

Praktische adviezen voor de ontwikkeling en implementatie van
LEVENSFASEGERICHT PERSONEELSBELEID

Samengesteld door Fontys Hogeschool voor Personeel en Arbeid,
in opdracht van Sectorfondsen Zorg en Welzijn

Tekst: G.J.C.M. van Buul
J.F.J. Maas

Juni 2004

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
DEEL 1. DE THEORIE VAN LEVENSFASEGERICHT PERSONEELSBELEID	
1. Inleiding	
1.1. Definities en begrippenkader	7
1.1.1. Levensfasegericht Personeelsbeleid	7
1.1.2. Belasting en belastbaarheid	7
1.1.3. Veroudering	8
1.1.4. Mobiliteit en employability	8
1.1.5. Kritieke succesfactoren	9
1.2. Dubbele doelstelling	9
1.2.1. Voor de werkgever	9
1.2.2. Voor de werknemer	9
2. Theoretische verantwoording en onderbouwing	
2.1. De levensfasen	10
2.2. De betekenis van absolute en relatieve veroudering in relatie tot de levensfasen	11
2.3. Bepalende factoren voor het vitaal en gemotiveerd blijven	11
2.3.1. De balans tussen belasting en belastbaarheid	12
2.3.2. Onderscheid in bepalende factoren m.b.t. vitaliteit en motivatie	12
2.4. Van een curatieve naar een pro-actieve aanpak	13
2.5. Het scholingsbeleid	14
DEEL 2. LEVENSFASEGERICHT PERSONEELSBELEID IN DE PRAKTIJK	
3. De analyse van de organisatie	
3.1. De cultuur van de organisatie	17
3.2. De managementstijl	18
3.3. De structuur van de organisatie	18
3.4. De strategie van de organisatie	18
3.5. Het personeel	19
3.6. De systemen	20
4. Suggesties voor de implementatie van Levensfasegericht Personeelsbeleid	
4.1. Werving en selectie	21
4.2. Introductie en socialisatie	21
4.3. Functioneringsgesprekken	21
4.4. Scholingsbeleid (opleiding, vorming en training)	23
4.5. Beloningsbeleid	24
4.6. Loopbaanbeleid	24
4.7. Competentiemanagement	25
5. Stappenplan om te komen tot een implementatie van Levensfasegericht Personeelsbeleid	27
6. Samenvatting	29
7. Literatuur	30

Praktische adviezen voor de implementatie van Levensfasegericht Personeelsbeleid

voor een duurzame inzetbaarheid van werknemers en het behoud van kennis, ervaring en competenties van (oudere) werknemers in de branches Jeugdhulpverlening, Kinderopvang en Welzijn.

Voorwoord

Levensfasegericht Personeelsbeleid (LFPB) krijgt de laatste jaren steeds meer aandacht. Vanaf de jaren 70 is in Nederland de arbeidsparticipatie van ouderen sterk afgenomen. Allerlei maatregelen hebben ertoe geleid dat werknemers¹ van 50 jaar en ouder in zowel de profit als de non-profit sector het arbeidsproces (al dan niet gedwongen) voortijdig hebben verlaten.

Door de verdergaande vergrijzing en ontgroening van de samenleving wordt momenteel aan deze gang van zaken een halt toegeroepen. Verschillende regelingen voor vervroegde uittreding zijn of worden afgeschaft en naar verwachting zal de pensioengerechtigde leeftijd op termijn worden opgetrokken. Om de betaalbaarheid van de pensioenen enigszins in de hand te houden, zijn veel pensioenfondsen, waaronder het PGGM, inmiddels overgestapt van het eindloon- naar het middelloonsysteem.

De vrij massale uittocht van ouderen heeft naast de financieringsproblematiek ook een aantal andere negatieve effecten gehad:

- Veel kennis en ervaring is uit organisaties weggevoerd.
- Er is een vaak negatieve, stigmatiserende beeldvorming over ouderen ontstaan.
- Er is (te) weinig geïnvesteerd in de loopbanen van (oudere) werknemers.
- Binnen organisaties is niet of (te) weinig geanticipeerd op het natuurlijke verouderingsproces van mensen: er is (te) weinig aandacht besteed aan de relatie tussen de levensfasen van de mens en diens loopbaanfasen.

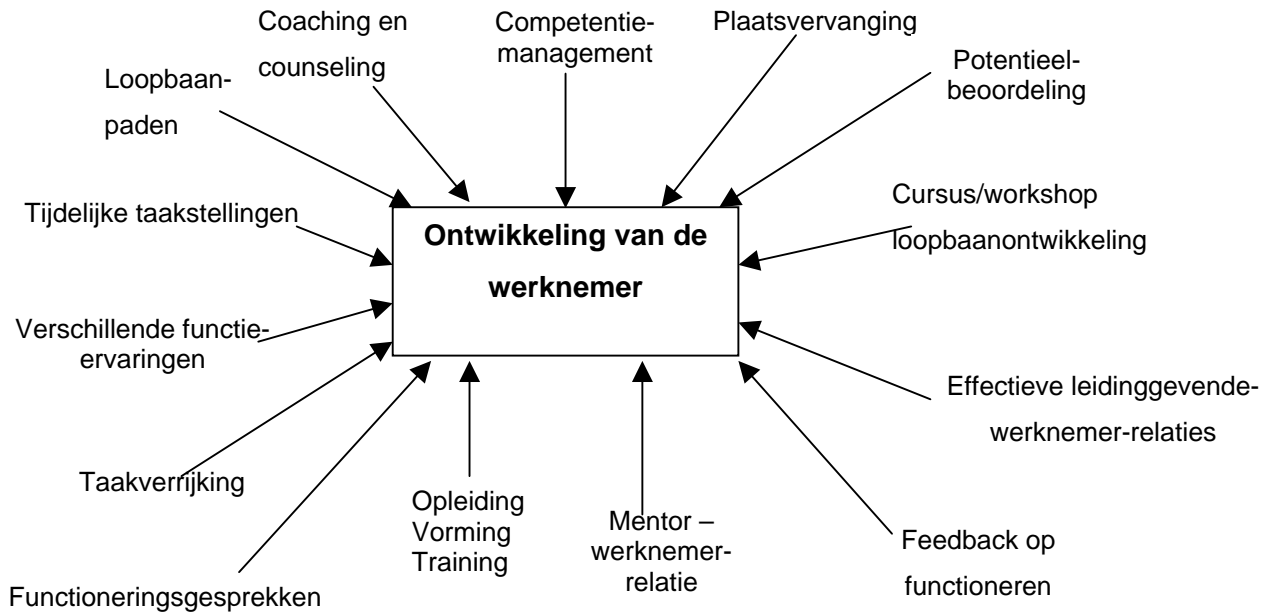
Er is thans sprake van een maatschappelijk probleem en het is dan ook niet verwonderlijk dat de overheid enkele jaren geleden een speciale Taskforce voor het ouderenbeleid in het leven heeft geroepen. Deze commissie, onder leiding van drs. E. Nijpels, Commissaris van de Koningin in Friesland, heeft in december 2003 haar eindrapport² gepubliceerd, waarin bewustwording van de gevolgen van de vergrijzing en een concreet pleidooi voor een LFPB de centrale thema's zijn.

Het ontwikkelen en implementeren van een LFPB heeft inmiddels in veel organisaties hoge prioriteit gekregen. Dit beleid staat binnen het totale HRM-beleid van een organisatie niet op zich, maar is te zien als een specifieke invalshoek waarmee men naar dat HRM-beleid kijkt. Met andere woorden: bij de toepassing van de verschillende personeelsinstrumenten wordt rekening gehouden met de uitgangspunten van het LFPB.

Onderstaande figuur geeft inzicht in de veelheid aan middelen (onder andere personeelsinstrumenten) die de organisatie en de werknemer ter beschikking staan om de werknemer zodanig te ontwikkelen, dat hij gedurende alle fasen van zijn loopbaan mobiel en optimaal inzetbaar blijft.

¹ Daar waar in deze reader gesproken wordt over 'werknemer', 'hem' e.d. worden zowel vrouwelijke als mannelijke personen bedoeld.

² Zie www.ouderenenarbeid.nl



Feitelijk gaat het bij LFPB steeds om twee kernpunten:

1. Bij de toepassing van alle personeelsinstrumenten dient consequent aandacht te zijn voor de relatie tussen de levensfase en de loopbaanfase van de betreffende werknemer, waardoor er steeds maatwerk wordt geleverd.
2. Het is van groot belang dat de gehele set van personeelsinstrumenten ook daadwerkelijk en gedurende iedere levensfase wordt ingezet, waardoor de werknemer gedurende zijn gehele loopbaan 'in beweging' blijft, gewend raakt om met nieuwe situaties en technieken om te gaan en 'vastroesten' wordt voorkomen.

Deze twee kernpunten staan centraal in deze reader.

LFPB is vooral een kwestie van doen. Het voegt geen nieuwe, ingewikkelde theorieën of instrumenten toe, maar vraagt om bewustwording en actie. Niet pas handelen wanneer het eigenlijk al te laat is, maar pro-actief: gericht op ontwikkeling en 'beweging'. Bij pro-actief handelen wordt actief aan de toekomst gewerkt. Men oefent invloed uit op zijn omgeving, anticipeert op de toekomst en voorkomt daarmee dat men slachtoffer wordt van deze omgeving. Om de doelen van LFPB te kunnen realiseren, is deze pro-activiteit cruciaal.

