

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Doe-het-zelf instrument



Hilda Martens, Joke Manshoven
Frank Lambrechts, Anneleen Vandenberk

www.ouderenenarbeid.uhasselt.be



Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Doe-het-zelf instrument

Hilda Martens, Joke Manshoven, Frank Lambrechts,
Anneleen Vandenberk

Omwille van de vlotte leesbaarheid gebruiken we steevast 'hij' als derde persoon enkelvoud. Lees a.u.b. iedere verwijzing naar 'hij' als 'hij/zij'.

Voorliggend "Doe het zelf instrument Leeftijdsbewust Personeelsbeleid" is naast de website www.ouderenenarbeid.be één van de producten , ontwikkeld in het kader van het ESF-project "Zilveren instrumenten en processen". Dit project liep van maart 2004 tot augustus 2006 aan de U-Hasselt met Prof.dr. H. Martens als promotor en Joke Manshoven, Frank Lambrechts en Anneleen Vandenberk als projectmedewerkers.

Het Europees Sociaal Fonds (ESF) wil bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen en door het investeren in menselijke hulpbronnen. Meer info: www.esf-agentschap.be

Inhoud

1. Inleiding	7
2. Is leeftijdsbewust personeelsbeleid wel nodig?	9
3. Kijk verder ... de sociale kaart van uw organisatie	17
4. Draagvlak creëren, visie ontwikkelen en sensibiliseren	19
5. Een overlegstructuur	23
6. Concrete acties	27
7. Verankering van leeftijdsbewust personeelsbeleid in de organisatie	31
8. Meer info...	33
Literatuur	35
Bijlagen	37



1. Inleiding

De ervaring binnen het ESF project 'Zilveren Instrumenten en Processen' leerde ons dat het niet evident is om binnen organisaties te werken aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Met deze uitgave willen we u een leidraad en aansluitende instrumenten aanreiken en u op die manier helpen om concreet aan de slag te gaan met leeftijdsbewust personeelsbeleid. We tonen u de verschillende stappen en denkprocessen en laten u kennismaken met enkele praktijkverhalen. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is immers een kwestie van doen!

In de bijlagen vindt u instrumenten zoals vragenlijsten, meetinstrumenten en checklisten die het u makkelijker moeten maken om leeftijdsbewust personeelsbeleid te introduceren in uw bedrijf of organisatie. De praktijkgetuigenissen komen uit het ESF project 'Zilveren Instrumenten en Processen' waarbinnen we getracht hebben om een dynamiek rond leeftijdsbewust personeelsbeleid op gang te brengen bij Borealis, Umicore, Provincie Limburg en Stad Hasselt.

We zijn er van overtuigd dat iedereen - ongeacht de grootte, sector, cultuur of arbeidssysteem van de organisatie - hier houvast kan vinden voor een goede aanpak van een leeftijdsgericht beleid.

U vindt meer over ons project op de website www.ouderenenarbeid.uhasselt.be.



2. Is leeftijdsbewust personeelsbeleid wel nodig?

Wanneer u denkt: 'Ja, ik zie wel een aantal knelpunten die we misschien kunnen aanpakken en die te maken hebben met leeftijdsbewust personeelsbeleid.'

Lees dan zeker en vast verder!

Maar als u denkt: 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid dat is niets voor onze organisatie, hier gaat alles goed met onze (oudere) medewerkers. Er moet hier niet gewerkt worden aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid' ... lees dan zeker en vast verder!

Leeftijdsbewust personeelsbeleid ... ruimer dan eerst gedacht

U denkt bij het horen van de term waarschijnlijk meteen aan oudere werknemers en aan pensioen, maar leeftijdsbewust personeelsbeleid is een veel ruimer begrip. Het is gericht op het ontwikkelen, benutten en behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van alle individuele werknemers in alle leeftijdscategorieën op korte en op lange termijn, waarbij rekening wordt gehouden met veranderende mogelijkheden en behoeften (Langendoen, 1998).

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is zeker geen synoniem voor ouderenbeleid. Het heeft als doel werknemers uit alle leeftijdsgroepen vitaal, gemotiveerd en inzetbaar te houden gedurende de hele loopbaan. Het is erop gericht om, met waardering voor ieders mogelijkheden, het beste in alle medewerkers naar boven te halen. Leeftijd is daarbij

op zich geen criterium en leeftijdsdiscriminatie wordt absoluut vermeden. Leeftijdsbewust personeelsbeleid schept voorwaarden voor leer- en ontwikkelingsmogelijkheden voor alle medewerkers, met als doel de kwaliteiten van de werknemer zo optimaal mogelijk te ontwikkelen en te blijven benutten, tot aan het einde van zijn loopbaan. Er wordt daarbij wel rekening gehouden met de leeftijdsdynamiek van de mens. In een leeftijdsbewust personeelsbeleid staat de mens centraal. Het beleid is maatwerk. Dit begint op het moment dat de werknemer in dienst treedt en eindigt wanneer hij de organisatie verlaat.

Maar waarom dan ?

De redenen waarom een organisatie beslist te werken aan het opzetten en vormgeven van een leeftijdsbewust personeelsbeleid kunnen sterk verschillen.

Allereerst is het belangrijk om de macro-economi-

sche en demografische ontwikkelingen aangaande onze arbeidsmarkt te schetsen. Dit blijkt echter in de praktijk zelden de hoofdreden waarom organisaties besluiten werk te maken van een leeftijd gerelateerd personeelsbeleid. De motieven zijn vaak eerder terug te vinden binnen de specifieke context van de organisatie. Ze kan een aantal opportuniteiten zien of belemmeringen ervaren die verband houden met leeftijdsbewust personeelsbeleid. We sommen enkele mogelijkheden op.

1. De macro-economische en demografische ontwikkelingen zetten ons aan om te werken aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid

• Vergrijzing en ontgroening

Cijfers tonen aan dat zowel in Europa als in België het aantal ouderen fors is toegenomen tussen 1971 en 2004. De bevolkingspiramide is een omgekeerde piramide geworden. Door een dalend geboortecijfer sinds eind jaren '60 van de vorige eeuw ontstond er een ontgroening: het aantal jongeren neemt af ten opzichte van het aantal ouderen. Daarnaast spreekt men van vergrijzing. De babyboomgeneratie gaat stilaan met pensioen. Daardoor zal tussen 2010 en 2030 het aantal gepensioneerden in België minstens met 900 000 personen toenemen. Die evolutie leidt tot een afname van de beroepsactieve bevolking en zal resulteren in een lager arbeidsaanbod en een tragere groei van de economische activiteit. Aan gezien de totale bevolking zal blijven toenemen, zal de groei van het inkomen per hoofd van de bevolking nog sterker vertragen (Hoge Raad van Werkgelegenheid, 2004).

• Tewerkstelling van (oudere) werknemers

België lijdt een aanzienlijke jobachterstand ten opzichte van het Europese gemiddelde. Op honderd mensen op arbeidsleeftijd waren er in 2005 iets meer dan zestig aan het werk (61.1%). Dat is bijna 3% minder dan het EU (25) gemiddelde (63.8%).

De achterstand op landen als Nederland en de Scandinavische landen is nog aanzienlijker, want daar worden werkzaamheidsgraden genoteerd die variëren van 68.4% in Finland tot 76% in Denemarken.

De geringe werkzaamheidsgraad van de oudere beroepsbevolking in België wordt door zowel de OESO, de Europese Commissie als ESF genoemd als één van de belangrijkste uitdagingen. Voor de groep tussen 55 en 64 jaar ligt die op een dramatisch lage 31.8%. Dit is één op drie en 10.7% lager dan het Europese gemiddelde (EU 25)!

Die lage werkzaamheidsgraad vormt een zware bedreiging voor de toekomstige welvaarts groei van België. Deze groei hangt af van het aantal mensen dat kan tewerkgesteld worden en van de productiviteit. Op deze twee vlakken lopen we de laatste jaren achter in vergelijking met het EU gemiddelde, met als onvermijdelijk resultaat dat onze economische groei kleiner is uitgevallen: In België bedroeg die tussen 1997 en 2003 gemiddeld 1,8%, tegen 2,2% in Europa (Hoge Raad van Werkgelegenheid, 2004). Als de zaken nu op hun beloop laten, krijgen we in de toekomst een nog veel ongunstigere situatie.

• Werkelijke pensioenleeftijd

Een andere evolutie die zich in België na WOII aftekende is de systematische daling van de werke-

lijke pensioenleeftijd. Volgens berekeningen van het OESO daalde die van gemiddeld 64,3 in 1950 tot 57,7 in 2000. Vandaag werkt de Belg (m/v) gemiddeld tot 57 jaar. Dit is een stuk onder de wettelijke pensioenleeftijd van 65 jaar. De actieve periode werd de laatste halve eeuw ingekort met 10 jaar door de verlenging van de studietijd en de vervroegde uittreding uit het arbeidscircuit, waarbij het vervroegd uittreden gestimuleerd werd door een zeer sociaal vriendelijk wetgevend kader. De postactieve periode groeide de voorbije 50 jaar met ongeveer 19 jaar door inkrimping van de actieve leeftijd en de verhoging van de levensduur. Mensen blijven steeds langer leven met als gevolg dat voor sommigen de postactieve periode langer duurt dan hun arbeidsloopbaan. Met andere woorden: de periode dat men actief bijdraagt is te kort (25-55 jaar) en de inactieve periode is te lang (0-25 en 55-75 à 80 jaar = 50 jaar) (Martens et al., 2004).

- *Europese afspraken*

Gezien de Strategie van Lissabon een Europese werkgelegenheidsgraad van 70% vooropstelt tegen 2010, zal België ter zake nog ernstige inspanningen moeten leveren.

In het kader van Europese afspraken (Europese Werkgelegenheidsstrategie-NAP, Strategie van Lissabon) heeft België zich geëngageerd om tegen 2010 de helft van de 55-plussers aan het werk te hebben. De demografische evolutie, de evolutie van de werkelijke pensioenleeftijd en het paradoxale overheidsbeleid terzake geven echter een heel ander beeld. Er moet hier nog een hele weg afgelegd worden.

- *Recente ontwikkelingen in het kader van het Generatiepact*

Met het Generatiepact stelde de overheid een document op betreffende het einde van de loopbaan. Het telt 66 maatregelen die de regering nu in wetten en koninklijke besluiten verder gaat uitwerken. De 66 maatregelen hebben allemaal tot doel de werknemers ervan te overtuigen om (een beetje) langer te werken.

Met het Generatiepact wordt een nieuwe trend in de sociale wetgeving aangekondigd. Voor de eerste maal in de naoorlogse geschiedenis worden de sociale voordelen niet uitgebreid, maar hervormd en zelfs wat teruggeschroefd, en dat met het oog op een doel dat verder in de toekomst ligt. Zo iets is nog nooit vertoond. Een opiniestuk van SD Worx gewaagde zelfs van een historische ommekeer (SD Worx, 2005).

Voorheen kwamen stimulansen vanuit de Europese Unie en werden op basis daarvan maatregelen genomen. Het Generatiepact is anders, de maatregelen getuigen van een visie.

2. We verwachten dat we in de toekomst moeilijk de juiste mensen zullen vinden

De grote groep babyboomers is binnen enkele jaren pensioengerechtigd. Dit zal een uitstroom van waardevolle arbeidskrachten met zich meebrengen. Organisaties zullen op zoek moeten gaan naar nieuwe, gemotiveerde, enthousiaste medewerkers.

Het veranderde arbeidsethos heeft ertoe geleid dat jongeren vandaag de dag veel belang hechten

aan goede combinatiemogelijkheden op vlak van arbeid - gezin en arbeid - vrije tijd. Wanneer men binnen een organisatie al een aantal leeftijdsgerichte instrumenten hanteert, zal dit de aantrekkelijkheid voor nieuwe medewerkers vergroten. De aanwezige oudere medewerkers kunnen ingeschakeld worden bij de socialisatie en on-the-job training van nieuwe medewerkers. Op deze manier wordt de kennis overgedragen en voelen nieuwe medewerkers zich sneller thuis binnen de organisatie.

3. We zien een duidelijk knelpunt of een opportuniteit

Denk hierbij onder andere aan sterke ervaringsconcentratie bij een bepaalde groep medewerkers, beperkte kennisoverdracht tussen groepen medewerkers, afgenomen motivatie, fysieke werkbelasting die te groot wordt voor de grote groep oudere werknemers en dies meer.

De motieven kunnen sterk verschillen en blijken in de praktijk zelden geïnspireerd te zijn vanuit de invalshoek 'leeftijdsbewust personeelsbeleid'. Dit blijkt ook uit enkele getuigenissen van partners binnen het ESF project 'Zilveren Instrumenten en Processen'.

