

# **Startnotitie Arbeid en Levensloop**

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>pagina</b>
Hoofdstuk 1 : Inleiding	3
Hoofdstuk 2 : Levensfasenbeleid	5
Algemeen	
Huidige situatie	6
Gewenste situatie	7
Hoofdstuk 3 : Employability	7
Algemeen	7
Praktijk	8
Hoofdstuk 4 : Stand van zaken en toekomstperspectief	10
Hoofdstuk 5 : Voorstel implementatie en tijdsfasering	12
 Bijlagen	

## Hoofdstuk 1: Inleiding

De zorg vergrijsst. Deze constatering en het feit dat dit gegeven ook binnen Wilgaerden van toepassing is, heeft ertoe geleid dat in 2005 de projectgroep Arbeid en Levensloop is opgericht. De vergrijzing in onze organisatie brengt met zich mee dat we in de komende jaren veel ervaring en kennis zullen verliezen als we er niks aan doen om dit te voorkomen. Zonder ingrijpen zal het uitreden van ouderen leiden tot omvangrijke personeelsproblemen. Om het tij te keren moeten wij hier bijtijds op inspringen en voorkomen dat er de komende jaren, waarschijnlijk onnodig, veel ervaring en kennis verloren gaat.

In dit kader is de projectgroep Arbeid en Levensloop opgericht. Deze projectgroep heeft zich verdiept in leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hoofdtak van deze projectgroep is om bewustwording van de relatie levensfase en arbeid te realiseren bij zowel medewerker als organisatie. Daarnaast is het zaak om medewerkers bewust te laten worden van de rol die de organisatie daarin heeft, maar ook wat hun eigen taak in deze is. Uiteindelijk doel is om een integraal personeelsbeleid te formuleren dat voor iedereen te hanteren is én ertoe bijdraagt dat medewerkers langer naar volle tevredenheid inzetbaar zijn in onze organisatie.

De levenslopen van mensen zijn de afgelopen honderd jaar aanzienlijk veranderd. Onder invloed van de verzorgingsstaat, de welvaartstoename en de individualisering nemen de verschillen tussen de levens van mensen verder toe. De belangrijkste gebeurtenissen in het leven worden niet langer bepaald door omstandigheden of behoeften van het ouderlijk huis, maar steeds meer ingevuld door de mensen zelf.

Bovendien biedt de samenleving veel meer keuzes dan een jaar of vijftig geleden (bijvoorbeeld geregistreerd partnerschap, sabbaticals, zorgverlof, buitenschoolse opvang). Mensen voelen zich minder verbonden aan de oude standaardlevensloop van studeren, werken, trouwen, kinderen krijgen en pensionering. Er zijn grote verschillen tussen mensen onderling en de levensfasen van mensen zijn niet langer leeftijdsgebonden. Maar waar zijn de grenzen? Wanneer verworden keuzemogelijkheden tot keuzedwang en hebben mensen niet langer het gevoel dat zij zelf vorm mogen geven aan hun eigen leven?

Het is nog maar de vraag of deze veranderende levenslopen wenselijk zijn. We moeten voorkomen dat deze nieuwe levensloop een grote snelweg wordt waar je zoveel mogelijk moet doen, vooral tussen je 25<sup>ste</sup> en 45<sup>ste</sup> levensjaar; carrière maken, een relatie opbouwen, een gezin stichten, reizen, sporten, persoonlijke ontplooiing en vaak ook nog het verzorgen van ouders. Met andere woorden, naast werk, scholing, liefde, gezin en zorg moet er ook ruimte zijn voor sport en ontspanning, hobby's en reizen. Het is dan ook niet vreemd dat veel mensen het gevoel hebben dat ze geen tijd hebben voor de dingen die ze moeten doen, laat staan voor de dingen die ze eigenlijk zouden willen doen. Tijdens dat spitsuur moeten ze niet alleen bepalen wat ze willen doen, maar ook hoe en wanneer. Maar niet iedereen heeft dezelfde keuzemogelijkheden. De media, de overheid, iedereen spreekt wel over kiezen, maar hoeveel mensen kunnen er werkelijk kiezen? Alleenstaande ouders kunnen nauwelijks kiezen om niet te werken. Zouden werklozen werkelijk eisen kunnen stellen aan werktijden en kinderopvangmogelijkheden?

Wie is verantwoordelijk voor eventuele problemen rondom de combinatie arbeid en zorg? In dit stuk willen wij duidelijk maken dat gedeelde verantwoordelijkheid bij werkgever en werknemer het meest effectief is. Het vinden van oplossingen is vaak niet eenvoudig en wanneer beide partijen een bijdrage leveren, kan het beste resultaat behaald worden.

Om de voortgang van het project Arbeid en Levensloop te waarborgen en een raamwerk te bieden voor de ontwikkeling van integraal personeelsbeleid is deze startnotitie opgesteld. In het tweede hoofdstuk wordt de theorie op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid

en employability weergegeven. Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid, wat is employability en wat kunnen wij ermee, als organisatie en als medewerker.

In hoofdstuk 3 wordt vluchtig bekeken hoe het er op dit moment voor staat binnen de organisatie. Wat gaat goed en wat verdient nadere aandacht?

Hoofdstuk 4 gaat in op de implementatie en tijdsfasering. Hoe willen we veranderen wat niet voldoende is uitgewerkt en binnen welke tijd?

In de bijlagen vindt u de ondersteunende informatie terug die bij samenstelling van deze notitie is meegenomen.

## Hoofdstuk II: Theorie

### Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Leeftijdsbewust personeelsbeleid houdt in dat bij inzet van personeelsinstrumenten rekening wordt gehouden met de individuele medewerker en de levensfase waarin hij zich op dat moment bevindt. Kwalificaties, ambities en behoeften van een achttienjarige verschillen van die van een veertigjarige en van die van een persoon die bijna met pensioen gaat. Medewerkers met kinderen staan ook op een andere manier in hun werk dan medewerkers zonder kinderen. Kortom, alle individuele privé- en persoonskenmerken zijn van invloed op de manier van werken.

