

TNO-rapport

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

19468/35436.vri.wyn

www.arbeid.tno.nl

Politie en ouderen:

T 023 554 93 93

**De gevolgen van vergrijzing bij de Nederlandse
politie**

F 023 554 93 94

Datum Augustus 2005

Auteurs Sjiera de Vries, Erik Jan van Dalen, Xandra Thie en George Dekker

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2005 TNO

Inhoudsopgave

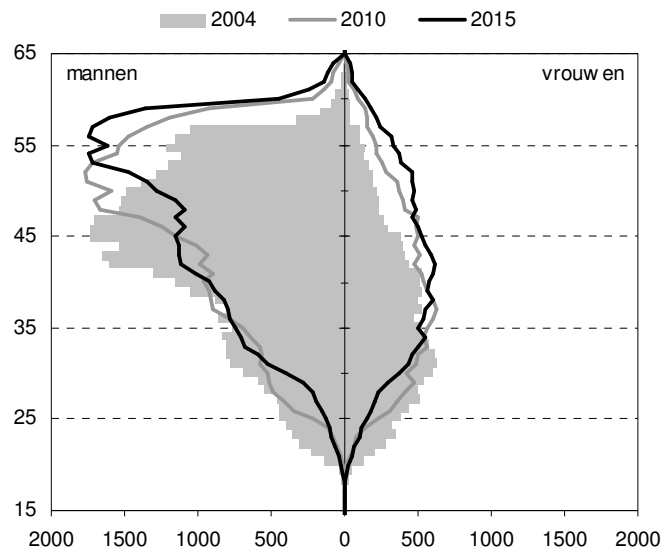
1	Inleiding.....	3
1.1	Aanleiding: sterke vergrijzing.....	3
1.2	Doel van het onderzoek: vaststellen noodzakelijke veranderingen HR-beleid.....	4
1.3	Werkwijze.....	5
1.3.1	Interviews in vier korpsen.....	5
1.3.2	Werkconferenties in vier korpsen.....	5
1.3.3	Raadpleging experts en literatuur.....	6
1.4	Rapportage.....	6
2	De inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers.....	8
2.1	Visie korpsen op ouderen en ouderenbeleid.....	8
2.2	De inzetbaarheid van oudere medewerkers.....	9
2.2.1	Resultaten onderzoek werkstress politie (2005).....	10
2.3	Achtergronden van knelpunten in de inzetbaarheid van ouderen.....	12
2.3.1	Veranderingen in inzetbaarheid: de stand van de wetenschap.....	13
2.4	Relatie inzetbaarheid ouderen/bedrijfsvoering korps.....	15
2.5	Verwachtingen over inzetbaarheid en bedrijfsvoering in de toekomst.....	16
3	Maatregelen rond inzetbaarheid ouderen.....	18
3.1	Inleiding.....	18
3.2	Benutten kwaliteiten ouderen.....	19
3.3	Omgaan met teruglopende fysieke vermogens en psychische overbelasting.....	19
3.4	Op peil houden van de motivatie.....	22
3.5	Het bevorderen van flexibiliteit en veranderbereidheid.....	24
3.6	Overige maatregelen.....	27
3.7	‘Achterstallig onderhoud’.....	29
3.8	Randvoorwaarden.....	29
4	Conclusies.....	32
4.1	De huidige inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers.....	32
4.2	Verwachtingen rond inzetbaarheid in de toekomst.....	34
4.3	Het huidige beleid rond inzetbaarheid van ouderen.....	35
4.4	Voorstellen beleidsaanpassing.....	36
4.4.1	Visie.....	37
4.4.2	Samenhang.....	38
4.4.3	Pro-actief.....	38
4.4.4	Reactief.....	39
4.5	Aansluiting aanbevelingen op visie en beleidsplan HRM Board Personeel.....	40
4.6	Ten slotte.....	41
A	Suggesties activiteiten TNO, AWWN en NVP.....	42

1 Inleiding

1.1 Aanleiding: sterke vergrijzing

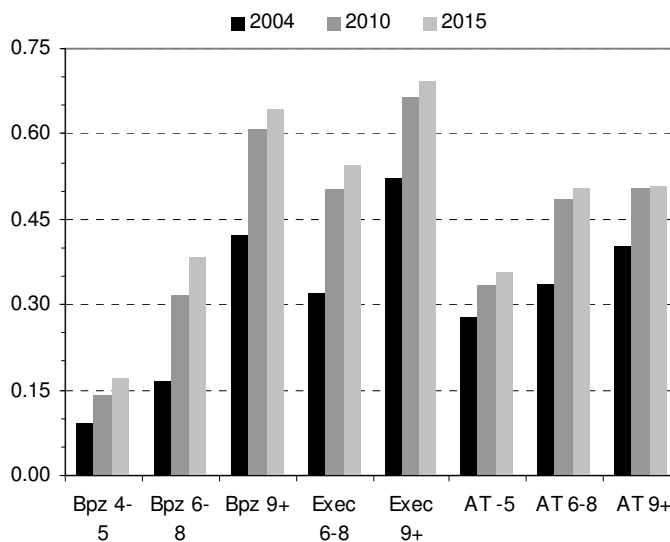
De Nederlandse politie heeft te maken met een vergrijzing van het personeelsbestand, die in de komende jaren verder zal toenemen (zie figuur 1). Heel concreet betekent dit dat in 2015 60% van de executieve functies op schaal 9 en hoger bezet zal zijn door een medewerker van 50 jaar of ouder. Nu ligt dat percentage op 45%. Uit figuur 2 blijkt dat van de mannelijke medewerkers in deze functies zelfs 70% ouder zal zijn dan 50. In de basis-politiezorg, schalen 6-8, wordt een verdubbeling van het percentage ouderen¹ voorzien voor de komende 10 jaar: voor 2015 wordt verwacht dat het percentage ouderen rond de 30% zal liggen. Bij die ouderen zal bovendien de leeftijd hoger komen te liggen: door het aflopen van de TOR (Tijdelijke Ouderen Regeling) zullen executieve medewerkers tot een hogere leeftijd door moeten werken. Een neveneffect daarvan is dat de vervangingsvraag tussen 2008 en 2010 tijdelijk zal teruglopen: er stromen minder ouderen uit en er kunnen dus minder jongeren worden aangenomen.

Figuur 1: Leeftijdsopbouw van het personeel bij de politie in fe's per 1 januari 2004, 2010 en 2015 (NIDI, 2005).



¹ In dit rapport verstaan we onder 'ouderen' mensen van 50 jaar of ouder. In de praktijk is de grens tussen 'ouderen' en 'niet-ouderen' minder scherp: bij de ene mens verloopt het verouderingsproces sneller dan bij de andere.

Figuur 2: Aandeel 50-plussers bij de politie naar functiecategorie en schaalklasse in de periode 2004-2015: **mannen** (NIDI, 2005).



Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de bedrijfsvoering en slagkracht van de korpsen? Kunnen alle taken nog naar behoren vervuld worden als de samenstelling van het personeelsbestand zo drastisch verandert? Om een eerste inzicht te krijgen in de gevolgen en de nodige maatregelen heeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (verder: BZK) het NIDI en TNO gevraagd de gevolgen van de vergrijzing nader te onderzoeken. Hiertoe heeft het NIDI de cijfermatige ontwikkelingen onderzocht: hoe staat het nu met de leeftijdsopbouw van de Nederlandse politie en hoe zal die opbouw er in 2010 en 2015 uitzien. TNO is nader ingegaan op de vraag hoe het staat met de inzetbaarheid van oudere medewerkers, wat dit betekent voor de bedrijfsvoering van de politie en wat gedaan wordt en kan worden om de inzetbaarheid te bevorderen. Ook hierbij is zowel gekeken naar de huidige situatie als naar de te verwachten situatie in de toekomst. In dit rapport wordt verslag gedaan van de resultaten van het onderzoek van TNO. De resultaten van het NIDI-onderzoek worden in een aparte rapportage beschreven.

1.2 Doel van het onderzoek: vaststellen noodzakelijke veranderingen HR-beleid

In haar onderzoek naar de inzetbaarheid van ouder politiepersoneel is TNO uitgegaan van de volgende vraagstelling:

Hoe is het, bij gelijkblijvend organisatie en HR-beleid, gesteld met de inzetbaarheid van het politiepersoneel in 2010/2015, en welke mogelijkheden zijn er om het organisatie cq. HR-beleid zo aan te passen dat voorziene problemen met die inzetbaarheid voorkomen kunnen worden?

Doel van het onderzoek is dus niet alleen om vast te stellen wat de huidige situatie is wat betreft de inzetbaarheid van ouderen, maar vooral ook wat door de korpsen en BZK gedaan kan worden om te zorgen dat die inzetbaarheid (ook) in de toekomst zo optimaal mogelijk is. Het onderzoek moet bijdragen aan het formuleren van een perso-

neelsbeleid dat gericht is op een optimale bedrijfsvoering van de politie. Hiertoe geldt als noodzakelijke randvoorwaarde de optimale inzetbaarheid van medewerkers, waaronder TNO verstaat dat medewerkers gezond, gemotiveerd, competent en flexibel zijn. Die inzetbaarheid moet ook duurzaam zijn, zodat de medewerkers op een goede manier de afgesproken ‘eindstreep’ halen. Waar die eindstreep ligt, of zou moeten liggen, is geen onderwerp van onderzoek: wij spreken ons niet uit over het al dan niet wenselijk zijn van het aanpassen van de pensioen- of uittredingsleeftijd.

1.3 Werkwijze

In het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende manieren om gegevens te vergaren. Zo zijn interviews gehouden met medewerkers in vier korpsen, en hebben in deze korpsen werkconferenties plaatsgevonden. Daarnaast is literatuur geraadpleegd over ouderen- of leeftijdsbeleid, en is gesproken met een aantal experts. Alle werkwijze, die hieronder nader worden toegelicht, vonden plaats tussen november 2004 en maart 2005.

1.3.1 *Interviews in vier korpsen*

Om inzicht te krijgen in de huidige inzetbaarheid van oudere medewerkers van de politie, het huidige beleid, en de verwachtingen voor de toekomst, zijn in vier korpsen gesprekken gevoerd. De korpsen Haaglanden, Noord- en Oost-Gelderland, Zaanstreek-Waterland en Brabant Zuid-Oost hebben op verzoek van het Ministerie van BZK hun medewerking verleend aan het onderzoek. Deze korpsen verschillen onderling sterk qua omvang en percentage ouderen en vormen een dwarsdoorsnede van de Nederlandse politie als geheel.

Binnen de vier genoemde korpsen is gesproken met mensen waarvan verwacht mag worden dat zij, vanuit hun functie of werkzaamheden, een goed beeld kunnen schetsen van de huidige situatie in hun korps. Het ging daarbij om de volgende functionarissen:

- medewerkers van de afdeling P&O;
- medewerkers van het bedrijfsmaatschappelijk werk;
- arbo-arts en evt. andere arbo-deskundigen van het korps;
- leidinggevend, met name op operationeel niveau.

In een deel van de korpsen zijn daarnaast ook andere stakeholders geïnterviewd, bijvoorbeeld leden van de OR of medewerkers die zitting hebben of hebben gehad in een werkgroep over ouderenbeleid. De keuze wie er per korps geïnterviewd werd, is gemaakt in samenspraak met onze contactpersoon in het korps.

In de interviews stonden de volgende onderwerpen centraal:

- huidige inzetbaarheid van ouderen;
- relatie tussen inzetbaarheid van ouderen en functioneren van het korps;
- prognose aard en omvang van inzetbaarheidsproblemen rond 2010/2015;
- prognose gevolgen voor het functioneren van het korps rond 2010/2015;
- huidige maatregelen voor het optimaliseren van de inzetbaarheid van ouderen;
- suggesties voor andere maatregelen.

1.3.2 *Werkconferenties in vier korpsen*

Op basis van de interviews is per korps een overzicht gemaakt van de huidige en te verwachten situatie. Deze informatie is gebruikt als input voor een werkconferentie in ieder van de vier genoemde korpsen. Doel van deze conferentie was het bedenken van

nieuwe maatregelen om de inzetbaarheid van ouderen, en daarmee van de organisatie als geheel, te bevorderen.

Voor de werkconferentie zijn alle geïnterviewde functionarissen uitgenodigd. Helaas lukte het niet iedereen om aanwezig te zijn. Soms kon in dat geval een vervanger geregeld worden met vergelijkbare expertise. Hoewel in alle vier de korpsen ook de korpsleiding was uitgenodigd om deel te nemen aan de werkconferentie is dit alleen bij het korps Noord- en Oost-Gelderland daadwerkelijk gebeurd. In de drie andere korpsen heeft de korpsleiding zich laten vertegenwoordigen door een andere functionaris. In het korps Brabant Zuid-Oost is de korpschef een week na de werkconferentie telefonisch geïnterviewd.

Tijdens de werkconferentie werden allereerst de resultaten van de interviews gepresenteerd, waarbij de aanwezigen gevraagd werd deze waar nodig te nuanceren en aan te vullen. Vervolgens werd doorgesproken over de te verwachten situatie in de toekomst: in hoeverre voldoen de huidige werkwijze en het huidige beleid rond ouderen en inzetbaarheid, op welke punten is een verandering noodzakelijk, en vooral: wat is er nog meer mogelijk. Hierna is gesproken over de praktische uitvoerbaarheid en effectiviteit van de suggesties en over het draagvlak in de organisatie. De TNO-ers die de bijeenkomst begeleidden hebben uiteraard een actieve rol gespeeld tijdens de discussies. Waar relevant hebben zij hun kennis en ervaring ingebracht.

1.3.3 *Raadpleging experts en literatuur*

De interviews en werkconferenties geven een goed beeld van de huidige en te verwachten situatie binnen de vier korpsen, en daarmee van de politie-organisatie als geheel. Ook is een groot aantal suggesties voor mogelijke maatregelen verzameld. Bij het bedenken van mogelijke maatregelen wilden we echter ook breder kijken en gebruik maken van de expertise en ideeën van een grotere groep mensen. Er is immers al door velen over dit thema gedacht, en ook in andere organisaties kampt men met veroudering. Bij het verzamelen van deze kennis en ideeën hebben we een aantal wegen bewandeld. Zo zijn de resultaten van de interviews besproken met een groep experts binnen TNO en met een aantal externe deskundigen. Aan hen is gevraagd commentaar te geven op de prognoses voor de toekomst: zijn die realistisch, worden zaken overdreven of juist vergeten? Verder is hen gevraagd om op basis van hun ervaring suggesties te doen voor maatregelen die de politie zou kunnen inzetten om te komen tot optimale en duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. Tenslotte is in de literatuur (met name de praktische managementliteratuur) en op internet gezocht naar maatregelen die al door andere organisaties worden ingezet om de optimale inzetbaarheid van ouderen te bevorderen.

1.4 **Rapportage**

In deze rapportage doen we verslag van het door TNO uitgevoerde onderzoek naar de inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers en de gevolgen ervan voor de bedrijfsvoering van de politie. Doel van dit onderzoek en de rapportage is het bewust maken van de politie-organisatie van de stand van zaken rond ouderen en ouderenbeleid en wat dit betekent voor de toekomstig. Daarnaast doen we suggesties en aanbevelingen voor wat korpsen kunnen doen om te komen tot duurzame optimale inzetbaarheid van medewerkers en om problemen in de toekomstige bedrijfsvoering te voorkomen. Deze suggesties en aanbevelingen kunnen de korpsen gebruiken voor het vormgeven van hun eigen beleid. We hebben niet gepoogd om een beleid voor de korpsen te schrijven. Het is gezien de specifieke situatie in de verschillende korpsen ook niet mogelijk om een dergelijk algemeen geldend voorstel te doen. Wel hopen we dat de rapportage voldoende handreikingen doet om met een eigen beleid aan de slag te gaan.

In het rapport bespreken we na dit inleidende hoofdstuk hoe het volgens de door ons geïnterviewde personen gesteld is met de inzetbaarheid van oudere medewerkers, wat de achtergrond is van knelpunten in de inzetbaarheid en wat de gevolgen zijn van de beperkingen in de inzetbaarheid voor de bedrijfsvoering van de politieorganisatie. Daarbij gaan we zowel in op de huidige situatie als op de verwachtingen voor de toekomst. In hoofdstuk drie geven we aan welke maatregelen er op dit moment in de korpsen worden ingezet rond de inzetbaarheid van ouderen, en welke ideeën de geïnterviewden hebben voor mogelijke andere maatregelen. Ook bespreken we de suggesties van de geraadpleegde experts en uit de literatuur. Verder gaan we in op de randvoorwaarden waaraan voldaan moet zijn om de maatregelen ook echt te laten werken. Tenslotte trekken we in het vierde hoofdstuk conclusies uit het onderzoek en doen suggesties voor te ondernemen stappen om de inzetbaarheid van oudere medewerkers nu en in de toekomst te bevorderen.