Stad Hasselt

Leeft het debat over langer werken binnen de Stadsdiensten van Hasselt?

Joost Laureys: "Eigenlijk hebben we op dat vlak geen problemen: iedereen blijft sowieso tot zijn zestigste werken. Vanaf dan is er de mogelijkheid om een punt achter de carrière te zetten. Het gros van de personeelsleden maakt daar ook gebruik van. Enkel bij de brandweer is vervroegd pensioen op 56 jaar mogelijk.

De eindeloopbaan problematiek heeft hier een andere dimensie: sommige functies binnen het stadsbestuur zijn moeilijk vol te houden tot 60 jaar. Dan heb ik het op de eerste plaats over mensen met fysiek belastende taken. We trachten voor hen te voorzien in een andere jobinhoud en hen een rol te geven binnen de organisatie die meer op hun mogelijkheden en leeftijd is afgestemd. Al moet ik toegeven dat dit doorgaans over ad hoc-maatregelen gaat en dat we in dit verband wel eens geconfronteerd worden met beperkende regelgeving van de hogere overheid. We zouden graag veel meer mogelijkheden krijgen om mensen tussen hun 60ste en 65ste op een andere manier aan de slag te houden. Aan de andere kant beschikken we natuurlijk over een waaier aan afdelingen en diensten die inzake jobrotatie nogal wat perspectieven bieden. Op dat vlak hebben we wel wat manoeuvreerruimte."

U begint bij leeftijdsbewust personeelsbeleid en komt uit bij een rotatieproject.

Joost Laureys: "Inderdaad. Jobrotatie is zeker één van de projecten die we graag zouden realiseren, als aanloop naar een degelijk beleid terzake. Binnen de

Praktijkgetuigenis

Werkgroep Aandacht Personeel werden de voorwaarden en context afgebakend. Want als je spreekt over roteren, moet je toch eerst nagaan welke functies bij elkaar aansluiten, welke loopbaantrajecten je kan uitstippelen en tot op welk niveau je rotaties mogelijk wil maken. Ook over de duurtijd moet vooraf duidelijkheid zijn. Een zwaardere opgave in het licht van die rotatiepolitiek is het uittekenen van loopbaanpaden en de integratie ervan in een competentie-managementbeleid. In dat verband is het van belang dat we voor meer mensen vormingstrajecten uitstippelen.

Wanneer is een project voor u geslaagd?

Joost Laureys: "Dat heeft alles te maken met de simpele vraag die door de medewerkers van de Universiteit Hasselt gesteld is: kom je met 'goesting' werken? Uiteindelijk is dat de essentie, want ik geloof rotsvast dat zich dat vertaalt naar de resultaten. In dat verband verwijs ik graag naar het beeld van de parking van de centrale werkplaats, waar de technische uitvoeringsdiensten gevestigd zijn. Die staat vol bestelwagentjes en luxewagens. Waarmee ik maar wil zeggen dat heel wat van die technisch uitvoerende mensen naast hun job bij de stad, dikwijls ook op andere vlakken actief zijn: ze werken als zelfstandige in bijberoep, draaien mee in een familiebedrijf, zijn actief in het verenigingsleven, enzovoort. Het komt er dus op aan om hun ondernemerschap, engagement en hun energie die ze in hun vrije tijd etaleren ook binnen de stadsorganisatie te stimuleren en aan te wenden. Dat is voordelig in twee richtingen: de stad kan rekenen op mensen die meer initiatief nemen en de personen in kwestie worden meer

naar waarde geschat, wat een grotere tevredenheid en motivatie met zich mee brengt. Medewerkers die graag komen werken, leveren immers per definitie een grotere meerwaarde voor het bedrijf. Eigenlijk komt dat neer op het streven naar de juiste persoon op de juiste plaats. "

Borealis

Sinds een aantal jaren schoeit Borealis - producent van polyethyleen en polypropyleen -, het personeelsbeleid op een leeftijdsbewuste leest.

Business HR-manager Leon Vliegen: "Als we naar de demografische evolutie kijken, dan is er geen tijd meer te verliezen. Meer zelfs, ik heb de indruk dat de overheid nogal laat wakker geschoten is. Voor Borealis valt de evolutie nogal mee: we verwachten pas binnen vijf tot tien jaar een grote groep van oudere werknemers. Toch wil dit niet zeggen dat we nog zo lang moeten wachten om onze medewerkers te motiveren langer te werken. Want met die oudere medewerkers verlaat ook heel wat kennis en ervaring het bedrijf. Het is beter proactief te zijn en nu al te starten met sensibilisatie voor het thema 'langer werken'. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid ontwikkelen neemt immers tijd in beslag. Eerst moeten alle neuzen in het bedrijf in dezelfde richting wijzen. Omwille van de ontgroening van de arbeidsmarkt is het belangrijk aantrekkelijk te blijven als werkgever voor jong en oud. We moeten dus ook een beleid voeren om oudere werknemers in huis te houden en zelfs aan te trekken.

De visie van Leon Vliegen op leeftijdsbewust personeelsbeleid.

"Een leeftijdsbewust personeelsbeleid richt zich niet alleen naar oudere werknemers, maar naar alle werknemers.

Praktijkgetuigenis

Uiteindelijk komt het er op aan de bestaande HR-praktijken aan de passen aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid.”

Concrete acties.

“De discussie over het Generatiepact eind 2005 heeft voor vertraging gezorgd”, stelt Vliegen. “Voor de vakbonden lag langer werken gevoelig. We wilden hen dan ook niet provoceren. Een aantal concrete projecten is hierdoor in de koelkast terechtgekomen.” Borealis voerde wel al enkele kleinere maatregelen door zoals een flexibele arbeidsduurregeling, skillpooling en tijdskrediet voorbehouden voor oudere werknemers. Daarnaast lopen er enkele kleinere experimenten rond tijdsparen en flexibele vormen van tewerkstelling.”

De toekomst?

Leon Vliegen: “Het Generatiepact is een goede aanzet. Het schept een duidelijk kader waarbinnen langer gewerkt kan worden. Toch is het signaal niet sterk genoeg. Ik heb de indruk dat de sociale partners zich nog te veel verschansen in hun loopgraven. Ze zouden actiever moeten meedenken aan oplossingen in plaats van vast te houden aan bestaande zekerheden. Er moet ook sneller werk gemaakt worden van een ondersteunend beleid. De mogelijkheden verminderen om met brugpensioen te gaan, is één zaak. Daartegenover moeten maatregelen staan die langer werken bevorderen. Deze ontbreken nog voor een groot deel. In de communicatie over het Generatiepact ligt de nadruk veel te eenzijdig op het verhogen van de brugpensioenleeftijd. De aandacht zou meer moeten gaan naar een flankerend beleid. Hoe kunnen we langer werken aangenaam maken? De discussie over het Generatiepact heeft onze plannen doorkruist om als individueel bedrijf enkele stappen vooruit te zetten, omdat een breder maatschappelijk draagvlak ontbrak.”

Voordelen om aan leeftijdsbewust personeelsbeleid te werken

Organisaties zien in leeftijdsbewust personeelsbeleid een mogelijkheid om hun medewerkers flexibel inzetbaar te houden, en creëren zo een tegengewicht voor de functionele verstarring en relatieve veroudering. Functionele verstarring treedt op bij een te grote ervaringsconcentratie. Een medewerker die te lang een zelfde functie uitvoert waardoor zijn/haar beweeglijkheid beperkt wordt, wordt beoordeeld als: “de persoon is vastgeroest”. Vaak vergeet het management dat zij nooit de condities gecreëerd hebben om regelmatige verandering en bijleren mogelijk en aantrekkelijk te maken.

Relatieve veroudering zien we bijvoorbeeld bij de medewerker die de technologische evoluties niet meer kan volgen .o.a. door gebrek aan opleiding. De snelheid waarmee de technologische ontwikkelingen plaatsvinden loopt niet in pas met de snelheid waarmee de betreffende medewerker zich aanpast (Van Buul & Maas, 2004).

Er zijn echter nog andere voordelen aan leeftijdsbewust personeelsbeleid:

- (a) het vergroten van de arbeidstevredenheid of meer ‘werkgoesting’ van alle medewerkers,
- (b) het verbeteren van de kwaliteit van onderlinge relaties tussen ‘jong’ en ‘oud’ en
- (c) het verbeteren van de kwaliteit van de jobinhoud.

Deze aspecten hangen allen sterk samen met een vitale, concurrentiële organisatie.

Flexibiliteit is vaak ook een belangrijk motief. Door de focus te leggen op professionele ontwikkeling gedurende alle loopbaanfasen blijft een medewerker maximaal inzetbaar en beweeglijk (employability/mobility), hetgeen de flexibiliteit van de hele organisatie ten goede komt.

Doelstellingen Leeftijdsbewust personeelsbeleid vanuit werkgeversperspectief

- Werknemers zo lang mogelijk 'aan boord' houden en voorkomen dat kennis, ervaring en competenties voortijdig voor de organisatie verloren gaan.
- Tegengewicht bieden aan functionele veroudering, relatieve veroudering en ervaringsconcentratie, waardoor werknemers langer en op basis van wederzijds genoeg inzetbaar blijven.
- Ziekteverzuim en voortijdige uitval van werknemers voorkomen.
- Conditie creëren op basis waarvan de werknemer de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van zijn eigen loopbaan waar kan maken.
- Conditie creëren voor de permanente ontwikkeling van kennis, kunde en competenties, waardoor de werknemer optimaal inzetbaar blijft.
- De arbeidstevredenheid van werknemers vergroten en hierdoor een positieve invloed uitoefenen op de arbeidsverhoudingen.
- De employability van de werknemer gedurende al zijn levensfasen ontwikkelen en in stand houden, en daarmee de flexibiliteit van de organisatie bevorderen.

Bron: Levensfasegericht personeelsbeleid. Van Buul & Maas, 2005

Maar ook voor de medewerkers heeft een leeftijdsbewust personeelsbeleid tal van voordelen.

Doelstellingen Leeftijdsbewust personeelsbeleid vanuit werknemersperspectief

- De medewerker in staat stellen zich te blijven ontwikkelen en daardoor een waardevolle kracht binnen de organisatie te blijven.
- Door een goede ondersteuning en facilitering de werknemer verantwoordelijkheid geven voor zijn eigen loopbaan en de ontwikkeling ervan.
- Het beeld van oudere werknemers in de organisatie in positieve zin bijstellen en daardoor ook zijn zelfbeeld opwaarderen, waardoor hij zichzelf als een waardevolle kracht blijft zien.
- De medewerker aanspreken op intrinsieke motivatoren in relatie tot zijn levensfasen, zoals het kunnen dragen van verantwoordelijkheid en het openstaan voor nieuwe uitdagingen.
- De verhouding tussen de belasting en de belastbaarheid van de werknemer in relatie tot zijn levensfase structureel bespreekbaar maken met de leidinggevende, waardoor de werknemer in staat wordt gesteld om zo optimaal mogelijk te functioneren.
- De medewerker mogelijkheden geven om zelf ideeën naar voren te schuiven voor nieuwe taken of functies, zoals mentorschap e.d.
- De medewerker gedurende zijn volledige loopbaan gebruik laten maken van opleiding, vorming en training, afgestemd op de accenten van de levensfase.

Bron: Levensfasegericht personeelsbeleid. Van Buul & Maas, 2005



3. Kijk verder... de sociale kaart van uw organisatie

'Bezint eer ge begint' is in deze optiek een toe te juichen houding. Uit de praktijk blijkt namelijk dat mensen die overtuigd zijn van de noodzaak van leeftijdsbewust personeelsbeleid, in hun enthousiasme te snel van wal steken en overgaan tot concrete acties. Die acties blijken achteraf te weinig afgestemd op de realiteit en dus niet te beantwoorden aan de behoeften. Vandaar het belang van het vooraf verzamelen van feiten en cijfers. Ze geven een duidelijk zicht op de huidige situatie én op de toekomst, op de uitdagingen en de opportuniteiten van het eigen personeelsbestand.

Welke gegevens verzamelen?

- aantal medewerkers
- verdeling over diensten/afdelingen
- verdeling over functies
- indeling in leeftijdscategorieën
- projectie in de tijd: hoe ziet ons personeelsbestand er binnen 10 jaar uit, rekening houdend met de gegevens waarover we nu beschikken.
- verzuimcijfers
- opleiding: mogelijkheden tot volgen van opleiding, interesse voor aangeboden opleidingen, gevolgde opleidingen, ...

Deze gegevens kunnen verzameld en gebundeld worden door een personeelsverantwoordelijke.

Vragen die hierbij aan bod komen zijn;

- Is de verdeling evenwichtig qua leeftijd?
- Zijn er significante verschillen tussen afdelingen, functies of werksoorten?
- Zijn er problemen met het vinden van nieuwe medewerkers?
- Is er een trend te ontdekken in de vertrekredenen van de medewerkers?

