

De successen en valkuilen van **Duurzame inzetbaarheid**

Wat is duurzame inzetbaarheid? Wie spelen een rol en wat zijn de eventuele knelpunten? U leest het in deze whitepaper.



Inhoudsopgave

1. Wat is Duurzame inzetbaarheid?	3
2. Waarom Duurzame inzetbaarheid?	4
3. Succes- en faalfactoren	6
4. Rollen en verantwoordelijkheden	8
5. Voorbeeld uit de praktijk	11
6. Uw eigen actieplan	17

1. Wat is Duurzame inzetbaarheid?

Duurzame inzetbaarheid is beleid waarbij zoveel mogelijk rekening gehouden wordt met de specifieke omstandigheden en wensen van medewerkers in de verschillende fasen van hun leven en loopbaan. Duurzame inzetbaarheid richt zich op jong en oud.

Voor organisaties is het belangrijk dat alle medewerkers goed inzetbaar blijven. Goed inzetbare medewerkers kunnen beter inspelen op aanpassing van hun takenpakket, verandering in hun loopbaan en ontwikkelingen in de organisatie.

Duurzame inzetbaarheid begint op de eerste werkdag van een nieuwe medewerker. Kijk dan al vooruit. Problemen voorkomen is beter dan ingrijpen als het misgaat. Een ongemotiveerde medewerker enthousiast krijgen, is lastig. En een versleten rug herstel je niet meer. Hoe eerder uw duurzame inzetbaarheid begint, hoe meer resultaat u ervan hebt.

Duurzame inzetbaarheid wordt in sommige organisaties uitgewerkt ten behoeve van oudere medewerkers, bijvoorbeeld 50+ers. In dat geval spreken we van ouderenbeleid.

Als duurzame inzetbaarheid wordt uitgewerkt naar verschillende levensfasen van medewerkers, spreken we van leeftijdsbewust beleid. Een levensfase is een periode in iemands leven, die gepaard gaat met specifieke kenmerken.

In bijvoorbeeld de mantelzorgfase met zorg voor (kleine) kinderen of zorgbehoevende ouders, heeft een medewerker vaak last van combinatieproblematiek tussen werk en privé. Als de werkgever hiermee rekening houdt en op inspeelt, kan dat zelfs de arbeidsproductiviteit bevorderen.

2. Waarom duurzame inzetbaarheid?

De gemiddelde leeftijd van de Nederlandse bevolking stijgt. Mensen leven steeds langer en er worden minder kinderen geboren. Dit heeft gevolgen voor de arbeidsmarkt. De komende decennia neemt de uitstroom van oudere medewerkers toe. De instroom van jongeren en andere groepen (bijvoorbeeld arbeidsgehandicapten en allochtonen) blijft achter. Dit wordt ook wel vergrijzing en ontgroening genoemd. Vanwege de ontgroening wordt het moeilijker om vacatures te vervullen door jonge mensen. Veel kennis en expertise verdwijnen uit de organisatie met het vertrek van ouderen. Het is dus essentieel om zoveel mogelijk goede medewerkers voor het bedrijf te behouden. Duurzame inzetbaarheid speelt hier op in.

De overheid is er veel aan gelegen de arbeidsdeelname van ouderen te verhogen. Het streven is dat 48 procent van de 55- tot 65-jarigen in 2020 een betaalde baan moet hebben. En dan nog doen we het slechter dan landen als Zweden, Noorwegen en Zwitserland, waar bijna 70 procent tot het 65ste levensjaar werkt.

De overheid neemt al veel maatregelen om zoveel mogelijk medewerkers voor de arbeidsmarkt te behouden. De invoering van de Wet WIA en de maatregelen op het gebied van VUT en prepensioenen zijn hier voorbeelden van. De maatregelen hebben voor het bedrijfsleven verstrekkende gevolgen. Medewerkers moeten langer voor de organisatie én de arbeidsmarkt behouden blijven. Doorwerken tot 65 jaar moet een normale zaak worden.

