

WERKBOEK  
**LEEFTIJDSEBEWUST  
BELEID**  
De OR aan zet



WERKEN MET ERVARING

WERKBOEK  
**LEEFTIJDSEBEWUST  
BELEID**  
**De OR aan zet**



WERKEN MET ERVARING

# Inhoud

**Alstublieft** **4**

**Waarom zou een OR zich hard maken voor leeftijdsbewust beleid?** **6**

- Infobladen**
- > Wat is leeftijdsbewust beleid?
  - > Levensfasen
  - > Ouder worden

**Stap 1:**  
**Rekening houden met feiten en gevoelens** **14**

- Werkbladen**
- 1 > De cijfers: meten is weten
  - 2 > Feiten over beleid
  - 3 > Verwachtingen over de toekomst
  - 4 > Weerstanden overwinnen

- Infoblad**
- > Weerstanden en antwoorden

**Stap 2:**  
**De hele OR achter een leeftijdsbewust beleid** **38**

- Werkbladen**
- 5 > Opstellen OR-gespreksagenda organisatiebelang
  - 6 > Opstellen OR-gespreksagenda voordelen werknemers
  - 7 > Gezamenlijk standpunt van de OR

**Stap 3:**  
**Ook het management moet ervoor gaan!** **54**

- Werkbladen**
- 8 > Financiële winstpunten voor de organisatie
  - 9 > Intenties en afspraken tussen OR en management

**Stap 4:**  
**Hoe krijgen we ook de collega's enthousiast?** **66**

**Stap 5:**  
**Blijvende aandacht van de OR** **70**

# Alstublieft

**U heeft een praktisch hulpmiddel voor uw ondernemingsraad\* in handen.** Het stimuleert u koers te zetten naar een personeelsbeleid voor alle leeftijden in uw organisatie. Het helpt u leeftijdsbewust beleid vast op de agenda van uw organisatie te krijgen.

**Ook uw organisatie is onvermijdelijk aan het vergrijzen.** De gemiddelde leeftijd van uw collega's is de laatste jaren hoger geworden. Dat zal nog een tijdje zo doorgaan. Dat heeft alles te maken met de bevolkingsopbouw in ons land. De babyboomgeneratie is inmiddels de vijftig gepasseerd en maakt een steeds groter deel uit van de arbeidsbevolking. Tegelijkertijd is er ontgroening: er komen relatief minder jongeren op de arbeidsmarkt.

**Vergrijzing en ontgroening hebben grote gevolgen voor bedrijven en instellingen.** Om het vertrek van pensioengerechtigde collega's en de kleinere instroom van jonge collega's op te vangen, is het nodig dat iedereen binnen uw organisatie goed functioneert. Iedereen moet op een prettige en gezonde manier tot aan hun pensioen kunnen werken. De jonge, ambitieuze nieuwelingen, maar ook de ervaren dertigers en veertigers en vooral ook de doorgewinterde vijftigplussers.

**Leeftijdsbewust personeelsbeleid is daarbij noodzakelijk.** Het is beleid dat rekening houdt met de ambities en mogelijkheden van collega's in alle levensfasen. Dit werkboek helpt u om leeftijdsbewust personeelsbeleid bespreekbaar te maken. Binnen uw eigen OR, met uw collega's in de organisatie en het management.

**Leeftijdsbewust beleid vraagt van iedereen in uw organisatie een andere manier van denken.** Het is een cultuuromslag. Die maak je niet van de een op de andere dag. Dit werkboek gaat in op de stappen die gezet moeten worden. Van elke stap worden doel, aanpak en aandachtspunten beschreven, af en toe aangevuld met theorie in infobladen. En er zijn werkbladen die u helpen om de stappen zorgvuldig uit te voeren.

**Succes.** De Regiegroep GrijsWerkt wil u en uw collega's motiveren om actief werk te maken van leeftijdsbewust beleid. De noodzaak is er. U bent aan zet!

\*1) Ondernemingsraad wordt verder afgekort als OR, en daarmee wordt ook de Medezeggenschapsraad bedoeld.

**Waarom  
zou een OR  
zich hard  
maken voor  
leeftijdsbewust  
beleid?**

Laten we eerst eens bij uzelf beginnen: wat vindt u eigenlijk van een leeftijdsbewust beleid? Weet u wat het is? Vindt u dat zo'n beleid nodig is? Hoe staat u er als OR-lid tegenover?

Kijk eens om u heen in het bedrijf. De kans is groot dat u ziet dat de gemiddelde leeftijd van uw collega's langzaam maar zeker stijgt. Waarschijnlijk gaan er de komende jaren ook heel wat collega's met pensioen. Ongetwijfeld heeft u gemerkt dat het voor uw organisatie steeds moeilijker wordt om opgeleide jonge mensen te vinden en aan te nemen. Dat is geen toeval, maar het gevolg van de blijvende vergrijzing en de ontgroening, die ook op uw organisatie effect zullen hebben. Feitelijk nú al.

### **Inspelen op signalen!**

Moet je als OR iets met de signalen doen? Het antwoord is JA! Als OR-lid hebt u een dubbele verantwoordelijkheid. Enerzijds is het uw taak om door de ogen van de werknemer te kijken naar het ondernemingsbelang. Belangrijk is dat u het management vanuit de visie van de werknemer helpt om gezond en krachtig te blijven. Anderzijds is het uw taak om de belangen van uw collega's te behartigen en ervoor te zorgen dat ze onder prima werkomstandigheden en op een prettige manier aan de slag kunnen blijven. Die dubbele verantwoordelijkheid vraagt van u dat u ook kijkt naar de toekomst van uw organisatie en de toekomst van uw collega's daarbinnen.

### **Stel: we doen niets**

Wat gebeurt er als uw organisatie niets doet aan leeftijdsbewust beleid? Laten we kort een somber maar toch realistisch scenario schetsen:

- > Oudere collega's gaan gestaag op hun pensioen af
- > De ervaring en kennis van de oudere collega's verdwijnen uit de organisatie
- > Er zijn te weinig nieuwelingen om hun vrijkomende banen in te vullen
- > Jongere collega's zijn schaars, zien snel elders verbeterkansen en blijven maar kort in dienst
- > Het wordt moeilijk om voldoende capaciteit op de werkvloer te houden
- > Het wordt ook moeilijk om de kwaliteit van het werk op een hoog peil te houden





- > Er komt meer druk op uw collega's om het werk toch uitgevoerd te krijgen
- > Die druk gaat ten koste van het plezier in het werk
- > Steeds meer collega's haken daardoor letterlijk of figuurlijk af
- > Uw bedrijf krijgt een slechter imago als werkgever en is daardoor minder aantrekkelijk voor nieuwkomers
- > Uiteindelijk wordt het voor uw organisatie moeilijk om het hoofd boven water te houden

### **Wat levert een leeftijdsbewust beleid op?**

Tegenover dit ietwat zwaar aangezette rijtje, kunnen we de voordelen van leeftijdsbewust beleid zetten:

- > Jonge en oudere collega's blijven gemotiveerd en gezond aan het werk, minstens tot de pensioenleeftijd
- > Het werk is voor alle collega's afwisselend en uitdagend
- > Collega's van alle leeftijden krijgen trainingen en opleidingen om bij te blijven in hun vak, de inzetbaarheid van alle werknemers wordt op peil gehouden
- > Er wordt rekening gehouden met de mogelijkheden en ambities van collega's van alle leeftijden
- > Uw bedrijf scoort goed met ziekte- en verzuimbeheer, productiviteit en medewerkertevredenheid
- > Mensen komen graag bij uw organisatie werken
- > Job hoppen is minder aantrekkelijk; collega's maken graag binnen uw organisatie carrière
- > Uw organisatie is een aantrekkelijke werkgever met een rooskleurig toekomstperspectief

### **Wat zijn uw mogelijkheden als OR-lid?**

Bij veel ondernemingsraden staat leeftijdsbewust beleid nog niet op de agenda. Soms is dat omdat de ondernemingsraad zich concentreert op zijn controlerende functie. Er wordt hoofdzakelijk gereageerd op voorstellen of beleidsvoornemens van het management. En als het management (nog) geen aandacht besteedt aan leeftijdsbewust beleid, buigt ook de OR zich er niet over.

Een OR kan echter ook een heel belangrijke initiërende rol nemen. Dat is zelfs een wettelijk vastgesteld recht. Als het management geen initiatief toont m.b.t. leeftijdsbewust beleid, dan ligt er voor de OR een verantwoordelijkheid om het wel op de agenda te zetten. Dat kan. En dat moet. Het is namelijk in het belang van én de organisatie én van alle huidige en toekomstige collega's.

