FNV Bondgenoten

‘’Lang zullen ze leven’’

Tien voorbeelden uit de praktijk over levensfasebewust beleid



FNV BONDGENOTEN

> Werkt in je voordeel

Inhoudsopgave

Voorwoord

Inleiding

Hoofdstuk 1. Achmea: Wetenschappelijke benadering

Hoofdstuk 2. Cehave Landbouwbelang: Ga uit van wat je samen wilt bereiken

Hoofdstuk 3. FloraHolland: Werktijden aantrekkelijker maken

Hoofdstuk 4. Fortis Bank: Bewustwording door rollenspel

Hoofdstuk 5. Grolsch: Zelf roosteren

Hoofdstuk 6. Grontmij: De huiver voorbij

Hoofdstuk 7. Heineken: Traditioneel bedrijf

Hoofdstuk 8. Movares: Techneuten in dialoog

Hoofdstuk 9. NS: cao in twee termijnen

Hoofdstuk 10. Rabobankgroep: Degelijke aanpak

Conclusies

Bijlage. Instrumenten

Colofon

Dit is een uitgave van Stichting FNV Pers t.b.v. FNV Bondgenoten

december 2007

Projectleider
Jacqie van Stigt

Tekst
Aldo Dikker

Illustraties
Ron van den Hengel

Vormgeving
FNV Bondgenoten, dienst Communicatie, unit Traffic

Oplage
1000

26524

Voorwoord

Door vergrijzing en ontgroening zal de druk op de arbeidsmarkt de komende decennia toenemen. Nu echter staan grote groepen mensen aan de zijlijn. Veel migranten komen niet aan de bak, en jongeren komen veelal in flexbanen terecht. Ook (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten vinden slechts mondjesmaat werk. En vrouwen kiezen (al dan niet bewust) na de komst van kinderen voor kleine deeltijdbanen, omdat de mogelijkheden om arbeid en zorg op een fatsoenlijke manier te combineren nog steeds beperkt zijn. Zo blijven zij economisch afhankelijk en zijn zij oververtegenwoordigd in laagbetaalde banen zonder loopbaanperspectief.
Dit alles terwijl we ál het menselijk kapitaal hard nodig zullen hebben. Hogere arbeidsparticipatie is de komende tijd van wezenlijk belang. Waarbij rekening gehouden wordt met de talenten van mensen en hun ontwikkelingsmogelijkheden. Waarbij een evenwichtige positie op de arbeidsmarkt voor werknemers en werkgevers ontstaat.
FNV Bondgenoten wil daarom inzetten op levensfasebewust personeelsbeleid. Dat is erop gericht mensen hun hele werkende leven vitaal, gemotiveerd en inzetbaar te houden. Levensfasebewust personeelsbeleid betreft de hele loopbaan, en geldt dus voor alle generaties.
Veel van wat er onder deze noemer te scharen valt, doen we al. Denk aan leerwerkplekken voor jongeren, employability, arbeid en zorgmaatregelen en ouderenbeleid. In de praktijk is het nu de kunst om deze onderwerpen in samenhangend beleid vorm te geven. Met herkenbaar vakbondswerk voor iedere levensfase, waarin de bond als partner fungeert bij de keuzes van mensen gedurende de loopbaan. Steeds vaker staat LBP op de agenda van cao-tafels. Recentelijk zijn hierover onder meer afspraken gemaakt in de cao Metalektro en in de ING cao.
Aan de hand van experimenten met levensfasebewust personeelsbeleid op de werkvloer willen we ons beleid verder vormgeven. Tien van onze praktijkervaringen vindt u hier beschreven. Wij hopen dat deze voorbeelden u inspireren om (verder) met dit onderwerp aan de slag te gaan!

Onze dank gaat uit naar alle geïnterviewden voor hun medewerking, en naar Expertisecentrum Leeftijd en IVA beleidsonderzoek en advies voor hun inhoudelijke bijdrage.

Anja Jongbloed
Hoofdbestuurder arbeidsvoorwaarden en diversiteit FNV Bondgenoten

Inleiding

Momenteel staat het langer doorwerken van werknemers hoog op de agenda. Op de korte termijn wordt vooral gekeken naar manieren om oudere werknemers langer, gezonder aan het werk te houden. Maar ouderenbeleid is te laat beleid. Mensen in wie in geen twintig jaar is geïnvesteerd, krijg je niet opeens in een succesvol bij- of omscholingstraject. Bovendien staan werkgevers niet te springen om oudere mensen in dienst te nemen en bij reorganisaties vormen deze werknemers een kwetsbare groep. FNV Bondgenoten zet daarom in op levensfasebewust personeelsbeleid. Dat begint bij de start van de loopbaan, en eindigt bij de pensionering.