- Bestaan er leeftijdsgrenzen voor het deelnemen aan scholing? Nemen ouderen nu evenveel deel als jongeren?
- Wordt iedereen gestimuleerd om te blijven leren?
- Houdt men rekening met de manier waarop (oudere) volwassenen leren?
- Worden oudere medewerkers bewust en relevant ingezet in het proces van kennisoverdracht en ervaringsopbouw bij jongere medewerkers?
- Welke kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkeling qua personeel is nodig in de toekomst?

Er bestaan reeds een aantal instrumenten die toegespitst zijn op het verzamelen van deze informatie. (*zie bijlage*)

Meten = weten

Leeftijdsspiegel

Werkboek Levensfasebewust personeelsbeleid

Deze organisatiespecifieke gegevens worden in een volgende stap gebruikt om zowel het management en de medewerkers te overtuigen van het nut van een leeftijds gerelateerd beleid.



4. Draagvlak creëren, visie ontwikkelen en sensibiliseren

1. Management en/of HR

De eerste stap in het ontwikkelen en vormgeven van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is het creëren van een draagvlak om aandacht te besteden aan dit thema. Het komt er op aan het management en de sleutelfiguren (relevante personen) in de organisatie te overtuigen van het belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid, want het succes van het project staat of valt met hun steun.

Het is in die optiek belangrijk dat het management overtuigd wordt van de sociale en economische voordelen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Relevante vragen daarbij zijn :

- Wat zijn de opportuniteiten en uitdagingen?
- Wat verliest het bedrijf als ouderen vroegtijdig vertrekken? En (wat) wint het daarbij?
- Hoe kunnen oudere werknemers bijdragen aan de versterking van het bedrijf?

Ook de cijfergegevens die in de vorige stap verzameld werden kunnen aangewend worden om de noodzaak van een leeftijdsbewust beleid te benadrukken.

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid dient uiteraard te worden ingebed in het ruimere HR-beleid van de organisatie. Het is daarom belangrijk om in deze stap reeds rekening te houden met de bestaande situatie (personeelsinstrumenten,

structuren, personeelsstrategie, ...). Uit die situatieschets kunnen al mogelijkheden en randvoorwaarden gedistilleerd worden om een leeftijdsbewust beleid op te zetten in de organisatie.

- Welk zijn de uitdagingen/problemen waarmee onze organisatie te maken heeft en kan leeftijdsbewust personeelsbeleid hierbij helpend zijn?
- Welke personeelsinstrumenten zijn ingeburgerd of staan op stapel waaraan een leeftijdsbewust element kan gekoppeld worden?
- Welke middelen (tijd/mankracht/budget) zijn er beschikbaar?
- Welke regels en procedures bestaan er?

Om de kans op succes te vergroten is het ook belangrijk om te weten welke sleutelfiguren in de organisatie (de HR-manager, de vormingsverantwoordelijke, de ondernemingsraad, de vakbonden, ...) een leeftijdsbewust beleid willen en kunnen ondersteunen. Het in kaart brengen van hun overtuiging, weerstand, motivatie, interesse ... geeft u een zicht op het actuele draagvlak van waaruit u kan vertrekken. Dit kan discreet en individueel gebeuren of via gekende interne kanalen zoals intranet of een bedrijfsblad.

Een breed draagvlak om leeftijdsgericht personeelsbeleid op te zetten is ook naar de medewerkers toe absoluut noodzakelijk. Als men wil dat leidinggevendenden op alle niveaus ontwikkelings-

of leeftijdsgericht met hun medewerkers omgaan dan moeten zij zien dat er binnen het bedrijf een gezamenlijk beeld ontstaan is van wat dat is, wat daarvan de voordelen zijn en hoe dat in zijn werk kan gaan. Medewerkers verwachten dat management hierin stelling neemt en expliciet de boodschap brengt “ja wij willen (oudere) werknemers langer, met plezier, effectief en efficiënt aan het werk houden” en vervolgens concrete actieplannen ontwerpen om daartoe te komen. Hierover communiceren met de werknemers is dan ook uitermate belangrijk.

Indien het met management overtuigd is kan ze in deze fase ook al brainstormen over concrete acties en die in een stappenplan gieten.

Deze fase is afgerond wanneer het management heeft beslist om leeftijdsbewust personeelsbeleid op te zetten en vorm te geven binnen de organisatie. Wanneer het management zich engageert dan kan dit neergeschreven worden in een nota of overeenkomst. Deze nota of overeenkomst kan informeel of formeel zijn, afhankelijk van de grootte en de cultuur van de organisatie en van de omvang van het project.

Volgende punten kunnen er deel van uitmaken:

- een toelichting bij de visie, de aanpak en inhoud van een leeftijdsbewust beleid en dit aan de hand van concrete cijfers (zie vorige stap)
- het niveau van engagement van alle partners
- de rol, verantwoordelijkheid en bijdrage van iedere partner
- een tijdslijn voor de implementatie en evaluatie van het beleid

Een concreet instrument om te werken aan een draagvlak bij het management- Klankbordgroep aan de hand van 7S-Model van McKinsey

Het bekende 7S-Model van McKinsey is een mogelijkheid om de centrale focus van leeftijdsgericht beleid, met name ontwikkeling en ‘werkgoesting’ in elke levensloopbaanfase, te koppelen aan strategie, structuur, systemen, stijl van leidinggeven, staf of personeel, significante waarden en sleutelvaardigheden.

Deze 7 factoren verwijzen naar verschillende organisatieaspecten die een totaalbeeld geven van een leeftijdsgericht personeelsbeleid. Voor elk van de factoren kan de relatie gelegd worden met ontwikkeling en enthousiasme in de loopbaan.

Tijdens een klankbordgroep met het management kan men werken rond dit model. We overlopen kort de aanpak van deze klankbordgroep (3 à 5 uur).

1. welkomstwoord door lid management/trekker van het project;
2. toelichting bij de aanleiding tot leeftijdsbewust personeelsbeleid vanuit organisatiespecifieke context (a.h.v. organisatiespecifieke gegevens, achtergrond, sociale kaart, ...);
3. toelichting bij het 7S-Model van McKinsey, bespreking van de 7 factoren en uitleg over het doel van de bijeenkomst, namelijk komen tot een inventarisatie van bevorderende en belemmerende factoren binnen de organisatie om een leeftijdsbewust personeelsbeleid vorm te geven, en dit aan de hand van de 7S'en uit het model;

4. de groep (max. 15 personen) gaat in kleinere werkgroepen brainstormen over belemmerende en bevorderende factoren binnen de organisatie om een leeftijdsbewust personeelsbeleid vorm te geven, en dit aan de hand van de 7S'en uit het model;
5. de bevindingen worden, per werkgroep, getoond op een flip-over, bord;
6. korte pauze (15 minuten);
7. de bevindingen worden door de werkgroepen zelf aan elkaar gepresenteerd.

Het is in deze fase nog niet de bedoeling om in discussie te treden over de bevindingen. De werkgroepen luisteren in een open sfeer naar elkaar.

8. de werkgroepen gaan terug apart zitten en maken een rangschikking op van de drie in hun ogen belangrijkste bevindingen of doelen;
9. presentatie van de rangschikking van prioriteiten (in grote groep);
10. maken van concrete afspraken voor verdere opvolging;
11. afsluiting en dankwoord

Deze manier van werken laat het management vrij brainstormen over de bevorderende en belemmerende factoren voor leeftijdsbewust personeelsbeleid vanuit het 7S-Model van McKinsey.

2. Medewerkers

Medewerkers veranderen niet van vandaag op morgen hun houding tegenover hun werk of het einde van hun loopbaan. Mensen moeten het nut inzien van verandering. Het is daarom belangrijk om ook de medewerkers te betrekken bij het volledige proces. Wanneer men het gevoel heeft betrokken

te worden bij beslissingen, zullen deze beslissingen ook gedragen, aanvaard en nageleefd worden bij de personeelsleden.

We willen in de organisatie een breed draagvlak creëren om tot concrete acties te komen waar iedereen achter staat. We willen met elkaar in gesprek gaan rond ervaringen, belevingen en meningen over langer, anders en met plezier aan de slag blijven. Alleen op deze manier kunnen we tot 'gedeelde' aandachtspunten komen waarin iedereen iets van zichzelf herkent en waaruit concrete acties geformuleerd kunnen worden waar iedereen achter staat.

Rond het sensibiliseren van de medewerkers werden 3 gebruiksklare zilveren instrumenten ontwikkeld. Bij de toepassing ervan wordt geïllustreerd hoe de onderzoeksgroep hier zelf mee aan de slag ging in de diverse partnerorganisaties. De instrumenten en de toepassing zijn terug te vinden in de bijlagen.

1. Een "wat leeft er"-actie over langer, anders en met plezier werken binnen de organisatie. Toepassing in de partnerorganisaties Stad Hasselt en Umicore Overpelt

2. Brainstormsessie in een regio- of projectgroep rond randvoorwaarden, draagvlak en acties i.v.m. leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Toepassing in de partnerorganisatie Stad Hasselt
3. Een workshop 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' middels klankbordgroepen

Toepassing in de partnerorganisatie Borealis.



5. Een overlegstructuur

Na een eerste sensibilisering en het creëren van een draagvlak bij zowel het management als de medewerkers is het belangrijk dat dit proces wordt ingebed in de organisatiestructuren en dat een overlegstructuur een mandaat krijgt om de ontwikkeling, implementatie en evaluatie van een leeftijdsgericht beleid te coördineren.

Het is goed om hierbij te streven naar een stuurgroep waarin vertegenwoordigers uit alle geledingen, leeftijdscategorieën, geslachten en nationaliteiten van de organisatie zetelen.

Het opzetten van een werkgroep creëert een structuur om leeftijdsbewust personeelsbeleid te ontwikkelen en vorm te geven en is een duidelijk signaal van het management dat de organisatie de problematiek ernstig neemt.

Naargelang de grootte van de organisatie, of de verschillende aandachtspunten binnen een leeftijdsbewust beleid kunnen er verschillende werkgroepen actief zijn.

Een werkgroep heeft tal van voordelen. De inbreng van alle geledingen van de organisatie is gewaarborgd, wat de kwaliteit van het nieuwe beleid ten goede komt en het draagvlak binnen het bedrijf vergroot. De leden van de werkgroep kunnen hun achterban informeren en motiveren. Daarnaast is de afvaardiging van alle betrokken geledingen een verzekering dat de verschillende deskundigheden aanwezig zijn in de werkgroep en dat de taken overeenkomstig de expertises onder de verschillende leden van de werkgroep kunnen verdeeld worden.

Het is aan te raden om de werkgroep een mandaat te geven om een leeftijdsbewust beleid te ontwikkelen.

Praktijkgetuigenis

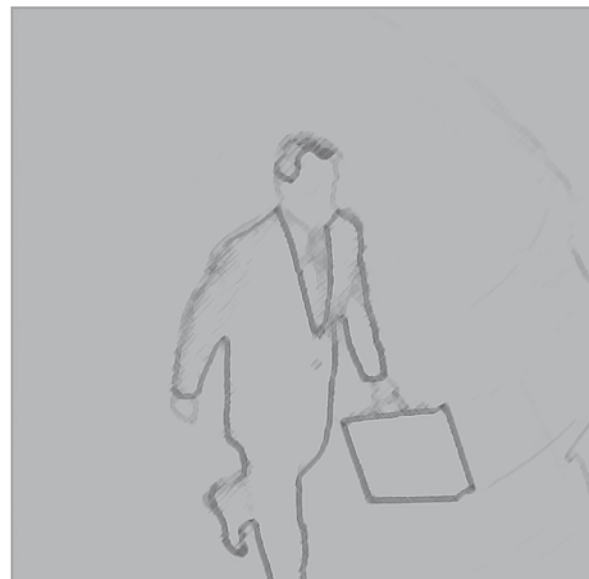
Stad Hasselt

Wat moeten we ons bij de Werkgroep Aandacht Personeel voorstellen?