Tijdens de interviews en werkconferenties bleek dat problemen met het functioneren van oudere medewerkers vooral geconstateerd en verwacht worden bij de executieve functies. De rapportage heeft dan ook vooral betrekking op deze functies. Een deel van de geconstateerde problemen en activiteiten heeft echter een bredere reikwijdte en betreft alle medewerkers. Daarnaast wordt er soms specifiek gesproken over bepaalde functies, soms in de niet-executieve sfeer. Dit wordt dan expliciet vermeld.

2 De inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers²

Op basis van interviews met medewerkers uit vier korpsen en werkconferenties in dezelfde korpsen schetsen we in dit hoofdstuk een beeld van de inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers. We beginnen het hoofdstuk met een bespreking van de visie op ouderenbeleid zoals die in de korpsen is verwoord. Na deze visie op ouderenbeleid van de korpsen gaan we in paragraaf 2.2 in op de huidige inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers en de verwachtingen over de inzetbaarheid over vijf tot tien jaar (paragraaf 2.2). We constateren daarbij een aantal knelpunten. In paragraaf 2.3 gaan we nader in de op de achtergronden en oorzaken van deze knelpunten. Hierna bespreken we in paragraaf 2.4 de relatie tussen de inzetbaarheid van oudere medewerkers en de bedrijfsvoering in de korpsen: wat is de meerwaarde van oudere werknemers en op welke punten hebben ouderen een negatief effect op de bedrijfsvoering. Tenslotte bespreken we in paragraaf 2.5 wat de verwachtingen zijn voor de toekomst: wat betekent de toename van het percentage ouderen, en de hogere leeftijd van deze ouderen, voor de bedrijfsvoering in de toekomst.

2.1 Visie korpsen op ouderen en ouderenbeleid

Niet alle korpsen hebben al een visie of beleid ontwikkeld rond ouderen. Een belangrijke oorzaak is dat de vergrijzing niet door alle partijen als urgent probleem wordt gezien. De geïnterviewden zijn over het algemeen niet erg gecharmeerd van het idee een apart ouderenbeleid te voeren. De voorkeur gaat uit naar het integreren van ouderenbeleid in het reguliere personeelsbeleid of in beleid gericht op de algemene inzetbaarheid.

De aanleiding voor het doen van onderzoek naar de inzetbaarheid van oudere medewerkers bij de politie was de verwachting van de opdrachtgever, het Ministerie van BZK, dat de veroudering van het personeelsbestand problemen kan (gaan) opleveren voor de bedrijfsvoering. Een eerste vraag is of deze verwachting ook leeft binnen de korpsen. Alleen dan immers zullen zij overgaan tot het nemen van maatregelen gericht op de inzetbaarheid van hun oudere medewerkers.

Tijdens de interviews bleek dat veel geïnterviewden het steeds ouder worden van het personeelsbestand niet als een urgent probleem zien. Er hebben zich nog geen grote onoplosbare problemen rondom de inzetbaarheid van oudere medewerkers voorgedaan. Als zich problemen voordoen, lukt het steeds om die door handig improviseren op te lossen. Dat doet men bijvoorbeeld door mensen over te plaatsen naar een andere, meestal niet executieve, functie, of door een andere wijze van roosteren. Er wordt gezocht naar maatwerk binnen het kader van de huidige (rechtspositionele) regelingen. De situatie is dus nog niet problematisch.

Hoewel men tot nu toe steeds ad hoc oplossingen weet te vinden voor inzetbaarheidsproblemen van ouderen beseffen de meeste geïnterviewden dat dit waarschijnlijk geen soelaas meer biedt als de aantallen ouderen toenemen en als er meer mensen komen met een beperkte inzetbaarheid. Een aantal personen realiseerde zich dit al voor het interview, anderen werden door het gesprek aan het denken gezet. Zelfs de constatering dat er op dit moment nog weinig problemen zijn, wordt in een aantal gesprekken

² In dit hoofdstuk bespreken we de stand van zaken, zoals beoordeeld door de door ons geïnterviewde medewerkers van de korpsen. Meninge dus, geen objectief vastgestelde feiten. Een uitzondering is de informatie in paragraaf 2.3.1, die is gebaseerd op objectief wetenschappelijk onderzoek.

in tweede instantie genuanceerd: de problemen manifesteren zich nog niet expliciet, omdat er veel informeel blijft. Maar in feite wordt de bedrijfsvoering van het korps ook nu al gehinderd doordat een deel van de medewerkers niet volledig inzetbaar is. Ook constateert men dat de focus nu vaak ligt op het vinden van een passende oplossing voor een problematische situatie. Er liggen nog veel kansen bij het voorkomen van problemen en het weer op peil brengen van de inzetbaarheid als deze is aangetast.

In het algemeen kunnen we stellen dat er in de korpsen nog geen korpsbrede ‘sense of urgency’ is rond ouderenbeleid: men voelt nog geen hete adem. Dit geldt overigens niet voor alle partijen: vaak ziet de afdeling P&O scherper wat de mogelijke gevolgen zijn van de vergrijzing voor de inzetbaarheid van het korps. Het lukt echter niet overall om dat beeld ook bij anderen voldoende op het netvlies te krijgen. Toch is in alle vier de betrokken korpsen ouderenbeleid, leeftijdsbewust beleid of vergrijzing, onderwerp van aandacht of is dit geweest. De mate van activiteit lijkt daarbij niet samen te hangen met het percentage ouderen in het korps. De algemene aandacht voor personeelsaangelegenheden lijkt meer bepalend.

Hoewel de aandacht en de ‘sense of urgency’ in de korpsen wisselt realiseren al onze gesprekspartners zich dat er iets zal moeten gebeuren om in de toekomst niet in de problemen te komen. Dergelijke problemen voorziet men vooral in de basispolitiezorg en de executieve functies in het algemeen. Bij de niet-executieve functies verwacht men nauwelijks problemen.³

Korpsen verschillen in de positionering die ze zien voor een (toekomstig) beleid gericht op de inzetbaarheid van ouderen. Zo spreekt men in Haaglanden over leeftijdsbewust personeelsbeleid, terwijl men zich in Noord- en Oost-Gelderland richt op een breed, integraal beleid gericht op de inzetbaarheid van alle medewerkers. Alle geïnterviewden zijn het er over eens dat een beleid dat zich alléén richt op ouderen te beperkt is. Er moet ook sprake zijn van preventie: leeftijdsbewust beleid begint zodra iemand wordt aangenomen. In het ideale geval heeft ‘de oudere van de toekomst’ geen specifieke aandacht meer nodig.

2.2 De inzetbaarheid van oudere medewerkers

De inzetbaarheid van oudere medewerkers is op een aantal punten uitstekend, maar vertoont ook knelpunten. De belangrijkste knelpunten zijn het teruglopen van fysieke vermogens, psychische overbelasting, een teruglopende motivatie en een beperkte flexibiliteit en veranderbereidheid.

Over het algemeen hebben de geïnterviewden een positief beeld over oudere medewerkers. De stelling dat oudere medewerkers kwaliteiten hebben die hard nodig zijn in het korps wordt breed onderschreven. Als specifieke kwaliteiten worden vooral de inzet en loyaliteit genoemd van de oudere medewerkers, evenals hun grote kennis en ervaring. Door die beide laatste kwaliteiten fungeren ouderen vaak als vraagbaak en coach. Daarnaast kunnen oudere medewerkers vaak goed relativeren en zorgen ze voor rust en stabiliteit in een team. Tenslotte hebben ouderen vaak een ‘natuurlijk’ overwicht en gezag, wat in contacten met burgers een grote meerwaarde heeft.

³ Dit komt overeen met bevindingen uit onderzoek naar werkbelasting bij de politie. Daar blijkt dat de basispolitiezorg de functiegroep is met het meest risicovolle functieprofiel. (Bron: De politie vijf jaar later: werkstress en het effect van maatregelen. I. Houtman, K. Jettinghoff, V. Brenninkmeijer en R. van den Berg. Hoofddorp, TNO, 2005)

Naast deze kwaliteiten van ouderen worden ook knelpunten benoemd. Met name de beperkte inzetbaarheid bij nachtdiensten⁴ wordt als problematisch ervaren. Naarmate meer ouderen gebruik maken van de ontheffing van nachtdiensten wordt de druk op de overige medewerkers groter, zij moeten immers vaker in de nacht werken. De geïnterviewden onderkennen dat ouderen vaker moeite hebben met nachtdiensten en onregelmatig werken, waardoor het nodig is hun op dit punt te ontlasten. Ze vragen zich echter af of hier sprake moet zijn van een wetmatigheid, of van een mogelijkheid waarvan men gebruik kan maken als het nodig is.

Door het teruglopen van de fysieke conditie hebben ouderen vaker moeite met de IBT. Daarin worden flinke eisen aan hen gesteld en het wordt met het ouder worden moeilijker om hieraan te voldoen. Dit blijkt des te meer als men traint met mensen die veel jonger zijn. Dat wordt dan ook als belemmerend en belastend ervaren, ook al omdat de 'jonge honden' soms net iets te ruw zijn in de ogen van hun oudere collega's. Veel ouderen zien op tegen de IBT-examens, wat extra stress oplevert. Gevolg van dit alles is, volgens de geïnterviewden, dat een deel van de medewerkers niet (op tijd) voor hun IBT-examen slaagt, wat ten koste gaat van hun inzetbaarheid en motivatie.

Op het psychische vlak hebben ouderen volgens de geïnterviewden soms te maken met traumastapeling: de langdurige blootstelling aan zware incidenten leidt op termijn tot inzetbaarheidsproblemen. Bij een deel van de oudere medewerkers is sprake van een afnemende motivatie. Zij zien geen uitdaging meer in hun werk, het wordt saai, ze hebben alles al een keer meegemaakt. Anderen raken gefrustreerd door het gebrek aan loopbaanmogelijkheden. Dat is met name het geval bij de mensen die voor zichzelf een bepaalde loopbaan in gedachten hadden, die vroeger veel vanzelfsprekender was. Zij zien collega's die jonger zijn doorstromen naar hogere functies, terwijl ze voor zichzelf die kansen niet meer zien.

Tenslotte wordt regelmatig genoemd dat oudere medewerkers minder flexibel zijn en minder bereid te veranderen. Zo wordt bijvoorbeeld aangegeven dat oudere medewerkers vaker moeite hebben met de cultuuromslag naar meer prestatiegericht werken. Ouderen zouden niet alleen minder bereid zijn om te veranderen, maar hiertoe ook minder goed in staat zijn. Hier wordt met name gewezen op het bijhouden van veranderingen op ICT-gebied, maar ook meer algemeen zouden oudere politiemedewerkers meer moeite hebben met het zich eigen maken van nieuwe manieren van werken.

2.2.1 *Resultaten onderzoek werkstress politie (2005)*

Uit een onderzoek naar werkdruk en werkstress bij de politie⁵ blijkt dat politiemedewerkers op een aantal punten meer risico lopen dan medewerkers uit andere organisaties. Zo is bij hen vaker sprake van emotionele uitputting. Door de maatregelen die in de afgelopen jaren zijn genomen is de situatie wel gunstiger geworden. Dit blijkt bijvoorbeeld uit cijfers over depressieve klachten. Was het aantal depressieve klachten in 1999 nog wat hoger dan bij de gemiddelde Nederlandse werknemer, in 2004 was dat verschil niet meer aanwezig.

Leefstijl

Het onderzoek laat zien dat de leefstijl van politie-medewerkers zeker niet gezonder is dan die van de gemiddelde Nederlander. Zo hebben politiemedewerkers vaker overgewicht dan de Nederlandse burger. Dit geldt met name voor mannelijke politiemedewerkers van 30 jaar en ouder. Van hen is ruim 70% te zwaar. Bij de politiemannen van

⁴ De politie vijf jaar later: werkstress en het effect van maatregelen. I. Houtman, K. Jettinghoff, V. Brenninkmeijer en R. van den Berg. Hoofddorp, TNO, 2005

⁵ Idem

50 jaar en ouder is de het percentage 'ernstig overgewicht' zelfs twee keer zo hoog als van de Nederlandse bevolking. Zoals bekend verhoogt ernstig overgewicht het risico op verschillende chronische aandoeningen zoals diabetes, hart- en vaatziekten, aandoeningen van het bewegingsapparaat en verschillende vormen van kanker. Opvallend genoeg voldoen de meeste politiemedewerkers wel aan de beweegnorm (redelijk actief alle dagen per werk-week), maar niet aan de fitnorm (het gewenste inspanningsniveau wordt niet gehaald).

Verskil tussen leeftijdsgroepen

Van alle politiemedewerkers rapporteert de groep 40-50 jarigen de meeste problemen. Dit heeft met name te maken met een gebrek aan autonomie in tijdsbesteding en planning en een grote emotionele belasting. De jarenlange blootstelling aan beroepsspecifieke risicofactoren als nachtdiensten en ingrijpende gebeurtenissen en algemene risico's als problemen met leidinggevend en collega's leidt tot rugklachten en een afname van de arbeidstevredenheid. Bij mensen met een zittende functie spelen vooral de houdingsproblematiek en problemen met leiding en collega's. De ATH-medewerkers in deze leeftijdsgroep kampen met gebrekkige regelmogelijkheden en gebrekkige ontplooiingsmogelijkheden. Bovendien hebben zij regelmatig te maken met problemen met leidinggevend en collega's, wat leidt tot depressieve klachten en afname van de arbeidstevredenheid.

Oudere medewerkers (50+) hebben meer last met onregelmatige diensten en nachtdiensten dan jongeren. De mate waarin men hiervan last heeft is in de afgelopen jaren toegenomen. Burnout-klachten komen bij ouderen significant vaker voor dan bij hun jongere collega's. Ook is bij ouderen relatief vaak sprake van langdurig verzuim. Dat is overigens een vrij gewoon verschijnsel: ouderen verzuimen meestal niet vaker dan jongeren, maar als ze verzuimen duurt dat verzuim gemiddeld genomen wat langer. Ondanks deze problemen hebben ouderen wel het vaakst plezier in hun werk: 10% van de ouderen gaat meestal met plezier naar het werk, terwijl het gemiddelde voor alle medewerkers 7% bedraagt.

Ruim 50% van de jongeren tot 30 jaar rapporteert last te hebben van emotionele belasting. Dat is een hoog percentage: het gemiddelde van alle medewerkers, dus van alle leeftijden samen, bedraagt 36%. Ook rapporteren jongeren veel vaker ingrijpende gebeurtenissen dan medewerkers van 30 jaar en ouder. Wellicht komt dit omdat vooral de jongeren werkzaam zijn bij de onderdelen van de politie waar relatief veel ingrijpende gebeurtenissen voorkomen, zoals bijvoorbeeld bij de basispolitiezorg.

Maatregelen

Er zijn in de afgelopen jaren veel nieuwe maatregelen genomen om werkdruk en werkstress te beperken en gezondheid en inzetbaarheid te vergroten. Het ziet er naar uit dat deze maatregelen succesvol zijn: veel problemen zijn de afgelopen jaren minder geworden. Opvallend is dat gemeld wordt dat voor medewerkers met problemen vaak een functie 'in de luwte' gezocht wordt, zoals ook in het huidige onderzoek genoemd wordt. Het onderzoek van Houtman toont echter aan dat dit geen wenselijke oplossing is: het leidt tot een geïsoleerde positie met weinig contactmogelijkheden.

2.3 Achtergronden van knelpunten in de inzetbaarheid van ouderen

De knelpunten in de inzetbaarheid van ouderen worden slechts gedeeltelijk direct veroorzaakt door het ouder worden zelf. Daarnaast spelen de zwaarte van het werk, gebrek aan loopbaanmogelijkheden, een beperkt pro-actieve beleid en negatieve beelden over ouderen een belangrijke rol.

De knelpunten in de inzetbaarheid van ouderen kunnen we als volgt samenvatten:

- teruglopende fysieke vermogens;
- psychische overbelasting;
- teruglopende motivatie;
- beperkte flexibiliteit en veranderbereidheid.

In de interviews is een aantal oorzaken genoemd van deze knelpunten. Zo wordt gesteld dat het **teruglopen van de fysieke vermogens** deels veroorzaakt wordt door de fysieke belasting van het werk. Hiervoor is echter geen nader bewijs aanwezig. Wel weten we uit wetenschappelijk onderzoek (zie 2.3.1) dat de fysieke vermogens van ouderen over het algemeen wat teruglopen. Mogelijk levert dat bij bepaalde functies binnen de politieorganisatie waar een flink beroep wordt gedaan op die fysieke prestaties, problemen op. Dit geldt echter niet voor alle functies. Een andere oorzaak van problemen met de fysieke vermogens ligt in het fysieke letsel dat in de loop der tijd is opgelopen bij incidenten of door sportblessures. Aangegeven wordt dat de mate waarin de fysieke vermogens teruglopen onder andere afhangt van de mate waarin iemand aan zijn eigen conditie en gezondheid werkt.