Arbeidsmarkt

De aanleiding om met levensfasebewust personeelsbeleid te beginnen heeft te maken met een aantal ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.
Demografische ontwikkelingen zullen de arbeidsmarkt structureel veranderen. Uit het rapport *Structurele bevolkingsdaling, een urgente invalshoek voor beleidsmakers* van Wim Derks van de Universiteit Maastricht blijkt dat de bevolking in 2035 gaat dalen. Nederland zal vergrijzen en ontgroenen. De daling van de beroepsbevolking begint al in 2012, omdat in 2011 de naoorlogse geboortegolf met pensioen gaat. Het gaat hier om een structurele krimp, die in sommige regio's als Limburg en Drenthe al aan de gang is. Dat betekent enerzijds dat de factor arbeid schaars wordt, en dat werkgevers dus hun best moeten doen om personeel te vinden en te houden. Anderzijds heeft dat gevolgen voor de leeftijdsopbouw binnen arbeidsorganisaties. Die zag er in 2006 als volgt uit:

Leeftijdsopbouw Nederland, 2006 (%)

Leeftijd	% werknemers landelijk
< 25	12,0
25 - 34	26,0
35 - 44	28,0
45 - 54	24,0
> 55	10,0

Bron: Expertisecentrum LEEFtijd

In de toekomst zullen de percentages boven de 45 toenemen, en de percentages daaronder afnemen. Dat wordt nog eens extra gevoed door de afschaffing van de fiscaal vriendelijke regelingen voor vut en prepensioen. Daardoor blijven werknemers langer in het arbeidsproces, waardoor met name het aantal 60-plussers zal stijgen.
Behalve de demografische ontwikkelingen, zijn er ook nog andere trends op de arbeidsmarkt. Volgens het rapport *Inzicht in de toekomst* van het Sociaal en Cultureel Planbureau uit 2004 zal het aantal banen aan de bovenkant toenemen. Het gemiddelde beroepsniveau stijgt. Het aantal werkenden dat beschikt over een hoge mate van autonomie blijft toenemen. Er is echter weinig aanleiding om te verwachten dat het aandeel laaggekwalificeerde banen zal afnemen. In 1985 werkte rond 7% van de Nederlanders in een baan op het laagste niveau, in 2002 is dit nog steeds zo. Tegelijkertijd is een trend zichtbaar die duidt op een toename van kort cyclisch werk. Het aandeel personen dat zwaar werk verricht is in de afgelopen decennia slechts licht afgenomen.
Het aandeel vrouwen, hoger opgeleiden, ouderen en allochtonen in de beroepsbevolking zal in de komende jaren verder toenemen. Daarmee wordt de beroepsbevolking steeds diverser van samenstelling.
Het einde van de vaste baan is niet in zicht. In 1970 bestond 80% van de werkgelegenheid uit vaste banen, in 2002 geldt dit voor 76%. Vrouwen kiezen steeds vaker voor een grote deeltijdbaan (20-34 uur). Ook bij de mannen is een lichte verschuiving zichtbaar van voltijdbanen naar grote deeltijdbanen. Dit hangt samen met het combineren van werken en zorg. Ruim een derde deel van de werkende bevolking combineert arbeid en zorg, en dit aantal zal naar verwachting toenemen.
De gemiddelde arbeidsduur per werknemer vertoont al sinds 1970 een dalende tendens. Dit sluit aan bij de voorkeur van de bevolking: slechts 10% vindt het wenselijk dat in 2020 het gemiddelde aantal gewerkte uren hoger zal zijn dan nu. Toch verwacht het SCP dat de wekelijkse arbeidsduur zal worden verlengd onder druk van economische ontwikkelingen.
Vooralsnog is van een trendmatige stijging van mobiliteit (verandering van baan en functie, uittreding uit arbeidsmarkt voor scholing of zorg) geen sprake.
In de toekomst valt een gematigde toename van het thuiswerken te verwachten, maar dat zal het beeld van de arbeidsmarkt niet gaan bepalen. Ook gaan we naar alle waarschijnlijkheid niet aanzienlijk vaker buiten kantooruren werken: van 9 tot 5 uur blijft het dominante patroon.

Ontziemaatregelen

Een andere reden om met LBP aan de slag te gaan is de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid, beroep en beroepsonderwijs, die is ingegaan op 1 mei 2004. In cao's, maar ook in sociale plannen en pensioen-

afspraken speelt leeftijd vaak een rol. De meest voorkomende cao-afspraken naar leeftijd zijn ontziemaatregelen voor oudere werknemers, zoals extra vrije dagen, een kortere arbeidsduur en minder belastende diensten. Doel van dergelijke afspraken is om oudere werknemers gezond en wel hun pensioenleeftijd te laten halen. De vraag is nu wanneer bovengenoemde cao-afspraken in strijd zijn met de wet. Die geeft namelijk niet duidelijk aan wanneer leeftijdonderscheid wel of niet is toegestaan. De Commissie Gelijke Behandeling heeft zich daar wel over uitgesproken. De CGB keurt ontziemaatregelen voor ouderen alleen goed indien deze zijn ingebed in breder en levensfasebewust personeelsbeleid. In juni 2007 heeft de CGB geoordeeld dat generieke ontziemaatregelen geen deel uitmaken van een breder beleid en dus strijdig zijn met de wet. Dergelijke generieke maatregelen zijn dan ook onderwerp van discussie tussen werkgevers en vakbonden.

