



Actief leeftijdsgericht personeelsbeleid

# Netwerk Vitaliteit Parkstad Limburg





# Ervaringen Netwerk Vitaliteit Parkstad Limburg waardevol voor gehele land



**Leeftijdgericht personeelsbeleid, gezondheidsmanagement, duurzame inzetbaarheid van medewerkers, active aging of hoe dan ook genoemd, iedere werkgever en personeelsmanager die daar (nog) niet mee bezig is, zal zich vroeg of laat moeten afvragen: ‘Wat heb ik er aan? Is dat de zoveelste hype? Waarom zou ik me daar ook nog mee bezighouden? Wacht ik af wat anderen doen?’**

Is uw organisatie, instelling of bedrijf actief in Parkstad Limburg of in een aangrenzende regio, dan kan een contact met het Netwerk Vitaliteit Parkstad Limburg voor u uitermate zinvol zijn. Dit netwerk is in 2005 op initiatief van de Ontwikkelingsmaatschappij Parkstad Limburg ontstaan als een samenwerkingsverband van een aantal grote organisaties, instellingen en bedrijven, die afzonderlijk al actief waren met leeftijdgericht personeelsbeleid. Inmiddels hebben zich enkele tientallen deelnemers aangesloten bij het Netwerk Vitaliteit Parkstad Limburg dat uitgaat van uitwisseling van kennis en ervaring, van grote flexibiliteit bij eigen vitaliteitsprogramma's en projecten voor duurzame inzetbaarheid. Kenmerkend is bovendien de grote bereidheid om kennis en ervaring uit te wisselen en om (relatieve) nieuwkomers op het gebied van leeftijdgericht personeelsbeleid te helpen.

Typerend voor deze regio is de demografische ontwikkeling: een bovengemiddelde vergrijzing en ontgroening. Die ontwikkeling wijkt af - loopt in feite vóór - op die elders in het land. Vandaar ook, dat zowel de provinciale als de landelijke overheid zo geïnteresseerd zijn in de aanpak en resultaten binnen het Netwerk Vitaliteit Parkstad Limburg en het netwerk financieel ondersteunen.

We laten graag een aantal direct betrokkenen toelichten hoe leeftijdgericht personeelsbeleid kan bijdragen aan het succes van een organisatie en wat de resultaten zijn van het voor Nederland unieke netwerk.

Leeftijdgericht personeelsbeleid beperkt zich niet tot bepaalde groepen, maar moet gericht zijn op het volledige leeftijdsspectrum van de bezetting! Hoofddoel is dat een organisatie optimaal gebruik maakt van de kennis en kunde van de medewerkers in de verschillende leeftijdsfasen. Daarbij wordt een groot beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheden van die medewerkers. Het gaat bijvoorbeeld over competenties, ambities, inzetbaarheid en eventuele bijscholing, over arbeidssatisfactie en –belasting, over een balans tussen werk en privé, en zeker ook over vitaliteit. De werkgever kan daarbij vooral stimuleren en faciliteren.

Om de activiteiten van het Netwerk Vitaliteit Parkstad Limburg extra te promoten, wordt één keer per jaar een gezamenlijke manifestatie georganiseerd als start van de eigen vitaliteitsprogramma's van de deelnemende organisaties, instellingen en ondernemingen gedurende één week in september.

*‘Duurzame  
inzetbaarheid  
medewerkers  
van groot belang  
voor werkgever!’*





**‘De vergrijzing en ontgroening van Nederland en de gevolgen hiervan voor de arbeidsmarkt blijven de komende jaren een belangrijk aandachtspunt. Het vraagt in ieder geval om een andere 'mindset' van zowel de werknemer als de werkgever. De leeftijd waarop een werknemer uit het arbeidsproces treedt, is nu nog gemiddeld 61 en dat moet echt een paar jaar later worden. Het is goed om de huidige generatie alvast aan dat idee te laten wennen.’**

### **‘Ik hoop op volgen voorbeeld Parkstad Limburg’**

‘We leven langer en gezonder en worden ouder, dus er blijft gelukkig nog voldoende tijd over om van het pensioen te gaan genieten.