Met deze pro-actieve benadering als uitgangspunt heeft deze reader tot doel om:

- de lezer met de specifieke invalshoek van LFPB naar het HRM-beleid te laten kijken;
- hem kennis te laten maken met een aantal begrippen en met de meest relevante theorie over het onderwerp;
- hem in staat te stellen op basis van een doelgerichte analyse van de eigen organisatie te beoordelen welke stappen gezet moeten worden om tot een succesvol LFPB te komen;
- hem praktische handreikingen te bieden bij de in- en uitvoering van LFPB.

Deze reader biedt een kader: een model voor LFPB. De lezer wordt uitgenodigd om zelf de nodige stappen te zetten, opdat – op basis van maatwerk – het LFPB binnen de eigen organisatie succesvol kan worden ontwikkeld, geïmplementeerd en uitgevoerd.

De opbouw van deze reader

De reader kent een theoretisch deel en een praktijkgericht deel:

HET THEORETISCH DEEL

- **Hoofdstuk 1** behandelt de verschillende definities die in het kader van LFPB worden gehanteerd en de doelstellingen van LFPB vanuit het perspectief van zowel de werkgever als de werknemer.
- **Hoofdstuk 2** bevat een theoretische verantwoording en onderbouwing. Wat zijn precies de inhoud en de betekenis van LFPB en welke visies en standpunten liggen eraan ten grondslag?

HET PRAKTIJKGERICHTE DEEL

- **Hoofdstuk 3** betreft de implementatie van LFPB. Aan de hand van een aantal kritieke succesfactoren kan worden vastgesteld welke concrete verbeter- en actiepunten nodig zijn om een succesvolle implementatie binnen de betreffende organisatie te realiseren.
- **Hoofdstuk 4** bevat een 'vertaling' van LFPB naar de verschillende personeelsinstrumenten. Bij elk instrument worden suggesties gedaan, die – indien relevant – per levensfase worden uitgewerkt.
- **Hoofdstuk 5** biedt een stappenplan voor het proces van beleidsontwikkeling tot en met de implementatie van LFPB.

Alle aanbevelingen en suggesties hebben het karakter van een mogelijk kader. Hoe het stappenplan er uiteindelijk uit zal zien, hangt af van de uitkomsten van de verschillende hoofdstukken en is daarmee specifiek maatwerk voor de organisatie.

DEEL 1

DE THEORIE VAN

LEVENSFASEGERICHT PERSONEELSBELEID

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1. Definities en begrippenkader

1.1.1. Levensfasegericht personeelsbeleid

De levensfasen en loopbaanfasen van een werknemer lopen voor een belangrijk deel parallel aan elkaar:

LEVENSFASEN	LOOPBAANFASEN
Fase A: groei en ontwikkeling	Fase 1: introductie Fase 2: prestatie
Fase B: stabilisatie	Fase 3: stabilisatie
Fase C: afbouw en veroudering	Fase 4: terugtrekking

Ook in iemands loopbaan is er sprake van een groei- en ontwikkelingsperiode, een periode van stabilisatie en een fase van afbouw. In deze reader wordt steeds gesproken over de levensfasen³, en daarmee dus impliciet over de loopbaanfasen.

Levensfasegericht personeelsbeleid (LFPB) richt zich op alle werknemers en DUS op alle leeftijden omdat elke individuele werknemer in zijn persoonlijke loopbaanontwikkeling een proces doorloopt, waarbij in verschillende levensfasen verschillende accenten worden gelegd.

Het LFPB heeft tot doel:

Het optimaal benutten en behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van werknemers, rekening houdend met veranderende behoeften en mogelijkheden van de ouder wordende werknemer. LFPB wil voorkomen dat kennis, ervaring en competenties voortijdig verloren gaan.

LFPB is géén synoniem voor 'ouderenbeleid', maar heeft betrekking op alle leeftijden en daarmee op alle levensfasen.

1.1.2. Belasting en belastbaarheid

In elke fase van de loopbaan is het van belang dat er evenwicht bestaat tussen de belasting (draaglast) en de belastbaarheid (draagkracht) van de werknemer.

De *belasting* van een werknemer wordt gevormd door:

1. *Kwantitatieve en kwalitatieve factoren:*

Het gaat hier om de hoeveelheid taken die de werknemer moet uitvoeren binnen een bepaalde tijdsspanne. Daarnaast gaat het om de aard van de belasting, waarbij een onderscheid kan worden gemaakt tussen enerzijds fysieke en mentale factoren en anderzijds moeilijkheidsgraad en complexiteit van de werkzaamheden. Belangrijk daarbij is vast te stellen welke invloed de werknemer zelf op zijn belasting kan uitoefenen.

2. *Objectieve en subjectieve factoren:*

Genoemde kwantitatieve factoren zijn doorgaans redelijk objectief vast te stellen, maar de aspecten van de kwalitatieve belasting hebben een meer subjectief karakter. In het

³ De levensfasen die in deze reader regelmatig genoemd worden, bieden slechts een kader en mogen zeker niet stigmatiserend werken. De indeling in levensfasen beoogt te waarborgen dat er continu en met een vaste regelmaat aandacht is voor de ontwikkeling van de werknemer in diens loopbaan, rekening houdend met de specifieke accentverschillen per levensfase.

kader van LFPB is het van belang om met name aandacht te besteden aan de subjectieve factoren. Met andere woorden: hoe beleeft de werknemer de werkbelasting?

De *belastbaarheid* van een werknemer wordt gevormd door:

De mate waarin de werknemer in fysieke en psychische zin daadwerkelijk kan worden belast.

Samenvattend kan worden gesteld dat het hier gaat om het verschil tussen wat er van een werknemer verwacht wordt (de belasting) en wat de werknemer feitelijk kan presteren (de belastbaarheid).

1.1.3. Veroudering

- *Absolute veroudering*: het toenemen van het aantal levensjaren waardoor de veroudering in fysieke zin toeneemt.
- *Relatieve veroudering*: de veroudering die optreedt in relatie tot externe factoren. Zo loopt de snelheid waarmee technologische ontwikkelingen plaatsvinden (automatisering en informatisering) vaak niet in de pas met de snelheid waarmee de betreffende persoon zich aanpast.
- *Functionele veroudering*: treedt op wanneer de functionele inzetbaarheid van de werknemer (bijvoorbeeld vanwege verouderde kennis) zodanig afneemt dat horizontale functieverandering (een andere functie op hetzelfde niveau) of verticale functieverandering (een functie op een hoger niveau) niet meer of nog slechts gedeeltelijk mogelijk is.
- *Ervaringsconcentratie*: treedt op wanneer de werknemer gedurende een lange periode in zijn loopbaan steeds dezelfde taken heeft uitgevoerd en hij zich in functionele zin niet verder ontwikkeld heeft. Er is sprake van een eenzijdige, beperkte en vaak verouderde ervaring. Thijssen onderscheidt drie gebieden waarop ervaringsconcentratie kan optreden:
 - *Vakinhoudelijke ervaringsconcentratie*: leidt vaak tot (meestal ongewilde) automatische specialisatie. Je zou kunnen zeggen: 'veel weten van steeds minder'.
 - *Leerstrategische ervaringsconcentratie*: leidt vaak tot het uitsluiten van formele opleidingsprogramma's. Men leert alleen nog maar informeel, terloops of 'al doende'.
 - *Relationele ervaringsconcentratie*: wordt vaak aangeduid met termen als 'netwerkversmalling' of 'netwerkverstarring'. Men valt steeds weer terug op dezelfde contacten.

Volgens Thijssen is de kern van de theorie van de ervaringsconcentratie dat de bereidheid en het vermogen tot leren geringer zullen zijn, wanneer er sprake is van leren buiten een vertrouwd ervaringsdomein.

1.1.4. Mobiliteit en employability

Mobiliteit is het vermogen van werknemers om zich effectief aan te passen aan veranderende (organisatorische) omstandigheden. Westen onderscheidt drie soorten mobiliteit:

- a. *Geografische mobiliteit*: verandering van geografische plaats waar de functie wordt uitgeoefend.
- b. *Functionele mobiliteit*:
 - Verticaal (hoger of lager niveau)
 - Horizontaal (andere functie of taken van hetzelfde niveau)
- c. *Interne en externe mobiliteit*:
 - Intern (mobiliteit binnen de organisatie)
 - Extern (uitstroom)

Onder employability wordt verstaan: het streven naar een brede inzetbaarheid gedurende alle levensfasen, als middel om ervaringsconcentratie te voorkomen.

1.1.5. Kritieke succesfactoren

Hiermee worden factoren bedoeld die van cruciaal belang zijn om een gesteld doel te realiseren, in dit geval een succesvol LFPB.

1.2. De dubbele doelstelling van Levensfasegericht Personeelsbeleid

Het totale HRM-beleid van een organisatie is erop gericht om de belangen van werkgever en werknemer zoveel mogelijk met elkaar in evenwicht te brengen. LFPB vormt hierop geen uitzondering.

1.2.1. Doelstellingen LFPB vanuit werkgeversoptiek:

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

1.2.2. Doelstellingen LFPB vanuit werknemersoptiek:

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

Hoofdstuk 2. Theoretische verantwoording en onderbouwing

Dit hoofdstuk biedt een theoretisch kader voor het realiseren van de doelen van het LFPB (zie 1.2.1. en 1.2.2.)