In de literatuur worden over het algemeen de volgende fasen aangehouden:

#### *De fase van de twintigers en dertigers*

In deze fase wordt kennis opgedaan. Hier wordt gezocht naar de grenzen en de mogelijkheden. Er wordt gezocht naar wat de medewerker past en wat niet. Werk heeft vaak nog een voorlopig karakter. De twintiger zoekt overwegend verandering en uitdaging. De medewerker probeert veel uit, maar ziet ook graag op de korte termijn resultaat; hierdoor blijft de medewerker gemotiveerd. De fase van de twintigers gaat zeer geleidelijk over in die van de dertigers. Dit is de fase waarin andere zaken dan alleen werken belangrijk worden. Te denken valt aan materiële zaken als een huis en een auto, maar ook het afstemmen van de vrije tijd met een eveneens werkende partner, de zorg voor kinderen en de zorg voor zieke familieleden en vrienden. De dertiger gaat zich 'settelen'. In zijn werk zoekt de dertiger naar de mogelijkheden zich te ontplooien en ontwikkelen. De medewerker is ambitieus en wil zich bewijzen. Voor de organisatie zijn zij vaak de ideale medewerker; krachtig, helder, zakelijk en energiek.

#### *De fase van de veertigers*

Veertigers zitten in een overgangsfase die bepalend is voor de verdere levensloop ten aanzien van het werk. Er zijn veertigers die zich vanuit de twijfel gaan heroriënteren: nieuwe waarden en normen zoeken. Werk krijgt een andere betekenis in de context van gezin en vrije tijd. Interesse voor beleidsdenken neemt toe en er ontstaat nieuwe arbeidsvreugde bij het zien groeien van jonge mensen en de bijdrage die zij daaraan kunnen leveren. Men voelt zich geaccepteerd om wie men is en wat men doet. Dit geeft ruimte voor creativiteit.

#### *De fase van vijftigers en zestigers*

De vijftigers en zestigers kennen inmiddels een innerlijke rust en stabiliteit waardoor zij een bron zijn van nieuwe creativiteit. Zij hoeven zichzelf niet zo zeer meer te bewijzen. Zij streven niet in de eerste plaats meer naar versterking van de eigen positie vanuit een materialistische instelling. Zij willen wel genieten en een bijdrage leveren aan de verrijking van anderen. In de organisatie kunnen deze mensen een grote steunpilaar zijn. Zij beschikken over het vermogen tot objectivering en het nemen van moeilijke beslissen. Zij zijn in staat afstand te nemen en op deze manier een helikopterfunctie te vervullen. Voor de vijftigers en zestigers is het belangrijk dat het werk zo georganiseerd wordt dat de medewerker zijn bijdrage kan leveren. Zij moeten niet beoordeeld worden met prestatienormen die voor dertigers gelden. Wel is het belangrijk dat gebruik wordt gemaakt van hun specifieke inzichten, ervaringen en vaardigheden.

Leidinggevendenden moeten zich hiervan constant bewust zijn. Het komt er op aan dat leidinggevendenden weten hoe ze medewerkers hierin kunnen begeleiden en zorgen dat personeelsinstrumenten op de juiste wijze worden toegepast om hen gemotiveerd en geschikt voor de organisatie te houden. Desondanks heeft het de voorkeur goed te luisteren naar de medewerker, aangezien deze meestal zelf het beste weet wat hij wil en waar hij zich

het beste bij voelt. Beoordelen of dat ook kan en of zijn wens past bij de afdelings- en organisatiedoelen, facilitairen en coachen is hetgeen de leidinggevende moet verzorgen.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid staat niet op zichzelf. Het is van groot belang dat er een integraal personeelsbeleid ontstaat waarin samenhang is met arbobeleid, verzuimbeleid, werving&selectiebeleid, opleidingsbeleid, etc. Bij elk beleidsstuk moet dan de vraag worden gesteld of dit voldoende rekening houdt met de diverse levensfasen van medewerkers.

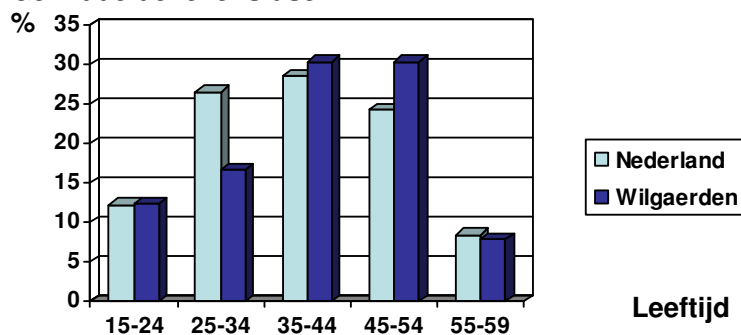
Met de invoering van leeftijdsbewust personeelsmanagement in een organisatie kan tevens beter ingesprongen worden op vergrijzing en ontgroening. Om al het werk in Nederland te kunnen blijven doen, zullen medewerkers langer door moeten werken. In sommige beroepen als de zorg is het moeilijk om als oudere goed te kunnen functioneren. Daarnaast hebben veel oudere werknemers zich ingesteld om tot een bepaalde leeftijd te werken en daarna van andere dingen te genieten. Wanneer tijdig op deze feiten wordt ingesprongen, kan arbeidsdemotivatie voorkomen worden. Als de leidinggevende samen met de medewerker van tevoren nadenkt over de toekomst, kan voorkomen worden dat medewerkers werken als een last gaan zien en zullen ze het allicht als een prettige levensinvulling ervaren.

#### Huidige situatie

Uit TNO-onderzoek blijkt dat oudere werknemers over het algemeen minder frequent maar langer verzuimen dan jongere werknemers. De verzuimduur is meer afhankelijk van hoe lang iemand al een functie bekleedt dan van de leeftijd. Leefstijl, functieduur en fysieke belasting bepalen het verzuim van 50-plussers. Het zijn dus andere factoren dan leeftijd die de inzetbaarheid voorspellen. Dat is van belang voor ons als werkgever, want juist op deze twee laatste factoren – functieduur en fysieke belasting – kunnen wij zelf beïnvloeden. Dit heeft alles te maken met employability; hoe houd je de medewerker zo flexibel mogelijk? Hierover leest u meer in het volgende hoofdstuk omtrent employability.

Op dit moment zijn er diverse P&O-beleidsonderdelen aanwezig zoals een ziekteverzuimbeleid en opleidingsbeleid etcetera, maar deze onderdelen zijn onderling niet verwerkt tot één beleid. Daarom is het wenselijk een integraal personeelsbeleid op te stellen dat tegelijkertijd rekening houdt met de levensfasen van medewerkers; een integraal personeelsbeleid. Daarin kunnen werving- en selectiebeleid, aannamebeleid, ziekteverzuimbeleid, arbobeleid en andere personeelsbeleidsstukken nader uitgewerkt worden. Het huidige personeelsbeleid bevat de onderdelen employability en levensfasenbeleid in theorie, maar in de praktijk heeft dat tot op heden nog niet de gewenste vorm gekregen.