Maar ook werkgevers en de P&O adviseurs moeten beseffen dat een medewerker van 50, 55 of 60 niet 'oud' is, maar een waardevolle rol kan (blijven) vervullen binnen zijn onderneming. Daarom is er een leeftijdbewust personeelsbeleid nodig dat rekening houdt met de behoeften en wensen van werknemers. Dat uitgaat van een leven lang leren en werknemers in staat stelt om ongeacht hun leeftijd bij te blijven met nieuwe technieken, ontwikkelingen en inzichten.

In Parkstad Limburg hebben ze dit alles goed begrepen; binnen het Netwerk Vitaliteit Parkstad

Limburg worden aansprekende en praktische oplossingen uitgewisseld, en - belangrijker - vervolgens toegepast!

Als minister werk ik op landelijk niveau aan dit knelpunt, maar voor een goed en blijvend resultaat is invulling op regionaal niveau, zoals in Parkstad Limburg, onmisbaar. Ik hoop dat elders in het land initiatieven zullen ontstaan die het goede voorbeeld uit Parkstad Limburg zullen volgen.’



*Maria J.A. van der Hoeven,  
minister van Economische Zaken*



**‘Als eerste provincie in Nederland vindt er in Limburg een structurele bevolkingsdaling plaats. Dat heeft grote invloed op het maatschappelijk functioneren, op de economische ontwikkeling en op de fysieke inrichting van de leefomgeving. Langer doorwerken van ouderen staat hoog op de agenda van de politiek. Als samenleving moeten we immers antwoord vinden op vragen als ‘hoe houden we het aanbod op de arbeidsmarkt op peil?’ Levensfasebeleid is daarbij een onmisbaar instrument. Dat kan ertoe bijdragen dat medewerkers ongeacht hun levensfase productief zijn. Door werknemers die langer aan de slag blijven te faciliteren. Of, door dertigers met kinderen in de gelegenheid te stellen om werk en gezin te combineren.’**

## **‘Leeftijdgericht personeelsbeleid loont!’**

‘Bij levensfasebeleid of leeftijdgericht personeelsbeleid denk ik aan inzetbaarheid, betrokkenheid, gezondheid, flexibiliteit en creativiteit. Het doet me genoeg te zien hoe werkgevers en werknemers in Limburg dat gezamenlijk oppakken; met name geldt dat in het Netwerk Vitaliteit Parkstad Limburg, want in die regio zijn de effecten van vergrijzing en ontgroening extra

sterk. De Provincie ondersteunt daarom van harte een aantal projecten in Parkstad Limburg ter promotie en ontwikkeling van leeftijdgericht personeelsbeleid. Ik hoop dat de praktijkervaringen van instellingen, organisaties en bedrijven anderen zullen inspireren om ook aan de slag te gaan met leeftijdgericht personeelsbeleid. Want: leeftijdgericht personeelsbeleid loont!’

*Odile Wolfs, gedeputeerde Cultuur, Welzijn, Zorg,  
Onderwijs en Arbeidsmarkt Provincie Limburg  
Programma: Investeren in Mensen*

## Eke Zijlstra, Atrium Medisch Centrum Parkstad



**‘Ons personeelsbestand van medewerkers van 40 jaar en ouder groeide in 10 jaar tijd van 38% tot 66%. Om de veranderende behoeften en competenties van de medewerkers te kunnen blijven afstemmen op de organisatiewensen, zijn we sinds 2004 aan de slag gegaan met leeftijdgericht personeelsbeleid’, zegt drs. Eke Zijlstra, voorzitter Raad van Bestuur Atrium Medisch Centrum in Heerlen. ‘We hebben ons gericht op het optimaal gebruik maken van alle beschikbare instrumenten, op het sturen van de personeels- en leeftijdsopbouw van onderdelen en op de brede en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers in de verschillende levensfasen. Deze aanpak helpt mede tegen de toenemende krapte op de arbeidsmarkt; zeker in onze zorgsector. Leeftijdgericht personeelsbeleid is relatief nieuw en moet breed worden gedragen.’**

