

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Inleiding

Naar aanleiding van diverse (wetenschappelijke) onderzoeken door derden over de invloed van leeftijd op de wijze waarop medewerkers in hun werk staan gespiegeld aan de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand bij Bedrijf X, is besloten dat ook Bedrijf X bedrijfsspecifiek leeftijdsbewust personeelsbeleid wil ontwikkelen.

De reden hiervoor is gelegen in het feit dat iedereen uiteindelijk tot latere leeftijd door moet werken en het belangrijk is om zo gezond mogelijk de eindstreep van het werkend leven te halen. Daarom is er vooralsnog voor gekozen om dit beleid in eerste instantie te formuleren voor medewerkers van 55 jaar en ouder.

Op dit moment heeft Bedrijf X 30 werknemers van 55 jaar en ouder in dienst. De werknemers geboren na 1949 zullen in principe tot hun 65^e levensjaar moeten blijven werken. Van werknemers geboren vóór 1950 wordt de spijleeftijd (de leeftijd dat de VUT-regeling ingaat) opgeschoven met steeds 3 maanden van 61 naar 62 jaar.

De leeftijdsopbouw van de medewerkers bij Bedrijf X ziet er als volgt uit (stand 21-03-2006)

Leeftijdsklasse	Aantal medewerkers
15 tot 20 jaar	
20 tot 25 jaar	
25 tot 30 jaar	
30 tot 35 jaar	
35 tot 40 jaar	
40 tot 45 jaar	
45 tot 50 jaar	
50 tot 55 jaar	
55 tot 60 jaar	
60 tot 65 jaar	

Bij het uitwerken van dit beleid hanteert Bedrijf X de volgende uitgangspunten

1. De oudere medewerker*) heeft recht op erkenning en waardering voor hetgeen hij gedurende de loopbaan tot stand heeft gebracht.
2. Werk- en levenservaring is van belang voor en moet doorklinken in nieuwe ontwikkelingen.
3. Disfunctioneren moet in relatie worden gezien met de positie van de medewerker en niet noodzakelijk als gevolg van persoonlijk falen.
4. Binnen het bestaande formatieplaatsenoverzicht zal onderzocht worden of een beter passende functie aan de oudere medewerker aangeboden kan worden. Zonodig zullen de arbeidsvoorwaarden aan de nieuwe functie worden aangepast.

Loopbaangesprekken met 55+-ers

Met ingang van 2005 heeft Bedrijf X besloten om loopbaangesprekken met de medewerkers van 55 jaar en ouder te voeren om zo inzicht te krijgen in de knelpunten waartegen de oudere medewerkers aanlopen. Uit de gevoerde gesprekken kan geconcludeerd worden dat een deel (ongeveer 33 %) van de 55+-ers geen knelpunten ervaart. Een groter deel (67 %) ervaart wel knelpunten. Deze zijn hieronder uitgewerkt.

*) daar waar in dit stuk wordt gesproken over medewerker en hij is nadrukkelijk ook bedoeld de medewerkster en zij.

Welke knelpunten ervaart u bij het blijven werken?

Knelpunten	Totaal	% totaal	DC	% DC	Rest	% Rest
Gezondheidsproblemen						
Wil lichter werk						
Balans werk/privé						
Verwerken reorganisatie						
Gefaseerd afbouwen/ meer vrije tijd						
Moet om financiële redenen blijven werken						

Bovenstaande percentages zijn berekend naar aanleiding van de totale populatie aan deelnemers (26) bij totaal. Bij “% DC” was de populatie 12 en bij “% rest” 14.

Naar aanleiding van deze ervaringscijfers is onderstaand beleid geformuleerd dat enerzijds aanpassing van het werk kan betekenen en anderzijds gericht is op het intensiever gebruik maken van al bestaande personeelsinstrumenten.

Aanpassing van het werk

- 1. Aanpassing van het werk aan de medewerker (indien mogelijk)**
 - a. Vermindering van de lichamelijke en/of geestelijke belasting in het werk.
 - b. Aanpassing van het takenpakket. Dit kan door bepaalde voor de medewerker belastende taken af te laten vallen. De oudere medewerker kan ook ingezet worden bij projecten of in een werkgroep, daarin kan de medewerker gebruik maken van zijn ervaring en kennis. De dagelijkse werkdruk en belasting zijn minder of helemaal niet aanwezig. Er zal per medewerker bekeken worden of er in zijn situatie mogelijkheden zijn om deze aanpassingen uit te voeren waarbij het formatieplaatsenbudget niet uitgebreid zal worden.
 - c. Aanpassingen van het werktempo. De werknemer moet zelf aangegeven dat het werktempo te hoog is.
 - d. Doorstromen naar minder belastende functies voor ouderen. De werknemer kan dezelfde functie blijven vervullen, maar op een andere werkplek met een lagere fysieke/mentale zwaarte.
 - e. Demotie (overstappen naar een functie op een lager functieniveau) bij 55+-ers. Dit zal in overleg met de werknemer plaatsvinden. Daarbij kan deze zelf alternatieven aangeven. De werknemer meer gemotiveerd zijn als hij het gevoel heeft zelf meebeslist te hebben.