De **psychische overbelasting** wordt volgens de geïnterviewden met name veroorzaakt door herhaaldelijk blootstellen aan zware incidenten zoals zelfmoorden of ernstige verkeersongevallen. Ook Houtman e.a. (2005) zien dit als specifiek politie-risico. Daarnaast eisen verstoring van het bioritme als gevolg van onregelmatige diensten en afwijkingen van de planning en planningsregels (vanwege ziekte van collega's bijvoorbeeld) hun tol. Geïnterviewden wijzen verder op conflicten met collega's en/of leidinggevenden, die vaak niet goed worden opgelost. Mogelijk kunnen ouderen daar minder goed tegen, omdat hun mentale belastbaarheid wat afneemt. Een andere mogelijkheid is dat de opeenstapeling van dergelijke conflicten op een gegeven moment te veel wordt. Zeker ook omdat veel conflicten niet, of op een onhandige manier, worden opgelost. Zo worden conflicten soms 'opgelost' door één van de partijen over te plaatsen, zonder verder aandacht te besteden aan de oorzaak van het conflict. Tenslotte kan ook onderbelasting, met name tijdens nachtdiensten, psychisch zwaar zijn.

Als oorzaken van de teruglopende **motivatie** zijn in de vorige paragraaf al genoemd het uitgekeken raken op het werk en de beperkte loopbaanmogelijkheden. Uit wetenschappelijk onderzoek is daarnaast bekend dat bij de meeste mensen in de loop van hun leven een verandering optreedt in wat ze in hun werk zoeken. Als het werk niet 'meebeweegt' maar integendeel steeds hetzelfde blijft, is dat slecht voor iemands motivatie.

Voor de **beperkte flexibiliteit en veranderbereidheid** zijn in de interviews geen oorzaken genoemd. Uit onderzoek weten we echter dat gebrek aan mobiliteit hierbij vaak een rol speelt. Naarmate mensen langer hetzelfde werk doen, in dezelfde omgeving, met dezelfde personen, roesten ze vast. Hun leervermogen gaat achteruit. en er kan sprake zijn van ervaringsconcentratie: men weet veel, maar over een heel beperkt ge-

bied. Het is dan moeilijk om te veranderen. Veel oudere politiemedewerkers doen al lang hetzelfde werk, op dezelfde plek, met dezelfde collega's. Het is dus goed mogelijk dat zij zijn vastgeroest, met alle gevolgen van dien.

Naast oorzaken voor specifieke knelpunten in de inzetbaarheid noemen de geïnterviewden een aantal factoren die het oplossen van knelpunten belemmeren. Een belangrijke daarvan is het zogenaamde 'ontziebeleid'. Dit beleid, ook wel gekenmerkt als 'asociaal sociale stijl van leidinggeven' houdt in dat er bij problemen een oplossing wordt gezocht die op korte termijn passend is (bijvoorbeeld geen onregelmatige diensten meer draaien), maar die het eigenlijke probleem niet oplost. Op langere termijn is de oplossing in de termen van een aantal geïnterviewden, a-sociaal: de persoon in kwestie is eigenlijk slechter af en ook het korps schiet met de oplossing niet echt iets op. Bovendien is de kans groot dat het probleem zich steeds opnieuw blijft aandienen, bij andere medewerkers.

Een andere factor die genoemd wordt, is het zich verschuilen achter (rechtspositionele) regelingen. Medewerkers kunnen terugvallen op een groot aantal regelingen en rechten, en leidinggevenden beroepen zich op regelingen om het bestaande systeem en de bestaande werkwijze in stand te houden. Er is dus weinig stimulans om op zoek te gaan naar creatieve oplossingen die mogelijk een échte verbetering kunnen brengen in de situatie. Een groot deel van de oudere medewerkers voelt zich ook niet of nauwelijks verantwoordelijk voor de eigen inzetbaarheid. Hierdoor nemen ze weinig initiatief om de inzetbaarheid op peil te houden of te verbeteren. Ze rekenen erop dat er bij problemen wel een oplossing gevonden wordt door de leidinggevende.

Een laatste factor, die overigens niet expliciet is genoemd door de geïnterviewden maar impliciet wel vaak een rol lijkt te spelen, is de beeldvorming over ouderen. Deze speelt bijvoorbeeld een rol bij het ontziebeleid: men kiest hier niet alleen voor om discussies uit de weg te gaan, maar ook omdat men vindt dat ouderen niet belast mogen worden. Ook speelt soms een rol dat men bepaalde functies eigenlijk niet meer geschikt vindt voor ouderen, omdat het slecht zou zijn voor de beeldvorming ('een oude man in uniform, dat is toch geen gezicht') of voor de uitoefening van de functie ('ouderen kunnen geweldssituaties niet meer goed aan').

2.3.1 *Veranderingen in inzetbaarheid: de stand van de wetenschap*⁶

In de literatuur is vrij veel geschreven over de mate waarin de inzetbaarheid van medewerkers verandert naarmate zij ouder worden. We beschrijven de belangrijkste bevindingen.

Afname fysieke en mentale belastbaarheid

Een belangrijk aspect van de inzetbaarheid is de mate waarin iemand belast kan worden. Die belastbaarheid neemt af naarmate men ouder wordt. Dit is met name het geval bij de fysieke belastbaarheid. Zowel spierkracht als uithoudingsvermogen nemen langzaam af, terwijl de hersteltijd na een periode van (langdurige) belasting toeneemt. Het kan een hele tijd duren voor de afname in de belastbaarheid effect heeft op het werk. Men hoeft daar immers meestal geen maximale fysieke inspanning te leveren. De gevolgen van de afname in de fysieke belastbaarheid worden bovendien voor een deel gecompenseerd door de grotere ervaring van ouderen: door hun ervaring werken zij slimmer, waardoor vaak minder fysieke inspanning nodig is.

⁶ Bron: De mythe doorbroken: Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers. A. Nauta, M.R. de Bruin & R. Cremer. Hoofddorp, TNO, 2004.

Naast de fysieke belastbaarheid neemt ook de mentale belastbaarheid af bij het klimmen der jaren. Dit komt door veranderingen in de hersenen, die onder andere leiden tot een afname van de reactiesnelheid en de geheugencapaciteit. De snelheid waarmee de mentale belastbaarheid afneemt verschilt zeer per persoon, en lijkt beïnvloedbaar: de afname gaat een stuk minder snel bij mensen die veel denkwerk doen. In training blijven helpt dus! Daarnaast is het belangrijk om ook hier te constateren dat de meeste mensen slechts een deel van hun maximale belastbaarheid gebruiken. De afname van de mentale belastbaarheid heeft derhalve vaak weinig effect op het werk. Sterker nog dan bij de fysieke belastbaarheid wordt de afname in mentale belastbaarheid gecompenseerd door vaardigheden die juist groter worden met het stijgen der leeftijd omdat er meer ervaring is opgedaan.

Toename hersteltijd en meer slaapproblemen

Vanaf een bepaalde leeftijd (rond 50 jaar) hebben mensen een grotere herstelbehoefte. Na een dag werken kost het ze meer tijd om te herstellen en ook bij ziekte of een ongeval duurt het langer voor ze weer de oude zijn. Het werken in ploegendiensten of het draaien van nachtdiensten is voor ouderen daarom vaak moeilijk: het ritme van deze diensten houdt in de regel geen rekening met hun langere hersteltijd. Daar komt nog bij dat ouderen gevoeliger zijn voor slaapverstoringen door veranderingen in hun dag-nachtritme. Hierdoor wordt het herstel nog verder vertraagd.

Toename gezondheidsproblemen

Naarmate mensen ouder worden neemt de kans toe dat zij te maken krijgen met gezondheidsproblemen. Er ontwikkelen zich chronische ziekten als reuma, of men krijgt last van een hoge bloeddruk. Het percentage langdurig ziekteverzuim is bij ouderen dan ook hoger dan bij jongeren. Het kortdurend verzuim neemt bij ouderen juist af. Je zou kunnen zeggen dat ouderen weinig ziek zijn, maar als er eenmaal gezondheidsproblemen optreden dan zijn ze meestal ernstiger en langduriger.

Een deel van de gezondheidsproblemen van ouderen wordt veroorzaakt door éénzijdige belasting. Mensen die heel lang hetzelfde werk doen belasten een bepaald onderdeel van hun lichaam te veel. Iemand maakt bijvoorbeeld steeds dezelfde beweging aan de lopende band, waardoor haar linkerschouder versleten raakt. Met haar rechterschouder is niets aan de hand. Veel van deze problemen zijn te voorkomen door te zorgen voor afwisseling in het werk, en door goede arbeidsomstandigheden.

Verandering van het leervermogen

Vaak wordt gedacht dat met het ouder worden het leervermogen achteruit gaat. Dit is echter geen wetmatigheid: het leervermogen blijft voldoende op peil als men maar 'in training' blijft, als men gedurende het hele leven voldoende nieuwe dingen blijft leren. Ook is van belang dat de manier waarop nieuwe kennis en vaardigheden worden aangeboden aansluit op de situatie van de 'leerling'. Zo is het vaak lastig om jongeren en ouderen samen les te geven, omdat hun startpunt erg verschilt: jongeren die net van school komen kennen de nieuwste theoretische inzichten, ouderen hebben vooral veel praktijkervaring. Ze moeten dus op verschillende punten bijleren, en dat is lastig in één groep. Als cursussen en trainingen goed zijn afgestemd op de deelnemers hoeven er bij ouderen geen problemen op te treden.

Verandering in de arbeidsmotivatie

In de loop van een mensenleven treden er veranderingen op in de manier waarop men in het leven staat. Zo verandert bijvoorbeeld de rol die werk speelt in iemands leven. Voor jongeren spelen bijvoorbeeld 'scoringsdrang' en statusgevoeligheid vaak een grote rol, terwijl ouderen vaak meer zoeken naar zinvol en creatief werk. Waardevol werk

is voor ouderen veelal werk waarin ook het gedrag van mensen aandacht krijgt, en waar zij gebruik kunnen maken van de expertise die ze hebben opgebouwd. Het is bij de toewijzing van taken en functies raadzaam om rekening te houden met dergelijke voorkeuren en de sterke kanten van individuele medewerkers. Op die manier wordt optimaal gebruik gemaakt van de potentie van alle medewerkers.

Toename sociaal-emotionele en politieke vaardigheden

Omdat ouderen meer (levens-)ervaring hebben kunnen ze vaak beter omgaan met conflicten of emotioneel belastende situaties dan jongeren. Ook beschikken ze over een groter palet aan werkstrategieën en -methoden. Ouderen zullen hun werk daarom soms anders doen dan jongeren, en sommige functies zijn geschikter voor ouderen dan voor jongeren en andersom.

Ervaringsconcentratie

Veel ouderen hebben gedurende een lange periode hetzelfde werk gedaan, waarbij ze geen nieuwe kennis of vaardigheden hebben verworven. In zekere zin is er sprake van 'achterstallig onderhoud'. Hun kennis en vaardigheden zijn te eenzijdig om de overstap te maken naar andere werkzaamheden of naar een andere organisatie. Omdat hun inzetbaarheid beperkt is zijn zij extra kwetsbaar bij reorganisaties en veranderingsprocessen.

2.4 Relatie inzetbaarheid ouderen/bedrijfsvoering korps

De kennis en de werk- en levenservaring van ouderen kunnen een positieve bijdrage leveren aan de bedrijfsvoering van het korps. Op dit moment wordt er echter nog onvoldoende gebruik gemaakt van deze mogelijkheden. Bij een deel van de ouderen is sprake van een beperkte inzetbaarheid, onder andere door teruglopende fysieke vermogens. Over het algemeen worden ad hoc steeds oplossingen gevonden. Omdat de oplossingen vooral liggen in het ontzien van mensen, terwijl geen gebruik wordt gemaakt van de specifieke kwaliteiten van ouderen, is het uiteindelijke effect op de bedrijfsvoering negatiever dan nodig zou zijn. Overigens is het negatieve effect nog nergens zichtbaar in cijfers of evaluaties.

Een belangrijke vraag in het huidige onderzoek is wat de gevolgen van de vergrijzing van de politieorganisatie zijn voor de bedrijfsvoering van de korpsen. De geïnterviewden zien een aantal gevolgen. Zo ziet men een positief effect van de ervaring en kennis van ouderen. Deze garanderen kwalitatief goed werk en zijn belangrijk bij het begeleiden en inwerken van nieuwe collega's. Er wordt echter geconstateerd dat de kwaliteiten van oudere medewerkers niet optimaal benut worden: er wordt over het algemeen niet actief gezocht naar functies waarin de kennis en ervaring het beste kunnen worden ingezet.

Problematisch voor de bedrijfsvoering is de nachtdienstonthefving voor ouderen. Naarmate meer medewerkers in een onderdeel een dergelijke ontheffing hebben, moeten de overige medewerkers deze diensten vaker draaien. Dat is voor hen extra belastend en kan op den duur hun inzetbaarheid beperken. Ook op andere punten waar ouderen ontzien worden, moeten de overige medewerkers hiervoor compenseren. Tenslotte wordt gemeld dat heel snel te reageren bij calamiteiten lastiger is voor onderdelen waar veel ouderen werken die niet meer alles kunnen, of van wie de conditie niet meer op peil is. In de praktijk betekent dit dat naarmate het percentage ouderen toeneemt, de organisatie minder effectief kan opereren en dat het sluitend maken van roosters steeds lastiger wordt. Op dit moment heeft men hier echter nog betrekkelijk

weinig last van en weet men eventuele problemen nog goed op te vangen. Dit betekent overigens niet dat de bedrijfsvoering optimaal is.

2.5 Verwachtingen over inzetbaarheid en bedrijfsvoering in de toekomst

De verwachting is dat de inzetbaarheid van oudere medewerkers in de toekomst niet sterk zal afwijken van wat nu gebruikelijk is. Executieve medewerkers zullen in de toekomst langer moeten doorwerken (aflopen TOR) en bij de oudsten worden wel meer problemen verwacht. Voor de bedrijfsvoering worden problemen verwacht door de sterke toename van het percentage ouderen die voor de meeste korpsen voorspeld wordt.

De algemene verwachting is dat de inzetbaarheid van individuele oudere medewerkers in de nabije toekomst niet sterk zal afwijken van die van de huidige ouderen. Op een wat langere termijn wordt een positief effect verwacht van een aantal eerder in gang gezette HR-maatregelen. Zo is de verwachting dat er minder trauma-stapeling zal zijn omdat de bedrijfsopvang verbeterd is. Een duidelijk beeld van de te verwachten veranderingen kunnen de geïnterviewden echter nog niet schetsen.

In de toekomst zullen ouderen in executieve functies waarschijnlijk een aantal jaren langer moeten doorwerken dan nu gebruikelijk is omdat de TOR, een regeling rond vervroegde uittreding, afloopt. Hoe de inzetbaarheid van die nog weer wat oudere medewerkers zich zal ontwikkelen is nog onbekend. Voorzover men hierover ideeën heeft verwacht men dat de inzetbaarheid van de oudste groep snel zal teruglopen.

Hoewel de inzetbaarheid van individuele oudere medewerkers de komende jaren waarschijnlijk nauwelijks zal veranderen, wordt toch verwacht dat de bedrijfsvoering de komende jaren wel flink onder druk zal komen te staan. Dit heeft met name te maken met de te verwachten forse stijging van het aandeel ouderen in het personeelsbestand, en de stijging van de leeftijd waarop men de executieve dienst verlaat. Een ontziebeleid zal in die situatie niet meer mogelijk zijn: er zijn niet voldoende functies in de luwte te vinden voor zo veel ouderen, maar vooral ook: er zouden te weinig mensen overblijven om het reguliere werk uit te voeren.

Naast een sterke veroudering van het personeelsbestand zal er op termijn ook sprake zijn van uitstroom van grote groepen ouderen. In korte tijd raakt de organisatie dan veel kennis en ervaring kwijt, wat een negatief effect kan hebben op de bedrijfsvoering. Aangezien het binnen de politie de gewoonte is om instroom voor de executieve functies vooral (of: vrijwel uitsluitend) te laten bestaan uit zelf op te leiden jongeren zullen de ervaren krachten worden vervangen door een grote groep jonge, onervaren medewerkers. Dit betekent niet alleen een sterke verandering in het niveau van de aanwezige kennis en ervaring, en daarmee van een verandering in de bedrijfsvoering. Ook betekent deze ontwikkeling dat weer een nieuwe 'bult' ontstaat in het personeelsbestand. Deze keer een 'bult' bestaande uit jongeren, maar wederom met als resultaat een weinig evenwichtige leeftijdssamenstelling van het personeelsbestand.

Uit de interviews blijkt dat er nog geen duidelijk beeld is van de situatie waarop men zich moet voorbereiden. Er is een redelijk inzicht in de kwantitatieve ontwikkelingen, zoals de te verwachten mogelijkheden voor in- en doorstroom. Inzicht in mogelijke effecten van de ontwikkelingen op de bedrijfsvoering, slagkracht etc. is er nog nauwelijks, en daarmee is er ook nauwelijks inzicht in welke acties noodzakelijk zijn.