2.1. De levensfasen

In een pro-actieve benadering van LFPB wordt aan elk van de drie loopbaanfasen nadrukkelijk aandacht besteed. Per fase worden andere accenten gelegd.

- *Fase A: groei en ontwikkeling*
In deze start- en opbouwfase, waarin groei en ontwikkeling centrale thema's zijn, worden de kennis, kunde, talenten en competenties van de werknemer in relatie tot het beroep in kaart gebracht. Op basis daarvan kan worden vastgesteld in welke mate de functie of het beroep bij hem past en of hij in de organisatie op de juiste plaats zit. Ook wordt helder in welke richting hij zich verder zal kunnen of moeten ontwikkelen.
- *Fase B: stabilisatie*
In deze fase van verdere uitbouw en stabilisatie ligt het accent op verdere horizontale en/of verticale doorstroming. Centraal thema is de verdere scholing in de vorm van opleiding, vorming of training. Deze scholing zal gericht dienen te zijn op verbreding en verdieping t.a.v. het eigen vakgebied en daarnaast ook op de persoonlijke ontwikkeling in de eigen loopbaan.
- *Fase C: afbouw en veroudering*
In deze laatste fase kan er nog sprake zijn van een gedeeltelijke verdere uitbouw (taakverbreding op horizontaal niveau). Verder staat deze fase in het teken van verdere stabilisatie en vervolgens van een geleidelijke afbouw. Dezelfde thema's als in fase B komen aan de orde, maar het accent ligt in deze fase vooral op de aandacht voor de verhouding tussen belasting en belastbaarheid en het daarmee pro-actief inspelen op de absolute en relatieve veroudering van de werknemer.

Uitgaande van het pro-actieve karakter van LFPB, gelden er voor alle drie fasen twee gemeenschappelijke aandachtspunten:

1. Om problemen op latere leeftijd te voorkomen, met name functionele veroudering en ervaringsconcentratie, is het van groot belang dat elke werknemer 'mobiel' en daardoor 'flexibel' is. Dit betekent dat in elke organisatie het beleid erop gericht moet zijn dat flexibiliteit en mobiliteit normale en vanzelfsprekende verschijnselen zijn en ook als zodanig door werknemers worden ervaren. LFPB wordt dan ook geflankeerd door een gericht mobiliteitsbeleid, gericht op geografische, functionele en interne en externe mobiliteit. Dit mobiliteitsbeleid houdt dan onder meer in dat werknemers:
 - met regelmaat andere taken gaan vervullen;
 - in principe op gezette tijden van functie wisselen;
 - in staat zijn om op verschillende afdelingen te worden ingezet;
 - gewend zijn om na- en bijscholing te volgen.Van leidinggevenden wordt verwacht dat zij dit mobiliteitsbeleid stimuleren, hier met elke individuele werknemer goed en regelmatig over communiceren en aanzetten geven tot het doen van concrete stappen.

-
2. De werknemer is in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor de ontwikkeling van zijn loopbaan. Dit veronderstelt een actieve houding op grond waarvan bewuste en weloverwogen stappen in de loopbaan worden gezet. Dit impliceert onder meer:
- dat de werknemer zelf verantwoordelijkheid draagt voor de mate waarin hij mobiel en flexibel is;
 - dat de werknemer voor hem relevante onderwerpen, zoals de verhouding tussen belasting en belastbaarheid, ook zelf bespreekbaar maakt;
 - dat de werkgever de verantwoordelijkheid van de werknemer voor zijn mobiliteit en employability conditioneert door aan het LFPB vorm en inhoud te geven.

2.2. De betekenis van absolute en relatieve veroudering in relatie tot de levensfasen

Kerkhof wijst op het belang van het erkennen van absolute en relatieve veroudering, omdat het immers vanzelfsprekende en natuurlijke verschijnselen zijn. Die vanzelfsprekendheid zou merkbaar moeten zijn in de organisatiecultuur en als uitvloeisel van LFPB verankerd moeten zijn in het personeelsinstrumentarium.

Heel concreet betekent dit dat zowel werknemers als leidinggevenden het als normale verschijnselen beschouwen dat:

- het tempo bij ouderen een stukje lager kan liggen dan bij jongeren;
- dat de snelheid waarmee ouderen informatie verwerken evenals allerlei andere ontwikkelingen, met name op het gebied van automatisering, lager kan liggen dan bij jongeren.

Het erkennen van deze verschijnselen wil niet zeggen dat ouderen daarmee minder geschikte werknemers zijn (stigmatisering!). Tegenover deze verschijnselen staat immers dat de inzetbaarheid van ouderen juist positief wordt beïnvloed door de opgebouwde levens- en werkervaring en andere waardevolle competenties zoals relativiseringsvermogen, een grote nauwkeurigheid, een brede sociale oriëntatie en een doorgaans hoog verantwoordelijkheidsbesef.

Dresens wijst er overigens op dat relatieve veroudering in zowel oudere als jongere leeftijdscategorieën voorkomt en alles te maken heeft met de kwaliteit van arbeid, de gevolgen van vergaande automatisering van het werk en de ontwikkelingen in de arbeidsomstandigheden. Wanneer deze feitelijkheden worden genegeerd, ontstaat er een onrealistisch verwachtingspatroon van oudere medewerkers, hetgeen negatieve gevolgen zal hebben voor hun functioneren.

LFPB is erop gericht om gedurende de gehele loopbaan van de werknemer een gezonde balans na te streven tussen zijn belasting en belastbaarheid. In veel organisaties is hiervoor nog onvoldoende aandacht en erkenning. Gesteld kan worden dat de belastbaarheid van een werknemer in levensfase A en voor een groot deel in levensfase B doorgaans zodanig is dat hij wat meer 'aankan' dan de daadwerkelijke belasting van hem vergt. Door de veroudering in de derde levensfase neemt de belastbaarheid af, terwijl in veel gevallen de feitelijke belasting – met name in fase C – daarmee niet in de pas loopt. De afname van de belastbaarheid gaat sneller naarmate er meer sprake is van functionele veroudering en ervaringsconcentratie. LFPB is erop gericht de balans tussen belasting en belastbaarheid zoveel mogelijk met elkaar in evenwicht te brengen.

2.3. Bepalende factoren voor het vitaal en gemotiveerd blijven

In deze paragraaf wordt vanuit twee invalshoeken naar deze factoren gekeken. Allereerst wordt ingegaan op de balans tussen belasting en belastbaarheid. Verstoring van die balans beïnvloedt het functioneren van werknemers negatief. Vervolgens wordt een onderscheid

gemaakt tussen drie verschillende factoren: individueel, werkgerelateerd en organisatiegebonden.

2.3.1. De balans tussen belasting en belastbaarheid

Uiteraard dient er een gezond evenwicht te bestaan tussen belasting en belastbaarheid. Om te weten of die balans in evenwicht is, is gedurende de gehele loopbaan van de werknemer afstemming nodig tussen hem en zijn leidinggevende, omdat zowel de belasting als de belastbaarheid continu worden beïnvloed. In onderstaande tabel wordt dit verhelderd.

De 'balans' tussen belasting en belastbaarheid

BELASTING <i>wordt beïnvloed door:</i>	BELASTBAARHEID <i>wordt beïnvloed door:</i>
<p>Belastende (dagelijkse) werkfactoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de hoeveelheid taken die de werknemer moet uitvoeren; • de fysieke belasting van de werkzaamheden; • de psychische belasting van de werkzaamheden; • de moeilijkheidsgraad en de complexiteit van de werkzaamheden; • de tijdsdruk waaronder deze verricht moeten worden; • alledaagse tegenvallers en stresssituaties; • de mate waarin er in de organisatie sprake is van stigmatering en stereotypering van ouderen. <p>Specifieke werkfactoren zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • reorganisaties; • conflicten. <p>Privé-factoren zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de privé-situatie van de werknemer; • bepaalde 'life-events' (zoals huwelijk, geboorte, echtscheiding, sterfgevallen). 	<ul style="list-style-type: none"> • gezondheid; • leefgewoonten; • ontspanning; • motivatie; • management van tijd; • mate van assertiviteit; • de conflictstijl van de werknemer; • zelfwaardering; • persoonlijkheid; • denkgewoonten; • copingvaardigheden (de wijze waarop iemand gedragsmatig, cognitief en emotioneel op situaties reageert). • De mate waarin: <ul style="list-style-type: none"> - er sprake is van destigmatisering van ouderen; - dit zichtbaar is in de organisatiecultuur; - dit verankerd is in het personeelsinstrumentarium. • Arbeidsverhoudingen, met name de managementstijl van de leidinggevende.

2.3.2. Onderscheid in bepalende factoren m.b.t. vitaliteit en motivatie

A. Individuele factoren en condities:

- De algehele gezondheidstoestand van de werknemer.
- Zijn persoonskenmerken en motivatieprofiel.
- Zijn loopbaangeschiedenis, die een indicatie geeft over zijn flexibiliteit, employability en de wijze waarop hij bijvoorbeeld omgaat met veranderingen.
- Zijn privé-omstandigheden.
- Zijn emotionele intelligentie: de mate waarin hij kennis heeft van zijn eigen emoties en in staat is deze te reguleren. Het gaat hier tevens om zijn sociale vaardigheden en empathisch vermogen.