Levensfasen

Mensen kennen in hun leven verschillende levensfasen, die zich grofweg door leeftijd laten begrenzen. Tijdens hun werkzame leven onderscheiden we drie fasen:
Fase 1 - jong volwassenheid (18-29 jaar)
Fase 2 - spitsuur (30-49 jaar)
Fase 3 - consolidatie (50-65 jaar)

Fase 1: De levensloop van jongeren

De jong volwassenheid kenmerkt zich door een combinatie van scholing en arbeid. In deze fase leggen jongeren zich nog niet vast in een baan of een duurzame relatie. Het is ook een periode met weinig zorgverantwoordelijkheid voor anderen. Uit onderzoek van de FNV blijkt dat een groot deel van de jongeren al bewust bezig is met het plannen van hun toekomst, en dan vooral op het gebied werk, zorg, opleiding en vrije tijd. Zij vinden opleiding en ontwikkeling belangrijke thema's en willen in ruime meerderheid een persoonsgebonden opleidingsbudget van de werkgever. Bijna de helft is niet tevreden over de invloed die ze kunnen uitoefenen op de balans tussen werk en privé. Meer dan de helft vindt dat er te weinig verlofdagen voor werknemers met een zieke partner of familieleden zijn. Ook het huidige kraamverlof vinden jongeren veel te beperkt.

Fase 2: Spitsuurfase

Tijdens deze fase staat voor de meeste mensen gezin en kinderen en/of zorg voor ouders centraal, waarbij de gezinssamenstelling natuurlijk een bepalende factor is. Juist in de fase waarin het merendeel van de mensen aan gezinsvorming begint, worden zij ook geacht veel te investeren in hun loopbaan. Voor velen is het de drukke fase van het leven, waarin zij werken, leren en zorgen combineren. Tijd en geld zijn in deze periode extra hard nodig, en tegelijkertijd schaars.

De overbelasting van mensen in deze fase is ook een maatschappelijk probleem. Dit leidt soms tot vroegtijdige uitval uit het arbeidsproces. Met name vrouwen onderbreken hun loopbaan (geheel of gedeeltelijk) bij de komst van kinderen. Hoewel het aantal werkende moeders substantieel in het laatste decennium is gestegen, werkt deze groep vrouwen vrijwel uitsluitend in (kleine) deeltijdbanen. Dat geldt ook voor hoogopgeleide vrouwen. Nederland kent dan ook geen tweeverdienersmodel, maar op zijn hoogst een anderhalfverdienersmodel. Schooltijden die niet zijn afgestemd op werktijden, gebrek aan voorzieningen als betaalbare en beschikbare kinderopvang, betaalde verlofrechten en culturele factoren spelen hierbij een belangrijke rol.



De overbelasting in de middenfase doet mensen ook besluiten verderop in hun carrière voortijdig uit te treden om in goede gezondheid nog andere activiteiten te kunnen ontplooien.

Fase 3: Consolidatiefase

Voor de meeste werknemers is dit de laatste fase in hun loopbaan. Carrièrestappen worden zeldzaam, de mobiliteit neemt sterk af. In deze groep werknemers wordt dikwijls niet meer geïnvesteerd. Functionerings- en beoordelingsgesprekken vinden niet meer plaats en scholingsbudgetten komen niet bij deze groep terecht.
Daarnaast neemt het verrichten van mantelzorg voor eventueel hulpbehoevende ouders een belangrijkere plaats in. Voor veel mantelzorgers, veelal vrouwen, is het haast niet mogelijk om deze zorgtaken te combineren met een

betaalde baan. Er bestaan onvoldoende mogelijkheden om de zorg over te dragen; bezuinigingen in zorginstellingen en het beleidsconcept dat mensen zo lang en zoveel mogelijk zelfstandig thuis verzorgd moeten worden, vergroten de druk op mantelzorgers.



Levensfasen vertaald naar personeelsbeleid

FNV Bondgenoten hanteert vijf uitgangspunten in de vormgeving van levensfasebewust beleid:

1. Meer individuele zeggenschap van mensen over hun loopbaan, arbeidsvoorwaarden en arbeidstijden.
2. Meer tijd voor zorg (m/v) en vrije tijd met name in de drukke middenfase van het leven.
3. Grotere arbeidsparticipatie van állen over de hele levensloop en daarmee een groter draagvlak voor de financiering van collectieve voorzieningen.
4. Continue scholing van alle werknemers van alle leeftijden op alle niveaus. Investeren in scholing, persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit levert betere en breder inzetbare werknemers op, die over een betere positie op de arbeidsmarkt beschikken.
5. Gezondheidsbeleid van preventie tot en met re-integratie, om mensen gezond en wel hun pensioen te laten halen.

Tien voorbeelden in de praktijk

Levensfasebewust personeelsbeleid is erop gericht de personeelsinstrumenten zodanig in te zetten dat de relatieve veroudering van werknemers gedurende alle levensfasen wordt voorkomen, zodat de werknemer zolang mogelijk vitaal, productief, gemotiveerd en (breed) inzetbaar blijft.

