

GEWEST

GOOI EN VECHTSTREEK

SAMENWERKINGSVERBAND VAN DE GEMEENTEN BLARICUM BUSSUM
HILVERSUM HUIZEN LAREN MUIDEN NAARDEN WEESP WIJDEMEREN
www.gewestgooienvechtstreek.nl

Levensfasebewust personeelsbeleid

Nummer: 09.0001282

Versie: 0.3

Vastgesteld door het DB d.d. 5 juli 2010

Instemming COR d.d. 20 mei 2010

Deze regeling treedt in werking op 1 september 2010

doc.: pz_alle/regelingen/levensfasebewust personeelsbeleid

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Inleiding	4
1.1. Waarom levensfasebewust personeelbeleid?	4
1.1.1. <i>Bepalende ontwikkelingen</i>	4
1.1.2. <i>Consequenties van de ontwikkelingen voor het personeelsbeleid</i>	4
1.1.3. <i>Het belang van levensfasebewust personeelsbeleid</i>	4
1.2. Wat is levensfasebewust personeelsbeleid?	5
1.3. Doelstelling	5
1.4. Uitgangspunten	5
2. Stand van zaken 2005, 2007 en 2009	7
2.1. Leeftijdsopbouw.....	7
2.2. Man/vrouw verdeling	12
2.3. Ziekteverzuim	14
2.4. In- en uitstroom medewerkers	15
2.4.1. <i>Totaal overzicht alle diensten</i>	15
3. Verantwoordelijkheden	16
3.1. Dagelijks bestuur en directeurs van de dienst.....	16
3.2. Direct leidinggevenden	16
3.3. Medewerkers	16
3.4. Personeelsadviseurs	16
4. Inzet personeelsinstrumenten	18
4.1. Personeelsplanning	18
4.2. Werving en selectie	18
4.3. Introductie.....	19
4.4. Functioneringsgesprekken	19
4.5. Ontwikkeling en uitdaging	19
4.5.1. <i>POP-gesprekken</i>	19
4.5.2. <i>Opleiding: scholing, trainingen, cursussen</i>	19
4.5.3. <i>Mentoring</i>	20
4.5.4. <i>Coaching</i>	20
4.5.5. <i>Loopbaanbegeleiding</i>	21
4.5.6. <i>Deelname aan projectgroepen en werkgroepen (tijdelijk)</i>	21
4.5.7. <i>Interne mobiliteit</i>	21
4.5.8. <i>Externe mobiliteit</i>	22
4.6. Taakinhoud	22
4.7. Werktijden en verlof	23
4.7.1. <i>Werktijden</i>	23
4.7.2. <i>Verlof</i>	23
4.7.3. <i>Mantelzorg</i>	23
4.8. Arbeidsomstandigheden	24
4.9. Informatie en communicatie.....	24
4.10. Uitstroom.....	24
4.10.1. <i>Exit-gesprekken</i>	25
4.10.2. <i>Kennisoverdracht</i>	25
Bijlage 1 Overzicht kenmerken levensfasen	26
Bijlage 2 Indeling naar leeftijd en naar levensfase	31
Een indeling naar leeftijd.....	31
Een indeling in levensfasen	32

Samenvatting

Het levensfasebewust personeelsbeleid van het gewest Gooi en Vechtstreek is gericht op de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers door rekening te houden met hun levensfase en daarbij behorende kenmerken en behoeften. Het doel van het beleid is voorwaarden te creëren waaronder medewerkers gezond en gemotiveerd kunnen werken en met behulp van de organisatie zich zodanig kunnen ontwikkelen dat zij, ook in de toekomst, een waardevolle bijdrage kunnen leveren.

Bij levensfasebewust personeelsbeleid worden bestaande personeelsinstrumenten levensfasebewuster ingezet. Mensen in verschillende levensfasen hebben verschillende drijfveren, visie op werk en binding met organisaties. Het is daarom belangrijk de personeelsinstrumenten voortdurend af te stemmen op de belastbaarheid en de behoeften van medewerkers, rekening houdend met de levensfasen. Een integrale aanpak is noodzakelijk omdat maatregelen die gericht zijn op de ene groep ook gevolgen hebben voor een andere groep. De gebruikelijke personeelsinstrumenten blijken voor alle categorieën toepasbaar te zijn.

Bij de inzet van personeelsinstrumenten ligt de nadruk op de situatie van de individuele medewerker. Er moet sprake zijn van individueel maatwerk. De inzet van de onderstaande personeelsinstrumenten wordt in dit beleid verder toegelicht.

- Werving en selectie: bij het opstellen van het gewenste profiel wordt rekening gehouden met de aanwezige kennis en ervaring op de afdeling en het mogelijk toekomstige verloop.
- Introductie: voor het overbrengen van ervaring van medewerkers die langer in dienst zijn op nieuwe medewerkers is een goede invulling van de introductieperiode belangrijk.
- Functioneringsgesprekken en POP-gesprekken: functioneringsgesprekken en POP-gesprekken zijn geschikte instrumenten voor individuele loopbaanbegeleiding. Er kan besproken worden of de arbeidsbelasting van de functie en de belastbaarheid van de medewerker (nu en op termijn) op elkaar aansluiten.
- Ontwikkeling en uitdaging: om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden, is het naast een goede gezondheid van belang dat medewerkers zich blijven ontwikkelen en regelmatig nieuwe ervaringen opdoen.
- Taakhoud: de inhoud van taken en functies en de manier waarop werk is georganiseerd is van grote invloed op de inzetbaarheid van medewerkers. Aanpassingen kunnen de inzetbaarheid vergroten. Het gewest heeft de intentie waar mogelijk rekening te houden met de mogelijkheden van medewerkers.
- Werktijden en verlof: om een betere balans tussen werk en privé te realiseren zijn er in de CAO en in de aanvullende arbeidsvoorwaarden verschillende mogelijkheden wat betreft werktijden en verlof.
- Arbeidsomstandigheden: om levensfasebewust personeelsbeleid te bevorderen streeft het gewest naar een optimale gezondheid van alle medewerkers. Medewerkers hebben ook zelf de verantwoordelijkheid om in hun privé-tijd vitaal en gezond te leven.
- Informatie en communicatie: het belang van werkoverleg, vergaderingen en werklunches in het kader van levensfasebewust personeelsbeleid is dat ze bijdragen aan de binding van medewerkers met de organisatie. Door goede informatie-uitwisseling en communicatie tussen medewerkers en leidinggevendens blijven medewerkers op de hoogte en betrokken.
- Uitstroom: bij het vertrek van medewerkers uit de organisatie kan er behoefte zijn aan ondersteuning. Voor oudere medewerkers die uit dienst treden bestaan financiële regelingen, zoals het ABP Keuze Pensioen en het Functioneel Leeftijdsontslag (FLO) overgangsrecht. Deeltijdpensioen is mogelijk.

Strategische personeelsplanning is in het kader van dit beleid belangrijk. Personeelsplanning is weten hoeveel medewerkers wanneer nodig zijn, wat ze moeten kunnen en dit vervolgens omzetten in acties om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen. De leidinggevende is verantwoordelijk voor de personeelsplanning van zijn afdeling.

1. Inleiding

1.1. Waarom levensfasebewust personeelbeleid?

1.1.1. Bepalende ontwikkelingen

In het door de Raad voor Overheidspersoneelsbeleid opgestelde rapport 'Vluchten kan niet meer' worden verschillende ontwikkelingen weergegeven die bepalend zijn voor de invulling van het toekomstige personeelsbeleid:

- *De vergrijzing van het overheidspersoneel.*
- *De veranderende functies in overheidsorganisaties:* in veel overheidsorganisaties is de inhoud van functies in de loop van de tijd veranderd, waarbij de functie-eisen en het vereiste opleidingsniveau zijn toegenomen.
- *De inperking van uitstapregelingen.*
- *De verwachte toekomstige tekorten op de arbeidsmarkt.*

Het personeelsbestand van het gewest vergrijst en ontgroent. Er zijn steeds meer oudere medewerkers in dienst. Het huidige personeel blijft langer doorwerken vanwege beperking van de vervroegde uitstapregelingen. Aan de andere kant neemt de instroom van jonge medewerkers af. Vanwege de ontgroening wordt een tekort verwacht op de arbeidsmarkt. Hoger opgeleid en ervaren personeel wordt schaars.

1.1.2. Consequenties van de ontwikkelingen voor het personeelsbeleid

In het rapport worden ook de volgende consequenties van de bovenstaande ontwikkelingen voor het personeelsbeleid weergegeven:

- *Door de vergrijzing moet meer rekening worden gehouden met oudere medewerkers in het personeelsbeleid.*
- *Door de beperking van uitstapregelingen zijn verschillende ouderen gedwongen om langer door te werken.* Deze medewerkers moeten gemotiveerd blijven of worden om de arbeidstaak te blijven verrichten en psychisch een ander referentiekader te krijgen. De werkgever moet ouderen anders en langer faciliteren om actief te kunnen blijven deelnemen aan het arbeidsproces.
- *Het langer doorwerken van ouderen zal een oplossing worden voor personeelstekorten.*
- *Gezien de leeftijdsopbouw bij de overheid zijn de mogelijkheden voor jongeren om hun loopbaan te starten en tijdig door te stromen in andere functies bij de overheid, passend bij hun loopbaanontwikkeling, vaak beperkt.* Dit is niet goed voor het imago van de werkgever.

1.1.3. Het belang van levensfasebewust personeelsbeleid

De ontwikkelingen en de consequenties ervan zijn bepalend voor het toekomstige personeelsbeleid van het gewest. Om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen is dit levensfasebewust personeelsbeleid opgesteld. Levensfasebewust personeelsbeleid kan bijdragen aan:

- een betere verstandhouding tussen leidinggevend en medewerkers en aan een grotere bewustwording van de eigen rollen;
- de langdurige inzetbaarheid van medewerkers;
- het reduceren van ziekteverzuim en verloop;
- het verhogen van mobiliteit, medewerkerstevredenheid en de aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt;
- de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening.

Het imago van een 'goede werkgever' verhoogt de aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt, wat belangrijk is voor het aantrekken en behouden van nieuwe (jonge) medewerkers. De aanwas van jongeren is noodzakelijk. Zij brengen nieuwe technieken, kennis van (nieuwe) technologieën en denkbeelden mee vanuit de opleiding. Ouderen hebben echter veel kennis van de organisatie en de gewenste werkwijze. Hun ervaring gepaard aan de vernieuwing die jongeren meebrengen stelt de organisatie in staat om op termijn te blijven voldoen aan de hoge verwachtingen van (interne en externe) klanten.

Wanneer passend beleid op dit gebied achterblijft, zal het binnenhalen en behouden van nieuwe (jonge) medewerkers moeilijker worden. Het voeren van een proactieve aanpak is in dit geval moeilijker.

1.2. Wat is levensfasebewust personeelsbeleid?

Levensfasebewust personeelsbeleid is beleid gericht op duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers door rekening te houden met hun leeftijd en daarbij behorende kenmerken en behoeften. Het is een andere manier van kijken naar de verschillen in de inzetbaarheid van medewerkers. Daarbij wordt een relatie gelegd met de leeftijd, de loopbaan of de levensfase van medewerkers. Levensfasebewust personeelsbeleid is niet hetzelfde als ouderenbeleid, waarbij het beleid zich alleen richt op de inzetbaarheid van oudere medewerkers. Levensfasebewust personeelsbeleid is beleid afgestemd op de wensen en behoeften van alle medewerkers van jong tot oud. Het heeft tot doel medewerkers gedurende hun hele loopbaan betrokken en actief te houden.

Levensfasebewust personeelsbeleid is geen op zichzelf staand beleid. Het heeft alles te maken met levensfasebewuster inzetten van bestaande personeelsinstrumenten (bijvoorbeeld functioneringsgesprekken, werving en selectie). Het is eerder een invalshoek waarmee wordt gekeken naar het personeelsbeleid. Bij de toepassing van de personeelsinstrumenten dient consequent aandacht te worden besteed aan de levensfase en loopbaanfase van de individuele medewerker, zodat maatwerk kan worden geleverd. Levensfasebewust personeelsbeleid heeft zowel een curatief, preventief en stimulerend karakter. Het houdt zich niet uitsluitend bezig met "symptoombestrijding" maar richt zich meer op de oorzaken van demotivatie en uitval. Er wordt op een proactieve manier omgegaan met de verschillen en veranderingen in inzetbaarheid door te kiezen voor maatwerk bij de inzet van personeelsinstrumenten.

Levensfasebewust personeelsbeleid:

- Stimuleert dat alle medewerkers competent, gemotiveerd, gezond en breed inzetbaar willen en kunnen werken, nu en in de toekomst.
- Houdt rekening met het feit dat behoeften, wensen en eisen rondom arbeid niet constant zijn maar per levensfase en per persoon veranderen.
- Houdt kennis en kunde up to date.
- Houdt veranderbereidheid in stand en stimuleert mobiliteit.
- Stelt medewerkers in staat om zich te ontwikkelen binnen hun huidige functie en naar andere functies te groeien.
- Stelt leidinggevenden in staat om medewerkers te ondersteunen bij het verloop van hun loopbaan.

Het toepassen van levensfasebewust personeelsbeleid betekent dat er niet uitsluitend naar leeftijdsgroep maar ook naar de levensfase wordt gekeken. In bijlage 1 is een indeling naar leeftijd en een indeling naar levensfase opgenomen.

1.3. Doelstelling

Het doel van het beleid is voorwaarden te creëren waaronder medewerkers gezond en gemotiveerd kunnen werken en met behulp van de organisatie zich zodanig kunnen ontwikkelen dat zij, ook in de toekomst een waardevolle bijdrage kunnen leveren.

Het is van belang dat duurzaam inzetbaarheidbeleid wordt gevoerd. Onder inzetbaarheid wordt verstaan 'de mate waarin personen in staat zijn en bereid zijn betaald werk te vinden en te behouden'. Het is een gegeven dat de medewerker geen constante factor is, een mens verandert, zowel lichamelijk als geestelijk. Ook de privé-omstandigheden van de medewerker veranderen. Met duurzame inzetbaarheid wordt ingespeeld op deze veranderingen, waarbij het de kunst is om aandacht en inspanningen van de leidinggevende in evenredigheid te krijgen met de levensfasen en daarmee ook de inzetbaarheid van de medewerkers te behouden, te vergroten en proberen om uitval te voorkomen.

1.4. Uitgangspunten

De volgende uitgangspunten zijn van belang in het kader van levensfasebewust personeelsbeleid:

- De mens is geen constante factor maar verandert zowel lichamelijk als geestelijk. Daarnaast veranderen ook de privé-omstandigheden van de medewerker.
- De leidinggevende moet rekening houden met mogelijkheden en beperkingen in levensfasen.
- De leidinggevende moet inspelen op de mogelijkheden in levensfasen. Bij het toewijzen van taken moet de leidinggevende rekening houden met de capaciteiten van de medewerker. Als de functie/taken goed aansluiten bij de capaciteiten van de medewerker, levert dit voordeel op in resultaat, motivatie en welzijn.