### **‘Optimaal gebruik maken van beschikbare instrumenten geeft resultaat’**

‘Om in een organisatie van 3600 medewerkers dynamiek en bewustwording op gang te brengen op dit terrein, is niet eenvoudig maar we hebben flinke stappen gezet. Wij zijn in 2005 gestart met een bewustmakingsproces van leidinggevend en vervolgens van medewerkers, bijvoorbeeld door in te gaan op nieuwe werkdagingen. We hebben een eerste gezondheidsweek georganiseerd, de levensloopregeling is ingevoerd en we hebben de formatie-opbouw ter discussie gesteld. In 2006 zijn we gestart met een project ter voorkoming van uitval van jonge medewerkers. Bovendien hebben we extra aandacht besteed aan het begeleiden van oudere medewerkers die dreigden vast te lopen, aan het vergroten van de inzetbaarheid van de medewerkers en aan het bevorderen van de balans tussen werk en privé bij ouderwordende medewerkers. Deze projecten zijn gericht op een optimale afstemming van de eisen en mogelijkheden van de organisatie en van de wensen, behoeften en mogelijkheden van de medewerkers in de verschillende levensfasen. Wij willen eventuele knelpunten - zowel in de

persoon als in de organisatie - liefst voorkomen of vroegtijdig signaleren en samen aan een oplossing werken. Wij bieden onze medewerkers tal van mogelijkheden om zo goed mogelijk te blijven functioneren en fit to the job te blijven; van scholing, training en loopbaanontwikkeling tot gezondheids- en vitaliteitsprogramma's. Het onderwerp is steeds meer gaan leven bij onze managers, en vooral ook bij onze medewerkers. Hun deelname en betrokkenheid bij een aantal projecten is geweldig. We bieden onze medewerkers bijvoorbeeld een balustraining en gezondheidsbevorderende initiatieven aan. We zitten op de goede weg bij Atrium MC en anderen kunnen hun voordeel doen met onze ervaringen.’





*Enthousiaste (re)acties deeln*



*emers vitaliteitweek*





## Guido Mennens, Algemene Pensioen Groep

‘Vluchten kan niet meer: niet in de WAO, niet in de VUT of welke regeling dan ook. Alles wijst in de richting van langer doorwerken. Dat is naast de demografische ontwikkeling een van de belangrijkste redenen om met meer nadruk dan voorheen in het personeelsbeleid rekening te houden met de leeftijd van de medewerkers en om dreigende knelpunten zo vroeg mogelijk te signaleren’, zo begint Guido Mennens, senior beleidsmedewerker Concern Human Resources, de beantwoording van de vraag waarom APG (Algemene Pensioen Groep, voorheen ABP) te Heerlen letterlijk zo’n voorbeeldig personeelsbeleid voert, waarbij sterk rekening wordt gehouden met de kennis en kunde van de individuele medewerkers in de verschillende levensfasen.



### ‘Mensen persoonlijk raken en active aging belonen’

‘Van oudsher hebben wij een sterk sociaal beleid en dat hebben we aangepast aan de eisen en mogelijkheden van deze tijd. Het gros van onze mensen werkt in een typische kantooromgeving. Dat houdt in dat wij meer dan gemiddeld kijken naar de effecten daarvan en naar mogelijkheden om de mobiliteit en vitaliteit op niveau te houden. Om mensen actief bezig te laten zijn met hun eigen gezondheid en welzijn, moet je ze individueel iets bieden. Aan verandering gaat bewustwording vooraf. Zo hebben wij in 2006 onze health check uitgebreid. Er wordt gekeken naar het gewicht en de eetgewoonten en de deelnemers krijgen een specifiek lifestyle advies van de bedrijfsarts. Deelname is vrijwillig. Bijna 85% maakt er gebruik van!’

