

LEVENSFASEBELEID

Aan de slag met levensfasen

Notitie

Datum : 8 maart 2007

Aan : Directie

Kopie aan : OR en Team P&O

Van : Werkgroep Leeftijdswaardige personeelsontwikkeling, project Ruim Baan voor Talent, auteur: Remke Schwartz BV/PJF/PO

Onderwerp : "AAN DE SLAG MET LEVENSFASEN"
Leeftijdswaardige personeelsontwikkeling

Beslispunten:

- Akkoord op de inhoud van de notitie "Aan de slag met levensfasen" en de in de notitie voorgestelde actiepunten.
- Bekrachtigen van het streven van de organisatie en meer specifiek de voorwaarden voor succesvol Levensfasebeleid.

Als organisatie streven wij naar:

- Een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de regionale werkzame beroepsbevolking voor wat betreft leeftijd.
- Een personeelsbestand dat voor 7 % bestaat uit medewerkers met allochtone achtergrond.
- Een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de regionale beroepsbevolking voor wat betreft man/vrouw verhouding.
- Flexibele inzet van medewerkers (detachering, urenuitbreiding, aanpassing takenpakket) omwille van competentiebehoefte bij de organisatie dan wel competentie-ontwikkeling van de medewerker;
- Resultaatgericht werken met bijpassend beloningsbeleid
- Een lerende organisatie waarin medewerkers gestimuleerd worden om zich te ontwikkelen.
- Het aanbieden van een loopbaan i.t.t. een functie
- Het voeren van een actief stagebeleid dat de instroom van jonge mensen en allochtonen positief beïnvloed

Voor succesvol Levensfasebeleid zijn er een aantal voorwaarden:

- Succesvol levensfasebeleid draait om bewustwording van levensfasen bij leidinggevenden en medewerkers. Het gemeentebrede opleidingsplan 2007 bevat een concreet aanbod om dit proces te ondersteunen (Organisatie- en Personeelsontwikkeltraject).
- De werkgever handhaaft en faciliteert essentiële instrumenten zoals de personele jaarcyclus, loopbaanadviesing en opleidingsplannen.
- In de personele jaarcyclus blijft zelfontwikkeling een gemeentebreed thema waarbij er expliciet aandacht is voor de levensfase van de medewerker.
- Personeelsplanning op de langere termijn (3 tot 5 jaar) wordt standaard opgenomen in het organisatieplan.
- P&O adviseurs adviseren actief bij werving en selectieprocedures over leeftijdsopbouw en competentie-behoefte in team/cluster/eenheid.

Notitie Levensfasebeleid d.d. 8 maart 2007

Opdrachtgever:	Theo Bakhuizen
Gedelegeerd opdrachtgever:	Hans Langeveld en Ton Steenhuis
Opdrachtnemer/projectleider:	Remke Schwartz
Projectmedewerker:	Marjon van Polen

1. Missie

De nota "Aan de slag met levensfasen" is tot stand gekomen binnen het project Ruim baan voor talent. Het hoofddoel van dat project is het stimuleren van de employability (breed en duurzaam inzetbaar zijn) van de medewerkers van de Gemeente Deventer. Levensfasebeleid is essentieel in de verwezenlijking van dat doel.

In de P&O kaderbrief (januari 2003) van het College aan de Raad is aangegeven dat de gemeente Deventer landelijk tot de best bestuurde en meest publieksgeoriënteerde en maatschappelijk gerichte organisatie wil behoren. Het hebben van deskundige, enthousiaste en gemotiveerde medewerkers is dan een vereiste. Die medewerkers blijven bij ons en nieuwe medewerkers komen graag bij onze gemeente werken als wij een organisatie hebben met uitstraling en professionaliteit. In termen koers op het gebied van Personeel en Organisatie betekent dit:

- Een organisatie die bekend staat als een goede werkgever en dat ook is; dat betekent niet alleen mooie primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, maar ook een organisatie waarin medewerkers zich kunnen ontplooiën. Mensen met ondernemingszin krijgen bij ons kansen, de cultuur is zodanig dat de medewerker zich prettig voelt en in zijn/haar functioneren wordt gestimuleerd.
- Het aannemen en beoordelen van medewerkers op hun kennis, competenties en geleverde prestaties; de organisatie stuurt op resultaten in termen van de ontwikkeling van die kennis, competenties en waardeert de positieve ontwikkelingen daarin en het realiseren van productiedoelen en de uiteindelijke bedrijfsresultaten van de gemeente. Er is een directe relatie tussen resultaat en beloning.
- Een voorkeur voor een flexibele organisatie waardoor doorstroming van personeel wordt vergemakkelijkt en de kwetsbaarheid van organisatieonderdelen verminderd.'

Inzicht verkrijgen in de competenties van medewerkers, maar ook hun levensfase stelt de werkgever en medewerker in staat om langdurig en gevarieerd samen te werken in goede gezondheid en met behoud van de motivatie. Door medewerkers kansen te bieden in hun ontwikkeling zijn we niet alleen een excellente werkgever qua cultuur en faciliteiten, maar bieden we ook feitelijk een excellente loopbaan aan medewerkers.

Een bewust en actief levensfasebeleid past bij de missie van onze organisatie.

2. Aanleiding

Aanleiding om te komen tot levensfasebeleid is zoals gezegd de behoefte om medewerkers langer en breder inzetbaar te laten zijn en kansen te bieden aan medewerkers om zich te (blijven) ontwikkelen. De noodzaak om langer en breder inzetbaar te zijn wordt ook ingegeven door arbeidsmarktontwikkelingen en bezuinigingen. Tevens is er sprake van een vergrijzend personeelbestand van de gemeente Deventer. Vanuit leidinggevenden is er een toenemende vraag naar middelen waarmee zij kunnen bewerkstelligen dat medewerkers inzetbaar zijn en blijven voor zowel huidige als toekomstige functies.