Joost Laureys: "In 2000 beslisten we om via projectwerking bepaalde zaken te realiseren. Er zijn toen vanuit de directieraad vier projecten opgestart: één kortlopend rond het imago van de stad, één rond kwaliteit, één rond personeel en één rond communicatie. Dat laatste project was een lang leven beschoren en kende een bestending in de werkgroep communicatie, die nog altijd actief is. Uit die werkgroep zijn ook andere werkgroepen ontstaan, waaronder de Werkgroep Aandacht Personeel (WAP). De WAP is samengesteld uit verschillende afdelingen van de organisatie en omvat mensen van zeer verscheiden niveaus. We hebben ook echt referentiefiguren proberen te engageren. Doe je dat niet, dan dreigt zo'n werkgroep op termijn een stille dood te sterven. We willen met de WAP geenszins in concurrentie gaan met de personeelsdienst. Daar zijn van meet af aan zeer duidelijke afspraken over gemaakt. Wel willen we kleinere projecten aanpakken en proberen in dat verband de vinger aan de pols te houden bij het stadspersoneel." "Een 'Leeftijdsbewust initiatief' dat door de werkgroep werd ontwikkeld is

de werkwisselweek. Dat initiatief komt voor een deel tegemoet aan de rotatiebehoefte. De werkwisselweek houdt in dat we iemand een week op een andere dienst laten meedraaien. Via de werkwisselweek krijgt men inzicht in de werking van andere afdelingen en in de mechanismen die op gang worden gebracht als een vraag vanuit de eigen dienst bij de andere afdeling wordt neergelegd. Dit initiatief gebeurt op vrijwillige basis. Het 'gastpersoneel' krijgt ook de opdracht om vanuit het perspectief van hun eigen dienst de werking van de 'gastafdeling' te analyseren en waar mogelijk suggesties tot verbetering te doen. Achteraf verwachten we tevens dat ze naar hun eigen dienst terugkoppelen."

Is die werkwisselweek een succes?
Joost Laureys: "We hebben intussen al vier edities van de werkwisselweek achter de rug en de resultaten zijn ontegensprekelijk positief. Het respect voor elkaar is toegenomen en de samenwerking is erop vooruit gegaan. Op deze manier blijven medewerkers gemotiveerd en met 'goesting' aan het werk. Het is met andere woorden een op leeftijdsbewust personeelsbeleid gerichte actie."





6. Concrete acties

Tijdens de sensibiliseringsacties en bij het creëren van een draagvlak worden vaak al concrete acties of projecten voorgesteld door de deelnemers (management en werknemers). Deze kunnen hier verder uitgewerkt worden.

Er bestaan immers geen kant en klare methoden om leeftijdsbewust personeelsbeleid op te zetten in uw organisatie. Iedere organisatie moet zelf op zoek gaan naar mogelijkheden en kansen, rekening houdend met de specifieke situatie, de context waarbinnen de organisatie actief is. Het opzetten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is maatwerk. In elke organisatie zijn bepaalde managements- en/of personeelsbeleidsinstrumenten meer en andere minder ontwikkeld. Het komt erop aan in de eigen organisatie systematisch na te gaan waar aanhechtingspunten zijn voor leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit kan bijvoorbeeld door het versterken van de functioneringsgesprekken of door dit als opdracht bij een opleiding in projectmanagement te geven of door dit te integreren in de opleiding van leidinggevenden of in een andere organisatie door dit te kiezen als jaarthema. In de mate dat leeftijdsgerichte acties verbonden worden aan bestaande structuren en instrumenten is de kans op integratie in het bestaande beleid oftewel de "mainstreaming" groter.

Provinciaal Openluchtmuseum

Binnen Bokrijk, een organisatie waar ervaringskennis heel belangrijk is, hebben we tot doel gesteld: "Het stimuleren van kennisoverdracht, leren van elkaar en het vergroten van de beroepsfierheid."

Het ESF traject werd vanuit het centraal bestuur begeleid door de HR-manager en de loopbaanadviseur. Ook de vakbondsafgevaardigde en de directe afdelingschef stonden achter het project. Samen met de HR-manager, de loopbaanadviseur, de vakbondsafgevaardigde en de afdelingschef gingen we in eerste instantie op zoek naar organisatiegebonden aandachtspunten wat betreft leeftijdsbewust personeelsbeleid. Wat leeft er binnen de organisatie en waar kan aan gewerkt worden, rekening houdend met de context waarbinnen men actief is. Naar aanleiding van deze gesprekken werd geopteerd om, naast sensibilisering vooral aandacht te besteden aan kennisoverdracht binnen en tussen afdelingen. Een gunstig leerklimaat scheppen, waarin op een waarderende manier

Praktijkgetuigenis

aan kennisoverdracht gedaan kan worden was het doel. Doorheen het proces van overdragen van kennis, staat het verhogen van 'werktrots' en het versterken van energiegevende krachten in de (samen)werking van de groep (het team) centraal. Een goed leer-en samenwerkingsklimaat, een constructieve omgangsstijl, gebaseerd op interpersoonlijke vaardigheden is een cruciale voorwaarde om aan kennisoverdracht te werken.

Het concrete project was in eerste fase gericht op een 30-tal mensen, verspreid over drie generaties, die oude ambachten beoefenen zoals het leggen van strooien daken, het vlechten van lemen muren, het maken van houten karren, enzovoort. In een latere fase werd de aanpak ook toegepast in andere afdelingen. We zijn dus gestart met specifieke maatwerkprojecten om later een meer organisatiebrede beweging te maken.

In het voorjaar van 2004 startten we met twee ploegen. De bedoeling was om samen te werken en kennis te creëren rond vragen als "Hoe kunnen we beter kennis doorgeven en samenwerken?" en "Hoe kunnen we de ambachtsfierheid verhogen?". Inpikkend op de belevingen en ervaringen uit de groepen gingen we vervolgens vooral in gesprek over:

- Wat maakt dat je met plezier, graag en goed werkt/samenwerkt?

- Wat maakt dat je minder graag, met minder goesting, werkt/samenwerkt?
- Wat zou de organisatie kunnen doen zodat je met (meer) goesting werkt/samenwerkt? Het ging daarbij over de vraag welke condities of voorwaarden er moeten gecreëerd worden om goed te kunnen samen werken en kennis over te dragen. Hoe een loopbaan in de organisatie er zou moeten uitzien om dat te bewerkstelligen.

De aanpak van een sessie bestond eruit dat deelnemers elkaar per twee interviewden waarbij ieder de ander als kritische helper bevroeg met het doel zijn verhaal scherp te krijgen. Dit met het doel het verhaal later in plenum te kunnen vertellen zodat de anderen als het ware het verhaal "als een film voor hun ogen zien afspelen" en erop kunnen inpikken, aanvullen,

Vervolgens komt iedereen terug samen en vertelt om beurt zijn verhaal waarvan de meest in het oog springende dingen op flappen of flip-over worden gezet. Telkens worden ook de prioritaire verbeterpunten benoemd. Op die manier verzamelden we ervaring, meningen en verhalen. Op basis daarvan werden de volgende verbeteringsvoorstellen geformuleerd aan de stuurgroep van het project:

1. de behoefte aan overleg op elk niveau (ploeg, ploegbazen, ...) en tussen de diverse niveaus (ploegbazen met hun leidinggevenden, etc.)

Praktijkgetuigenis

2. de roep om de functie van ploegbaas centraler te stellen om de nu uitgeholde functie weer volwaardig te maken.

We beslisten om het project uit te breiden naar de hele technische dienst en hetzelfde proces daar ook te doorlopen omwille van:

- het creëren van een ruimer draagvlak en eigenaarschap
- het krachtiger maken van het project door het uit te breiden
- het invullen van de behoefte om de meningen van de andere afdelingen ook in kaart te brengen

Volgende resultaten werden gerealiseerd:

- er werd een overlegcultuur en een leerklimaat op gang gebracht en geïmplementeerd via diverse begeleidende sessies (ploegbaas + ploeg; ploegbazen + diensthoofd). Deze overlegcultuur werd structureel verankerd door minstens 1 maal per maand een ploegbazenoverleg te organiseren. Dit initiatief zal in de toekomst uitgebreid worden naar de groendienst.
- Er is meer overleg in de ploegen zelf.
- Er zijn officieuze functioneringsgesprekken gevoerd door de ploegbazen gesteund door het diensthoofd van de technische dienst. Het diensthoofd, ploegbazen en personeel zien dit als een versterking van de ploegbaasfunctie.
- De personeelsdienst gaat proberen ervoor te zorgen dat ploegbazen officiële functioneringsgesprekken en zelfevaluatie kunnen doen van hun ploeg.

Als de officiële goedkeuring er is volgt er een verplichte opleiding rond functioneringsgesprekken.

- Er komt een train-the-trainer omtrent kennisoverdracht
- Er zullen video's gemaakt worden waarin getoond wordt hoe bepaalde oude technieken uitgevoerd worden.

Het project werd verankerd binnen de organisatie door volgende punten:

- In elk ploegbazenoverleg is er een vast agendapunt om de uitlopers van het project op te volgen, de voortgang te bewaken en tijdig bij te sturen waar nodig.
- Er zal een nota geschreven worden aan de Bestendige Deputatie waarin de positieve zaken die gerealiseerd werden belicht worden zodat ze enthousiast worden en er verder gewerkt kan worden.

Zijn de verwachtingen omtrent het project ingevuld?

Diensthofd: "In het begin dacht ik: dit is een doodgeboren kind, maar het is stilaan gegroeid en nu geloof ik er sterk in en zie ik duidelijk mogelijkheden. Er is veel meer uitgekomen dan verwacht. Het was belangrijk om ervoor te zorgen dat de concrete stappen gedragen werden door de ploegen, de ploegbazen. Zij voelen zich mede auteur en eigenaar."



7. Verankering van leeftijdsbewust personeelsbeleid in de organisatie

Indien leeftijdsbewust personeelsbeleid ophoudt te bestaan na afronding van een aantal projecten, dan zal het rendement ervan klein zijn. Het is namelijk een continu project. Het is belangrijk om leeftijdsbewust personeelsbeleid te integreren in het totale beleid van de organisatie.

Het is belangrijk om de motivatie en het enthousiasme m.b.t. levensfasegerichte acties gaande te houden. Dit kan door op regelmatige tijdstippen te communiceren over de stand van zaken, de geboekte vooruitgang en de plannen voor de toekomst.

Er ligt uiteraard ook een stuk verantwoordelijkheid bij de werknemers. Dit betekent in de praktijk dat de medewerkers zelf moeten kunnen beschikken over alle relevante informatie betreffende concrete acties, afspraken en maatregelen. Men moet weten wat er kan en niet kan binnen de organisatie in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

i

8. Meer info...

Meer informatie over het ESF project 'Zilveren Instrumenten en Processen' vind je op de website:

www.ouderenenarbeid.uhasselt.be

Op deze website vindt u heel wat praktijkvoorbeelden en ook een literatuurlijst met interessante publicaties voor wie meer wil lezen over leeftijdsbewust personeelsbeleid in al zijn facetten.



Literatuur

Hoge Raad van Werkgelegenheid (2004). *Verslag 2004*. Brussel. Website: www.meta.fgov.be .

Langendoen, M.W. (1998). *Leeftijdsbewust Personeelsbeleid*. Lelystad: Stichting IVIO.

Martens, H., Vandenberk, A., Deweerdt, S. (2004). Werken en 50-plussers: belevingen en inzetbaarheid. In Heeren, J. & Milis, K. (Eds.), *Staten-Generaal van de Limburgse Werkgelegenheid*, p. 211-232. Tielt: Lannoo-Campus.

SD Worx, 2005. *Opiniestuk: Het Generatiepact, een mooi werkstuk*.

Van Buul, G.J.C.M. & Maas, J.F.J. (2004). Brochure *Levensfasegericht Personeelsbeleid*. Sectorfondsen Zorg en Welzijn en Fontys Hogeschool voor Personeel en Arbeid.



Bijlagen

Bijlage I	39
Een 'wat leeft er' actie over langer, anders en met plezier werken binnen de organisatie Voorbeelden vanuit het ESF project 'Zilveren Instrumenten en Processen'	
1. Stad Hasselt	
2. Umicore Overpelt	
Bijlage II	49
Brainstorm in de projectgroep rond randvoorwaarden, draagvlak en acties in het kader van het thema leeftijdsbewust personeelsbeleid	
Een voorbeeld vanuit het ESF project 'Zilveren Instrumenten en Processen'	
Stad Hasselt	
Bijlage III	57
Workshop 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' middels klankbordgroepen	
Een voorbeeld vanuit het ESF project 'Zilveren Instrumenten en Processen'	
Borealis	
Bijlage IV	63
Buitenlandse voorbeelden - Enkele interessante instrumenten	



Bijlage I

Een 'wat leeft er'-actie over langer, anders en met plezier werken binnen de organisatie

0. Welkom met koffie (30')

1. Opstart, kader en doelstelling (5')

Toelichting van leeftijdsbewust personeelsbeleid en de manier waarop [organisatie invullen] er mee bezig is en wil zijn.

Doel: Het werkkader toelichten waarmee we vandaag samen aan de slag gaan. Dit werkkader laat toe om ordening en structuur te brengen, en vooral gericht te werken aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Vorm: toelichting aan de groep door [naam externe begeleider].