We gaan de medische screening nog uitbreiden in samenwerking met het Academisch Ziekenhuis Maastricht, waarbij mensen al voordat ze ergens last van hebben, wordt aangegeven hoeveel

risico ze lopen op het ontwikkelen van hart- en vaatziekten in de komende 10 jaar. In 2008 starten we met de werkvermogensindex die aangeeft welk risico medewerkers lopen om uit te vallen. Active aging begint bij je zelf! Wij belonen dat. We kennen iedere medewerker een persoonlijk ontwikkelingsbudget toe van € 1.000 per vijf jaar. Dat kan worden besteedt aan stoelmassage, een training stoppen met roken of bijvoorbeeld aan trainingen die de inzetbaarheid bevorderen. Wij willen in de toekomst een gezondheidscoach inzetten die ondersteunt om de lifestyle adviezen uit te voeren.

Daarnaast kunnen deeltijdwerk, deeltijdpensioen, flexibele werktijden, enzovoort bijdragen aan een oplossing. Het draagt er allemaal aan bij om medewerkers zo lang mogelijk optimaal te laten functioneren. Wij stellen onze kennis graag ter beschikking.’

## Marianne Dunnewijk, Hogeschool Zuyd



**‘Wij verwachten van onze medewerkers dat zij zich blijven ontwikkelen en ontplooiën gedurende hun gehele loopbaan; niet alleen waar het hun kennis en kunde betreft, maar ook ten aanzien van hun eigen gezondheid en vitaliteit. Hogeschool Zuyd stimuleert dat’, licht drs. Marianne Dunnewijk-Budé, lid College van Bestuur, toe. ‘Medewerkers halen daarmee het beste in zich zelf naar boven en dat leidt er onder andere toe dat zij hun werk met nog meer betrokkenheid en plezier verrichten. Hogeschool Zuyd levert als kennisinstituut een belangrijke bijdrage aan de sociaal economische en de culturele ontwikkeling van de regio.’**

### ‘Resultaten van belang voor medewerkers én studenten’

‘We stellen ons zelf ambitieuze doelstellingen, maar leggen ook een grote verantwoordelijkheid bij de medewerkers. Terecht hebben zij eigen wensen en ideeën waar het gaat over uitdaging, ontwikkeling, balans tussen werk en privé, autonomie en waardering, inspirerende werkomgeving en goede arbeidsomstandigheden. Maar, de ontwikkeling van de medewerker moet natuurlijk aansluiten op onze strategische speerpunten; ondernemerschap en internationalisering. Om die speerpunten te realiseren, stelt iedere faculteit en dienst ook een personeelsplan op. Daarin worden onder andere de noodzakelijke competenties aangegeven, de leeftijdsopbouw, de verhouding vrouwen en mannen in de verschillende functies. Gekoppeld aan de persoonlijke ambities en competenties kunnen medewerkers minimaal één keer per jaar in een functioneringsgesprek hun belangstelling aangeven. Op basis daarvan worden individuele ontwikkelingsplannen opgesteld en worden afspraken gemaakt over taken, inzet en daarmee te behalen beloningen. Die ambities worden uiteraard mede beïnvloed door de gezondheid of de thuissituatie, maar vooral ook door de levensfase. Met dit laatste element gaan we in ons huidige personeelsbeleid

meer expliciet, maar ook meer vanuit een positieve benadering om, dan voorheen.

Wij voeren regelmatig een personeelsmonitor en een arbo- en welzijnsonderzoek uit. Wij zoeken, als dat nodig is, oplossingen op maat. Wij werken gericht aan loopbaanontwikkeling, waarbij nadrukkelijk rekening wordt gehouden met de competenties en de persoonlijke omstandigheden of keuzes van een medewerker.