Om het denken over mogelijke ontwikkelingen te stimuleren geven we een aantal voorbeelden van te verwachten ontwikkelingen:

- In de schalen 6-8 van de Basispolitiëzorg (bpz) is het percentage 50+ nu ongeveer 30%, over 10 jaar is dat 50%. Dit is de personeelscategorie waaruit o.a. de ME haar medewerkers werft. Nu worden voor die taken nauwelijks ouderen ingezet. Zal dat vol te houden zijn?
- Bepaalde functies, zoals de overige (dat wil zeggen: niet-bpz) executieve functies van schaal 9 en hoger, zullen over 10 jaar voor ruim 70% bezet zijn door medewerkers van 50 jaar of ouder, die bovendien vrij lang op dezelfde plek zullen blijven zitten. Wat betekent dit voor de wijze waarop deze functies worden ingevuld, en voor de loopbaankansen van jongeren?
- Door het aflopen van de TOR zullen vanaf 2008 executieve medewerkers in de regel niet meer op hun 58^e stoppen met werken, maar op hun 60^e of later. Als gevolg hiervan zal in 2008 en 2009 de uitstroom tijdelijk sterk teruglopen, waardoor ook de instroom beperkt zal zijn. Wat betekent dit voor opleidingen en zal de instroom na deze magere jaren weer op gang komen?
- Over een aantal jaren (het tijdstip is afhankelijk van de dan geldende uitstroomleeftijd) zal in korte tijd een groot deel aantal oudere medewerkers tegelijk uitstromen. Hoe kan die uitstroom van kennis en ervaring worden opgevangen?

3 Maatregelen rond inzetbaarheid ouderen

In het vorige hoofdstuk hebben we geconstateerd dat oudere medewerkers een positieve bijdrage kunnen leveren aan de bedrijfsvoering van de politie, maar dat er ook knelpunten zijn. Dit hoofdstuk beschrijft maatregelen die kunnen worden ingezet om de inzetbaarheid van ouderen te bevorderen. Maatregelen dus om optimaal gebruik te maken van de specifieke kwaliteiten van ouderen en om knelpunten te voorkomen en op te lossen. Ter inspiratie zijn daarnaast enkele voorbeelden opgenomen van maatregelen die in andere branches en organisaties genomen zijn. Meer suggesties vindt u in bijlage A.

3.1 Inleiding

In de korpsen worden al verschillende maatregelen genomen gericht op de inzetbaarheid van oudere medewerkers. De meeste geïnterviewden zijn echter van mening dat de huidige maatregelen niet voldoende zullen zijn om de bedrijfsvoering van het korps op peil te houden bij een toenemende vergrijzing van het personeelsbestand. Om meer te bereiken zou het volgens velen al helpen als alle bestaande maatregelen ook daadwerkelijk worden toegepast. Daarnaast zullen echter ook nieuwe maatregelen nodig zijn.

Tijdens onze rondgang langs de vier korpsen is allereerst gevraagd welke maatregelen al worden ingezet om de inzetbaarheid van oudere werknemers te bevorderen. Elk korps bleek over dergelijke maatregelen te beschikken. Soms zijn de maatregelen onderdeel van een formeel beleid of is sprake van een formele regeling, vaak ook is sprake van informele activiteiten. Na het inventariseren van bestaande maatregelen vroegen we om suggesties voor nieuwe maatregelen. Daarbij werden soms in het ene korps ideeën geopperd die een ander korps al regel zijn. Bestaand beleid en suggesties voor nieuw beleid lopen dus door elkaar en we zullen ze hier dan ook niet apart behandelen. Het gaat uiteindelijk immers om de ideeën, niet om of ze al dan niet geheel nieuw zijn. Naast de suggesties vanuit de korpsen zijn ook suggesties voor maatregelen in het kader van de inzetbaarheid van ouderen verzameld in gesprekken met een aantal deskundigen en middels een (beperkt) onderzoek van de relevante literatuur.⁷ Waar relevant koppelen we deze suggesties aan de suggesties uit de korpsen, zodat alle interessante suggesties per thema gegroepeerd zijn. Bij de groepering van maatregelen sluiten we aan bij de bevindingen rond inzetbaarheid uit het vorige hoofdstuk. Dit betekent dat we ingaan op, achtereenvolgens, het benutten van de kwaliteiten van ouderen, het omgaan met teruglopende fysieke vermogens en psychische overbelasting, het op peil houden van de motivatie en het bevorderen van de flexibiliteit en veranderbereidheid. Ten slotte bespreken we nog een aantal meer algemene maatregelen die gericht zijn op de inzetbaarheid van ouderen en gaan we in op randvoorwaarden waaraan voldaan moet zijn om effectief te kunnen werken aan de inzetbaarheid van ouderen. Overigens is de indeling van de maatregelen in de verschillende paragrafen niet waterdicht: vaak hebben maatregelen een effect op meer dan één aspect van inzetbaarheid,

⁷ Zie ook bijlage A: een overzicht van maatregelen die TNO, de AWVN en de Vereniging voor Personeelsbeleid voorstellen.

3.2 Benutten kwaliteiten ouderen

Samenwerken jong en oud

Op diverse plekken in de organisatie wordt gezorgd dat oudere en jongere medewerkers zo veel mogelijk samenwerken. Op deze wijze kan de jongere medewerker leren van de kennis en ervaring van de oudere collega. Bijkomend voordeel is dat veel ouderen het prettig vinden om hun kennis en ervaring over te dragen, zodat deze werkwijze ook helpt bij het op peil houden van de motivatie van ouderen. Tenslotte wordt ook de kennis van de oudere bijgespijkerd, deze zal immers van de jongere medewerker horen over de nieuwste inzichten die op de opleiding worden onderwezen.

Gerichte verdeling taken en werkzaamheden

Van alle werkzaamheden die in een korps of binnen een eenheid verricht moeten worden, is een deel meer geschikt voor ouderen terwijl andere zaken beter door jongeren kunnen worden uitgevoerd. Zo zullen taken die snelheid en uithoudingsvermogen vragen meer passen bij jongeren, terwijl taken waarvoor met name overzicht en ervaring van belang zijn beter gedaan kunnen worden door een oudere medewerker. Door hier sterker op te sturen komen alle medewerkers beter tot hun recht dan bij een beleid waarbij het uitgangspunt is dat iedereen alles moet kunnen. Om dit principe goed te kunnen doorvoeren is overigens mogelijk een aanpassing nodig van de wijze waarop functies zijn opgebouwd. Het voert voor dit rapport te ver om dat nader uit te werken.

Zorgen voor evenwichtige opbouw teams.

Voor een effectieve samenwerking van ouderen en jongeren en een gerichte verdeling van taken en werkzaamheden is het belangrijk dat teams een evenwichtige leeftijdsverdeling hebben. In een team met overwegend ouderen of jongeren is deze werkwijze immers niet uitvoerbaar. Om te komen tot een evenwichtige opbouw is coördinatie binnen het korps van belang: er zal soms geschoven moeten worden tussen teams.

3.3 Omgaan met teruglopende fysieke vermogens en psychische overbelasting

Aanpassen functie of taken

Het is binnen de korpsen gebruikelijk dat ouderen die door het teruglopen van hun fysieke vermogens of door psychische overbelasting moeite hebben met het vervullen van hun reguliere werkzaamheden, worden overgeplaatst naar een andere, minder belastende functie. Bij dergelijke aanpassing van de functie is vaak sprake van een overplaatsing vanuit executieve functies naar ATH-functies. Soms verandert niet de functie, maar wordt men niet meer ingeroosterd voor bepaalde werkzaamheden of diensten (nachtdienst). Dit beleid wordt ook wel ontzie-beleid genoemd. In andere gevallen worden taken zo aangepast dat de oudere medewerker meer taken krijgt op een gebied waar zijn capaciteiten liggen, die in de plaats komen van zaken die niet meer zo goed gaan. Zo krijgt een oudere medewerker bijvoorbeeld meer coördinerende taken of meer bureautaken waardoor hij minder de straat op hoeft. Als bij het anders verdelen van taken over medewerkers rekening wordt gehouden met ieders sterke kanten kan het mes aan twee kanten snijden (zie hierboven, bij benutten kwaliteiten ouderen).

In de huidige praktijk zijn veel aanpassingen van taken of functie informeel geregeld. Zo nemen bijvoorbeeld collega's ICT-taken over omdat hun oudere collega hier moeite mee heeft. Als het percentage ouderen toeneemt zullen dergelijke informele regelingen echter niet meer voldoen, en zal een beleid nodig zijn om het aanpassen van taken of functies te formaliseren. En omdat het aantal fysiek weinig belastende taken beperkt is, is het misschien ook nodig deze taken formeel te reserveren voor ouderen (of, minder

stigmatiserend, voor mensen die geen fysiek zware taken meer kunnen uitvoeren). Nadeel van formele regelingen is overigens wel dat het lastig is om ze zo te maken dat echt maatwerk kan worden geleverd. Bij de informele regelingen is maatwerk juist de standaard, en ook een belangrijke succesfactor.

Het aanpassen van taken en functies is een maatregel die veel organisaties en branches hanteren in om de inzetbaarheid van ouderen op peil te houden. In de CAO van de bouw is deze optie expliciet vermeld, en ook bij zorginstellingen is er al veel ervaring mee (bijv. Kruiswerk Veluwe). In het onderwijs wordt geëxperimenteerd met het werken met co-docenten: een groep docenten begeleidt een groep leerlingen, waarbij de beginnende docenten de meer standaard-werkzaamheden uitvoeren terwijl de meer ervaren krachten vooral aandacht besteden aan het begeleiden van leerlingen met specifieke problemen of het ontwikkelen van nieuw lesmateriaal.

Maatwerk in functie-eisen

Mensen met een zelfde functie doen niet altijd allemaal hetzelfde werk. Binnen de politie-organisatie is het aantal functies beperkt, terwijl de verscheidenheid aan werkzaamheden enorm is. Soms kan iemand zijn werk, of een mogelijke nieuwe functie, prima uitvoeren, terwijl hij formeel niet (meer) aan de functie-eisen voldoet. Dit is met name vaak het geval bij de eisen die gesteld worden aan de fysieke conditie. Het is de vraag of die eisen steeds relevant zijn: een deel van de medewerkers verricht immers alleen kantoorwerk, moeten zij voldoen aan dezelfde fysieke eisen als de mensen die op straat werken? Voor veel ouderen is dat een zware opgave.

Een te overwegen maatregel is dan ook het differentiëren van functie-eisen, afhankelijk van de specifieke functie-invulling. Een dergelijke maatregel kan gevolgen hebben voor bijvoorbeeld inschaling en arbeidsvoorwaarden. Het voert echter te ver om daarop in dit rapport nader in te gaan.

Vrijstelling nachtdiensten

Een belangrijk knelpunt voor ouderen zijn de nachtdiensten. Ouderen kunnen hiervan op medische gronden worden vrijgesteld. Deze beoordeling geschiedt door een arts. Een beperkt aantal jaren is het ook mogelijk geweest om op eigen verzoek te worden vrijgesteld van nachtdiensten. In dat geval verloor men de helft van vergoeding die aan deze diensten is gekoppeld.

Nadeel van de huidige regeling rond vrijstelling is dat hij erg zwart-wit is: je kunt wel of geen nachtdiensten draaien. In de praktijk is de scheidslijn echter vaak niet zo zwart-wit. Veel ouderen willen en kunnen nog best een deel van de nachtdiensten draaien. Er is dus een flexibeler regeling mogelijk. Voordeel daarvan is dat zo meer tegemoet wordt gekomen aan de specifieke situatie van de oudere werknemer, terwijl ook de collega's minder belast worden omdat ze niet alle diensten van de oudere medewerker hoeven over te nemen.

Aanpassen werktijden

Naast mogelijkheden om af te zien van de nachtdiensten bieden de korpsen ook mogelijkheden om minder te gaan werken. Hiervoor zijn landelijke regelingen. De mate waarin en wijze waarop ze gebruikt worden verschilt volgens de geïnterviewden erg per korps/onderdeel. Dit hangt onder andere af van de wijze waarop P&O de mogelijkheden onder de aandacht brengt. Hier liggen dus nog kansen. Een goede voorlichting over deze mogelijkheden is immers in het belang van zowel korps als medewer-

kers: beiden zijn er bij gebaat om de inzetbaarheid zo lang mogelijk optimaal te houden. In bepaalde gevallen kan minder werken daarbij helpen.

Hoewel het overheersende beeld is dat oudere medewerkers korter willen werken en zo vroeg mogelijk willen uittreden, wijzen de geïnterviewden er op dat sommige medewerkers juist langer willen doorwerken. Formeel is dit mogelijk, maar veel mensen weten dit niet. Uit onderzoek weten we dat een deel van de ouderen die vervroegd uitstromen graag was blijven werken als men hen gevraagd had. Voorwaarde is dan meestal wel dat men in deeltijd kan werken, liefst op een flexibele basis of alleen voor bepaalde taken. Voor de organisatie kan dit interessant zijn: zo blijft kennis en ervaring behouden, terwijl de kosten vaak lager zijn dan bij reguliere werknemers het geval is.

Om tegemoet te komen aan de wensen rond werktijden zijn in verschillende organisaties maatregelen bedacht. In de papierindustrie werkt men bijvoorbeeld met duobanen. 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, houden hun kennis en ervaring op peil, en het ziekenhuis kan haar OK's efficiënt gebruiken en de wachtlijsten verkorten.

Voor de politie valt te overwegen om deeltijders specifiek in te zetten bij nacht- of andere specifieke diensten. Voor sommige vrouwen die de dienst hebben verlaten omdat het werk niet te combineren valt met de zorg voor kinderen, kan het draaien van nachtdiensten een manier zijn om het contact met de organisatie niet kwijt te raken. Hierdoor zijn ze bovendien weer makkelijker inzetbaar als ze weer voor meer uren aan de slag willen.

Bureau-overstijgende roostering en optimale ploegbezetting

In de praktijk blijkt het lastig om zo goed mogelijk rekening te houden met alle wensen en behoeften rond nachtdiensten en werktijden. De geïnterviewden suggereren daarom om de roostering meer bureau-overstijgend aan te pakken. Dit biedt meer mogelijkheden om te schuiven. Ook zou bij het samenstellen van teams meer rekening moeten worden gehouden met wensen rond werktijden, zodat er geen teams ontstaan waar een klein deel van de mensen bijvoorbeeld alle nachtdiensten moet opvangen.

Bij de politie wordt, net als bij veel andere organisaties, uitgegaan van een vaste omvang van een ploeg of team. In de praktijk is het echter vaak door de tijd nogal verschillend hoeveel mensen nodig zijn om de werkzaamheden te verrichten. Zo is soms alleen het begin van een dienst druk, of zijn de nachtdiensten alleen in het weekeind zwaar. Door hier meer rekening mee te houden kunnen medewerkers efficiënter worden ingezet. In het kader van ouderenbeleid biedt een dergelijke optimale ploegbezetting interessante kansen. Een oudere medewerker kan dan bijvoorbeeld minder uren draaien (gunstig voor de persoon), maar wel op de extra drukke tijden (gunstig voor de organisatie).

Bevorderen gezondheid

Om de gezondheid van medewerkers te bevorderen en problemen te voorkomen worden door verschillende korpsen gezondheidstest aangeboden aan oudere medewerkers. Ook worden ouderen gestimuleerd om deel te nemen aan sportactiviteiten. In het kader van preventie proberen korpsen overigens ook jongeren aan te zetten tot gezond en sportief gedrag. Dit gebeurt in het programma 'Fit en Gezond'.

Aanpassingen rond IBT

Volgens de geïnterviewden hebben veel ouderen moeite met de IBT. Er zijn verschillende suggesties gedaan om de IBT aan te passen, zoals het zorgen voor homogene leeftijdsgroepen en een hogere trainingsfrequentie voor ouderen. Coaching zou medewerkers kunnen helpen om hun persoonlijke houding tijdens de trainingen aan te passen, zodat ze hun persoonlijke grenzen beter leren aangeven (bijvoorbeeld bij oefeningen melden dat je rugklachten hebt, zodat je in de rol van slachtoffer geen letsel oploopt als een collega je hardhandig aanpakt). Tenslotte wordt genoemd dat het niet behalen van de IBT-eisen niet langer beloond zou moeten worden met een overplaatsing naar een 'bureaufunctie'. Discussie was er over het al dan niet aanpassen van de IBT-normen. Volgens een deel van de geïnterviewden zouden de eisen voor ouderen minder streng moeten zijn, anderen stellen dat de eisen gerelateerd zijn aan het werk, en dus niet omlaag kunnen. Wij als onderzoekers stellen voor de eisen inderdaad te handhaven voor zover ze gerelateerd zijn aan het werk, maar wel specifiek te kijken of dat inderdaad het geval is. Zoals we al eerder aangaven is dat nu waarschijnlijk niet altijd het geval, omdat een deel van de medewerkers andere, of slechts een deel, van de taken uit de officiële functieomschrijving daadwerkelijk uitvoert.