2. Verkenningsfase in duo's (40')

Doel: het samen verkennen van wat er leeft over anders , langer en met plezier aan de slag te zijn in [naam van de organisatie].

Vorm: in duo's elkaar interviewen rond een aantal kernvragen.

De bedoeling van het werken in duo's is dat ieder om de beurt zijn verhaal doet, geholpen door zijn kritische interviewer. Op deze manier kan ieder individu gehoord worden. De interviewer stelt zich kritisch ondersteunend op. Dit wil zeggen dat hij luistert en zich inleeft in het standpunt van diegene die aan het woord is (actief luisteren), zonder daarbij in discussie te gaan. De kritische luisteraar probeert het verhaal van de andere scherp te krijgen zodat deze straks zijn verhaal 'vollediger' en duidelijker kan brengen. De externe begeleider bewaakt het proces: goed bevragen en actief luisteren is de opdracht, NIET in discussie gaan...

De vragen waarrond de duo's elkaar interviewen, zijn de volgende:

- Wat maakt dat je met plezier, graag en goed blijft werken in [organisatie invullen]? (denk misschien aan bepaalde concrete momenten en beschrijf wat maakte dat dit zo was?)
- Wat maakt dat je hier tegen je zin werkt en zo snel mogelijk wilt stoppen? (denk misschien aan bepaalde concrete momenten en beschrijf wat maakte dat dit zo was?)
- Wat zou [organisatie invullen] kunnen doen om je met plezier, graag en goed te laten werken tot op hoge leeftijd?
- Hoe zou een loopbaan in [organisatie invullen] er moeten uitzien om dat te bewerkstelligen?
- Wat doet [organisatie invullen] nu al om te maken dat jij en anderen effectief, efficiënt, lang en met plezier aan het werk blijven?

Ieder van de twee is ongeveer 20 min. aan het woord en vertelt daarna in plenum wat de andere gezegd heeft. Eventueel noteren.

3. Verkenning in de grotere groep (30')

Doel: Deze fase heeft tot doel om al de verhalen uit de duo's grondig door te spreken.

Vorm: we maken drie groepen van elk 4 à 5 duo's.

In deze groepen vertellen we het voornaamste uit de vorige ronde en schrijven dit per vraag op een flap (30'): dit helpt om straks de verhalen uit te wisselen in de volledige groep en we houden de informatie bij voor latere acties. In deze groep luistert men met aandacht naar mekaar en stelt diepgaande vragen. Stellingen, ervaringen en me-

ningen worden dieper uitgespit.

De externe begeleider zorgt er voor dat iedereen aan bod komt tijdens het gesprek, en dat ieders mening gerespecteerd wordt. Op deze manier brengt de groep zelf zijn ervaringen, meningen en belevingen in kaart. De belangrijkste aandachtspunten en 'bovendrijvers' worden vastgehouden (genoteerd) om in de volgende fase mee verder te kunnen werken.

4. Samenvatten en prioriteiten stellen (60')

Aan de hand van de flappen uit de drie groepen vat een vertegenwoordiger van elke groep de conclusies plenair samen.

Samen kijken we naar wat het voornaamste is: "gegeven dat we niet aan alles tegelijk kunnen werken, wat zijn dan onze prioriteiten?".

Vorm: in de volledige groep (iedereen samen in zaal).

5. Tussentijdse evaluatie (10')

Na deze uiteenzetting polsen we naar de verwachtingen "en hoe gaan we hier nu verder mee?"

Vorm: In grote groep (iedereen samen in de zaal)

Verhoopte resultaten:

- Overzicht van belevingen, ideeën... rond leeftijdsbewust personeelsbeleid
- Overzicht van adviezen, verbeterpunten, actiepunten... waarmee we in een volgende fase van het project verder kunnen werken...

6. Uitwerkingsfase (90')

De resultaten uit de besprekingen tot nu toe worden verwerkt tot actievoorstellen waarbij ook de belangrijkheid van de voorstellen wordt aangegeven.

Vorm: in de groepen van 4 à 5 duo's van vorige keer (zie stap 3) worden de concrete actievoorstellen genoteerd op flap, en geordend naar belangrijkheid. De externe begeleider zorgt dat ieders stem aan bod komt. (60')

Een vertegenwoordiger uit elke groep licht plenair de rangordening toe (30').

7. Verankering in de organisatie

We zoeken of er een bestaande overlegstructuur is die de functie van stuurgroep kan opnemen en het project verder gestalte kan geven (met eventueel medewerking van externe begeleiding).

Indien dergelijk overlegstructuur niet bestaat, richten we een stuurgroep op die is samengesteld uit alle divisies of afdelingen en van verschillende niveaus zodat ze de diversiteit in de organisatie voldoende. Op die manier werken we de gedragenheid van vervolgacties in de hand.

Voorbeelden vanuit het ESF project 'Zilveren Instrumenten en Processen'

1. Stad Hasselt

Een "wat leeft er"-actie bij Stad Hasselt over langer, anders en met plezier werken

De Stad Hasselt is een organisatie met meer dan 800 personeelsleden, verdeeld over verschillende afdelingen en diensten. Het ESF-traject wordt door de U-Hasselt begeleid samen met [Ab2]de organisatieadviseur van het Stadsbestuur Hasselt en de Werkgroep Aandacht Personeel (WAP), een bestaand forum dat samengesteld is uit vertegenwoordigers van verschillende lagen, diensten en functies van het Stadsbestuur. Beide hebben als opdracht de dienstverlening aan de burger (nog) te verbeteren via het optimaliseren van de betrokkenheid van het personeel. In een eerste bespreking werd door een ESF-onderzoeker op basis van feiten en cijfers de noodzaak van langer werken aangetoond. De volgende vergadering werd samen met de werkgroep de methodiek van klankbordgroepen uitgeprobeerd. Op deze wijze werd leeftijdsbewust personeelsbeleid meteen vertaald naar de bedrijfsspecifieke context, werd de betrokkenheid en het aanvoelen van de relevantie van het thema verhoogd en borrelden meteen een reeks grotere en kleinere actiepunten naar boven. Tijdens een volgende WAP vergadering werd blikte men hierop terug en werd eenzelfde sensibiliseringsactie met representatieve klankbordgroepen voor de hele organisatie gepland en uitgevoerd. Hieronder bespreken we het programma en de resultaten van de 'lunchworkshop' en de opvolgdag.

Programma

10.30: Informele babbel met koffie (plenair)

11.00: Korte uitleg over doel en werkwijze (plenair) en indeling in duo's. In de duo's interviewen we elkaar aan de hand van volgende vragen:

- Wat maakt dat je op de Stad Hasselt met plezier, graag en goed blijft werken?
- Wat maakt dat je hier tegen je zin werkt en zo snel mogelijk wilt stoppen?
- Wat zou de Stad Hasselt kunnen doen om je met plezier, graag en goed te laten werken tot op hoge leeftijd?
- Hoe zou een loopbaan in de Stad Hasselt er moeten uitzien om dat te bewerkstelligen?
- Wat doet de Stad Hasselt nu al (bewust of onbewust) om te maken dat jij en anderen effectief, efficiënt, lang en met plezier aan het werk blijven?

Iedere deelnemer is ongeveer 20 minuten aan het woord

Schrijf de conclusies per vraag op flap: dit helpt om het verhaal te vertellen in groep. We houden de informatie bij voor vervolgacties

11.40: We maken drie groepen van elk 4 à 6 duo's. In die groepen wisselen we de verhalen uit van de vorige ronde. Een begeleider van U Hasselt ondersteunt deze uitwisseling.

Tip aan de verteller: probeer je verhaal 'doorleefd' te vertellen zodat de ander het "als een film in zijn/haar hoofd kan volgen"; dit wil zeggen hel-

der en met voorbeelden. Tip aan de luisteraar: als je niet kan volgen, of ergens dieper wil op doorgaan, bevraag de verteller.

Schrijf de conclusies per vraag op flap: dit helpt om uit te wisselen in grote groep; we houden de informatie bij voor vervolgacties

13.00: "Werkdiner"

14.00: Aan de hand van de flappen vat een vertegenwoordiger van elke groep de conclusies samen. We kijken in groep wat bovendrijft en geven aan wat prioritair is. We gaan verwachtingen na over "wat doen we hier nu verder mee?"

15.00: Einde

Verwachte resultaten:

- Inventarisatie van belevingen, ideeën... rond leeftijdsbewust personeelsbeleid
- Zijn er stereotypes of vooroordelen aanwezig? Welke?
- Een zo breed mogelijke lijst van adviezen, verbeterpunten, actiepunten... waarmee we in een volgende fase van het project kijken wat prioritair en haalbaar is

Resultaten

(1) Wat maakt dat je op de stad Hasselt met plezier, graag en goed blijft werken?

Hier geven de aanwezigen vooral het belang aan van variatie in het werk, flexibele werktijden, voldoende sociale initiatieven, werkzekerheid, waardering door klanten, diensthoofd of collega's, de mogelijkheid van een goede combinatie werk en privé, mogelijkheid tot mutatie waarbij men naar

een andere dienst kan overgeplaatst worden, verantwoordelijkheid kunnen nemen voor wat men doet en luisterbereidheid en steun van directe collega's.

(2) Wat maakt dat je hier tegen je zin werkt en zo snel mogelijk wil stoppen?

Mensen noemen vooral de moeilijke klanten (vooral aan loketfuncties), de doorkruising van planningen binnen de organisatie door politieke inmenging, verschil in doorgroeimogelijkheden tussen tijdelijke en vastbenoemde personeelsleden, slechte communicatie tussen de verschillende diensten en een onevenwichtige taakverdeling.

(3) Wat zou de stad kunnen doen om je met plezier, graag en goed te laten werken tot op hoge leeftijd?

De nadruk wordt hierbij vooral gelegd op het creëren van meer mogelijkheden tot job rotatie binnen de stad, meer variatie binnen de eigen job, glijdende werkuren ook voor arbeiders, ervaringen van 'oudere' collega's meer laten appreciëren en naar het einde van de loopbaan toe: de mogelijkheid krijgen om thuiswerken en werken op de stad te combineren.

(4) Hoe zou een loopbaan in de stad Hasselt er moeten uitzien om dat te bewerkstelligen?

Diverse mensen geven aan dat de loopbaan al goed zit maar dat het op diverse vlakken nog beter kan. Verbetermogelijkheden worden gezien in het krijgen van meer verantwoordelijkheid en een betere spreiding van de werkuren. Op bepaalde momenten van je carrière zou het mogelijk moe-

ten zijn om meer uren te werken ter compensatie van minder uren op andere momenten. Bijvoorbeeld als jongere werk je meer uren per week en als je ouder bent minder.

(5) Wat doet de stad Hasselt nu al (bewust of onbewust) om te maken dat jij en anderen effectief, efficiënt lang en met plezier aan het werk blijven?

De aanwezigen tijdens de workshop appreciëren de acties van de WAP (Werkgroep Aandacht voor Personeel), waarvan dit er een is. Ook geven mensen aan dat er een groot aanbod is van de nodige vorming en opleiding. De bedienden kunnen reeds genieten van glijdende werkuren. Ook een actie zoals de 'werkwisselweek' wordt ten zeerste geapprecieerd. En fysisch zeer zwaar werk wordt ook vaak uitbesteed. De mogelijkheid van loopbaanonderbreking wordt ook gezien als een reeds bestaande actie die stimulerend werkt om langer met plezier te kunnen werken.

Na bespreking van deze resultaten in de WAP kwam als prioritair actiepoint 'Positief waarderen van een mutatie- en/of rotatiebeleid binnen de stadsdiensten' uit de bus. De WAP heeft gebrainstormd over mogelijkheden en randvoorwaarden en is momenteel bezig aan een 'blauwdruk', een nota en een proces, om op de hoogste interne echelons steun voor deze actie te verkrijgen.

2. Umicore Overpelt

Een “wat leeft er”-actie bij Umicore Overpelt over langer, anders en met plezier werken

Umicore is internationale metaal- en materialengroep met acht vestigingen in België. Er werken ongeveer 8000 personeelsleden. In juni 2002 had bij Umicore Overpelt een herstructurering plaats, waarbij twee van de vijf business units betrokken waren, zodat gesnoeid moest worden in het personeelsbestand. Met het oog op de wederterwerkstelling van dit personeel en het beschikbaar houden van competentie en ervaring voor de organisatie, stelde de directie Umicore voor om met een andere firma een joint venture aan te gaan, waarbij het personeel en de infrastructuur van Umicore werden overgenomen. Dit voorstel werd niet aanvaard, zodat uiteindelijk (opnieuw) brugpensioen werd toegekend.