#### **Gemiddelde levensfase**



#### Gewenste situatie

Onze organisatie heeft een verdeling van 10% mannelijke medewerkers tegenover 90% vrouwelijke medewerkers. De gemiddelde leeftijd is 45 jaar. Er zijn gemiddeld veel kleine dienstverbanden. Het nader bekijken van de managementinformatie en het afnemen van een

enquête biedt ons basisinformatie om te bepalen waar wij in de toekomst naartoe willen, waar ons beleid aan moet voldoen en hoe we dit verder vorm kunnen geven. Voorop staat dat we er alles aan moeten willen doen om de medewerker zoveel mogelijk mogelijkheden tot ontwikkeling en zelfontplooiing te bieden in combinatie met goede regelingen voor de combinatie werk en privé. Naast de wettelijke regelingen die in de CAO zijn vastgelegd, moeten we de mogelijkheden bekijken voor aanvullende regelingen. De medewerker is het belangrijkste middel in onze organisatie, zonder hen kunnen wij geen uitstekende zorg leveren. Daarom is het van belang in het toekomstige, integrale personeelsbeleid de kwaliteit van zorg voor onze medewerkers duidelijk naar voren te laten komen.

### Employability

Employability richt zich op de brede en blijvende inzetbaarheid van medewerkers. Employability heeft als doel de organisatie en medewerkers zo flexibel mogelijk te houden om zo op dynamische ontwikkelingen op de markt te kunnen insprijgen. De multi-inzetbaarheid van het personeel kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden door taak- en functieroulatie.

Bij het werven van personeel moet dan ook gekeken worden naar de kerncompetenties voor de totale organisatie in plaats van alleen naar de functie-eisen; niet alleen de directe inzetbaarheid, maar ook het groei- en leervermogen zijn belangrijk om de medewerker ook in de toekomst in de organisatie te kunnen houden. Deze manier van werken biedt de medewerkers kansen tot doorstroom en het heeft een positief effect op de tevredenheid, motivatie, gezondheid, het welbevinden en de betrokkenheid bij de organisatie.

Bij werving en selectie moet tevens aandacht besteedt worden aan de *mobilitateitsbereidheid*, *veranderingsgezindheid* en de *scholingsbereidheid* van de medewerkers. Na geruime tijd dezelfde functie te hebben vervuld, kan er risico op ervaringsconcentratie ontstaan; de medewerker is dan met zijn kennis en vaardigheden nog maar op een zeer klein werkgebied inzetbaar. Dit schaadt tevens de arbeidsmarktwaarde van de medewerker. Tevens kan dit leiden tot mindere arbeidsmotivatie (zie ook leeftijdsbewust personeelsbeleid: praktijk). De bereidheid tot brede en blijvende inzetbaarheid wordt tevens beïnvloed door ervaringen in het verleden. Zo zullen mensen die in het verleden nauwelijks van functie of werkzaamheden hebben gewisseld, nauwelijks bereid zijn om in de toekomst steeds maar mobiel te zijn. Dat is men niet gewend en dat brengt onzekerheid met zich mee.

Evenals bij mobiliteit geldt dat scholingservaringen in het verleden van invloed zijn op het opleidingsvermogen en de opleidingsbereidheid. In de eerste plaats is de basiskennis die iemand tijdens initieel onderwijs heeft opgedaan van belang. Hoe hoger de vooropleiding, des te groter de basiskennis en des te gemakkelijker is het om iets nieuws te leren. Overigens is ook de actualiteit van de basiskennis van belang. Een medewerker met verouderde kennis zal steeds moeilijker met nieuwe ontwikkelingen kunnen meegaan. Daarom kan het wenselijk zijn de kennis actueel te houden middels het regelmatig volgen van scholing.

Het creëren van brede en blijvende inzetbaarheid is voor een deel een zaak van de medewerker zelf: deze moet bereid zijn om zelf breed inzetbaar te zijn en dus bijvoorbeeld regelmatig van werkzaamheden te wisselen en scholing te volgen. Van medewerkers mag een pro-actieve houding worden verwacht zoals actief nadenken over de eigen functie en loopbaan.

Het breed en blijvend inzetbaarheid houden van medewerkers is een onderdeel van integraal personeelsbeleid op de langere termijn. Daarnaast is het preventief; er wordt hiermee

immers naar gestreefd om vastlopen en ervaringsconcentratie te voorkomen. Het beleid richt zich op alle medewerkers in de organisatie, dus niet alleen op de oudere of juist jongere, veelbelovende medewerker. Het kan wel raadzaam zijn om zwakkere groepen, zoals ouderen, lager opgeleiden en arbeidsgehandicapten extra aandacht te geven. Een ander belangrijk aspect van het opnemen van employability in het integrale personeelsbeleid is dat het aansluit op de strategische doelstellingen van de organisatie. Bij de doelstellingen voor de komende jaren moet worden stilgestaan bij hoe dat aansluit op de brede inzetbaarheid van de medewerkers en hoe dat er in de toekomst uitziet. Ten laatste is het belangrijk om de medewerker duidelijk te maken dat een flexibele instelling niet alleen wenselijk is voor de organisatie, maar dat hij/zij daar zelf ook veel baat bij heeft. De arbeidsmarktwaarde van een medewerker met brede inzetbaarheid ligt vele malen hoger dan die van een medewerker die maar op één bedrijfs onderdeel inzetbaar is.

Employability vanuit de medewerker is vooral gewenst bij medewerkers die zich in de eerste levensfasen bevinden. De vijftigers en zestigers hebben er over het algemeen zelf geen behoefte meer aan. Zij hebben zich ontwikkeld en ontplooid en hebben er meer behoefte aan hun kennis en ervaring over te brengen op andere, zich ontplooiende medewerkers. Daarom zien wij deze medewerkers graag in een coachende functie; zodat zij enthousiast betrokken zijn bij de nieuwe medewerkers en de organisatie en de nieuwe medewerkers van hen kunnen leren.

### Praktijk

#### *Functioneren*

In de praktijk blijken functioneringsgesprekken de aangewezen gelegenheid om de inzetbaarheid van de medewerker nu en in de toekomst te bespreken. De ontwikkeling van de afgelopen maanden komt aan bod en wensen ten aanzien van de toekomst sluiten hier feilloos op aan. Als dit tot een gezamenlijke wens kan worden geformuleerd, kunnen opleidingsafspraken worden gemaakt. Dit leggen we vast in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). In het POP staan de afspraken tussen medewerker en leidinggevende over de bijdrage van de medewerker aan het behalen van een aantal organisatie- en persoonlijke doelen.