Vanuit het A+O fonds, die tevens de subsidie voor project Ruim baan voor talent verstrekt, wordt aangegeven dat leeftijdsbewust personeelsbeleid nu en in de toekomst van essentieel belang zal zijn voor gemeenten. Nu maken ouderen nog massaal gebruik van mogelijkheden om eerder te stoppen met werken. Echter de verwachting is dat, gezien de maatschappelijke en politieke ontwikkelingen werknemers langer zullen doorwerken en instroom van jonge medewerkers hierdoor nog verder zal afnemen. Opvallend gegeven hierbij is dat (teveel) medewerkers jonger dan 40 jaar de organisatie verlaten na slechts enkele dienstjaren en dat er erg weinig instroom van medewerkers jonger dan 30

jaar is waar te nemen. Uit analyse van de bedrijfsgegevens blijkt dat deze landelijke trend zich ook binnen de gemeente Deventer voordoet. Dit zijn geen gewenste ontwikkelingen.

Gezien deze omgevingsfactoren, interne personeelsontwikkelingen en de nieuwe CAO is de noodzaak ontstaan aan een specifiek beleid ten aanzien van levensfasen voor de gemeente Deventer.

3. Kader

De organisatieontwikkeling vraagt om breder inzetbaar en gemotiveerd personeel. We willen een lerende organisatie zijn waarin medewerkers gestimuleerd worden om zich te ontwikkelen en bereid zijn om mee te veranderen met de omgeving waarin wij als gemeente opereren.

Levensfasebeleid zal een bijdrage leveren aan de personele taakstelling die is gedaan binnen de organisatieontwikkeling. Goed beleid m.b.t levensfasen en het anticiperen van de organisatie op veranderende behoeften die werknemers kunnen hebben zal de (interne) mobiliteit versterken doordat medewerkers langer en breder inzetbaar zijn.

Er wordt door het team P&O van de Gemeente Deventer intensief gewerkt aan het tot stand brengen van meer geïntegreerd P&O beleid en het vormgeven c.q. ontwikkelen van hulpmiddelen voor lijnmanagers en medewerkers. Voorbeelden daarvan zijn de projecten Werken naar Resultaat en Verzuim & Reïntegratie. In het uitwerken van levensfasebeleid zullen we verbinding maken met de al bestaande methodieken en instrumenten. We vinden niet opnieuw het wiel uit, maar sluiten zoveel als mogelijk aan bij bestaande kaders en processen in de organisatie.

In het arbeidvoorwaardenakkoord, dat gesloten is in december 2005, is overeengekomen dat iedere gemeente uiterlijk 1 januari 2008 beleid dient te hebben vastgesteld ten aanzien van leeftijdsbewuste personeelsbeleid. Hieronder wordt verstaan beleid dat zo veel mogelijk rekening houdt met de omstandigheden, behoeften en competenties van de werknemer gedurende de verschillende (leeftijds-)fasen in hun loopbaan.

4. Cijfers en arbeidsmarktontwikkelingen

In onderstaande tabel vind u de bezetting van het aantal personen in de Gemeente Deventer en de bijbehorende (afgeronde) percentages met peildatum 31-12-2005.

Leeftijdscategorie	Bezetting Deventer aantal	Bezetting Deventer %	Gemeenten NL %	Werkzame Beroepsbev. NL %	Werkzame Beroepsbev. Steden3hoek %
Totale bezetting	946	100	100	100	100
Jonger dan 25 jaar	8	1	2	10	12
25 tot 35 jaar	147	16	17	26	24
35 tot 45 jaar	362	38	30	31	30
45 tot 55 jaar	320	34	34	25	24
55 tot 60 jaar	97	10	14	Tot 65 jr 8	Tot 65 jr 10
60 jaar en ouder	12	1	3		

In onderstaande tabel vind u de bezetting van het aantal personen in de Gemeente Deventer en de bijbehorende (afgeronde) percentages met peildatum 31-1-2007. V.w.b. de cijfers van de beroepsbevolking is peildatum 31-12-2006 gehanteerd. Cijfermateriaal m.b.t. de Nederlandse gemeenten over 2006 zijn nog niet beschikbaar.

	Bezetting Deventer aantal	Bezetting Deventer %	Gemeenten NL %	Werkzame Beroepsbev. NL %	Werkzame Beroepsbev. Steden3hoek %
Man/vrouw	528/385	58/42		57% en 43%	58% en 42%
Autochtoon/allochtoon*	770/46	84/5		83% en 17%	87% en 13%

* 66 medewerkers hebben bezwaar gemaakt tegen registratie. Van 31 medewerkers is geen informatie ontvangen. Dit is respectievelijk 7 en 3 % van de totale bezetting.

Uit de cijfers blijkt dat vergrijzing ook in Deventer speelt: 45 % van ons personeelsbestand is 45 jaar of ouder. Bij gelijk blijvende instroom- en uitstroombpercentages (8,6 versus 12) zal over 10 jaar 66% van ons personeelsbestand 45 jaar en ouder zijn. Met name de categorie 45-55 jaar is sterk vertegenwoordigd. Risico daarvan is veel uitstroom in een relatief korte periode.