B. Werkgerelateerde factoren en condities:

- Uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden: de mate waarin de werknemer gewend is aan en weerbaar is ten opzichte van:
 - verandering en afwisseling;
 - nieuwe uitdagingen.
- De mate waarin hij te maken heeft met en weerbaar is ten opzichte van:
 - snelheid van veranderingen;
 - werkdruk.
- Zijn mate van autonomie, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid.
- De mate waarin er voor hem duidelijkheid is over de doelstelling van zijn functie en de uit te voeren taken.
- De mate waarin er belangstelling voor hem bestaat en zijn vakmanschap en ervaring erkend worden.

Aandacht voor een persoonsgerichte scholing moet gezien worden als een bewuste en zeer zinvolle investering in de ontwikkeling van de werknemer. Ervaringen met deze scholingsactiviteiten hebben geleerd dat werknemers daar zeer tevreden over zijn. Ze verhogen de motivatie en de betrokkenheid met het werk in hoge mate.

C. Organisatiegebonden factoren en condities

Deze factoren worden bepaald door de kwaliteit van het LFPB en de mate waarin het is geïmplementeerd. Het gaat dan bijvoorbeeld om:

- De organisatie- of afdelingscultuur en de mate waarin er sprake is van destigmatisering van ouderen.
- De mate waarin de leidinggevende structureel en levensfasegericht aandacht besteedt aan de ontwikkelingsmogelijkheden van (oudere) werknemers;
- De mate waarin de leidinggevende samen met de werknemer de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer en diens loopbaan bespreekt, en op basis daarvan in overleg het overgangsmoment bepaalt van de ene levensfase naar de andere.

2.4. Van een curatieve naar een pro-actieve aanpak

Stagnerende loopbanen zijn dikwijls het gevolg van een *curatief personeelsbeleid*. Dit beleid heeft een probleemoplossend karakter en is vooral gericht op het hier en nu, reagerend op actuele problematiek. Stagnerende loopbanen zijn vooral manifest bij ouderen en leiden ten onrechte tot stigmatisering. In onderstaande tabel (een proces van prioriteiten en keuzes die t.a.v. ouderen worden gemaakt) is in de linkerkolom kenmerkend weergegeven hoe in een curatieve aanpak – met name in fase 3 van de loopbaan – met werknemers wordt omgegaan. Curatieve oplossingen worden vooral gezocht in de *kwantitatieve* sfeer: men regelt een vermindering van de arbeidsduur en/of het aantal taken, maar tegelijkertijd bevordert men (waarschijnlijk onbedoeld) de stigmatisering van oudere werknemers.

De curatieve aanpak zoals die in veel organisaties gangbaar is, is te zien als een exponent van de Nederlandse cultuur waarin jarenlang sprake is geweest van een negatief en stigmatiserend beeld van ouderen en geeft een verklaring waarom zo weinig ouderen nog aan het arbeidsproces deelnemen. De huidige demografische en maatschappelijke ontwikkelingen (vergrijzing en ontgroening) dwingen ons het bestaande curatieve beleid expliciet aan te vullen met pro-actief beleid.

De specifieke, *pro-actieve invalshoek van LFPB* is gericht op het voorkomen van stagnaties in loopbanen en op het destigmatiseren van ouderen. In de tabel is deze pro-actieve aanpak in de rechter kolom weergegeven. Het is veel meer een *kwantitatieve* benadering, waarin het accent ligt op het omdraaien van het negatieve en stigmatiserende handelen t.a.v. ouderen.

Het gaat er niet primair om dat ouderen minder taken uitvoeren, maar ándere taken. Pro-actief LFPB richt zich tevens op het zoveel mogelijk vergroten van de belastbaarheid.

HOE HET IS... <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Curatief beleid</i> ▪ <i>Stigmatiserend</i> ▪ <i>Gebaseerd op stereotype opvattingen over ouderen</i> ▪ <i>Kwantitatieve oplossingen:</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kortere arbeidsduur</i> - <i>Vervroegde uittreding</i> - <i>Vermindering taken</i> 		HOE HET ZOU MOETEN... <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Pro-actief</i> ▪ <i>Destigmatiserend</i> ▪ <i>Het loslaten van het stereotype denken over ouderen</i> ▪ <i>Kwalitatieve oplossingen:</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Niet minder, maar anders</i> - <i>Vergroting belastbaarheid</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Er worden primair maatregelen getroffen die betrekking hebben op de verkorting van de werktijden. (Regelingen in dit verband worden vaak samengebracht onder de noemer 'seniorenbeleid'.) - Er wordt niet gekeken naar de <i>inhoud</i> van het werk. 	P R I O	<ul style="list-style-type: none"> - Er is (tot tevredenheid van werkgever en werknemer!) een mobiliteits- en employabilitybeleid dat gericht is op het ontwikkelen én behouden van kennis, ervaring en competenties gedurende alle levensfasen. - Er is met name aandacht voor de generieke begeleiding en opleiding van alle werknemers die zich in de derde loopbaanfase bevinden.
<ul style="list-style-type: none"> - Zo mogelijk wordt een afvloeiingsregeling toegepast. - Indien dat niet mogelijk blijkt, wordt gezocht naar een 'functie in de luwte'. 	R I	<ul style="list-style-type: none"> - Op individueel niveau is er volop aandacht voor de specifieke scholingsbehoefte van de werknemer: functiegerichte én persoonsgerichte opleiding, vorming en training.
<ul style="list-style-type: none"> - Op incidentele basis vindt er specifieke begeleiding of (meestal vakgerichte) opleiding van de oudere werknemer plaats. 	T E	<ul style="list-style-type: none"> - Het belang van brede ervaring wordt erkend. - Veroudering en demotie worden als normale verschijnselen beschouwd.
<ul style="list-style-type: none"> - Slechts bij wijze van uitzondering of toeval vindt generieke begeleiding of opleiding van oudere werknemers plaats. 	I T	<ul style="list-style-type: none"> - De aandacht is niet primair gericht op verkorting van de arbeidsduur, maar op verbetering en aanpassing van het werk (maatwerk).
	E N	<ul style="list-style-type: none"> - Er is structureel aandacht voor de verhouding tussen belasting en belastbaarheid, o.a. door het gericht inzetten van personeelsinstrumenten als functioneringsgesprekken, opleiding, vorming en training.
	↓	<ul style="list-style-type: none"> - Er is een op maat gesneden en flexibel arbeidsvoorwaardenpakket.
		<ul style="list-style-type: none"> - Er wordt van afvloeiingsregelingen gebruik gemaakt op basis van overeenstemming tussen werkgever en werknemer.

Als rode draad bij een pro-actieve aanpak geldt dat werknemers gedurende hun hele loopbaan 'in beweging blijven'. Om die reden zijn met name LFPB, het mobiliteits-, het opleidings- en het loopbaanbeleid nauw met elkaar verweven.

2.5. Het scholingsbeleid

Omdat het scholingsbeleid (in brede zin) een essentiële rol speelt in het LFPB, wordt aan dit onderwerp in deze paragraaf extra aandacht besteed.

Scholingsbeleid staat doorgaans in het teken van *vakinhoudelijke* scholing, terwijl *persoonsgerichte* scholing niet of nauwelijks aandacht krijgt. Die persoonsgerichte scholing kan gericht zijn op het verbeteren of ontwikkelen van competenties, maar vanuit de invalshoek van LFPB is het tevens van groot belang dat de werknemer op enkele momenten in zijn loopbaan, met name de overgangsmomenten van de ene fase naar de volgende, in staat wordt gesteld om eens fundamenteel stil te staan bij de eigen loopbaan. (Het tijdstip van deze overgangsmomenten is persoonsafhankelijk.) Het behoort tot de taak van de leidinggevende deze momenten samen met de werknemer op te sporen. Hierbij zijn leeftijd, kennis, ervaring, competenties en persoonlijke omstandigheden belangrijke indicatoren, net als de mate van employability.

Bij de overgangsmomenten komen vanuit *werknemersoptiek* de volgende vragen aan de orde:

- Hoe heeft mijn loopbaan zich tot nu toe ontwikkeld?
- Wat is er goed gegaan en welke factoren speelden daarbij een rol?
- Wat is er niet goed gegaan en welke oorzaken kunnen daarvoor worden aangeduid?
- Wat levert een nieuwe sterkte-zwakte-analyse op, gebaseerd op mijn opgedane kennis, ervaring en competenties?
- Welke betekenis heeft die analyse voor mijn toekomstige ontwikkeling?
- Wat motiveert mij in mijn werk? Zijn dat dezelfde aspecten als voorheen of zijn deze wellicht gewijzigd?
- Zijn mijn ambities, waarden en normen nog dezelfde als enkele jaren geleden of zijn ze wellicht gewijzigd? En wat is de betekenis daarvan?
- Hoe ziet mijn ideale toekomstbeeld eruit qua taken, functie, condities, randvoorwaarden, etc.?

Persoonsgerichte scholing is een prima instrument om de werknemer te helpen bij het beantwoorden van deze vragen.

Bij de overgangsmomenten komen vanuit *leidinggevende-optiek* de volgende vragen aan de orde:

- Hoe beoordeel ik de functie vervulling door de werknemer? Wordt de functie in de volle breedte vervuld, conform de kwalitatieve en kwantitatieve eisen die daaraan gesteld mogen worden?
- Hoe schat ik het potentieel van de werknemer in? Welke groeimogelijkheden zie ik voor hem en op welk niveau? Welke maatregelen moet ik nemen als er geen groeimogelijkheden meer zijn?
- Wil ik verder met deze werknemer en ben ik bereid in hem te investeren?
- Welke scholingsvorm (*vakinhoudelijke* of *persoonsgerichte* scholing) vind ik het meest adequaat voor de werknemer, gelet op de levensfase waarin hij zich nu bevindt?