Om dat te bereiken kunt u als werkgever duurzame inzetbaarheid voeren. Duurzame inzetbaarheid houdt medewerkers langer productief, gezond, gemotiveerd en betrokken. U krijgt er optimaal inzetbare en productieve medewerkers voor terug.

Wat levert het beleid op?

- De verzuimkosten worden lager.
- U houdt gemotiveerde medewerkers.
- U zet uw personeel effectief in.
- U zorgt voor langer behoud van de kennis en expertise van oudere medewerkers.
- U legt de verantwoordelijkheid voor hun loopbaan ook bij de medewerkers zelf neer.

Draagvlak creëren bij het management is een voorwaarde voor het slagen van duurzame inzetbaarheid. Het management moet dus overtuigd zijn van het nut en de noodzaak van duurzame inzetbaarheid. Laat daarom zien wat de winst van duurzame inzetbaarheid is.

Lagere verzuimkosten

Leefstijl, functieduur en fysieke belasting tellen zwaarder naarmate een medewerker ouder wordt. Met duurzame inzetbaarheid kunnen werkgevers maatregelen treffen om slijtage en ervaringsconcentratie, twee voorlopers van verzuim, tegen te gaan. Bijvoorbeeld door ouderen regelmatig nieuwe of andere taken te laten vervullen en zichzelf te laten ontwikkelen. Ook een goede fysieke belasting (geen onder- of overbelasting) houdt medewerkers fit. De resultaten zijn zichtbaar in minder verzuim en lagere verzuimkosten.

Gemotiveerde medewerkers

Oudere medewerkers hebben vaak andere wensen dan jongeren. Kennisoverdracht, zingeving en het leveren van een bijdrage aan de samenleving worden belangrijker. Rekening houden met deze wensen en behoeften vergroot de tevredenheid van medewerkers. Zo houdt u uw medewerkers gemotiveerd

Effectieve inzet en productiviteit van personeel

Duurzame inzetbaarheid houdt medewerkers flexibel, gezond en competent. Het zorgt voor breed inzetbare medewerkers, nu en in de toekomst. Breed inzetbare medewerkers passen zich gemakkelijker aan tijdens veranderingen in een organisatie zoals bij een nieuwe strategie, afstoting van bedrijfsactiviteiten, offshoring of reorganisaties. En ze zijn uiteindelijk ook productiever. Een winst voor uw medewerkers en uzelf.

Langer behoud van kennis en expertise

Oudere medewerkers zijn vaak de kennis- en cultuurdragers van de organisatie. Kennis delen met anderen verhoogt hun motivatie. Duurzame inzetbaarheid draagt bij aan het tijdig delen van kennis door bijvoorbeeld meer diversiteit in teams aan te brengen. Zo blijven jongeren leren van ouderen. En ouderen van jongeren natuurlijk! Daardoor wordt de kennis en expertise van zowel oudere als jongere medewerkers beter gewaarborgd.

Verantwoordelijkheid voor eigen loopbaan

Hoe inzetbaar medewerkers blijven is niet alleen afhankelijk van het beleid van organisaties. Zij hebben hierin zelf ook een rol. In de eerste plaats door kansen te grijpen die de werkgever hen biedt, zoals scholing of doorstroommogelijkheden. In de tweede plaats door zelf kritisch naar de eigen loopbaan te kijken. Welke rol speelt arbeid in het leven? En op welke wijze wil de medewerker daarmee omgaan? Duurzame inzetbaarheid zet aan tot zelfpositionering, reflectie en activering. Dit resulteert in zelfbewuste medewerkers die hun mogelijkheden exploreren en zelf actief vorm geven aan hun loopbaan

3. Succes- en faalfactoren voor duurzame inzetbaarheid

Hoe kom je als organisatie verder dan beleid maken en instrumenten aanreiken? Wat zijn de succesfactoren voor een succesvol duurzame inzetbaarheid en wat zijn de valkuilen? Duurzame inzetbaarheid slaagt wanneer achterliggende oorzaken worden aangepakt: hoge functieduur, eenzijdig of zwaar werk en een ongezonde werk- en leefstijl.