#### *Opleidingen*

Het meedraaien op een andere afdeling (training on the job) of in projecten en het geregeld wisselen van functie kunnen ook een positieve bijdragen leveren aan het mobiliteitsvermogen, dus ook deze zaken kunnen tijdens het functioneringsgesprek besproken worden.

Voor wat betreft opleidingsbeleid zou ook gekeken kunnen worden naar scholing buiten de huidige functie en werkzaamheden, zoals opleidingen gericht op andere functies en werkzaamheden en op algemenere kwaliteiten, zoals sociale vaardigheden die in elke functie in de organisatie van belang zijn.

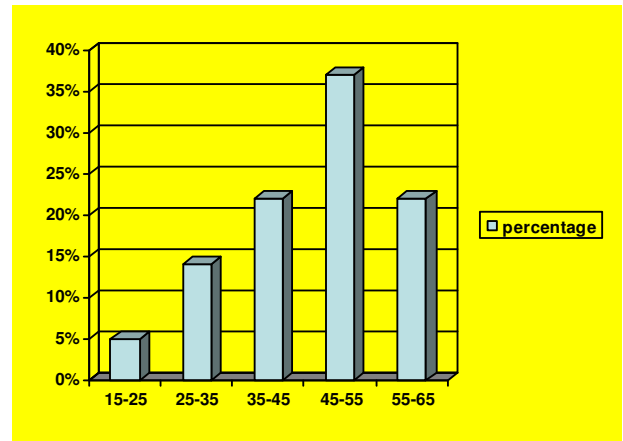
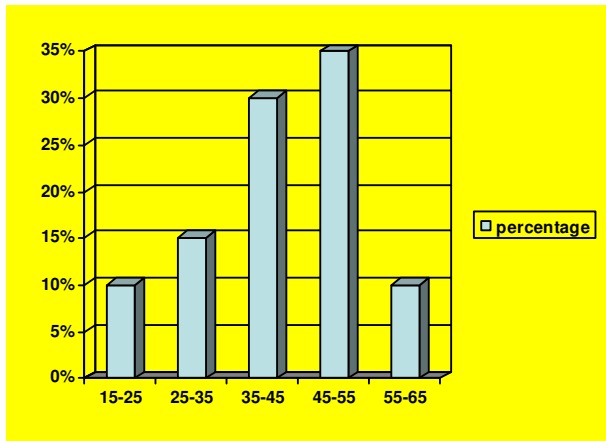
Ook het aanbieden van sabbaticals kan de employability vergroten. Op die manier kan de medewerker zich heroriënteren op de loopbaan. Het sabbatical richt zich daarmee tegelijkertijd op de bereidheid van de medewerker. Hetzelfde geldt voor persoonsgebonden opleidingsbudgetten (POB's); de medewerker heeft een bepaald budget te besteden en bepaalt zelf in overleg met de leidinggevende waaraan hij/zij dit uitgeeft.

#### *Arbeidsmarktinformatie*

Op het gebied van de interne arbeidsmarkt dienen medewerkers in het kader van employability goed geïnformeerd worden over interne vacatures. Maar ook de externe arbeidsmarkt kan van belang zijn, vooral in het geval van uitstroom van medewerkers. Voor een medewerker kan het goed zijn om eens van organisatie te wisselen en kennis van de arbeidsmarkt is dan van groot belang.

### Hoofdstuk 3: huidige en gewenste situatie

Binnen Wilgaerden zien we zoals in de gehele branche een hoge gemiddelde leeftijd. Op dit moment is 45% van de werknemers ouder dan 45 jaar en dat houdt in dat er de komende jaren veel kennis verloren gaat als wij hier geen rekening mee houden. Daarnaast zien wij in de organisatie, afwijkend van de landelijke cijfers, relatief meer langdurig verzuim in deze categorie en ook dat is een belangrijk gegeven. Om ervoor te zorgen dat medewerkers langer en met toegevoegde waarde voor hun eigen leven bij ons blijven werken, is het werken volgens een integraal leeftijdsbewust personeelsbeleid gewenst.



Om daadwerkelijk tot een geïntegreerd personeelsbeleid te komen, is in 2005 allereerst de projectgroep Arbeid en Levensloop opgezet. Het opstellen van een integraal personeelsbeleid zou betekenen dat wij in de organisatie beter in kunnen springen op de huidige situatie en op lange termijn kunnen zorgen dat medewerkers langer en met veel tevredenheid aan het werk kunnen blijven. Leeftijdsbewust personeelsbeleid kijkt naar de specifieke competenties die medewerkers in een bepaalde levensfase bezitten en employability springt in op de kennis en competenties die medewerkers moeten bezitten om bepaalde functies te kunnen vervullen en kansen op doorgroei en taak- en functieroulatie mogelijk te maken. Het hoofddoel van het geïntegreerde personeelsbeleid zal zijn de medewerker en organisatie een zo goed toekomstperspectief te kunnen bieden.

Om ervoor te zorgen dat medewerkers zich bewust zijn van het feit dat bepaalde levensfasen specifieke kenmerken en gedragingen met zich meebrengen die van invloed (kunnen) zijn op de werksituatie, is ervoor gekozen de medewerkers in eerste instantie te informeren via Nieuwsgaerd. Deze zogenaamde vooraankondiging is de eerst stap in het creëren van draagvlak. Vervolgens is besloten een presentatie voor te bereiden, zodat iedereen in de organisatie ingelicht wordt over de inhoud van het op te stellen levensfasenbeleid, de gevolgen en de voordelen.

Begin 2006 is de eerste groep medewerkers geïnformeerd; de COR en de decentrale OR-en. Eind maart wordt de Directieraad geïnformeerd en na goedkeuring zullen de MT's en de medewerkers geïnformeerd worden. Tijdens deze bijeenkomsten is er ruimte om eigen ideeën aan te dragen, vragen te stellen en te discussiëren. Doel blijft informatievoorziening en het creëren van draagvlak voor het te vormen beleid.

In maart zal tevens een enquête worden afgenomen om de huidige situatie te toetsen en behoeften te signaleren. Per locatie zullen een aantal medewerkers gevraagd worden om schriftelijk een enquête in te vullen, zodat de projectgroep bruikbare informatie heeft vanuit de medewerker; per slot van rekening draait het om hem/haar in dit beleid. De volledige inhoud van de enquête kunt u in de bijlagen vinden.