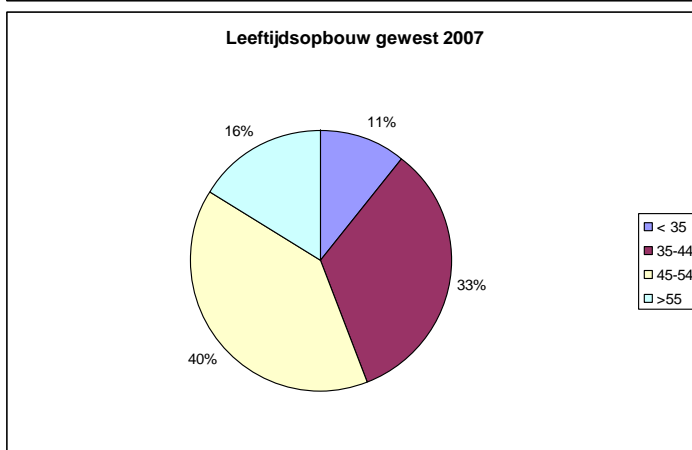
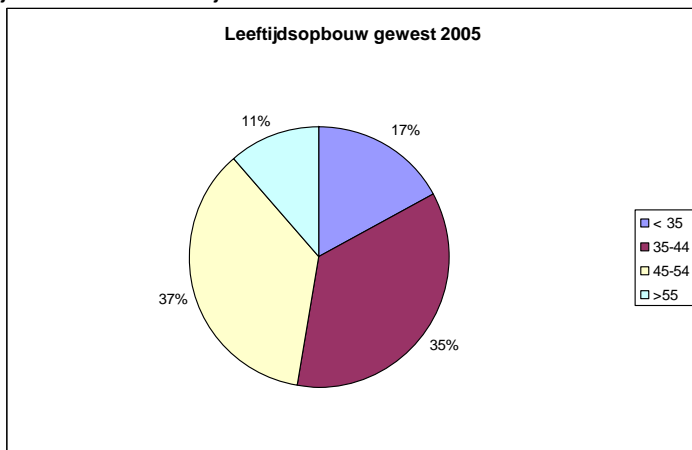
- De leidinggevende hecht waarde aan ieders kwaliteiten en capaciteiten, talenten, kennis en ervaring. Dit is niet aan leeftijd gebonden.
- De medewerker is verantwoordelijk voor zijn eigen loopbaan! Dat wil zeggen dat de medewerker zelf de regie in handen heeft over eigen talenten en verantwoordelijk is voor het maken van afspraken met de leidinggevende.
- De leidinggevende is verantwoordelijk voor het faciliteren en ondersteunen van de medewerker. De leidinggevende vraagt van de medewerker zijn eigen inbreng.
- De medewerker en leidinggevende besteden systematisch en periodiek aandacht aan de loopbaan van de medewerker, bijvoorbeeld tijdens functioneringsgesprekken en POP-gesprekken.
- De leidinggevende en de medewerker mogen voorstellen doen. De voorstellen spelen zich in principe af op de terreinen van:
 - o taakbeleid: nadruk op taken en ontwikkeling hiervan binnen de eigen functie, inclusief de totale omvang van functie en takenpakket.
 - o deskundigheidsbevordering: voor het uitvoeren van huidige en nieuwe of zich ontwikkelende taken.
 - o mobiliteit: geheel of gedeeltelijk gaan bekleden van een andere functie binnen of buiten het gewest.
- Het gewest wil een goede werkgever zijn.
- Het gewest wil gebruik maken van de kennis en ervaring van medewerkers die lang werkzaam zijn binnen de organisatie. Het behouden en borgen van deze kennis en ervaring is belangrijk wanneer deze medewerkers de organisatie verlaten.

De doelstelling en uitgangspunten van levensfasebewust personeelsbeleid zijn van toepassing voor het gehele gewest. Bij de uitwerking van het beleid kan onderscheid gemaakt worden tussen de diensten.

2. Stand van zaken 2005, 2007 en 2009¹

2.1. Leeftijdsopbouw

Op basis van de gegevens van 2005, 2007 en 2009 wordt weergegeven in hoeverre de vergrijzingsproblematiek, zoals geschetst door de Raad voor Overheidspersoneelsbeleid, bij het gewest speelt. In de volgende figuren is de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand eerst voor het gewest als geheel en daarna per dienst weergegeven op basis van de gegevens van 1 januari 2005, 1 januari 2007 en 1 januari 2009.

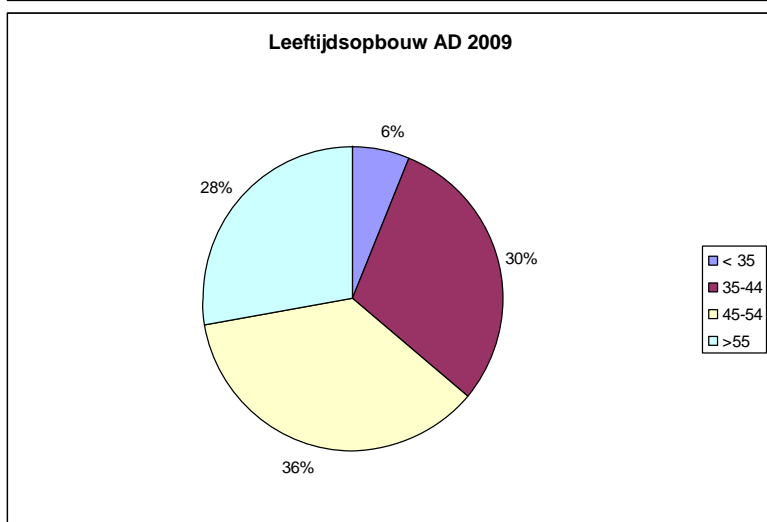
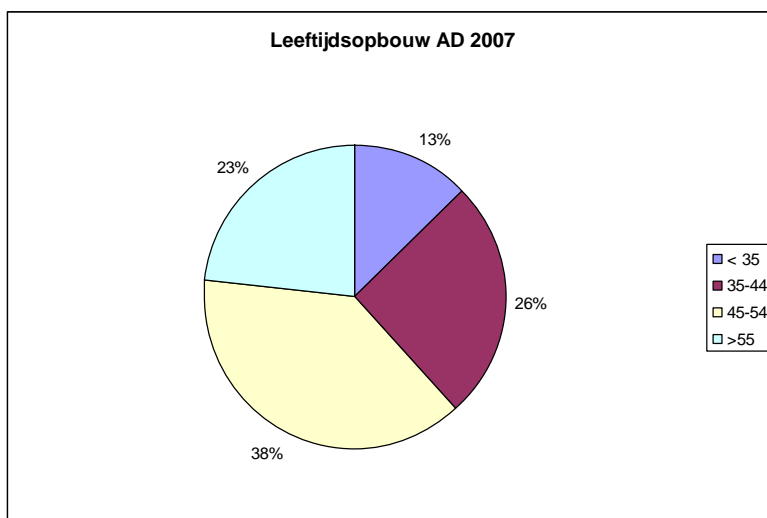
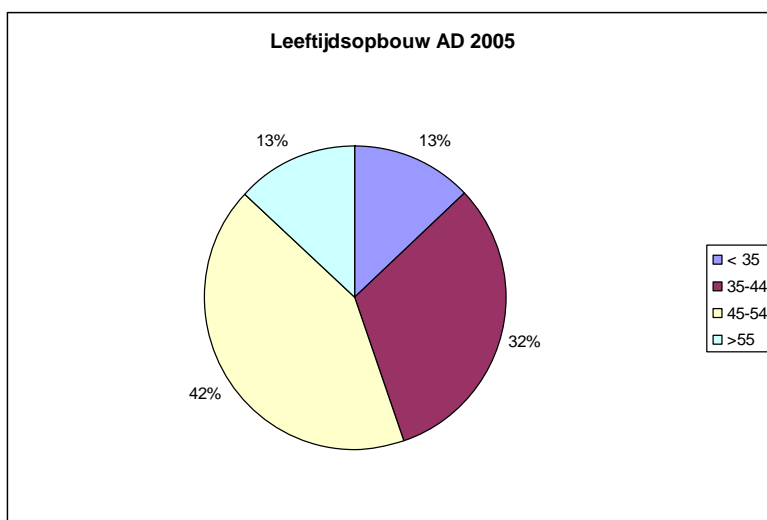


Uit bovenstaande figuren valt op te maken dat:

- het personeelsbestand qua leeftijdsopbouw niet in evenwicht is;
- het percentage van de groep medewerkers < 35 jaar in 2009 is afgenomen ten opzichte van 2005, maar is toegenomen ten opzichte van 2007;
- het percentage van de groep medewerkers 35-44 in de afgelopen jaren is afgenomen;
- het percentage van de groep medewerkers 45-54 en >55 in de afgelopen jaren is toegenomen.

¹ Bij de verwerking van de cijfers zijn stagiaires, vrijwilligers en medewerkers van 65 jaar en ouder buiten beschouwing gelaten.

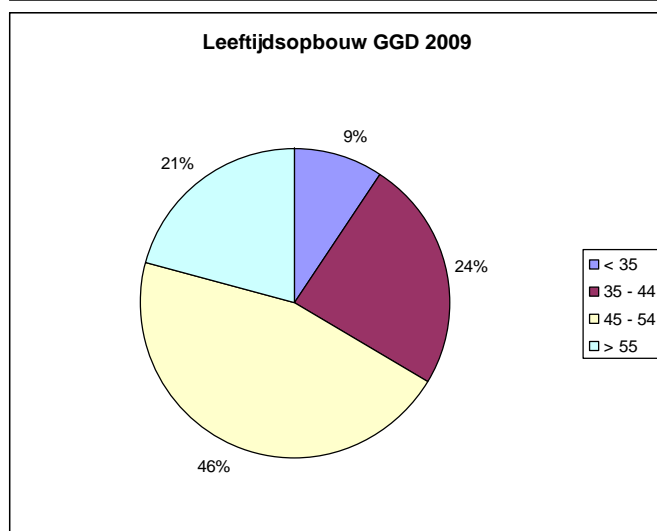
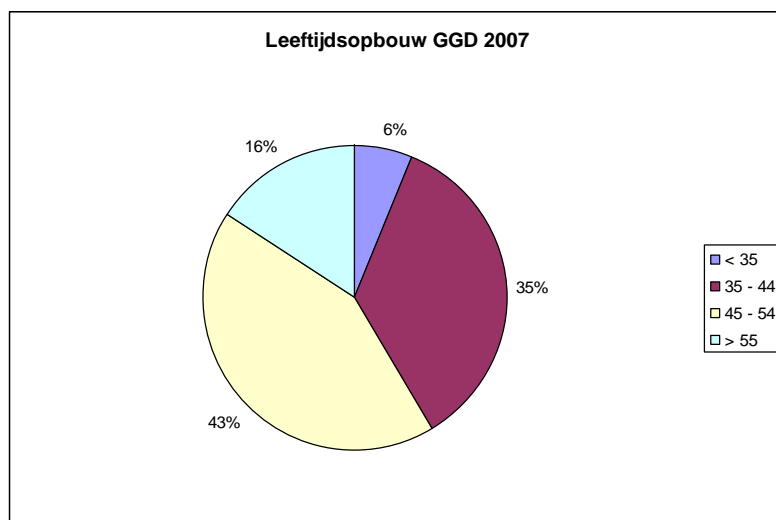
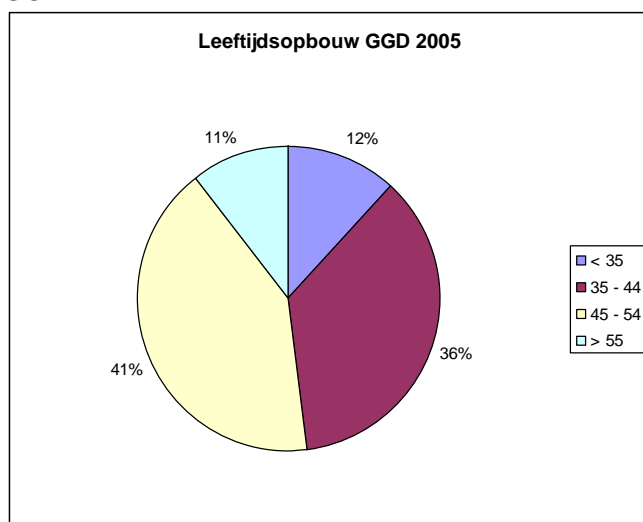
AD



Uit bovenstaande figuren valt op te maken dat:

- het personeelsbestand qua leeftijdsopbouw niet in evenwicht is;
- het percentage van de groep medewerkers < 35 jaar in 2009 meer dan de helft is afgenomen ten opzichte van de jaren 2005 en 2007;
- het percentage van de groep medewerkers 35-44 in de afgelopen jaren stabiel is gebleven;
- het percentage van de groep medewerkers 45-54 en >55 relatief hoog is;
- het percentage van de groep medewerkers > 55 in de afgelopen 4 jaren sterk is toegenomen;
- er van uit gaande dat medewerkers tussen hun 55^e en 65^e uitstromen, 28% van het totale personeelsbestand van de AD binnen 10 jaar uitstroomt.