Succesfactoren

Enthousiaste kartrekker(s) met zakelijke motieven

Als één of enkele kartrekkers bevlogen, betrokken en vasthouden zijn, heeft duurzame inzetbaarheid de grootste kans te slagen. Meestal zijn de P&O'ers de enthousiaste kartrekkers, maar de kans op succes op lange termijn nemen toe als het één of meer lijnmanagers zijn.

Samenhang creëren

Duurzame inzetbaarheid mag geen eiland zijn. Een goede projectleider zoekt daarom aanknopingspunten bij andere beleidsterreinen.

Begin klein, eindig groot

Wanneer het beleid ingevoerd wordt, begin dan klein. Kies bijvoorbeeld één locatie, afdeling of groep medewerkers om een bepaalde maatregel uit te proberen. Wanneer dit een succes is, kunnen de lijnmanagers en medewerkers van deze afdeling als ambassadeurs fungeren bij de verdere invoering.

Praten met de doelgroep

Participatie van de doelgroep gebeurt in de praktijk weinig, maar is zinvol. Praat dus met de medewerkers in plaats van over ze te praten.

Kijk niet naar leeftijd, maar naar functieduur, soort werk en werk- en leefstijl

Deze succesfactor is paradoxaal: levensfasebewust beleid is succesvol als leeftijd niet centraal staat. Niet leeftijd, maar drie andere factoren zijn veel sterker van invloed op inzetbaarheid. Deze factoren zijn: functieduur, soort werk en werk –en leefstijl. Een groot voordeel is dat deze drie factoren beïnvloedbaar zijn, in tegenstelling tot leeftijd.

Faalfactoren

Het 'P&O-feestje'

Vaak is P&O ervan overtuigd dat hun beleid goed is en dat zij het goed invoeren. Maar het lijnmanagement en de doelgroep hebben een andere behoefte of willen zelfs helemaal geen duurzame inzetbaarheid. Daarom moet de eindverantwoordelijkheid bij het lijnmanagement liggen.

Overschatting van effect levensfasebewustbeleid

Of duurzame inzetbaarheid echt werkt, moet je aan de gebruikers vragen. Het komt vaak voor dat P&O de effecten van het beleid rooskleuriger inziet dan werkelijk het geval is.

De sense of urgency

Om het onderwerp op de agenda te krijgen en te houden, moet de directie er de noodzaak van inzien. Het is niet zo dat de urgentie van duurzame inzetbaarheid overal even groot is. Een organisatie die al jarenlang werkt aan mobiliteit en inzetbaarheid maakt zich niet zo druk over de vergrijzing.

Wachten op externe afhankelijkheden

Wachten op externe omstandigheden, zoals wetten en regelingen, is uitstel. Durven beginnen, hoe klein ook, is belangrijker en zinvoller.

4. Rollen en verantwoordelijkheden

De medewerker

Iedere medewerker zou zich regelmatig moeten afvragen:

- Wat zou er gebeuren als ik mijn baan nu zou verliezen?
- Wat is mijn toegevoegde waarde binnen mijn huidige functie?
- Wat zijn mijn kansen op de interne en de externe arbeidsmarkt?
- Welke andere baanmogelijkheden heb ik nog?

De medewerker is zelf verantwoordelijk voor de eigen gezondheid en levensstijl en het tijdig signaleren en aangeven van veranderingen in zijn of haar belastbaarheid. Ook moet de medewerker in de gaten houden in hoeverre de huidige functie ook op lange termijn nog voldoende uitdaging en bevrediging te bieden heeft. De medewerker moet tijdig initiatief nemen om ondersteuning door de werkgever te verkrijgen. Functioneringsgesprekken, loopbaangesprekken en beoordelingsgesprekken vormen belangrijke middelen om het gesprek met de werkgever over deze onderwerpen te voeren.