Om te realiseren wat de projectgroep voor ogen heeft, zullen de diverse losse P&O-beleidsstukken bekeken, aangepast en uitgebreid moeten worden om er vervolgens één integraal personeelsbeleid van te kunnen maken. Hierbij kunt u denken aan werving- en selectiebeleid, verzuimbeleid, arbobeleid, opleidingsbeleid enzovoort. Daarnaast zullen de arbeidsvoorwaardenregelingen tegen het licht gehouden moeten worden, alsmede alle andere bijbehorende zaken die het voor de medewerker mogelijk maken om onder allerlei omstandigheden zijn of haar werk naar behoren te kunnen uitvoeren. Hierbij kunt u denken aan de regelingen voor kinderopvang, ouderschapsverlof, zorgverlof, spaarloon of levensloop, etc.

## **Hoofdstuk IV: voorstel implementatie en tijdsfasering**

Om bewustwording te realiseren, is begonnen met het geven van een informatieve presentatie tijdens de OR-dagen. Op deze dag zijn de COR en de decentrale OR-en ingelicht over wat levensfasenbeleid inhoudt, wat wij er als organisatie mee willen en waarom dat nodig is. Tevens zijn de deelnemers uitgenodigd hun visie te delen en ideeën aan te dragen.

Uitkomst van deze eerste kennismaking met levensfasenbeleid is dat veel medewerkers kritische vragen stelden over de opname van de extra vakantie-uren, levensloopregeling en de mogelijkheden die Wilgaerden biedt naast de bestaande CAO-gerelateerde regelingen. Het merendeel van de deelnemers was verrast door de constatering, de plannen en mogelijkheden. De week na de presentatie zullen medewerkers in de organisatie benaderd worden voor een enquête. Doel van deze enquête is om te onderzoeken wat medewerkers weten van levensfasenbeleid, waar zij behoeften aan hebben, waar zij tegenaan lopen in de hedendaagse praktijk voor wat betreft hun woonwerksituatie en wat zij zelf als oplossingen aandragen. Middels deze enquête wordt de medewerker betrokken in het te vormen beleid en daardoor hopen wij als organisatie meer draagvlak te creëren voor het te vormen beleid.

Deze notitie wordt in de directieraad besproken. Wanneer de directieraad instemt met de plannen zoals genoemd in deze notitie, dan zullen deze stapsgewijs worden uitgevoerd. Eerste stap zal zijn om de organisatie verder top-down in te lichten. Dit houdt in dat na de Directieraad de Management Teams zullen worden ingelicht. Diverse clusters zullen gebundeld geïnformeerd worden, gevolgd door de medewerkers. Bij de presentatie, die verzorgd wordt door de projectleider, zullen de afgevaardigden van de projectgroep in hun eigen cluster de presentatie bijwonen voor het verschaffen van informatie en om zich te presenteren als aanspreekpunt.

Na deze eerste twee genoemde acties zullen de enquêtes worden verwerkt en als bron gebruikt worden voor verdere vormgeving van integraal personeelsbeleid. Tevens zal de samenstelling van het servicebureau bepaald worden. Naast inhoudelijke deskundigheid namens P&O is het wenselijk de bedrijfsarts, een loopbaanbegeleider, een outplacementbegeleider in dit servicebureau te betrekken. Advies is om op korte termijn het integrale personeelsbeleid vorm te geven en in te voeren, zodat spoedig actie ondernomen kan worden zodat onder andere omvangrijke personeelsuittrekking ondervangen en/of voorkomen kan worden.

# Bijlagen

<b>Inhoudsopgave bijlagen</b>	<b>pagina</b>
<b>I Projectplan</b>	<b>15</b>
<b>II Managementinformatie (kengetallen)</b>	<b>21</b>
<b>III Interne informatievoorziening (presentatie)</b>	<b>24</b>
<b>IV Enquête</b>	<b>26</b>
<b>V Maatregelen CAO</b>	<b>29</b>

## I Projectplan

# Gegevens Projectplan

### Projectnaam

Arbeid en Levensloop

### Looptijd project

1 mei 2005 – 1 mei 2006

### Probleemomschrijving

- Bewustwording van de gedeelde verantwoordelijkheid voor werkgever en werknemer.
- Inzetbaarheid op individueel niveau bewaken en stimuleren.
- De organisatie van het werk blijven afstemmen met leeftijdeisen en individuele kwaliteiten en beperkingen.
- Gezondheidsniveau van werknemers intensief blijven volgen.
- Integraal personeelsbeleid implementeren als methode om samenhang tussen verschillende beleidsonderdelen te bevorderen.

### Waar is het probleem gezien de probleembeschrijving op gericht?

De gefaseerde opbouw van het wenselijke project Arbeid en Levensloop vraagt een systeem van gecombineerde acties. De bewustwording kan vergroot worden zodat de noodzakelijke verandering rond beleid en interne regelgeving binnen redelijke termijn gerealiseerd kan worden en daarna een kwalitatief hoger micro- en meso pakket maatregelen en voorstellen de blijvende gezondheid en inzetbaarheid zal bevorderen.

### Doelstellingen

- Bewustwording verhogen op organisatie niveau.
- Bewustwording verhogen op functie niveau.
- Bewustwording vergroten op individueel niveau.

### Sub-doelstellingen

- Employability (blijvende kwalitatieve en kwantitatieve inzetbaarheid) bevorderen;
- Leveren van individuele zorg en informatieverstrekking aan de werknemer;
- Verbeteren van integraal personeelsbeleid;
- Optimaliseren van goed werkgeverschap.

## **Deelactiviteiten**

### **Deelactiviteiten**

#### **Activiteit 1**

- Projectbeschrijving opstellen met plan van aanpak, communicatieplan en invoeringstraject (projectplan).
- Project bespreken op directieraad en binnen managementoverleg.
- Visie afstemmen met de personeelsvertegenwoordiging.
- Instellen van projectgroep: Arbeid en Levensloop.

#### **gewenst resultaat activiteit 1**

- bekendheid met het onderwerp is vergroot
- er is informatie verstrekt over het projectplan en het onderwerp aan alle individuele werknemers
- de personeelsvertegenwoordiging is geïnformeerd en akkoord met het voorgesteld traject
- de projectgroep is ingesteld en gefaciliteerd ( ruimte, werktijd vrijgemaakt, secretariële ondersteuning)

### **Deelactiviteiten**

#### **Activiteit 2**

- Managementinformatiesysteem verfijnen op kwantitatieve inzetbaarheid op lange termijn.
- Startnotitie schrijven voor ontwikkeling van leeftijdsbewust competentie management: Arbeid en Levensloop.
- Beleidsnotities van personeelszaken evalueren en bijstellen naar leeftijdsbewust personeelsmanagement.
- Het op te stellen organisatiebrede arbo-plan afstemmen op dit project.
- Organiseatiebrede arbo-plan doorlichten op benodigde bijstelling en aanvulling door dit project.
- Deskundigheidsbevordering vaststellen voor leidinggevend en rond leeftijdsbewust personeelsbeleid.

