

**DE GEVOLGEN VAN VEROUDERING
BIJ DE NEDERLANDSE POLITIE**

Meer grijs op straat...

De gevolgen van veroudering bij de Nederlandse politie

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
2	De leeftijdsopbouw van de Nederlandse politie	6
2.1	De leeftijdsopbouw op dit moment	8
2.2	De leeftijdsopbouw in de toekomst	8
3	Vergrijzing en bedrijfsvoering	13
4	Nu nodig: pro-actief leeftijdsbewust beleid	14
4.1	Alles moet anders?	14
4.2	Integraal beleid met ruimte voor maatwerk	15
5	Suggesties voor actie	16
5.1	Bevorderen mobiliteit	16
5.2	Bevorderen eigen verantwoordelijkheid	17
5.3	Focus op capaciteiten, met aandacht voor beperkingen	18
5.4	Zorgen voor de juiste kennis	19
5.5	Goede personeelsplanning	20
5.6	Screenen personeelsbeleid	21
5.7	'Achterstallig onderhoud'	21
6	Tot slot	22

Meer grijs op straat

De Nederlandse politie vergrijsd, en het percentage oudere medewerkers zal in de komende jaren blijven toenemen. Bij ongewijzigd beleid leidt deze ontwikkeling waarschijnlijk tot problemen met de slagkracht van de organisatie. Om dit te voorkomen is het van de belang dat de korpsen aan de slag gaan met leeftijdsbewust beleid. De volgende punten zijn daarbij van belang:

- Werk de visie over de taken en doelen van de organisatie uit in een helder beeld van het gewenste personeelsbestand: hoeveel mensen zijn nodig, met welke kwaliteiten?
- Probeer nieuw beleid zo veel mogelijk te integreren in reeds bestaand beleid, voorkom een 'lappendeken'
- Zorg dat de verschillende onderdelen van het personeelsbeleid goed op elkaar zijn afgestemd
- Zorg voor een organisatiecultuur waarin men zich vrij kan uitspreken over de eigen zwakheden, wensen en behoeften
- Bied ruimte voor maatwerk en afwijken van algemene regels
- Werk pro-actief: voorkomen is beter dan genezen, leeftijdsbeleid begint als iemand in dienst komt
- Bevorder mobiliteit en brede inzetbaarheid
- Bevorder eigen verantwoordelijkheid van medewerkers
- Gebruik ieders capaciteiten optimaal en houd tegelijk rekening met beperkingen
- Zorg dat medewerkers beschikken over de juiste kennis en vaardigheden om hun eigen taken te vervullen, maar ook om op termijn door te kunnen stromen
- Zorg voor een goede personeelsplanning en gebruik die bij het opstellen van loopbaanplannen
- Blijf ook reageren op incidenten: er is nog veel 'achterstallig onderhoud'

De Nederlandse politie heeft te maken met een vergrijzing van het personeelsbestand, die in de komende jaren verder zal toenemen. Heel concreet betekent dit dat in 2015 60% van de executieve functies op schaal 9 en hoger bezet zal zijn door een medewerker van 50 jaar of ouder. Nu ligt dat percentage op 45%. In de basispolitiezorg, schalen 6-8, zal het percentage ouderen in de komende 10 jaar verdubbelen tot ongeveer 30%.

Deze ontwikkelingen in het personeelsbestand kunnen een negatief effect hebben op de bedrijfsvoering en slagkracht van de korpsen. Niet omdat ouderen slechter functioneren, wel omdat ouderen met name goed zijn in bepaalde taken en op andere taken minder goed inzetbaar zijn. Er zal dan ook iets moeten veranderen in het personeelsbeleid om te zorgen dat alle politietaken nog naar behoren vervuld kunnen worden als de samenstelling van het personeelsbestand zo drastisch veranderd. Die verandering moet nu al worden ingezet: er moet pro-actief en preventief gewerkt worden.

In deze brochure gaan we in op de gevolgen van de vergrijzing en de noodzaak om het personeelsbeleid aan te passen. Aan de orde komen achtereenvolgens:

1. de leeftijdsverdeling nu en in de toekomst;
2. relatie tussen vergrijzing, inzetbaarheid van ouderen en bedrijfsvoering;
3. noodzakelijke aanpassingen in het personeelsbeleid;
4. suggesties voor mogelijke activiteiten.

De brochure is gebaseerd op twee onderzoeken die zijn verricht door respectievelijk het NIDI¹ en TNO².

We hopen dat de brochure korpsen aanzet om stil te staan bij de eigen situatie: hoe staat het met de vergrijzing, welke gevolgen kan dit hebben en welke acties zijn nodig. Daarnaast doen we suggesties voor wat er gedaan kan worden in het HR-beleid van de korpsen. Het is niet de bedoeling om daarmee aan de korpsen voor te schrijven wat ze moeten doen. Dat is ook niet mogelijk: elk korps is anders en elk korps zal dus zelf moeten vaststellen welke oplossingen het beste passen bij de eigen specifieke situatie.

Vergrijzing:

- Wie gaat de nachtdiensten draaien als alle ouderen daarvan vrijgesteld zijn?
- Bestaat de ME straks voor de helft uit 50+ ers?
- Als veel ouderen een functie in de luwte nodig hebben, wie blijft dan er over om de wind op te vangen?
- Gaan we nog met de tijd mee als het kader voor 60% uit 50+ers bestaat?

¹ De veroudering van de samenstelling van de Nederlandse politie in de periode 2005-2015. Peter Ekamper, Ronald Horstman en Corina Huisman. Den Haag: NIDI, 2005.

² Politie en ouderen: de gevolgen van vergrijzing bij de Nederlandse politie. Sjiera de Vries, Erik Jan van Dalen, Xandra Thie en George Dekker. Hoofddorp: TNO, 2005.