Samen met bedrijven willen we levensfasebewust personeelsbeleid verder vormgeven en personeelsinstrumenten ontwikkelen. In bijgaande hoofdstukken staan tien pilots, waarin het proces wordt beschreven om tot zo'n beleid te komen. Wat was de aanleiding? Hoe hebben ze het aangepakt? Op weke wijze zijn de wensen en behoeften van medewerkers betrokken bij het proces? Welke maatregelen zijn er genomen en wat moet er nog gebeuren? De verschillen zijn groot, ieder bedrijf hanteert een eigen aanpak. Maar er zijn ook overeenkomsten: wederzijds vertrouwen als basis van de arbeidsverhoudingen in het bedrijf, een dialoog tussen mensen en de wil om te slagen. Dat zijn de belangrijkste ingrediënten van deze voorbeelden, die hopelijk ook anderen inspireren om aan de slag te gaan met levensfasebewust beleid.

Hoofdstuk 1. Achmea: Wetenschappelijke benadering

Bedrijf

Achmea is de grootste verzekeraar in Nederland en één van de grotere financiële dienstverleners in de Benelux. Het concern telt zeven divisies. Achmea biedt bedrijven, instellingen en consumenten een breed pakket verzekeringen en bancaire en hypothecaire producten en diensten. Ook verzorgt Achmea pensioenadministraties, hulpverlening in binnen- en buitenland, preventie- en re-integratiediensten, arbodienstverlening, en services die een gezonde leefstijl bevorderen.
Achmea is ontstaan uit onder meer Avero, Zilveren Kruis, Centraal Beheer, FBTO en Staal Bankiers. In 2000 werd Achmea onderdeel van de Eureko B.V, in 2003 zijn de holdings van Achmea en Eureko geïntegreerd. In 2004 begonnen Eureko en Rabobank met een samenwerking op het gebied van ziektekostenverzekeringen, waarbij Rabobank een belang van 5% nam in Eureko. Deze samenwerking legde de basis voor een verdere uitbreiding. In 2005 zijn Achmea en Rabo-dochter Interpolis gefuseerd.
In totaal werken er zo'n 22.000 mensen bij Achmea, van wie ongeveer 17.000 in Nederland, aldus het maatschappelijk jaarverslag van 2006.

Leeftijdsopbouw Achmea

Leeftijd	% werknemers
< 25	1,5
25 - 34	27,1
35 - 44	38,6
45 - 54	24,2
> 55	8,6

Aanleiding

Achmea is altijd een koploper geweest op het gebied van moderne arbeidsvoorwaarden. Zo was Centraal Beheer één van de eerste bedrijven die de cao à la carte in het arbeidsvoorwaardenpakket introduceerde. "Maar de laatste jaren was er te weinig vernieuwends ontwikkeld", zegt manager Compensation & Benefits Peter de Rooij van Achmea. "De fusie met Interpolis in 2005 kwam wat dat betreft als geroepen. We moesten nadenken over de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden van Achmea en Interpolis. Dat leidde tot een herbezinning op onze eigen identiteit en betekenis voor de maatschappij." Achmea is van oudsher een coöperatie, waardoor het zich een onderdeel van de samenleving voelt. "Het bedrijf wil daarom een afspiegeling van de maatschappij zijn, zowel in personeelsamenstelling als in producten en diensten", weet bestuurder Fred Polhout van FNV Bondgenoten. "Zo hebben we in de cao 2006 bijvoorbeeld nog een afspraak gemaakt om 25 werkervaringsplaatsen te creëren, bedoeld voor vluchtelingen en jongeren. Inmiddels is één van die vluchtelingen via zo'n plaats opgeklommen tot manager diversiteit."

"Je kunt niet alles in de cao regelen, veel zaken zijn intern bedrijfsbeleid."

De herbezinning naar aanleiding van de fusie leidde tot nieuw elan. De Rooij: "We wilden vernieuwen, en onze arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden moderniseren." Hoewel de krappere arbeidsmarkt daar ook een rol in speelt. "Daardoor is het belangrijk om een aantrekkelijke werkgever te zijn. We willen dat jongeren en ouderen, mannen en vrouwen, volledig en gedeeltelijk arbeidsgeschikten en mensen met verschillende culturele achtergronden graag bij ons willen werken." Achmea, vakbonden en de medezeggenschap hebben een convenant gesloten om in 2007 tot één cao te komen voor Achmea en Interpolis. Daarin zal het vormgeven aan een levensfasebewust diversiteitbeleid (LDB) het centrale thema zijn. Dit beleid moet in de jaren 2007-2009 gestalte krijgen.

Wensen van mensen

Het idee om met LDB te beginnen is voortgekomen uit de fusie van Interpolis en Achmea. Interpolis heeft veel faciliteiten op het gebied van werk en privé, zoals vrijheid van werktijden en telewerken. Achmea wil dit nu verbreden naar de hele organisatie, en ook realiseren voor de lagere functieniveaus. Het inventariseren van de wensen van de medewerkers moet echter nog beginnen. Daarvoor zullen focusgroepen worden ingesteld.