Interne mobiliteitscentra kunnen worden belast met de ontwikkeling en uitvoering van deze persoonsgerichte scholing. Er kan evenwel ook gebruik worden gemaakt van externe expertise, die in Nederland voldoende voorhanden is. Het is van groot belang dat er in scholingsbudgetten ruimte wordt gecreëerd voor zowel *vakinhoudelijke* als *persoonsgerichte* scholing.

DEEL 2

LEVENSFASEGERICHT PERSONEELSBELEID
IN DE PRAKTIJK

Hoofdstuk 3. De analyse van de organisatie

In de voorgaande hoofdstukken is aangegeven hoe 'het spel' van LFPB gespeeld moet worden. We hebben aangegeven waaraan dat beleid moet voldoen, waar de accenten dienen te liggen en welke randvoorwaarden een rol spelen. De organisatie dient vanuit al haar facetten het LFPB volledig te conditioneren en is daarmee bepalend voor de kwaliteit van dit beleid.

Dit hoofdstuk geeft adviezen voor een analyse van de organisatie waar het LFPB moet worden ingevoerd. De organisatie kan dan worden beschouwd als 'het speelveld' waarop het spel gespeeld wordt. Beide moeten vanzelfsprekend op elkaar zijn afgestemd: het juiste speelveld bij het spel. Op basis van een goede analyse kan worden vastgesteld in welke mate de verschillende aspecten van de organisatie sporen met de eisen die LFPB daaraan stelt. Met andere woorden: in welke mate past 'het speelveld bij het spel'? Hieronder wordt een aantal kritieke succesfactoren genoemd bij de elementen:

- De cultuur van de organisatie
- De managementstijl
- De structuur van de organisatie
- De strategie van de organisatie
- Het personeel
- De systemen

Al deze elementen vormen samen 'het speelveld'. Voor elk element worden kritieke succesfactoren genoemd die bepalend zijn voor een succesvolle implementatie van LFPB. Vervolgens wordt de lezer bij elk element enkele toetsvragen aangeboden die hem de ruimte bieden voor een analyse van de eigen organisatie. Uit dit maatwerk kunnen conclusies worden afgeleid en concrete aanpassingen en/of verbetervoorstellen worden opgesteld.

3.1. De cultuur van de organisatie

Belangrijke kritieke succesfactoren m.b.t. cultuur:

- Er wordt draagvlak gecreëerd voor een daadwerkelijke cultuurverandering waarbij:
 - De waarde van ouderen voor de organisatie wordt benoemd.
 - Vooroordelen worden weggenomen.
 - Een reëel beeld wordt geschetst van winst- en verliespunten die de investering in ouderen met zich meebrengt.
- Ten aanzien van ouderen is er een positieve, destigmatiserende houding.
- Oudere werknemers hebben een positief zelfbeeld, voelen zich gewaardeerd en erkend.
- Veroudering en demotie worden als normale verschijnselen in ieders loopbaan beschouwd.
- Een cultuur waarin LFPB goed tot ontwikkeling zal komen kenmerkt zich door:
 - Werknemers die met plezier hun werk doen en ruimte en verantwoordelijkheid krijgen, zowel met betrekking tot hun werk als tot hun eigen loopbaanontwikkeling.
 - Openheid, integriteit, respect en teamspirit.

Toetsvragen:

- Hoe is op dit moment de beeldvorming over ouderen?
- Is er sprake van stigmatisering of wellicht al destigmatisering?
- Welk beeld hebben leidinggevenden van ouderen?
- Welk beeld hebben oudere werknemers van zichzelf?

-
- Hoe is de algemene organisatiecultuur? In hoeverre is die bevorderend of belemmerend voor LFPB?

3.2. De managementstijl

Belangrijke kritieke succesfactoren m.b.t. managementstijl:

- Managers zijn door middel van opleiding, vorming en/of training op de hoogte van de uitgangspunten van LFPB en de betekenis daarvan bij de toepassing van personeelsinstrumenten. Ze hebben LFPB in hun managementstijl geïntegreerd.
- Managers hanteren een coachende leiderschapsstijl en stimuleren de ontwikkeling en zelfsturing van iedere individuele werknemer.
- Draagvlak voor LFPB bij het management (dat zichtbaar is in hun handelen) is van essentieel belang. Zonder dat draagvlak is succesvolle implementatie uitgesloten.
- Managers zijn niet alleen verantwoordelijk voor de uitvoering van LFPB, maar voelen zich daarvoor ook verantwoordelijk.

Toetsvragen:

- In welke mate voert het management de rol van teambuilder en coach succesvol uit?
- Welke verbeterpunten zijn er?
- Hoe wordt het management m.b.t. LFPB geïnformeerd, geschoold en getraind?
- Wie regelt deze activiteiten en wie voert ze uit?

3.3. De structuur van de organisatie

Belangrijke kritieke succesfactoren m.b.t. structuur:

- Het moet volstrekt duidelijk zijn wie in de organisatie verantwoordelijk is voor:
 - de ontwikkeling van het algemene HRM-beleid en het LFPB in het bijzonder;
 - de vaststelling van dat beleid;
 - de uitvoering van dat beleid.
- De rol van P&O is helder en eenduidig beschreven.
- P&O vervult naast een ondersteunende en adviserende ook een procesbewakende rol. P&O 'monitort' de implementatie van LFPB, voert met regelmaat evaluaties uit, doet voorstellen voor verbeteringen of aanpassingen, etc.
- De traditionele functieomschrijvingen zijn vervangen door (of op zijn minst aangevuld met) rolbeschrijvingen, gebaseerd op kennis, vaardigheden en competenties.
- Het 'functiegebouw' moet open en transparant zijn en voor verandering vatbaar. 'Structuur' is daarmee een middel en geen doel op zich.

Toetsvragen:

- Is er een heldere verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen met name topmanagement, middenmanagement en P&O?
- Bestaan er naast functiebeschrijvingen ook functiegeoriënteerde rolbeschrijvingen?
- Wat is de huidige positionering van P&O? Wat is de eigen rolopvatting van P&O en welke rol verwacht het management van P&O? Waar ligt momenteel het accent in de P&O-activiteiten? Bij ontwikkeling en advisering, of meer op het terrein van personeelsbeheer?
- In hoeverre is P&O toegerust om het LFPB-beleid te ontwikkelen en het implementatieproces te sturen?

3.4. De strategie van de organisatie

Belangrijke kritieke succesfactoren m.b.t. strategie:

- De organisatie maakt de strategische keuze om te investeren in het mobiel (employable) houden van werknemers.

- Het LFPB is vastgesteld door de top van de organisatie, na goedkeuring en ondersteuning door vakorganisaties en/of ondernemingsraad. Het LFPB maakt integraal onderdeel uit van het totale strategische beleid van de organisatie.
- Het LFPB heeft een vertaalslag gekregen op het tactische en operationele niveau van de organisatie.
- De organisatie kiest ervoor om in voorkomende gevallen een demotiebeleid te kunnen toepassen.
- Het beleid wordt zichtbaar gedragen door het management.
- De uitvoering van het HRM-beleid ligt bij het lijnmanagement.
- Het lijnmanagement wordt bij de uitvoering geadviseerd en ondersteund door P&O.

Toetsvragen:

- Is er een heldere strategie ontwikkeld om de doelen van het LFPB te bereiken?
- Welke bijdrage levert LFPB aan de totaalstrategie van de organisatie?
- Welke strategische keuzes zijn gemaakt en zijn die in voldoende mate gericht op de doelen van het LFPB?
- Welke personen, afdelingen en/of instituties spelen een rol in het strategisch beleid van de organisatie (managers, sleutelfiguren, leden van de OR, etc)? Op welke wijze zijn zij betrokken bij het LFPB? En bestaat er bij hen draagvlak?
- Is er een demotiebeleid? Zo nee, is hier draagvlak voor te creëren?
- Is er een actieplan opgesteld om het LFPB in de organisatie te implementeren?
- Welke implementatiestrategie wordt gevolgd? Is het instellen van een pilot wenselijk? En zo ja, voor welk organisatieonderdeel?

3.5. Het personeel

Belangrijke kritieke succesfactoren m.b.t. personeel:

Personele gegevens

- De organisatie beschikt over ken- en stuurgetallen en een actuele 'sociale kaart'.
- Er is zicht op de demografische ontwikkelingen en de effecten daarvan, nu en in de toekomst.

Personeelsbeleid

- LFPB is onlosmakelijk verbonden met een integraal systeem van personeelsinstrumenten, zoals werving en selectie, functionerings- en beoordelingsgesprekken, beloningsbeleid en loopbaanbeleid. In LFPB worden al deze verschillende instrumenten integraal toegepast.
- Het personeelsbeleid is gericht op het optimaal blijven benutten van de capaciteiten van de optimaal gemotiveerde werknemer.
- Het scholingsbeleid (als een van de pijlers van LFPB) heeft betrekking op alle leeftijdsgroepen in de organisatie.
- Het scholingsbeleid van de organisatie is niet alleen gericht op vakinhoudelijke scholing (verbreding en verdieping), maar ook op persoonsgerichte ontwikkeling.
- Scholingsbudgetten worden voor beide vormen van scholing aangewend.