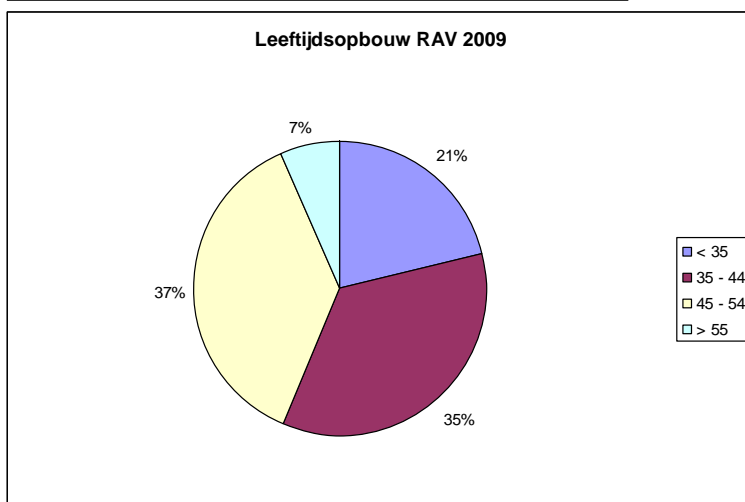
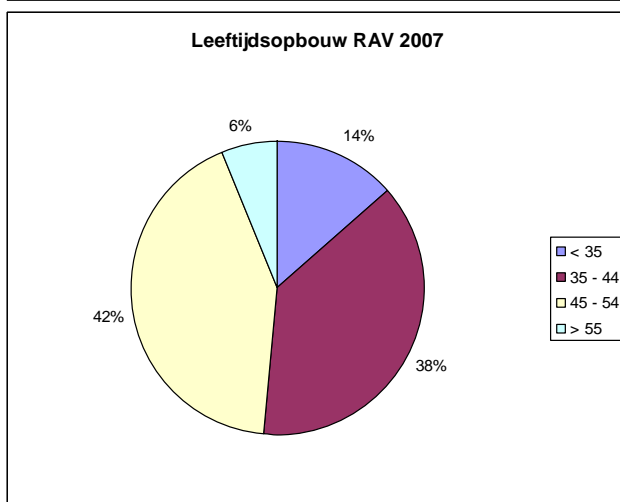
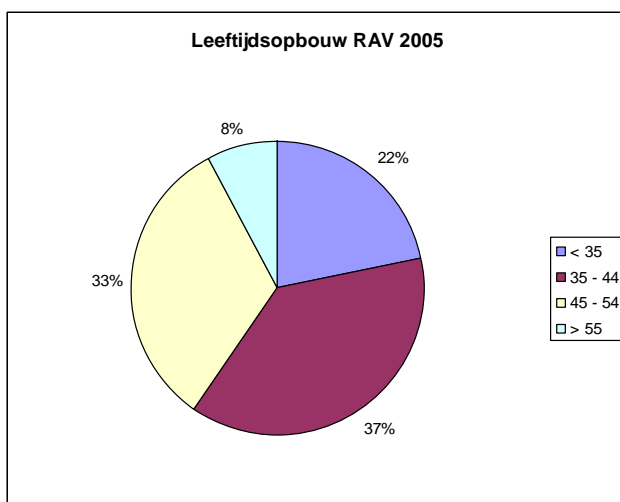
GGD



Uit bovenstaande figuren valt op te maken dat:

- het personeelsbestand qua leeftijdsopbouw niet in evenwicht is;
- het percentage van de groep medewerkers < 35 jaar in 2009 ten opzichte van 2007 weer is toegenomen, maar ten opzichte van 2005 nog steeds laag is;
- het percentage van de groep medewerkers 35-44 in de afgelopen jaren sterk verminderd is;
- het percentage van de groep medewerkers 45-54 relatief hoog is;
- het percentage van de groep medewerkers > 55 in de afgelopen 4 jaren sterk is toegenomen;
- er van uit gaande dat medewerkers tussen hun 55^e en 65^e uitstromen, 21% van het totale personeelsbestand van de GGD binnen 10 jaar uitstroomt.

RAV

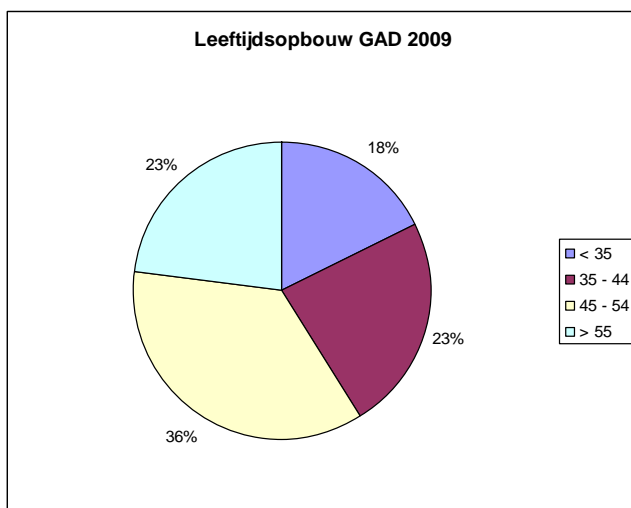
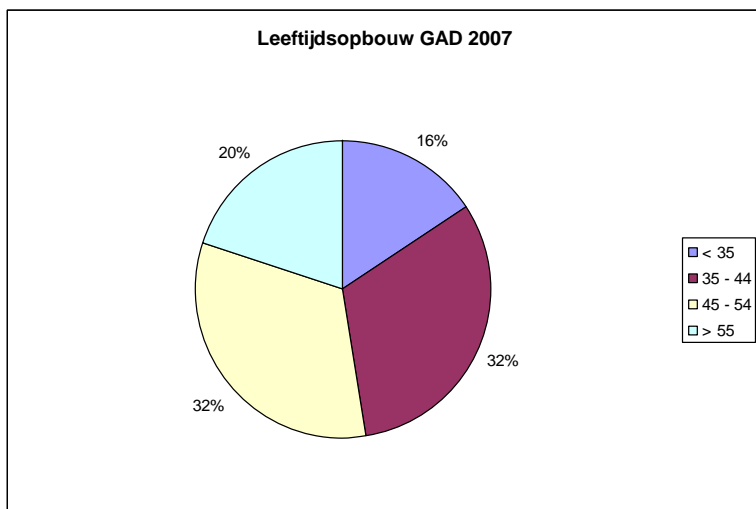
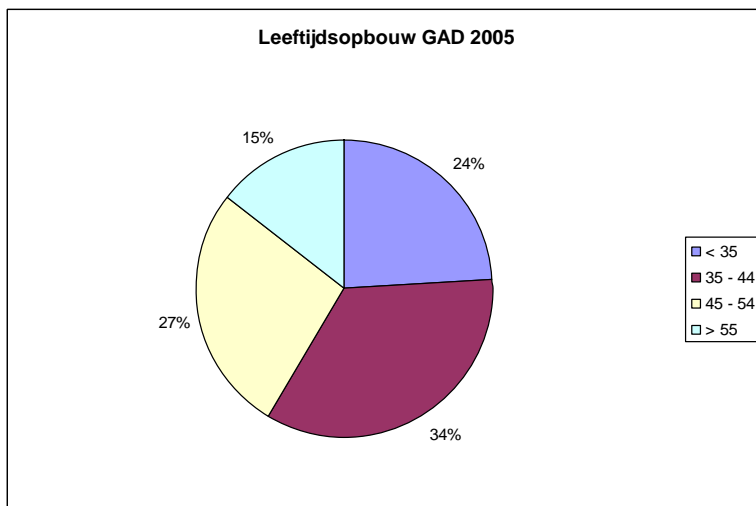


Uit bovenstaande figuren valt op te maken dat:

- het personeelsbestand qua leeftijdsopbouw niet in evenwicht is;
- het percentage van de groep medewerkers < 35 jaar in 2009 ten opzichte van 2007 sterk is toegenomen en ten opzichte van 2005 ongeveer gelijk gebleven is;
- het percentage van de groep medewerkers 35-44 en 45-54 relatief hoog is;
- het percentage van de groep medewerkers > 55 in de afgelopen 4 jaren ongeveer gelijk gebleven is.

Uit bovenstaande figuren valt niet op te maken hoeveel procent van het totale personeelsbestand van de RAV binnen 10 jaar zal uitstromen. 24% van het totale personeelsbestand van de RAV zal binnen nu en 10 jaar uitstromen. Een deel van het ambulancepersoneel van de RAV valt onder het functioneel leeftijdsontslag (FLO) overgangsrecht, waardoor zij voor hun 65^e uitstromen.

GAD



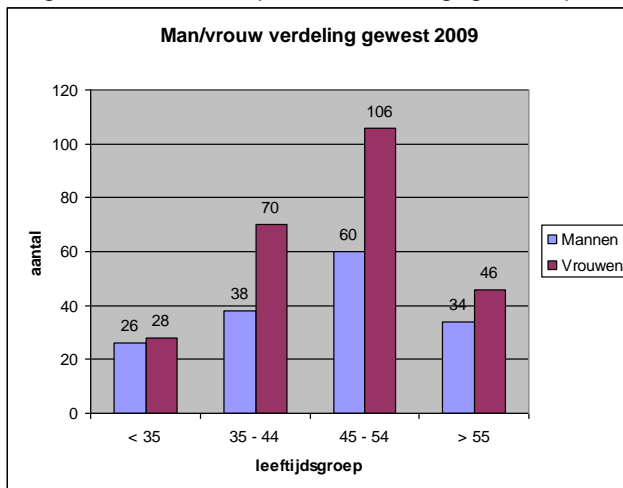
Uit bovenstaande figuren valt op te maken dat:

- het personeelsbestand qua leeftijdsopbouw redelijk in evenwicht is;
- het percentage van de groep medewerkers 45-54 relatief hoog is;
- het percentage van de groep medewerkers < 35 jaar in 2009 ten opzichte van 2007 weer is toegenomen, maar ten opzichte van 2005 nog steeds laag is;
- het percentage van de groep medewerkers > 55 in de afgelopen 4 jaren is toegenomen;
- het percentage van de groep medewerkers 35-44 in de afgelopen 4 jaren sterk verminderd is;
- er van uit gaande dat medewerkers tussen hun 55^e en 65^e uitstromen, 23% van het totale personeelsbestand van de GAD binnen 10 jaar uitstroomt.

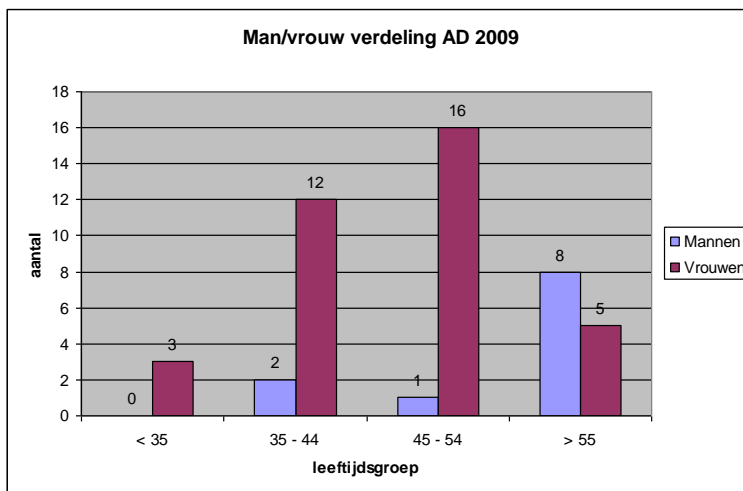
Opgemerkt dient te worden dat bij de GAD gemiddeld 15 vacatures worden opgevuld door uitzendkrachten, jonger dan 35 jaar.

2.2. Man/vrouw verdeling

In de volgende figuren is de man/vrouw verhouding van het personeelsbestand eerst voor het gewest als geheel en daarna per dienst weergegeven op basis van de gegevens van 1 januari 2009.

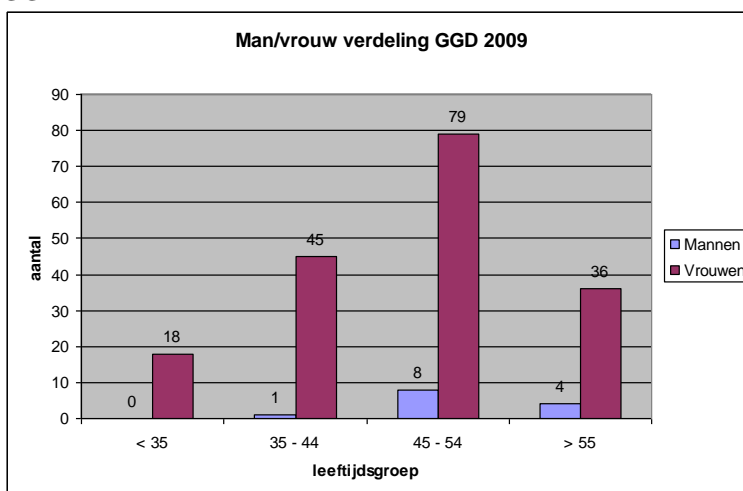


AD



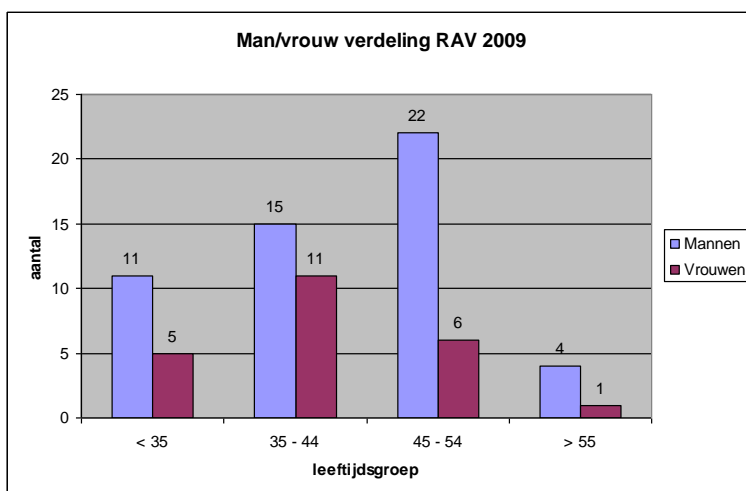
Op 1 januari 2009 waren er 47 medewerkers in dienst bij de AD, waarvan 11 mannen (23%) en 36 vrouwen (77%).

GGD



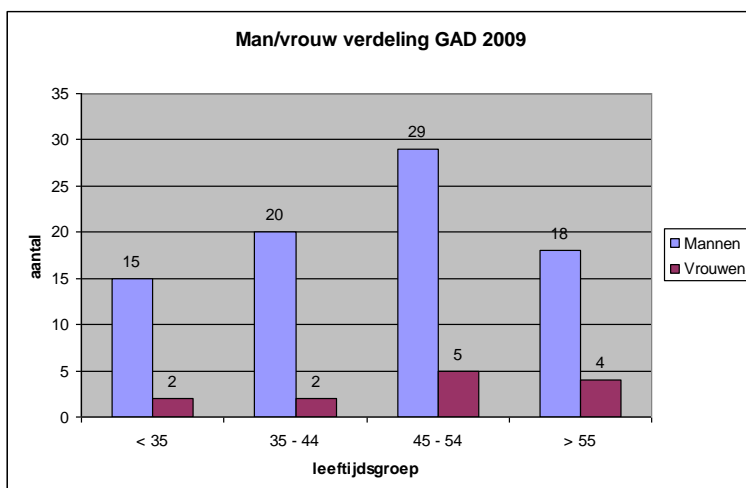
Op 1 januari 2009 waren er 191 medewerkers in dienst bij de GGD, waarvan 13 mannen (7%) en 178 vrouwen (93%).

RAV



Op 1 januari 2009 waren er 75 medewerkers in dienst bij de RAV, waarvan 52 mannen (69%) en 23 vrouwen (31%).

GAD



Op 1 januari 2009 waren er 95 medewerkers in dienst bij de GAD, waarvan 82 mannen (86%) en 13 vrouwen (14%).