Aanpak en uitvoering

"Samen met Achmea hebben we begin september 2006 een eerste verkenning van het thema gedaan", herinnert Polhout zich. "Ook hebben we afgesproken om gezamenlijk aan LDB te gaan werken, en vakorganisaties en de medezeggenschap mede-eigenaar te maken." Er is daarom een projectgroep geformeerd van Achmea, bonden en de medezeggenschap, die tijdens het traject als denktank zal fungeren. De Rooij: "De raad van bestuur is enthousiast over het thema en onze aanpak. Hij heeft

aangegeven in levensfasebewust diversiteitsbeleid te willen investeren, onder andere door een meerjarenovereenkomst te willen sluiten met universiteiten om een breed onderzoek te doen." In het najaar van 2006 zijn vervolgens de Rijksuniversiteit Utrecht en de Organisatie voor Strategische Arbeidsmarktvraagstukken van de Universiteit van Tilburg geselecteerd. "Die hebben een onderzoeksaanpak uitgewerkt. Het onderzoek zal in fasen gebeuren en zal drie jaar duren. Na afloop daarvan moeten er concrete maatregelen liggen", aldus De Rooij. "Daarbij hebben we afgesproken de komende jaren aan de officiële overlegtafel minimaal één keer per maand de voortgang, activiteiten en nieuwe initiatieven te bespreken", vult Polhout aan.
In eerste instantie hebben de onderzoekers gegevens verzameld van het bedrijf en interviews gehouden met sleutelfiguren om inzicht in te krijgen in de huidige samenstelling van het personeel.
Vervolgens is fase 1 - Verkennen en Positioneren - begin 2007 officieel van start gegaan. In gezamenlijk overleg tussen de universiteiten, Achmea, de medezeggenschap en vakorganisaties is in de periode januari-maart 2007 gewerkt aan de voorbereiding van een in mei te houden werkconferentie. Daarbij hebben de onderzoekers gesprekken gehouden met management en medewerkers door de hele organisatie heen, en met vertegenwoordigers van de medezeggenschap en vakorganisaties. Op de werkconferentie waren leden van het topmanagement en de raad van bestuur, vertegenwoordigers van HR, de medezeggenschap, vakorganisaties en medewerkers aanwezig. "We wilden er namelijk zeker van zijn dat we beleid gaan ontwikkelen dat ook echt aansluit op de wensen van medewerkers en van Achmea zelf", aldus De Rooij. Tijdens de conferentie is gediscussieerd over vijf thema's.

1. Welke beeld hebben de aanwezigen van LDB?

Voor de aanwezigen betekent LDB dat het bedrijf een afspiegeling is van de samenleving, en dat het voor medewerkers in alle levensfasen bijdraagt aan de combinatie van werk en privé. Maar ook is LDB het bieden van uitdaging in het werk, het benutten en ontwikkelen van talenten van individuele medewerkers, een leven lang leren, en het wegnemen van belemmeringen voor werknemers om goed te kunnen presteren.

2. Wat zijn redenen om met LDB aan de slag te gaan?

Als belangrijkste redenen ziet men veranderingen in marktomgeving (internationalisering, scherpere marktwerking, verandering in wetgeving en gebruik internet) en veranderingen in de samenleving (culturele diversiteit, vergrijzing en ontgroening, en inzetbaar houden van - oudere - werknemers).

3. Welke doelen moeten er met LDB worden bereikt?

Achmea moet een afspiegeling van de samenleving worden en de kwaliteiten van medewerkers in alle levensfasen herkennen, ontwikkelen en optimaal inzetten. Daarnaast moet het bedrijf medewerkers beoordelen en belonen op afgesproken prestaties, en een aantrekkelijk extern imago creëren.

4. Wat zijn de kritische succesfactoren?

- De top moet zelf het goede voorbeeld geven, kritisch naar zichzelf kijken en een concreet doel stellen. De top moet ook in contact komen met de werkvloer en benaderbaar zijn.
- Divisies en groepen moeten ruimte hebben om van onderop het beleid vorm te geven. Gestelde targets dienen LDB te ondersteunen.
- Leidinggevenden hebben een cruciale rol. Ze moeten empathisch vermogen hebben. LDB kan niet goed tot stand komen als er geen vertrouwen is tussen leidinggevenden en medewerkers. Leidinggevenden moeten training en intervisie krijgen en dienen ook beoordeeld te worden op LDB-doelen.
- Het is belangrijk medewerkers ook een eigen verantwoordelijkheid te geven. Achmea moet daarom zorgen voor bewustwording, een veilige en vertrouwde omgeving en medewerkers positief beoordelen als ze nadenken over hun eigen ontwikkeling.
- Creëer draagvlak voor het proces door duidelijke communicatie, rapporteer over concrete resultaten en breng een geleidelijk proces op gang met experimenten op kleine schaal.

5. Welke concrete acties kan Achmea ondernemen?

- Creëer een platform voor uitwisseling van ideeën en leg ook een link tussen LDB en de vernieuwing van de cao.
- Zorg dat alle partijen de ruimte krijgen voor inbreng in dit proces.
- Achmea, vakbonden en de medezeggenschap moeten een plan van aanpak maken.