Tot op de dag van vandaag is bij de directie de vraag blijven leven waarom men op dat ogenblik niet bereid was om een dergelijk initiatief van behoud van tewerkstelling een kans te geven. Wat maakt dat men zo vast hangt aan dat brugpensioen en alternatieven van de hand wijst? Wat kan de directie doen om dit te doorbreken? Onder welke condities is men eventueel wel bereid om behoud van tewerkstelling (binnen Umicore of een ander bedrijf) te verkiezen boven brugpensioen? En hieraan gekoppeld: hoe kan men flexibele en leergerichte werknemers krijgen? Doorheen het project werd gepoogd een antwoord te bieden op al deze vragen door de verschillende actoren (directie, arbeiders, bruggepensioneerden en vakbond) aan het woord te laten, met de intentie inzicht te krijgen in de verschillende standpunten

en hen in dialoog te brengen.

In een eerste fase werd een klankbordgroep georganiseerd waarbij een twintigtal werknemers (vooral arbeiders) van Umicore Overpelt betrokken waren.

Resultaten

Na een situerende inleiding kwam er al snel een hevige discussie op gang waar een aantal ‘trekkers’ het woord namen en het vooral hadden over ‘de overheid die niets doet’, ‘de grote mannen gaan met het geld lopen en wij moeten nu langer werken’. Dit duurde ongeveer een half uur. De onderzoekers benadrukten herhaaldelijk vandaag te willen werken rond datgene wat we in het bedrijf kunnen doen, zonder te focussen op de overheid, zonder te blijven steken op het macro-niveau.... Dit werd door een paar mensen versterkt en uiteindelijk heeft de groep zich opgesplitst (in twee kleinere groepen). De vragen die in de beide groepen aan bod kwamen, zijn enigszins verschillend, maar de thema’s die naar voor kwamen in de beide groepen lopen parallel. Onderstaand verslag geeft een volledige samenvatting.

1. Wat maakt dat je met enthousiasme en inzet langer en anders aan de slag zou kunnen blijven?

- Flexibele eindloopbaan door opbouwen van tijdskrediet doorheen je loopbaan
- Vanaf 50 j 4/5 werken, vanaf 52 j 3/5 enz... of minder uren per dag
- In functie van individuele behoefte! Geen verplichte pensioenleeftijd!
- Loopbaanperspectief in je huidige functie, werkzekerheid - een toekomst in je job.

- Als je iets hebt om naar uit te kijken, een stimulant vb. een premie, dan werk je tot je die hebt. Bijvoorbeeld na 25 jaar werken krijg je een premie (13e maand of zo iets) en die opnieuw krijgen als je 30 jaar werkt - of telkens na het 26e, 27e, 28e jaar enz.
- De aard van het werk aanpassen
- Voor oudere werknemers geen vuil werk, minder fysieke inspanningen en niet meer werken in het ploegensysteem;
- Aangepast werk waarin je kan minderen;
- Jongeren opleiden en coachen, want ouderen kennen het bedrijf.
- Als je kan werken met een baas die niet te jong is, die zich kan inleven in oudere werknemers, die weet wat het is al 30 jaar te werken in productie.
- Minder druk, dat ze u minder opjagen - meer op uw tempo laten werken. Bijvoorbeeld 's morgens zeggen dit is uw taak voor vandaag en u dan gerust laten.
- Als het verschil tussen werken en op pensioen gaan groot genoeg is - als je bijvoorbeeld na een bepaalde leeftijd nog werkt, dat je geen belasting zou moeten betalen.

2. Wat maakt dat je getemperd wordt in je enthousiasme om langer aan de slag te blijven?

- Negatieve sfeer van afbouw en dalende activiteiten, men wil met minder meer doen.
- Er worden zeer veel activiteiten uitbesteed omdat het geen kerncompetentie is van het bedrijf.
- Als je 35 jaar in 3 ploegendienst gewerkt hebt, en al die tijd geen of een moeilijk sociaal leven gehad hebt, dan kies je voor stoppen met werken, dus voor brugpensioen. Daar zou dan wel een grens op moeten staan, nl. pas stoppen na 30, 35 of 40 jaar werken. Men is na zoveel jaar minder gemotiveerd, de 'drive' is er wat uit. Vroeger 'liep' je van de ene plaats naar de andere - nu 'ga' je. Productiearbeiders doen al jarenlang hetzelfde werk.
- De laatste jaren moet men meer en meer kunnen, moet men steeds polyvalenter zijn en dat verhoogt de druk nog (vroeger was er een afzonderlijke schrijnwerker, elektricien, metsers - nu moet men alles kennen en kunnen).
- Men heeft niet het gevoel dat het bedrijf een grote familie is, dat men deel uitmaakt van een groter geheel.
 - Door de organisatie op te splitsen in BU's (Business Units) werd dit versterkt
 - Conflicten tussen BU's onderling - stielmannen (onderhoud) versus productiemensen
- Men mist hiërarchisch gezien soms een tussen-niveau, nl. de baas is nu de voorman, die eigenlijk een van de collega's is. Dat is geen echte leidinggevende en dat werkt niet.
 - Men mist iemand die ook echt steun geeft, die dingen op zich neemt
 - Men mist iemand die schouderklopjes kan geven, positieve feedback i.p.v. op het matje te worden geroepen als iets misgelopen is
 - Iemand die onderscheid kan maken i.p.v. iedereen over dezelfde kam te scheren
 - Iemand met beslissingsbevoegdheid die echt het verschil kan maken

3. *Wat kan het bedrijf concreet doen om je met enthousiasme langer en anders aan de slag te houden?*

- Aangepast werk voorzien vanaf een bepaalde leeftijd of na ziekte of een ongeval
- De band tussen de personeelsleden onderling moet versterkt worden, want uit een hechte familie vertrekt men niet zo snel
- Een herverdeling van de taken, nl. voor sommigen (jongeren?) wat zwaarder en anderen (ouderen) lichter werk. Maar dat mag niet zijn ten koste gaan van... Dat is ook gebeurd voor de mensen die besloten hebben om niet op BP te gaan. Die hebben lichter of administratief werk.
- Interesse voor coachen en peter-meterschap voor de opleiding van jongeren
- Meer transparantie vanuit het beleid rond afbouw mogelijkheden, een flexibele eindloopbaan, maar niet noodzakelijk voor iedereen. Het moet een eigen keuze zijn (vb. in geval van studerende kinderen).
- Een baas moet zorgen dat zijn mensen fier kunnen zijn op hun werk. Dat kan in kleine dingen zitten. Bijvoorbeeld toen Union Minière - Umicore werd waren er nog jassen over met Union Minière op en die zijn uitgedeeld. Veel mensen blijven die dragen - omdat ze zo zeggen: kijk daar werk ik. Dat zijn kleine zaken om de mensen te helpen fier op hun bedrijf te zijn en dat zou meer moeten gebeuren.

4. *Onder welke voorwaarden zou men tewerkstellingsbehoudende maatregelen (met eventueel gaan werken voor een andere werkgever), verkiezen boven het brugpensioen?*

- Bij behoud van loon én statuut (verbetering mag natuurlijk altijd).
- Als je een terugkeermogelijkheid (en je pensioenrechten) behoudt in geval die andere zaak failliet gaat.
- In deze regio kunnen blijven werken.
- Als je voor dat ander werk ook voldoende opleiding krijgt (dat is nu de laatste jaren op Umicore goed, als er opleiding nodig is, dan wordt die gegeven, dat was vroeger niet altijd zo).
- Als je zeker bent dat de opvang door de collega's daar goed zal zijn (dat je niet met het stigma 'dat is er ene van Overpelt' blijft rondlopen en daardoor niet geïntegreerd raakt 'omdat je van de anderen bent en niet van ons').
- Enkelingen zien het als uitdaging om 'iets nieuws te leren en te doen'. De meesten vinden 'uitdaging' een vies woord. Je moet dan opnieuw onder aan de ladder beginnen en jezelf bewijzen. In je vroeger werk ben je iemand, dat ken je en daar voel je je zeker in. Veranderen kost veel energie.
- Bij bepaalde familiale omstandigheden - als je het geld echt nodig hebt, als je een 'kwaai vrouw' hebt, waardoor je niet graag thuis blijft.

Besluit

De laatste jaren zien we een daling van de activiteiten omwille van allerlei herstructureringen. Zoiets tempert het enthousiasme. Een brugpensioenregeling heeft zich - mede door het beleid - doorheen de jaren als een heuse mentaliteit geïnstalleerd. Men verwacht op 55 jaar te kunnen vertrekken. Dat maakt dat men gaat uitzien naar het brugpensioen 'want dat heeft men dan tenminste dat nog gehaald'. Het alternatief is ontslag op oudere leeftijd, wat het risico om te moeten gaan stempelen heel reëel maakt. Zoiets heeft serieuze implicaties voor je pensioenberekening.

De keuze van al dan niet voor brugpensioen te gaan, is sterk afhankelijk van de individuele persoon en zijn specifieke situatie. Men maakt de balans op tussen pro's en contra's en als de pro's van het brugpensioen doorwegen, is de keuze snel gemaakt. Men kiest dan voor veiligheid. Soms kan één persoon echter een hele groep beïnvloeden en de keuze in een bepaalde richting sturen. Brugpensioen is een goudmijn momenteel. Moest men een evenwaardig alternatief voorgesteld krijgen, zou dit de keuze zeker bemoeilijken.

Maar er is ook de sterk emotionele band met het bedrijf en/of de afdeling: 'Je bent er begonnen en je hebt er - binnen bepaalde grenzen - je eigen werk kunnen kiezen. Als dat werk je niet lag, kon je van job veranderen. Je hebt dat werk geleerd, je er in verdiept. Als je goed bent in je job, verander je niet zomaar. Anders gezegd: "Je hebt 30 jaar bij dit bedrijf gewerkt. Na 30 jaar is dit bedrijf je moeder geworden. Dat doe je niet na 30 jaar zeggen: nu is die ander (dat andere bedrijf) je moeder. Dat gaat niet..."

'Ook van afdeling of bedrijf veranderen binnen Umicore - zelfs binnen de fabriek in Overpelt - is vaak 'van de klei naar de hei' gaan. In de ene groep voel je je geborgen, in de andere is het ieder voor zich. De ene groep is een hechte groep, in de andere ben je gewoon een nummer'.

In een klein vragenronde achteraf werd de focusgroep geëvalueerd. Men blijkt enthousiast: 'Het is goed om er met mekaar over te praten, elkaars verhalen te horen'. 'Zulke gesprekken moeten meer gebeuren'.

Het is duidelijk dat men er sterk mee bezig is, dat men zich heel betrokken voelt - men is heel emotioneel en 'fel', zeker in de kleine groep.



Bijlage II

Brainstorm in de projectgroep rond randvoorwaarden, draagvlak en acties in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid

0. Welkom met koffie

1. Introductie

Het doel vandaag is te brainstormen met deze groep over [thematiek invullen vb. het positief waarderen van het mutatiebeleid]. We bouwen deze brainstormsessie op rond twee vragen:

1. Wat zijn volgens u de randvoorwaarden om een [thematiek invullen, bijv. een mutatie- en/of rotatiebeleid] op een positieve wijze te introduceren in onze organisatie?
2. Welke acties kunnen wij als projectgroep ondernemen om [thematiek invullen, bijv. een mutatie- en/of rotatiebeleid] in een positief daglicht te plaatsen, om draagvlak te creëren in onze organisatie?

2. Werkwijze

1. Zoveel mogelijk ideeën genereren ZONDER de haalbaarheid ervan na te gaan ("het kan niet zot genoeg zijn").
2. Ideeën ORDENEN met het doel een aantal krachtige ideeën/acties over te houden die projectmatig kunnen aangepakt worden.

Ideeën ordenen naar:

- Implementeerbaar?: Wat zijn makkelijk te implementeren ideeën die al aansluiten bij wat er is, die voortbouwen op vroegere voorbeelden, waarvan de aanvaardbaarheid hoog is en waar deze groep iets kan aan doen?
- Innovatie: Wat zijn echt innovatieve ideeën, doorbraakideeën waarvan de implementatie toch mogelijk is en waar deze groep iets kan aan doen?
- Dromen: Wat zijn toekomstideeën, dromen die heel innovatief lijken maar waarbij dingen moeten gebeuren die op een ander niveau beslist worden, waar deze groep niet veel kan aan doen? Buiten het bereik van deze groep?

Vorm: een begeleider geeft het werkkader van de brainstormsessie aan maar blijft heel vaag over punt 2 van de aanpak omdat het hier nu al op ingaan, het genereren van ideeën blokkeert. Iemand uit de groep of de begeleider schrijft ideeën OP FLAPPEN, de vragen worden achtereenvolgens behandeld. Vervolgens maakt de groep een ordening op basis van de gemaakte flappen.