Het voldoen aan de IBT-eisen is overigens alleen een voorwaarde die gesteld wordt aan personen die bevoegd zijn tot het dragen van geweldsmiddelen. Dit zijn dus zeker niet alle medewerkers. Bij een deel van de mensen met deze bevoegdheid is de noodzaak om over de bevoegdheid te beschikken niet zo duidelijk (meer). Te overwegen valt om vaker af te zien van deze bevoegdheid als het fysiek zwaar wordt om aan de eisen die hieraan verbonden zijn te voldoen.

Ergonomische aanpassingen

Doordat de fysieke conditie van oudere medewerkers terugloopt heeft een aantal van hen behoefte aan specifieke ergonomische aanpassingen. Bekende voorbeelden zijn het verslechteren van het gezichtsvermogen, waardoor een groter beeldscherm nodig is. Vaak worden dergelijke aanpassingen wel verzorgd als er daadwerkelijk klachten zijn, maar door meer aandacht te besteden aan het mogelijk optreden van problemen bij ouderen worden deze mogelijk eerder ontdekt worden. Dan kunnen aanpassingen gedaan worden die er voor zorgen dat de gevolgen beperkt blijven.

Aandacht voor balans werk-privé

Experts wijzen erop dat veel ouderen te maken krijgen met zorgtaken (mantelzorg), bijvoorbeeld omdat hun partner of ouders ziek worden. Dit is fysiek en psychisch vaak zwaar. Door tijdig in overleg te treden met de betreffende medewerker kan gezocht worden naar afspraken die het mogelijk maken zorg en werk op een goede manier op elkaar af te stemmen. Het initiatief tot dit overleg kan komen van de medewerker zelf, maar die is vaak niet op de hoogte van het bestaan van regelingen op dit gebied. Ook realiseren veel mensen zich niet hoe zwaar mantelzorg op den duur is. Om problemen te voorkomen zou de leidinggevende of P&O de medewerker dan ook op de mogelijkheden van bijvoorbeeld zorgverlof kunnen wijzen.

3.4 Op peil houden van de motivatie

Nieuwe ervaring opdoen

Regelmatig nieuwe ervaring opdoen helpt in veel gevallen om gemotiveerd te blijven werken. Soms lukt het niet om alle medewerkers vaak genoeg nieuwe taken te bieden die voor die nieuwe ervaringen zorgen. In verschillende organisaties gaat men in die gevallen op zoek naar mogelijkheden buiten de reguliere functie. Men zorgt daar voor voldoende nieuwe prikkels door medewerkers een deel van hun werktijd heel andere

taken te laten verrichten, bijvoorbeeld bij een andere afdeling, bij een organisatie waarmee wordt samengewerkt, of als docent. Andere organisaties, zoals ABN AMRO, geven medewerkers de ruimte om binnen werktijd vrijwilligerswerk te doen. Zo voorkomen ze dat hun medewerkers afstompen. Bovendien helpt deze werkwijze bij het flexibel houden van medewerkers (zie 3.5).

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. Kruiswerk Veluwe verzorgt voor haar oudere medewerkers bijvoorbeeld speciale ‘opfriscursussen’ om hun kennis op peil te houden.

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 op dit moment 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. Op een aantal plaatsen in de organisatie wordt hiermee al rekening gehouden, er is hier echter volgens de respondenten nog meer winst te halen. Bij andere organisaties wordt bijvoorbeeld geëxperimenteerd met het inzetten van oudere medewerkers bij het geven van cursussen. Dit verlaagt volgens hen de drempel voor oudere medewerkers.

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 eenzelfde 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

3.5 Het bevorderen van flexibiliteit en veranderbereidheid

Stimuleren eigen verantwoordelijkheid

De geïnterviewden typeren de politiecultuur als een typische zorgcultuur: de organisatie regelt veel voor haar medewerkers, zelf initiatief nemen is niet echt nodig. Gevolg is dat veel medewerkers zich nauwelijks verantwoordelijk voelen voor hun eigen situatie, en ook weinig nadenken over de toekomst. Hierdoor zijn ze zich nauwelijks bewust van te verwachten problemen en ook niet bereid om te veranderen als hiermee problemen voorkomen kunnen worden.

In een aantal korpsen probeert men de eigen verantwoordelijkheid te stimuleren. Men hoopt dat dit ook een positief effect heeft op de veranderbereidheid. Het stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid wordt onder andere gedaan door tijdens POP- en andere gesprekken de medewerker te vragen naar de plannen en wensen voor de toekomst. De geïnterviewden geven echter aan dat lang niet alle leidinggevendenden in staat zijn om dergelijke coachende gesprekken te voeren. Daarom worden cursussen verzorgd om leidinggevendenden deze vaardigheden bij te brengen. Daarnaast worden cursussen georganiseerd voor oudere medewerkers om meer zelfinzicht te krijgen, waardoor ook de eigen verantwoordelijkheid gestimuleerd wordt. Als kanttekening werd gemeld dat dit alleen zin heeft als de organisatie vervolgens ook bereid is om eigen initiatieven serieus een kans te bieden.

De gemeente Assen heeft een checklist ontwikkeld voor POP-gesprekken met medewerkers vanaf 50 jaar:

Analyse van de huidige werkzaamheden:

1. fysieke belasting (te hoog)?
2. geestelijke belasting (stress)?
3. Behoefte aan geneeskundig onderzoek, contact bedrijfsarts.
4. Mogelijkheid belastingsonderzoek

Aanpassing taken door:

5. meer/minder leidinggeven
6. meer/minder inhoudelijke taken
7. flexibele werktijden, b.v. thuiswerken
8. meer begeleidende /coachende taken b.v. ten behoeve van inwerking nieuwe medewerkers
9. arbeidsomstandigheden (bijv. werkplekonderzoek, contact met ARBO functionaris?)
10. werken in projecten
11. functieverbreiding/functieversmalling

Andere functie:

12. Oriëntatie op de mogelijkheden binnen de afdeling of organisatie
13. Oriëntatie op de mogelijkheden buiten de organisatie
14. Assessment
15. Loopbaantraject

16. (Om)scholing
Vervroegde uittreding via bijv. (Deeltijd) FPU
17. Financiële consequenties
18. Invulling overige taken bij deeltijd FPU (zie boven onder andere functie)
19. Fasering, dus hoe geleidelijk afscheid nemen.
20. Opvolging : zijn er mogelijkheden binnen de organisatie, of naar buiten
21. Hoe wil de medewerker straks afscheid nemen, wel/geen receptie?
22. Gaat de huidige medewerker opvolger inwerken, is het een moeilijk vervulbare vacature (lange wervingstijd?)

Bevorderen mobiliteit

Functieduur is de belangrijkste voorspeller van inzetbaarheidsproblemen. Naarmate men langer hetzelfde werk doet wordt de kans op eenzijdige belasting (zowel fysiek als psychisch) groter, verliest het werk vaak haar uitdaging waardoor de motivatie afneemt, en wordt de kennis en ervaring te eenzijdig om nog over te stappen naar een andere functie. Veel redenen dus om te zorgen voor meer mobiliteit. Die mobiliteit kan veel vormen krijgen: verticaal (promotie, demotie), horizontaal (ander werk op zelfde niveau), fysiek (zelfde werk, andere omgeving, nieuwe uitdaging) of extern (andere organisatie). In principe is ook taakrotatie binnen een functie een vorm van mobiliteit: ook hier veranderen de werkzaamheden van tijd tot tijd.

Natuurlijk is er al veel mobiliteit binnen de korpsen, met name in de specialistische functies. Er is echter ook een groep mensen die niet vanzelf in beweging komt. Om de mobiliteit van deze groep 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.

Op dit moment is er in de politieorganisatie erg weinig externe mobiliteit. Zeker voor de executieve functies geldt dat men jong kiest voor een baan bij de politie en daar de rest van het werkzame leven blijft. Een aantal geïnterviewden stelde voor om de externe mobiliteit meer te stimuleren. Dit zou niet alleen betekenen dat er gestuurd wordt op uitstroom van politiemedewerkers naar buiten, maar dat ook vaker mensen worden aangenomen die al enige tijd elders gewerkt hebben. Hun aanwezigheid kan een verfrissende werking hebben in de organisatie en helpt het vastroesten van medewerkers voorkomen. De nieuwe manier van opleiden biedt meer mogelijkheden om deze optie te verwezenlijken. Overigens hebben de geïnterviewden geen concrete ideeën over de functies of organisaties waar politiemedewerkers naar toe zouden kunnen stromen.

Om de horizontale mobiliteit binnen de organisatie te bevorderen is voorgesteld om werkstages in te voeren: een tijdje rondkijken op een andere afdeling. Hierna kan men evt. overstappen, maar alleen de ervaring van het even ergens anders zijn kan op zich al inspirerend werken. Deze werkstages kunnen evt. ook plaatsvinden buiten de eigen organisatie, al is dat soms lastiger te organiseren. Overigens wordt er voor gewaarschuwd om werkstages niet te snel te laten stuklopen op personeelskrapte op de afdeling, of andere praktische zaken. Het is belangrijk het langere termijn belang voor ogen te houden: mobiliteit is goed voor het individu, maar ook voor de organisatie en zelfs voor de afdeling. Aan vastgeroeste medewerkers heeft niemand iets.

Bevorderen doorstroom

De doorstroommogelijkheden kunnen vergroot worden door een overzicht te maken van alle mogelijkheden, en de eisen waaraan iemand moet voldoen om voor doorstroom in aanmerking te komen. Zo kunnen mensen zelf een pad uitstippelen. Doorstroom kan ook bevorderd worden door gebruik te maken van EVC-procedures. EVC, het erkennen van verworven competenties, betekent dat competenties die niet binnen een formele opleiding verworven zijn maar bijvoorbeeld tijdens het werken in de praktijk, worden beschreven.⁸ Hierdoor weten opleiders of potentiële werkgevers over welke vaardigheden mensen beschikken en wordt voorkomen dat iemand een formeel examen moet doen, vaak met eerst een opleiding erbij, om aan te kunnen tonen dat hij over de vereiste vaardigheden beschikt. In de praktijk van onder andere verzorgingshuizen blijkt dat medewerkers na het doorlopen van een EVC-traject over een groter zelfvertrouwen beschikken, beter inzetbaar zijn, en weer zin hebben gekregen om te leren.

Sturen uitstroom

Uitstroom hoeft geen kwestie te zijn van alles of niets. Sommige organisaties streven ernaar om medewerkers na hun (vervroegde) pensionering nog voor een aantal dagen aan de organisatie te verbinden. Op deze manier kunnen ze blijven profiteren van de kennis en ervaring van de medewerker. Ook kunnen medewerkers die zijn uitgestroomd soms op tijdelijke basis worden ingehuurd: ze zijn immers al ingewerkt!

Tussentijdse uitstroom kan een belangrijke rol spelen bij het vitaal houden van de organisatie, zeker als er ook gezorgd wordt voor tussentijdse instroom (zij-instroom). Op dit moment is het echter moeilijk om dergelijke uitstroom daadwerkelijk te realiseren, omdat de arbeidsmarkt weinig ruimte biedt. In principe zijn er echter wel mogelijkheden, bijvoorbeeld in de beveiliging of in de beleidsadvisering rond veiligheid, en bij functies die een beroep doen op de sociale vaardigheden en probleemoplossend vermogen. De kansen zijn echter sterk bepaald door de specifieke ervaring en kwaliteiten van de individuele medewerker.

Lastig bij de uitstroom naar andere organisaties is dat veel politiemensen hechten aan de status en de arbeidsvoorwaarden die het politievak meebrengt. Het is voor medewerkers die gewend zijn aan een toeslag wegens onregelmatig werk moeilijk om een baan te vinden met een beloning op het niveau dat men gewend is. In de zorgsector speelt een vergelijkbaar vraagstuk binnen de verpleging. Ziekenhuizen lossen dit op met een tijdelijke afbouwregeling of met een tijdelijke loonsuppletie bij vertrek uit de functie.

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 de medewerkers 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.

⁸ Het werken met EVC's is binnen de politie niet onbekend. Tot nu toe gebeurt dit echter alleen bij de opleiding. Nieuw is om ook bij doorstroom te kijken naar EVC's.

3.6 Overige maatregelen

Personeelsplanning

Om een pro-actief leeftijdsbewust personeelsbeleid te kunnen voeren is het belangrijk om goed zicht te hebben op de huidige samenstelling van het personeelsbestand en de daarin te verwachten ontwikkelingen. Het NIDI heeft een dergelijk overzicht gemaakt voor de Nederlandse politie als geheel, maar voor beleid in de korpsen is een overzicht van het betreffende korps van belang, waarbij bovendien wordt uitgesplitst naar functies en, waar relevant, locaties. Verschillende korpsen hebben al programma's ontwikkeld om dergelijke prognoses te maken. Zo beschikt men in Noord- en Oost-Gelderland over een zogenaamde "Sterktemeter" die het korps in staat stelt scenario's door te berekenen, zodat de personeelsplanning in aantallen en kosten inzichtelijk gemaakt kunnen worden over een langere periode.

Onderzoek naar (mogelijke) knelpunten

Naast een overzicht van het huidige en te verwachten personeelsbestand helpt ook inzicht in mogelijke knelpunten van mensen van verschillende leeftijden bij het opzetten van een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid. Veel van die informatie valt te halen uit gegevens waarover de meeste korpsen al beschikken, bijv. de gegevens van RI&E, PAGO, Medewerkers Tevredenheids Onderzoek, verzuim- en verloopcijfers etc. Uitsplitsen van de informatie naar leeftijd en, indien mogelijk, functie, levert veel interessante gegevens op over mogelijke knelpunten. Op dit moment wordt de beschikbare informatie echter nog niet overal ten volle benut. Zo worden bijvoorbeeld veel van de genoemde uitsplitsingen niet of slechts beperkt gemaakt.

Screenen en aanpassen HR-beleid

Het HR-beleid van organisaties bevat veel verschillende maatregelen, procedures, acties etc. Onbedoeld kan een deel daarvan negatief uitwerken voor ouderen. Hierdoor wordt het beleid om de inzetbaarheid van deze groep te bevorderen dan weer tegengewerkt. Korpsen zouden er dan ook goed aan doen hun HR-beleid te screenen op dergelijke onbedoelde effecten, en het beleid waar nodig aan te passen. Ook bij de introductie van nieuwe beleidsonderdelen moet steeds gekeken worden of ze mogelijk ongewenste effecten hebben voor ouderen. Dergelijke screening vindt, voor zover wij hebben kunnen vaststellen, nu niet systematisch plaats in de korpsen.

Een voorbeeld van een aanpassing van het HR-beleid is het opnemen van 'werken aan de eigen inzetbaarheid' of 'werken aan de inzetbaarheid van medewerkers' in de beoordelingscriteria van medewerkers en leidinggevenden. Op deze manier wordt de kans dat men op deze terreinen actie onderneemt een stuk groter: Men moet immers veel, iedereen heeft een lijst met 'things to do'. Bij de keus wat daarvan wel of niet wordt gedaan speelt onder andere een rol of de bewuste actie onderdeel uitmaakt van de beoordelingscriteria. Het opnemen van het werken aan de eigen persoonlijke ontwikkeling in de medewerkersbeoordeling, of van het werken aan de inzetbaarheid van medewerkers in de beoordeling van leidinggevenden, kan een goede stimulans zijn om daadwerkelijk in actie te komen.

Ontwikkelen open aanspreekcultuur

Veel problemen rond de inzetbaarheid van ouderen kunnen voorkomen worden als er op tijd actie wordt ondernomen. Dat vereist echter dat men de eigen situatie, of die van de ouder wordende collega, analyseert en bespreekt welke problemen te verwachten zijn als er geen actie wordt ondernomen. Met name dat bespreken blijkt echter in de praktijk lastig. Medewerkers vinden het moeilijk om te praten over problemen, onder andere omdat ze bang zijn dat ze dan niet meer voor vol worden aangezien. Leidingge-

venden vinden het moeilijk om persoonlijke vragen te stellen en om medewerkers te confronteren met zaken die niet goed gaan. Ook eisen stellen of een verandering afdwingen vinden veel leidinggevendenden moeilijk. Gevolg is dat beide partijen hun mond houden tot er echt een probleem is. Vervolgens wordt dan een oplossing gezocht die vooral niet tot te veel discussie leidt. Meer openheid zou preventie mogelijk maken en ruimte bieden voor oplossingen die op de korte termijn misschien lastig zijn, maar op de langere termijn voor zowel organisatie als medewerker een positiever effect hebben. Een open aanspreekcultuur betekent niet alleen praten over problemen, maar ook het uitspreken en oplossen van conflicten. Eerder is al aangegeven dat een deel van de mentale belasting een gevolg is van conflicten die nooit worden opgelost. Ook hier speelt een rol dat men het uitspreken van gevoelens en gedachten liever vermijdt, waardoor er niets wordt opgelost. Elkaar aanspreken, met elkaar spreken, kan veel stress voorkomen.