### **Hoe zet je het op de agenda?**

Leeftijdsbewust beleid is niet iets waarvoor je meteen bij iedereen de handen op elkaar krijgt. Als je het goed doorvoert, betekent het namelijk ook dat je een einde maakt aan algemene seniorendagen en vroegpensioenen. Niet iedereen staat daarbij te juichen. Daarom is het belangrijk dat het onderwerp op de juiste manier aan de orde wordt gebracht. Met de juiste argumenten. Met de juiste cijfers. In de volgende hoofdstukken van dit boekje vindt u informatie en werkbladen die u helpen om iedereen binnen uw organisaties enthousiast te maken voor een leeftijdsbewust beleid. Het zal ook ú helpen om gemotiveerd en goed beslagen ten ijs te komen.

## Infoblad > **Wat is leeftijdsbewust beleid?**

Een leeftijdsbewust beleid (of personeelsbeleid) houdt rekening met de persoonlijke omstandigheden, mogelijkheden en capaciteiten van alle leeftijdsgroepen binnen een organisatie. Doel is optimale inzetbaarheid van alle medewerkers, ongeacht hun leeftijd. Leeftijdsbewust beleid maakt korte metten met de misvatting dat oudere werknemers niet meer goed en rendabel zouden kunnen werken. Passende maatregelen en persoonlijk maatwerk zorgen ervoor dat individuele capaciteiten maximaal benut worden. En dat de balans werk/privé in evenwicht is.

Leeftijdsbewust beleid gaat uit van de volgende principes:

- > **Elke levensfase is anders:** Twintigers staan anders in het leven en hun werk dan dertigers, veertigers of 50-plussers (zie infoblad levensfasen).
- > **Niemand is te oud om te leren:** Ook oudere medewerkers hebben recht op training en opleiding om bij te blijven in hun vak.
- > **Te veel routine sloopt de productiviteit en motivatie:** Afwisseling helpt om plezier in het werk te houden.
- > **Iedereen heeft ambities:** Ook ouder wordende medewerkers zijn gemotiveerd als ze hun ambities kunnen waarmaken.
- > **Mensen veranderen, ze ontwikkelen zich:** Vaak gebeurt dat vanzelf als men in een andere levensfase terecht komt. Het werkt motiverend en productiviteitverhogend om het werk mee te laten veranderen.
- > **Niemand is gelijk:** Werk dat past bij je persoonlijkheid en bij je omstandigheden is een wens waar rekening mee gehouden kan worden.
- > **Gelijke rechten:** Iedereen binnen een organisatie heeft gelijke rechten op een verschillende persoonsgerichte behandeling
- > **Iedereen wordt ouder:** Jongere collega's moeten op een gezonde manier binnen de organisatie oud kunnen worden. Slijtage kan voorkomen worden door vanaf jongere leeftijd maatregelen te nemen tegen een te zware fysieke of mentale belasting.
- > **Ouder worden heeft fysieke en mentale gevolgen:** Wat dit betekent voor het werkvermogen hangt af van de aard van het werk, en van de voorgeschiedenis van de persoon. Het werkvermogen kan dalen bij lichamelijk zware functies, maar vaak stijgt het juist omdat ervaring en inzicht belangrijk zijn (zie infoblad werkvermogen en leeftijd).

## Infoblad > Levensfasen

Leeftijdsbewust beleid wordt ook wel 'levensfasebeleid' genoemd. Belangrijk uitgangspunt is namelijk dat mensen – en dus ook werknemers – meerdere levensfasen doorlopen, die allemaal hun eigen kenmerken hebben. De fasen worden grofweg ingedeeld in perioden van 10 jaar:

### > Twintigers

Collega's van 20 tot 30 jaar zijn over het algemeen wat ongeduldig. Ze zijn nog aan het zoeken naar hun mogelijkheden en beperkingen, naar hun talenten en aspiraties. In hun zoektocht willen ze graag geprikkeld worden. Ze willen leren door de uitdagingen die ze aangeboden krijgen. Collega's in deze levensfase willen graag snelle stappen maken en kennis maken met veel facetten van hun baan en de organisatie waarin ze werken. Routine is dodelijk. Ze hebben zelfs de neiging om te veel hooi op hun vork te nemen. Sommige twintigers moeten daarom ook een beetje tegen zichzelf beschermd worden.

### > Dertigers

Dertigers weten wat ze willen. De zoektocht van hun jonge jaren is voorbij en ze beginnen zich te settelen. Zowel privé als in het werk. Ze worden daardoor wat materialistischer en raken wat meer gericht op hun eigen positie en belang. Tegelijkertijd worden ze zakelijker en verantwoordelijker. Dertigers zijn nog zeer vitaal en energiek. Ze willen resultaten boeken. Ze werken daar hard voor. Bedrijven maken daar nog wel eens misbruik van door te veel van ze te eisen en roofbouw op hen te plegen.

### > Veertigers

Veertigers maken vaak even pas op de plaats om na te denken over hun rol in werk en gezin. Sommigen zien dat ze niet bereikt hebben wat ze hadden willen bereiken. Daaruit kan teleurstelling voortkomen. De schuld wordt vaak neergelegd bij de omgeving en de werkgever. Het gevaar is dat dit uitmondt in negativisme en passiviteit. De zelfreflectie kan ook heel positief uitpakken. Het kan leiden tot tevredenheid of tot hernieuwde motivatie om nieuwe dingen op te pakken. Er komt meer interesse voor beleidsmatige vraagstukken en creativiteit krijgt meer ruimte.



## > Vijftigers

Vijftigers hebben als het goed is de rust weer teruggevonden. Fysiek is het misschien wat minder, maar mentaal zijn ze sterker. Vijftigers die in eerdere levensfasen teleurgesteld zijn geweest, verliezen hun motivatie. Ze worden krampachtig in hun werk en krijgen steeds meer de neiging om zich af te zetten tegen hun management en tegen vernieuwingen. Vijftigers daarentegen die positief zijn over hun rol, zijn gemotiveerd, creatief en in balans. Ze kunnen rust nemen en vlammen. Bovendien krijgen ze meer interesse in de mensen om hen heen. Ze worden geprikkeld om anderen te ondersteunen en vooruit te helpen.

## > Zestigplussers

Zestigplussers zijn vijftigers in het kwadraat. Het ontbreken van motivatie heeft vaak al geleid tot een vroegtijdig vertrek uit de organisatie. Gemotiveerde collega's genieten van hun werk en vinden het zelfs jammer om te moeten stoppen. Fysiek is het misschien allemaal wat minder, maar mentaal zijn zestigplussers nog vaak verrassend veerkrachtig en hun ervaring zorgt ervoor dat ze vaak snel beslissingen kunnen nemen en dus zeer efficiënt kunnen werken.

## Infoblad > Ouder worden

De natuurlijke neiging bij veel ondernemingsraden is om ontzietmaatregelen als seniorendagen en vroegpensioen te beschermen en te verdedigen voor hun collega's. Ten eerste worden die maatregelen gezien als rechten. Ten tweede wordt ook vaak gedacht dat oudere werknemers er écht aan toe zijn om een stapje terug te doen. Per slot van rekening is een vijftiger fysiek geen twintiger meer.

Het is goed om te weten dat mensen op twee manieren ouder (gemaakt) worden:

### > Primair verouderen; goed mee te werken

Dat is een ontwikkelingsproces dat iedereen doormaakt. Je wordt ouder en je fysieke vermogens nemen daardoor af. Het risico op chronische ziekten neemt toe. Je kunt dat uiteindelijk niet voorkomen en je kunt het niet terugdraaien. Noem het een natuurlijk proces. Veel van die "gebreken" zijn met eenvoudige hulpmiddelen te compenseren zoals een bril, gehoorapparaat of medicijnen. Het aardige is dat de nadelen van deze fysieke veroudering vaak ruimschoots gecompenseerd worden door de winst van de toegenomen ervaring en door meer geestelijke stabiliteit. Dat geeft meer inzicht en overzicht en maakt het mogelijk het werk met minder inspanning maar met meer effect te doen. Die potentie wordt lang niet altijd gezien en dus laten veel bedrijven deze winst liggen.

### > Secundair verouderen; gelukkig omkeerbaar

Mensen worden ook ouder gemaakt door zichzelf en hun omgeving.

Als iemand zich als een oudere gaat gedragen, dan wordt hij het ook sneller. Als je omgeving zegt dat je ontzien moet worden omdat je het fysiek en mentaal allemaal niet meer aankunt, dat je te oud bent om te leren, dat je niet meer flexibel genoeg bent, dan wórd je uiteindelijk ook fysiek en mentaal minder, wil en kun je niet meer leren, wil je niet meer veranderen. Voor je het weet ben je jaren ouder.

Secundair verouderen zit tussen de oren, het is gedrag en niet een keihard feit. Het kan hardnekkig zijn, maar het is wél omkeerbaar.