De werkgever

Functionerings-, loopbaangesprekken en POP's zijn belangrijke instrumenten bij de uitvoering van duurzame inzetbaarheid. In de gesprekken wordt aandacht besteed aan de ontwikkelingsbehoefte en de verwachtingen van de medewerker. Belangrijk is dat de medewerker wordt uitgenodigd zelf aan de slag te gaan om zijn/haar employability op peil te houden (of te brengen). Medewerkers moeten de aangeboden mogelijkheden van scholing, doorstroom of functieroulatie aanpakken. Een stimulerende houding van de leidinggevende speelt een belangrijke rol. Dit kan door het toekennen van een persoonsgebonden opleidingsbudget of via jaargesprekken de behoeften, wensen, de persoonlijke ontwikkeling en het toekomstperspectief van medewerkers te bespreken.

Idealiter sluiten taken en functie aan op het werkvermogen, competenties en motivatie van de medewerker.

Hierbij is van belang dat niet alleen wordt gekeken naar de capaciteiten die afnemen met het ouder worden, maar zeker ook naar die vermogens die op latere leeftijd toenemen. Werkgevers moeten daarbij accepteren dat een kleine teruggang in prestatie soms onvermijdelijk is om de medewerker langer voor het arbeidsproces te behouden.

De direct leidinggevende

De leidinggevende moet in gesprekken met zijn medewerkers knelpunten op het gebied van inzetbaarheid, motivatie en belastbaarheid opsporen en oplossen. De leidinggevende geeft feedback op het functioneren van de medewerker en ondersteunt hem/haar in het nemen van loopbaanstappen.

Instrumenten die door de leidinggevende in het kader van de observatie en interpretatie kunnen worden toegepast zijn ook hier het functioneringsgesprek, het ontwikkelings- c.q. loopbaangesprek en het beoordelingsgesprek.

Maatregelen die de leidinggevende als interventie kan inzetten zijn:

- Coaching en begeleiding;
- Training en opleiding;
- Aanpassen functie-eisen en arbeidsvoorwaarden;

- Aanpassen arbeidsomstandigheden;
- Ergonomische aanpassingen

Suggesties en tips:

- Neem als leidinggevende zelf het initiatief. Kies een benadering waarin de toekomst van de oudere medewerker centraal staat;
- Wees niet bang voor de grens tussen werk en privé. Ondersteuning in de privé-sfeer kan soms essentieel zijn om iemand in 'beweging' te krijgen.
- Creëer een sfeer van vertrouwen en spreek elkaar aan op gemaakte afspraken en gedrag.
- Werkaanpassingen en praten over inzetbaarheid zijn normaal. Geen medewerker is hetzelfde. Stel daar tijd, geld en menskracht voor beschikbaar. Koploperbedrijven laten zien dat deze investeringen zich terugverdienen door een lager verzuim, lagere sociale premies, lagere instroom in de WIA en gemotiveerder personeel.

Personeel & Organisatie

Binnen de kaders die de werkgever hanteert, initieert en formuleert P&O het leeftijdsbeleid en waakt over de uitvoering ervan. P&O managers stellen leidinggevendenden in staat om in samenspraak met hun medewerkers optimale arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden te creëren. P&O stelt aan leidinggevendenden een goed instrumentarium beschikbaar (functioneringsgesprekken, loopbaangesprekken, beoordelingsgesprekken, een opleidings -en scholingsbeleid en de bijbehorende budgetten) Ten slotte treedt P&O op als schakel tussen de organisatie en externe organisaties, zoals UWV WERKbedrijf, arbodiensten, adviesbureaus of trainingsbureaus.

De ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) of Personeelsvertegenwoordiging is verantwoordelijk voor het signaleren en aankaarten van knelpunten in de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden van het personeel. De werkgever moet de OR om instemming vragen met betrekking tot belangrijke onderdelen van het sociaal beleid, zoals aanname en ontslag, verzuim en opleidingen. Daarmee kan de OR een belangrijke signalerende en bewakende rol vervullen in het levensfasebewustbeleid.