Enkele maatregelen

Met deze werkconferentie is fase 1 afgerond. Dat heeft al tot enkele maatregelen geleid. De Rooij: "We hebben nu al een paar voor de hand liggende ideeën ingevoerd. Er is een diversiteitsdag ingesteld. Dat is een vrije dag die iedereen naar keuze mag gebruiken, bijvoorbeeld om het suikerfeest te vieren. En bij het aannamebeleid ligt de focus op vrouwen en diversiteit, wat zich vertaalt in de samenstelling van het personeelsbestand. Ook benoemen we meer vrouwen op topposities, en hebben we een uitgebreid trainingsprogramma voor onze 1.200 leidinggevenden. Kernwaarden in dat programma zijn inleven,



vernieuwen, en waarmaken." Dat programma is hard nodig, vindt Polhout. "Managers spelen een cruciale rol bij veranderingen. Zij vertalen de waarden van een bedrijf naar de werkvloer. Dat zie je heel sterk terug in de integratie van de bedrijfsculturen van Interpolis en Achmea. Bij Interpolis zijn vertrouwen en samenwerken kernwaarden. Dat heeft zich onder andere vertaald in een grote vrijheid om de eigen werktijden te regelen, veel faciliteiten voor telewerken en coachen op afstand. Daardoor kunnen medewerkers beter een balans vinden in werk en privé. Bij Achmea is dat veel lastiger.
Daar wordt in kantoortuinen gewerkt, zijn er minder mogelijkheden eigen werktijden te regelen en is telewerk niet op grote schaal geaccepteerd. Veel managers hebben nog traditionele beelden over werkprocedures en aanwezigheid." De vakbondsbestuurder is er dan ook tevreden over, dat Achmea al stappen heeft gezet om LDB vast onderdeel te maken van de planning-, voortgang- en beoordelingscyclus. "Dat leidt in ieder geval tot een begin van een verandering." Bovendien zal het thema terugkomen in het beloningssysteem van leidinggevenden en wordt het gespreksonderwerp in de top van het bedrijf.

Na de werkconferentie is fase 2 van start gegaan. Deze fase richt zich op een plan van aanpak, dat in juni 2007 is verschenen. Het plan bevat zeven onderdelen:

1. Analyse van beschikbare informatie over divisies/groepen.
2. Interviews met sleutelpersonen.
3. Focusgroepen onder een dwarsdoorsnede van het personeelsbestand.
4. Enquête onder leidinggevenden en medewerkers.
   Dit moet leiden tot een aantal concrete projectvoorstellen, die vervolgens aan de orde komen in:
5. Workshops op divisieniveau, waaraan directies van de divisies, lijnmanagers, HR-managers en adviseurs, or en medewerkers deelnemen. Deze workshops hebben als doel om de besluitvorming voor te bereiden en om consensus te bereiken over de uit te voeren projecten.
6. Dit moet leiden tot een verdere uitwerken van de projectvoorstellen.
7. Effectmeting LDB in MedewerkersBetrokkenheidOnderzoek. In dat onderzoek worden LDB-gerelateerde vragen opgenomen. Door die vragen jaarlijks opnieuw te stellen, is het mogelijk veranderingen in opvattingen en praktijken vast te stellen.

Vervolgactiviteiten

Achmea beseft dat LDB niet per decreet kan worden afgekondigd, maar dat het tot alle geledingen van het concern moet doordringen. De Rooij; “Alles wat we doen en regelen dient een herkenbare relatie te hebben met LDB.” De stuurgroep wil dan ook een aantal thema’s verder uitwerken:

- cao-afspraken;
- werving en selectie;
- kwaliteit van het management/management development;
- de juiste man/vrouw op de juiste plaats;
- prettig presteren en balans tussen werk en privé;
- vertrouwen in de arbeidsrelatie/verantwoordelijkheid van medewerker;
- telewerken/sturen op output;
- ontwikkeling van medewerkers en opname van aspecten van LDB in de beoordelings- en ontwikkelingscyclus.

Dit moet tot nieuw beleid leiden, dat in fase 3 verder zal worden geïmplementeerd, gemonitord en geëvalueerd.

Samenwerking

“We vinden de relatie met de vakbonden heel belangrijk”, stelt De Rooij. “Als maatschappelijk verantwoorde onderneming streven we naar goede arbeidsverhoudingen. En LDB kan ook niet worden ingevoerd zonder draagvlak van alle betrokken partijen. Als werknemersvertegenwoordigers spelen vakbonden daar een belangrijke rol in.” De bond schiet daar echter nog in tekort, geeft Polhout toe. “We hebben de taak onze kaderleden mee te nemen in het traject en te laten zien hoe belangrijk het thema voor hen is. Dat blijkt in de praktijk lastig te zijn en moet dus veel beter.”