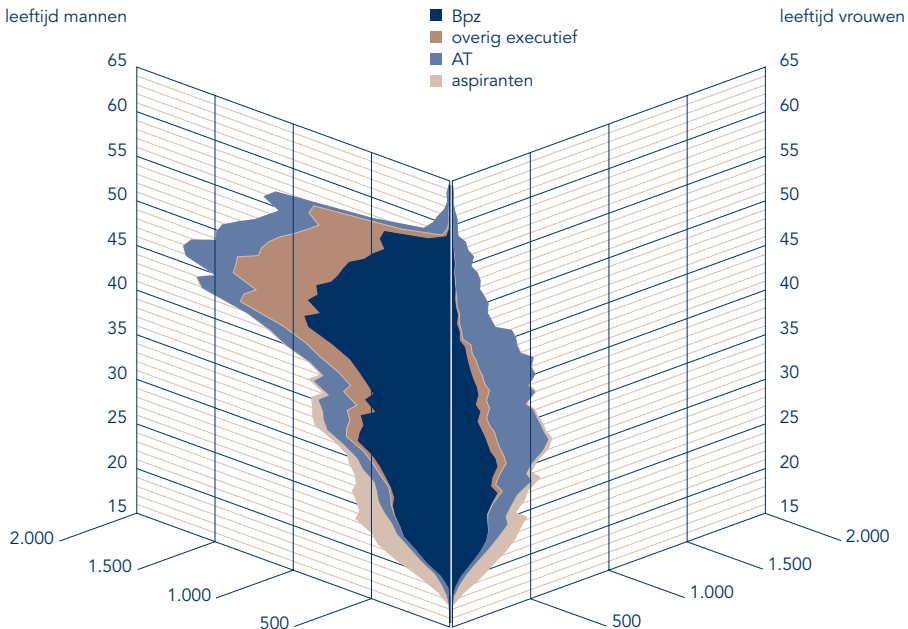
2 De leeftijdsopbouw van de Nederlandse politie

6 De Nederlandse politie krijgt de komende vijf à tien jaar te maken met een sterke veroudering van het personeelsbestand. Om vast te kunnen stellen wat deze veroudering voor de bedrijfsvoering en slagkracht van de organisatie betekent is enig getalsmatig inzicht in de huidige en toekomstige leeftijdsopbouw van belang.

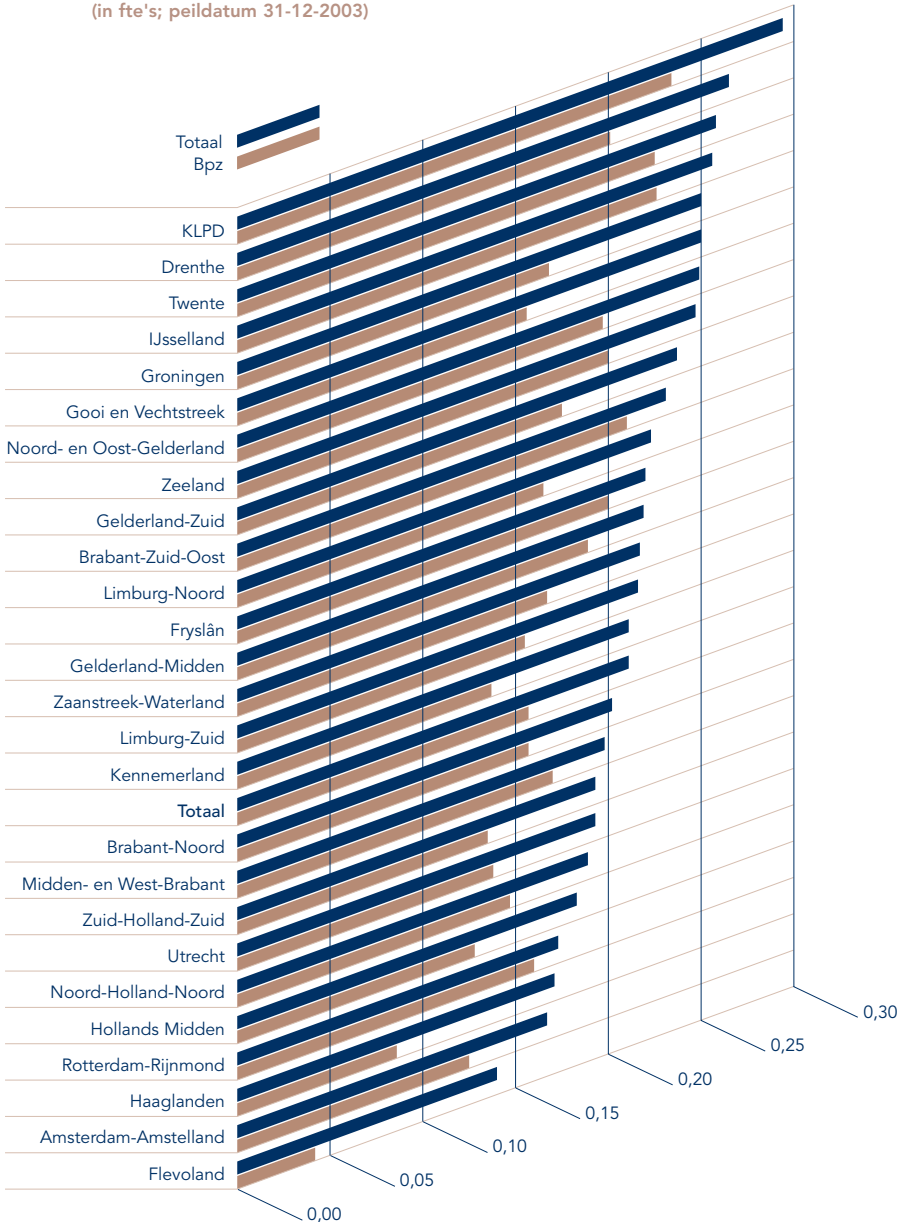
2.1 De leeftijdsopbouw op dit moment

Op dit moment is 23% van het Nederlandse politiepersoneel 50 jaar of ouder. De politie heeft te maken met een relatief 'scheve' leeftijdsopbouw: 28% van de mannen en 10% van de vrouwen valt in de leeftijdsgroep 50 jaar of ouder. Er zijn ook grote verschillen tussen de korpsen. Zo varieert het percentage 50-plussers tussen 14% in Flevoland tot bijna 30% bij het Korps Landelijke Politiediensten. De drie grootste korpsen scoren met circa 17% relatief laag. In de basispolitiezorg ligt het percentage 50-plussers lager dan voor het totaal. Ook hier weer grote verschillen tussen de korpsen. Bij een aantal korpsen, met name Flevoland, Gooi en Vechtstreek, Groningen, Haaglanden en Kennemerland, is het percentage 50-plussers in de basispolitiezorg laag vergeleken met dat voor het gehele korps. Voor met name Brabant-Zuid-Oost, Fryslân en Rotterdam-Rijnmond geldt juist dat het percentage 50-plussers in de basispolitiezorg dicht ligt bij dat voor het gehele korps.