Het vraagt om een positieve ondersteunende, waarderende en motiverende benadering. Leeftijdsbewust beleid geeft daar alle mogelijkheden toe.

# Stap 1

# Rekening

# houden met

# feiten en

# gevoelens

**Joyce, ondernemingsraad Jumbo:**

**“We willen serieus gaan bouwen aan een leeftijdsbewuste organisatie waarin iedereen zich thuis voelt. Alleen weten we nog niet goed hoe. Waar halen we onze informatie vandaan? Waar beginnen we? Wat komt er allemaal bij kijken? Praktische tips zijn welkom, zodat we ons in de materie kunnen verdiepen.”**

Uw organisatie moet met leeftijdsbewust beleid aan de slag gaan. We hopen dat we u ervan hebben kunnen overtuigen. Als u als OR-lid een rol wil spelen in het optuigen van een leeftijdsbewust beleid, moet u zich wel realiseren dat dit een stevige klus wordt. Ten eerste zult u uw mede OR-leden moeten overtuigen van noodzaak, nut en mogelijkheden. Vervolgens moeten ook nog de collega's in de organisatie en het management 'om' gaan.

## Doel

Stap 1 in de aanpak van een leeftijdsbewust beleid is een goede voorbereiding. Als u weet wat de situatie is in uw organisatie, kunt u goed beslagen ten ijs komen en effectief anticiperen op vragen of weerstand.

## Aanpak en aandachtspunten

Gaat u aan de slag met een voorbereidende verkenning? Let dan zeker op de volgende aandachtspunten:

### > **Reken op weerstand**

Tien tegen één dat u weerstand krijgt als u probeert leeftijdsbewust beleid op de agenda van de OR en de organisatie te zetten. Weerstand kunt u verwachten van zowel uw collega's binnen en buiten de OR, als van het management. De argumenten die aangevoerd worden, zijn eigenlijk eenvoudig te weerleggen. Vaak gaat het om misvattingen en verkeerde beeldvorming over oudere medewerkers. Oudere collega's kunnen bang zijn dat er dingen van ze verwacht worden, die ze niet meer op kunnen of willen brengen. Hun primaire reactie is vaak: tégen!

Het management is misschien (onterecht!) bang voor extra kosten en rendementsverlies. Ook het management zal daarom niet vanaf het eerste moment enthousiast zijn.

Op het Infoblad Weerstanden en antwoorden hebben we een aantal van de meest hardnekkige vormen van weerstand bij elkaar gezet. U vindt er ook de antwoorden en de argumenten waarom leeftijdsbewust beleid juist wél goed en noodzakelijk is. Maak er gebruik van!





### > **Beslagen ten ijs met algemene informatie**

Veel OR-leden zien het voordeel en de noodzaak van leeftijdsbewust beleid, maar voelen zich onvoldoende in staat om de sterke anti-gevoelens te weerspreken. Het is inderdaad zo, dat het best pittig is om collega's te moeten vertellen dat langer doorwerken nodig en zelfs een aantrekkelijk perspectief is. Anti-gevoelens kunnen tot felle reacties leiden.

U heeft één voordeel: u kunt die felle reacties zien aankomen, omdat u al weet welke gevoelens er spelen. En u kunt zich goed voorbereiden door te weten hoe de vork in de steel zit. Een belangrijke eerste stap die u daarom moet zetten is het op een rij krijgen van alle feiten, cijfers en ontwikkelingen.

- a. Feiten over de onvermijdelijke vergrijzing. Deels gaat het om algemene feiten, die de hele Nederlandse maatschappij betreffen. Er zijn verschillende sites waar u veel informatie vindt over bijvoorbeeld bevolkingsgroei-cijfers en ook over de wetenschappelijke weerlegging van vooroordelen en misvattingen. Op pagina 17 hebben we een aantal van die websites voor u op een rijtje gezet.
- b. Daarnaast is het ook belangrijk om informatie verzameld te hebben die specifiek uw organisatie betreft. Zelf heeft u die waarschijnlijk niet meteen voor handen. Het kan zijn dat u de hulp moet inroepen van de afdeling personeelszaken of het management. Als OR-lid heeft u de mogelijkheid en het recht om die informatie op te vragen. Schroom niet om van dat recht gebruik te maken.
- c. Inventarisatie van de mogelijke weerstanden en uw weerwoord. Zoals gezegd: weerstanden zijn te verwachten, maar ook te managen. Daar mee aan de slag gaan is onderdeel van het maken van draagvlak voor het leeftijdsbewust beleid.

Welke informatie heeft u precies nodig? Op de volgende bladzijden vindt u werkbladen met vragen. Als u die invult, de gegevens bestudeert en zich daarover een mening vormt, heeft u een goed beeld van de vergrijzings- en ontgroeningssituatie in uw organisatie. Daarmee komt u goed beslagen ten ijs.

## Conclusie

Een goede voorbereiding is het halve werk. Zorg voor zo compleet mogelijke informatie en bereid u voor op lastige vragen. Leg hiermee de basis voor de volgende stap: het overtuigen van uw eigen OR-collega's.

## Informatie

Algemene informatie over demografische ontwikkelingen en de gevolgen ervan voor regio's en sectoren, is op veel sites te vinden. Hieronder vindt u een overzicht van de belangrijkste sites:

- |  |  |
|--|--|
| > <a href="http://www.senior-power.nl">www.senior-power.nl</a> | kies voor "Informatie"   |
| > <a href="http://www.cbs.nl">www.cbs.nl</a>                   | kies voor "dossier vergrijzing"  |
| > <a href="http://www.cpb.nl">www.cpb.nl</a>                   | kies 'Arbeidsmarkt en welvaarts-<br>staat'<br>kies vervolgens 'Vergrijzing'                        |
| > <a href="http://www.werk.nl">www.werk.nl</a>                 | kies voor 'CWI en cijfers'<br>kies vervolgens 'Arbeidsmarkt'<br>kies dan 'Statistische informatie' |



# Werkblad

1 > De cijfers:  
meten is weten



**Het verzamelen van cijfers op dit werkblad helpt u om de situatie binnen uw bedrijf in kaart te brengen. Misschien heeft u bij het invullen hulp nodig van uw P&O afdeling. Schroom niet om medewerking te vragen. Als OR-lid heeft u daar recht op.**

Het kan zijn dat niet alle gegevens beschikbaar zijn, omdat uw organisatie ze niet op deze wijze registreert. Bedenk dat het om belangrijke gegevens gaat, die essentieel zijn om het effect van de vergrijzing en van leeftijdsbewust beleid in uw organisatie te meten. Het op orde brengen van deze gegevens en de informatie die eruit gehaald kan worden, is dan één van de eerste resultaten die u als OR kunt bereiken.

**1 > Hoe ziet de leeftijdsopbouw in uw organisatie er op dit moment uit?**

	Aantal	%
18-25 jaar:		
25-40 jaar:		
40-55 jaar:		
55-60 jaar:		
60-65 jaar:		
65+:		

> In welke leeftijdscategorieën bevinden zich de mensen met de ervaring of kennis die voor uw bedrijf van levensbelang zijn?


> Wat valt u op?


**2 > Hoe zijn op dit moment in uw organisatie het ziekteverzuimpercentage, de ziekteverzuimfrequentie en de verzuimduur per leeftijdsgroep?**

	Ziekteverzuim % in deze leeftijdsgroep	Aantal keer	Duur
18-25 jaar:			
25-40 jaar:			
40-55 jaar:			
55-60 jaar:			
60-65 jaar:			
65+:			

> Wat valt u daarin op?




**3 > Welk percentage van de opleidings- en trainingskosten in uw organisatie wordt aan de verschillende leeftijdsgroepen besteed?**

%

18-25 jaar:	
25-40 jaar:	
40-55 jaar:	
55-60 jaar:	
60-65 jaar:	
65+:	

> Wat zijn totale opleidingskosten als percentage van de bedrijfsomzet?

> Welk percentage wordt in uw sector als verstandig beschouwd?

> Wat valt u verder op?

**4 > Hoeveel mensen per leeftijdsgroep stromen in en uit uw organisatie (afgelopen jaar of periode)?**

Instroom

Uitstroom

18-25 jaar:		
25-40 jaar:		
40-55 jaar:		
55-60 jaar:		
60-65 jaar:		
65+:		

> Neemt uw organisatie ook ouderen (45-plussers) aan als nieuwe werknemers? (voor welke functies)

> Hoe lang blijven nieuwe collega's gemiddeld in dienst bij uw organisatie?

> Wat is nu de gemiddelde leeftijd waarop uw collega's met pensioen gaan?

> Wat valt u nog meer op?