Het geven van feedback

Een open aanspreekcultuur betekent niet dat iedereen maar alles mag roepen: de fatsoensregels blijven gewoon gelden! Simpele, maar doeltreffende feedback regels zijn:

- Wacht niet te lang, geef je feedback kort na afloop van het gebeuren;
- Geef feedback over het gedrag van iemand, maar maak daar niet meteen een oordeel van over persoon (jij deed X en daarom vind ik je stom/bot etc.)
- Geef feedback in concrete bewoordingen: wat heb je gezien, wat vond je daarvan, waarom vond je dat
- Geef concrete suggesties voor hoe het anders kan
- Doseer de feedback, niet meer dan één ding tegelijk

Investeren in leidinggevendenden

Leidinggevendenden spelen een cruciale rol bij het op peil houden van de inzetbaarheid van medewerkers. Op dit moment zijn niet alle leidinggevendenden in staat deze taak naar behoren uit te voeren. Met name de coachingsvaardigheden zijn volgens de geïnterviewden vaak niet voldoende. Extra training kan hierbij helpen, en verschillende korpussen investeren hier ook in. Daarnaast moeten in de competentieprofielen van leidinggevendenden en bij hun beoordeling coachings- en gespreksvaardigheden een prominente plaats innemen.

Voorlichting over verouderingsproces. Bij het ouder worden verandert er veel, niet alleen fysiek: Mensen gaan vaak anders tegen hun leven en werk aankijken. Ze leggen andere prioriteiten, stellen andere doelen. Voor leidinggevendenden is het belangrijk om die processen te herkennen, ze moeten hierover dus voorlichting krijgen. Dit helpt ze bij het begeleiden van oudere medewerkers. Ook medewerkers zelf krijgen vaak meer grip op hun eigen situatie als ze het proces dat ze doormaken herkennen, het is dan makkelijker het een plaats te geven en is minder verwarrend.

Werken aan positieve beeldvorming. Vaak wordt veel negatiever gedacht over de inzetbaarheid van oudere medewerkers dan realistisch is. Zo ziet men wel wat een oudere niet meer kan, maar dat er andere dingen zijn die juist met de jaren steeds beter gaan, is onbekend. Ook ouderen zelf hebben vaak een negatief beeld over zichzelf en hun mogelijkheden. Meer kennis over wat er werkelijk verandert bij het ouder worden kan hier van pas komen. Deze kennis is onder andere samengebracht in het boekje 'De mythe doorbroken'.⁹

⁹ De mythe doorbroken: Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers. A. Nauta, M.R. de Bruin en R. Cremer, Hoofddorp, TNO Arbeid, 2004.

3.7 ‘Achterstallig onderhoud’

De meeste maatregelen zoals we die hiervoor besproken hebben zijn pro-actief: ze zijn gericht op het voorkomen van inzetbaarheidsproblemen. We hebben echter ook geconstateerd dat dergelijke maatregelen voor sommigen medewerkers te laat komen: hun inzetbaarheid is al aangetast. Voor deze mensen is ‘achterstallig onderhoud’ nodig, actie om de inzetbaarheid weer terug te brengen. Wat daarvoor nodig is hangt natuurlijk sterk af van de problematiek. We geven een aantal voorbeelden:

- Niet meer gemotiveerd: Is er sprake van een gebrek aan motivatie, dan is het van belang te achterhalen waar iemand nog wel gemotiveerd door raakt, en in hoeverre het voor zowel organisatie als persoon mogelijk is om de toekomst te richten op die motiverende werkzaamheden. Bij het voeren van dergelijke gesprekken kan het eerder besproken model voor POP-gesprekken van de gemeente Assen behulpzaam zijn.
- Kennis en vaardigheden niet up-to-date: Ligt het probleem bij kennis en vaardigheden dan is de eerste stap het achterhalen aan welke kennis en vaardigheden echt behoefte is, voor de huidige en een evt. toekomstige functie. Vervolgens worden daarbij de leermogelijkheden gekozen. Die kunnen liggen in een opleiding, maar misschien biedt een stage meer mogelijkheden. Als gekozen wordt voor een cursus of training dan is het belangrijk dat daarbij rekening wordt gehouden met verschillen in leerstijlen.
- Gezondheidsproblemen. Ook hier natuurlijk eerst in kaart brengen wat het probleem is in welke situaties ze optreden. Vervolgens kan heel gericht worden gezocht naar oplossingen, zoals aanpassing van taken of werkplek, aanbieden van ondersteuning bij het verbeteren van de gezondheid, bijv. een cursus ‘beter omgaan met stress’ of ‘beter leren omgaan met beperkingen’. Tenslotte kunnen soms hulpmiddelen worden ingezet, bijvoorbeeld een extra groot computerscherm.

3.8 Randvoorwaarden

In het voorgaande zijn verschillende maatregelen voorgesteld die kunnen bijdragen aan de inzetbaarheid van de politieorganisatie, ook bij een toenemende vergrijzing. Een deel van deze maatregelen wordt al in de praktijk toegepast, bij anderen is dat nog niet het geval. Omdat het succes van maatregelen vaak afhankelijk is van vele factoren, hebben we in de interviews en werkconferenties ook gevraagd naar de randvoorwaarden waaraan voldaan moet zijn om ouderenbeleid, of een beleid rond inzetbaarheid van een vergrijzde organisatie, tot een succes te maken. Hieronder beschrijven we wat hierover is gezegd.

Steun van de top. Een beleid wordt pas een succes als de top van de organisatie het beleid steunt. Niet alle korpsleidingen zijn al overtuigd van de noodzaak om de gevolgen van de vergrijzing op te vangen. De idee is dat het voor het overtuigen van de korpsleiding van belang is om in ieder geval over harde cijfers te beschikken. De personeelsprognoses van het NIDI kunnen daarbij een rol spelen. Daarnaast zou het helpen om de relatie te leggen tussen inzetbaarheid en het voldoen aan de normen in de prestatiecontracten, want dat is waar de korpsleiding wel ‘wakker van ligt’. Om diezelfde reden is het belangrijk een relatie te leggen met verzuimcijfers. Tenslotte zou ook druk van buitenaf, bijvoorbeeld van een visitatiecommissie, de politie of de media, het onderwerp hoger op de agenda kunnen tillen.

‘Sense of urgency’. Mensen komen pas in actie als er een noodzaak is. Dat geldt niet alleen voor de top (zie hierboven), maar voor iedereen. Dit betekent dat niet alleen aan de top van de organisatie moet worden duidelijk gemaakt waarom er echt iets moet gebeuren rond de vergrijzing van de organisatie. Ook de leidinggevenden, P&O-ers, planners, medewerkers, iedereen moet weten dat het nodig is. Zodat iedereen gemotiveerd wordt om de eigen bijdrage te leveren.

Visie. Een heldere visie over wat de organisatie wil bereiken en wat er dus van de medewerkers verwacht wordt, maakt het mogelijk om de doelen van een beleid rond de inzetbaarheid van ouderen vast te stellen. Een gemeenschappelijke visie over de wensen rond inzetbaarheid maakt het bovendien makkelijker om in de organisatie steun te krijgen voor beleid op dit gebied.

Mogelijkheden voor maatwerk binnen kaders

Ieder mens is anders, en dus heeft iedereen iets anders nodig om optimaal inzetbaar te blijven. Een beleid dat uitgaat van uniforme regels en strikte uitvoering leidt daarom nooit tot optimale inzetbaarheid van medewerkers, daarvoor is maatwerk nodig. Maar maatwerk is iets anders dan willekeur, en bovendien moet het maatwerk ook passen binnen het reguliere HR-beleid. Dit betekent dat er een algemeen overkoepelend beleid nodig is, dat ruimte schept voor individueel maatwerk. Een vereiste is dan dat zowel de medewerker als de leidinggevenden, collega’s en HRM-ers flexibel kunnen denken, en los kunnen komen van het denken in simpele categorieën als wel/niet inzetbaar: er is immers nog een heel gebied tussen deze uitersten! Op dit moment is het vinden van een goede balans tussen algemeen beleid en maatwerk in de meeste korpsen nog lastig.

Cultuurverandering. In de voorgaande paragraaf is al genoemd dat er op een aantal punten een cultuurverandering nodig is. Zo zou het helpen als men elkaar meer durft aan te spreken op zaken, ook als die gevoelig liggen. Ook meer flexibiliteit en maatwerk, dus stappen uit de cultuur van uniformiteit, zou helpen. Hiervoor is een open aanspreekcultuur overigens ook van belang: maatwerk moet je kunnen en durven toelichten! Nu verschuilt men zich nog te makkelijk achter regels en procedures, om maar niet zelf een keus te hoeven maken. Er is dus lef nodig, om verantwoordelijkheid te nemen, keuzes te maken, en om pro-actief op te treden. Dit geldt niet alleen voor de leidinggevenden: ook medewerkers zelf moeten die verantwoordelijkheid meer nemen. Een laatste aspect van cultuurverandering betreft de statusgevoeligheid binnen de organisatie. Deze belemmert medewerkers regelmatig in het nemen van loopbaanstappen die eigenlijk veel beter en prettiger voor ze zouden zijn. Ze zien hiervan dan af omdat de nieuwe functie of taak minder status heeft. Met name het opgeven van de executieve status lijkt zeer gevoelig te liggen.

Aandacht. De inzetbaarheid van ouderen wordt beïnvloed door veel factoren, zeker niet alleen door beleid dat specifiek gericht is op dit thema. Dit betekent dat, om de inzetbaarheid van ouderen te bevorderen, bij elke nieuwe maatregel, op elk terrein, moet worden nadacht wat de maatregel voor (onbedoelde) effecten zou kunnen hebben op dit thema. Een voorbeeld is de communicatie: als bij folders gekozen wordt voor een ‘vlotte, modieuze stijl’, dan kan dat tot gevolg hebben dat ouderen zich niet aangesproken voelen.

Voorbeelden. Veranderingen hebben altijd een risico: hebben ze wel het gewenste effect? Het risico is kleiner als er een voorbeeld is van een situatie waarin de betreffende verandering inderdaad het gewenste effect had. Een voorbeeld van een leidinggevende die een stapje terug heeft gedaan en nu gelukkiger en gezonder is, maakt de

stap voor een volgende leidinggevende minder groot. Overigens is het dan natuurlijk ook van belang dat het voorbeeld kenbaar wordt gemaakt aan anderen, ofwel dat er een goede communicatie is.

Pilots. Voor een korps of onderdeel kan een verandering makkelijker worden gemaakt door de verandering eerst in een deel van de organisatie uit te proberen, als een pilot. Blijft het gewenste effect uit, dan kan men zonder veel problemen terugkeren naar de oude situatie. Is het gewenste effect er wel, dan is er een voorbeeld voor anderen.

4 Conclusies

In de vorige twee hoofdstukken zijn de resultaten besproken van ons onderzoek naar de inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers. Doel van dit onderzoek was te komen tot aanbevelingen aan de korpsen voor een beleid gericht op optimale duurzame inzetbaarheid van medewerkers en een optimale bedrijfsvoering van de organisatie, ook in een toekomst waarin het percentage oudere medewerkers toeneemt. In dit laatste hoofdstuk trekken we conclusies uit de bevindingen. Daarbij stellen we eerst vast hoe het is gesteld met de huidige inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers (paragraaf 4.1) en de verwachtingen over die inzetbaarheid in de toekomst (paragraaf 4.2). In beide gevallen gaan we in op de gevolgen van de inzetbaarheid van oudere medewerkers voor de bedrijfsvoering van de organisatie. We concluderen dat ouderen niet zozeer minder inzetbaar zijn, maar vooral anders: hun kwaliteiten liggen (deels) op een ander vlak dan bij jongeren het geval is. Omdat de organisatie hier onvoldoende op inspeelt, is er nu soms sprake van een beperkte inzetbaarheid van oudere medewerkers, wat een negatief effect heeft op de bedrijfsvoering van de organisatie. Verwacht wordt dat bij ongewijzigd beleid in de toekomst grotere problemen zullen ontstaan. Beleidswijzigingen zijn dus noodzakelijk om de slagkracht en bedrijfsvoering van de Nederlandse politie op peil te houden. Voorstellen daartoe bespreken we in 4.3, waarbij we concluderen dat er al veel gebeurt, maar vaak ad hoc. Een structurele aanpak, ingebed in het reguliere beleid van de organisatie, ontbreekt. In paragraaf 4.4 doen we, op basis van de eerder besproken suggesties en onze eigen ervaring en deskundigheid, aanbevelingen voor aanpassingen van het beleid die volgens ons tot de meest optimale resultaten zullen leiden. Daarbij zal blijken dat de meeste aanbevelingen niet sterk politie-specifiek zijn: het zijn oplossingen die ook in een ander type organisatie kunnen worden toegepast, wat ook inderdaad vaak al het geval is. Dit is overigens in lijn met de gesignaleerde problemen: ook die waren weinig politie-specifiek. Uitzonderingen zijn er natuurlijk wel, zoals het vrij specifieke IBT, maar die vormen slechts een beperkt deel van de problematiek.

4.1 De huidige inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers

- *De inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers wordt niet als problematisch ervaren.*
- *De problemen die er zijn worden informeel opgelost en zijn daardoor niet zichtbaar in cijfers of rapportages.*
- *Door de informele regelingen is er een discrepantie tussen de inzetbaarheid op papier en in de praktijk. Hierdoor kunnen geplande acties soms niet goed worden uitgevoerd.*
- *Er is dus een negatief effect op de bedrijfsvoering, al wordt dit nauwelijks herkend.*
- *Bij het oplossen van problemen wordt vaak een ontzie-beleid gevoerd, waardoor inderdaad problemen vermeden worden, maar tevens de nog aanwezige capaciteiten van oudere medewerkers onderbenut worden.*
- *Met een ander beleid, waarbij ouderen niet minder maar vooral anders ingezet worden zal minder sprake zijn van problemen met de inzetbaarheid van ouderen en zal het negatieve effect op de bedrijfsvoering minder zijn of wegvallen.*

De eerste vraag die we met dit onderzoek willen beantwoorden betreft de huidige inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers. Het onderzoek laat zien dat men deze in-

zetbaarheid niet als problematisch ervaart. Integendeel, men roemt een aantal specifieke kwaliteiten van oudere medewerkers:

- grote inzet;
- sterke betrokkenheid;
- veel werk- en levenservaring.

Het positieve oordeel over de inzetbaarheid van oudere medewerkers betekent echter niet dat er geen problemen zijn. De problemen zijn alleen niet duidelijk zichtbaar, ze worden weggemoffeld of blijven uit het zicht doordat er steeds oplossingen geïmproviseerd worden. Deze gang van zaken maakt dat er in cijfers of rapportages niets is terug te vinden over inzetbaarheidsproblemen van oudere medewerkers. Toch merkt men in de praktijk dat de slagkracht van de organisatie wordt aangetast omdat een deel van de medewerkers in de praktijk niet goed inzetbaar is, terwijl ze dat op papier wel zijn. Planning en praktijk zijn dan niet meer op elkaar afgestemd, en de uitvoering van de toebedeelde taken komt hiermee in het gedrang.

De belangrijkste problemen die gesignaleerd worden rond de inzetbaarheid van oudere medewerkers betreffen:

- het teruglopen van fysieke vermogens;
- psychische overbelasting;
- een teruglopende motivatie;
- een beperkte flexibiliteit en veranderbereidheid.

In de praktijk levert dit onder andere de volgende problemen op:

- ouderen kunnen niet allemaal meer naar behoren alle taken in het executieve politiewerk uitvoeren;
- de planning van nachtdiensten is moeilijk;
- het is lastig de organisatie en inrichting van IBT-trainingen af te stemmen op de specifieke wensen en behoeften van ouderen..

De inzetbaarheidsproblemen van ouderen bestaan niet alleen uit het niet meer naar behoren kunnen uitvoeren van alle taken. Een minstens zo groot probleem is dat de kwaliteiten van veel ouderen niet optimaal benut worden. Dit wordt door de geïnterviewden minder als probleem ervaren, maar klinkt wel door in hun verhalen. Vaak wordt, als een (oudere) medewerker een deel van zijn taken niet meer goed kan uitvoeren, gezocht naar een minder zware functie. Dit betekent echter dat ook de onderdelen van het werk die géén probleem opleverden niet meer worden uitgevoerd. De bedoeling is goed, maar het ontziet-beleid maakt dat de medewerker niet meer wordt uitgedaagd en dat capaciteiten onderbenut worden. Want ouderen zijn niet zozeer minder inzetbaar, maar anders inzetbaar: hun kwaliteiten liggen (deels) op andere vlakken dan bij jongeren het geval is. Dit vraagt om een aanpassing van taken, niet per definitie om een beperking van de inzet.

De geïnterviewden zien vooral inzetbaarheidsproblemen bij de medewerkers in executieve dienst, op de uitvoerende functies. Impliciet blijkt echter dat problemen rond motivatie, flexibiliteit en veranderbereidheid organisatie-breed spelen, al zal dit niet voor elke functie even sterk zijn.