Vergelijking met de beroepsbevolking leert ons dat het aandeel van mensen ouder dan 45 jaar zo'n 33 % is. In vergelijking met andere gemeenten in Nederland is er in Deventer geen sprake van een sterk afwijkend beeld. Deventer heeft in verhouding een wat grotere groep medewerkers tussen de 35 en 45 jaar (38% resp. 30%) en wat kleinere groep medewerkers tussen de 55 en 65 jaar (11% resp. 17%). Dit laatste is verklaarbaar door de extra inspanning die eind 2005 is geleverd m.b.t. gebruikmaking van FPU.

Het overgrote deel van het personeel, 72 %, heeft een leeftijd tussen de 35 en de 55 jaar. Om verstopping te voorkomen is inzet op loopbaanontwikkeling en mobiliteit van belang. Naast aanbod voor de ontwikkeling van individuele medewerkers kun je daarbij als werkgever ook denken aan constructies als junior-mediator-senior of traineeships binnen teams.

Opvallende constatering is dat 1% van het personeelsbestand bestaat uit medewerkers die 25 jaar of jonger zijn. Naast vergrijzing van het personeelsbestand hebben we dus ook te maken met ontgroening. Deventer heeft in vergelijking met andere gemeenten minder jonge mensen in dienst. De cijfers over de beroepsbevolking in de regio laten zien dat de regio relatief meer jongeren heeft in de categorie tot 25 jaar t.o.v. de landelijke beroepsbevolking. Door de te verwachte uitstroom van de babyboomgeneratie (geboortegolf na '45) zal er krapte op de arbeidsmarkt gaan ontstaan. De hoge uitstroom van ouderen en de instroom van jonge mensen (schoolverlaters) op de markt raken dan uit verhouding. De beroepsbevolking neemt tot 2011 nog licht toe door participatie van vrouwen en ouderen. Daarna is er een sterke afname. Het is dan ook van belang om als werkgever vroegtijdig te anticiperen op deze ontwikkelingen. Enerzijds door het doorontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap, anderzijds door kritische keuzes te maken in je arbeidsmarktbenadering (werving en selectie).

Binnen ons leidinggevend kader ligt de gemiddelde leeftijd hoger in vergelijking met het totale personeelsbestand, 55% van de leidinggevendenden is 45 jaar of ouder (peildatum 1-1-2007). De leeftijdscategorie jonger dan 35 jaar is niet vertegenwoordigd binnen de lijn. Overigens is dit laatste geen onverwacht beeld. De keuze om te kiezen voor leidinggeven hangt veelal nauw samen met en volgt op de oriëntatiefase van de twintiger/dertiger. Het spreekt voor zich dat ook binnen het leidinggevend kader het risico van grote uitstroom binnen een kort tijdsbestek loert. Overigens is het nieuwe leidinggevend kader per 1-1-2007 gemiddeld jonger dan het leidinggevend kader op 31-12-2005. Destijds was 62% van de leidinggevendenden 45 jaar of ouder.

5. Voorstel Levensfasebeleid

Onderstaand is het inhoudelijke beleidsvoorstel m.b.t. levensfasebeleid uitgewerkt. In het navolgende is de visie op levensfasebeleid verwoord en wat er voor nodig is om het beleid goed vorm te geven en te implementeren. We gaan echter van start met een aantal stellingen die het uitgangspunt vormen van succesvol levensfasebeleid. In de besluitvorming door de directie is het van belang deze uitgangspunten te bekrachtigen en opdracht te verstrekken voor de benodigde acties .

Als organisatie streven wij naar:

- Een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de regionale werkzame beroepsbevolking voor wat betreft leeftijd.
- Een personeelsbestand dat voor 7 % bestaat uit medewerkers met allochtone achtergrond.
- Een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de regionale beroepsbevolking voor wat betreft man/vrouw verhouding.
- Flexibele inzet van medewerkers (detachering, urenbreiding, aanpassing takenpakket) omwille van competentiebehoefte bij de organisatie dan wel competentie-ontwikkeling van de medewerker;
- Resultaatgericht werken met bijpassend beloningsbeleid
- Een lerende organisatie waarin medewerkers gestimuleerd worden om zich te ontwikkelen.
- Het aanbieden van een loopbaan i.t.t. een functie
- Het voeren van een actief stagebeleid dat de instroom van jonge mensen en allochtonen positief beïnvloed

Voor succesvol Levensfasebeleid zijn er een aantal voorwaarden:

- Succesvol levensfasebeleid draait om bewustwording van levensfasen bij leidinggevenden en medewerkers. Leidinggevenden, medewerkers en P&O hebben een actieve bijdrage aan het succes. Het gemeentebrede opleidingsplan 2007 bevat een concreet aanbod om het bewustwordingsproces te ondersteunen (Organisatie- en Personeelsontwikkeltraject).
- De werkgever handhaaft en faciliteert essentiële instrumenten zoals de personele jaarcyclus, loopbaanadviesing en opleidingsplannen.
- In de personele jaarcyclus blijft zelfontwikkeling een gemeentebreed thema waarbij er expliciet aandacht is voor de levensfase van de medewerker.
- Personeelsplanning op de langere termijn (3 tot 5 jaar) wordt standaard opgenomen in het organisatieplan.
- P&O adviseurs adviseren actief bij werving en selectieprocedures over leeftijdsopbouw en competentie-behoefte in team/cluster/eenheid.

Visie

De Gemeente Deventer is door divers en toegesneden aanbod op het vlak van ontwikkeling van medewerkers een aantrekkelijke werkgever en een concurrerende partij op de arbeidsmarkt. Instroom, doorstroom en uitstroom zijn continue processen waarop bewust gestuurd wordt. Medewerkers worden gestimuleerd in hun ontwikkeling door hen goed te faciliteren bij het maken van keuzes en het bereiken van afgesproken doelen. Deze faciliteiten zijn voor alle medewerkers in alle leeftijdscategorieën toegankelijk. Door rekening te houden met de wensen en behoeften in de verschillende levensfasen blijven medewerkers optimaal inzetbaar, gezond en gemotiveerd, competent en betrokken bij de organisatie. Het instrumentarium is afgestemd op de behoeften en competenties binnen de verschillende levensfasen.

