemers?

De *Leeftijdsspiegel* is bedoeld om een 'foto' te maken van de organisatie als geheel, met als perspectief de belangen van werkgever dan wel die van werknemers.

Voor het gesprek tussen leidinggevende en individuele medewerker kunt u gebruikmaken van de standaard instrumenten 'functioneringsgesprek' of 'persoonlijk ontwikkelingsplan'.

4 In mijn organisatie leven vragen over 'ouder worden'. Is er een standaardrecept voor?

In veel organisaties staat het thema 'ouder worden' hoog op de agenda. Het blijkt dat er geen standaardoplossing is voor knelpunten of wensen. U zult uw eigen koers moeten bepalen, aansluitend op de uitgangssituatie van uw organisatie en uw mogelijkheden.

5 De oudere generaties hebben uitgesproken opvattingen over vervroegd uittreden. Dat kun je toch niet zomaar omkeren?

Indertijd was er bij de aanvankelijke introductie van vervroegde uittrederegelingen weinig belangstelling voor deelname: 'Alleen doetjes gaan vervroegd naar huis', zo kon worden gehoord. Pas na verloop van vele jaren steeg de deelname. Nu staat vervroegde uittreding in een ander daglicht, dat van vergroten van de arbeidsparticipatie. Feit is dat alle oude patronen tot vervroegd uittreden inmiddels zijn achterhaald. Het management en de medewerkers zien zich daarmee voor de vraag gesteld hoe ieder gezond de eindstreep kan halen.

6 Wat betekent het 'ouder worden'?

'Ouder worden' omvat uiteenlopende aspecten zoals functioneren, fysieke conditie of sociale contacten. Daarover bestaan veel misverstanden. Onderzoek van onder andere Prof. B. van der Heijden leert bijvoorbeeld dat leidinggevendens over de prestaties van ouderen minstens even tevreden zijn als over die van jongeren.

Onderzoek van onder andere TNO leert dat drie aspecten met de jaren minder worden: ogen, oren en hersteltijd. Verder wordt er vooral veel anders en een aantal aspecten wordt beter (bijvoorbeeld: inzicht, ervaring, sociale vaardigheden, stabiliteit).

Er bestaan veel misverstanden en vooroordelen over 'ouder worden'. Benoem dan ook concreet voor uw organisatie wat er aan de hand is, en welke betekenis dat heeft. Het is geen 'kunstje' om serieus beleid te voeren dat gericht is op gezond ouder worden.

7 Waarom wordt in de *Leeftijdsspiegel* gevraagd om de uitkomsten te bespreken met de spiegelaar (werknemers dan wel leidinggevendens)?

Het thema 'ouder worden' is een zaak van werkgever en werknemer. De ervaring leert dat oplossingen bij dit thema alleen succesvol kunnen zijn wanneer die breed gedragen worden.

U kunt dus best als management alleen bepalen wat goed is voor uw werknemers; u laat daardoor wel kansen voor open doel liggen. U kunt als ondernemingsraad wel veel verwachten van uw management en vervolgens afwachten, maar de ervaring leert dat de dialoog uiteindelijk toch het meeste voortgang voor ieder biedt.

8 Tot op heden wordt de aandacht in onze organisatie vooral gericht op het verlichten van werk. Hoe verstandig is dat?

In het verleden waren veel maatregelen gericht op het collectief verlichten van werk. Dat wil zeggen: één regeling die voor allen geldt en vaak gekoppeld aan een bepaalde leeftijd. Dit laatste mag overigens niet meer in verband met de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd van mei 2004. Eenzijdige nadruk op het verlichten van werk leidt tot voortijdig 'mentaal ontslag'. Belangrijker is dat de een wel goed mee kan, waar de ander steeds meer moeite krijgt. Bijvoorbeeld met het werktempo, overwerk of ploegendienst. Het verlichten van werk zou dan ook meer gericht kunnen worden op degene die het echt nodig heeft.