4.2 Verwachtingen rond inzetbaarheid in de toekomst

- *De geïnterviewden verwachten dat de inzetbaarheid van oudere medewerkers in de toekomst niet anders zal zijn dan nu.*
- *Gezien de bestaande inzetbaarheidsproblemen van ouderen verwacht men meer problemen met de bedrijfsvoering bij een hoger percentage ouderen.*
- *Men verwacht dat bij langer doorwerken de inzetbaarheid zal teruglopen.*
- *Men realiseert zich onvoldoende dat de TOR afloopt, waardoor executieve medewerkers langer zullen doorwerken en het percentage ouderen sterker zal stijgen.*
- *Er wordt nauwelijks geanticipeerd op de te verwachten uitstroom van ervaren medewerkers, en daarmee van veel kennis en ervaring.*
- *Ook wordt nauwelijks geanticipeerd op de te verwachten onevenwichtige leeftijdsopbouw van het personeelsbestand als een grote uitstroom van ouderen wordt gecompenseerd met een grote instroom van jongeren.*
- *Slechts een deel van de geïnterviewden onderkent de noodzaak om nu actie te ondernemen om te anticiperen op de te verwachten gevolgen van de vergrijzing. Wel ziet men de noodzaak om op termijn meer actie te ondernemen.*

Hierboven constateren we dat de inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers niet als problematisch gezien wordt, maar dat men in de praktijk wel een negatief effect op de bedrijfsvoering en slagkracht van de organisatie ervaart. Op dit moment is dat effect nog niet zichtbaar in evaluaties en cijfers, maar men verwacht dat dit bij een toename van het percentage ouderen zeker wel het geval zal zijn. Men verwacht overigens niet dat de inzetbaarheid van de oudere medewerkers slechter zal worden, wel dat het grotere aantal ouderen het effect van hun beperktere inzetbaarheid duidelijker zichtbaar maakt.

Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen valt te verwachten dat in de toekomst ook binnen de politie langer moet worden doorgewerkt. In dit onderzoek hebben we de effecten van een dergelijke mogelijke beleidsverandering niet meegenomen. Door een al ingezette verandering, het aflopen van de TOR, zal echter in de komende jaren de leeftijd waarop executieve medewerkers kunnen stoppen met werken hoger komen te liggen. Op deze verandering wordt in de korpsen nog onvoldoende geanticipeerd. Bij expliciet vragen naar de mogelijke gevolgen geeft men aan te verwachten dat de mensen die langer door moeten werken wel minder inzetbaar zullen zijn. Er is echter nog een effect van het verhogen van de uitstroomleeftijd: bij gelijkblijvende formatie betekent minder uitstroom van ouderen ook minder instroom van jongeren. Het aandeel ouderen in de totale formatie neemt dus nog sterker toe dan bij een gelijkblijvende uitstroomleeftijd. Dit kan een aanzienlijk effect hebben op de bedrijfsvoering en de operationele slagkracht.

De vergrijzing van het personeelsbestand betekent niet alleen meer oudere medewerkers, maar op termijn ook een grote uitstroom van ervaren medewerkers.¹⁰ In een vrij kort tijdsbestek gaat veel kennis en ervaring verloren. Om te voorkomen dat dit een negatief effect heeft op de bedrijfsvoering moet veel aandacht worden besteed aan overdracht en borging van kennis en ervaring. Op dit moment is hiervoor nog nauwe-

¹⁰ Het aflopen van de TOR vertraagt dit effect voor executieve medewerkers, maar houdt het niet tegen.

lijks aandacht in de korpsen. Er lijkt ook nog weinig besef te bestaan van de noodzaak tot actie op dit gebied.

Het in korte tijd uitstromen van een grote groep oudere medewerkers betekent dat veel nieuwe mensen moeten worden aangenomen. In de politieorganisatie is het de gewoonte dat de vervanging (vrijwel) geheel bestaat uit jonge mensen die binnen de organisatie worden opgeleid. Als dit model wordt gevolgd ontstaat een nieuwe ‘bult’ in de leeftijdsopbouw van de korpsen. Een dergelijke onevenwichtige samenstelling van het personeelsbestand is ongewenst en komt de bedrijfsvoering niet ten goede. Zo wordt een evenwichtige loopbaan, waarbij langzaam kennis en ervaring wordt opgebouwd, verhinderd: als de middengroep te klein is moeten jongeren te snel het werk doen dat eigenlijk past bij mensen met ervaring, ouderen moeten te lang hetzelfde werk blijven doen omdat er niemand is die dit kan overnemen. Het is dan ook beter om een meer evenwichtige leeftijdsopbouw na te streven. Dit kan door mensen uit verschillende leeftijdscategorieën aan te nemen. Daarmee wordt tevens voorkomen dat in de toekomst opnieuw een situatie van vergrijzing ontstaat, als de huidige ‘bult’ jongeren op leeftijd komt. De dreiging van een onevenwichtige leeftijdsopbouw, en de risico’s die dat meebrengt, wordt nog nauwelijks onderkend in de korpsen.

4.3 Het huidige beleid rond inzetbaarheid van ouderen

- *Er worden in de korpsen veel activiteiten ondernomen die een positief effect hebben op de inzetbaarheid van ouderen.*
- *De ondernomen activiteiten zijn vaak ad hoc, niet korpsbreed en niet ingebed in het reguliere beleid, waardoor het effect beperkt is.*
- *De door ons bezochte korpsen hebben geen specifiek ouderenbeleid.*
- *De voorkeur van de korpsen gaat uit naar een bredere insteek: leeftijdsbewust beleid of intergraal beleid gericht op inzetbaarheid.*
- *Inzetbaarheidsproblemen worden veelal ad hoc opgelost.*
- *Oplossingen liggen veelal in het ontzien, een stapje terug etc.*
- *Preventief beleid richt zich vooral op het in stand houden van de gezondheid en conditie.*
- *Gericht inzetten van specifieke kwaliteiten van ouderen (kennis, ervaring) gebeurt in beperkte mate, met name bij begeleiding van jonge collega’s.*
- *Er is een begin gemaakt met het stimuleren van mobiliteit.*

De door ons bezochte korpsen beschikken niet over een specifiek beleid gericht op de inzetbaarheid van oudere medewerkers. Mogelijk is dat in andere korpsen wel het geval. In alle vier de korpsen heeft het thema overigens wel op de agenda gestaan, soms is er ook een werkgroep (geweest). Aandacht voor de inzetbaarheid van ouderen is dus nergens nieuw. In een deel van de korpsen wordt overwogen een beleid te formuleren, al is het de vraag of dat onder deze noemer zal zijn. Veelal is er een voorkeur voor een bredere inbedding, in leeftijdsbewust beleid of in een algemeen beleid rond inzetbaarheid. Op deze wijze wordt dus impliciet wel aandacht besteed aan de positie van ouderen, al blijkt dit niet steeds uit de naamgeving van het beleid. Interessant is overigens dat de aandacht die er in een korps is voor ouderenbeleid en/of de gevolgen van de aanwezigheid van een groot percentage oudere medewerkers, niet lijkt samen te hangen met het daadwerkelijke percentage oudere medewerkers in het personeelsbestand van het huidige korps, noch met het te verwachten percentage in de toekomst.

Op dit moment zien we dat de korpsen vooral sterk zijn in curatie: het vinden van oplossingen voor bestaande problemen. Dat gebeurt veelal ad hoc, dus zonder dat sprake

is van een samenhangend beleid. Wel is er landelijk beleid, bijvoorbeeld rond vrijstelling van nachtdiensten, vervroegd uittreden etc.

Positief van het ad hoc reageren op problemen is dat maatwerk geleverd kan worden. Nadeel is dat niet altijd de meest ideale oplossing gekozen wordt: er wordt vaak gekozen voor ontzien, een stapje terug doen. Hiermee wordt het probleem in feite omzeild en meestal is het gevolg dat de nog aanwezige mogelijkheden van de betreffende persoon slechts zeer beperkt benut worden. Zowel voor de organisatie als de persoon is dit een verlies. Een ander nadeel van de nadruk op curatie is dat de preventie veelal uit het oog wordt verloren. Zo ontstaan steeds nieuwe problemen, het is in feite dweilen met de kraan open.

De nadruk op curatie en ad hoc beleid betekent niet dat er in het geheel geen sprake is van preventie. Zo wordt er gewerkt aan het op peil houden van de gezondheid van ouderen, onder andere door te kijken naar een vorm van IBT-training die beter aansluit bij de wensen en behoeften van ouderen. Een andere activiteit betreft het bevorderen van de mobiliteit van medewerkers. Een lange functieduur is de beste voorspeller van inzetbaarheidsproblemen, door mobiliteit te bevorderen worden dergelijke problemen dus voorkomen. Tenslotte is er aandacht voor het nemen van verantwoordelijkheid voor de eigen situatie: die verantwoordelijkheid wordt nu nog te veel gelegd bij de organisatie. Veel van deze activiteiten hebben echter pas op een wat langere termijn effect, ze voorkomen dat medewerkers in de toekomst problemen zullen krijgen met inzetbaarheid. Het effect van deze maatregelen is dus ook pas op een langere termijn zichtbaar.

Naast activiteiten gericht op (het voorkomen van) inzetbaarheidsproblemen wordt ook gewerkt aan het gebruik van de specifieke kwaliteiten van ouderen. Op verschillende plekken wordt geprobeerd de kennis en ervaring van ouderen strategisch in te zetten, bijvoorbeeld door het samenwerken van ouderen en jongeren te stimuleren (wederzijdse overdracht) en door ouderen die taken te laten verrichten die een sterk beroep doen op hun kennis en ervaring.

Al met al kunnen we vaststellen dat er in de korpsen heel wat activiteiten worden ondernomen die gericht zijn op een goede inzetbaarheid van oudere medewerkers. Veel initiatieven zijn echter niet korpsbreed, of niet ingebed in het reguliere beleid van het korps. Ook ligt er niet altijd een visie aan ten grondslag, of een breder beeld over hoe men kijkt naar de inzet van medewerkers in het algemeen en die van ouderen in het bijzonder. Hierdoor is het gevaar groot dat de activiteiten los zand blijven, snel verdampen of worden ondergesneeuwd door andere belangrijke zaken. Er is een tendens om dit te ondervangen door met het ouderenbeleid aan te sluiten bij de meer algemene (en breder gedragen) tendens naar het bevorderen van de algemene inzetbaarheid van medewerkers. Dit lijkt goede mogelijkheden te bieden voor een succesvol beleid.

4.4 Voorstellen beleidsaanpassing

Om te voorkomen dat de vergrijzing van het personeelsbestand van de politie in de toekomst tot problemen leidt in de slagkracht en bedrijfsvoering van de organisatie, is meer nodig dan nu gebeurt. Daarover zijn ook de geïnterviewden het eens. Zo zal het nodig zijn om nieuw beleid te formuleren en bestaand beleid aan te passen. Soms zijn niet eens aanpassingen nodig: een deel van het bestaande beleid is uitstekend, het wordt alleen nog niet of onvoldoende uitgevoerd. Daar volstaat een intensivering van de beleidsuitvoering. En tenslotte is er natuurlijk al veel beleid dat bijdraagt aan het

bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers en dat dus gewoon gecontinueerd kan worden.

In deze paragraaf doen we, op basis van de uitkomsten van ons onderzoek en onze expertise en ervaring, aanbevelingen voor een toekomstig beleid dat er voor moet zorgen dat de bedrijfsvoering van de politie optimaal blijft, ondanks (en deels dankzij) de aanwezigheid van een groot aantal oudere medewerkers. Een dergelijk beleid, gericht op de optimale en duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers en een optimale bedrijfsvoering, moet in onze visie in ieder geval de volgende elementen bevatten:

1. Visie: een beeld van de nut en noodzaak van een beleid gericht op inzetbaarheid en de relatie van dergelijk beleid met de doelen van de organisatie;
2. Samenhang: het beleid moet aansluiten op andere beleidsonderdelen, zodat deze elkaar versterken en niet tegenwerken;
3. Pro-actief: stimuleren dat competenties en vaardigheden zo goed mogelijk worden ontwikkeld en ingezet, voorkomen dat inzetbaarheidsproblemen ontstaan;
4. Curatie: oplossingen van bestaande inzetbaarheidsproblemen van oudere medewerkers.

4.4.1 Visie

De aanleiding om onderzoek te laten doen naar de inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers ligt in de zorg van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties over de bedrijfsvoering van de politie in de toekomst. Het werken aan een optimale duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers is dan ook geen doel op zich. Het is een manier om de bedrijfsvoering te optimaliseren. Dit betekent dat de concrete invulling van wat optimale duurzame inzetbaarheid is en aan welke eisen moet worden voldaan, bepaald wordt door de visie op taken en doelen van de politie-organisatie.

Te verwachten valt dat bij een vergelijking van de taken en doelen van de organisatie enerzijds en het te verwachten personeelsbestand anderzijds, bij veel korpsen zal blijken dat sprake is van een ‘mis-match’, een slechte aansluiting. Op deze wijze wordt duidelijk waar actie nodig is om aan de eigen doelen te voldoen en ontstaat een ‘sense of urgency’.

Het werken vanuit een visie sluit aan op de huidige ontwikkelingen binnen de politie-organisatie. Daar wordt immers (door de Board Personeel) gewerkt aan het ontwikkelen van een gedeelde visie op HRM en een beleidsplan om die visie vorm te geven¹¹. Het optimaal ontwikkelen en benutten van de capaciteiten van medewerkers past in deze visie. Ook het waarderen en benutten van de specifieke kwaliteiten van oudere medewerkers past in de ontwikkelde visie, waar expliciet wordt gewezen op het benutten van de diversiteit aan kwaliteiten binnen het personeelsbestand van de organisatie.

- *Vertaal de visie over de taken en doelen van de organisatie naar een helder beeld van het gewenste personeelsbestand (soll) en onderzoek op welke wijze het huidige bestand (ist) daarvan afwijkt. Dit geeft aan op welke punten een verandering nodig is.*
- *Streef naar het optimaal ontwikkelen en benutten van de competenties en capaciteiten van alle medewerkers*
- *Ga uit van de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers voor hun eigen loopbaan. De organisatie ondersteunt hen daarbij.*

¹¹ Visie en beleidsplan HRM 2005-2010, Board Personeel, 2005.

4.4.2 *Samenhang*

Een lastig punt met beleid is altijd dat er zo veel van is, en dat er niet altijd een duidelijke lijn in zit. Als gewerkt wordt vanuit een visie is er meer lijn en minder kans dat verschillende onderdelen elkaar tegenwerken. Het regelmatig toetsen of beleid nog in lijn is met de visie is dan ook van groot belang. Als er behoefte is aan nieuw beleid of nieuwe maatregelen zou steeds moeten worden bedacht op welke wijze het aansluit op het al bestaande beleid. Vaak zal dan blijken dat een heel nieuw beleid niet nodig is, maar dat kan worden volstaan met het aanvullen, aanscherpen of beter uitvoeren van bestaand beleid. Zo is het meestal niet nodig om voor ouderen een nieuw opleidingsbeleid te formuleren. Wel is het van belang om te zorgen dat ouderen niet worden uitgesloten van het volgen van opleidingen (geen leeftijdsgrens) en dat de wijze waarop het onderwijs wordt aangeboden (ook) aansluit bij de behoeften van deze groep. Op deze manier blijft het beleid overzichtelijk, worden kosten bespaard, en is de kans dat de aandacht voor ouderen weer wegeeft kleiner: de aandacht is immers ingebed in de algemene aandachtspunten. Deze werkwijze past in de door de Board Personeelsbeleid aanbevolen integrale benadering van HRM.

- *Toets regelmatig of het gevoerde beleid nog in lijn is met de visie van de organisatie.*
- *Probeer nieuw beleid zo veel mogelijk te integreren in reeds bestaand beleid, voorkom een ‘lappendeken’.*

4.4.3 *Pro-actief*

Veel problemen rond de inzetbaarheid van ouderen zijn te voorkomen als er een pro-actief beleid wordt gevoerd. Dat betekent dat niet gewacht wordt tot er een probleem is, maar dat leidinggevende én medewerker al voordien actie ondernemen. P&O faciliteert met instrumenten, begeleidt de leidinggevende en kan desgewenst als ‘derde’ partij aan tafel zitten in het overleg tussen leidinggevende en medewerker. Daarmee kunnen niet alle problemen voorkomen worden, maar veel wel. Vaak is immers geen sprake van een geïsoleerd, individueel probleem maar van een mechanisme waarmee veel ouderen geconfronteerd worden. Het is de uitdaging voor P&O’ers om dit mechanisme te ontdekken en hun beleid en instrumenten daarop te laten inspelen.

Bij de eerder besproken eisen, visie en samenhang, hebben we vooral aanbevelingen gedaan van vrij algemene aard: ze gelden eigenlijk bij elk beleid. Over een pro-actief beleid gericht op optimale duurzame inzetbaarheid van ouderen kunnen we een meer specifieke aanbevelingen doen.¹²

Eerder hebben we al geconstateerd dat het niet zozeer de leeftijd is die bepaalt of mensen problemen krijgen met hun inzetbaarheid, maar veeleer de tijd die ze eenzelfde functie vervullen. Veranderen en leren moet je onderhouden, als je het lang niet doet gaat het op een gegeven moment niet meer. Op dit gebied gebeurt al veel binnen de politie, maar we zijn er van overtuigd dat er nog veel meer mogelijk is.