De eerste en belangrijkste voorwaarde voor succesvol levensfasebeleid is bewustwording in de organisatie van het feit dat medewerkers levensfasen doorlopen en dat hun (behoefte aan) ontwikkeling hierdoor mede bepaald wordt. Het doorlopen van een levensfase is niet te voorkomen of te beïnvloeden. Als organisatie kunnen wij medewerkers enkel faciliteren in hun ontwikkeling rekening houdend met hun levensfase. Medewerkers hebben in verschillende levensfasen een verschillende, maar altijd belangrijke, bijdrage aan de organisatie.

Levensfasebeleid gaat van start op het moment dat de medewerker instroomt in onze organisatie. Als werkgever willen we creatief zijn in het benutten van de kwaliteiten van onze medewerkers. Aandacht voor het individu, creativiteit in oplossingen en flexibiliteit van de organisatie (structuren en mensen)

maken langdurige, gevarieerde en brede inzetbaarheid van medewerkers mogelijk. Als organisatie kun je hierop sturen, o.a. door het voeren van bewust personeelsbeleid en personeelplanning.

Als organisatie zijn we ons er van bewust dat medewerkers, naarmate ze ouder worden, door werk- en levenservaring competenties ontwikkeld hebben die voor de organisatie zeer waardevol zijn. Sociale en mentale vaardigheden zoals verantwoordelijkheidsgevoel, relativiseringsvermogen en het denken voor het doen zijn capaciteiten die naarmate mensen ouder worden versterkt worden. In functies waarin ervaring en training essentieel zijn blijkt de productiviteit van ouderen hoog. De tevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie is bij ouderen groter dan bij jongeren. Een uitspraak die ook bevestigd wordt door ons eigen werkbelevingsonderzoek. Dit benadrukt dat het blijven investeren in de oudere medewerker voor zowel de medewerker als de organisatie van groot belang is.

Model levensfasen

Als onderliggende theorie voor het vormen van een visie en beleid is de keuze gemaakt voor het onderstaande model 'levensfasen'. (Samengesteld model over levensfasen, gebaseerd op diverse theorieën uit de ontwikkelingspsychologie).

In een persoonlijk leven onderscheiden we ons van anderen door de gebeurtenissen en ervaringen waarmee wij in dat leven geconfronteerd zijn. Dit leven wordt dan ook in zekere zin als uniek ervaren. Procesmatig gezien zijn er in het leven echter patronen te ontdekken die gemeenschappelijk zijn met die van anderen. Deze patronen zijn min of meer leeftijdgebonden en zijn hierom levensfasen genoemd. Deze levensfasen hebben vaak grote invloed op het welbevinden en op de keuzes die in loopbanen worden gemaakt. Dit gebeurt zowel bewust als onbewust.

Als organisatie die de ontwikkeling van haar medewerkers stimuleert en faciliteert willen wij ons bewust zijn van de ontwikkelingsfasen van onze medewerkers en daarop anticiperen waar mogelijk. Instrumenten zoals de personele jaarcyclus, loopbaanadviesing, persoonlijk ontwikkel plan, personeelsplanning en opleiding en training zijn per definitie voor alle levensfasen goed inzetbaar.

Vanuit een psychologisch/sociologisch perspectief bekeken, zijn kortweg de volgende karakteristieken voor de verschillende levensfasen aan te geven:

- De twintiger:* Leeft en werkt vanuit een positieve gestemdheid, leert zichzelf kennen, ontdekt en zoekt volop. Onderzoekt welke richting hij op wil in zijn loopbaan, leert grenzen stellen en is fysiek aan zijn top. Relatie tot de buitenwereld staat centraal.
- De organisatie* Kan anticiperen op deze levensfase door de twintiger de kans te bieden ervaring op te doen in verschillende rollen, functies en werkomgeving met verschillende verantwoordelijkheden en bevoegdheden op diverse vakgebieden. Feedback krijgen biedt de twintiger ondersteuning bij het verkennen van zichzelf en de buitenwereld. Ervaringen die de twintiger in deze oriëntatieperiode opdoet kunnen ook voor de werkgever nieuw inzicht geven in de eigen organisatie.
- Instrumenten* Die kunnen ondersteunen zijn bijvoorbeeld: poolvorming, projectmatig werken, aanpassingen in het takenpakket, traineeships, mentorschap.
- De dertiger:* Heeft grenzen, beperkingen en mogelijkheden van zichzelf met vallen en opstaan ontdekt; is materialistischer, vitaal, ambitieus, zoekt ontwikkelmogelijkheden. Realiseert zich dat ambities t.a.v. werk, waarden zowel privé als zakelijk veranderen en de bereidheid tot mobiliteit afneemt.
- De organisatie* Kan anticiperen op deze levensfase door loopbaankeuzes te stimuleren, doorgroeimogelijkheden aan te bieden en dertigers ruimte te geven om werk en privé goed af te stemmen.
- Instrumenten* Die kunnen ondersteunen zijn bijvoorbeeld: opleiding en training, POP of loopbaanadviesing. Toepassing van diverse maatregelen binnen het flankerende beleid zoals ouderschapsverlof en de levensloopregeling.