**Wat zijn de belangrijkste conclusies die u uit de cijfers op dit werkblad kunt trekken?**



# Werkblad

## 2 > De feiten over beleid





**Beleid beïnvloedt de samenstelling, leeftijdsopbouw, motivatie en inzet van het personeel. Daarom is het verstandig te inventariseren welk beleid in uw bedrijf gehanteerd wordt. U heeft als OR-lid recht op informatie hierover en kunt er dus bij de bedrijfsleiding of P&O om vragen.**

**1 > Is er leeftijdsbewust beleid (of levensfasebeleid) in uw organisatie?**

> Is het een compleet beleid?

> Worden de effecten gemeten?

**2 > Zijn er in uw organisatie specifieke maatregelen die gebaseerd zijn op leeftijd in uw organisatie? Kijk hiervoor onder andere in de arbeidsvoorwaarden (CAO).**

- seniorendagen
- aanpassing arbeidsduur
- ontheffing van bepaalde taken of diensten
- aanpassing arbeidstijden
- loopbaanbegeleiding
- scholing
- deeltijdpensioen
- anders, namelijk

> Zijn er alleen maar beleidsmaatregelen voor oudere medewerkers?

> Worden al deze maatregelen actief toegepast?

> Wat valt u verder op?

**3 > Zijn er voor 45-plussers binnen uw organisatie voldoende mogelijkheden om zich in het werk te ontwikkelen? Zijn er bijvoorbeeld afspraken gemaakt over:**

- jobrotation
- functieverandering
- scholing
- meer coachende taken
- anders, namelijk

> Verwacht u dat collega's binnen uw organisatie hiervan (meer) gebruik zouden willen maken?

> Wat valt u verder nog op?


**4 > Wat zijn de redenen waarom collega's nu vóór hun 65-ste met pensioen gaan?**

- CAO-afspraken
- bedrijfsafspraken
- slijtage door het werk
- ziekte
- anders, namelijk

> Verwacht u, gezien de overheidsmaatregelen en uw CAO, dat de gemiddelde leeftijd waarop men met pensioen gaat zal stijgen, gelijk blijven of dalen?

> Biedt uw organisatie de mogelijkheid om ook ná 65 jaar door te werken? Is daar überhaupt ooit over nagedacht?

> Wat valt u verder nog op?

**5 > Ziet u raakvlakken tussen (leeftijdsbewust) personeelsbeleid en ander beleid in uw organisatie? Om welke beleidsterreinen gaat het dan?**

- ziekte en verzuimbeleid
- arbobeleid
- gezondheidsbeleid
- innovatiebeleid
- anders, namelijk

> In hoeverre spelen leeftijd en levensfasen nu al een rol binnen die beleidsterreinen?

**Wat zijn de belangrijkste conclusies die u uit de gegevens op dit werkblad kunt trekken?**



# Werkblad

## 3 > Verwach- tingen over de toekomst



**1 > Kijkt u nog eens terug naar de gegevens van werkblad 1 en 2 en de trends die daaruit spreken. Stel dat er niets verandert in de aanpak van uw bedrijf, wat zijn dan over vijf en over tien jaar de gevolgen voor bijvoorbeeld:**

het aantal medewerkers

de leeftijdsopbouw

de aanwezigheid van kennis en ervaring

de productiviteit

de medewerkerstevredenheid

het imago van het bedrijf

> Verwacht u dat uw organisatie de komende jaren niet invulbare vacatures zal hebben door het vertrek van oudere collega's en het ontbreken van voldoende goed opgeleide kandidaten?

**2 > Verwacht u op basis van de bedrijfsresultaten en marktprognoses een groei, afname of stabilisatie van het benodigde aantal medewerkers?**

> Moet uw organisatie de komende jaren veel nieuw personeel aannemen of juist ontslaan?

> Is uw organisatie al aan de slag om dit op een verstandige manier te regelen? Hoe?

**3 > Verwacht u op basis van de bedrijfsresultaten en marktprognoses een verandering in functies en vereiste kennis en ervaring?**

> Is het huidige (personeels)beleid voldoende ingericht op eventuele verandering?



**4 > Wat zijn in de komende jaren de belangrijkste verwachtingen voor uw sector? Denk specifiek aan:**

leeftijdsopbouw

instroom en uitstroom van medewerkers in de sector

opleiding en kennisniveau

marktontwikkelingen

> Wat is het effect hiervan op de samenstelling en leeftijdsopbouw van de medewerkers in uw organisatie?

Wat valt hierbij op?

**5 > Wat zijn in de komende jaren de belangrijkste ontwikkelingen in de arbeidsmarkt in uw regio? Denk daarbij aan:**

leeftijdsopbouw regionale beroepsbevolking

toetreders tot de arbeidsmarkt

opleidingen

vacatureontwikkelingen

bedrijfsvestigingen of sluitingen

> Welk effect kan dit hebben op de samenstelling en leeftijdsopbouw van de medewerkers in uw organisatie?

> Wat valt hierbij op?

**Wat zijn de belangrijkste conclusies die u uit de gegevens op dit werkblad kunt trekken?**



# Werkblad

## 4 > Weerstand overwinnen





De introductie van een leeftijdsbewust beleid kan een grote verandering betekenen voor uw organisatie en uw collega's. Weerstand bij een verandering is niet te voorkomen. Er is wel mee om te gaan. Op dit werkblad vindt u een aantal handreikingen.

### 1 > De ingrediënten van de aanpak

> **Urgentie is helder:** Weerstand vermindert of wordt zelfs voorkomen als duidelijk wordt uitgelegd dat de verandering echt nodig is.

Daarom zijn de feiten en beleidsgegevens uit de werkbladen 1, 2 en 3 zo belangrijk.

> **“Wat betekent het voor mij?”** is een vraag die zo concreet mogelijk door de verschillende groepen moet worden beantwoord. Zonder dat inzicht kunnen individuele collega's het veranderingsproces niet goed doorlopen.

> **Aanpassen aan de verandering.** Afscheid nemen van de oude situatie, even bezinnen en vervolgens in de nieuwe situatie stappen; dat is in het kort het proces dat doorlopen wordt bij een verandering. Ook bij de introductie van een leeftijdsbewust beleid. Dit proces kost tijd en dus moet de introductie niet te snel worden doorgevoerd.

### 2 > Informatie verzamelen

Door informatie te verzamelen over de mogelijke weerstanden en tegenwerpingen heeft u als OR de kans om hier argumenten tegenover te zetten. Maak het lijstje van tegenwerpingen, op de andere kant van deze pagina, daarom zo compleet mogelijk en inventariseer daarna in kernwoorden uw argumenten. Kijk daarvoor ook op het infoblad weerstanden en antwoorden.

### 3 > Omgaan met weerstand

Over omgaan met weerstand zijn boeken vol tips en handleidingen geschreven. Hierna

vindt u een kleine selectie van de meest praktische tips die u kunnen helpen als u het gesprek aangaat over leeftijdsbewust beleid.

> **Hardop zeggen dat u weerstand bespeurt.**

De ander kan dan reageren en aangeven wat de bezwaren zijn.

> **Hardop zeggen dat u begrijpt dat de ander weerstand heeft.** Het tonen van begrip vermindert vaak de weerstand al enigszins.

> **Vraag rechtstreeks naar de bezwaren zodat u weet waarop u in kunt gaan.**

> **Meebewegen en kantelen.** Geef de ander (deels) gelijk en herhaal de bezwaren nog eens een beetje uitvergroot. Vaak gaat de ander het bezwaar dan nuanceren.

> **Als het geen belangrijk bezwaar is, ga er dan niet op in.** Spreek eventueel af dat u het bezwaar parkeert om er later nog op terug te komen.

> **Weerstand als informatiebron.** Mensen weten vaak precies wat goed loopt en wat beter kan. Verandering roept weerstand op als men er geen verbetering van verwacht. Ga het gesprek aan om uit te vinden wat beter kan en leer van andere inzichten.

**Wat zijn de belangrijkste conclusies die u uit de gegevens op dit werkblad kunt trekken?**

---

---

---



**Mogelijke tegenwerping tegen leeftijdsbewustbeleid**

We hebben toch al een ouderenbeleid!  
(management)

Onze organisatie is nog jong!  
(werknemers, management)

Je komt aan onze rechten!  
(werknemers)

Ouderen kunnen en willen niet meer!  
(management, werknemers)

Ouderen zijn niet meer rendabel!  
(management)

**Vul aan: Welke weerstand verwacht u van achterban of management**

We hebben het altijd nog kunnen oplossen

Eerst andere belangrijke zaken

**Uw argumenten**

Feiten over kosten versus opbrengsten ouderenbeleid.  
Is dus niet voor alle leeftijden.  
Dat is te laat beleid, want slijtage moet worden voorkomen.

Jong geleerd is oud gedaan. Dit geldt ook voor gemotiveerd, productief en gezond werken.  
Arbeidsmobiliteit van de medewerkers: mensen blijven geen leven lang bij dezelfde organisatie.  
Iedereen wordt ouder.