Figuur 1 Leeftijdsopbouw van het personeel bij de politie naar functiecategorie (in fte's; peildatum 31-12-2004)



Figuur 2 Percentage personeel bij de politie van 50 jaar en ouder per korps
(in fte's; peildatum 31-12-2003)



2.2 De leeftijdsopbouw in de toekomst

- 8 Over 10 jaar domineren de huidige 40-50 jarigen, die dan allemaal tien jaar ouder zijn geworden, de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand van de politie. De veroudering gaat door het aflopen van de TOR extra snel. De uittredeleeftijd gaat voor executieven terug naar het oorspronkelijke niveau van 60 jaar, waardoor het aantal 58-plussers vanaf 2008 fors zal stijgen.

Door de veroudering neemt de (externe) mobiliteit van het personeel af. De hoogste mobiliteit zien we tot leeftijd 35. Vanaf die leeftijd daalt de mobiliteit naarmate de leeftijd toeneemt. Vanaf leeftijd 55 neemt de externe mobiliteit in de vorm van uitstroom door het gebruik van uittrederegelingen sterk toe.

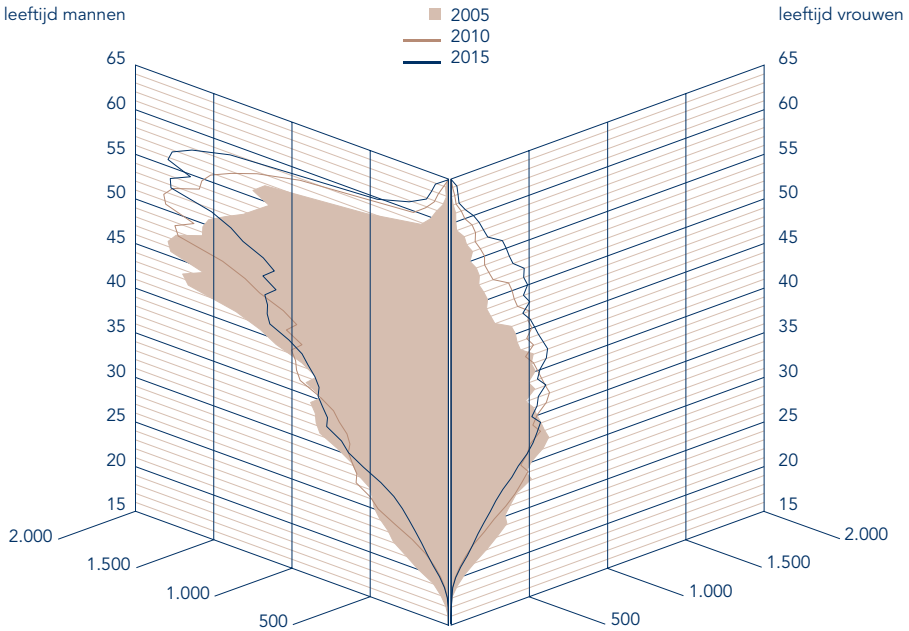
Het aandeel 50-plussers bij de Nederlandse politie neemt in de periode 2005-2015 toe van 23% tot ruim 35%; bij de mannen zelfs van 28% in 2005 tot 42% in 2015. Vanaf 2008 is er vooral bij de mannen een extra stijging zichtbaar als gevolg van het aflopen van de TOR in dat jaar. De gemiddelde leeftijd neemt voor mannen dan ook toe met drie jaar van 42,7 jaar in 2005 tot 45,6 jaar in 2015.

Hoewel de veroudering zich in alle functiecategorieën voordoet zijn er wel grote verschillen tussen de functiecategorieën: hoe hoger het functieniveau, hoe hoger het aandeel 50-plussers. Het aandeel 50-plussers is en blijft het hoogst bij mannen in de executieve functies in de schalen 9 en hoger, oplopend tot bijna 70% 50-plussers.

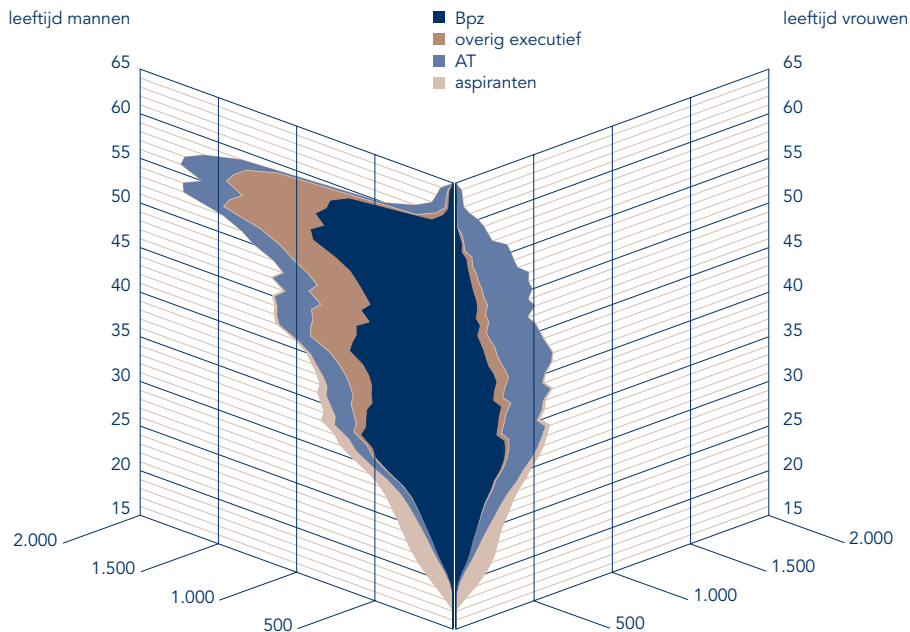
Tot 2008 is voor executieve medewerkers de TOR de belangrijkste uitstroomregeling. Met het aflopen van de TOR zal de totale uitstroom in 2008 en 2009 tijdelijk fors dalen. Hierdoor daalt in die twee jaar ook de ruimte voor instroom van jongeren. Vanaf 2010 neemt door de toegenomen veroudering de uitstroom naar Fpu/Afup sterk toe. Er komt dan ook weer meer ruimte voor nieuwe instroom. Pas na 2015 treden de grote groepen 50-plussers van dan uit.