De veertiger: Heeft behoefte aan heroriëntatie. Een zoektocht dus! Vraagt zich af “wat heeft het leven me te bieden in de toekomst?”, zoekt naar herbeoordeling van waarden en normen (identiteit). Voor sommigen een bedreiging, voor anderen een uitdaging. Er is vaak sprake van herbezinning op eigen ambities en aspiraties. Dit kan leiden tot nieuwe (levens)doelen en vragen over eigen loopbaankeuzen

De organisatie Kan anticiperen op deze levensfase door het herkennen en erkennen van (kern)competenties en deze ook benutten door bewust gebruik te maken van persoonlijke kwaliteiten van de medewerker.

Instrumenten Die kunnen ondersteunen zijn bijvoorbeeld: Loopbaanadvisering en coaching, poolvorming, projectmatig werken .

De vijftiger: Kenmerkend voor de vijftiger is dat het “proces” zich steeds meer naar binnen richt. De relatie die men met zichzelf heeft staat centraal. De essentiële heroriëntatie, veelal zingevingsvragen, vindt in deze levensfase plaats. Het leven wordt minder gedomineerd door werk. Nieuwe voldoening wordt gevonden in gezinsleven en activiteiten buiten het werk, evaluatie van eigen loopbaan en voorbereiding op terugtrekking begint. Resultaat van deze fase is voor de omgeving te onderscheiden in positief en negatief.

Positief: Hebben een zekere stabiliteit opgebouwd door innerlijk rust en stabiliteit, kunnen een bron zijn van nieuwe creativiteit. Hebben minder behoefte zich te bewijzen.

Negatief: Hebben geen nieuwe levensoriëntatie gevonden. Kan in verzuring of krampachtigheid terecht komen: alles is een bedreiging en vooral jongeren wekken irritatie op. Zit zijn tijd uit en heeft weinig interesse voor zijn omgeving.

De organisatie Kan anticiperen op deze levensfase door als organisatie creatief en flexibel zijn in het aanbod van werk en het meedenken en faciliteren van oplossingen. In deze fase is het van belang dat mensen in de organisatie zich ervan bewust zijn dat zingevingsvraagstukken van grote invloed zijn op het functioneren van medewerkers. Individueel maatwerk is in deze fase noodzakelijk.

Instrumenten Die kunnen ondersteunen zijn bijvoorbeeld: Mentorschap, trainingen op het gebied van heroriëntatie van persoonlijke behoeften, loopbaanadvisering, demotie.

De zestiger: Afhankelijk van het resultaat van de heroriëntatie uit de levensfase van de vijftigers. Zowel het hiervoor omschreven positieve als negatieve resultaat wordt versterkt. Voor de omgeving betekent dit dat de band met betrokkene intensiever of afwijzender wordt. Steeds minder mogelijkheden voor een tussenweg. Gezondheidsfactoren worden dominantier.

De organisatie Kan anticiperen op deze levensfase door de betrokkenheid bij de organisatie te stimuleren door de specifieke kwalificaties van de oudere medewerker actief in te zetten. Bijvoorbeeld door zestigers in te zetten als mentor/coach waardoor ze gemotiveerd en verantwoordelijk blijven voor het huidige werk en hun kennis en ervaring kunnen overbrengen aan andere collega's. Als organisatie beperk je hiermee het risico van kennisverlies wanneer de oudere medewerker met pensioen gaat en tevens geeft het de medewerker de gelegenheid zich voor te bereiden op het eind van zijn loopbaan.

Instrumenten Die kunnen ondersteunen zijn bijvoorbeeld: Mentorschap, demotie, aanpassen van takenpakket vanwege belastbaarheid, training Pensioen in zicht.

6. Implementatie Levensfasebeleid

Zoals gezegd zijn er een aantal belangrijke voorwaarden om levensfasebeleid succesvol te maken los van het instrumentarium dat ingezet kan worden. Leidinggevendenden, medewerkers en P&O dragen actief bij aan het succes.

Rol leidinggevendenden

Voorwaarde voor een goed levensfasebeleid is een duidelijke verantwoordelijkheid voor de leidinggevende als het gaat om betrokkenheid en personeelsplanning. Een leidinggevende kent de medewerker en zijn mogelijkheden, kent de instrumenten en weet wat de organisatie te bieden heeft. Ook zal een leidinggevende zich op tijd bewust moeten zijn van mogelijk verlies van kennis en ervaring dat binnen zijn team kan gaan ontstaan. Hierop zal de leidinggevende moeten anticiperen.

Uit onderzoeken blijkt dat oudere medewerkers vaak de waardering voor hun werk noemen als belangrijke reden om te blijven werken of om te stoppen met werken wanneer die waardering ontbreekt. De 'sfeer' in een organisatie t.a.v. oudere medewerkers is dan ook van grote invloed op de motivatie van die medewerkers. Het voorbeeldgedrag van leidinggevendenden is een belangrijke factor in het beïnvloeden van de sfeer binnen een team.

De leidinggevende kan bewust aandacht besteden aan levensfasebeleid door de levensfase gespreksonderwerp te maken binnen de PJC, de levensfase van de medewerker kan aan de orde komen in relatie tot de competentie zelfontwikkeling. Zelfontwikkeling blijft als gemeentebreed thema gehandhaafd binnen de personele jaarcyclus.

Ook binnen het nieuw te ontwikkelen Organisatie- en Personeelsontwikkelingstraject (OP-traject) zal levensfasebeleid een onderwerp van gesprek zijn. Bewustwording van en het leren (h)erkennen van de levensfasen zijn van belang. Het OP-traject zal twee dagdelen besteden aan het onderwerp levensfasen, het aanbod is voor leidinggevendenden en voor medewerkers.