Daarmee hebben we bij Hogeschool Zuyd betrekkelijk soepel en efficiënt ons leeftijdgericht personeelsbeleid geïmplementeerd. De resultaten daarvan zijn voor ons van groot belang voor onze medewerkers, maar we passen onze ervaringen natuurlijk ook toe op ons onderwijsprogramma. Onze studenten zullen daardoor in de toekomst van meet af aan in tal van functies die kennis kunnen toepassen. Via het Netwerk Vitaliteit Parkstad Limburg leren wij van anderen en wij stellen onze kennis ook weer graag ter beschikking’ aldus Marianne Dunnewijk.







## Paula Diederich, Gemeente Kerkrade

**‘Aansluiting bij het Netwerk Vitaliteit Parkstad Limburg is zeker voor een gemeente heel zinvol, is onze ervaring. Daarom hopen wij dat ook anderen ons zullen volgen’, is het advies van mevrouw Paula Diederich, personeelsadviseur gemeente Kerkrade. ‘Bij gemeenten in deze regio is de noodzaak om actief te werken aan een leeftijdbewust personeelsbeleid extra groot.’**

### **‘Leeftijdsverdeling meestal anders. Ambtenaren zijn honkvast’**

‘Naast de aandacht voor de interne organisatie houden wij ons ook actief bezig met de demografische ontwikkelingen van de gehele regio en met het teruglopen van het aantal inwoners van de gemeente. Als gemeente Kerkrade zijn we als een van de eersten in de regio gaan bestuderen hoe we daar het beste op kunnen reageren, want natuurlijk hebben die ontwikkelingen consequenties voor de bestuurlijke organisatie. Om de leeftijds piramide van het eigen personeel meer in evenwicht te brengen, hebben we met extra acties de uitstroom van vooral oudere medewerkers kunnen stimuleren. De leeftijdsverdeling is bij een gemeente meestal anders dan bij bedrijven. Ambtenaren zijn honkvast.

Na een afslankingsproces zijn wij onze aandacht gaan verdelen over alle leeftijden. De gemeente Kerkrade heeft op dit terrein binnen het netwerk veel geleerd. In Kerkrade werken we aan leeftijdbewust personeelsbeleid via het bewustmaken van de medewerkers in de volle breedte en per leeftijdsgroep, en zeker ook van het management. De rol van het management is cruciaal. Verder is de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers van groot belang. Accenten liggen op verbreding van de kennis en op verankering

daarvan. Veel sterker dan voorheen moeten medewerkers nu hun eigen verantwoordelijkheid nemen. Vroeger konden bepaalde personele knelpunten eenvoudiger worden opgevangen met aantrekkelijke regelingen.

Tegenwoordig zijn er nog steeds prima oplossingen zoals deeltijdwerk, vervroegd of deeltijdpensioen, maar die kosten ook eigen geld van de medewerkers. Voor een gemeentelijke organisatie is in dit verband veel veranderd en daar moet met adequaat beleid op worden gereageerd. Wij hebben op het gebied van personeelsbeleid veel gehad aan de samenwerking binnen het netwerk en willen onze ervaringen weer graag beschikbaar stellen aan anderen.’





## Harm Kuipers, Universiteit Maastricht

**‘Vanuit mijn vak en eigen ervaring pleit ik nadrukkelijk voor fitheid en bewegen; vooral ook zoveel mogelijk tijdens het werk. Dat hoeft niks extra te kosten, maar kan wel veel opleveren’, stelt dr. Harm Kuipers, hoogleraar Bewegingswetenschappen aan de Universiteit Maastricht en voormalig topsporter.**

### **‘Beweeg bewust tijdens het werk. Houd het simpel: pak de trap, niet de lift’**

‘Begrijp me goed; ik heb het over simpele bewegingen die een enorm positief effect kunnen hebben op de vitaliteit. De Romeinen gingen al uit van de relatie tussen een gezond lichaam en een gezonde geest, maar het is nog steeds uiterst actueel! Hoe dat mechanisme werkt, weten we niet precies en ik vind dat ook minder relevant. Feit is dat regelmatige lichamelijke activiteit een positief effect heeft op al onze lichamelijke en cognitieve functies. Met het toenemen van de leeftijd gaan deze functies bij passiviteit sneller achteruit.