Verantwoordelijk: leidinggevende van de afdeling in samenwerking met de afdeling Personeel & Organisatie

Uitvoering:

Indien de leidinggevende constateert dat aanpassing van het werk nodig is zal contact opgenomen worden met P&O om dit te bespreken en te kijken welke mogelijkheden er zijn. Vervolgens zal een gesprek plaatsvinden met de medewerker om een en ander te realiseren.

- 2. Aanpassen van de arbeidsduur van de medewerker**
 - a. Gebruik maken van de Wet Aanpassing Arbeidsduur (WAA).
 - b. Blijven bevorderen van deeltijdbanen aan ouderen.
 - c. Deelname aan de levensloopregeling voor de pensioneringsleeftijd.

Verantwoordelijk: leidinggevende van de afdeling in samenwerking met de afdeling Personeel & Organisatie

Uitvoering:

Indien de leidinggevende constateert dat aanpassing van de arbeidsduur nodig is zal contact opgenomen worden met P&O om dit te bespreken en te kijken welke mogelijkheden er zijn. Vervolgens zal een gesprek plaatsvinden met de medewerker om een en ander te realiseren.

3 Personeelsinstrumenten

a. Loopbaangesprekken

Bedrijf X zal het seniorenbeleid voortzetten door jaarlijks de 55+-werknemers de mogelijkheid te bieden om loopbaangesprekken met een externe partij te voeren. Hierin zullen dan de individuele wensen van de oudere werknemers ter sprake komen en kan daarop ingespeeld worden.

Verantwoordelijkheid: afdeling Personeel & Organisatie

Uitvoering:

Jaarlijks zullen door het secretariaat van de afdeling Personeel & Organisatie gesprekken ingepland worden voor 55+-werknemers. Aan de hand van de verslagen zal bij knelpunten met de werknemers gesproken worden door de afdeling Personeel & Organisatie.

b. Doelstellings- en Voortgangsgesprekken

Jaarlijks vindt de vaste cyclus doelstellings-, voortgangs- en beoordelingsgesprek plaats. Met name tijdens het doelstellings- en het voortgangsgesprek zullen de belastbaarheid, de behoeften en capaciteiten van de oudere medewerker ter sprake komen.

Verantwoordelijkheid: leidinggevende van de afdeling

Uitvoering:

Tijdens het gesprek zal het werktempo en de vermindering van de lichamelijke belasting besproken worden. Daarnaast zal door de leidinggevende bij klachten bekeken moeten worden of er mogelijkheden zijn tot functieverandering en aanpassing van het takenpakket. Tevens zal in het voortgangsgesprek de mogelijkheid tot scholing besproken worden en zal de leidinggevende aangeven dat er mogelijkheden zijn om de arbeidsduur aan te passen.

In het gesprek moet ruimte zijn voor eigen ideeën van de werknemer. Het gesprek moet een open karakter hebben. De werknemer is op de hoogte van het doel van het gesprek en de onderwerpen die worden besproken.

c. Om- en bijscholing

- De oudere werknemer de mogelijkheid bieden om zich bij te scholen op gebieden waar hij zich onzeker voelt over zijn kennis en/of vaardigheden. Bij het uitzoeken van de opleiding of training wordt speciale aandacht geschonken of het trainingprogramma aansluit bij het leervermogen van de werknemer.
- Omscholing kan aangeboden worden als de functie waar de werknemer nu in werkt niet aangepast kan worden. De werknemer kan dan opgeleid worden voor een andere functie binnen Bedrijf X. Tevens kan de werknemer een opleiding gaan volgen die hem een kans geeft buiten de organisatie een andere baan te vinden (outplacement).

Verantwoordelijk: de leidinggevende van de afdeling. Deze vervult tevens een signalerende functie richting de afdeling Personeel & Organisatie.