De veroudering zal consequenties hebben voor de inzetbaarheid van het politiepersoneel, in het bijzonder voor functies waar fysieke belasting een grote rol speelt zoals nachtdiensten en ME-taken.

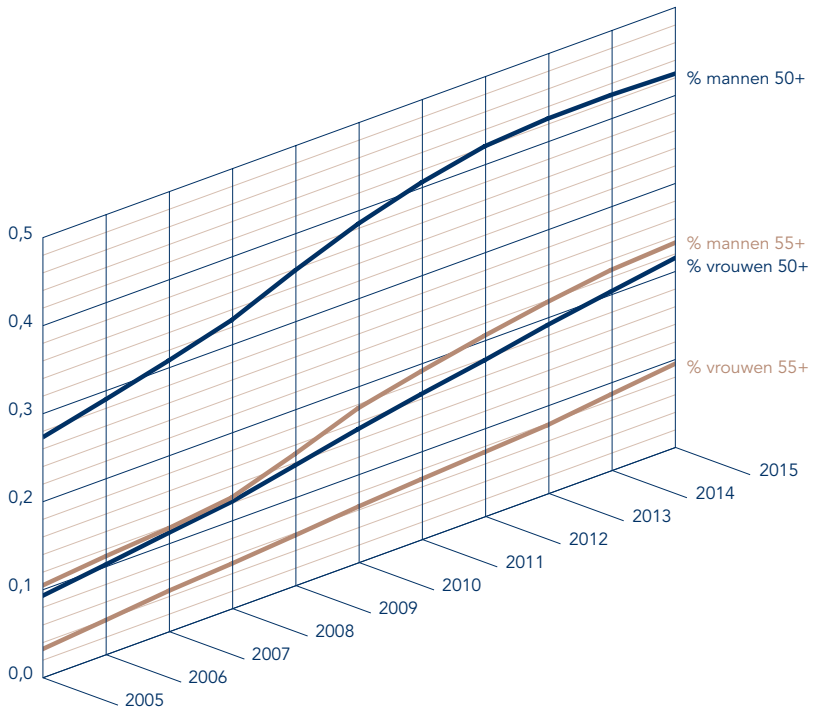
Figuur 3 Leeftijdsopbouw van het personeel bij de politie in 2005, 2010 en 2015 (in fte's, excl. aspiranten)



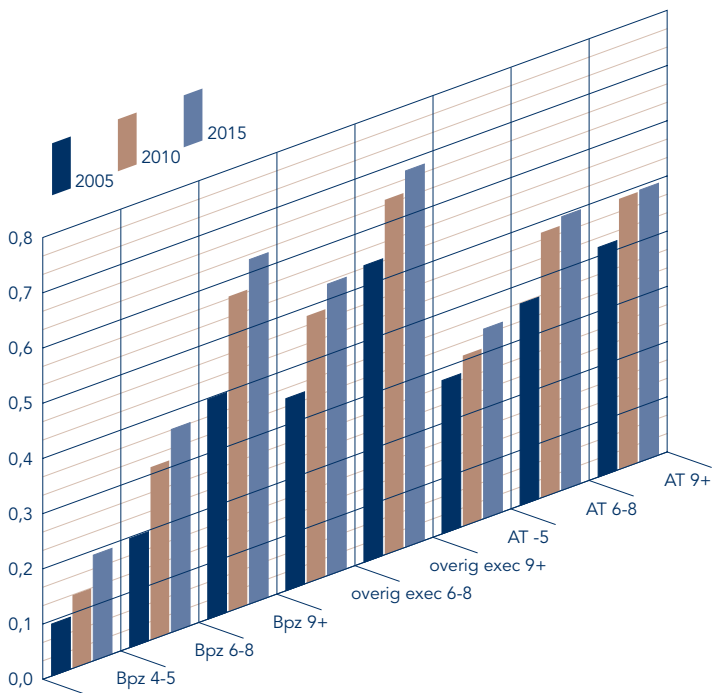
10 **Figuur 4** Leeftijdsopbouw van het personeel bij de politie naar functiecategorie in 2015 (in fte's)



Figuur 5 Aandeel 50- en 55-plussers bij de politie naar geslacht in de periode 2005-2015



Figuur 6 Aandeel mannen van 50 jaar en ouder bij de politie naar functie-categorie en schaalklasse in de periode 2005-2015



3 Vergrijzing en bedrijfsvoering

Om vast te stellen wat de vergrijzing van het personeelsbestand van de politie betekent voor de bedrijfsvoering en slagkracht van de organisatie is het van belang meer te weten over de inzetbaarheid van oudere medewerkers.

Uit gesprekken met medewerkers uit een viertal korpsen blijkt dat die inzetbaarheid op een aantal punten uitstekend is, maar daarnaast ook knelpunten vertoont.

Als positieve eigenschappen van ouderen noemt men hun grote inzet, sterke betrokkenheid en hun werk- en levenservaring. Men geeft ook aan dat er nauwelijks gebruik wordt gemaakt van deze positieve eigenschappen.

Als belangrijkste problemen noemt men het teruglopen van fysieke vermogens, psychische overbelasting, een teruglopende motivatie en een beperkte flexibiliteit en veranderbereidheid.

In de praktijk betekenen deze problemen dat niet alle ouderen alle taken in het executieve politiewerk naar behoren kunnen uitvoeren. Daarnaast treden problemen op in de planning. In het bijzonder het plannen van nachtdiensten is lastig als veel ouderen een ontheffing hebben voor deze diensten. Op dit moment lukt het echter om de problemen voldoende op te vangen, waardoor er geen negatief effect is op de bedrijfsvoering. Tenminste, een dergelijk effect is niet zichtbaar in registraties.