Recht of traditie?  
Ruilen voor betere 'rechten' (bijvoorbeeld recht op opleiding)?

Individueel geldt: als het nodig is, moet stoppen kunnen.  
Algemeen geldt dat niet: eerder stoppen als algemene regel is verspilling van menselijk kapitaal.  
Gaat het om 'niet meer kunnen' of om 'niet meer willen'?  
Willen is beïnvloedbaar door o.a. meer waardering en uitdaging.

Kosten versus opbrengsten.  
Feiten over leeftijd en vermogen tot productief werken.  
Feiten over kosten van ontziebeleid (seniorendagen en vroegpensioen kosten óók geld!).

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



# Aantekeningen

A large rectangular area with horizontal lines, intended for taking notes. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page, providing a structured space for writing.

## Infoblad > Weerstanden en antwoorden

### > We hebben toch al een ouderenbeleid!

Veel organisaties hebben inderdaad een ouderen- of seniorenbeleid. Dat is principieel wat anders dan leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een ouderenbeleid is niet gericht op optimale inzetbaarheid van alle leeftijden, maar richt zich specifiek op oudere werknemers. Vaak gaat het om zogenaamde ontziemaatregelen: extra vrije dagen voor oudere collega's, kortere werkweken, minder belastende functies enz. Organisaties die een ouderenbeleid hanteren, gaan ervan uit dat ouderen op een speciale manier behandeld moeten worden en vaak ontlast en ontzien moeten worden. Dat is een verkeerd uitgangspunt. Ouderen kunnen nog prima mee en hoeven helemaal niet ontzien te worden. Een goed leeftijdsbewust beleid zorgt er gedurende een hele carrière voor dat jong én oud optimaal functioneren. Een leeftijdsbewust beleid richt zich dan ook niet alleen op ouderen, maar ook op jongeren.

### > Onze organisatie is nog jong!

Ook organisaties die een jong personeelsbestand hebben, moeten aan de slag met leeftijdsbewust beleid. Jonge medewerkers kijken op hun eigen manier tegen hun werk aan. Daar moet rekening mee gehouden worden. En ook jongeren worden ouder. Zijzelf en de organisatie waar ze werken willen graag dat ze op een prettige manier in de organisatie aan de slag kunnen blijven. Daar moet je al op jongere leeftijd aan beginnen te bouwen. Juist organisaties met jongere medewerkers hebben de mogelijkheid om samen met die medewerkers te bouwen aan een gezonde toekomst via leeftijdsbewust beleid. Nogmaals: leeftijdsbewust beleid richt zich niet alleen op ouderen!

### > Je komt aan onze rechten!

In het verleden hebben we met z'n allen in Nederland gebouwd aan een cultuur waarin het normaal was dat je rond je zestigste kon stoppen met werken en waarin je vanaf je vijfenveertigste steeds meer seniorendagen kreeg. Veel mensen zijn dat als 'verworven' rechten gaan zien. In veel Cao's zijn die verworven rechten vast verankerd. Als je leeftijdsbewust beleid consequent doorvoert, verdwijnen die rechten. Er komen nieuwe

'rechten' voor in de plaats: recht op scholing; recht op gevarieerd werk; recht om serieus genomen te worden; recht op werk dat past bij je persoonlijke omstandigheden en je levensfase.

De reden dat veel mensen eerder willen stoppen met werk, is vaak dat ze geen voldoening meer vinden in het werk. De 'nieuwe rechten' zorgen ervoor dat die voldoening blijft. Collega's die leuk werk hebben, blijven graag aan de slag en hebben geen behoefte aan de oude 'verworven rechten', die overigens ook door de overheid beetje bij beetje worden afgebouwd.

### > We kunnen en willen niet meer!

Van veel oudere collega's zult u waarschijnlijk het commentaar krijgen dat ze niet tot hun pensioen willen en kunnen doorwerken. Ze zullen u misschien verwijten dat u met uw leeftijdsbewust beleid iets onmogelijks wilt. Welbeschouwd is zo'n commentaar precies de reden waarom u juist wél in zou moeten zetten op leeftijdsbewust beleid. Een goed beleid zorgt er namelijk voor dat niemand is opgebrand vóór zijn vijftenzestigste. Het zorgt ervoor dat collega's gemotiveerd blijven om door te werken. Dat ze wél door kunnen en willen werken!

Overigens is het heel goed mogelijk dat er een groep collega's is die inderdaad op haar tandvlees loopt. Dat is dan het gevolg van een verkeerd beleid in het verleden. Die collega's moet je niet pesten en dwingen om toch aan het werk te blijven. Het is belangrijk om goed voor ogen te houden dat een leeftijdsbewust beleid toekomstgericht is. Het gaat om het voorkomen van vroegtijdige uitval, niet om het geforceerd actief houden van collega's die in het verleden te zwaar belast zijn geweest.

### > Die oudjes zijn toch niet meer rendabel!

Van het management kunt u ook weerstand verwachten. Er zijn nogal wat managers die denken dat ouderen duurder zijn en tot minder prestaties in staat. Ze realiseren zich niet dat ze door verkeerd beleid er zelf de oorzaak van zijn dat dit in de praktijk misschien zo is. Feit is dat ook zestigplussers nog prima in staat kunnen zijn om op hoog niveau te presteren. Ze kunnen nog steeds leergierig en ambitieus zijn. Ze kunnen nog steeds veel voor de organisatie betekenen. Maar, daar moeten dan wel de voorwaarden voor geschapen worden. Dat is precies wat een leeftijdsbewust beleid doet.

# Stap 2

## De hele OR achter een leeftijdsbewust beleid

**P. Imanse, ondernemingsraad Dekamarkt:**

**“We zijn bezig met het opzetten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, maar het is nog moeilijk om de juiste richting te bepalen. Je merkt dat je je snel op ouderen richt, terwijl je je juist om alle medewerkers moet bekommeren. We zijn daarom de juiste informatie aan het verzamelen en koers aan het bepalen. We willen gaan werken met vaste commissies, maar misschien is het ook nodig om expertise van buitenaf te halen.”**

Het organisatiebreed agenderen of opzetten van een leeftijdsbewust beleid is niet iets wat u als OR-lid in uw eentje kunt doen. Om het beleid met succes op de kaart te zetten, zal uw hele OR achter de ideeën en de uitgangspunten moeten staan. Dat is niet een kwestie van zo gezegd, zo gedaan. Ook binnen de OR zult u waarschijnlijk heel wat weerstanden moeten overwinnen.

## Doel

Stap 2 in de aanpak is het overtuigen van uw mede OR-leden. De basis daarvoor is de voorbereiding van stap 1, waardoor u met de juiste argumenten de discussie kunt aangaan.

## Aanpak en aandachtspunten

Werk met het materiaal dat u heeft verzameld bij stap 1 een presentatie uit die staat als een huis, met een opzet en structuur die u langs alle argumenten voert. Spreek uw OR-collega's aan op hun taak en verantwoordelijkheid. Die presentatie kunt u later ook weer gebruiken als basis voor de presentatie aan het management.

### > **Initiatief hoort bij een OR**

Het is goed om binnen de OR nog eens te benadrukken dat het stimuleren van het opzetten van een leeftijdsbewust beleid past binnen de taken van een OR. Misschien zijn er medeleden die vooral een controlerende koers varen, maar het is juist in het recht van initiatief waarin de meerwaarde van de OR het sterkst tot zijn recht komt.

### > **Gespreksagenda**

Om ook uw mede OR-leden voor leeftijdsbewust beleid te winnen, heeft u een goed verhaal nodig. Een verhaal dat is gebaseerd op de juiste uitgangspunten en gegevens. In de infobladen vindt u de meest recente inzichten. Met de twee gespreksagendawerkbladen (5 en 6) die horen bij stap 2, wordt u op weg geholpen en kunt u vrij eenvoudig een complete en goed doortimmerde presentatie voor uw OR maken.





Eén werkblad gaat in op de situatie van uw organisatie. Het tweede werkblad gaat in op het belang van uw collega's in de organisatie. Als u beide werkbladen naloopt, verzamelt u de relevante argumenten en helpt u uw mede-OR-leden zich op basis van de juiste feiten een mening te vormen.

> **Keuzes van de OR**

Belangrijk is dat u zich als totale OR uitspreekt over de wijze waarop ingespeeld moet worden op de vergrijzing en de ontgroening binnen uw organisatie. Het is helemaal mooi als u als OR al voorstellen kunt doen voor goede leeftijdsbewuste maatregelen en over een aanpak om leeftijdsbewust beleid binnen uw organisatie in te voeren. Werkblad 7 is bedoeld om die keuzes en voorstellen overzichtelijk te registreren. Daarmee heeft u de basis gelegd voor een succesvol vervolg.