Een actieve OR denkt en praat mee over manieren om het personeelsbeleid te verbeteren. In organisaties die nu of in de toekomst met veel oudere medewerkers te maken krijgen, kan de ondernemingsraad op het gebied van ouderenbeleid of leeftijdsbewust personeelsbeleid een voortrekkersrol spelen. Dit kan door het onderwerp op de agenda te zetten van het overleg met de bestuurder, maar ook door knelpunten in kaart te brengen en sessies te organiseren waarin de onderwerpen 'ouderen' en 'werk' bespreekbaar worden gemaakt. Het resultaat is bewustwording van de problematiek en een eerste stap op weg naar productievare en meer tevreden (oudere) medewerkers.

De arbodienst

De arbodienst is een belangrijke actor in het vroegtijdig signaleren van knelpunten in de inzetbaarheid van medewerkers. De dienst beschikt over verzuimgegevens, kent verzuimoorzaken en diagnoses van lang verzuim, brengt risico's in kaart of ondersteunt daarbij. Arbodienstverlening kan zich inhoudelijk richten op alle aspecten die de arbeidsgeschiktheid beïnvloeden: werkfactoren, waarden, motivatie, competenties en gezondheid. Voor de inzetbaarheid van (oudere) medewerkers kan de dienstverlening aansluiten bij de verschillende fasen in het beleidsproces:

- Bewustwording stimuleren;
- Beleidsontwikkeling ondersteunen;

- Implementatie ondersteunen;
- Monitoring;
- Evaluatie, effectmetingen helpen uitvoeren.

Bron: <http://www.leeftijdophetwerk.nl/beleid-en-instrumenten/>

5. Duurzame inzetbaarheid in de praktijk

Voorbeeld van een (ouderen)beleidsplan

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 voorsnog 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 65e levensjaar moeten blijven werken. Van werknemers geboren vóór 1950 wordt de spilleeftijd (de leeftijd dat de VUT-regeling ingaat) opgeschoven met steeds 3 maanden van 61 naar 62 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. Zo nodig worden de arbeidsvoorwaarden aan de nieuwe functie 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 procent) van de 55+-ers geen knelpunten ervaart. Een groter deel (67 procent) ervaart wel knelpunten.

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 wordt per medewerker bekeken 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 vindt in overleg met de werknemer plaats. 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:

Als de leidinggevende constateert dat aanpassing van het werk nodig is wordt contact opgenomen met P&O om dit te bespreken en te kijken welke mogelijkheden er zijn. Vervolgens vindt een gesprek plaats 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:

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

3 Personeelsinstrumenten

a. Loopbaangesprekken

Bedrijf X zet het seniorenbeleid voort door jaarlijks de 55+-werknemers de mogelijkheid te bieden om loopbaangesprekken met een externe partij te voeren.

Hierin komen dan de individuele wensen van de oudere werknemers ter sprake en kan daarop ingespeeld worden.

Verantwoordelijkheid: afdeling Personeel & Organisatie

Uitvoering:

Jaarlijks worden door het secretariaat van de afdeling Personeel & Organisatie gesprekken ingepland voor 55+-werknemers. Aan de hand van de verslagen wordt bij knelpunten met de werknemers gesproken 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 komen de belastbaarheid, de behoeften en capaciteiten van de oudere medewerker ter sprake.

Verantwoordelijkheid: leidinggevende van de afdeling

Uitvoering:

Tijdens het gesprek wordt het werktempo en de vermindering van de lichamelijke belasting besproken. Daarnaast moet door de leidinggevende bij klachten bekeken worden of er mogelijkheden zijn tot functieverandering en aanpassing van het takenpakket. Ook wordt in het voortgangsgesprek de mogelijkheid tot scholing besproken worden en geeft de leidinggevende aan 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 ook een signalerende functie richting de afdeling Personeel & Organisatie.

Uitvoering:

In het jaarlijkse voortgangsgesprek bespreekt de leidinggevende de behoefte aan opleiding. Scholing kan een hulpmiddel zijn om de kansen en de mogelijkheden van de oudere werknemer te vergroten dan wel de knelpunten die hij in het werk ervaart om door te werken tot het 65e 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 65e jarige leeftijd moet aandacht geschonken 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 (taakrotatie).