Daarnaast blijkt dat het stelselmatig bieden van nieuwe uitdagingen aan medewerkers de mogelijkheid biedt om mee te groeien met nieuwe werkomstandigheden. Dat kan in het werk, door roulatie of door de stap naar buiten. Maatwerk leert dus waar een nieuwe uitdaging op zijn plaats is, en waar echt verlichting van werk aan de orde is.

9 Waarom bevat de *Leeftijdsspiegel* geen specifieke vragen over arbeidsvoorwaarden?

In zijn algemeenheid wordt in veel organisaties op dit moment het zogenaamde dienstjarensysteem gebruikt. Dat houdt in: de werknemer start op de laagste trede van het salarisgebouw en gaat in de loop van de jaren meer verdienen. Dit is in de meeste situaties tegenwoordig deels afhankelijk van de vraag of de werknemer kan meegroeien met de gestelde verwachtingen over wat het werk vereist en hoe het wordt uitgevoerd.

Wanneer werknemers langer gaan doorwerken dan zal in veel bedrijven de vraag aan de orde komen of zij dat in hun huidige functie kunnen volhouden. In veel bedrijven is werken immers topsport geworden. Eén van de aspecten bij het zoeken naar alternatieven zijn de arbeidsvoorwaarden.

Dat is een situatie die per onderneming zo verschilt, dat deze *Leeftijdsspiegel* daar niet geschikt voor is.

10 Wie kan mij verder helpen?

Voor meer informatie over de gevolgen en mogelijkheden van 'ouder worden' en over het realiseren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid kunt terecht bij de organisaties op de volgende bladzijde.

Nuttige adressen

Nuttige adressen

Organisatie	Adresgegevens	Internet	Organisatie	Adresgegevens	Internet
AWVN	Postbus 568 2003 RN Haarlem (023) 510 11 05	www.awvn.nl	FNV	Diverse afdelingen, kijk voor informatie op de website	www.fnv.nl
Servicepunt Arbeidsmarkt mkb	Postbus 5111 2600 GC Delft (015) 219 12 00	www.ouderen.inhetmkb.nl www.servicepuntmkb.nl	CNV	Diverse afdelingen, kijk voor informatie op de website	www.cnv.nl
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Postbus 90801 2509 LV Den Haag Publieksinformatie: 0800-9051	www.szw.nl Kies voor de knop Werk, en vervolgens Ouderen	De Unie	Diverse afdelingen, kijk voor informatie op de website	www.unie.nl
Landelijk Bureau Agentschap szw (zie o.a. de subsidieregeling over levensfasebewust beleid)	Postbus 93249 2509 AE Den Haag (070) 333 44 44	http://agentschap.szw.nl	Expertisecentrum LEEFTijd	Postbus 9472 3506 GL Utrecht (030) 266 20 00	www.leeftijd.nl
Regiegroep GrijsWerkt	Postbus 16101 2500 BC Den Haag (070) 789 07 47	www.senior-power.nl	Abvakabo	Pegasusweg 200 3067 KX Rotterdam 0900-228 25 22	www.abvakabo.nl
CWI Centrum voor werk en Inkomen	131 vestigingen in Nederland, kijk voor informatie op de website	www.werk.nl	Nederlandse Vereniging voor Medezeggenschap	Postbus 9533 4801 LM Breda 06-51184192	www.nvmedezeggenschap.nl
			TNO Kwaliteit van Leven Arbeid	Postbus 718 2130 AS Hoofddorp (023) 554 95 22	www.tno.nl/arbeid
			Werkwijzer expertisecentrum 45-plussers en werk	Postbus 1170 4801 BD Breda (076) 515 17 56	www.wwijzer.nl
			Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling (NVP)	Postbus 70 3430 AB Nieuwegein (030) 236 71 01	www.nvp-plaza.nl