Timing: afhankelijk van de beschikbare tijd, maar ruime tijd nemen om mensen ideeën te laten spuien!

Een voorbeeld vanuit het ESF project 'Zilveren Instrumenten en Processen'

Brainstormsessie in een projectgroep rond randvoorwaarden, draagvlak en acties i.v.m. leeftijdsbewust personeelsbeleid bij Stad Hasselt

Na de bespreking van de resultaten van de eerste acties i.v.m. Leeftijdsgericht personeelsbeleid namelijk de 'lunchworkshop' en de opvolgdag in de WAP kwam als prioritair actiepunt 'Positief waarderen van een mutatie- en/of rotatiebeleid binnen de stadsdiensten' uit de bus. De WAP heeft gebrainstormd over mogelijkheden en randvoorwaarden (zie hieronder voor de werkwijze en resultaten) en is momenteel bezig aan een 'blauwdruk', een nota en een proces, om op de hoogste interne echelons steun voor deze actie te verkrijgen.

Verslag van de brainstormsessie

26/01/2005 14.00 - 17.00

Doel: Brainstorm rond het "positief waarderen van het mutatie- en/of rotatie-beleid". Randvoorwaarden en acties. Met begeleiding van uit de U-Hasselt.

Werkwijze:

- We toetsen in de groep hoe ze de brainstorming rond het positief waarderen van het mutatie- en/of rotatiebeleid het liefst aanpakken. We werken rond twee vragen die de brainstorm structureren:

1. Wat zijn volgens u de randvoorwaarden om een mutatie- en/of rotatiebeleid op een positieve wijze te introduceren?

2. Welke acties kunnen wij vanuit de WAP ondernemen om het mutatie- en/of rotatiebeleid in een positief daglicht te plaatsen, om draagvlak/platform te creëren in de Stad Hasselt?"

[belangrijk is dat deze vragen samen met de organisatieontwikkelaar van de Stad Hasselt zijn opgesteld ‡ dit geeft zekerheid dat ze in de taal geformuleerd zijn die 'past']

- Het is de bedoeling om in eerste instantie zo veel mogelijk ideeën te genereren ZONDER de haalbaarheid ervan na te gaan ("het kan niet zot genoeg zijn").

- Vervolgens laten we de ideeën 'indikken' en ordenen ze met het doel een aantal krachtige ideeën/acties die projectmatig kunnen opgepakt worden, over te houden.

Ideeën ordenen naar:

- Implementatie: Wat zijn makkelijk te implementeren ideeën die aansluiten bij wat er al is, die voortbouwen op vroegere voorbeelden, waarvan de aanvaardbaarheid hoog is en waar de WAP iets kan aan doen?

- Innovatie: Wat zijn echt innovatieve ideeën, doorbraakideeën waarvan de implementatie toch mogelijk is en waar de WAP iets kan aan doen?

- Dromen: Wat zijn toekomstideeën, dromen die heel innovatief lijken maar waarbij dingen moeten gebeuren die op een ander niveau beslist worden, waar de WAP niet veel kan aan doen? Buiten het bereik van de WAP?

- Iemand van de groep schrijft dingen op flap: dit resulteert in een 6tal flappen vol met randvoorwaarden en enkele concrete acties.

- Vervolgens staan we stil bij de vraag: “welke concrete acties kan de WAP ondernemen om draagvlak/platform te creëren in de Stad voor een rotatiebeleid?”. Ook hier zijn weer enkele flaps volgeschreven. De begeleider van U-Hasselt leidt de gesprekken in banen en noteert..

Vervolgafspraken:

- De flappen worden uitgetypt door de organisatieontwikkelaar van de Stad Hasselt
- Volgende afspraak om verder te denken over de randvoorwaarden en hoe draagvlak/platform te creëren.



Resultaten van de brainstormsessie

VRAAG 1: Wat zijn volgens u de randvoorwaarden om een mutatie- en/of rotatiebeleid op een positieve wijze te introduceren?

- Getuigenis van succesvolle mutaties (in Obbestad = bedrijfsblad)
- Aantrekkelijk maken (in 't algemeen)
- Naam wijzigen
- Vrijlaten: voor iedereen mogelijk
- Ook terugkunen
- Tussen alle diensten
- Bevordermogelijkheid blijft
- Deeltijds werken blijft behouden
- Half (gedeeltelijk) muteren - gedeeltelijk blijven
- Proefperiode
- Ook buiten de stad Hasselt muteren
- Communicatie extern
- Verwijzen naar WWW
- Negatieve communicatie uitsluiten
- Behoud van loon
- Extra beloning
- Positief beoordelen
- Opnemen in beoordelingssysteem (bereidheid om te muteren positief honoreren)
- Extra begeleiding (vorming/coaching)
- Positieve houding leidinggevend
- Welkomstdag † introduceren van mogelijkheid
- Functioneringsgesprek (inbouwen)
- Grote transparantie
- Opendeurdagen (kijkdagen)
- Uitbreiden WWW
- Mensen/middelen hebben
- Gemaklijker maken (formulieren/diensthoofd/...)

- Opleiden van diensthoofden (zodat je ze meekrijgt)
- Leidinggevend zelf laten muteren
- Actief zoeken
- Competenties - verwachtingen communiceren
- Gelijkaardige jobs oplijsten
- Mogelijkheid om als team te muteren
- Openheid/flexibiliteit van teams (taken + menselijke omgang)
- Opletten voor verlies van gezicht van een dienst (extern/intern)
- Goede organisatie/opvang op nieuwe dienst
- Procedurehandboek (veel werk!)
- Toegankelijk maken expertise & kennis
- Uitgenodigd worden
- Gunstige evaluatie
- Centraal meldpunt, zowel voor aanvragen als voor posities
- Nadenken over haalbaarheid
- Thuiswerk
- Dienst wijzigen, doch standplaats behouden moet mogelijk zijn
- Aangenaam gezelschap
- Aandacht voor systemen
- Tapkraan
- Inrichting lokaal: zeggenschap hierin
- Forum organiseren om het thema 'muteren' zelf te lanceren - elkaars werk beter te leren kennen
- 5 + 1 gratis
- Minimumduur van een mutatie vastleggen
- Achterliggende doelstelling van rotatie duidelijk maken
- Leeftijd in rekening brengen?
- Duidelijke regels
- Goed controlesysteem / Goed ondersteunings-systeem

- Marketingteam
- Geen kippenhok
- Gefundeerde keuzes
- Engagement
- Sollicitatiegesprek
- Weigering motiveren + feedback ‡ waarom kan aangevraagde mutatie niet?
- Geven van suggesties rond zelfontwikkeling mogelijk maken
- Kort op de bal spelen (mutatieaanvraag niet te lang onbeantwoord laten)
- Per dienst een analyse van de mutatiemogelijkheden maken
- Zichtbaar maken als het loopt ‡ reclame rond maken!

VRAAG 2: Welke acties kunnen wij ondernemen om het mutatie- en/of rotatiebeleid in een positief daglicht te plaatsen?

- Benadrukken in College (schepenen): leeft in de pers (leeftijdsbewust PB), bij het personeel, in WAP, ... Houdt kansen in (voor de organisatie - voor het personeel: o.a. polyvalentie)
- Forum: lanceren van het thema bij het personeel ‡ zie middagen in Parterreke
- Naamwijziging
- Positieve verhalen beklemtonen en zichtbaar maken ‡ 'warm' krijgen (vb. Succes Green-Team)
- Zorgen dat je de leidinggevend meekrijgt - > via traject leidinggeven: 1 of meer concrete opvolgprojecten van maken
- Terugkoppelen naar de directieraad
- Wat doen om het duidelijk te krijgen (= weer-

stand ondervangen)? -> Blauwdruk maken aan de hand van de hierboven opgesomde condities, randvoorwaarden.

ORDENING VAN RESULTATEN VAN DE BRAINSTORM - OPSTAP NAAR BLAUWDruk

COMMUNICATIE

- Getuigenis van succesvolle mutaties (in Obbestad)
- Communicatie extern
- Verwijzen naar WWW
- Welkomstdag -> introduceren van mogelijkheid
- Functioneringsgesprek (inbouwen)
- Grote transparantie
- Opendeurdagen (kijkdagen)
- Competenties - verwachtingen communiceren
- Gelijkaardige jobs oplijsten
- Openheid/flexibiliteit van teams (taken + menselijke omgang)
- Forum organiseren: om het thema 'muteren' zelf te lanceren en om elkaars werk beter te leren kennen
- Achterliggende doelstelling van rotatie duidelijk maken
- Marketingteam
- Kort op de bal spelen (mutatie-aanvraag niet te lang onbeantwoord laten)
- Zichtbaar maken als het loopt ‡ reclame rond maken!

STIMULEREN

- Aantrekkelijk maken (in 't algemeen)
- Extra beloning
- Positief beoordelen

- Gunstige evaluatie
- Opnemen in beoordelingssysteem (bereidheid om te muteren positief honoreren)
- Actief zoeken
- Uitgenodigd worden
- Thuiswerk
- Aangenaam gezelschap
- Tapkraan
- Geven van suggesties rond zelfontwikkeling mogelijk maken

FACILITEREN

- Vrijlaten: voor iedereen mogelijk
- Ook terugkunnen
- Deeltijds werken blijft behouden
- Half (gedeeltelijk) muteren - gedeeltelijk blijven
- Proefperiode
- Behoud van loon
- Gemakkelijker maken (formulieren/diensthoofd/...)
- Mogelijkheid om als team te muteren
- Toegankelijk maken expertise & kennis
- Dienst wijzigen, doch standplaats behouden moet mogelijk zijn

OMKADERINGSMOGELIJKHEDEN

- Extra begeleiding (vorming/coaching)
- Positieve houding leidinggevenden
- Mensen/middelen hebben
- Opleiden van diensthoofden (zodat je ze meekrijgt)
- Opletten voor verlies van gezicht van een dienst (extern/intern)
- Goede organisatie/opvang op nieuwe dienst

- Procedurehandboek (veel werk!)
- Centraal meldpunt, zowel voor aanvragen als voor posities
- Aandacht voor systemen
- Duidelijke regels
- Goed controlesysteem / Goed ondersteunings-systeem
- Weigering motiveren + feedback ‡ waarom kan aangevraagde mutatie niet?
- Per dienst een analyse van de mutatiemogelijkheden maken

VOORWAARDEN

- Bevordermogelijkheid blijft
- Negatieve communicatie uitsluiten
- Leidinggevenden zelf laten muteren
- Nadenken over haalbaarheid
- Inrichting lokaal: zeggenschap hierin

- Minimumduur van een mutatie vastleggen
- Geen kippenhok
- Gefundeerde keuzes
- Engagement
- Ook buiten de stad Hasselt muteren

METHODE/WIJZE WAAROP

- Naam wijzigen
- Tussen alle diensten
- Uitbreiden WWW
- 5 + 1 gratis
- Leeftijd in rekening brengen?
- Sollicitatiegesprek

-> AFSpraak om blauwdruk op te maken



Bijlage III

Workshop 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' middels klankbordgroepen

0. Welkom met koffie

1. Opstart, kader en doelstelling

We gaan in gesprek over leeftijdsbewust personeelsbeleid aan de hand van enkele stellingen (op voorhand voorbereid) en een viertal kernvragen. Vorm: in de volledige groep geeft de begeleider een korte inleiding over leeftijdsbewust personeelsbeleid, stelt het werkkader van de workshop voor en laat ruimte voor opmerkingen en vragen. Timing: 10 à 15'

2. In gesprek over stellingen

We starten met een aantal stellingen. Graag hadden we jullie daarover gehoord, jullie meningen mogen verschillen.

Vorm: in groepen van maximaal 10 met telkens een begeleider. De begeleider laat de stellingen achtereenvolgens aan bod komen op slides en vraagt per stelling om reacties, meningen, belevingen en illustraties uit de eigen werksfeer. Het gaat niet om het aantal personen dat het eens of oneens is, wel om de bespreking van de achterliggende opvattingen of ervaringen. Timing: 15'

Eens of oneens?

1. Het aantal arbeidsongevallen daalt met de leeftijd.
2. Oudere werknemers zijn minder vaak afwezig door ziekte dan jongere werknemers.
3. Oudere werknemers leren anders en trager.
4. Opleiding is vooral interessant voor jonge collega's. Oudere collega's hebben dankzij hun ervaring minder nood aan bijscholing en zijn dan ook minder geneigd om op het opleidingsaanbod in te gaan.
5. Omdat oudere werknemers minder flexibel, stressbestendig en veranderingsbereid zijn, en bovendien ook een lager werktempo hebben, zijn functies met veel verantwoordelijkheid best voor jongere werknemers.
6. Ik vind dat oudere werknemers plaats moeten maken voor de jongere.