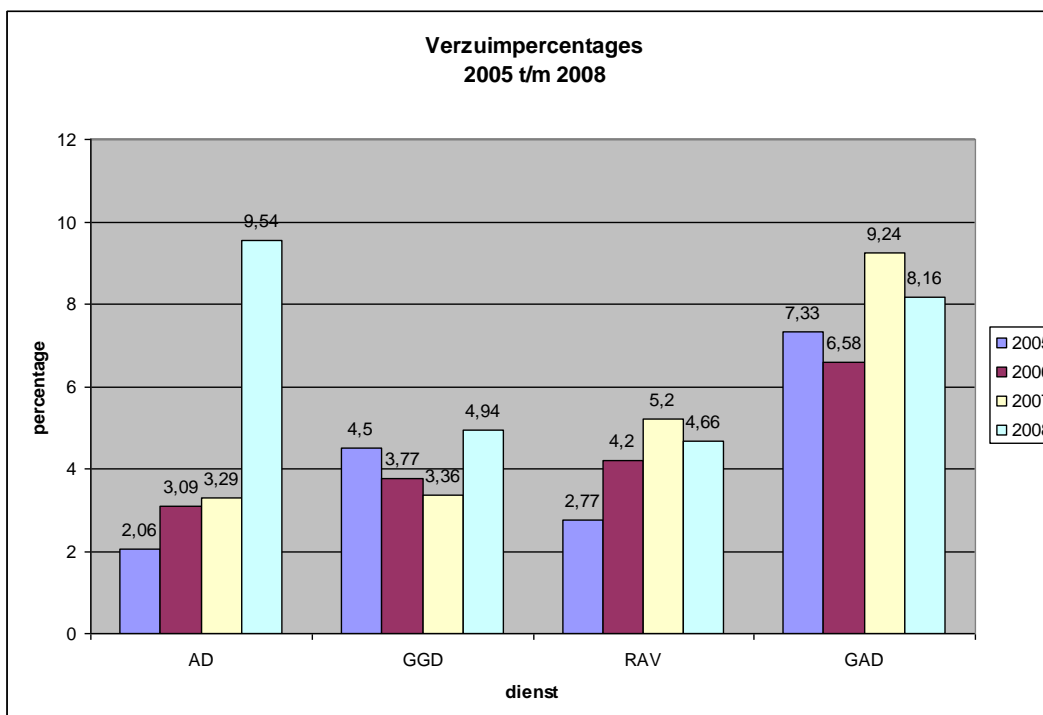
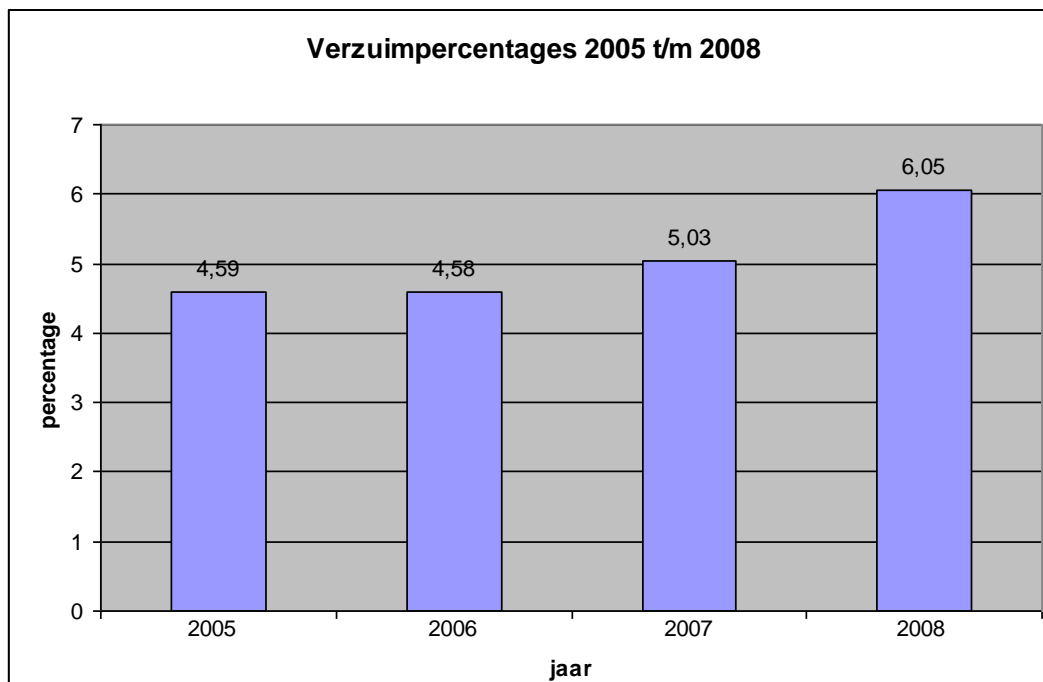
Uit de figuren met betrekking tot de man/vrouw verdeling valt op te maken dat:

- bij de AD en de GGD het grootste deel van het personeelsbestand vrouw is. Dit geldt voor alle levensfasegroepen;
- bij de RAV en de GAD het grootste deel van het personeelsbestand man is, dit geldt voor alle levensfasegroepen.

De man/vrouw verdeling is gerelateerd aan de aard van de werkzaamheden binnen de verschillende diensten.

2.3. Ziekteverzuim

In de volgende figuren is het verzuimpercentage eerst voor het gewest als geheel en daarna per dienst weergegeven voor de jaren 2005 tot en met 2008.

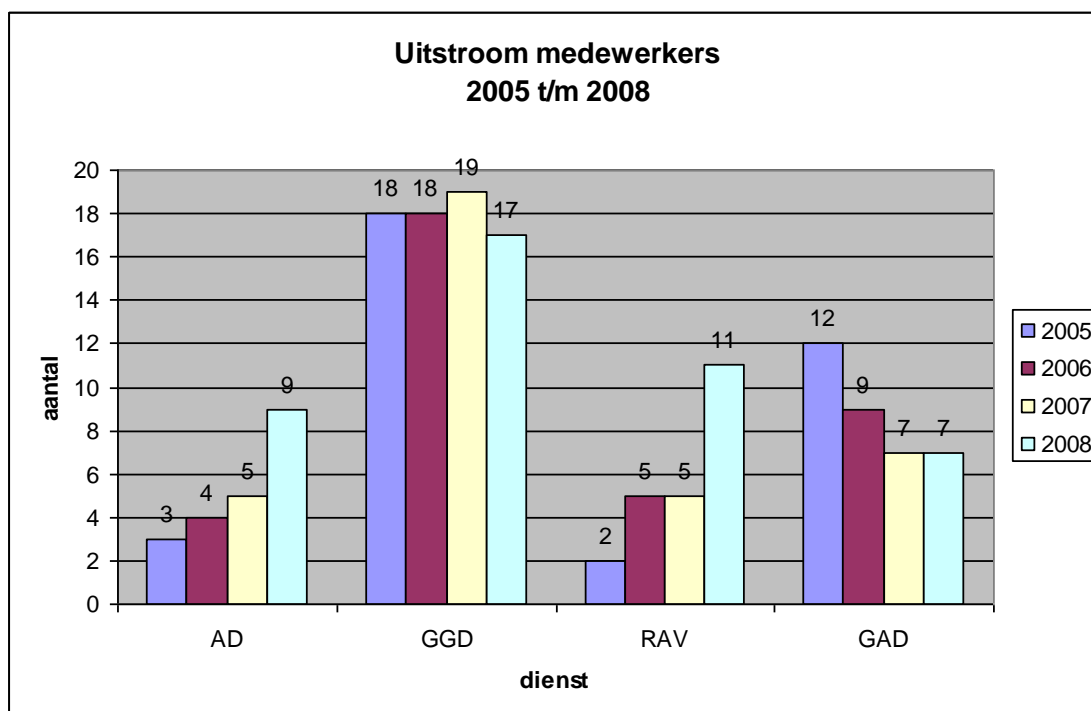
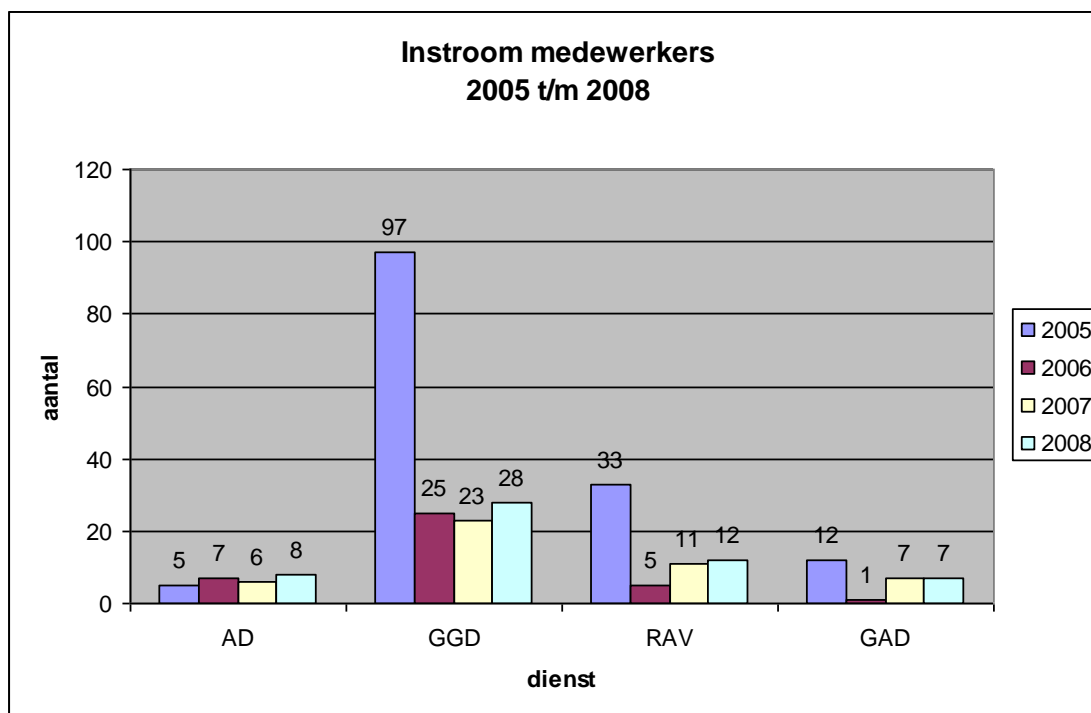


Uit de bovenstaande figuren valt op te maken dat:

- het verzuimpercentage van het gewest als geheel in de afgelopen jaren gestegen is;
- het verzuimpercentage van de AD in 2008 ten opzichte van voorgaande jaren sterk gestegen is;
- het verzuimpercentage van de GGD in de jaren 2005 tot en met 2008 redelijk gelijk gebleven is;
- het verzuimpercentage van de RAV in 2008 ten opzichte van 2007 gedaald is, maar ten opzichte van 2005 en 2006 gestegen is;
- het verzuimpercentage van de GAD in 2008 ten opzichte van 2007 gedaald is, maar ten opzichte van 2005 en 2006 gestegen is.

2.4. In- en uitstroom medewerkers

2.4.1. Totaal overzicht alle diensten



Uit de bovenstaande figuren valt op te maken dat:

- de instroom van medewerkers bij de AD in de jaren 2005 tot en met 2008 ongeveer gelijk gebleven is, terwijl de uitstroom toegenomen is;
- de instroom van medewerkers bij de GGD in de jaren 2005 tot en met 2008 afgenomen is, terwijl de uitstroom ongeveer gelijk gebleven is;
- de instroom van medewerkers bij de RAV in de jaren 2005 tot en met 2008 afgenomen is, terwijl de uitstroom toegenomen is;
- de in- en uitstroom van medewerkers bij de GAD in de jaren 2005 tot en met 2008 afgenomen is.

3. Verantwoordelijkheden

3.1. Dagelijks bestuur en directeuren van de dienst

Het dagelijks bestuur is verantwoordelijk voor de uitvoering van het levensfasebewust personeelsbeleid. Veel bevoegdheden, in het kader van levensfasebewust personeelsbeleid, zijn gemandateerd aan de directeuren van de dienst. Voorbeelden hiervan zijn het regelen van de arbeidsduur, werktijden en vakantie, de uitvoering van studiefaciliteiten en uitvoering van de arbeidsomstandighedenwet. Het CMT is de belangrijkste drager van het levensfasebewust personeelsbeleid. Levensfasebewust personeelsbeleid moet bijdragen aan de ambitie om voor gemeenten en burgers een uitstekende dienstverlener te zijn en aan de ambitie van goed werkgeverschap. De directeuren van de dienst zijn verantwoordelijk voor het beschikbaar stellen van budgetten, het uitdragen van het belang van levensfasebewust personeelsbeleid, het geven van opdrachten voor het uitvoeren van projecten en het inbedden van levensfasebewust personeelsbeleid in de visie van de organisatie.

3.2. Direct leidinggevend

Direct leidinggevend zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van levensfasebewust personeelsbeleid. Leidinggevend faciliteren en ondersteunen medewerkers bij het verloop van hun loopbaan. Bij levensfasebewust personeelsbeleid speelt individueel maatwerk bij de organisatie van het werk en de inzet van de personeelsinstrumenten een grote rol. Leidinggevend kunnen hierover advies inwinnen bij de personeelsadviseurs.

Aandachtspunten voor leidinggevend zijn:

- *Ken de risico's voor de inzetbaarheid die samenhangen met leeftijd, levensfase en loopbaanfase.*
- *Stel vast hoe je levensfasebewust leiding geeft: hou je rekening met leeftijd, levensfase en loopbaan van medewerkers?*
- *Zorg voor een open cultuur waarin medewerkers zich vrij voelen zich te uiten.*
- *Ga na hoe je de kennis en ervaring van medewerkers optimaal benut om organisatiedoelen te bereiken.*
- *Stel de functieduur en de veranderbereidheid van de medewerkers vast. Benut deze informatie bij functioneringsgesprekken.*
- *Durf onderscheid te maken.*
- *Spreek medewerkers die zich niet ontwikkelen aan op hun houding en gedrag.*
- *Stimuleer medewerkers om zelf na te denken over hun inzetbaarheid en sta open voor hun oplossingen.*
- *Stel vast wat je van P&O nodig hebt om je verder te ontwikkelen op dit onderwerp.*

3.3. Medewerkers

Levensfasebewust personeelsbeleid gaat uit van gedeelde verantwoordelijkheid: de medewerker is verantwoordelijk voor zijn eigen loopbaan. Iedere medewerker weet zelf het beste wat zijn ambities zijn en in hoeverre de huidige functie ook op lange termijn voldoende uitdaging en bevrediging biedt. Daarom is het aan de medewerker om tijdig initiatief te nemen om in gesprek te gaan over de inzetbaarheid en de toekomst. Daarnaast is iedere medewerker verantwoordelijk voor zijn of haar eigen gezondheid en levensstijl en het tijdig signaleren van veranderingen in zijn of haar inzetbaarheid en belastbaarheid. Ook voor het onderhouden en verder ontwikkelen van de eigen vakspecifieke kennis, vaardigheden en competenties is de medewerker verantwoordelijk, zodat zijn of haar functioneren en loopbaan duurzaam is en blijft. De werkgever biedt de medewerker faciliteiten om zich te ontplooiën en de medewerker is zelf verantwoordelijk voor het gebruik maken van deze faciliteiten.