#### **gewenst resultaat activiteit 2**

- managementinformatiesysteem is aangepast
- beleidsnotities P&O zijn doorgenomen en bijgesteld
- Wilgaerden-arboplan is aangevuld / bijgesteld
- deskundigheidsbehoefte is geïnventariseerd (rond leeftijdsbewust p-beleid)

### **Deelactiviteiten**

#### **Activiteit 3**

- Startnotitie verfijnen voor ontwikkeling van leeftijdsbewust competentie management: Arbeid en Levensloop.
- Startnotitie Arbeid en Levensloop (A+L) wordt inhoudelijk besproken door managementteam en personeelsvertegenwoordiging.
- Bijgestelde beleidsnotities P&O worden besproken met het managementteam en personeelsvertegenwoordiging en toegevoegd aan het kwaliteitshandboek.
- Bezetting en uitvoering taken projectbureau.

### **gewenst resultaat activiteit 3**

- startnotitie A+L is geschreven en wordt intern verspreid ter bespreking
- startnotitie A+L wordt goedgekeurd door managementteam en personeelsvertegenwoordiging
- bijgestelde beleidsnotities P&O worden gefiatteerd door managementteam en personeelsvertegenwoordiging en externe deskundigheid is ingehuurd

### **Deelactiviteiten**

#### **Activiteit 4**

- Projectbureau Arbeid en Levensloop voert individuele consultatie uit
- Projectbureau organiseert themabijeenkomsten.
- Projectbureau biedt groepsgewijze loopbaanoriëntatie.
- Arbodeskundige voert leeftijdbewust R.I.E. uit.
- Bezetting en uitvoering taken projectbureau

### **gewenst resultaat activiteit 4**

- projectbureau Arbeid en Levensloop is geopend, actief, herkenbaar en benaderbaar
- themabijeenkomsten gaan van start, worden uitgevoerd
- loopbaanbijeenkomsten vinden plaats, externe deskundigheid is ingehuurd
- arbo-inventarisatie wordt uitgevoerd en geïmplementeerd

### **Deelactiviteiten**

#### **Activiteit 5**

- De deelplannen en deelactiviteiten worden integraal beschreven tot een vernieuwd beleidshandboek.
- Het servicebureau adviseert bij nieuwe beleidsvoornemens van de stichting m.b.t. leeftijdsbewust personeelbeleid.
- Bezetting en uitvoering taken projectbureau.

### **gewenst resultaat activiteit 5**

- een vernieuwd handboek personeelszaken en management
- actieve adviezen van het servicebureau aan het management

### **Deelactiviteiten**

#### **Activiteit 6**

- De uitgevoerde activiteiten evalueren.
- Vaststellen van gewenste producten rond A+L in de toekomst.

### **Gewenst resultaat activiteit 6**

- voortzetting van bemensing en operationeel zijn van het projectbureau

### **Periodes deelactiviteiten**

- Deelactiviteit 1                      1 maand
- Deelactiviteit 2                      2 maanden
- Deelactiviteit 3                      2 maanden