3. In gesprek over kernvragen

Aan de hand van een viertal vragen willen we dieper ingaan op jullie meningen, ervaringen en belevingen over langer, anders en met plezier werken. Hoe opener meningen geuit en besproken kunnen worden, hoe interessanter het gesprek. Het helpt om geregeld samenvattingen te maken om te zien of het goed begrepen is.

Vorm: in groepen van maximaal 10 personen met telkens een begeleider. De begeleider laat de vragen achtereenvolgens aan bod komen op slides en vraagt per stelling om reacties, meningen, belevingen en illustraties uit de eigen werksfeer. De antwoorden op de vragen worden op flappen geschreven door iemand van de groep of door de begeleider. Iemand van de groep wordt gevraagd om straks in plenum een samenvatting te geven van de antwoorden.

Timing: 15' per vraag, totaal: 60'.

In gesprek over...

1. Wat houdt je tegen om langer te werken? Wat maakt dat je ervoor kiest om (zo snel mogelijk) te stoppen met werken?
2. Wat zou je ertoe kunnen verleiden om langer te werken? Wat denk jij dat velen zou kunnen verleiden?
3. Als je langer moet werken, wat kan je dan troosten, onder welke (minimum)voorwaarden? Om langer werken mogelijk te maken, zijn maatregelen nodig van de betrokken werknemers, leidinggevenden, collega's, thuisfront... Wie nog? Welke acties zet je bij wie?
4. Doet onze organisatie er nu al iets aan om te maken dat je wilt blijven werken?

4. Afronden / afspraken over het verdere verloop

We komen terug samen in de volledige groep en laten elke vertegenwoordiger van de groep de resultaten op de flappen kort toelichten. Er is ruimte voor vragen, opmerkingen, bijkomende illustraties... We spreken af hoe we verder gaan met het project en toetsen verwachtingen af.

Vorm: in de volledige groep, een vertegenwoordiger van de groep licht de flappen toe en beantwoordt samen met de groepsleden vragen, etc. De begeleider vraagt indien nodig om verduidelijking, concrete illustraties, etc.

Timing: 30'

Een voorbeeld vanuit het ESF project 'Zilveren Instrumenten en Processen'

Workshop 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' middels klankbordgroepen bij Borealis

Borealis, producent van polyethyleen en polipropyleen, is een multinational van Scandinavische oorsprong met hoofdzetel in Denemarken. In België heeft Borealis 880 werknemers verspreid over vier vestigingen.

In de vier vestigingen van Borealis werden klankbordgroepen georganiseerd op initiatief van HR. De klankbordgroepen, bestaande uit een mix van management, vakbond en werknemers (8 à 10 deelnemers per groep) werden begeleid door een ESF-onderzoeker en duurden gemiddeld twee uur. Het doel van deze klankbordgroepen was driedig: (1) bewustwording en mentaliteitsbeïnvloeding, (2) diagnose stelling van bevorderende en belemmerende factoren t.o.v. langer werken en (3) het verzamelen van ideeën en suggesties.

Vragen in de klankbordgroepen.

1. Wat maakt dat je met plezier, graag en goed (blijft) werkt(en)?
2. Wat houdt je tegen om langer te werken?
3. Wat kan de organisatie doen om te maken dat je wilt blijven werken?

Op de verschillende echelons werd telkens benadrukt dat het niet gaat over al of niet afschaffen van brugpensioenen, maar dat het bedrijf door studie en bevraging wil zoeken naar mogelijkheden om oudere werknemers langer effectief en met ple-

zier aan het werk te houden. Dit zal waarschijnlijk binnenkort nodig zijn door een veranderende regelgeving. Borealis zal dan de eerste horde (sensibilisering en opvang van weerstand) al genomen hebben. Ze zullen dan klaar zijn voor actie omdat ze samen met alle betrokkenen reeds actiemogelijkheden bestudeerd en gepland hebben.

De resultaten van de klankbordgroepen werden in de verschillende vestigingen besproken met het management en de ESF-onderzoekers. De noodzaak van leeftijdsbewust personeelsbeleid werd eerst vanuit macro-economische gegevens aange-toond en verbonden met de visie en missie van Borealis op diversiteit en duurzaam ondernemen. Cijfers en grafieken over de eigen leeftijdsopbouw deden de wenkbrauwen verbaasd omhoog gaan. Er werd constructief gezocht naar wat wel en niet onder verantwoordelijkheid van het bedrijf viel en waar wettelijke en juridische context factoren overheersend zijn. Het management zoekt nu naar krijtlijnen en randvoorwaarden waarbinnen het bedrijf leeftijdsbewust personeelsbeleid wil gaan uitbouwen. Daarna worden werknemers en vakbonden betrokken bij concrete vervolgcities.

In de vier vestigingen van Borealis werden 6 klankbordgroepen opgezet.

Hierna volgen de resultaten van de klankbordgroepen.

Voor de bespreking wordt een indeling gemaakt naar

- (1) motieven om niet langer te werken,
- (2) motieven om wel langer te werken en
- (3) acties en maatregelen die moeten genomen worden om langer werken mogelijk te maken.

(1) Wat houdt u tegen om langer te werken?

De motieven die Borealis-medewerkers opgeven als belemmeringen om langer te werken kunnen als volgt ingedeeld worden in: werkomstandigheden, de verhouding tussen werk en privé, financiële motieven en omgevingsfactoren.

Werkomstandigheden die men beschouwt als niet bevorderlijk voor langer te werken, zijn: de bedrijfssfeer, onbestaande tussenvormen van werken, de stress en de werkdruk, het gevoel zich te moeten bewijzen, de voortdurende en te snelle veranderingen, bureaucratie, het niet meekunnen met de nieuwe technologie, te lange dagen, te volle weken, verandering van werkplaats, verandering van werkomstandigheden (terug in posten of net geen posten meer), niet gewaardeerd of opzij gezet worden...

Als belemmerende factoren om langer te werken die zich situeren in de in de verhouding tussen werk en privé, vermeldt men gezondheid, de thuissituatie, 'andere' dingen willen doen, op reis gaan, meer mogelijkheden hebben, eenzelfde levensritme als de partner aannemen, de files en verplaatsingen en de vrees om niet te kunnen genieten.

Als financiële motieven wijst men op het kleine verschil tussen werken en niet-werken en het feit dat men het geld niet meer nodig heeft.

Tot de belemmerende omgevingsfactoren behoren de sociale druk om te stoppen bij herstructureringen, de dubbelzinnige houding van de overheid en het feit dat vroeger stoppen normaal geworden is en dus ook verwacht wordt.

(2) Wat zou u motiveren om langer te werken?

Ook hier kunnen de motieven onderverdeeld worden in werkomstandigheden, jobinvulling, de verhouding tussen werk en privé en de financiële motieven. Werkomstandigheden die motiveren om langer te werken zijn het gevoel nog iets te kunnen bereiken, promotie kunnen maken, gezien worden, waardering krijgen, gerespecteerd worden, een gunstig werkritme, een interessante, zinvolle job, plezier in het werk, uitdaging, sociale contacten, minder gestresseerd werk, de mogelijkheid om uit het systeem van posten te gaan, een goed werkklimaat, inspraak van de werknemers, kunnen kiezen en zelf kunnen beslissen.

Wat ook als motiverend wordt genoemd is het deeltijds kunnen gaan werken, zonder achteruitgang van de jobinhoud, maximaal flexibel werken of projectwerk doen, coach of mentor zijn, stilaan kunnen verminderen van 100%, naar 80%, naar 60%, van job veranderen, andere voorstellen krijgen van de werkgever (mits behoud van verworvenheden als anciënniteit) en thuis werken.

Motieven om langer te werken kunnen liggen in de gezinssituatie, in de angst om in een zwart gat te vallen, in hetzelfde of het net verschillende levensritme van de partner, de gezondheid, de locatie.

Het financiële is een prikkel om langer te werken als het verschil tussen het loon en het pensioen groot genoeg is en als men goed kan leven.

(3) Welke acties en maatregelen worden voorgesteld om dit mogelijk te maken?

Voor het beleid, maar vooral voor de jobinvulling en de werkomstandigheden worden heel wat suggesties gedaan. Van het beleid verwacht men duidelijke informatie, transparante procedures, een helder standpunt van de organisatie waarbij men inspraak wil hebben door brainstorming en vrije meningsuiting met verschillende groepen.

Qua jobinhoud zijn er heel wat mogelijkheden zoals tijd krijgen voor kwaliteit, jobs creëren om ervaring door te geven, mentorship, nuttige overtolligheid en reserves opbouwen, thuiswerk uitbreiden, bij promoties geen rekening houden met de leeftijd, tijdskrediet, flexibele uren en flexibele uitbolregelingen met een afbouwplan ontwerpen, meer informatie geven en promoten van deeltijds werk; de mogelijkheden krijgen om intern te veranderen naar een andere afdeling, van shiftwerk naar de dag, de mogelijkheid voor mensen die op leeftijd zijn en die in posten werken, verlof te nemen voor de nachtshift, projectwerk bijvoorbeeld zes maanden zeer intensief werken en dan rustiger aan, duo-banen, herverdelen van administratief werk.

Qua werkomstandigheden vermeldt men het niet gedwongen worden om met pensioen te gaan, geen morele druk, wel een gepersonaliseerde flexibiliteit, sport en spelaccommodatie, meer aandacht voor carrièreplanning, zorgen voor bijscholing en ook de tijd krijgen om te leren, tijdelijk kunnen onderbreken, een goede werksfeer o.a. door teambuilding, individueel toetsen of iedereen gelukkig is, verlof, 'sabbatical leave' met garantie van terug komst, sociale activiteiten eventueel samen met de partner, stimuleren tot gezonder leven (campagnes i.v.m. roken, fitness), omscholing en opleiding.





Bijlage IV

Buitenlandse voorbeelden - Enkele interessante instrumenten

Naast de producten die werden ontwikkeld binnen het ESF project 'Zilveren Instrumenten en Processen' bestaan er uiteraard nog tal van andere instrumenten/checklists,

We willen u graag laten kennismaken met een aantal Nederlandse instrumenten, en producten. Hier vindt u een korte beschrijving van het instrument met daarbij een bronvermelding zodat u verder zelf op zoek kan gaan naar meer informatie.

Deze producten werden ontwikkeld door het Servicepunt Arbeidsmarkt mkb in Nederland.

<http://www.servicepuntmkb.nl/ouderen.asp>

Zo omschrijft het Servicepunt Arbeidsmarkt mkb de producten:

Metten = Weten

Metten = Weten is een hulpmiddel om de juiste personeelscijfers met betrekking tot leeftijd op tafel te krijgen.

Bron: www.servicepuntmkb.nl

<http://www.servicepuntmkb.nl/downloadsList.asp?id=23&name=II+Leeftijdsbewust+beleid>

Leeftijdsspiegel

De Leeftijdsspiegel is een checklist met 23 vragen die in de organisatie de werkgever en de werknemers bewust kan maken van de leeftijdsopbouw van het personeel en daar dan wat mee te doen. Ervaart u al gevolgen van vergrijzing en ontgroening en hoe het staat met de leeftijd en inzetbaarheid van medewerkers, nu en op langere termijn? Het omgaan met effecten van vergrijzing is een zaak van lange adem. Het is aan te bevelen om tijdig vast te stellen of actie nodig is, en zo ja wat kan worden gedaan. De Leeftijdsspiegel helpt u om een helder en concreet beeld van uw organisatie te vormen en biedt u aanknopingspunten om waar nodig acties in gang te zetten. De Leeftijdsspiegel levert geen kant-en-klaar recept of een compleet actieplan. Wel staan er suggesties in, adviezen, contactadressen, waarmee u zelf aan de slag kunt.

De Leeftijdsspiegel is ontwikkeld door werkgeversvereniging AWWN en het Servicepunt Arbeidsmarkt mkb, in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Bron: www.servicepuntmkb.nl

<http://www.servicepuntmkb.nl/downloadsList.asp?id=23&name=II+Leeftijdsbewust+beleid>

Kroonplan

Het gesprek over de laatste loopbaanfase is in veel bedrijven geen vanzelfsprekendheid. Hoe voer je zo'n gesprek? Wat bespreek je? Welke spelregels gelden er? Hoe leg je de afspraken vast? Op deze vragen geeft het Kroonplan een antwoord. Het is een leidraad voor het gesprek tussen de leidinggevende en de werknemer over prettig en productief werken in de laatste loopbaanfase. De uitgave Naar een Kroonplan is er in een versie voor de leidinggevende/werkgever en voor de werknemer. Het Kroonplan is ook bruikbaar voor groepen werknemers en voor mensen die niet in de laatste loopbaanfase zitten, maar wel dreigen vast te lopen.



universiteit
▶ hasselt