In de komende jaren neemt het percentage ouderen in het personeelsbestand van de politieorganisatie fors toe. Er komen niet alleen meer ouderen, maar zij werken door het aflopen van de TOR ook twee jaar langer door. Bij een ongewijzigd personeelsbeleid komt de bedrijfsvoering flink in de knel. Het wordt moeilijk om nachtdiensten in te plannen, omdat een groot deel van de medewerkers hiervoor een ontheffing zal hebben. Omdat de diensten wel gedraaid moeten worden, draaien de jongere collega's vaker nachtdiensten, wat voor hen een zwaardere belasting betekent. Ook voor fysiek zware taken als ME en aanhoudingsteams zijn minder mensen beschikbaar, waardoor vaker een beroep moet worden gedaan op de groep die deze taken wel kan vervullen. Verder zijn bij meer medewerkers taakaanpassingen nodig. Hen ontzien, op een functie in de luwte, zal niet gaan. Daarvoor zijn er te weinig van deze plekken. Bovendien blijven er dan te weinig mensen over om het reguliere werk uit te voeren. Tenslotte zien we dat vooral de leidinggevende functies langzamerhand 'volstromen' met ouderen. Op de langere termijn, als deze groep uitstroomt, komen er veel doorstroomkansen, maar voorlopig wordt de organisatie geleid door een grijze groep die lang op dezelfde plek blijft zitten.

4 Nu nodig: pro-actief leeftijdsbewust beleid

14 De te verwachten sterke vergrijzing van de Nederlandse politie kan een negatief effect hebben op de bedrijfsvoering en slagkracht van de politie. Dat negatieve effect kan echter beperkt worden, of misschien wel geneutraliseerd, door een pro-actief leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hieronder leggen we uit wat we daarmee bedoelen.

4.1 Alles moet anders?

De korpsen besteden in hun huidige personeelsbeleid al veel aandacht aan de inzetbaarheid van medewerkers, waaronder oudere medewerkers. Voorbeelden zijn programma's om medewerkers fit en gezond te houden, loopbaan-programma's, mogelijkheden voor vervroegde uittrekking en het stimuleren van mobiliteit.

Meestal vinden dergelijke activiteiten niet plaats in het kader van een ouderen-beleid of leeftijdsbewust personeelsbeleid. Veel korpsen geven de voorkeur aan een algemeen beleid gericht op inzetbaarheid. Eigenlijk is zo'n brede insteek een heel mooie: het is immers de bedoeling dat alle medewerkers optimaal inzetbaar zijn of blijven. Nadeel kan zijn dat de specifieke behoeften van ouderen, of de specifieke effecten van veroudering, niet voldoende aandacht krijgen. In de meeste korpsen is extra aandacht voor deze aspecten van belang.

In de korpsen wordt, onder verschillende titels, al veel gedaan om de gevolgen van vergrijzing tegen te gaan. Toch is het algemene gevoel dat dit alles niet volstaat. Daarvoor is het nodig een veel sterker preventief beleid te voeren, dat voorkomt dat er inzetbaarheidsproblemen ontstaan. Het aantal ouderen dat te maken krijgt met dergelijke problemen moet omlaag, al was het maar omdat de oplossingen die nu voor hen gevonden worden maar beperkt beschikbaar zijn. Die oplossingen bestaan vaak uit functies in de luwte, maar als te veel mensen uit de wind moeten blijven, zijn er dan nog voldoende collega's om de storm op te vangen? Kunnen de politietaken dan voldoende worden uitgevoerd?

Voorkomen van inzetbaarheidsproblemen is natuurlijk niet alleen belangrijk omdat er te weinig functies in de luwte zijn. Het is zowel voor de organisatie als de medewerkers belangrijk dat de capaciteiten van medewerkers niet verloren gaan. Zeker niet als de mogelijkheden om dat te voorkomen aanwezig zijn. Op het gebied van preventie is nog veel te doen. Maar preventie, het woord zegt het eigenlijk al, is een proces van lange adem. Om te voorkomen dat ouderen in de toekomst uitvallen is nu al actie nodig: pro-actief beleid dus.

Ondanks alle preventie-maatregelen zal een deel van de (oudere) medewerkers problemen krijgen met de inzetbaarheid. Hoewel er mogelijk toch voldoende functies in de luwte zijn is het toch beter om andere oplossingen te vinden. Want een nadeel van functies in de luwte is dat ze alleen inspelen op wat iemand niet meer kan. Er is nauwelijks aandacht voor wat nog wél kan, de nog aanwezige capaciteiten van de verplaatste medewerker worden niet of nauwelijks aan-geproken. Dat is een verlies voor organisatie en medewerker en wordt vaak als

zeer demotiverend ervaren. Kortom: meer preventie is niet genoeg, ook in de omgang met inzetbaarheidsproblemen is verbetering mogelijk.

4.2 Integraal beleid met ruimte voor maatwerk

Een beleid gericht op optimale en duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers kan niet bestaan als geïsoleerd stukje beleid. Het moet onderdeel uitmaken van het algemene personeelsbeleid. Er zijn immers aan alle kanten raakvlakken tussen de twee. Verder moet er aandacht zijn voor veel verschillende onderwerpen, want vrijwel alle onderdelen van het personeelsbeleid hebben op de een of andere manier een relatie met inzetbaarheid. Er moet dus een integraal beleid zijn.

Tegelijk moet het beleid ruimte laten voor maatwerk. Alle mensen zijn anders, maar naarmate mensen ouder worden nemen de onderlinge verschillen toe. Tien mensen die net van school komen weten ongeveer hetzelfde, na twintig jaar is dat verschil een stuk groter. Ook qua gezondheid gaan de verschillen steeds meer uiteenlopen. Als we toch iedereen, of iedereen van dezelfde leeftijd, hetzelfde behandelen dan levert dat geen optimaal resultaat op. Er is maatwerk nodig dat past binnen het integrale beleid en binnen vastgestelde marges. Een maatwerk dat niet ontaardt in willekeur: een beslissing moet te rechtvaardigen zijn.

Een integraal beleid rond optimale en duurzame inzetbaarheid gaat uit van de missie en doelstellingen van de organisatie. Die bepalen immers wat de medewerkers moeten doen en dus wat ze moeten kunnen. Vervolgens wordt dan gekeken in hoeverre die capaciteiten aanwezig zijn, hoe ze verdeeld zijn en wat er moet veranderen om de doelen te bereiken. Het is bij deze exercitie overigens vooral van belang te kijken naar de toekomst: waar willen we staan over x jaar en wat is daar voor nodig?