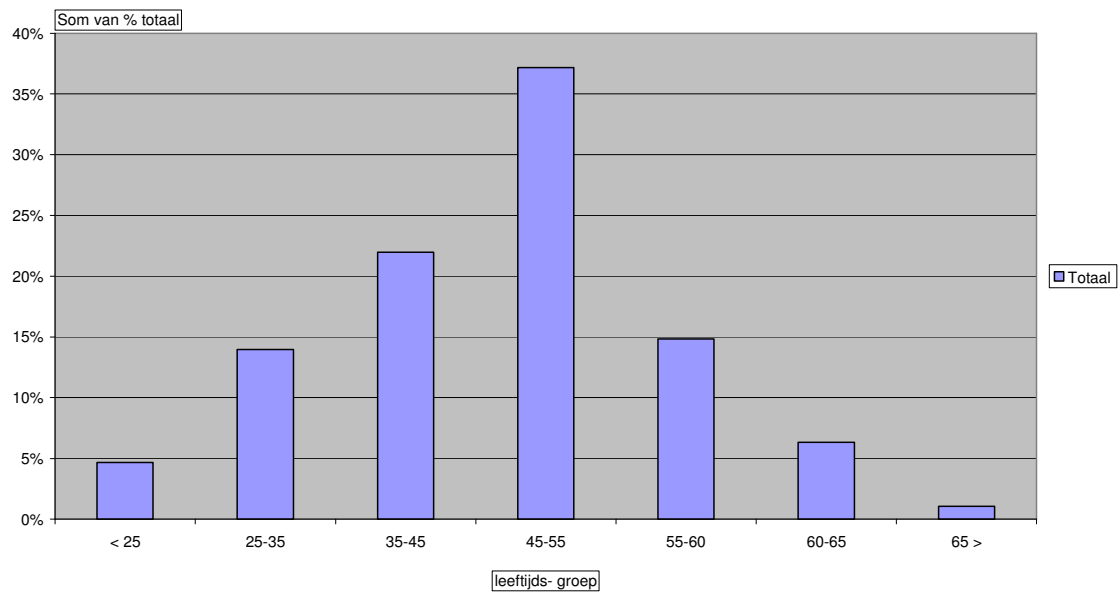


## II: managementinformatie (kengetallen)

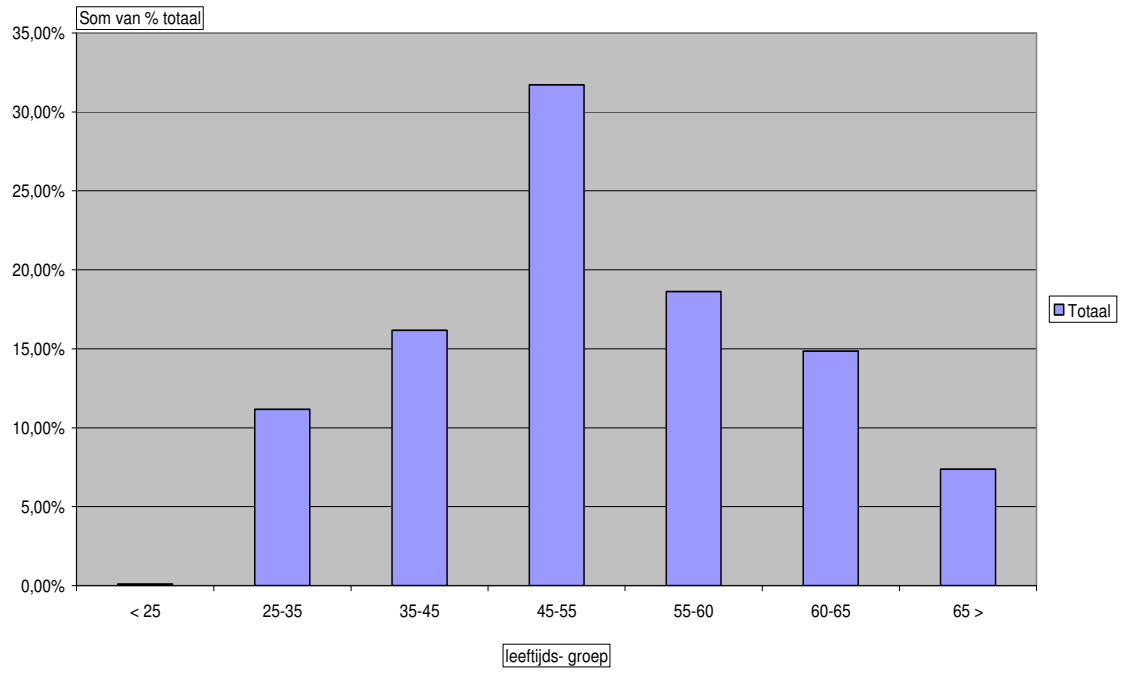
### Leeftijdsopbouw Wilgaerden november 2005

leeftijds- groep	Gegevens	
	Som van aantal	Som van %totaal
< 25		
25-35		
35-45		
45-55		
55-60		
60-65		
Eindtotaal		

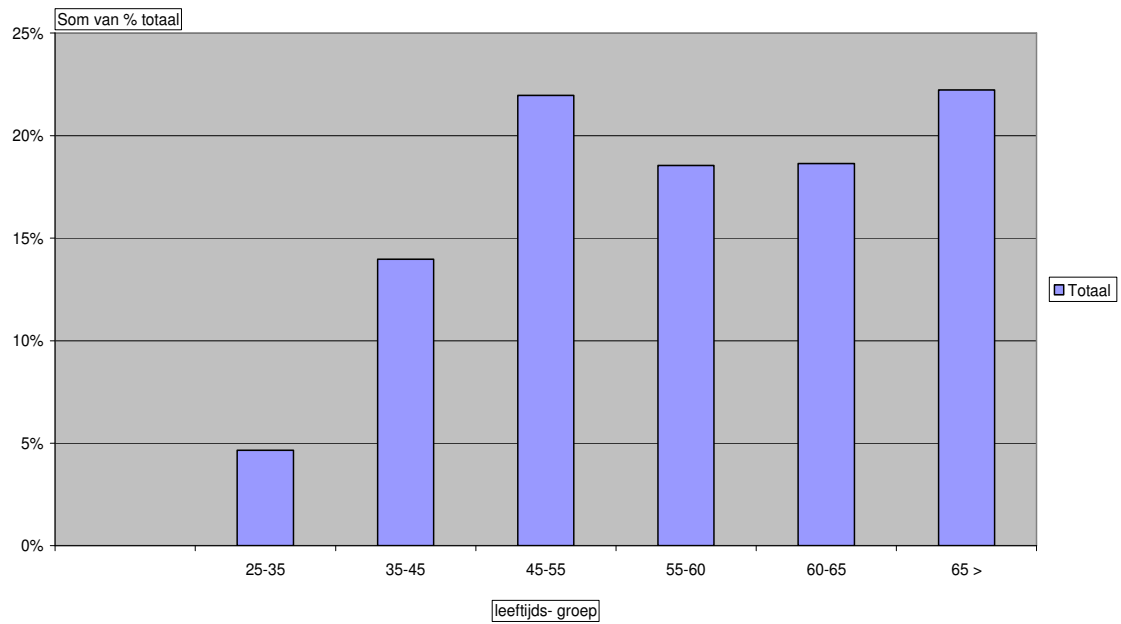
Leeftijdsverdeling Wilgaerden 2010 (zonder instroom en uitstroom)



Leeftijdverdeling Wilgaerden 2015 (zonder instroom en uistroom)



Leeftijdverdeling Wilgaerden 2020



### Uistroom percentage 2003

leeftijdgroep	Gegevens	
	Som van aantal	Som van %totaal
< 25		
25-35		
35-45		
45-55		
55-60		
65 >		
Eindtotaal		

### III Interne informatievoorziening : presentatie

#### Presentatie project Arbeid & Levensloop

Wat is levensfasenbeleid en wat willen wij ermee

#### Inleiding

- Definitie levensfasenbeleid (leeftijdsbewust personeelsbeleid)

**Algemeen:** 'Beleid dat iets met de leeftijd van de medewerker te maken heeft'

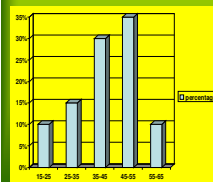
**Wilgaerden:** 'Beleid dat rekening houdt met de levensfase waarin de medewerker zich bevindt'.

#### Aanleiding

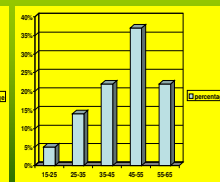
- Constatering
- Voortraject
- Samenstelling projectgroep
- Werkzaamheden projectgroep

#### Organisatie in cijfers

Gemiddelde leeftijd medewerker nu



Gemiddelde leeftijd in 2010 (zonder in- en uitstroom)



#### Praktijkvoorbeelden

- Jeugdige enthousiasme
- Kinderen krijgen
- Overgang
- Fysieke belastbaarheid 45+ers

#### Huidige mogelijkheden

- Functioneringsgesprekken
- Extra vakantie-uren onder 21 jaar/ 45+-ers
- Vrijstelling nachtdiensten 55+-ers
- Verlenging bevallingsverlof/ouderschapsverlof
- Loopbaanadvisering
- Doorstroom:
  - Vertikale doorstroom (van teamleider naar zorgmanager)
  - Horizontale doorstroom (van zorg naar dagbesteding) bij verminderde fysieke belasting
- Levensloopregeling of spaarloon

#### Doel

- Doel projectgroep: bewustwording
- Bewustwording van
  - Taken organisatie
  - Taken medewerker
- Informatievoorziening
  - Wat is er mogelijk?
  - Wie is te bereiken bij vragen?