Uitvoering:

In het jaarlijkse voortgangsgesprek zal de leidinggevende de behoefte aan opleiding bespreken. Scholing kan een hulpmiddel zijn om de kansen en de mogelijkheden van de oudere werknemer te vergroten danwel de knelpunten die hij in het werk ervaart om door te werken tot het 65^e levensjaar te verminderen.

- Uit het knelpuntenrapport kwam met name naar voren dat werknemers na een lang werkend leven weinig tot geen vrijetijdsbesteding hebben naast hun werk. Aanbeveling is dan ook om deze groep een cursus 'Pensioen in zicht' aan te bieden waarbij deze zaken naar voren komen.

Verantwoordelijk: de afdeling Personeel & Organisatie

Uitvoering:

Jaarlijks inplannen van een cursus 'Pensioen in zicht' voor oudere werknemers.

d. In-, uit- en doorstroom

1. Om de oudere werknemer plezieriger te laten werken tot zijn 65^e jarige leeftijd dient aandacht geschonken te worden aan de volgende aspecten in het werk.
 - Aandacht voor de inhoud van de functies. De functies van de oudere werknemer aantrekkelijker maken door zo mogelijk nieuwe uitdagingen aan te brengen. Meer gebruik maken van kennis van de oudere werknemer door hem schoolverlaters en stagiaires te laten begeleiden.
 - Grotere flexibiliteit creëren in het wisselen van functies. Dus wisselen van functie op hetzelfde functieniveau (taakroulatie).

Verantwoordelijk: leidinggevende van de afdeling

Uitvoering:

De leidinggevende bespreekt een en ander met de werknemer tijdens het voortgangsgesprek.

2. Bij oudere werknemers waarvoor geen passende functie meer binnen de organisatie voorhanden is, kan gekozen worden voor outplacement. Studieverlof en een studiekostenbijdrage kunnen aangeboden worden. Ook wanneer die studie niets te maken heeft met de huidige studie. De studiekosten zullen bij vertrek van de werknemer niet terugbetaald hoeven te worden.

Verantwoordelijk: afdeling Personeel & Organisatie

Uitvoering:

Na signalering door de leidinggevende zal de afdeling Personeel & Organisatie een gesprek inplannen met de oudere werknemer en de leidinggevende. De mogelijkheden zullen dan met de werknemer besproken worden.

3. Wanneer er sprake is van disfunctioneren en/of conflict zal rekening worden gehouden met persoonlijke factoren, positie in het werk en geschiedenis.

Verantwoordelijk: afdeling Personeel & Organisatie

Uitvoering:

Na signalering door de leidinggevende zal de afdeling Personeel & Organisatie een gesprek inplannen met de oudere werknemer en de leidinggevende. De mogelijkheden zullen dan met de werknemer besproken worden.

e. Arbeidsomstandigheden

- Bij afdeling met zware fysieke en mentale arbeid kunnen aangepaste werk- en rusttijden worden afgesproken mits dit geen wrijving veroorzaakt bij werknemers waarvoor dit niet geldt.
- Aan werknemers van 57 jaar en ouder wordt geen onregelmatige dienst opgedragen. Deze werknemers zullen hun werkzaamheden tussen 7.00 en 18.00 uur verrichten. Er wordt van hen maximaal 8 uur arbeid per dag verwacht.

Verantwoordelijk: leidinggevende van de afdeling

Uitvoering:

De leidinggevende bespreekt een en ander met de werknemer tijdens het voortgangsgesprek.

- Aanbieden van preventieve medische keuringen voor oudere werknemers die daar prijs op stellen.

Verantwoordelijk: afdeling Personeel & Organisatie

Uitvoering:

De afdeling Personeel & Organisatie biedt de werknemer van 57 jaar en ouder de mogelijkheid aan om één keer per twee jaar een health check uit te laten voeren.

Slotwoord

Met eerdergenoemde voorstellen op het gebied van werkaanpassing, verkorting van de arbeidsduur en inzet van personeelsinstrumenten geeft Bedrijf X een aanzet om de oudere werknemers tot hun pensioenleeftijd gezond te laten werken. Uit ervaringen met de eerste groep 55+-werknemers blijkt dat de knelpunten die deze groep ervaart verschillende oorzaken hebben. Het is dan ook van belang dat aan de hand van de knelpunten van de afzonderlijke werknemer een maatwerk plan wordt gemaakt dat zonodig jaarlijks bijgesteld kan worden wanneer de aard en de omvang van het knelpunt verandert. Hierbij zullen de diverse partijen zoals werknemer, leidinggevende en de verantwoordelijke personeelsfunctionaris steeds de belangen van werknemer en werkgever afwegen.