Toetsvragen:

- Zijn er 'ken- en stuurgetallen personeel' beschikbaar?
- Vindt er op basis van deze ken- en stuurgetallen sturing plaats in de organisatie?
- Is er zicht op de verwachte toekomstige samenstelling van het personeelsbestand?
- Maakt LFPB een geïntegreerd onderdeel uit van het algemene personeelsbeleid?
- Op welke wijze worden scholingsbudgetten doorgaans aangewend?

3.6. De systemen

Belangrijke kritieke succesfactoren m.b.t. systemen:

- Er is een personeelsinformatiesysteem waaruit naast kwantitatieve gegevens ook kwalitatieve (historische) personeelsgegevens kunnen worden gegenereerd betreffende de competenties, ervaringen, kennis en kunde van de werknemers. Deze gegevens (aanbod) moeten kunnen worden gematcht met interne (en eventueel externe) vraag. In dit systeem kunnen ook gegevens over de belasting en belastbaarheid worden vastgelegd (in specifieke of vrije velden).
- Er zijn heldere afspraken vastgelegd over de autorisatie van het personeelsinformatiesysteem. Wie muteert, wie mag welke informatie zien, etc.
- Werknemers zouden geautoriseerd moeten zijn om specifieke informatie, zoals loopbaangegevens, zelf te muteren.
- HRM-procedures, richtlijnen, formulieren e.d. hebben slechts bestaansrecht als zij aantoonbaar toegevoegde waarde hebben. Bovendien moeten zij afgestemd zijn op de uitgangspunten van LFPB.
- P&O neemt het voortouw bij de communicatie over LFPB. Communicatiesystemen moeten daartoe optimaal worden gebruikt. Doel: alle geledingen in de organisatie worden goed en tijdig geïnformeerd over het LFPB, de doelstelling, de aanpak, de betekenis, etc.

Toetsvragen:

- Wat is de kwaliteit van het personeelsinformatiesysteem? Worden daarin ook kwalitatieve gegevens vastgelegd? Is het mogelijk om gegevens over belasting en belastbaarheid te registreren? Welke belemmeringen/knelpunten kent het systeem? Kunnen uit het systeem historische gegevens worden gegenereerd?
- Is er duidelijkheid over de autorisatie van het systeem?
- Heeft de werknemer zicht op de gegevens die van hem zijn vastgelegd en kan hij eigen loopbaangegevens muteren?
- Hoe zit het met de effectiviteit van de bestaande procedures, regelingen, formulieren e.d.? Is hun bestaansrecht aantoonbaar en zijn zij mede afgestemd op het LFPB?
- Maakt P&O actief gebruik van communicatiekanalen om de werknemers in de organisatie te informeren over haar activiteiten en lopende projecten (zoals een pilot LFPB)?
- Wordt daarbij voornamelijk schriftelijk gecommuniceerd? Of wordt ook gebruik gemaakt van mondelinge communicatie?

Hoofdstuk 4. Suggesties voor de implementatie van Levensfasegericht Personeelsbeleid

Elke organisatie die LFPB wil implementeren, zal maatwerk moeten verrichten. Om het opstellen van dit maatwerk te vergemakkelijken, volgen hieronder aan de hand van personeelsinstrumenten een aantal suggesties. Uiteraard kunnen deze suggesties worden aangevuld met eigen keuzes. Zo kan men ervoor kiezen (hetgeen ook zeer aan te bevelen is, juist om stigmatisering weer te voorkomen) om elke van de drie levensfasen nader te differentiëren, bijvoorbeeld in cycli van 5 jaar.

4.1. Werving en selectie

Suggesties:

- Om de mogelijkheden voor doorstroming van ouderen te vergroten, worden vacatures altijd eerst intern gepubliceerd.
- Bij de samenstelling van selectiecommissies verdient het aanbeveling om oudere werknemers daarin te laten deelnemen. Op grond van hun rijke werk- en levenservaring zijn zij goed in staat om de geschiktheid van een kandidaat voor een functie te beoordelen.
- Bij het opstellen van de functie-eisen en vereiste competenties wordt een relatie gelegd naar de levensfasen, indien mogelijk en zinvol.
- Bij elke kandidaat wordt getracht een zo goed en compleet mogelijk beeld te krijgen van de opgebouwde ervaring (kwantitatief, maar vooral kwalitatief).
- De selectiegesprekken worden gevoerd op basis van de uitgangspunten van het ervaringsgerichte interview. Op die manier kan onder meer vastgesteld worden hoe de sollicitant zich in zijn loopbaan heeft ontwikkeld en in welke mate hij mobiel is geweest.
- Er wordt vastgesteld in welke mate de sollicitant zich heeft ontwikkeld en in welke mate hij (intrinsiek) gemotiveerd is zich te blijven ontwikkelen.
- Het verdient aanbeveling 'multi-inzetbaarheid' op te nemen in de set van selectiecriteria.

4.2. Introductie en socialisatie

Suggesties:

- De nieuwe werknemer krijgt een mentor toegewezen, bijvoorbeeld een werknemer die zich in levensfase 3 bevindt.
- De leidinggevende stelt, eventueel samen met de mentor, bij de introductie van de nieuwe werknemer zo snel mogelijk zijn ambities, affiniteit en interesses vast, evenals eventuele belemmeringen. Hierbij kan een sterkte-zwakte-analyse een goed hulpmiddel zijn. Deze inventarisatie biedt een basis voor een verder uit te werken scholingsplan.
- Tijdens de introductiefase wordt de nieuwkomer duidelijk gemaakt dat het personeelsbeleid van de organisatie erop gericht is dat de ontwikkeling van zijn loopbaan in de eerste plaats tot zijn eigen verantwoordelijkheid behoort. Dit betekent dat van de werknemer een hoge mate van zelfsturing wordt verwacht, waarbij de organisatie condities schept, faciliteert en ondersteunt. De betekenis hiervan wordt uiteraard zoveel mogelijk geconcretiseerd.

4.3. Functioneringsgesprekken

Functioneringsgesprekken hebben tot doel het functioneren van de werknemer te verbeteren en te ontwikkelen. Functioneringsgesprekken zijn dan ook toekomstgericht.

De tweezijdigheid van functioneringsgesprekken (dialogoog i.p.v. monoloog) betekent dat zowel de doelstellingen van de organisatie als die van de werknemer belicht worden. Het zoeken naar synergie staat centraal.

Suggesties:

Zoals eerder is aangegeven, veronderstelt LFPB een coachende leiderschapsstijl. Door deze coachende leiderschapsstijl worden de eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing van de werknemer bevorderd. De leidinggevende heeft als coach vooral een ondersteunende en faciliterende rol.

Tijdens het functioneringsgesprek worden per levensfase verschillende accenten gelegd:

Fase 1

- In deze fase wordt de nadruk gelegd op de vraag of de werknemer de juiste persoon op de juiste plaats is. Mocht het antwoord op deze vraag negatief zijn, dan zijn er nog mogelijkheden om bijvoorbeeld via gerichte omscholing een andere functie of beroep te kiezen. Ook wordt gereflecteerd op het proces van introductie en socialisatie. Eveneens wordt vastgesteld in hoeverre de nieuwe werknemer al in staat is de functie in de volle breedte te vervullen, en wordt een scholingsprogramma opgesteld dat in hoofdzaak nog vakinhoudelijk gericht is. Tot slot worden leerdoelen voor de komende periode opgesteld.
- In de dialoog staat tevens het zoeken en benoemen van competenties centraal en – direct daaraan gekoppeld – de wijze waarop met die competenties omgegaan moet worden, zodat een synergetisch effect (meerwaarde) bereikt wordt. Deze meerwaarde wordt bereikt wanneer beide partijen die ook als zodanig ervaren (win-win situatie). Afspraken omtrent (noodzakelijk) te volgen opleiding, vorming of training kunnen in dit verband gemaakt worden.
- Het nastreven van het synergetisch effect kan ook zorgen voor een verduidelijking van de wensen en eisen van de organisatie en het realiseren van afstemming met de werknemer. De competenties die de organisatie gewenst c.q. vereist acht, worden in kaart gebracht ten opzichte van de competenties waarover de werknemer feitelijk beschikt.
- Ten slotte worden wederzijds afspraken gemaakt over voorwaarden: onder welke voorwaarden kan de werknemer optimaal functioneren? En hoe kunnen die voorwaarden worden gerealiseerd?

Fase 2

- Hetgeen reeds bereikt is, wordt in deze fase op zijn minst geconsolideerd. Wat bereikt is, mag niet meer verloren gaan. Hoe kunnen organisatie en werknemer in de consolidatiefase op basis van wederzijds genoegen verder blijven samenwerken? Welke acties zijn daarbij wenselijk of nodig? Problemen in deze fase worden bij voorkeur opgelost op basis van kwalitatieve aanpassingen, bijvoorbeeld in een verandering van de inhoud van het werk. Afspraken hierover worden in functioneringsgesprekken gemaakt.
- De leidinggevende bewaakt pro-actief de verhouding tussen belasting en belastbaarheid en maakt deze zo nodig bespreekbaar.
- De werknemer wordt uitgenodigd de afgelopen periode te evalueren en zelf met voorstellen te komen voor zijn loopbaanontwikkeling op korte termijn (één jaar) en middellange termijn (enkele jaren). Dit sluit aan bij het uitgangspunt dat de werknemer in de eerste plaats zelf verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van zijn loopbaan.
- De werknemer doet zelf suggesties voor criteria op grond waarvan hij in zijn functioneren beoordeeld wil worden.
- Bij de toepassing van feedback doet de werknemer zelf suggesties welke collega's hij bij deze feedback zou willen betrekken.
- De specifieke scholingsbehoefte wordt samen met de werknemer besproken (zie 4.4.).