#### Vervolgtraject

- Informatievoorziening leidinggevenden
- Inventarisatie behoeften medewerkers/leidinggevenden
- Opstellen integraal personeelsbeleid
- Opzet servicebureau
- Maatwerk (van wilgaerden- naar clusterniveau)

## Afsluiting en rondvraag



Bedankt voor de aandacht  
namens de projectgroep!

## Achtergrondinformatie

- [www.senior-power.nl](http://www.senior-power.nl)
- [www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl)
- [www.leeftijd.nl](http://www.leeftijd.nl) (oa. checklist personeelsadvertenties)
- [www.ircare.nl](http://www.ircare.nl)
- Boekje 'Levensfasenbeleid' (voor leidinggevenden en OR op te vragen bij P&O)

## IV Enquête

### Enquête omtrent levensfasenbeleid

Zoals u op de informatieborden heeft kunnen lezen, ontvangt u de enquête omtrent levensfasenbeleid. Allicht heeft u hier iets over gelezen in Nieuwsgaerd, maar in het kort vermelden wij nog even wat het inhoudt.

Levensfasenbeleid is beleid dat zich bezig houdt met de levensfasen waarin de medewerker zich bevindt. Elke levensfasen brengt specifieke kenmerken, gedragingen en eigenschappen met zich mee en het raadzaam om daar zowel als medewerker en als organisatie bewust van te zijn.

De komende tijd willen wij als projectgroep bewustwording in de organisatie creëren en informatie halen wij graag uit diegene voor wie het beleid straks het meest van belang is; de medewerker. Dit is dus de mogelijkheid om jouw mening te geven, je ideeën naar voren te brengen en belemmeringen aan te kaarten. Vul daarom de enquête in en stuur deze terug of lever deze in bij je leidinggevenden. Hoe meer reacties, des te realistischer beeld en des te meer informatie wij in het beleid kunnen verwerken!

Op welke locatie bent u werkzaam:

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Avondlicht     | <input type="checkbox"/> Bosmanstichting     | <input type="checkbox"/> St. Jozefpark    |
| <input type="checkbox"/> Herfstzon      | <input type="checkbox"/> De Horstenburgh     | <input type="checkbox"/> De Kersenboogerd |
| <input type="checkbox"/> Huize Nicolaas | <input type="checkbox"/> Het Noorderlandhuis | <input type="checkbox"/> De Perelaar      |
| <input type="checkbox"/> Rozenstaete    | <input type="checkbox"/> De Rustenburcht     | <input type="checkbox"/> Vijverstate      |
| <input type="checkbox"/> Westerhaven    | <input type="checkbox"/> Westerhof           | <input type="checkbox"/> Zandhove         |

Wat is uw leeftijd:

- tot 30 jaar                       30 t/m 50 jaar                       50 jaar >

Wat is uw geslacht:

- Vrouw                       Man

Wat is uw burgerlijke staat:

- Ongehuwd                       Gehuwd/Samenwonend

Gezinssamenstelling

- Geen kinderen                       Kinderen

Dienstverband

- Fulltime                      Parttime  0-16 uur  
 16-20 uur  
 20-28 uur  
 28-32 uur  
 32 uur of meer

Wat is je functie binnen de organisatie:  Verzorging

- Facilitair  
 Administratie

Ben je bekend met de Levensloopregeling:  Ja

- Nee

Zo ja, maak je gebruik van de Levensloopregeling:  Ja

- Nee

Misschien in de toekomst

Ben je bekend met het project Arbeid en Levensloop:  Ja  
 Nee

Wat verwacht je van de projectgroep:  Informatie voorziening  
 Service op gebied van leeftijd gebonden vraagstukken  
 Advisering aan individuele medewerker  
 Controle functie C.A.O. handhaving  
 Anders.....

Heb je behoefte aan:  Ondersteuning  
 Informatie  
 Advisering  
 Anders.....

Hoe zou je op de hoogte gehouden willen worden:  Nieuwsgaerden  
 Intranet  
 Persoonlijk per post  
 Groepsgewijs per locatie, via leidinggevende

Waar loop je in je werkzaamheden tegenaan (meer antwoorden zijn mogelijk)

- Fysieke belasting
- Geestelijke belasting
- Veel extra werk
- Onregelmatige werktijden
- Overlap schooltijden/opvangtijden en werktijden
- Kinderopvang geregeld door het werk
- Hoge werkdruk
- Geen flexibiliteit: als dingen niet volgens planning gaan, loopt alles mis
- Meningsverschillen, ruzie, conflicten op het werk
- Weinig informatie voorziening
- Men krijgt weinig waardering voor eigen inbreng en initiatieven
- Weinig uitdaging of mogelijkheden tot ontplooiën
- Anders, nl. ....

Wat vind jij belangrijk bij leeftijdsbewust personeelsbeleid:

- Arbeidsomstandigheden ( de omgeving waarin / voorwaarden waaronder je je werk moet doen)
- Doorgroeimogelijkheden
- Coachen jonge medewerkers
- Zelfstandigheid
- Inspraak
- Anders, nl. ....

Wat doe jij om je werk lichamelijk vol te houden

- Sporten
- Voldoende rust
- Denksport
- Tuinieren
- Anders, nl. ....

Hoe zie je je eigen functioneren binnen Wilgaerden, wil je doorgroeien:  Ja

- Nee
- Misschien

Zo ja, ben je bereid om:  Een cursus te volgen

- Deel te nemen aan een werkgroep
- Functie roulatie/ locatie uitwisseling
- Te reizen voor je werk

Verwacht jij je werk op deze manier tot je 65<sup>e</sup> kunt uitvoeren:  Ja

- Nee

Aanvaar je voldoende waardering door je collega's en leidinggevende:  Ja

- Nee

Wordt er met het inroosteren voldoende rekening gehouden met je wensen:  Ja

- Nee

Zo nee, wat wil je anders:  Meer aaneen gesloten dagen vrijdag

- Kortere diensten
- Uitsluiting van piek uren
- Ontheffing van nachtdiensten
- Standaard rooster

Maak je tijdens je functionering gesprekken je wensen voor de toekomst bekend:  Ja

- Nee

Wordt hier dan verdere actie op ondernomen:  Ja

- Nee

Bedankt voor u medewerking!!!

Namens de projectgroep Arbeid en Levensloop

**V: Maatregelen CAO Arbeid en levensloop.**