3.4. Personeelsadviseurs

De personeelsadviseurs initiëren, adviseren en ondersteunen bij levensfasebewust personeelsbeleid. Door gerichte ontwikkeling en inzet van personeelsinstrumenten werkt de organisatie aan een goede afstemming van de (veranderende) doelstellingen van de organisatie en de wensen, behoeften en mogelijkheden van de individuele medewerker.

Aandachtsgebieden voor P&O zijn:

- *Trends (andere werkmethoden, nieuwe dienstverlening, andere ICT, etc.) signaleren en vertalen naar benodigde functie- en opleidingsniveau van medewerkers.*

- *Levensfasebewust personeelsbeleid initiëren en formuleren, binnen de kaders die de organisatie hanteert.*
- *Waken over de uitvoering van leeftijdbewust personeelsbeleid.*
- *Leidinggevenden ondersteunen en hen in staat stellen om, in samenspraak met hun medewerkers, optimale arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden aan te bieden.*
- *Voor leidinggevenden goede personeelsinstrumenten beschikbaar stellen, zoals competentie management, functioneringsgesprekken, loopbaangesprekken, beoordelingsgesprekken, opleidings- en scholingsbeleid en ondersteuning bij het verkrijgen van bijbehorende budgetten.*
- *Met leidinggevenden spreken over hun vaardigheden om goed met medewerkers te communiceren en de aangeboden personeelsinstrumenten optimaal te gebruiken. Initiatieven ondernemen (scholing, instructie) als leidinggevenden hier onvoldoende op presteren.*
- *Leidinggevenden ondersteunen en met hen meedenken bij de aanpak en de invoering van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.*
- *Voorbeeldgedrag laten zien, beïnvloeden, faciliteren, signaleren, kritische vragen stellen.*

4. Inzet personeelsinstrumenten

De veranderingen per levensfase hebben gevolgen voor de manier waarop medewerkers in het werk staan en daarmee ook voor passende werkzaamheden. Mensen in verschillende levensfasen hebben verschillende drijfveren, visie op werk en binding met organisaties. Het is daarom belangrijk de personeelsinstrumenten voortdurend af te stemmen op de belastbaarheid en de behoeften van medewerkers, rekening houdend met de levensfasen. Een integrale aanpak is noodzakelijk omdat maatregelen die gericht zijn op de ene groep ook gevolgen hebben voor een andere groep. Daarnaast blijken de gebruikelijke personeelsinstrumenten voor alle categorieën toepasbaar te zijn.

In dit hoofdstuk wordt weergegeven welke personeelsinstrumenten in het kader van levensfasebewust personeelsbeleid ingezet kunnen worden. De personeelsinstrumenten met betrekking tot in- door- en uitstroom worden leeftijdbewuster ingezet, waardoor gedurende de verschillende levensfasen optimaal gebruik kan worden gemaakt van de capaciteiten van de medewerker. Bij de inzet van personeelsinstrumenten ligt de nadruk op de situatie van de individuele medewerker. Er moet sprake zijn van individueel maatwerk. De personeelsinstrumenten zijn gericht op:

- *Competente medewerkers*: Het creëren van condities om kennis, kunde en competenties permanent te ontwikkelen, waardoor medewerkers optimaal inzetbaar zijn en kunnen blijven.
- *Gemotiveerde medewerkers*: Het creëren van condities waardoor de medewerker gemotiveerd en met plezier werkt, zodat wordt bijgedragen aan een optimale inzetbaarheid.
- *Gezonde medewerkers*: Het creëren van condities voor een gezonde en veilige werkplek, zodat voldoende energie overblijft om zich ook privé te blijven ontwikkelen. Dit is de basis voor een gezond werkbestaan.

4.1. Personeelsplanning

Uit de in hoofdstuk 2 weergegeven cijfers valt op te maken dat binnen nu en 10 jaar een groot deel van het personeelsbestand uitstroomt. Om deze uitstroom tijdig op te vangen is strategische personeelsplanning belangrijk. Personeelsplanning is weten hoeveel medewerkers wanneer nodig zijn, wat ze moeten kunnen en dit vervolgens omzetten in acties om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen. Het is van belang om voortdurend inzicht te hebben in de samenstelling van het personeelsbestand. Doordat de samenstelling per afdeling duidelijk is kan er een schatting worden gemaakt van de medewerkers die de organisatie binnen een bepaalde periode willen of kunnen verlaten. Hierdoor kan een interne sollicitatieprocedure vroegtijdig worden opgestart en/of kan op basis van een persoonlijk ontwikkelingsplan worden ingespeeld op mogelijke doorgroei.

De leidinggevende is verantwoordelijk voor de personeelsplanning van zijn afdeling.

4.2. Werving en selectie

Het is belangrijk om de juiste medewerkers binnen te halen en een meer evenwichtige opbouw van het personeelsbestand te realiseren. Er kan gestreefd worden naar een afspiegeling van de samenstelling van de bevolking uit de regio. Bij het opstellen van het gewenste profiel wordt rekening gehouden met de aanwezige kennis en ervaring op de afdeling en het mogelijk toekomstige verloop.

Uit de in hoofdstuk 2 weergegeven cijfers valt op te maken dat het aandeel van jonge medewerkers over het algemeen laag is. Op een afdeling waar veel oudere medewerkers werkzaam zijn kan tijdens de wervingsprocedure van een nieuwe medewerker, bijvoorbeeld de keuze worden gegeven aan een jongere medewerker. Met name voor vacatures waarvoor nauwelijks werkervaring is vereist of voor vacatures waar een ervaren mentor aanwezig is liggen mogelijkheden voor het aantrekken van jongeren.

Voor het aantrekken en behouden van nieuwe (jonge) medewerkers is het belangrijk om voldoende mogelijkheden voor ontwikkeling aan te bieden. Deze mogelijkheden kunnen al tijdens de werving van nieuwe medewerkers gecommuniceerd worden. Voor het aantrekken van jonge mensen is het aanbieden van stagemogelijkheden en afstudeermogelijkheden belangrijk.

De afdeling P&O zal het onderwerp werving & selectie in de toekomst verder uitwerken.

4.3. Introductie

De introductie is een instrument om de ervaring van medewerkers die langer in dienst zijn over te dragen op nieuwe medewerkers. Bij de indiensttreding van een nieuwe medewerker wordt er een mentor of coach aangewezen om de medewerker in de eerste weken wegwijs te maken binnen de organisatie, de functie en de verantwoordelijkheden binnen de functie.

4.4. Functioneringsgesprekken

Het functioneringsgesprek is een geschikt instrument voor individuele loopbaanbegeleiding. Er kan besproken worden of de arbeidsbelasting van de functie en de belastbaarheid van de medewerker (nu en op termijn) op elkaar aansluiten. Daarnaast is niet alleen de signalerende functie van het gesprek van belang, maar kunnen afspraken gemaakt worden over onderwerpen als loopbaan en scholing. Leidinggevendenden kunnen medewerkers ontwikkelingsmogelijkheden bieden en tijdens functionerings- en POP-gesprekken bespreken hoe dit te realiseren is. Ontwikkeling en persoonlijke groei bindt medewerkers aan de organisatie.

Het gespreksmodel is voor oudere en jongere medewerkers gelijk. Afhankelijk van de leeftijd liggen de accenten tijdens het gesprek op andere onderwerpen. Bij jongeren ligt het accent meer op 'wat kan ik worden' en 'naar welke functie wil ik doorgroeien'. Concrete afspraken over scholing, taak- of functieverandering worden in het functioneringsgesprek gemaakt in samenspraak met de medewerker. Bij een oudere medewerker ligt het accent hoe de oudere medewerker zijn ervaring en kennis kan delen met jongere medewerkers. Vooral bij oudere medewerkers en medewerkers die langere tijd in eenzelfde functie werken, zijn belastbaarheid en arbeidsbelasting onderwerpen die in het functioneringsgesprek aan de orde komen. Indien belastbaarheid en arbeidsbelasting niet overeenkomen, kan tijdige signalering uitval voorkomen.

4.5. Ontwikkeling en uitdaging

Om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden, is het naast een goede gezondheid van belang dat medewerkers zich blijven ontwikkelen en regelmatig nieuwe ervaringen opdoen. Dit wordt vanwege de veranderende taken en werkwijzen van lokale overheidsorganisaties, van medewerkers verwacht. Daarnaast is het voor het imago als werkgever belangrijk om uit te dragen dat medewerkers de mogelijkheid krijgen zich te ontwikkelen en te ontplooiën.

4.5.1. POP-gesprekken

POP-gesprekken zijn gesprekken waarin het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) wordt opgesteld en besproken. In deze gesprekken dient de leidinggevende de medewerkers te stimuleren om verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen loopbaan. Het is belangrijk om op vaste momenten tijdens de loopbaan een gesprek te hebben. Het POP-gesprek vervangt het functioneringsgesprek niet.

Algemeen uitgangspunt is dat een medewerker 5 jaar in dezelfde functie of op dezelfde werkplek zou mogen werken. Per dienst of afdeling kan een ander uitgangspunt gehanteerd worden. De medewerker en de leidinggevende maken afspraken over de functieduur. Aanvullende afspraken kunnen zijn: (1) 1x verlenging van 3 of 5 jaar mogelijk, waarbij duidelijke afspraken worden gemaakt gericht op doorstroming naar een andere werkplek of functie, (2) bepaalde functies worden uitgezonderd bijvoorbeeld indien kennis/ervaring verwerven teveel kost, zodat desinvestering bij snelle rotatie te groot wordt.

4.5.2. Opleiding: scholing, trainingen, cursussen

Door scholing worden medewerkers breder inzetbaar, gemotiveerder, flexibeler en mobieler. Het gewest trekt jaarlijks een gedeelte van de loonsom uit voor opleidingen. Er is ruim budget voor het volgen van opleidingen. Per dienst wordt in overleg met de OR een opleidingsplan vastgesteld, waarin het opleidingsbudget is opgenomen.

De opleidingen dienen aan te sluiten bij de eisen die aan de functie en het team worden gesteld. Dit betekent dat er naast functiegerichte opleidingen ook ruimte is voor loopbaangerichte (op inzet gerichte) opleidingen. De opleidingen kunnen gericht zijn op bijvoorbeeld het uitbreiden van vakinhoudelijke kennis of leidinggevende vaardigheden. (Oudere) medewerkers die gaan optreden als werkbegeleider of mentor, kunnen baat hebben bij een cursus waarbij training en coaching van jongere medewerkers centraal staan.

De loopbaangerichte opleidingen worden gestimuleerd om in te spelen op de krapte op de arbeidsmarkt. Wanneer er relatief veel vacatures zijn, en weinig mensen beschikbaar en op zoek zijn naar werk, is het 'volgen van een loopbaangerichte opleiding' een manier om het beperkte aantal werkzoekenden te interesseren om te gaan werken voor het gewest. Het (deels) vergoeden van loopbaangerichte opleidingen draagt tevens bij aan de motivatie van medewerkers. Voor de organisatie heeft het als voordeel dat medewerkers breder inzetbaar worden en de kennis binnen de organisatie blijft. Het stimuleren van loopbaangerichte opleidingen kan bijdragen aan een verhoging van de interne doorstroom.

Voor de vergoeding van opleidingskosten wordt verwezen naar de studiefaciliteitenregeling in de Arbeidsvoorwaardenregeling Hilversum (ARH).

De opleidingsbehoefte wordt geïnventariseerd tijdens het functioneringsgesprek, maar medewerkers kunnen ook zelf een verzoek indienen bij hun leidinggevende.

Een vooroordeel is dat investering in oudere medewerkers leidt tot verspilling van geld, terwijl juist niet investeren leidt tot verspilling van menselijk kapitaal. Oudere medewerkers hebben binnen hun loopbaan vaak nog 5, 10 of 15 jaren te gaan. Mits deze medewerkers in hun jongere jaren niet langdurig en eenzijdig fysiek of mentaal zijn overbelast. Als ze de kans krijgen om bij te blijven in hun vak, kunnen zij hun kennis en vaardigheden inzetten en overdragen. Voor het adequaat opleiden van (oudere) medewerkers moet rekening gehouden worden met een op de doelgroep afgestemde scholingsmethodiek en didactiek.

Het A+O fonds heeft voor 2009 en 2010 een scholingsregeling inzetbaarheid, die is bedoeld om gemeenten te stimuleren ouderen en/of lager opgeleid personeel te scholen. De investering is bedoeld om deze medewerkers langer en breder inzetbaar op de gemeentelijke arbeidsmarkt te houden. Voor meer informatie kan je terecht bij de personeelsadviseur of op www.aeno.nl.

De afdeling P&O zal het onderwerp opleidingsbeleid in de toekomst verder uitwerken.

4.5.3. Mentoring

Bij mentoring wordt een medewerker met bepaalde kennis en ervaring (mentor) gekoppeld aan iemand die daar meer over wil weten en leren (mentee). Mogelijk vertrekpunt is een verschil in generatie, in leeftijd of ervaring. Seniormedewerkers kunnen bijvoorbeeld worden ingezet als mentor voor jongeren. Een belangrijke voorwaarde is dat beide personen geïnteresseerd zijn in en openstaan voor persoonlijke groei. Beiden zijn in staat om positieve feedback te geven en zij kijken met een positieve blik naar de kwaliteiten van hun collega's. Leren gaat sneller doordat learning on the job plaatsvindt. Ook de mentor komt door zijn mentorschap in contact met nieuwe kennis en ervaringen. De mentor-mentee relatie kan op verschillende manieren worden ingevuld:

- De mentor en mentee(s) voeren gesprekken over ervaringen van de mentee en over resultaten, plannen en vaardigheden.
- Mentor en mentee(s) bespreken werkmethoden, werkwijzen en bruikbare probleemoplossende strategieën.
- Mentor en mentee(s) wonen gezamenlijk bijeenkomsten bij, bezoeken externe relaties, lopen met hen mee en evalueren dit na afloop, werken eventueel samen aan een concreet project.
- De mentee observeert de mentor die in bepaalde situaties handelt en geeft hem/haar feedback.
- Mentor en mentee(s) wisselen meningen uit en discussiëren bijvoorbeeld over schriftelijke stukken of casussen.

4.5.4. Coaching

Coaching kan gebruikt worden als een vorm van begeleiding om persoonlijke ontwikkeling te versterken, dit kan individueel of in groepsverband (interviews). Coaching is voornamelijk gericht op motivatie en competenties. Het aansluiten van persoonlijke doelen en werk leidt tot een duurzame relatie en motivatie. Competent zijn geeft energie en vertrouwen. De meerwaarde is de persoonlijke begeleiding van een gericht ontwikkelproces op basis van een gelijkwaardige één-op-één relatie met een coach. De meest voor de hand liggende coach is de leidinggevende die al coachend leiding geeft, of een mentor vanuit een ander team. Ervaren medewerkers kunnen uitstekend als coach geschikt zijn voor hun jongere collega's, trainees en stagiaires.