Fase 3

- In deze fase zijn dezelfde gespreksonderwerpen actueel als in fase 2, maar nu wordt er specifiek aandacht besteed aan de verhouding tussen belasting en belastbaarheid. Een wezenlijk aandachtspunt hierbij is het onderscheid tussen de formele, genormeerde en objectieve belasting en belastbaarheid enerzijds, en de subjectief ervaren belasting en belastbaarheid anderzijds. Het verschil tussen wat anderen normaal achten en wat de medewerker zelf ervaart, wordt in deze fase steeds groter. De leidinggevende doet er goed aan zich te laten leiden door de subjectieve ervaring van de betrokken werknemer. Immers: met hem moet de leidinggevende verder.
- Wat betreft de verhouding tussen belasting en belastbaarheid kunnen hele praktische en dagelijkse knelpunten aan de orde komen, maar er kan ook in meer algemene termen worden gesproken over deze fase van de loopbaan. Hoeveel jaren zal de werknemer normaal gesproken nog blijven werken en welke bevorderende en belemmerende factoren (zowel fysiek als psychisch) worden daarbij voorzien?
- De werknemer wordt uitgenodigd zelf aan te geven welke factoren hij in zijn werk als belastend ervaart (draaglast) en welke realistische maatregelen geboden zijn om de draaglast te verminderen of de draagkracht te vergroten.
- Naast vakinhoudelijke na- en bijscholing is ook de persoonsgerichte scholing gespreksonderwerp (zie 4.4.).
- Met de werknemer wordt besproken of hij zijn specifiek opgebouwde kennis en ervaring d.m.v. een mentorschap kan inzetten. Belangstelling voor en affiniteit met het mentorschap is uiteraard een vereiste.
- Er wordt vastgesteld of en in welke mate de werknemer ondersteuning nodig heeft bij de uitvoering van zijn werkzaamheden. Te denken valt aan bijvoorbeeld ICT-toepassingen, waarbij een andere collega als mentor kan optreden.
- Het onderwerp demotie kan aan de orde komen. Omdat het vaak wordt gezien als een negatieve loopbaanwending, een degradatie of straf, is demotie een lastig te bespreken onderwerp. Er moet evenwel uitgelegd worden dat demotie een normaal verschijnsel is in iemands loopbaan.

4.4. Scholingsbeleid

Suggesties:

Fase 1

- In deze fase ligt de nadruk op vakinhoudelijke scholing. De werknemer dient naar verloop van tijd in staat te zijn om de taken binnen de functie in de volle breedte uit te oefenen. Scholing is gericht op verdieping en verbreding, waardoor de werknemer ook leert om over de grenzen van zijn eigen vakgebied heen te kijken.
- De werknemer brengt de scholingsbehoefte in eerste instantie zelf in kaart.

Fase 2

- In deze fase is het belangrijk dat er condities worden gecreëerd waardoor de werknemer 'in beweging' blijft. Met andere woorden: het is zaak de werknemer mobiel te houden, waarbij ter ondersteuning scholingsactiviteiten gericht kunnen worden ingezet.
- Naast de verdere vakinhoudelijke scholing wordt ook aandacht besteed aan praktische scholing, waarbij het gaat om het creëren van nieuwe uitdagingen en andere taken.
- Met de werknemer worden mogelijke en relevante vormen van mobiliteit besproken (geografisch, functioneel, intern en eventueel extern).
- Met de werknemer worden de mogelijkheden voor persoonsgerichte scholing besproken, waarbij de ontwikkeling van zijn loopbaan centraal staat. Deze bespreking vindt mede plaats op basis van een sterkte-zwakte-analyse (zie 2.4.).

-
- Indien de werknemer deze scholingsactiviteiten volgt, worden met hem de uitkomsten en de daarop gebaseerde actieplannen besproken. Daarnaast wordt gezien welke concrete mogelijkheden er zijn en welke ondersteuning daarbij geboden moet worden.

Fase 3

- Hoewel er in het begin van deze fase niet al direct sprake zal zijn van afbouw, staat wel de vraag centraal hoe de organisatie zo goed mogelijk gebruik kan blijven maken van de kwaliteiten van de ouder wordende werknemer.
- Met de werknemer die tot deze fase is toetreden, wordt de mogelijkheid voor een persoonsgerichte scholing besproken, waarbij deze laatste loopbaanfase centraal staat (zie 2.4.).
- Tijdens die scholing brengt de werknemer zijn eigen wensen en verwachtingen in kaart wat betreft eventuele vakinhoudelijke scholing, andere taken of inzetmogelijkheden (denk aan mentorschap e.d.).
- Scholing kan worden ingezet als middel om de verhouding tussen belasting en belastbaarheid te verbeteren. Te denken valt aan onderwerpen als het verbeteren van copingvaardigheden, timemanagement, ontspanning e.d.

4.5. Beloningsbeleid

Suggesties:

Organisaties baseren hun beloningsbeleid doorgaans op functiewaardering. Daarbij zijn kennis, zelfstandigheid, afbreukrisico, leidinggeven, het contactenniveau en de moeilijkheidsgraad de belangrijkste variabelen. LFPB maakt de weg vrij om ook andere criteria mee te wegen, zoals:

- het aantal verschillende functies en taken dat een werknemer aantoonbaar kan vervullen (functionele mobiliteit);
- de mate waarin hij bereid is van werkplek te veranderen (geografische mobiliteit);
- de mate waarin hij bereid is scholingsactiviteiten te verrichten;
- de mate waarin hij pro-actief de verantwoordelijkheid neemt voor zijn loopbaanontwikkeling.

In fase 3 zou er naast de materiële beloning extra aandacht moeten zijn voor immateriële beloning. De belastbaarheid van de werknemer kan vergroot worden wanneer de manager waardering en erkenning ook daadwerkelijk uitspreekt. Juist in die fase is het van belang dat de werknemer ervaart dat hij erbij hoort, betrokken wordt, etc.

Demotiebeleid: wil demotie draagvlak krijgen en een bespreekbaar thema worden in functioneringsgesprekken, dan doet de organisatie er goed aan om na te gaan in hoeverre zij de genoemde tweede degradatie kan voorkomen, of tenminste kan verzachten, door het creëren van een budget om de ontstane inkomensgaten te dichten (vangnet).

4.6. Loopbaanbeleid

Suggesties:

In het algemeen is het loopbaanbeleid gericht op bewust gekozen en in tijd geplande verticale functieveranderingen, om de door de werknemer te leveren meerwaarde te maximaliseren. Een wezenlijke voorwaarde voor dit laatste is het wederzijds genoegen: zowel werkgever als werknemer moeten hun eigen specifieke doelen kunnen bereiken. In de onderscheiden levensfasen kan dit algemene uitgangspunt verschillende vormen aannemen.

Fase 1

Hierin is het loopbaanbeleid vooral gericht op ontwikkeling, groei, leren, ontdekken, etc. De geplande functieveranderingen hebben vooral betrekking op de doorgroei naar (meestal) hogere, maar in ieder geval complexere functies. Totdat een plafond bereikt wordt. Verdere

verticale doorstroom zou tot vormen van incompetentie kunnen leiden en dat dient voorkomen te worden.

Fase 2

In deze fase komt een einde aan de verticale doorstroom. Groei en ontwikkeling worden gecontinueerd, maar hebben dan het karakter van kwalitatieve verdieping binnen een zelfde functieniveau. Loopbaanbeleid kan hier inhoud en vorm krijgen door middel van bewuste horizontale functieveranderingen:

- jobrotation (wisselen tussen functies op hetzelfde niveau);
- job-enlargement (verbreding van de functie door toevoeging van taken);
- job-enrichment (taakverrijking door middel van meer uitdaging, meer verantwoordelijkheid, etc.).

Fase 3

Het loopbaanbeleid is gericht op het tot wederzijds genoeg blijven functioneren. Met name als gevolg van te grote spanningen tussen de (subjectief ervaren) belasting en belastbaarheid kunnen wijzigingen in de functie-inhoud noodzakelijk worden. Demotie zou daarbij even vanzelfsprekend als promotie moeten zijn. Kwalitatieve aanpassingen (het soort werk) hebben daarbij een gunstiger effect dan kwantitatieve aanpassingen (de hoeveelheid werk) Het motto daarbij zou kunnen zijn: 'niet minder, maar anders'.

4.7. Competentiemanagement

Dresens pleit ervoor om de instrumenten competentieprofielen en Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP's) gedurende iedere fase in te zetten. Ook is een sterkte/zwakte-onderzoek, getoetst aan mogelijke kansen en bedreigingen, zeker bij de overgangsmomenten aan te bevelen. Al deze instrumenten kunnen immers ontwikkelingsgericht en dus pro-actief worden ingezet. Zij benadrukken de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer en laten de coachende leiderschapsstijl goed tot zijn recht komen.