De leidinggevende is direct verantwoordelijk voor de personeelsplanning van zijn eenheid, cluster of team. De leidinggevende dient een analyse te maken van de verwachte door- en uitstroom in de nabije toekomst en op de langere termijn en welke consequenties dat heeft (moet hebben) voor de in- en doorstroom van het personeel. Jaarverslagen moeten bewegingen in het voorgaande jaar publiceren en de organisatieplannen geven helderheid over de strategie van het komende jaar c.q. de komende jaren.

Rol medewerkers

Naast verantwoordelijkheid van leidinggevendenden is er ook een rol weggelegd voor de medewerker. Bewustwording en herkenning van levensfasen kan het zelfinzicht van medewerkers vergroten en handvatten bieden voor het positief doorlopen van bepaalde levensfasen.

Binnen de personele jaarcyclus (zelfontwikkeling) kan aandacht besteed worden aan de levensfase waarin de medewerker zich bevindt en op welke manier dat van invloed is op zijn functioneren en de keuzes die hij maakt. Van de medewerker kan verwacht worden dat hij zich bewust bezighoudt met zijn ontwikkeling en welke bewegingen daarin plaatsvinden. Het is van belang de medewerker actief informatie aan te bieden over levensfasen (o.a. via het OPtraject).

Ook de medewerker heeft een belangrijk rol in het creëren of het behouden van een positieve sfeer waarin collega's gewaardeerd worden om hun bijdrage.

Rol P&O

Een voorwaarde voor het slagen van levensfasebeleid is het voeren van een goede personeelsplanning. Vooral een toekomst gerichte visie is hier van belang. 'Hoe ziet onze personeelsopbouw er voor de komende jaren uit?', 'Welke interventies moeten we op korte en langere termijn doen?'. Als er sprake is van een goede personeelsplanning kan er tijdig gereageerd worden om verlies aan kennis en kunde op te vangen. P&O kan een belangrijk bijdrage leveren aan levensfasebeleid m.n. door advisering over en het faciliteren van personeelsplanning.

Het personeelsinformatiesysteem Beaufort kan veel kwantitatieve gegevens inzichtelijk maken, bijvoorbeeld v.w.b. de personeelopbouw in leeftijdscategorieën. Ook kan er gestuurd worden op werving- en selectieprocedures om te waarborgen dat het niveau van kennis en competenties gewaarborgd blijft. Op dit moment wordt er onvoldoende aantoonbaar gestuurd, met name op de langere termijn, als het gaat om in- door- en uitstroom.

Personeelplanning zal meer aandacht moeten krijgen. Het meten en analyseren van de in- door- en uitstroomgegevens mag op de bedrijfsvoeringkalender niet ontbreken. De cijfers in hoofdstuk 5 geven meer inzicht in de opbouw van ons personeelsbestand en de zorgpunten die daar uit voort vloeien. Van P&O mag verwacht worden dat zij kwantitatieve gegevens aanlevert en adviseert over de gewenste strategie.

In de advisering vanuit P&O wordt er vanuit gegaan dat we als organisatie streven naar:

- Een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de regionale werkzame beroepsbevolking voor wat betreft leeftijd.
- Een personeelbestand dat voor 7 % bestaat uit medewerkers met allochtone achtergrond.
- Een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de regionale beroepsbevolking voor wat betreft man/vrouw verhouding.
- Flexibele inzet van medewerkers (detachering, urenuitbreiding, aanpassing takenpakket) omwille van competentiebehoefte bij de organisatie dan wel competentie-ontwikkeling van de medewerker;
- Resultaatgericht werken met bijpassend beloningsbeleid
- Een lerende organisatie waarin medewerkers gestimuleerd worden om zich te ontwikkelen.
- Het aanbieden van een loopbaan i.t.t. een functie
- Het voeren van een actief stagebeleid dat de instroom van jonge mensen en allochtonen positief beïnvloed.

7. Aanbod van instrumenten

Bij de uitwerking van het instrumentarium hebben we ons geconcentreerd op instrumenten die met name goed toepasbaar zijn in de laatste 3 levensfasen. Reden hiervoor is de prioriteit die de opdrachtgever van het project heeft gelegd bij deze doelgroep. Dit betekent niet dat de geadviseerde instrumenten geheel niet geschikt zouden zijn voor jongere medewerkers. Op individueel niveau zal ten alle tijden gekeken moeten worden welk instrument voor welke medewerker het meest geschikt is. De notitie legt in zijn geheel voldoende basis om inzicht te krijgen in het instrumentarium voor de jongere doelgroep.

Geconcludeerd kan worden dat veel van het bestaande HRM-instrumentarium goed ingezet kan worden voor levensfasebeleid. Er kan gewonnen worden aan doelmatigheid door het instrumentarium aan te scherpen en de toegankelijkheid te vergroten.

Er is slechts in beperkte mate behoefte aan nieuw instrumentarium om levensfasebeleid goed vorm te kunnen geven. Wel is er de noodzaak een goed aanbod te formuleren om het bewustzijn in de organisatie m.b.t. levensfasen te vergroten.

Geconcludeerd is dat het vergroten van zelfinzicht en het versterken van de zelfredzaamheid daar waar het gaat om de eigen ontwikkeling essentieel zijn bij het positief doorlopen van alle levensfasen. De aandacht die er binnen onze personele jaarcyclus uit gaat naar zelfontwikkeling is dan ook absoluut noodzakelijk om medewerkers te stimuleren hun ontwikkeling en daarmee hun loopbaan in eigen hand te nemen. In de literatuur wordt loopbaanadvisering veelal als essentieel instrument genoemd voor succesvol mobiliteitsbeleid en levensfasebeleid.