De vakbonden zullen echter wel altijd op zekere afstand blijven staan, omdat LDB uiteindelijk op de werkvloer gestalte zal moeten krijgen. De Rooij: “De cao is geen bijbel, waarin alles tot in de puntjes is te regelen. Het is meer een aanjager en facilitator. Dat betekent dat we afspraken willen maken die de aantrekkelijkheid van LDB laten zien, zodat het onderwerp meer draagvlak krijgt. Er moet daarom voor elk wat wils in de cao staan, en niet alleen voor bijvoorbeeld ouderen. Hoe meer draagvlak er is, hoe makkelijker het zal zijn LDB door te voeren. Daarbij is het cruciaal dat er genoeg ruimte over blijft voor maatwerk op decentraal niveau. Want daar zal LDB uiteindelijk zijn weg moeten vinden.” Dat onderkent Polhout, maar dat maakt het ook moeilijk om de vinger aan de pols te houden. “Hoewel onze inbreng en betrokkenheid door onze deelname aan de projectgroep gegarandeerd is, blijkt het heel moeilijk voor de bond om echt van alles wat er gaande is op de hoogte te blijven, zeker omdat het zo’n langdurig traject is. Je kunt niet alles in de cao regelen, veel zaken zijn intern bedrijfsbeleid. Daarin neemt de directie soms stappen, die buiten ons omgaan.”

Knelpunten

- Het gevaar bestaat dat de bedrijfstop en vakbonden voor de troepen uit willen lopen door besluiten te nemen waar nog geen draagvlak voor is bij managers en medewerkers.
- De grootse valkuil is heel enthousiast met veel plannen beginnen die vervolgens niet uitgevoerd kunnen worden. Je moet verwachtingen waarmaken. Anders stel je mensen teleur en verlies je draagvlak.
- Het is veel werk en kost veel meer tijd dan gedacht.
- De fusie tussen Achmea en Interpolis kost veel tijd en energie en zorgt voor vertraging.

Succesfactoren

- Het is een gezamenlijk aanpak van alle betrokken partijen.
- Alle faciliteiten zijn bij Achmea beschikbaar om uitvoering aan het project te geven.
- LDB komt terug in het beloningssysteem van leidinggevenden. Het wordt onderdeel van hun targets.
- De raad van bestuur vindt het een belangrijk thema en draagt het uit.

Tips

- Formuleer een definitie en doelen met alle betrokken partijen aan het begin van het hele traject. Het is belangrijk dat te doen op een grote werkconferentie, zodat je ook gezamenlijk het begin van het traject markeert.
- Blijf met alle betrokkenen tijdens het hele traject communiceren over het belang van LDB.
- De top moet zelf het goede voorbeeld geven en duidelijke doelen stellen.
- Decentraal moet er ruimte zijn voor een eigen invulling.
- Zorg voor trainingsfaciliteiten voor leidinggevenden.
- Maak LDB onderwerp van het werkoverleg om bewustwording bij de medewerkers op gang te brengen.
- Sociale partners moeten zich ervan bewust zijn dat de cao niet alles kan regelen. Het instrument dient meer als aanjager en facilitator.

Hoofdstuk 2. Cehave Landbouwbelang: Ga uit van wat je samen wilt bereiken

Het bedrijf

Cehave Landbouwbelang is in 1999 ontstaan uit een fusie tussen Cehave en Landbouwbelang. Het is een coöperatieve onderneming met ongeveer 5.300 (Nederlandse) leden. Productie en logistiek zijn twee belangrijke pijlers van de bedrijfsactiviteiten. Het hoofdkantoor staat in Veghel. De onderneming heeft productielocaties in Nederland, België, Duitsland, Polen, Hongarije en China en exporteert wereldwijd premixen, nutritionele specialiteiten en concentraten. Het is één van de grotere ondernemingen op het gebied van diervoeders in Europa. In Nederland levert de onderneming ook bedrijfsbenodigdheden aan de akkerbouw- en veehouderijsector en vindt graaninname plaats. Het bedrijf richt zich op innovatie in veevoer. Kennisontwikkeling speelt daarbij een belangrijke rol.

Cehave Landbouwbelang opereert in een krimpsector in Nederland, maar zal naar verwachting de komende jaren blijven groeien in het buitenland. Nevenactiviteiten zijn de laatste jaren op grote schaal afgestoten of verkocht. Het aantal medewerkers is tussen 2000 en 2006 dan ook meer dan gehalveerd: van 3.000 naar minder dan 1.500. Het bedrijf is sterk en in hoofdzaak agrarisch georiënteerd, en het personeel voelt zich sterk verwant met de agrarische sector.

Cehave Landbouwbelang heeft het karakter van een familiebedrijf. Het merendeel van het personeel werkt er al heel lang en is sterk betrokken. Een deel van de mensen werkt in ploegen. Het kantoor- en laboratoriumpersoneel kan op flexibele werktijden werken. Een deel van het werk is seizoensgebonden.

In Nederland werken er 1021 mensen bij Cehave Landbouwbelang, van wie 70% een opleiding op lbo/mbo-niveau heeft en 30% op hbo/wo-niveau. Het personeel bestaat voor 80% uit mannen. De gemiddelde leeftijd is 47 jaar.