Suggesties:

In het algemeen is competentieontwikkeling gericht op het ontwikkelen van competenties die de organisatie als relevant ziet en die op enig moment gewenst c.q. vereist zijn. Competentieprofielen geven daaromtrent vaak uitsluitel. Daarnaast is competentieontwikkeling gericht op de bevrediging van individuele behoeften, ambities e.d. Deze dubbele doelstelling moet dan ook leiden tot een meerwaarde die zowel werkgever als werknemer ervaren: een synergie, die voorwaarde is voor iedere groei.

Fase 1

In deze fase komt dit het sterkst tot uiting. Centraal staan hier de identificatie van competenties, de ontwikkeling daarvan, het aanleren van nieuwe competenties en het leggen van verbindingen met het loopbaanbeleid.

Fase 2

In deze fase komt doorgaans een einde aan de verdere verticale ontwikkeling en wordt het accent verschoven naar het behoud van competenties (niet noodzakelijk méér, maar zeker ook niet minder). Horizontale mobiliteit (jobrotation, job-enlargement en job-enrichment) is hierbij een wezenlijk instrument.

Fase 3

In deze fase worden de accenten uit fase 2 aangevuld met het zorgvuldig gebruik blijven maken van de levensfasespecifieke competenties. Levenswijsheid doet men in de regel niet op uit een boek: het coachen van stagiaires, leerlingen of nieuwe werknemers gaat een werknemer met jarenlange ervaring beter af. Managementadvisering vraagt naast specifieke

kennis en deskundigheden ook om invoelingsvermogen, tact, intuïtie, politiek handelen, etc. Competenties die zich vooral in deze fase aandienen en niet ongebruikt zouden mogen blijven.

In elke fase kunnen concrete actiepunten in een POP worden vastgelegd.

Hoofdstuk 5. Stappenplan om te komen tot de implementatie van Levensfasegericht Personeelsbeleid

Deze reader biedt een handreiking om te komen tot de ontwikkeling en implementatie van LFPB. In de inleiding is reeds aangegeven dat er pas sprake kan zijn van succesvol LFPB wanneer organisaties dat aanpakken op basis van maatwerk.

In dit hoofdstuk worden de achtereenvolgende stappen beschreven die moeten leiden tot de ontwikkeling, vaststelling en implementatie van LFPB. Van belang is te vermelden dat het tot de taak van P&O behoort om dit proces te begeleiden met ondersteuning en advisering.

STAP 1

De stand van zaken in de organisatie wordt aan de hand van de gesteld toetsvragen (zie hoofdstuk 3) onder de loep genomen en in kaart gebracht.

STAP 2

Op basis van de bevindingen worden conclusies getrokken m.b.t. noodzakelijke beleidsontwikkeling en/of -aanpassing.

STAP 3

Op basis van de conclusies wordt vastgesteld wat er ontwikkeld en gewijzigd moet worden.

STAP 4

Het geheel wordt vastgelegd in een plan. Dit plan bevat de uitgangspunten en strategieën voor het nieuwe en/of aangepaste beleid. Als onderdeel van de strategie worden bestaande procedures, regelingen en formulieren gescreend en aangepast aan het LFPB.

STAP 5

Het beleidsplan wordt organisatiebreed besproken met alle deelnemers aan 'het spel' van LFPB, zoals het management, de OR en eventuele andere organen. Belangrijk doel hierbij is dat er voldoende draagvlak wordt gecreëerd voor het beleidsplan. Het gaat hierbij om 80% of in ieder geval een ruime meerderheid van de genoemde partijen. De top van de organisatie stelt het definitieve beleidsplan vast.

STAP 6

De implementatie gebeurt door het topmanagement. Het middenmanagement voert het beleid uit en weet zich daarbij geadviseerd en ondersteund door P&O. Er kan voor gekozen worden om de implementatie bij wijze van pilot eerst in te voeren in één of enkele organisatieonderdelen. P&O treedt hierbij op als procesbewaker en adviseur. Met andere woorden: P&O ziet erop toe dat de implementatie wordt gerealiseerd, signaleert knelpunten, denkt mee over oplossingen, etc.

In deze fase wordt de opleiding, vorming en training in het kader van LFPB van met name leidinggevendenden inhoud en vorm gegeven. Ook wordt onderzocht op welke wijze de scholing van werknemers kan plaatsvinden en wat daar dan precies de inhoud van is. Te denken valt aan specifieke voorlichtingsbijeenkomsten die per afdeling kunnen worden georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomsten kan de manager samen met P&O een toelichting geven op het LFPB en de betekenis daarvan voor de individuele werknemer. Centrale punten daarbij kunnen zijn:

- Destigmatisering
- Employability
- Flexibiliteit
- Scholing (vakgericht en persoonsgericht)

STAP 7

Het is van belang het geïmplementeerde beleid na een jaar te evalueren. Vaak is het zo dat er in de aanvangsfase kinderziektes voorkomen, die snel moeten worden aangepakt. De evaluatie van het LFPB vindt ook na de invoeringsfase periodiek plaats. Het management is als eerste verantwoordelijk voor de aanpak van deze evaluatie, terwijl P&O de evaluatie uitvoert. Verbeterpunten die daaruit voortvloeien, leiden tot aanpassing van het beleidsplan. In dit stappenplan wordt dan teruggegaan naar stap 3. Belangrijk daarbij is dat alle partijen die in de oorspronkelijke besluitvorming een rol hebben gespeeld, bij de evaluatie betrokken worden.

Hoofdstuk 6. Samenvatting

Levensfasegericht Personeelsbeleid (LFPB) is er primair op gericht om kennis, ervaring en competenties zolang mogelijk voor een organisatie te behouden en om het functioneren van werknemers gedurende hun gehele loopbaan tot wederzijds genoegen en tevredenheid te laten verlopen. Elke levensfase (waarvan we er drie onderscheiden) kent vanuit de optiek van LFPB eigen accenten.

De werknemer is in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor de ontwikkeling van zijn loopbaan. De organisatie schept daartoe condities en faciliteert.

Destigmatisering van ouderen is een van de sleutelwoorden. 'Oud' mag geen beladen woord meer zijn. Ouderen moeten met plezier aan het werk kunnen blijven en zich gewaardeerd en gesteund voelen door de organisatie. In beleidstermen komt het erop neer dat er sprake dient te zijn van een pro-actief beleid, gericht op het voorkomen van het voortijdig verlies van kennis, kunde, talenten en competenties.

Veel aandacht dient te worden besteed aan de verhouding tussen de belasting van de werknemer en diens belastbaarheid. Het gaat daarbij niet alleen om de feitelijke, maar vooral ook om de door de werknemer ervaren belasting en belastbaarheid.

Om de werknemer zo lang mogelijk voor de organisatie te kunnen behouden, zijn mobiliteit en employability eveneens sleutelwoorden. De gedachte hierbij is dat wanneer een werknemer gewend is 'in beweging te zijn' en met veranderingen om te gaan, hij niet zal 'vastroesten' en een waardevolle kracht zal blijven. Niet alleen de organisatie, maar ook hijzelf zal zich als zodanig blijven beschouwen.

Om het LFPB succesvol te kunnen implementeren, is een uitgebreide analyse van de organisatie noodzakelijk. Dit kan methodisch gebeuren aan de hand van de elementen cultuur, managementstijl, structuur, strategie, personeel en systemen. Uit deze analyse vloeit een set van kritieke succesfactoren voort, waaraan de feitelijke situatie kan worden getoetst.

Op basis van deze analyse kunnen conclusies worden getrokken. Enerzijds kan het wenselijk of noodzakelijk zijn om een van de geanalyseerde elementen aan te passen (waarmee de condities voor de implementatie van LFPB worden verbeterd). Anderzijds kunnen de bestaande personeelsinstrumenten worden aangepast door specifieke nuanceringen per levensfase daarin op te nemen.

Literatuur

- Dresens, Dr.C.S.H.H. *'Hebben ze mij niet meer nodig?'*, Koninklijke Vermande, 1991.
- Dresens, Dr.C.S.H.H. *'Competentiemanagement, geschikt voor alle leeftijden'*, SDU, 2002.
- Franse, J.H. *'Ervaringsgericht interviewen'*, in Handboek Werving en Selectie, Kluwer, Deventer, afl. 3, BV 22.101-108, 1993.
- Kerkhof, W.H.C. *'De oudere werknemer'*, Kluwer bedrijfswetenschappen, 1993.
- F. de Leeuw en A. van Dam. *'In spanning', aanpakken van stress op het werk'*, Harecourt Book Publishers, 2004.
- Spijkerman, R. en Admiraal, D. *'Loopbaancompetentie, management van mogelijkheden'*, Samsom, 2000.
- Thijssen, J.G.L. *'Leren, leeftijd en loopbaanperspectief'*, Kluwer bedrijfswetenschappen, 1996.
- Thijssen, J.G.L. *'Ervaringsconcentratie: drempel voor kwalificatievernieuwing in de tweede loopbaanhelft'*, Hoofdstuk 6 uit *'Werk maken van loopbanen'* onder redactie van A.E.M. van Vianen, Lemma, 1993.
- Weggeman, M., Wijnen, G. en Kor, R. *'Ondernemen binnen de onderneming'*, Kluwer 5^e druk, 2001.
- Westen, G.W. *'Het managen van mobiliteit'*, PW magazine nr 10, oktober, 1995.
- Internet: www.ouderenenarbeid.nl