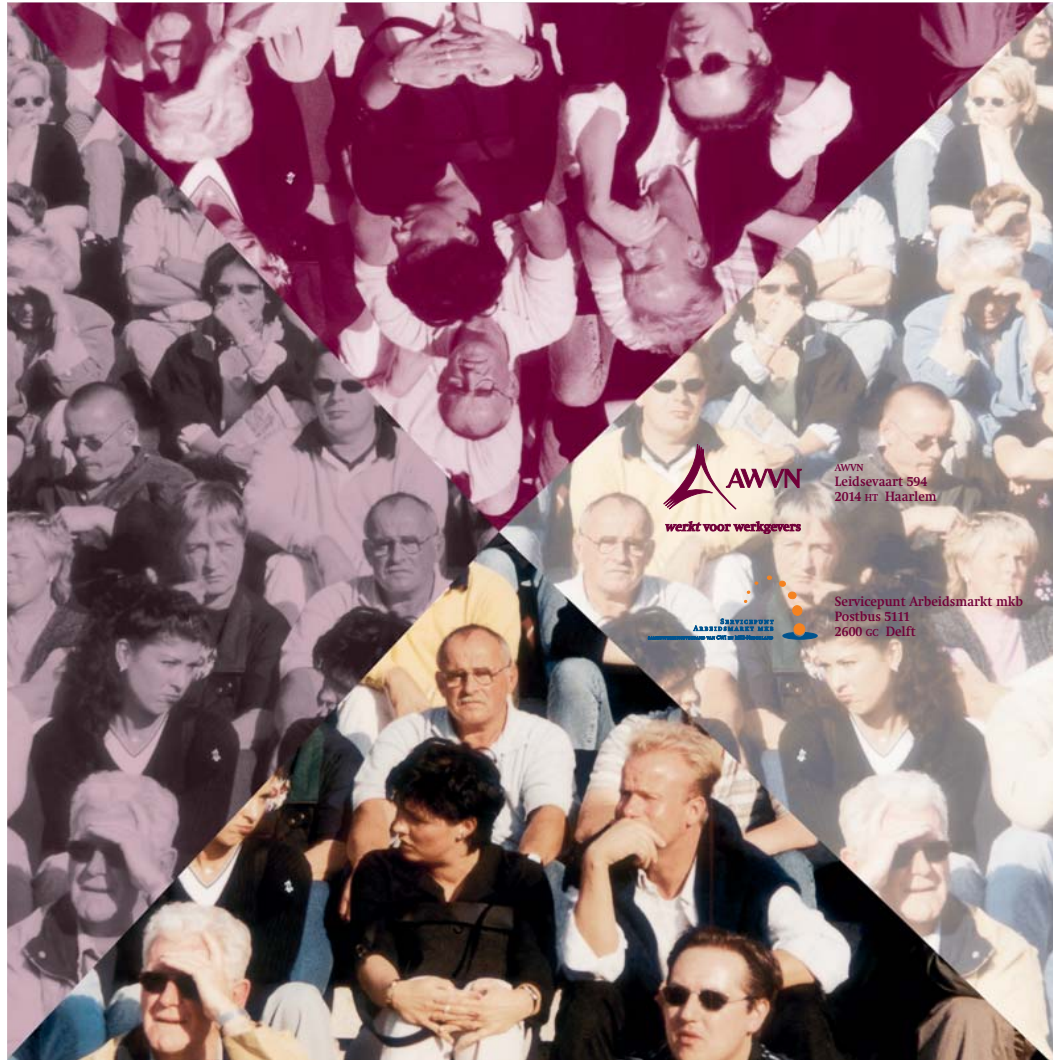


Deze publicatie is mede tot stand gekomen dankzij een financiële bijdrage van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Colofon

tekst: Arjen Verhoeff, Silvia van den Heuvel, Niels Mooij
productiebegeleiding/eindredactie: Ingrid Bijvoet, Joyce van Ommeren
namens de opdrachtgever: Rob Egberts, Roy Hillers
ontwerp/dpp: Studio 4 (Madzy Dekema BNO, Ancel Riesener BNO), Amsterdam
druk: Zwaan, Wormerveer





AAVN
werkt voor werkgevers

AAVN
Leidsevaart 594
2014 HT Haarlem

**Servicepunt
Arbeidsmarkt mkb**

Servicepunt Arbeidsmarkt mkb
Postbus 5111
2600 cc Delft