- *Daag ouderen uit met nieuwe taken die een beroep doen op hun sterke kanten, kies niet te snel voor afbouwen.*
- *Zorg dat mensen niet te lang hetzelfde doen, bijvoorbeeld door een maximum te stellen aan het aantal jaren dat men een functie mag bekleden.*
- *Kijk breed naar welke veranderingen mogelijk zijn. Promotie is slechts één van de vele mogelijkheden. Andere mogelijkheden zijn bijvoorbeeld:*
 - *horizontale doorstroom (andere functie op hetzelfde niveau);*

¹² Een uitgebreider overzicht van mogelijkheden is beschreven in hoofdstuk 3.

- *flexibel invullen van functies, zodat bijvoorbeeld bij ouderen andere onderdelen van de functie de nadruk krijgen dan bij jongeren;*
- *taakroulatie binnen de functie;*
- *verandering van werklocatie.*
- *Stel geen leeftijdsgrenzen aan scholing.*
- *Zorg dat scholing en training is aangepast aan de deelnemers, zowel qua inhoud als qua vorm.*
- *Bied mogelijkheden om nieuwe indrukken op te doen buiten het eigen werk, bijvoorbeeld door stages en vrijwilligerswerk.*
- *Bied, als iemands capaciteiten in de organisatie niet volledig benut kunnen worden, de mogelijkheid om tijdelijk of in deeltijd elders te werken.*

Zowel de organisatie als de medewerker zelf hebben er belang bij dat de medewerker inzetbaar blijft. Beiden hebben hierin dus een verantwoordelijkheid. Nu ligt de verantwoordelijkheid nog veel bij de organisatie, waardoor medewerkers het gevoel krijgen dat veranderingen hen worden opgelegd.

- *Benadruk het eigen belang van werken aan inzetbaarheid*
- *Maak de medewerkers (mede-)verantwoordelijk voor het hun eigen inzetbaarheid.*
- *Honoreer eigen initiatief, zorg voor ondersteuning.*
- *Stimuleer het nadenken over de toekomst, bijvoorbeeld in POP- of loopbaangesprekken. Stel samen een loopbaanpad op voor de komende 5 à 10 jaar.*
- *Informeer medewerkers over de te verwachten fysieke en psychische veranderingen die horen bij ouder worden, zodat zij hierop kunnen anticiperen bij het maken van plannen.*

Hierboven zijn we ingegaan op mogelijkheden om te anticiperen op mogelijke veranderingen in de inzetbaarheid van individuele medewerkers. Eerder hebben we aangegeven dat er ook voor de organisatie als geheel problemen te verwachten zijn in een toekomst met meer ouderen. Deels worden die ondervangen als de inzetbaarheid van individuen beter op peil wordt gehouden. Andere problemen, met name door de te verwachten uitstroom van grote groepen ervaren medewerkers in betrekkelijk korte tijd, zijn hiermee echter niet afgedekt. Daarvoor is meer nodig.

- *Zorg voor een goede overdracht van de kennis en ervaring van oudere medewerkers.*
- *Neem niet alleen jongeren aan om de vrijgekomen formatie op te vullen. Instroom van mensen van verschillende leeftijden voorkomt dat er opnieuw een onevenwichtige leeftijdsopbouw ontstaat. Bijkomend voordeel is dat de organisatie kan profiteren van de kennis en ervaring die meer ervaren mensen elders al hebben opgedaan.*

4.4.4 *Reactief*

Hoe goed het beleid ook is, er zullen toch altijd mensen zijn die problemen krijgen met hun inzetbaarheid. In dergelijke gevallen is het belangrijk dat er gezocht kan worden naar wat op dat moment voor die persoon de beste aanpak is. Zeker voor de huidige ouderen, waarbij lange tijd niet is gewerkt aan het in stand houden van de inzetbaarheid, zal een reactief beleid nodig zijn.

- *Bied ruimte voor maatwerk en afwijken van algemene regels.*

- *Kijk bij inzetbaarheidsproblemen eerst naar wat mensen nog wel kunnen, dan pas naar wat nodig is om met hun beperkingen om te gaan.*
- *Zorg voor een organisatiecultuur waarin men zich vrij kan uitspreken over de eigen zwakheden, wensen en behoeften.*

4.5 Aansluiting aanbevelingen op visie en beleidsplan HRM Board Personeel

De hierboven geformuleerde aanbevelingen sluiten vrijwel naadloos aan op de visie en plannen die de Board Personeel van de politie heeft geformuleerd voor het HR-beleid van de komende jaren. In paragraaf 4.4.1 hebben we al geconstateerd dat ook de Board Personeel werkt vanuit een visie en streeft naar een integrale aanpak, zoals ook in het huidige rapport wordt aanbevolen. Op deze manier kan worden voorkomen dat ouderen een probleemgroep worden: door een beleid gericht op duurzame inzetbaarheid blijft men immers tot het eind van de loopbaan goed inzetbaar. De noodzaak om een 'seniorenbeleid' te voeren, een beleid voor oudere medewerkers die verminderd inzetbaar zijn, wordt daarmee steeds kleiner. Dit zal alleen nog nodig zijn voor de generatie die niet heeft kunnen profiteren van het integrale beleid rond inzetbaarheid.

Binnen het op inzetbaarheid gerichte loopbaanbeleid dat de Board Personeel voorstaat wordt gewerkt aan het optimaal ontwikkelen en benutten van de capaciteiten van medewerkers. Daaronder valt naar ons idee ook het waarderen en benutten van de specifieke kwaliteiten van oudere medewerkers. Op deze wijze wordt ook vorm gegeven aan een ander voornemen van de Board, het benutten van de diversiteit aan kwaliteiten binnen het personeelsbestand van de organisatie.

Een centraal punt in de aanbevelingen die we in dit rapport doen is het bevorderen van mobiliteit en het voorkomen dat mensen 'vastroesten' of overmatig 'slijten' door het éézijdig gebruik van hun fysieke en mentale capaciteiten. De plannen van de Board Personeel bieden veel mogelijkheden om te komen tot meer mobiliteit. Zo biedt het voornemen om te komen tot een 'Landelijk Functiegebouw' meer ruimte voor een flexibele inzet van medewerkers en het regelmatig veranderen van werkzaamheden. Bovendien maakt deze ontwikkeling het voor medewerkers inzichtelijker welke loopbaanmogelijkheden er zijn, welke eisen gesteld worden en wat nodig is om aan die eisen te voldoen. Het opstellen van een loopbaanplan wordt hiermee een stuk eenvoudiger. Ook het voorstel om een databank voor vacatures en kandidaten en een databank met competenties op te zetten kan een belangrijke bijdrage leveren aan het stimuleren van mobiliteit.

We verwachten dat een uitwerking van de visie en plannen van de Board Personeel voor de jaren 2005-2010 een belangrijke bijdrage zullen leveren aan het realiseren van duurzame optimale inzetbaarheid van politiemedewerkers. Een aantal punten willen we echter onder de aandacht brengen. Zo lijkt het voorgestelde loopbaanbeleid nog erg eenzijdig gericht op een echte 'politieloopbaan': instroom op jonge leeftijd, uitstroom bij het pensioen. Gezien de huidige onevenwichtige leeftijdsopbouw is dit een risico: de te verwachten snelle uitstroom van grote groepen ouderen over een aantal jaren zal resulteren in inname van een grote groep jongeren, die ook weer allemaal tegelijk oud worden etc. Om te komen tot een evenwichtiger opbouw bevelen we aan om meer aandacht te besteden aan mogelijkheden om op latere leeftijd in te stromen en om tussentijds uit te stromen.

Een ander punt waarop we graag de aandacht vestigen is het onderwijs. Meer mobiliteit en flexibiliteit betekenen ook dat meer, of vooral vaker, nieuwe kennis en vaardigheden moeten worden aangeleerd. In de notitie van de Board Personeel wordt al gewe-

zen op de wenselijkheid daarbij breder te kijken dan alleen het volgen van opleidingen bij de Politieacademie. Wij willen er daarnaast voor pleiten om samen met de Politieacademie te onderzoeken of de aangeboden opleidingen aansluiten bij de wensen en behoeften van de potentiële deelnemers. Bekend is immers dat mensen verschillen in leerstijl en dat ouderen over het algemeen anders leren dan jongeren. Dit kan betekenen dat in de huidige opzet bepaalde groepen niet goed bediend worden.

Tenslotte willen we, als laatste aandachtspunt, wijzen op het belang van de lijn bij de uitvoering van veel HR-taken. Professionalisering van het HR-beleid betekent daarom in onze visie dat ook gewerkt wordt aan de kwaliteiten van de uitvoering van de HR-taken door deze lijnmedewerkers. Dit is een algemeen aandachtspunt, dat echter voor het leeftijdsbewust werken ook specifieke aspecten heeft. Zo kan negatieve beeldvorming over ouderen bijvoorbeeld maken dat een lijnmanager een oudere medewerker geen uitdagingen meer biedt, of geen waardering. De invloed van dergelijke dagelijkse zaken is vele malen groter dan een professioneel HR-beleid en vraagt dus zeker evenveel aandacht.

4.6 Ten slotte

We hebben geconstateerd dat de inzetbaarheid van ouderen in de toekomst waarschijnlijk problemen gaat opleveren voor de bedrijfsvoering van de organisatie en dat de huidige oplossingen niet voldoende zijn om dit te voorkomen. Hierboven hebben we de uitgangspunten geschetst voor beleid dat bijdraagt aan de optimale duurzame inzetbaarheid van ouderen. Suggesties voor een nadere invulling van de uitgangspunten zijn eerder al beschreven, in hoofdstuk 3. Het grote aantal suggesties laat zien dat het zeker nog geen tijd is om bij de pakken naar te zitten. Eerder om eens goed na te denken over de visie op het politiewerk en de eisen die dit stelt aan personeelsbeleid en over welke activiteiten in het eigen korps het gewenste effect teweeg kunnen brengen. Een belangrijk knelpunt is echter dat het besef van de noodzaak om in actie te komen nog beperkt is en dat de organisatiecultuur op een aantal punten het streven naar een optimale en duurzame inzetbaarheid van politiemedewerkers belemmert. De eerste aandacht zal dan ook daar moeten liggen.

A Suggesties activiteiten TNO, AWWN en NVP

Verschillende organisaties doen suggesties voor het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Ter inspiratie hebben we de suggesties van TNO, AWWN en NVP in dit rapport opgenomen.

TNO, overzicht maatregelen ouderen (2004)

Niveau maatregel	persoon	organisatie
Preventie	<ul style="list-style-type: none"> • Werkstijl • (Her)ontwerp functies • (Her)ontwerp werkplek 	<ul style="list-style-type: none"> • In kaart brengen preventieve kansen: o.a. analyse fysieke en mentale belasting, • Medewerkers Tevredenheids Onderzoek • Aanpakken werkdruk • Aanpakken fysieke belasting • Design4all: functies en werkplekken zo ontwerpen dat ze geschikt zijn voor mensen met uiteenlopende kenmerken. • Ontwikkelen loopbaanpaden, beroepsprofielen, mobiliteit etc.
Curatie	<ul style="list-style-type: none"> • Werkstijl • Scan Arbeidsmogelijkheden • Match Belasting Belastbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek noodzaak Functioneel Leeftijd Ontslag voor functie • Werksessies met ouderen over wensen en behoeften
HR-beleid	<ul style="list-style-type: none"> • Functioneringsgesprekken • Loopbaangesprekken 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen ouderenbeleid of leeftijdsbewust beleid • Scan HR-beleid op effecten op ouderen

Leeftijdsspiegel, AAVN (2004)

(o.a. gebruikt voor het aanvragen van subsidie in de stimuleringsregeling van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)

Werving en selectie

- Andere opzet van advertenties;
- Leeftijd schrappen bij schriftelijke voorselectie.

Identificeren van gewenst en beschikbaar talent

- Nagaan welke elementen in functies leeftijdgebonden zijn;
- Competenties uitwerken naar kennis, vaardigheden en werkhouding.

Werken aan inzetbaarheid

- Instructie en formulier voor functioneringsgesprek aanpassen;
- Plannen van opleidingen;
- Afspraken maken over roulatie;
- Voortgang volgen van gemaakte afspraken over ontwikkeling;
- Leidinggevenden voorlichting geven over wat het betekent om ouder te worden;
- Inventariseren van beschikbare competenties;
- Inventariserende gesprekken met alle medewerkers van een zekere leeftijd (bv 45 jaar);
- Opleidingsplan opstellen en uitvoeren;
- Vaststellen wat de meest voorkomende loopbaanstappen in de organisatie zijn;
- Afspraken over sparen van tijd/geld;
- Voorlichting aan medewerkers over omgaan met werk en levensfasen;
- Afspraken maken met opleidingsinstellingen over aanpassing van leermethoden.

Organisatie van het werk en werkverhoudingen

- Nagaan wat zware taken zijn en door wie ze worden uitgevoerd;
- Taken uit de ploegdienst naar de dagdienst brengen;
- Werk zo organiseren dat medewerkers invloed hebben op hun werkritme;
- Samenstellen van teams naar leeftijd;
- Coaching ouderen/jongeren;
- Maatregelen nemen tav. Arbeidsomstandigheden.

Gezondheid

- Zorgen dat regels over gezondheid worden nageleefd.

Stimuleren van de uitstroom

- Afspraken tussen leidinggevende en medewerker over ontwikkeling op lange termijn.

Balans werk-privé

- Afstemmen van individuele werktijden;
- Afspraken maken met medewerkers over een specifieke levensfase;
- Faciliteren van deelname aan sport.

Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid (2003)

18 aandachtspunten voor p&o inzake ouderenbeleid

1. Bedrijven die niet investeren in het employable houden van (ook) hun oudere werknemers, snijden zichzelf in de vingers.
2. De allereerste taak voor p&o ligt in het zich rekenschap geven van de demografische ontwikkelingen en de effecten daarvan, nu en in de toekomst.
3. Tevens dient p&o steeds te zorgen voor een actuele sociale kaart van het personeelsbestand van het eigen bedrijf.
4. P&o zorgt dat 'ouderen' op de agenda staan in de onderneming. Alle geledingen worden bevraagd op knelpunten die zij signaleren, initiatieven die ze nemen, ervaringen met in- en uitstroom van personeel et cetera. Sleutelwoorden zijn: proactief en bewustwording.
5. In veel organisaties heerst een korte-termijn-denken dat fnuikend is voor de aanpak van personele problemen zoals deze. P&o dient dat op creatieve wijze te lijf gaan.
6. Om draagvlak te creëren voor een daadwerkelijke cultuurverandering zal p&o het voortouw nemen in:
 - a. het benoemen van de waarde van ouderen;
 - b. het benoemen en weerleggen van vooroordelen;
 - c. het analyseren van het feitelijke beleid dat er is (geweest) in de onderneming;
 - d. het schetsen van een reëel beeld in termen van winst- en verliespunten die de investering in ouderen met zich meebrengt.
7. P&o dient daartoe een berekening te maken van de kosten en baten van het ouderenbeleid in termen van geld en productiviteit. Knelpunten die men daarbij tegen komt, worden op de agenda gezet.
8. Tevens zal p&o op bedrijfsniveau onderzoeken hoe de actuele arbeidsvoorwaarden-regelingen het beleid ten aanzien van ouderen wel/niet bevorderen, wat de kosten en baten zijn en welke aanpassingen denkbaar zijn.
9. Daarbij mag p&o niet uit de weg gaan ook de onderliggende opvattingen en verwachtingen te expliciteren en ter discussie te stellen.
10. Om ouderen te behouden voor het arbeidsproces is een geïndividualiseerde aanpak absoluut noodzakelijk.
11. Regelmatig terugkerende gesprekken tussen de oudere werknemer en diens leidinggevende over perspectief en loopbaan vormen de spil in de aanpak van het ouderenbeleid.
12. Waar nodig wordt dit aangevuld met het aanleren van zelfmanagement.
13. Het is van het grootste belang dat het bedrijf zich onomwonden uitspreekt voor een scholingsbeleid dat alle leeftijdsgroepen omvat.
14. Dat betekent uiteraard ook dat er goede en aangepaste scholing voor handen is.
15. P&o dient te inventariseren en voorstellen te ontwikkelen met betrekking tot de overige instrumenten van het employability-beleid voor de oudere werknemer.
16. Uiteraard ligt de verantwoordelijkheid voor de employability van de oudere werknemer bij die werknemer zelf en diens leidinggevende.
17. Voor de leidinggevende betekent dat onder andere dat hij ook op dit beleidspunt wordt afgerekend.
18. Een zinvol ondernemingsbeleid ten aanzien van de oudere werknemer start niet vanaf het moment dat die werknemer de 45 is gepasseerd. Het is de hoogste tijd voor een personeelsbeleid dat 'leeftijdsbewust' is.