Een analyse zoals hierboven beschreven zal voor elk korps een ander resultaat opleveren. Ook wat er moet gebeuren zal overal anders zijn. Wel zal overal, of vrijwel overal, blijken dat er meer gedaan moet worden aan de inzetbaarheid van ouderen. Wat daarbij nodig is, en welke mogelijkheden of belemmeringen er zijn, is dan weer verschillend. In het volgende hoofdstuk geven we een aantal suggesties van activiteiten die van belang kunnen zijn bij het zorgen voor optimale duurzame inzetbaarheid. Ze zijn bedoeld als suggesties, ter inspiratie, niet als panklare oplossing. Dat kan ook niet, daarvoor zijn de korpsen te verschillend. Elk korps zal zelf aan de slag moeten en kiezen wat het kan gebruiken en welke aanpassingen nodig zijn.

5 Suggesties voor actie

16 Voor duurzame optimale inzetbaarheid is een aantal zaken van belang: gezondheid, motivatie, competenties en betrokkenheid bij de organisatie. Die betrokkenheid lijkt bij oudere politiemedewerkers ruim voldoende aanwezig, sterker, hun werk is voor hen een roeping. De andere drie factoren lijken wel aandacht te behoeven. Motivatie werd expliciet benoemd als probleem, evenals teruglopende fysieke vermogens en psychische overbelasting, aspecten die sterk gerelateerd zijn aan gezondheid. Over de competenties van oudere medewerkers zijn de geluiden verschillend: enerzijds beschikken ze over veel kennis en ervaring, anderzijds missen ze soms kennis over de nieuwste ontwikkelingen, o.a. op ICT-gebied. Verder wordt aangegeven dat de specifieke competenties van oudere medewerkers vaak onvoldoende benut worden. Op al deze terreinen is dus actie nodig. Daarnaast werd nog aangegeven dat de beperkte flexibiliteit en veranderbereidheid van ouderen problemen opleveren in de praktijk. Ook dit is dus een aandachtspunt.

Hieronder beschrijven we activiteiten die ingezet kunnen worden om de duurzame optimale inzetbaarheid van (oudere) medewerkers te bevorderen. Zoals we eerder al aangaven zijn het suggesties: er is veel meer mogelijk en elk korps zal zelf moeten vaststellen welke activiteiten het beste passen bij de eigen situatie en ambities.

5.1 Bevorderen mobiliteit

Bekend is dat veel problemen rond inzetbaarheid niet zozeer gerelateerd zijn aan leeftijd, maar aan hoe lang men hetzelfde werk doet. Een lange functieduur betekent vaak een eenzijdige belasting, zowel fysiek als psychisch, eenzijdig ontwikkelde kennis en vaardigheden (ervaringsconcentratie), en verlies aan leervermogen. Wat dat laatste betreft: leren kun je verliezen! Mensen kunnen tot op heel hoge leeftijd veel leren, maar alleen als ze in training blijven. Voor wie lang niets nieuws leert wordt leren steeds moeilijker. En lang hetzelfde werk doen betekent vaak: lang niets nieuws leren.

Kortom: regelmatig ander werk doen kan veel inzetbaarheidsproblemen voorkomen. De mobiliteit moet dus bevorderd worden. Het gaat daarbij niet alleen om verticale mobiliteit: een functieveranderingen op hetzelfde niveau kan ook, of andere taken binnen dezelfde functie. Zelfs hetzelfde werk op een andere locatie, met nieuwe collega's, heeft een positief effect. Als dergelijke veranderingen niet, of niet voldoende, mogelijk zijn kan gezocht worden naar andere manieren om nieuwe ervaringen op te doen, zoals bijvoorbeeld een stage of (deeltijd-) detachering op een andere afdeling of bij een andere organisatie, vrijwilligerswerk binnen werktijd, een sabbatical of een opleiding. Bij die opleiding doet het er niet eens zo veel toe wát men leert, dát er iets nieuws geleerd wordt is voldoende.

ABN Amro geeft medewerkers de ruimte om binnen werktijd vrijwilligerswerk te doen. Zo wordt voorkomen dat de medewerkers afstompen.

Mobiliteit is makkelijker als men breed inzetbaar is. En zijn dan immers meer functies en taken die men kan vervullen. Tegelijk zorgt mobiliteit ook voor brede inzetbaarheid, omdat het een brede ervaring oplevert. Het is daarom belangrijk om bij alle medewerkers vanaf het moment dat ze in dienst komen aandacht te besteden aan mobiliteit, en te zorgen dat er regelmatig beweging is. Bij sommige mensen zal dat vanzelf gaan, anderen hebben een duwtje in de rug nodig.

Ze moeten gewezen worden op het belang voor henzelf en de organisatie, en op de mogelijkheden. In het uiterste geval kan mobiliteit ook worden afgedwongen. Veel leidinggevenden vinden dat lastig. Misschien helpt het om te weten dat de meeste mensen wel opzien tegen een verandering, maar uiteindelijk erg blij zijn met de nieuwe mogelijkheden.

Veel organisaties werken aan het bevorderen van de mobiliteit van medewerkers. Bij Siemens bijvoorbeeld wordt al in het sollicitatiegesprek aangegeven dat het de bedoeling is dat elke medewerker om de paar jaar van functie verandert. Hierdoor wil men bereiken dat medewerkers een brede werkervaring opdoen en breed inzetbaar zijn. Siemens ziet dit als een belang van zowel organisatie als medewerker.

Heineken bevordert de mobiliteit door de interne arbeidsmarkt transparant te maken. Alle interne vacatures worden gemeld op een digitale vacaturebank. Op die website is ook het organogram van de organisatie zichtbaar, inclusief alle functieprofielen en korte testen waarmee medewerkers zelf kunnen vaststellen of ze geschikt zijn voor de beschreven functie. Zo kan iedereen zich optimaal oriënteren op de mogelijkheden in het bedrijf, zowel op de korte als de langere termijn.

5.2 Bevorderen eigen verantwoordelijkheid

Duurzame optimale inzetbaarheid van medewerkers is van belang voor het korps, maar ook voor de medewerker zelf. Het is immers prettiger om gezond, gemotiveerd, competent en betrokken de eindstreep te halen dan tussendoor af te haken, of met veel problemen en weinig plezier te moeten doorwerken. Een gedeeld belang betekent ook een gedeelde verantwoordelijkheid. In de praktijk van de korpsen zien we dat veel medewerkers hun deel van de verantwoordelijkheid niet altijd oppakken. Ze zijn gewend om af te wachten wat het korps voorstelt en zien het korps als eerste verantwoordelijke voor het in stand houden van hun inzetbaarheid. Nadeel daarvan is dat ze zich vaak een speelbal voelen van het korps (en zich soms ook zo laten gebruiken).