Ervaren medewerkers kunnen een coachende rol krijgen. Een coachende rol kan goed aansluiten bij inwerken of aanleren van nieuwe werkwijzen. In bijna alle fysiek zware beroepen kan een taak aangepast worden doordat de oudere medewerker een begeleidende functie krijgt. Hij kan door zijn

kennis en ervaring de jongere en minder ervaren medewerker leren hoe bepaalde taken het beste uitgevoerd kunnen worden, zodat er veilig gewerkt wordt en rekening gehouden wordt met de eigen gezondheid.

4.5.5. Loopbaanbegeleiding

In de CAO Gemeenten 2007-2009 is vastgesteld dat medewerkers na elke periode van 5 jaar recht hebben op loopbaanadvies bij een door de organisatie aangewezen interne of externe deskundige. Het is belangrijk dat medewerkers zelf regelmatig stilstaan bij verleden, heden en toekomst, zodat zij beter in staat zijn sturing te geven aan hun eigen loopbaan. Een medewerker kan een verzoek voor loopbaanadvies indienen bij zijn leidinggevende. De leidinggevende bespreekt het verzoek met de personeelsadviseur. Vervolgens worden met de medewerker de verdere procedure en de mogelijkheden besproken.

De meerwaarde van loopbaanbeleid is dat de werkzame toekomst van een medewerker in relatie tot de organisatie in kaart wordt gebracht en gerealiseerd. De kaders, financiën en mogelijkheden voor loopbaanbeleid en mobiliteit worden door P&O verder uitgewerkt in het domein opleiden en ontwikkelen.

4.5.6. Deelname aan projectgroepen en werkgroepen (tijdelijk)

Door tijdelijke deelname aan projectgroepen en werkgroepen kan het werk uitdagender en afwisselender worden. Er ligt een extra aandachtspunt bij leidinggevendenden met betrekking tot de samenstelling van de groep en de taakverdeling binnen de groep. Inzicht in inzet en belastbaarheid van de deelnemers is belangrijk. Deelname aan een projectgroep gaat altijd in overleg met de leidinggevende. De leidinggevende beslist of de medewerker tijd vrij kan maken voor de deelname aan de projectgroep.

4.5.7. Interne mobiliteit

Na gesprekken met de loopbaanadviseur en/of de leidinggevende kan de medewerker tot de conclusie komen dat hij toe is aan een nieuwe uitdaging binnen of buiten de organisatie. Individueel wordt bekeken in welke mate het gewest de betreffende medewerker kan faciliteren naar ander werk of werkzaamheden binnen dan wel buiten de organisatie.

Middels doorstroming binnen de organisatie wil het gewest bereiken dat medewerkers duurzaam en optimaal inzetbaar blijven. Interne doorstroming wordt gestimuleerd door bij gelijke geschiktheid interne kandidaten voorrang te geven. Daarnaast kan interne doorstroming gestimuleerd worden door functiestages en ervaringsprogramma's. Hierdoor krijgen medewerkers de mogelijkheid om andere functies te leren kennen, vooruitlopend op definitieve plaatsing. Bovendien kan interne doorstroming worden gestimuleerd door medewerkers aan te stellen in een gewestbreed dienstverband. Medewerkers kunnen makkelijker ingezet worden op een andere functie of locatie wanneer zij niet in een specifieke functie voor een specifieke locatie benoemd zijn. Er kan sprake zijn van horizontale en verticale doorstroming.

Horizontale doorstroming

Bij horizontale doorstroming stroomt de medewerker naar een andere functie op hetzelfde niveau; geen promotie of demotie, maar een 'stap opzij'. Ook het vervullen van andere taken en het tijdelijk overnemen van taken of de functie van een collega vallen onder horizontale doorstroming. Bij het vervullen van een andere taak kan sprake zijn van:

- *Taakdifferentiatie*: het uitsplitsen van taken binnen een functie zonder dat een nieuwe functie ontstaat.
- *Taakverrijking*: het toevoegen van werkzaamheden van hetzelfde niveau aan een functie.

Het aanpassen van de taken van medewerkers kan de functie uitdagender maken. Deze vormen van doorstroom moeten wel passen bij de vraag en behoefte vanuit de organisatie.

Verticale doorstroming

Bij verticale doorstroming is sprake van promotie ('een stap omhoog') of demotie ('een stap terug'). Promotie kan plaatsvinden, nadat de medewerker intern gesolliciteerd heeft op een hogere functie. Voor demotie zijn verschillende oorzaken te noemen. Het kan voorkomen dat het beter voor een medewerker (op latere leeftijd) is om een stapje terug te doen, bijvoorbeeld doordat de werkzaamheden een te grote belasting tot gevolg hebben, de functie niet (meer) passend blijkt te zijn of de medewerker minder of niet meer gemotiveerd is.

Een stap terug doen kan op eigen verzoek plaatsvinden. De leidinggevende zal zich inspannen bij het zoeken naar een intern passende functie. Voor demotie is het van belang dat de medewerker er voor

open staat en mee wil werken. Met dwang wordt het gewenste effect niet bereikt. Bij demotie wordt het salaris van de medewerker aangepast aan de nieuwe functie.

4.5.8. Externe mobiliteit

Externe mobiliteit kan ter sprake komen bij ziekte, ontslag wegens reorganisatie, ontslag wegens onbekwaamheid of ongeschiktheid en demotivatie van de medewerker.

Reïntegratieactiviteiten moeten bij ziekte zo vroeg mogelijk starten. Wanneer duidelijk is dat de medewerker binnen de organisatie niet kan reïntegreren wordt naar mogelijkheden buiten de organisatie gekeken.

Indien er sprake is van ontslag wegens reorganisatie of ontslag wegens onbekwaamheid of ongeschiktheid dienen de reïntegratieactiviteiten ruim voorafgaand aan de ontslagdatum starten. Om de reïntegratieactiviteiten te kunnen objectiveren en toetsen moet door de leidinggevende en medewerker een plan van aanpak worden opgesteld en onderhouden. Hierin staan de rechten en plichten van de medewerker en de leidinggevende. De leidinggevende en de personeelsadviseur kijken hoe zij de medewerker in individuele gevallen kunnen ondersteunen bij het zoeken naar een andere functie. Over het algemeen zal de medewerker zelf op zoek gaan naar een nieuwe werkkring.

Indien een medewerker niet (meer) op zijn plek zit om wat voor reden dan ook en waarvoor interne doorstroming niet tot de mogelijkheden behoort, kan externe mobiliteit een oplossing zijn.

Mobiliteitsbevorderende maatregelen kunnen ter sprake komen bij demotivatie, ontslag wegens reorganisatie of ontslag wegens onbekwaamheid of ongeschiktheid. Mobiliteitsbevorderende maatregelen die gericht zijn op het werken buiten de organisatie zijn bijvoorbeeld de inzet van mobiliteitsbureaus en eventueel een mobiliteitsbonus. Een mobiliteitsbonus is een geldbedrag dat betaald wordt aan de medewerker wanneer hij binnen een bepaalde periode zelf een nieuwe baan vindt. Het kan medewerkers motiveren om sneller een nieuwe baan te vinden.

Om medewerkers gemotiveerd te houden en ze de mogelijkheid te geven om kennis en ervaring op te doen buiten de organisatie kan detacheren een optie zijn. Hierbij wordt de medewerker gedurende een bepaalde periode aan het werk gesteld bij een andere organisatie. Na deze periode keert de medewerker terug binnen de organisatie. Als de medewerker en de leidinggevende gebruik willen maken van deze mogelijkheid kunnen zij contact opnemen met de personeelsadviseur. Het is denkbaar dat detachering plaatsvindt in het kader van persoonlijke ontwikkeling of regionale samenwerking.

4.6. Taakinhoud

Met levensfasebewust personeelsbeleid wil het gewest de inzetbaarheid van medewerkers bevorderen. De inhoud van taken en functies en de manier waarop werk is georganiseerd is van grote invloed op de inzetbaarheid van medewerkers. Aanpassingen kunnen de inzetbaarheid vergroten. Het gewest probeert waar mogelijk rekening te houden met de mogelijkheden van medewerkers. Het is niet altijd mogelijk om taken en functies aan te passen, maar op individueel niveau worden de mogelijkheden onderzocht. Indien een medewerker een beperking heeft, wordt de taakbelasting van de medewerker onderzocht en wordt er bijvoorbeeld gekeken of het mogelijk is om taken beter te verdelen of af te wisselen.

Met het toenemen van de jaren nemen onder andere de fysieke capaciteiten van de medewerker af. De mate waarin en de snelheid waarmee de fysieke belastbaarheid afneemt, is sterk verschillend tussen individuen. De verschillen worden veroorzaakt door excentrieke factoren, zoals werkomgeving (arbeidsomstandigheden, mate van fysieke belasting) en levensgewoonten (conditie, gezondheid). Van de lichamelijke factoren heeft iedereen in vrijwel gelijke mate last. Dit resulteert in een verminderd fysiek werkvermogen en een verminderde belastbaarheid. Het gewest heeft te maken met functies waarbij de fysieke belasting zwaar is. Functiegebonden specifieke belasting speelt bijvoorbeeld een rol bij ambulancechauffeurs, ambulanceverpleegkundigen en chauffeurs/beladers. Het ziekteverzuim bij fysiek zware functies is hoog. Duurzame inzetbaarheid binnen deze functies vraagt om extra aandacht.

Onderstaande maatregelen zijn gericht op het beperken van taakbelasting (tijd en inhoud) ter voorkoming van teveel belasting voor medewerkers (psychische belasting, fysieke belasting). De leidinggevende bepaald welke maatregelen wanneer worden ingezet.

- *Taakverlichting*: door creëren van andere rol (bijvoorbeeld mentorschap bij het inwerken van nieuwe medewerkers). Oudere medewerkers andere functies aanbieden waarin zij hun kennis en ervaring kunnen gebruiken, maar die voor hen psychisch en lichamelijk minder belastend zijn.
- *Differentiëren in de functie-inhoud naar levensfasecategorieën*: beperken van fysiek zwaar werk of het beperken van onregelmatige diensten.
- *Goede afwisseling van zwaardere en lichtere taken*.
- *Training van het lichamelijk vermogen*.
- *Functieaanpassing*: een zodanige aanpassing van de functie dat belastende werkzaamheden bij anderen worden ondergebracht. Wat door de medewerkers als belastend wordt ervaren is zeer persoonlijk. Voor leidinggevenden betekent dit dat goed inzicht in de werkzaamheden, functies en mogelijkheden van medewerkers noodzakelijk is.
- *Beperking van de taakbelasting door aanpassing van de functie-inhoud*: Hierbij gaat het vooral om fysiek zwaar werk en onregelmatige diensten. Het gaat om het op individuele basis tijdelijk aanpassen van de functie-inhoud. De functiebeschrijving wijzigt niet, maar er worden afspraken gemaakt over de taken die tijdelijk niet worden uitgevoerd.
- *Extra hersteltijd*: voor de functies met werkkenmerken als hoge belasting in de functie en lage belastbaarheid en/of inzetbaarheid

4.7. Werktijden en verlof

Om een betere balans tussen werk en privé te realiseren zijn er in de CAO en in de aanvullende arbeidsvoorwaarden verschillende mogelijkheden wat betreft werktijden en verlof.

4.7.1. Werktijden

Afhankelijk van de functie, de belangen van de dienst en ter beoordeling door de directeur, hebben medewerkers de mogelijkheid om:

- in deeltijd te werken;
- op flexibele tijden te werken;
- te telewerken;
- meer te werken buiten de schoolvakanties, zodat tijdens de schoolvakanties (volledig) verlof opgenomen kan worden.

De leidinggevende adviseert de directeur over de mogelijkheid van het wijzigen van de werktijden van de medewerker.

Daarnaast kan het werk evenwichtig gespreid worden door in een periode met piekbelasting geen extra activiteiten in te plannen of het aantal vaste activiteiten, zoals vergaderingen, te beperken. De medewerker en leidinggevende bespreken en besluiten op welke manier de werkzaamheden worden vormgegeven.

4.7.2. Verlof

In de Arbeidsvoorwaardenregeling Hilversum zijn de regelingen met betrekking tot verlof opgenomen. Het gewest betaalt de bezoldiging (gedeeltelijk) door tijdens ouderschapsverlof en kort- en langdurend zorgverlof. Deze regelingen kunnen er toe bijdragen dat (potentiële) medewerkers het gewest als een aantrekkelijke werkgever beschouwen. Verwacht wordt dat vooral medewerkers die in deeltijd (willen) werken deze voorwaarden belangrijk vinden. Hier kan op worden ingespeeld bij het plaatsen van vacatures.

Medewerkers kunnen gebruik maken van de levensloopregeling. Hiermee kunnen medewerkers sparen om tijdens hun werkzame leven periodes onbetaald verlof te kunnen financieren, zoals deeltijdpensioen of (gedeeltelijk) onbetaald verlof. Het kan ook gebruikt worden om een periode waarin leerervaring en loopbaanoriëntatie plaatsvindt te financieren.

4.7.3. Mantelzorg

Mantelzorg is de langdurige, vaak intensieve en onbetaalde zorg voor een chronisch zieke partner, een gehandicapt kind of een hulpbehoevende ouder, vriend of buur. Mantelzorgers zorgen minimaal acht uur per week en/of minimaal drie maanden voor een ander. Veel mantelzorgers combineren de zorg met een betaalde baan. Deze combinatie is vaak lastig: de helft van de werkende mantelzorgers voelt zich zwaar belast tot overbelast. Zij gaan meer werk afhouden, korter werken of stoppen met werken.

De meeste mantelzorgers willen graag werken. Zo kunnen zij werken aan hun persoonlijke ontwikkeling, het is een goede afleiding van de vaak intensieve zorgtaken en financiële aspecten

spelen natuurlijk ook een rol. Het gewest wil medewerkers met mantelzorgtaken voldoende mogelijkheden bieden om betaald werk met vaak zeer intensieve zorgtaken te combineren. Het is belangrijk dat de combinatie van werk en mantelzorg bespreekbaar is. Medewerkers kunnen dit bespreekbaar maken en leidinggevendenden kunnen het onderwerp, evenals andere privé onderwerpen die van invloed zijn op het werk, aan de orde stellen tijdens functioneringsgesprekken.

Omdat elke mantelzorger anders is zijn maatwerkoplossingen belangrijk. Er zijn verschillende wettelijke regelingen die ingezet kunnen worden voor mantelzorg, bijvoorbeeld kort- en langdurend zorgverlof, calamiteitenverlof en de levensloopregeling. Andere maatregelen kunnen bijvoorbeeld zijn:

- Telefonisch bereikbaar zijn voor het thuisfront tijdens werktijd.
- Aangepaste werktijden: vroeger of juist later beginnen (bloktijden), een langere pauze en werken op andere tijden.
- Meer werken in minder dagen waardoor medewerkers een dag(deel) vrij hebben in de week.
- Jaarafspraken: in bepaalde periodes meer of minder uren maken dan contractueel is afgesproken.
- Jobsharing: tijdelijk een baan met iemand delen.
- Thuiswerken en telewerken: de mogelijkheid om thuis of onderweg te werken.
- Overuren sparen en opnemen bij onverwachte zorgsituaties.