> **De volgende stap**

Uiteindelijk doel van de gespreksagenda en de werkbladen is draagvlak of commitment. Als dat er is, kunnen vervolgstappen afgesproken worden. Vervolgstappen zijn in ieder geval overleg met uw achterban (uw collega's) en overleg met het management.

## Conclusie:

Met de juiste informatie, de juiste antwoorden en de juiste argumenten moet u uw OR-collega's mee kunnen krijgen. Dat is belangrijk. Eendracht binnen de OR is essentieel in het verdere traject en het contact met het management.

**Werkblad**  
5 > OR-  
gespreksagenda  
over het  
organisatiebelang



**U gaat het onderwerp 'leeftijdsbewust beleid' met uw eigen ondernemingsraadleden bespreken. Op dit werkblad wordt met name ingezoomd op de noodzaak van een leeftijdsbewust beleid voor uw organisatie. Vink aan en vul aan wat voor uw organisatie relevant is. De werkbladen 1 t/m 4 geven u daarvoor argumenten. U kunt deze gespreksagenda ook gebruiken om de discussie met het management aan te gaan.**

## 1 > Algemeen

### Vergrijzing betekent:

- meer uitstroom van oudere collega's
- stijging van de gemiddelde leeftijd binnen de organisatie

### Ontgroening betekent:

- minder goed opgeleide jonge kandidaten voor vacante functies
- meer 'job hopping' van nieuwelingen, dus kortere werkverbanden

### Samen betekent dit:

- mogelijk personeelstekort in de toekomst
- meer druk op bestaande werknemers
- hogere wervings- en investeringskosten voor de organisatie

## 2 > Feiten en cijfers

Bespreking van de cijfers en feiten die op de werkbladen 1 t/m 4 heeft verzameld

- gemiddelde leeftijd
- leeftijdsontwikkeling
- brancheontwikkeling

- regionale demografische ontwikkeling
- situatie uitstroom
- situatie instroom
- huidig beleid

## 3 > Consequenties voor de organisatie

- leveringsbetrouwbaarheid staat onder druk
- kwaliteit staat onder druk
- onvoldoende capaciteit om nieuwe marktkansen te benutten
- wegvloeien van kennis en ervaring
- hoge wervingskosten
- hoge investeringen in training en opleiding
- wegvloeien van investeringskosten door 'job hopping'
- meer druk op personeel
- hogere verzuimcijfers

**Wat zijn de belangrijkste conclusies die u uit de gegevens op dit werkblad kunt trekken?**





**Werkblad**  
6 > OR-  
gespreksagenda  
over werknemers-  
voordelen van  
leeftijdsbewust  
beleid



**U gaat het onderwerp 'leeftijdsbewust beleid' met uw eigen ondernemingsraadleden bespreken. Op dit werkblad komen de voordelen van een leeftijdsbewust beleid voor de werknemers in uw organisatie aan bod. Het zijn argumenten om uw collega OR-leden te overtuigen en later ook de overige werknemers in uw organisatie.**

### **1 > Gezondheid**

- Voorkomen van overbelasting op jongere leeftijd
- Werk dat past bij fysieke en mentale mogelijkheden
- Werken en actief deelnemen aan de maatschappij is gezonder dan thuis zitten

- 
- 
- 
- 

### **2 > Persoonlijke ontwikkeling**

- Recht op training en opleiding gedurende de hele carrière
- Mogelijkheid om in een andere levensfase een andere richting in te slaan
- Mogelijkheid om 'bij' te blijven en uitdagingen te vinden in nieuwe kennis
- Mogelijkheid om op elke leeftijd carrière te maken dankzij kennisvergroting

- 
- 
- 
- 

### **3 > Waardering**

- Er wordt geluisterd naar persoonlijke wensen en mogelijkheden
- Elke werknemer kan rekenen op individueel maatwerk
- Iedereen wordt serieus genomen en betrokken bij de organisatie
- Beter passend werk leidt tot beter functioneren, meer rendement en meer waardering

- 
- 
- 
- 

### **4 > Sfeer**

- Meer motivatie en tevredenheid bij collega's
- Leuker en beter passend werk voor iedereen
- Onderdeel zijn van een succesvolle en menselijke organisatie

- 
- 
- 
- 



### 5 > **Werkomstandigheden**

- Werk dat past bij individuele fysieke en mentale mogelijkheden
- Normale werkdruk dankzij voldoende gemotiveerde collega's
- Efficiënter werken omdat iedereen zijn steentje bijdraagt

- 
- 
- 
- 

### 8 > **Belangrijkste conclusies**

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

### 6 > **Balans werk-privé**

- Meer mogelijkheden om werk en persoonlijke omstandigheden op elkaar af te stemmen

- 
- 
- 
- 

### 7 > **Inkomen**

- Hoger inkomen na 65 door beoogd regeringsbeleid

- 
- 
- 
-





# Werkblad

## 7 > Gezamenlijk standpunt van de OR



**Dit werkblad kunt u gebruiken om vast te leggen welke stappen u gezamenlijk als ondernemingsraad wilt gaan zetten om een leeftijdsbewust beleid in uw organisatie te ontwikkelen en te introduceren.**

### **1 > Doelstelling**

Wat wilt u als OR binnen hoeveel tijd bereikt hebben?


### **2 > Speerpunten**

Wat zijn wat u betreft de belangrijkste punten waar aandacht aan besteed moet worden?


### **3 > Drempels**

Welke drempels (weerstand of belemmeringen) verwacht u?


### **4 > Communicatie**

Op welke manier gaat u uw collega's informeren of bij het proces betrekken?


### **5 > Rol van de OR in het ontwikkelingsproces**

Wilt u als ondernemingsraad actief participeren in de ontwikkeling, of met name een controlerende functie uitoefenen?


### **6 > Rol van het management**

Wat verwacht u van het management als het gaat om het ontwikkelen van een leeftijdsbewust beleid?






# Aantekeningen

A large area of horizontal lines for taking notes, resembling a sheet of lined paper. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page, providing a structured space for writing.

# Stap 3

## Ook het management moet ervoor gaan!

**Joop van Essen, voorzitter ondernemingsraad Albert Heijn:**

“Als ondernemingsraad zijn we actief op zoek naar de juiste insteek voor een sociale organisatie. Daarom hebben we een interne cursus geregeld voor bestuurders van Albert Heijn. Wat we willen bespreken? Hoe zorg je voor de juiste doorstroom van de vaak jonge studenten die parttime bij ons werken? Hoe ga je om met de grote middengroep die voornamelijk uit herintreders bestaat? Hoe zorg je dat medewerkers boven de 50 met plezier en enthousiasme bij Albert Heijn blijven werken? Een open houding is nodig om samen met een visie te komen die de juiste snaar bij medewerkers raakt. Wij zijn als OR goed voorbereid. Het was niet moeilijk om aan de juiste informatie te komen. Google naar ‘leeftijdsbewust personeelsbeleid’ en je bent een heel eind op weg...”

Als u de hele OR mee heeft, is een belangrijke stap gezet. U heeft medestanders die samen gaan voor een goed leeftijdsbewust beleid. Maar daarmee bent u er uiteraard nog niet. Ook het management zal zich achter een leeftijdsbewust beleid moeten scharen. Dat betekent dat er nog een gesprek tussen de OR en het management op de agenda gezet moet worden, waarin open wordt gediscussieerd over de mogelijkheden van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

## Doel

Ook stap 3 is een essentiële stap. Doel is het overtuigen van het management en het maken van concrete afspraken over een leeftijdsbewuste aanpak.

## Aanpak en aandachtspunten

Opnieuw zult u waarschijnlijk weerstand en hobbels moeten overwinnen. U staat nu echter niet alleen. U heeft uw OR-collega's aan uw zijde. Probeer als eenheid te opereren, maar zorg wel voor een echte discussie. De presentatie die u eerder maakt voor de OR-leden kunt u aanvullen met de opbrengsten van het gesprek met uw mede-OR-leden en weer gebruiken voor een presentatie aan het management.

### > **Open discussie**

Het is goed om het gesprek te organiseren aan de hand van de presentatie en gespreksagenda's (werkbladen 5 en 6) die u ook binnen de OR heeft gehanteerd. De juiste argumenten komen dan op tafel. Ze maken het mogelijk om een open discussie aan te gaan op basis van objectieve feiten. Aan de hand van werkblad 7 waarop u de keuzes en voorstellen van de OR heeft genoteerd, kan bovendien gericht gewerkt worden aan een goede rolverdeling tussen OR, management en eventueel ook P&O.