Minimaal drie keer per week een halfuur actief bewegen, leidt tot een duidelijk meetbaar resultaat. Ik heb het nadrukkelijk niet over topsport, want die is niet per definitie veel gezonder. In veel bedrijven en organisaties wordt fitness gepropageerd, maar ik vind dat niet nodig als je gewoon bewust beweegt tijdens je werk. Kijk eens in een gemiddeld kantoorgebouw. Vrijwel iedereen neemt de lift, al is de trap veel gezonder! Ik ben van mening dat dit bij het ontwerpen van gebouwen aanzienlijk meer aandacht verdient. Ik breng deze vorm van bewegen bewust onder de aandacht van mijn studenten die bijvoorbeeld in opleiding zijn als huisarts.’

Uiteraard is prof. Kuipers ook groot voorstander van leeftijdgericht personeelsbeleid. ‘Het is noodzakelijk dat medewerkers in elke levensfase optimaal kunnen functioneren en daar moet je je als organisatie op instellen.

Persoonlijk vind ik dat de huidige veranderingscultuur vaak tot onnodige instabiliteit zorgt. Dat is kennelijk de geest van de tijd. Iedere nieuwe manager wil een stempel drukken op de organisatie en dat leidt onder andere tot een groot contingent burn-outs. Ik pleit voor een bewust managersbeleid: verandering moet geen doel, maar een middel zijn! Het wiel wordt helaas te vaak opnieuw uitgevonden!’





## Contact met Netwerk Vitaliteit Parkstad Limburg is zinvol als u het belangrijk vindt dat:

- uw medewerkers gemotiveerd en naar beste kunnen werken;
- de vakkennis en ervaring binnen uw organisatie maximaal op peil blijven;
- er een gezonde leeftijdsverdeling is in uw bezetting;
- uw medewerkers zo min mogelijk uitvallen door bewust met hun vitaliteit en gezondheid om te gaan.

Bent u al langer en succesvol actief met leeftijdgericht personeelsbeleid, of ziet u het nut daar (nog) niet van in voor uw organisatie? In beide gevallen kan contact met het netwerk uitermate zinvol zijn! Of, om tot het inzicht te komen dat leeftijdbewust personeelsbeleid zich richt op alle levensfasen van de medewerkers en fors kan bijdragen aan het succesvol functioneren van uw organisatie. Of, om door het delen van uw kennis en ervaring op dit terrein juist anderen verder te helpen.

Voor meer informatie over de mogelijkheden die het Netwerk Vitaliteit Parkstad Limburg biedt, helpen wij u graag:

Expertisecentrum Quality of Life  
Hogeschool Zuyd  
Postbus 550 6400 AN Heerlen  
[qualityoflife@hszuyd.nl](mailto:qualityoflife@hszuyd.nl)

Tel. (045) 400 6190

Het project Duurzame Inzetbaarheid via Leefstijdbewust Personeelsbeleid en de Vitaliteitweek Parkstad Limburg zijn geïnitieerd door de Provincie Limburg en worden uitgevoerd door onderstaande organisaties:

- Atrium Medisch Centrum Parkstad
- Ontwikkelingsmaatschappij Parkstad Limburg (OPL)
- Algemene Pensioen Groep (voorheen ABP)
- Gemeente Heerlen
- Gemeente Kerkrade
- Gemeente Landgraaf
- Hogeschool Zuyd
- Loyalis
- Mondriaan Zorggroep
- Open Universiteit Nederland
- Stichting Voortgezet Onderwijs Parkstad Limburg