De leidinggevende beslist, in overleg met de medewerker, welke maatregelen ingezet worden. De belangen van de medewerker en de belangen van de dienst worden tegen elkaar afgewogen.

De website www.mantelzorg.nl biedt veel praktische informatie. Daarnaast kunnen mantelzorgers terecht bij de mantelzorglijn (0900-2020496) voor informatie, ondersteuning of een luisterend oor.

4.8. Arbeidsomstandigheden

Om levensfasebewust personeelsbeleid te bevorderen streeft het gewest naar een optimale gezondheid van alle medewerkers. Medewerkers hebben ook zelf de verantwoordelijkheid om in hun privé-tijd vitaal en gezond te leven. Wanneer een medewerker door een ongezonde leefstijl aantoonbaar slechter functioneert, kan de leidinggevende hem hier op aanspreken.

Het gewest stimuleert alle medewerkers om fit te blijven door goede arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden aan te bieden, bijvoorbeeld bedrijfsfitness. Op grond van de Arbowet is het gewest verplicht de belasting van medewerkers zoveel mogelijk te beperken. Met keuringen en periodieke gesprekken wordt in de gaten gehouden of de belasting en belastbaarheid nog in evenwicht zijn. Het gaat hierbij om maatwerk, niet om algemene regels. De regelingen en beleid met betrekking tot arbeidsomstandigheden worden opgenomen in het Arbobeleid.

Een belangrijk onderdeel van het Arbobeleid is het verzuimbeleid. Bij werkgerelateerd verzuim en het zoeken naar oplossingen ligt de focus op belastbaarheid en gezondheid in combinatie met competenties en motivatie. Aandachtspunten bij verzuim zijn:

- leeftijd en levensfase: behoeften, wensen en eisen;
- balans tussen belasting en belastbaarheid;
- balans tussen werk en privé;
- balans in aansturing: resultaat versus mensgericht.

Daarnaast worden bij de Risico Inventarisatie en Evaluatie alle arbeidsrisico's in kaart gebracht en wordt er naar aanleiding daarvan een plan opgesteld om de risico's op te lossen. Individuele werkplekonderzoeken behoren tot de mogelijkheden en medewerkers met functies waarbij de fysieke belasting zwaar is worden periodiek medisch gekeurd.

4.9. Informatie en communicatie

Het belang van werkoverleg, vergaderingen en werklunches in het kader van levensfasebewust personeelsbeleid is dat ze bijdragen aan de binding van medewerkers met de organisatie. Door goede informatie-uitwisseling en communicatie tussen medewerkers en leidinggevendenden blijven medewerkers op de hoogte en betrokken.

4.10. Uitstroom

Bij het vertrek van medewerkers uit de organisatie kan er behoefte zijn aan ondersteuning. Voor oudere medewerkers die uit dienst treden bestaan financiële regelingen, zoals het ABP Keuze Pensioen en het Functioneel Leeftijdsonslag (FLO) overgangsrecht. Deeltijdpensioen is mogelijk.

4.10.1. Exit-gesprekken

Exit-gesprekken worden gevoerd wanneer medewerkers die langer dan een jaar in dienst zijn geweest uit dienst treden. Het doel van een exit-gesprek is het verkrijgen van relevante informatie over het gevoerde personeelsbeleid ten opzichte van de vertrekkende – of inmiddels vertrokken – medewerker. Op basis van de verkregen informatie kan bijstelling plaatsvinden van zaken als P&O, begeleiding, management in het algemeen, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaardenpakket. Exit-gesprekken dragen bij aan de verbetering van de kwaliteit van de organisatie.

4.10.2. Kennisoverdracht

Wanneer een medewerker uit dienst gaat is het belangrijk dat zijn kennis wordt overgedragen op andere medewerkers. De leidinggevende is verantwoordelijk voor een goede kennisoverdracht. Er moet voldoende tijd genomen worden voor het overdragen van kennis.

Bijlage 1 Overzicht kenmerken levensfasen

DE JONGE STARTER – LEREN	
Kenmerkend voor de medewerker	Aandachtspunten voor de leidinggevende
<ul style="list-style-type: none"> - Fysiek vitaal. - Flexibel en meestal nog geen gezinsverplichtingen. - Veel energie en goed uithoudingsvermogen. - Leervermogen en kracht. - Veel inzet en enthousiasme. - Betrokkenheid bij het werk hoog. - Nieuwe dingen uitproberen en zoeken afwisseling in het werk. - Willen economisch zelfstandig zijn. - Soms een korte spanningsboog die kan leiden tot gezondheidsklachten, stressverschijnselen en burn-out. - Moet leren communiceren in de organisatie en zijn herkenbaarheid vergroten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Goede introductie van belang. - Een goede begeleiding door de inzet van een coach voor een aantal maanden is zeer waardevol. - Duidelijkheid over takenpakket, functie-eisen, gewenst gedrag, verantwoordelijkheden en risico's geven. - Alert zijn op werkdruk als gevolg van onervarenheid met mogelijk resultaat stress en burn-out. - Stimuleren van ontwikkeling. - Aandacht voor leervragen. - Regelmatig geven van feedback op functioneren.
Personeelsinstrumenten In te vullen door de leidinggevende, enkele voorbeelden	Belangrijke uitdaging
<ul style="list-style-type: none"> - Introductie binnen de organisatie en op de werkplek. Maak een inwerkprogramma waarin een nieuwe medewerker wordt gekoppeld aan een ervaren kracht met veel werkervaring en enthousiasme. - Tijdens functioneringsgesprek focus op persoonlijke ontwikkeling, wensen en ambities. Stel gezamenlijk een stappenplan op. - Zet scholing als instrument in voor ontwikkeling en inzetbaarheid. Denk hierbij aan bredere scholing. - Draag zorg voor instructies voor fysieke belasting en veiligheid. - Voer frequent werkoverleg, maar ook bilaterale gesprekken over voortgang van het werk. 	<p>Een leidinggevende zou een twintiger veel afwisseling in het werk moeten bieden. Op die manier kan hij ontdekken wat zijn sterke en zwakke kanten zijn. De twintiger heeft anderen nodig om inzicht in en greep te krijgen op zijn functioneren. Op deze leeftijd heeft een medewerker over het algemeen behoefte aan een structurerende leiding of begeleider die corrigeert en bijstelt.</p>

SPITSUUR VAN HET LEVEN – BOUWEN

Kenmerkend voor de medewerker	Aandachtspunten voor de leidinggevende
<ul style="list-style-type: none">- Krijgen van waardering wordt belangrijker gevonden.- Wil zich als deskundige profileren.- Grensverleggend, met risico's op aanvaringen met collega's.- Zoekt uitdagingen, heeft drang om te presteren.- Grote behoefte aan structuur, helderheid en duidelijkheid.- Bezig met carrièreplanning intern of extern.- Aandacht voor secundaire arbeidsvoorwaarden.- Combinatie werk- en zorgtaken kan gaan spelen.- Werk van partner bepaalt mede de mogelijkheden en flexibiliteit in het werk.- Vergrote kans op overspannenheid als carrièreplanning vastloopt.	<ul style="list-style-type: none">- Regelmatig feedback geven.- Letten op belastbaarheid, vooral het optreden van onderbelasting.- Duidelijkheid bieden rond organisatie, procedures, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.- Gevoel geven dat er in hem wordt geïnvesteerd.- Bespreekbaar maken van combinatie werk en privé.
Personeelsinstrumenten In te vullen door de leidinggevende, enkele voorbeelden	Belangrijke uitdaging
<ul style="list-style-type: none">- Tijdens functioneringsgesprek focus op persoonlijke ontwikkeling.- Frequent werkoverleg – bilateraal over voortgang van het werk.- Inzet scholing voor persoonlijke ontwikkeling.- Het uitdagend houden van het werk door het aanbrengen van variatie in werkzaamheden.- Loopbaanplanning met aandacht voor privé-omstandigheden.- Deeltijd werken, flexibele werktijden.- (deels) telewerken.- Zorgverlof, levensloopregeling.	<p>Voor een leidinggevende is het van groot belang dat hij zich oriënteert op de persoonlijke behoeften van de medewerker.</p>

STABILISATIE – BOUWEN EN OOGSTEN

Kenmerkend voor de medewerker	Aandachtspunten voor de leidinggevende
<ul style="list-style-type: none">- Verdiepingsfase in werk en privé.- Ontdekken van de grenzen van eigen capaciteiten en mogelijkheden.- Wensen om de grote ervaringskennis te benutten voor verdere ontwikkeling en groei in loopbaan.- Onderneemt initiatieven en wil voortrekker zijn.- Uitdaging is noodzakelijk.- Vervreemding kan optreden.- Er zijn vaak opgroeiende kinderen en dit vraagt om goede balans tussen werk en privé c.q. goede afbakening van werktijden.- Vaak einde loonschaal; kan prikkel wegnemen.	<ul style="list-style-type: none">- Toekomstplannen toetsen aan capaciteiten en mogelijkheden van de organisatie. Eventueel bieden ander / nieuw perspectief.- Ruimte geven voor ontwikkeling.- Aanmoedigen van initiatieven.- Aandacht voor de zingevingskant van het werk.- Andere vormen van beloning.
Personeelsinstrumenten In te vullen door de leidinggevende, enkele voorbeelden	Belangrijke uitdaging
<ul style="list-style-type: none">- Functioneringsgesprek met focus op persoonlijke ontwikkeling.- Het ervoor zorgen dat het werk aansluit bij de capaciteiten en mogelijkheden van de medewerker door bijvoorbeeld het inhoudelijk veranderen en vernieuwen van het takenpakket (verbreden en/of verdiepen).- Opleiden gericht op verbreding van competenties.- Taakverbreding om onderbetaling te voorkomen. Ga met de medewerker in gesprek, bespreek het takenpakket en breng variatie aan.- Jobrotation door bijvoorbeeld het maken van een horizontale carrièrestap in een andere omgeving.- Deelname aan projecten stimuleren zodat de medewerker zijn kennis en ervaring kan inzetten.- Feedback op functioneren geven.- Preventie psychische belasting.- Deeltijdwerken, (deels) telewerken.	<p>Een leidinggevende moet aan de medewerker ruimte en mogelijkheden bieden om na te gaan wat de medewerker wil. Soms kunnen veranderingen van taakinhoud wenselijk zijn. Het meedoen aan werkgroepen behoort tot wenselijke ingrepen om netwerken in stand te houden en ondersteunt iemand bij het zichzelf waarderen. Taken verschuiven vaak van operationeel naar beleidsmatig. Er ontstaat een nieuw idealisme. Gekoppeld aan kennis en ervaring kunnen medewerkers hun horizon verbreden en enthousiast worden over andere zaken.</p>

DE DESKUNIDGE SENIOR – OOGSTEN

Kenmerkend voor de medewerker	Aandachtspunten voor de leidinggevende
<ul style="list-style-type: none"> - Beeldvorming oude medewerker kan optreden. - Kinderen gaan vaak de deur uit. - Werk wordt weer belangrijker vanwege sociale contacten, maar ook omdat men de opgebouwde ervaring wil inzetten in nieuwe functies en rollen binnen de organisatie. - Vermindering van de fysieke belastbaarheid. - Beschikken over veel werk- en levenservaring. - Zijn vitaal om veel te betekenen voor de organisatie. - Werk en privé zijn in balans. 	<ul style="list-style-type: none"> - Belasting en belastbaarheid in balans houden. - Groei: aanbieden nieuwe functie, geven van voldoende vrijheid en verantwoordelijkheid. - Gebruik maken van expertise en ervaring. - Handhaving: geen verdere mogelijkheden meer zien, kans op demotivatie. - Afstemming van het werk op de vaardigheden van de medewerker. - Zoeken naar werkzaamheden die gebaseerd zijn op kwaliteit, zoals mentorfunctie, representatieve functies, bijdrage aan inwerkprogramma's, ondersteunende functies, coördinatie en kwaliteitsverbetering.
Personeelsinstrumenten In te vullen door de leidinggevende, enkele voorbeelden	Belangrijke uitdaging
<ul style="list-style-type: none"> - Toekennen van de rol van coach om jongeren te begeleiden naast of in plaats van oude taken. - Toekennen van vrijheid over de aard van het werk en werktijden. - Bij fysiek werk kijken naar mogelijkheden om de medewerker minder zwaar te belasten. Hulpmiddelen bij het tillen van zware voorwerpen. - Inzet talent, kennis en ervaring blijven stimuleren. - Blijven investeren in opleidingen. - Aanpassing arbeidsomstandigheden. - Functies gebaseerd op kwaliteit in plaats van kwantiteit. Dus het vermijden van werk dat eenzijdig is. - Loopbaanplanning op de agenda houden. 	<p>De leidinggevende moet er voor zorgen dat de medewerker zijn bijdrage kan blijven leveren. De inzichten, ervaringen en vaardigheden van de deskundige senior kunnen positief worden ingezet als bijvoorbeeld coaching of als klankbord voor toetsing van beleid.</p>

VEROUDERING – LOSLATEN EN VRIJGEVEN	
Kenmerkend voor de medewerker	Aandachtspunten voor de leidinggevende
<ul style="list-style-type: none"> - Deze fase is diffuus. Een deel is bezig met de afbouw van het werk en de voorbereiding op pension, voor anderen is het werk juist een stuk levensinvulling. - Uitvoerend werk is fysiek zwaar. - Afbouw van de loopbaan. - Meer aandacht voor privé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eindeverantwoordelijk maken voor gecompliceerde projecten of voor organisatieonderdelen. - Kwaliteit benutten. - Gelegenheid geven tot kennisoverdracht (coaching). - Toekomstgericht leren kijken. - Aanbieden van mogelijkheden tot heroriëntatie, bijvoorbeeld door individueel begeleidingstraject.
Personeelsinstrumenten In te vullen door de leidinggevende, enkele voorbeelden	Belangrijke uitdaging
<ul style="list-style-type: none"> - Bevorderen positief beeld ouderen. - Blijven investeren in opleidingen. - Toekennen van de rol van coach. - Bij fysiek zwaar werk kijken naar mogelijkheden om de medewerker minder zwaar te belasten. - Zorgen voor mobiliteit binnen de functie door het blijven uitdagen van de medewerker. - Geef ruimte voor ontwikkelingsmogelijkheden binnen en buiten het werk. - Flexibiliteit in arbeidsuren en –dagen. - Aanpassen arbeidsomstandigheden. - Deeltijdwerk, (deels) telewerken. - Deeltijdpensioen. 	<p>De leidinggevende schakelt de medewerker in bij moeilijke kwesties en stelt hem in staat om de overdracht te realiseren. De leidinggevende gaat in gesprekken met deze medewerkers na wat er nog moet gebeuren, zet in gesprekken aan tot nadenken over het leven na het werk en faciliteert een geleidelijke overgang naar minder werk.</p>

Bijlage 2 Indeling naar leeftijd en naar levensfase

Bij de ontwikkeling van levensfasebewust personeelsbeleid zijn twee relevante indelingen de indeling naar levensfase en de indeling naar leeftijd. De indelingen kunnen leidinggevendenden helpen een beter begrip te ontwikkelen voor de specifieke kenmerken en behoeften van medewerkers in de verschillende groepen. De algemene boodschap is dat goede leidinggevendenden oog hebben voor de behoeften van hun medewerkers, welke leeftijd ze ook hebben. Wat leidinggevendenden moeten weten is dat die behoeften veranderen en verschuiven naarmate medewerkers ouder worden. De behoefte aan waardering, een beroep op de eigen kwaliteit, het gevoel nodig te zijn en er toe doen zijn er altijd.