### > **Nadruk op win-win**

Voor het management is het belangrijk om te weten dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid een positieve uitwerking heeft op het functioneren van het personeel. Waar het management natuurlijk ook aandacht aan besteedt, is de kostenkant van het verhaal. Hier is waarschijnlijk nog een wereld te winnen. Te vaak wordt namelijk gedacht dat leeftijdsbewuste maatregelen louter geld kosten. De opbrengsten op de middellange en lange termijn worden dan vergeten. Dat is jammer, want dat zou tot verkeerde beslissingen kunnen leiden. Leeftijdsbewust beleid leidt tot een win-winsituatie waarin én werknemers én werkgevers beiden belangrijke voordelen binnen kunnen halen. Het volgende werkblad helpt u om in de discussie met het management stil te staan bij de kosten en de opbrengsten van een leeftijdsbewust beleid, afgezet tegen de huidige situatie binnen uw organisatie.

### > **Gezamenlijke aanpak**

Idealiter leidt de discussie tussen OR en management tot de gezamenlijke intentie om een serieuze start te maken met leeftijdsbewust beleid. Een stap verder is dat ook afgesproken wordt hoe het ontwikkelings-traject eruit ziet en wie waarvoor verantwoordelijk is. Het tweede werkblad helpt u bij het maken en vastleggen van heldere intenties en afspraken. Daarmee is het een goede basis voor de informatie aan uw achterban, aan al uw collega's.

## Conclusie:

Met de gezamenlijk gedeelde intentie en een lijst van concrete werkafspraken is het 'go'-signaal in wezen al gegeven. U bent een heel eind op weg, maar deze stap mag niet vergeten worden: goede communicatie met alle medewerkers binnen uw organisatie. Dat wordt de volgende stap in de aanpak.

# Werkblad

## 8 > Financiële winstpunten voor de organisatie



**Dit werkblad loopt puntsgewijs langs de financiële voordelen van een leeftijdsbewust beleid. Samen met het management kunt u die indien nodig concreet van cijfers voorzien. U heeft hiermee een krachtig weerwoord tegen het kostenargument, dat het management wellicht weerhoudt om werk te maken van een leeftijdsbewust beleid.**

### **1 > Kosten bij gelijkblijvend beleid**

- > Werving en selectie wordt complexer, dus duurder
- > Schaarste op de arbeidsmarkt leidt tot hogere aanvangssalarissen
- > Uitstroom van kennis en ervaring moet gecompenseerd worden door een hoger opleidingsbudget
- > Investerings in jonge collega's gaan teniet door job hopping
- > Verlies van kennis en ervaring kan leiden tot hogere kosten door kwaliteitsproblemen
- > Senioren 'ontzie' beleid wordt duurder bij toenemen van de gemiddelde leeftijd van het personeel
- > Motivatieverlies bij oudere werknemers leidt tot minder productiviteit en dus minder opbrengsten

### **2 > Verlies door gemiste kansen**

- > Minder capaciteit in de organisatie leidt tot minder groei
- > Kennis, ervaring, ambitie en mogelijkheden van eigen medewerkers worden niet optimaal benut
- > Motivatieverlies leidt tot minder initiatief en creativiteit bij werknemers
- > Marktkansen blijven onbenut door te weinig denkers en doeners in de organisatie

### **3 > Opbrengsten van leeftijdsbewust beleid**

- > Hoger rendement van investering door minder job hopping
- > Meer rendement uit arbeid door hogere motivatie en betrokkenheid
- > Innovatie van werkprocessen door maatwerk
- > Hogere werknemerstevredenheid, lagere verzuimcijfers
- > Hoger rendement uit wervings- en selectieactiviteiten
- > Meer capaciteit om marktkansen te benutten
- > Winst door kwaliteitsstijging
- > Behoud van bedrijfscontinuïteit
- > Concurrentievoordeel

**Voor onze organisatie zijn de volgende financiële voordelen het belangrijkste:**






# Werkblad

## 9 > Intenties en afspraken tussen OR en management



Het ontwikkelen van een leeftijdsbewust beleid vraagt om voortdurende inzet, een actieve rol en commitment van zowel werknemers als werkgever. Op dit werkblad heeft u de mogelijkheid om de afspraken te registreren die tussen de ondernemingsraad en het management gemaakt zijn.

### 1 > Doelen


### 2 > Rol en commitment van de ondernemingsraad


### 3 > Rol en commitment van het management


### 4 > Verantwoordelijken


### 5 > Proces


### 6 > Overlegvorm


### 7 > Investering


### 8 > Communicatie


### Namens de ondernemingsraad

Naam:

Datum:

Handtekening:

### Namens het management

Naam:

Datum:

Handtekening:







# Aantekeningen

A large area of horizontal lines for taking notes, consisting of 25 evenly spaced, light-colored lines on a white background.

# Stap 4

## Hoe krijgen we ook de collega's enthousiast?

**Yvonne Jonker, secretaris ondernemingsraad Alfa Accountants en Adviseurs:**  
“De afdeling personeelszaken heeft een beleid geschreven dat zich vooral op oudere medewerkers richtte. ‘Dat kan niet’, hebben we meteen gezegd, want elke leeftijd biedt kansen. Je merkt dat het binnen de organisatie lastig is om oude denkpatronen te veranderen. Je moet vooroordelen wegnemen en de organisatie overtuigen van de kansen. Langer doorwerken hoeft geen straf te zijn als je op de juiste plek binnen de organisatie zit. Daar heb je als organisatie iets in te betekenen. Als OR moet je geduld hebben, steeds dezelfde boodschap uitdragen en dit concreet maken met voorbeelden. Langzaam merk je dat bestuurders ‘om’ gaan. Kom als ondernemingsraad goed beslagen ten ijs en bereid je goed voor. Zo moeilijk is dat niet. Je hebt de perfecte ingang, omdat je je inzet voor een goede zorg voor álle medewerkers. Je bent verzekerd van een grote achterban. Doe hier je voordeel mee en betrek je medewerkers van begin af aan bij je plannen. Luister naar wat zij willen!”

Het succes van het leeftijdsbewust beleid valt of staat bij de medewerking van alle partijen binnen uw organisatie. Het beleid kan niet ingezet worden zonder de bereidwillige participatie van alle collega's. Ondanks de vele positieve kanten van leeftijdsbewust beleid, zal er altijd een groep zijn die sceptisch of op z'n minst kritisch is. Het is eerder aangegeven: het aantasten van de oude 'verworven seniorenrechten' zal niet direct bij iedereen in goede aarde vallen. Het kan behoorlijk emotionele reacties losmaken.

## Doel

Stap 5 is het informeren en zo mogelijk overtuigen van de medewerkers binnen uw organisatie.

## Aanpak en aandachtspunten

Het gaat om een stap in het ontwikkelingsproces van een leeftijdsbewust beleid, die zorgvuldig ingezet moet worden. Als medewerkers zich bij deze stap gepasseerd of 'gepakt' voelen, gaat dat ten koste van de acceptatie, het draagvlak en de medewerking. Let daarom op de volgende aandachtspunten:

### > **Gezamenlijk, open en helder communiceren**

Eigenlijk is er maar één manier om hevige reacties te voorkomen, zelfs om te buigen tot positief commentaar en draagvlak: open en heldere communicatie. Belangrijk is dat goed uitgelegd wordt waarom een leeftijdsbewust beleid nodig is. Dat moet opnieuw gebeuren aan de hand van de juiste feiten (zie ook infoblad 3 ouder worden). Het beste is ook als OR en management gezamenlijk opereren en er dus samen voor zorgen dat alle medewerkers goed geïnformeerd worden. Werkblad 4 kan u opnieuw helpen de weerstanden te managen.



### > **Inspelen op persoonlijke beleving**

Tijdens de eerdere stappen die u gezet heeft op weg naar een leeftijdsbewuste start heeft u voldoende feiten en argumenten verzameld om wie dan ook rationeel te overtuigen. Maar lukt het ook emotioneel? Houd ook rekening met emotionele aspecten en de beleving die sommigen hebben bij 'leeftijdsbewust' langer doorwerken. Kijk naar de levensfasen van de collega's om u heen en bespreek dat met hen. Is het herkenbaar, opent het ogen? Voor veel collega's waarschijnlijk wel. Het laat zien dat levensfasen geen fictie, maar realiteit zijn. Collega's die zich erin herkennen zullen beseffen dat het inderdaad zinvol is om in te spelen op de verschillende levensfasen.