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 worden dan met de werknemer besproken.

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

Verantwoordelijk: afdeling Personeel & Organisatie

Uitvoering:

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

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.

Bron: <http://www.leeftijdophetwerk.nl/beleid-en-instrumenten/>

6. Masterclass Leeftijdsbewust Personeelsbeleid **Regisseer de duurzame inzetbaarheid van al uw medewerkers**

Dinsdag 27 maart en donderdag 26 april 2012 te Nieuwegein

De gemiddelde Nederlandse werkvloer wordt tegenwoordig bevolkt door drie of meer generaties. Elke groep heeft zijn eigen wensen en eisen. Tegelijkertijd neemt het aantal 55-plussers toe en wordt het aanbod aan jongeren steeds kleiner. Hoe gaat u hiermee om en hoe haalt u het maximale uit iedere leeftijdsgroep? Door de **Masterclass Leeftijdsbewust Personeelsbeleid** te volgen wordt u de regisseur van duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers in de organisatie.

In de masterclass leren en co-creëren we met elkaar, met constant het vizier op actie en beweging in de organisatie. De uitkomst en meerwaarde voor u is: een concreet en haalbaar actieplan, waarmee u in uw eigen organisatie praktisch aan de slag gaat met duurzame inzetbaarheid. Hierbij zijn de reeds bekende succesfactoren van actieplannen op dit gebied steeds richtinggevend:

- Kijk vooral naar functieduur, in combinatie met: capaciteiten, behoeften, ambities, werkstijl en werkbelasting en kijk uit voor vooroordelen over leeftijd;
- Samen verantwoordelijk: directie en OR, P&O, management en medewerkers;
- Niet praten *over* medewerkers, maar *met* medewerkers;
- Van niet te lang denken en praten naar doen: snel aan de slag met de vastgestelde personele knelpunten;
- Inpassen in bestaand HR-beleid en –instrumenten;
- Begin klein en eindig groot(s)!

Vooraf vragen we u en om personele basisgegevens te verzamelen. Hieronder verstaan we gegevens over onder meer: HR-beleid en -instrumenten, personeelsopbouw (scholingsniveau en leeftijdsgroepen), instroom-doorstroom-uitstroom, functieverblijfsduur, ziekteverzuim. Verder vragen wij u om alvast na te denken over een organisatieonderdeel of afdeling waarmee u zou willen beginnen of proefdraaien, al dan niet in de vorm van een pilot.

Het programma van de masterclass bestaat uit twee dagen met tussen de dagen vier weken om zaken nader uit te zoeken of af te stemmen, in de vorm van een concrete maatwerk ‘huiswerk’-opdracht.

Dag 1: Meten, draagvlak en daadkracht creëren

- Basisdefinitie van leeftijdsbewust personeelsbeleid en een vertaling naar uw eigen organisatie
- Routeplanner en uw vertrekpunt
- Meten = weten: wat weten we al en wat nog niet?
- Belang en urgentie: wat zijn uw prioriteiten wat betreft leeftijdsbewust personeelsbeleid?
- Draagvlak: hoe creëren we draagvlak en bij wie?
- Daadkracht: wie moeten er meedenken en/of meedoen om succes te garanderen?
- Maatwerk huiswerk-opdracht: formuleren en uitwerken

Tussentijds:

- Maatwerk huiswerkopdracht uitvoeren
- Tijdens deze periode hebben alle deelnemers recht op 1 adviesuur voor coaching en ondersteuning door de masterclassbegeleider.

Dag 2: Actieplannen & Borgen

- Terugkoppeling maatwerk huiswerkopdracht
- Speerpunten bepalen op het gebied van duurzame inzetbaarheid voor 2012
- Van speerpunten naar actieplannen
- SMART-toets van actieplannen
- Vooruitblik op borgen in HR-beleid
- Afronding: afspraken over elkaar op de hoogte houden en kennisdelen

Voor meer informatie en inschrijven gaat u naar www.hrpraktijk.nl/leeftijdsbewust_personeelsbeleid