Als de inzetbaarheid gezien wordt als gezamenlijk belang, waarvoor men samen verantwoordelijk is en waarvoor ook samen acties worden ondernomen, is de kans groter dat de te nemen stappen optimaal aansluiten bij de wensen en behoeften van de medewerker. Dat is goed voor de motivatie, maar betekent ook dat de

18 aanwezige competenties zo goed mogelijk worden ingezet voor de organisatie. Een wederzijds voordeel dus.

Om de mobiliteit van medewerkers te bevorderen wordt in een aantal korpsen een maximum gesteld aan het aantal jaren dat men bepaalde functies kan bekleden. Zo krijgen leidinggevenden in Noord- en Oost-Gelderland jaarlijks te zien hoe lang zij al op hun plek zitten en of het tijd wordt om te veranderen. De eerste vier jaar is de code groen, na vier jaar wordt dat oranje, het teken dat het tijd wordt naar een andere positie om te kijken. Als het maximum van zes jaar is bereikt wordt de code rood, en regelt de afdeling P&O een nieuwe plek. Wie tot dan wacht heeft echter geen keuzevrijheid meer, terwijl die er in de jaren ervoor wel is. Op deze manier stimuleert men de medewerkers om zelf stappen te ondernemen in de eigen loopbaan.

Het benadrukken van de eigen verantwoordelijkheid kan bijvoorbeeld door tijdens functioneringsgesprekken steeds expliciet te vragen naar de wensen en plannen voor de toekomst. Belangrijk daarbij is dat de haalbaarheid van die wensen en plannen onderzocht wordt en dat expliciete afspraken gemaakt worden over wie wat wanneer zal doen om die wensen en plannen te verwezenlijken. In het gesprek moet voldoende ruimte zijn om ook te kijken naar de te verwachten ontwikkelingen in de gezondheid, in de privé-situatie etc.

Besteed in functioneringsgesprekken regelmatig aandacht aan de volgende onderwerpen:

- Afstemming werk op individuele wensen en behoeften van medewerkers;
- Afstemming belasting en belastbaarheid;
- Optimale inzet van capaciteiten;
- De volgende stappen in de loopbaan;
- De invulling van een actieve en productieve laatste fase van de loopbaan.

5.3 Focus op capaciteiten, met aandacht voor beperkingen

Uit onze gesprekken blijkt dat als er zich problemen voordoen met de inzetbaarheid van ouderen er meestal een oplossing wordt gevonden binnen het korps. Echter, bij veel van die oplossingen staat de beperking centraal: er wordt gezocht naar een plek waar die beperking geen probleem is. Meestal is er op zo'n plek echter weinig ruimte voor het ontplooiën van de capaciteiten die er nog wel zijn. Ondanks alle goede bedoelingen is een dergelijke oplossing dus op den duur vooral frustrerend voor de betrokken medewerker. Bovendien verliest de organisatie zo potentieel. Beter is het om te zoeken naar manieren om de sterke kanten van medewerkers te benutten, met inachtneming van de beperkingen. Dat vereist maatwerk en creativiteit, maar levert ook veel op. Soms zal het

hierbij nodig zijn om functies anders in te richten, of taken op een andere manier over medewerkers te verdelen.

Het Academisch Ziekenhuis Utrecht heeft voor een deel van de OK een heel nieuw rooster ontwikkeld waarbij medewerkers de garantie hebben dat het werk binnen de schooltijden van de kinderen valt en waarbij in de schoolvakanties niet gewerkt wordt. Aanleiding hiervoor was dat men de bezetting van de OK's niet rond kreeg door personeelsgebrek. Door de nieuwe roosters zijn veel medewerkers die wegens zorgtaken ontslag hadden genomen weer aan het werk. Zij kunnen nu hun zorgtaken combineren met werk en houden hun kennis en ervaring op peil. Het ziekenhuis kan haar OK's efficiënt gebruiken en de wachtlijsten verkorten.

5.4 Zorgen voor de juiste kennis

Wie niet over de juiste kennis beschikt kan zijn werk niet goed uitvoeren. Zoiets werkt demotiverend. Zorgen voor de juiste kennis helpt dan ook om medewerkers gemotiveerd te houden. Ouderen hebben over het algemeen veel praktijkkennis, maar hun theoretische kennis is vaak verouderd. Een suggestie is dan ook om meer systematisch te werken aan het op peil houden van die theoretische kennis, bijvoorbeeld door het verzorgen van nascholing.

Bij het verzorgen van (na-)scholing voor ouderen is het van belang dat er rekening mee wordt gehouden dat ouderen over het algemeen een andere leerstijl hebben dan jongeren. Aparte cursussen per leeftijdsgroep, of aangepast aan het kennisniveau of de leerstijl, zouden dan ook de effectiviteit van scholing kunnen vergroten. Dit geldt zeker voor cursussen over ICT: ouderen zijn hier niet mee opgegroeid, voor hen is het daarom lastiger alle nieuwe ontwikkelingen te volgen dan voor jongeren. Gemengde cursussen betekenen daarom op dit terrein meestal dat niemand tevreden is: voor de jongeren gaat het te langzaam, voor de ouderen te snel. Aparte cursussen per leeftijdsgroep, of aangepast aan het kennisniveau of de leerstijl, zouden de effectiviteit van scholing kunnen vergroten. Leren hoeft niet altijd in een formele setting. Bevorderen dat medewerkers elkaar (constructieve) feedback geven kan het leren ook bevorderen en houdt de functie spannend. Een andere mogelijkheid is het organiseren van intervisie, bij voorkeur in groepjes met mensen met een verschillende leeftijd en/of ervaring. Ook een lezing door iemand uit een organisatie waar men in het eigen werk veel mee te maken heeft, kan erg verhelderend en motiverend werken.

Aandachtspunten bij scholing ouderen

Ouderen toetsen nieuwe kennis aan hun praktijkervaring, jongeren bouwen voort op de theoretische kennis die ze kort geleden opgedaan hebben tijdens formele opleidingen. De kennis van jongeren is daarom veel éénvormiger en het is makkelijker in te schatten wat iemand weet: hetzelfde als anderen met een zelfde opleiding. Bij ouderen is de diversiteit in kennis veel groter, aansluiten op wat al bekend is en wat niet is dus veel meer maatwerk.