Instrumenten zoals personele jaarcyclus, loopbaanadviesing, persoonlijke ontwikkel plan, personeelsplanning en opleiding en training zijn zoals al eerder genoemd per definitie voor alle levensfasen goed inzetbaar.

In het navolgende wordt onderscheid aangebracht tussen nieuwe aanbod en bestaande instrumenten.

Nieuw aanbod

- Instrument : Workshop leidinggevend en PM-consulent "Levensfasen"
Omschrijving : Leren (h)erkennen van levensfase en de invloed daarvan op het functioneren. Workshop aan alle leidinggevend en PM-consulent aanbieden.
- Actie : Voorstel wordt geïntegreerd in Organisatie- en Personeelsontwikkelingstraject (actie P&O).
- Financiën : Binnen het gemeentebrede opleidingplan 2007 voorstel voor de organisatie en uitvoering van dit aanbod.
-
- Instrument : Workshop medewerkers "Levensfasen"
Omschrijving : Leren (h)erkennen van levensfase en de invloed daarvan op het functioneren.
Actie : Voorstel wordt geïntegreerd in Organisatie- en Personeelsontwikkelingstraject (actie P&O).
- Financiën : Binnen het gemeentebrede opleidingplan 2007 voorstel voor de organisatie en uitvoering van dit aanbod.
-
- Instrument : Training op het gebied van herwaardering persoonlijke behoeften
Omschrijving : Dit instrument kan ingezet worden wanneer medewerkers in de heroriëntatie fase (veertigers en vijftigers) zitten. Doel is het herwaarden van normen en waarden en het vinden van nieuwe, of het behouden van, uitdagingen in de tweede helft van hun loopbaan. Focus zal liggen op wensen en ambities, plezier hebben en houden in het werk en werken vanuit de innerlijke drijfveren. Een dergelijke training draagt bij aan het bewust heroriënteren en vergroot de kansen op het positief doorlopen van deze fase. Hierdoor zullen werknemers mogelijk langer doorwerken en beperk je het kennisverlies voordat het kan worden overgedragen. Tevens geeft het de medewerker inzicht in zijn huidige vaardigheden en waarden binnen het werk. Het verdient aanbeveling dat een medewerker de workshop reeds heeft gevolgd.
- Actie : De individuele vraag van de medewerker is leidend. Het is niet aan te raden deze training collectief aan te bieden. Per individuele vraag zal moeten worden onderzocht waar de behoefte ligt en welke training hiervoor het meest geschikt is. Analyse van de begeleidingsbehoefte kan binnen een loopbaantraject plaatsvinden, tevens kan vanuit het Loopbaanadviescentrum geadviseerd worden welke aanbieders er op de markt zijn die specifiek aanbod hebben voor medewerkers in de een specifieke levensfase. (actie P&O indien concrete vraag)
- Financiën : De training voor de individuele medewerker wordt gefinancierd vanuit de eigen eenheid. Adviesing vanuit P&O over trainingsaanbod ofwel inzet van Loopbaanadviescentrum is bestaand aanbod.

Bestaand aanbod

- Instrument : Personeelsplanning
Omschrijving : Personeelsplanning is een veelomvattend instrument dat ook voor levensfasebeleid van belang is. Bij levensfasebeleid is er verdieping nodig op de leeftijdsopbouw binnen de eenheden en de gehele organisatie. Door goede personeelsplanning en het hierdoor opgedane inzicht in leeftijdsopbouw kan men problemen ten gevolge van door- en uitstroom verminderen en kan men middels werving en selectie sturen op een evenwichtige opbouw om verlies aan kennis en vaardigheid te voorkomen.
- Actie : Binnen de gehele organisatie zal meer oog moeten zijn voor personeelsplanning, zowel op korte als op lange termijn. Middels de jaarlijkse organisatieplannen wordt een doorkijk gemaakt naar de verwachte in-, door- en uitstroom op korte termijn, de

komende 3 jaar. In de plannen is ook aandacht voor de ontwikkelingen op de lange termijn (meer dan 5 jaar) en wordt strategie op deze ontwikkelingen bepaald. P&O faciliteert de personeelplanning op korte termijn met name door informatievoorziening. Op de lange termijn vanuit haar adviserende rol ten aanzien van visie en strategie. Het meten en analyseren van de in- door- en uitstroomgegevens wordt op de bedrijfsvoeringkalender gezet. (actie management en P&O).