Een indeling naar leeftijd

20+ Het werk is nog één en al uitdaging. Men wil scoren, toont inzet en enthousiasme. Het eigen oordeelsvermogen is vaak nog niet sterk ontwikkeld. Men heeft behoefte aan regelmatige feedback. Leidinggevendenden moeten daarvoor oog hebben. Men wil snel resultaten zien, laten zien wat men kan. Hoe meer die behoefte wordt gestimuleerd, hoe bevredigender dat is voor de jonge medewerkers zelf en voor de leidinggevendenden. Er is een andere kant van de medaille. Stress en burnout verschijnselen bij jonge medewerkers komen voor, zeker in emotioneel belastende beroepen. Tijdsdruk ontstaat omdat men buiten het werk vaak een druk sociaal leven kent, waarin men als het ware alles tegelijk wil doen. De leidinggevende moet niet alleen stimuleren, maar ook als coach kunnen optreden.

30+ De eigen plaats in de volwassen wereld wordt duidelijker. Werk is belangrijk, men heeft daarin al een eigen professionaliteit en een zeker overzicht ontwikkeld en zoekt naar uitdagingen en ontplooiingsmogelijkheden. Het spreekt vanzelf dat leidinggevendenden oog moeten hebben voor hun professionaliteit. Dit is ook de levensfasegroep waarin het gezinsleven meer tijd en aandacht vraagt. Er worden kinderen geboren en vrouwen gaan vaak in deeltijd werken. Een pas op de plaats wordt voor velen een belangrijke strategie om de drukte van de combinatie van werk en gezin vol te houden. Enerzijds een zich ontwikkelende professionaliteit en een toenemende behoefte aan eigen autonomie en beslissingsmacht binnen de werksituatie en tegelijkertijd de noodzaak om aandacht en zorg voor het thuisfront te hebben kunnen leiden tot spanningen en dilemma's. De gezondheidssituatie moet door de medewerker zelf, maar ook door de leidinggevendenden worden bewaakt. Het kan zijn dat vrouwelijke medewerkers, door de noodzaak die zij voelen van 'pas op de plaats', onder het niveau werken dat zij aan zouden kunnen. Goed om alert op te blijven.

40+ Zij zijn zich in de regel bewust van eigen kracht en ervaring. Een belangrijke steunpilaar in veel afdelingen en teams. Vraagbaak voor jongeren, in staat om kennis door te geven en anderen te leren. Geef hem of haar daartoe vooral de mogelijkheden, teams zullen daar alleen maar baat van hebben. Tegelijkertijd kan er een gevoel ontstaan: is dit nu mijn werk voor de rest van mijn leven? Hoe ga ik om met jonge medewerkers die sommige dingen beter en sneller blijken te beheersen dan ik? Ook neemt de kans in deze levensfase toe dat ouders een beroep gaan doen op de zorg van hun kinderen. Dat gebeurt dan in een fase, waarin de eigen kinderen de leeftijd van pubers gaan bereiken, hetgeen tot allerlei nieuwe en onverwachte situaties in de gezinssfeer aanleiding kan geven.

50+ Zij beschikken over veel ervaring en - naar valt aan te nemen - levenswijsheid. Of die altijd wordt gewaardeerd, is een andere vraag. Veel hangt af van het gedrag van de leidinggevendenden. Oudere medewerkers kunnen het gevoel gaan ontwikkelen dat hun kennis en ervaring er niet veel meer toe doen, omdat er in hun ogen nooit meer een beroep op hen wordt gedaan. Wat wel duidelijk wordt en wat hun zelfvertrouwen kan aantassen, is dat technologische ontwikkelingen in de werksituatie snel gaan en dat de vaardigheid om daarmee om te gaan minder wordt. Voorkomen moet worden dat er binnen de afdeling of het team een strijd tussen 'oud' en 'jong' ontstaat. Ook oudere medewerkers hebben behoefte aan feedback en waardering. Ieder in zijn of haar waarde laten en gebruik maken van de sterke kanten van medewerkers van verschillende leeftijden, dat is het belangrijkste advies voor leidinggevendenden. Dan kan men veel aan de ervaring en kennis van de oudere medewerkers hebben.

60+ Het zijn vaak de meer vitale medewerkers die na hun 60^e nog werken. De medewerkers moeten aangesproken worden op hun kracht, hun enthousiasme en ervaring. Het vermogen om kennis en professionaliteit aan jongeren over te dragen moet gestimuleerd worden. Van de oudere medewerkers zelf wordt verwacht dat ze hun fysieke vermogens en hun werkattituden goed in de gaten houden. Te vaak laten horen dat vroeger alles beter was, heeft weinig zin en vermindert het enthousiasme van anderen om met de ouderen te blijven samenwerken.

Een indeling in levensfasen

Ontwikkelingsfase

In het kader van levensfasebewust personeelsbeleid valt de start van de ontwikkelingsfase in sterke mate samen met de start op de arbeidsmarkt. Afhankelijk van het type functie en het niveau van de functie vindt deze start in het algemeen plaats tussen het 16^e en 25^e levensjaar. In het algemeen wordt deze fase toegeschreven aan medewerkers tot 30 à 35 jaar. De duur van de ontwikkelingsfase varieert. Dit wordt beïnvloed door (aard en niveau van) de functie en de ontwikkelingsfase in de persoonlijke levenssfeer. Na de basisschool wordt een keuze gemaakt voor een vervolgopleiding. Deze opleiding kan het karakter hebben van een vakopleiding of een algemeen vormend karakter. In het laatste geval wordt de keuze voor een vak(opleiding) enkele jaren uitgesteld. Tegen de tijd dat de scholier/student de arbeidsmarkt betreedt wordt een zekere basiskennis en –kunde verondersteld. De functie die deze starter bekleedt ligt in het algemeen in het verlengde van de gevolgte opleiding. De overstap van het onderwijs naar de arbeidsmarkt brengt grote veranderingen met zich mee; van dagelijks schoolwerk in een vertrouwde omgeving naar dagelijks werk in een vreemde omgeving.

Gedurende de ontwikkelingsfase oriënteert de scholier/student zich ook op een eigen manier van leven die losstaat van het gezinsleven. Hierbij doen zich grote verschillen voor. De ene scholier/student woont nog bij de ouders thuis, de ander woont zelfstandig en weer een ander woont samen. De manier waarop mensen met deze ontwikkelingen omgaan en de wijze waarop de omgeving daarop inspeelt bepalen mede de duur van deze fase. De situatie waarin de starter zich bevindt is ook (in mindere of meerdere mate) van invloed op het werk. Problemen in de privé-sfeer kunnen hun weerslag hebben op de ontwikkeling in het werk. Er bestaat ten aanzien van privé-omstandigheden nog een grote terughoudendheid bij direct betrokkenen om deze te bespreken met de desbetreffende medewerker. Dat geldt voor de medewerker, collega's en leidinggevende(n). Geven en ontvangen van vertrouwen (over en weer) maakt dat de problematiek bespreekbaar wordt waardoor een begin kan worden gemaakt met het omgaan met het probleem. Als het om privé-problemen gaat ligt de oplossing meestal buitenshuis. De organisatie kan wel bijdragen aan het beheersbaar maken van het probleem door maatregelen die de desbetreffende medewerker tijdelijk "in de luwte" plaatsen. Medewerking van collega's kan daarbij onontkoombaar zijn. De vaardigheid van de leidinggevende bepaalt mede de mate van acceptatie en medewerking.

Kenmerk van de starters is het feit dat ze niet worden gehinderd door ervaring waardoor ze tamelijk onbevangen de arbeidsmarkt betreden. Voor de overheid is het boeien en binden van deze categorie een belangrijke opgave nu en in de toekomst. Gedurende deze fase is behalve begeleiding en coaching ook behoefte aan aanvullende scholing. Ook blijkt soms al tijdens deze fase dat de eertijds gekozen (vak)richting niet (meer) aansluit bij de wensen en behoeften van de starter. In dat geval zal een heroriëntatie plaatsvinden en zal soms ook omscholing nodig zijn.

Verdiepingsfase

De verdiepingsfase duurt in het algemeen tot het 45^e levensfasejaar. In deze fase houden mensen zich bezig met hun carrière. Er is behoefte aan verdieping en verbreding van kennis en ervaring en aan uitdagingen waarin aan deze behoefte wordt tegemoet gekomen. Dat kan bij dezelfde werkgever door het toekennen van studiefaciliteiten en/of ander werk/promotie. Wanneer de medewerker deze mogelijkheden niet of niet voldoende aanwezig acht, kan dit ook betekenen dat de medewerker de organisatie verlaat en elders in dienst treedt of zich als zelfstandig ondernemer vestigt. Het blijkt dat opleidingsbudgetten in grote mate worden toegekend aan deze groep.

In de persoonlijke levenssfeer speelt relatie- en gezinsvorming een belangrijke rol. Door toenemende taken en verantwoordelijkheden in de privé-sfeer alsmede aangegane verplichtingen in de werksfeer ontstaat het risico van burnout. Ten einde dit te voorkomen kan het tijdelijk afstand nemen van het werk of onderdelen van het werk bijdragen aan een goede balans tussen werk en privé. Ook hier is de vaardigheid van de leidinggevende van doorslaggevend belang bij het bespreekbaar maken en zoeken naar (tijdelijke) maatregelen.

Continueringfase

Deze fase wordt in het algemeen toegeschreven aan de levensfasegroep 45 tot 55 jarigen. Kenmerk van deze fase is stabilisering. Deze doet zich voor in de werk- en de privé-sfeer. De eerste periode van deze fase biedt mensen de gelegenheid "op adem te komen" na de hectiek van de voorgaande fase. Het werk kan (deels) op de automatische piloot worden gedaan, studies en/of opleidingen zijn veelal afgerond waardoor er tijd vrijkomt voor andere zaken en privé is de gezinsvorming meestal compleet. Het grootste risico in deze fase ontstaat wanneer er na verloop van tijd geen nieuwe initiatieven meer worden ontplooid. Dat risico geldt voor zowel de medewerkers als de organisatie.

Voor de organisatie is het enerzijds prettig dat er een groep medewerkers is die weinig vraagt terwijl anderzijds deze groep over de kennis en kunde beschikt om het werk met succes te kunnen uitvoeren. Om ook in de toekomst deze kennis en kunde met succes te kunnen inzetten is onvoldoende in beeld welke voorwaarden nodig zijn. Met betrekking tot fysieke arbeid zijn er mogelijkheden onderzocht en voorbeelden ontwikkeld. Voor de niet-fysieke arbeid is dat er onvoldoende.

Bovendien blijken de bestaande personeelsinstrumenten als training en scholing onvoldoende aan te spreken voor deze groep. De groep beschikt immers over de vakinhoudelijke kennis en ervaring en heeft daaraan minder behoefte. Er bestaat wel behoefte aan het zicht houden op ontwikkelingen op en in het vakgebied. Die ontwikkelingen gaan in het ene vakgebied heel erg snel (ICT) terwijl deze in het andere vakgebied veel geleidelijker gaan. Ook de informatiebehoefte inzake wijzigingen op het vakgebied (deregulering, regiefunctie, afstoting van taken) is aanwezig. De opgave voor deze categorie medewerkers lijkt vooral te bestaan uit het betrekken en motiveren van deze medewerkers. Daarbij zullen niet uitsluitend de ontwikkelingen op het vakgebied een rol moeten spelen maar ook het bieden van alternatieven deel moeten uitmaken. Voorbeelden zijn deelname in projecten, leiden van werkgroepen, detachering bij collega-gemeente, etc.

Bezinning- en afbouwfase

In het algemeen vanaf 55 jaar. Kenmerkend in deze fase is bezinning op hun carrière. Veelal is het hoogste punt in hun carrière bereikt. Mensen kijken terug op het verloop van hun carrière en vragen zich af wat zij verder nog zouden willen/kunnen. In de persoonlijke levenssfeer is sprake van inkrimping van het gezinsleven doordat kinderen het ouderlijk huis verlaten.

Voor een deel van deze groep geldt dat zij "de rit zullen uitzitten" en met vervroegd pensioen gaan zoals zij zich hadden voorgesteld. Voor een andere groep geldt dat zij over de ambitie en motivatie beschikken om nog een periode door te werken eventueel na de 65-jarige leeftijd. De mogelijkheden om hieraan tegemoet te komen zullen in sterke mate afhangen van de arbeidsmarkt en de specifieke kennis en ervaring van betrokkenen.

Het ontbreken van perspectief kan ertoe leiden dat mensen afwachtend en apathisch worden. Bieden van een perspectief wordt een belangrijke opgave. In het algemeen zal dit perspectief bestaan uit mogelijkheden om op hetzelfde niveau actief te blijven of af te bouwen zonder verlies in aanzien en waarde op de arbeidsmarkt. Wanneer er voldoende aanbod van gekwalificeerd personeel is zijn de mogelijkheden om langer door te werken moeilijker te realiseren dan bij een krappe arbeidsmarkt. Daarnaast speelt ook het werkgebied een grote rol. Op dit moment zijn technische en financiële specialisten schaars. Wanneer specialisten in deze werkgebieden langer willen doorwerken kunnen zij hun kennis overbrengen op jongere medewerkers waardoor de continuïteit gehandhaafd blijft. Langer doorwerken hoeft niet uitsluitend in de eigen organisatie plaats te vinden. Deze aanwezige kennis en kunde kan ook t.b.v. anderen worden ingezet.

Voor de groep 55-jarigen en ouder blijven de nog bestaande regelingen van kracht. Naar verwachting zal deze groep massaal gebruik gaan maken van de nog bestaande regelingen. Voor een kleine categorie ligt gebruikmaking niet voor de hand omdat deze een te lage uitkering zal ontvangen. Deze categorie bestaat vooral uit mensen met een laag inkomen, mensen met onvoldoende dienstjaren en/of een pensioengat. Die groep zal zich dan ook "gedwongen" voelen om langer te blijven werken. Bovendien is er door de activering van uitstroom van ouderen gedurende de achterliggende decennia nauwelijks ruimte voor ouderen in de Nederlandse arbeidscultuur. Beide aspecten maken dat de motivatie en inzet van die groep vooral negatief wordt beïnvloed en beoordeeld.