In de literatuur wordt een aantal aandachtspunten benoemd die van belang zijn bij het scholen van ouderen:

- Zorg voor actieve verwerking van de stof, passief consumeren beklijft niet;
- Zorg voor systematische feedback, zodat de oudere medewerker snel weet wat goed of slecht gaat;
- Werk vanuit een herkenbaar begrippenkader, gebruik de termen waar men vertrouwd mee is;
- Biedt de informatie zo aan dat deze meteen toepasbaar is, dan is de interesse het grootst. Direct gebruik van het geleerde zorgt ook dat de kennis langer 'blijft hangen';
- Zorg voor een overzichtelijk programma, met voldoende mogelijkheden om aan te passen al naar gelang het tempo en de behoeften van de deelnemers. Een te vol programma zet de deelnemers onder druk;
- Wees voorzichtig met kritiek: veel ouderen zijn bang om 'af te gaan', ze hebben een reputatie hoog te houden en dat is lastig als je tegelijk iets nieuws leert. Zorg dus voor sociale steun;
- Voorkom competitie, het gaat er niet om wie het snelst het meest leert, wel dat alle deelnemers een stapje verder komen.

5.5 Goede personeelsplanning

Om mobiliteit, aandacht voor capaciteiten en beperkingen etc. mogelijk te maken en tegelijk de bedrijfsvoering van het korps optimaal te houden, is een goed instrument voor personeelsplanning van groot belang. Het moet immers duidelijk zijn welke veranderingen mogelijk zijn, of wat gevolgen zijn van veranderingen. Met een goede personeelsplanning is het makkelijker om te zorgen voor een evenwichtige spreiding van mensen van verschillende leeftijden en competenties. Hierdoor kunnen teams optimaal worden samengesteld.

Een goede personeelsplanning maakt het ook mogelijk te voorspellen welke veranderingen in de komende jaren te verwachten zijn, waar functies vrijkomen etc. Die kennis kan gebruikt worden om medewerkers te helpen bij het opstellen van loopbaanplannen. Veel korpsen hebben al een vorm van personeelsplanning. Soms zal het nodig zijn deze planning uit te breiden om ook de genoemde doelen te bereiken.

5.6 Screenen personeelsbeleid

Een korps kan fantastische activiteiten ondernemen om de inzetbaarheid van (oudere) medewerkers te bevorderen, als de activiteiten teniet worden gedaan door andere acties, of onmogelijk gemaakt door regels, hebben ze geen effect. Het is daarom van belang om het hele personeelsbeleid te screenen op de effecten op verschillende leeftijdsgroepen: zijn de effecten voor bepaalde groepen extra positief of negatief en is dat de bedoeling? Bij elke nieuwe maatregel moet die vraag opnieuw gesteld worden.

5.7 'Achterstallig onderhoud'

De acties die we hiervoor beschreven hebben zijn allemaal gericht op de toekomst: zorgen dat medewerkers zo lang mogelijk optimaal inzetbaar blijven. Eerder hebben we echter al geconstateerd dat een dergelijk beleid voor sommige (met name oudere) medewerkers mogelijk te laat komt: hun inzetbaarheid is al aangetast. Bij deze groep is sprake van 'achterstallig onderhoud', en dat vereist een extra inspanning. Wat er gedaan kan worden om de inzetbaarheid weer zo goed mogelijk te maken is uiteraard afhankelijk van de problematiek. Bij een gebrek aan motivatie kan een nieuwe oriëntatie op de loopbaan soelaas bieden: breng in kaart waar iemand wél warm van wordt, wat nu tegen staat, wat iemand kan en wat niet meer, en kijk dan samen welke werkzaamheden binnen of buiten de organisatie hierbij passen. Liggen de problemen vooral op het fysieke vlak dan kan gekeken worden of het inzetten van hulpmiddelen verlichting brengt. Andere mogelijkheden zijn het schuiven met taken en werkzaamheden, gerichte fysieke training etc. In veel gevallen zal het daarnaast nodig zijn om de verminderd inzetbare collega extra scholingsmogelijkheden te bieden, om kennis en vaardigheden bij te spijkeren. Uiteraard is het daarbij van belang dat in de wijze van opleiden rekening wordt gehouden met de specifieke behoeften van de betrokken medewerkers.

In deze brochure constateren we dat het personeelsbestand van de politie de komende vijf à tien sterk verouderd. Deze onvermijdelijke veroudering is een direct gevolg van de huidige 'scheve' leeftijdsopbouw en wordt nog versneld door het aflopen van de TOR in 2008. Bij ongewijzigd beleid kan de veroudering leiden tot problemen bij de bedrijfsvoering. Niet omdat ouderen per definitie minder goed inzetbaar zijn, wel omdat in het huidige beleid niet voldoende wordt gedaan om de inzetbaarheid van medewerkers op peil te houden. Er zijn veel manieren om te zorgen voor een duurzame optimale inzetbaarheid. Korpsen nemen ook al initiatieven om hiermee aan de slag te gaan. Tot nu toe zijn de initiatieven echter vaak ad-hoc, niet korpsbreed en niet ingebed in regulier beleid.

Duurzame optimale inzetbaarheid kan worden bevorderd door een pro-actief leeftijdsbewust personeelsbeleid. Activiteiten die daarbij kunnen worden ingezet zijn het bevorderen van mobiliteit, bevorderen van eigen verantwoordelijkheid, focus op capaciteiten, zorgen voor de juiste kennis, goede personeelsplanning en screening van het personeelsbeleid. In deze brochure zijn daarvoor concrete suggesties gedaan. Elk korps is echter anders en elk korps zal dus zelf moeten vaststellen welke oplossingen het beste passen bij de eigen specifieke situatie. We hopen dat de suggesties uit deze brochure en de twee onderzoeken waarop deze brochure is gebaseerd, de korpsen helpen bij het bevorderen van duurzame optimale inzetbaarheid van hun personeel.

Colofon

24

Tekst

TNO Kwaliteit van leven

Nidi

Vormgeving

Vorm Vijf Ontwerpteam, Den Haag

Druk

Pallas Offset, Den Haag

September 2005