- Instrument : Mentorschap
Omschrijving : Het instrument mentorschap kan twee betekenissen hebben. Zo betekent het: het wegwijs maken in de organisatie van nieuwe medewerkers (zie P&O handboek 'mentorschap'). In het geval van levensfasebeleid zien we mentorschap voornamelijk als instrument voor het overdragen van inhoudelijke vakkennis en ervaring op (jongere) medewerkers. Mentorschap kan de betrokkenheid bij de organisatie en werkzaamheden vergroten door het bewust inzetten van de expertise van de medewerker.
- Actie : Het moet duidelijk zijn wat de taken en verantwoordelijkheden zijn van een mentor in het geval mentorschap ingezet wordt voor de overdracht van kennis en ervaring. Ontwikkeling van een mentorprofiel en implementatie is hiervoor noodzakelijk. (actie P&O)
- Instrument : Aanvaarden functie op lager schaalniveau / Demotie
Omschrijving : Demotie i.h.k.v. levensfasebeleid is het aanbieden van andere functie/taken aan oudere medewerkers wanneer zij de taken in bestaande functie niet meer volledig willen uitvoeren, zodat zij de laatste periode in hun loopbaan op een gezonde en gemotiveerde wijze kunnen inrichten. Indien de andere functie/taken een lagere waardering heeft zal de medewerker ook lager bezoldigd dienen te worden. Demotie heeft nu nog vaak een negatieve klank, terwijl het een goed instrument is om in te zetten wanneer de aansluiting met het bestaande takenpakket of functie afneemt. Het instrument wint aan flexibiliteit wanneer de nieuwe functie c.q. taken ook navenant beloond worden.
- Actie : Het is nodig een duidelijke omschrijving van het instrument en haar toepassingsmogelijkheden te maken. Belangrijk is om onderscheid te blijven maken tussen demotie (o.b.v. vrijwilligheid) en degradatie (eenzijdige beslissing). Ook de rechtspositionele kant van dit instrument zal in deze omschrijving uitgewerkt moeten worden. (actie P&O)
- Instrument : Poolvorming
Omschrijving : Poolvorming is het inzetten van specifieke expertise van medewerkers voor projecten of de inzet van tijdelijke extra capaciteit op structurele taken. Op deze manier kan de expertise van de oudere medewerker voor andere taken en of sectoren worden ingezet. Zelfstandigheid en vrijheid in het werk en het benutten van eigen expertise zijn aspecten van werk die, met name, door oudere medewerkers worden gewaardeerd. Naar mate medewerkers ouder worden is het steeds meer van belang in het werk aan te sluiten bij persoonlijke kwaliteiten.
- Actie : Instrument bestaat al en behoeft geen nieuwe impuls m.b.t. levensfasebeleid. Poolvorming van specifieke expertise is tevens een ontwikkeling waarvoor aandacht is vanuit de Organisatieontwikkeling. De voornemens om tot poolvorming te komen op het gebied van secretariaatswerk en baliefuncties zijn i.h.k.v. levensfasebeleid aan te raden. (actie Officemanagement, project Contact)
- Instrument : Loopbaanadviesing
Omschrijving : Loopbaanadviesing biedt individuele begeleiding bij het maken van keuzes m.b.t. de loopbaan door het vergroten van zelfinzicht en de zelfredzaamheid in het keuzeproces. De vergroting van het zelfinzicht is van invloed op het positief doorlopen van de verschillende levensfasen. Effect hiervan is dat medewerkers langer en breder inzetbaar worden en gemotiveerd blijven voor het werk.
- Actie : Geen actie nodig. Het instrument wordt aangeboden binnen het Loopbaanadviescentrum. (geen actie)

- Instrument : Inschakeling derden
- Omschrijving : Om medewerkers breder en langdurig inzetbaar te maken en te houden is het soms noodzakelijk om gebruik te maken van expertise die wij niet in huis hebben. In dat geval moet het mogelijk zijn deze expertise in te kopen bij een marktpartij. Hierbij moet gedacht worden aan dienstverlening op het gebied van diagnostiek, begeleiding of opleiding en training van de medewerker. Naarmate medewerkers ouder worden gaat het steeds meer om de relatie die zij met zichzelf hebben en hangt tevredenheid nauw samen met de mogelijkheid die zaken te realiseren binnen de loopbaan die als waardevol worden gewaardeerd. Coaching- en counselingtrajecten zijn bij uitstek vormen van begeleiding waarbij de individuele vraag van de medewerker tot zijn recht komt.
- Actie : Binnen het project Ruim baan voor talent houdt de werkgroep Netwerk zich bezig met de kwaliteitseisen waaraan externe samenwerkingspartners moeten voldoen. Resultaat zal zijn een databank waarin dienstverleners opgenomen worden die voldoen aan de gestelde eisen. Tevens zal er een voorstel gedaan worden t.b.v. welk type dienstverlening er aanbestedingen noodzakelijk zijn. (actie: werkgroep Netwerk, project Ruim baan voor talent)
- Instrument : Flankerende maatregelen
- Omschrijving : Er zijn enkele flankerende maatregelen die ingezet kunnen worden/ van belang zijn voor levensfasebeleid bijvoorbeeld de regeling kinderopvang, ouderschapsverlof, zorgverlof, levensloopregeling.
- Actie : Geen actie nodig.

Actielijst

	Actie	Wie
1.	Personeelplanning komt als onderwerp terug binnen de jaarlijkse organisatieplannen. In het organisatieplan wordt een doorkijk gemaakt naar de verwachte in-, door- en uitstroom op korte termijn, de komende 3 jaar en is er aandacht voor de ontwikkelingen op de lange termijn (meer dan 5 jaar) en wordt strategie op deze ontwikkelingen bepaald.	Management
2.	Informatiebehoefte definiëren richting de afd. P&O als het gaat om in-, door- en uitstroomcijfers.	Management i.s.m. P&O
3.	Advisering over strategie, reële doelstellingen en kwantitatieve input m.b.t. personeelsplanning en gezonde organisatieopbouw.	P&O
4.	Het meten en analyseren van de in- door- en uitstroomgegevens wordt op de bedrijfsvoeringkalender gezet.	P&O
5.	Voorstel in gemeentebreed opleidingsplan 2007 workshops 'levensfasen' (Organisatie- Personeelsontwikkelingstraject)	P&O
6.	Actief informatie aan te bieden over levensfasebeleid via Insite	P&O
7.	Oriëntatie op training 'herwaardering persoonlijke behoeften' (n.a.v. concrete individuele vraag)	P&O/LAC

8.	Voorstel databank en aanbesteding externe samenwerkingspartners	Werkgroep Netwerk
9.	Verdere ontwikkeling van het mentorprofiel en implementatie	P&O
10.	Omschrijving van het instrument Demotie en haar toepassingsmogelijkheden	P&O

[Inhoudsopgave Gemeentelijk Handboek](#)

[Inhoudsopgave P&O Handboek](#)