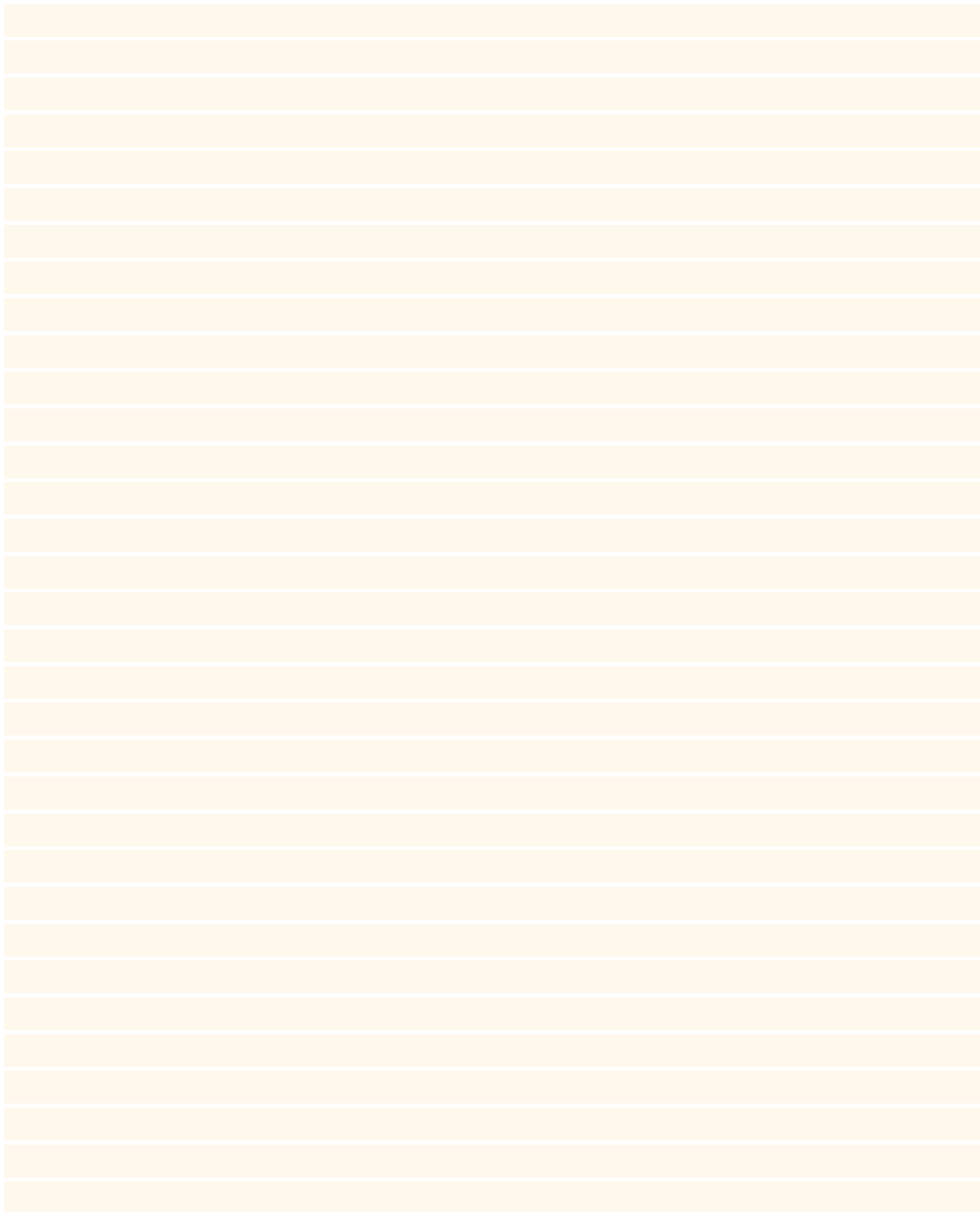
### > **Iedereen van goede informatie en argumenten voorzien**

Welke middelen kunt u inzetten om uw collega's op de hoogte te brengen van uw intenties met betrekking tot het leeftijdsbewust beleid? Waarschijnlijk heeft u binnen uw organisatie een heel arsenaal tot uw beschikking, variërend van intranet tot OR-nieuwsbrief. Maak er gebruik van. Zorg ervoor dat al uw collega's weten wat een leeftijdsbewust beleid is en wat voor hen de consequenties en de voordelen zijn. Maak daarvoor gebruik van de gespreksagenda's op de werkbladen en het feiten- en cijfermateriaal dat u inmiddels verzameld heeft. Communiceer open en eerlijk. Dat is de beste basis voor succes.

## Conclusie:

Als u er samen met het management voor weet te zorgen dat de hele organisatie achter uw leeftijdsbewust initiatief staat, staat niets een succesvolle aanpak in de weg. Tijd om van start te gaan!

# Aantekeningen

A large rectangular area with horizontal lines, intended for taking notes. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page, providing a structured space for writing.

# Stap 5

# Blijvende

# aandacht

# van de OR

**Ton Reinders, vice-voorzitter ondernemingsraad Xerox:**

“Xerox heeft twee jaar geleden een verhaal geschreven over hoe het beste omgegaan kan worden met medewerkers van alle leeftijden. Er wordt hoog ingezet op studie en opleiding, omdat we zo denken het beste uit medewerkers te kunnen halen. De organisatie wacht nu op subsidiegelden om de plannen uit te voeren. Onzin!, vinden wij als ondernemingsraad. **Ál** het beleid dat je voor medewerkers uitzet, moet leeftijdsbewust zijn. Je moet je medewerkers altijd en op zoveel mogelijk manieren laten zien dat je ze waardeert. Daar zou je eigenlijk geen speciaal beleid voor op moeten hoeven stellen.”

Als de stappen hiervoor met succes doorlopen zijn, heeft uw organisatie een goede start gemaakt met het leeftijdsbewust beleid. Een goed begin is het halve werk. Maar nog niet het hele werk. De rol van de OR blijft belangrijk.

## Doel

Stap 5 is geen afgebakende stap. Het gaat na het ontwikkelen ook om het onderhoud en het beheer van een inmiddels ingezet beleid. Het is een stap zonder einde, die als doel heeft het duurzaam verankeren van een dynamisch leeftijdsbewust beleid.

## Aanpak en aandachtspunten

Zorg ervoor dat het leeftijdsbewust beleid blijft leven binnen uw organisatie. Zorg ervoor dat alle partijen hun afspraken nakomen en dat er gericht gewerkt wordt aan goede, motiverende resultaten.

### > **Aanhaken bij ander beleid**

Vaak zijn elementen van leeftijdsbewust beleid al onderdeel van een ander beleid zoals Arbobeleid, beloningsbeleid, veiligheid en gezondheidsbeleid of innovatiebeleid. Het verstevigt de verankering van leeftijdsbewust beleid als u als OR ook steeds aandacht voor de leeftijdsbewuste invalshoek in de gesprekken over de andere beleidsterreinen meeneemt.

### > **Controle en bijsturing**

Leeftijdsbewust beleid mag nooit vervallen tot een papieren beleid. Je kunt het als organisatie niet laten sluimeren; je moet er actief mee aan de slag. En aan de slag blijven. Voor u als OR-lid komt daarbij uw controlerende taak weer om de hoek kijken. Het zal even duren voordat het leeftijdsbewust beleid binnen uw organisatie een vanzelfsprekendheid is en alle partijen perfect weten wat er van ze verwacht wordt.





Tot die tijd heeft u als OR-lid een signalerende en bijsturende functie. Dat is een belangrijke rol. Maar ook een dankbare. Want als het leeftijdsbewust beleid binnen uw organisatie een succes wordt, heeft u actief bijgedragen aan een organisatie waar het prettig, gezond, uitdagend en motiverend werken is. Aan een organisatie die vol vertrouwen de toekomst tegemoet kan zien.

## Conclusie:

Leeftijdsbewust beleid is nooit af. Hou het onderwerp op de OR-agenda. Gebruik uw recht om informatie te krijgen over aanpak en resultaten. Stuur bij waar nodig. En: blijf alle partijen - management, P&O-ers en collega's - aanspreken op hun rol en verantwoordelijkheid. Zorg voor een levend leeftijdsbewust klimaat.

## **Colofon**

Teksten: Rob Eijsermans (Bex\*communicatie), Silvia van den Heuvel

Bijdrage: Redmar Kooistra

Vormgeving: BVH Dienstencommunicatie

Drukwerk: Koninklijke Broese & Peereboom B.V.

September 2007

**Dit is een uitgave van de Regiegroep GrijsWerkt.** In overleg met GrijsWerkt is overname mogelijk. Wilt u weten wat de Regiegroep GrijsWerkt voor uw organisatie kan betekenen, neem dan contact op via [info@grijswerkt.nl](mailto:info@grijswerkt.nl) of kijk op [www.senior-power.nl](http://www.senior-power.nl).

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

Regiegroep GrijsWerkt - Postbus 16101 - 2500 BC Den Haag

Bezoekadres: Oranjestraat 4 - 2514 JB Den Haag - T 070 789 07 47

E [info@grijswerkt.nl](mailto:info@grijswerkt.nl) - [www.senior-power.nl](http://www.senior-power.nl)