Leeftijdsopbouw Cehave Landbouwbelang

Leeftijd	% werknemers
< 25	9
25 - 34	14
35 - 44	24,4
45 - 54	30,6
> 55	22

Aanleiding

Het bedrijfsonderdeel transport Cehave Landbouwbelang Voeders BV had enerzijds in toenemende mate te maken met hoge logistieke kosten en anderzijds met eigen chauffeurs die in principe weinig bereid waren tot flexibilisering. De 123 chauffeurs waren in 2005 gemiddeld 54 jaar en kenden lange dienstverbanden. “Er werd al jaren gesproken over de kosten van het eigen vervoer van het bedrijf. Dit betekende dat er al langer overwogen werd om het vervoer uit te gaan besteden. Uiteraard zat de gemiddelde chauffeur er bepaald niet op te wachten om op latere leeftijd bij een transportbedrijf te moeten gaan werken”, vertelt bestuurder Aranka Ouwehand van FNV Bondgenoten. “Het idee van uitbesteden of flexibeler werken leverde op voorhand al heel veel weerstand bij de chauffeurs op”, vertelt HR-directeur Theo Vervoort. “In 2005 hebben we FNV Bondgenoten daarom gevraagd mee te denken over een mogelijke oplossing, die draagvlak onder het personeel zou hebben.” Het denken over deze problematiek leidde vervolgens tot twee bijproducten: re-integratie van gedeeltelijk arbeidsongeschikten en leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Wensen van mensen

“Veel chauffeurs hadden het gevoel dat transport de schuld kreeg van alle problemen, ook die in de productie gemaakt werden”, zegt Ouwehand. “Bovendien brengen veranderingen onzekerheid voor het personeel met zich mee. Daardoor was te voorzien dat een andere voor de hand liggende oplossing zoals het flexibiliseren van werktijden tot grote weerstand onder het personeel zouden leiden.” Dit was volgens Vervoort ook in de daarvoor liggende jaren gebleken. “Iedere poging tot een structurele oplossing leed schipbreuk.”

Aanpak en uitvoering

Cehave Landbouwbelang en de vakorganisaties zijn in 2005 begonnen met het traject. Daarbij hebben ze ook de AWVN, die al adviseur voor de werkgever in zijn algemeen was, nadrukkelijk betrokken. “In eerste instantie hebben we een aantal chauffeurs uit de transportgroep die lid zijn van de bond bij elkaar gezet in een klankbordgroep. Hierbij is niet alleen gekeken naar spreiding over de verschillende locaties, maar vooral ook naar smaakmakers onder de chauffeurs”, aldus Ouwehand. “Op ons verzoek heeft het bedrijf een uitgebreide analyse gemaakt van het probleem. Deze analyse is besproken met deze groep chauffeurs en heeft geleid tot een tegenanalyse. Op basis van deze analyses is gezamenlijk besproken waar welke

problemen zaten. ”Zo waren bijvoorbeeld te lange wachttijden bij transport maar ten dele terug te voeren op onvoldoende laadcapaciteit. In veel gevallen lag de oorzaak bij de productieplanning en onvoldoende opslagcapaciteit.

“Er moet voldoende vertrouwen zijn om de broedende hennen in het kippenhok even niet te storen.”

Vervolgens heeft het bedrijf een onderzoek laten uitvoeren door adviesbureau Berenschot om de voor- en nadelen van alle mogelijke oplossingen in beeld te krijgen. Op basis hiervan is uiteindelijk besloten om het transport in eigen beheer te houden, waarbij de chauffeurs onder dezelfde arbeidsvoorwaarden in dienst blijven, maar wel flexibeler gaan werken. Nieuwe chauffeurs zouden in de toekomst onder de cao Transport gaan vallen, die slechtere arbeidsvoorwaarden kent dan de cao voor de Graanbe- en verwerkende bedrijven, waar de huidige groep chauffeurs onder valt. “Het besluit is in september 2005 vastgelegd in een protocol flexibel werken, waar onze leden hun goedkeuring aan hebben verleend”, aldus Ouwehand. Essentie van het protocol is dat er - in samenwerking met de roosterdeskundige van de AWVN - in kaart wordt gebracht welk werkaanbod er in de loop van een jaar gemiddeld is, afgezet tegen het personeelsaanbod. Op basis hiervan kunnen definitieve afspraken over flexibilisering worden gemaakt.
Al snel bleek echter dat niet alle gegevens met betrekking tot het werkaanbod digitaal voorhanden waren. Daarom is besloten tot een voorlopige afspraak, in afwachting van de gegevens die de aan te schaffen nieuwe boordcomputer zou gaan opleveren. Inmiddels is de nieuwe boordcomputer in gebruik en zullen rond september 2008 definitieve afspraken gemaakt worden. Daarnaast is besloten tot een grondige herinrichting van de logistieke organisatie binnen het bedrijf. Daarbij staat integrale planning tussen productie en logistiek voorop en zal er een duidelijkere kostentoerekening komen.

Informele gesprekken

“We hebben in de loop van dit traject regelmatig informele gesprekken met elkaar gevoerd”, vertelt Vervoort. “Dat was geen overbodige luxe”, vult Ouwehand aan. “De hoofddirectie wilde deze jaren slepende kwestie voor eens en voor altijd én snel oplossen, terwijl er van onze zijde weinig mandaat was om te onderhandelen. Het informele contact bleek dan de juiste aanpak om hiermee om te gaan.” En het leverde nog wat extra’s op. Veel chauffeurs hebben knie- en rugproblemen. Bovendien krijgen oudere chauffeurs vaak last van nachtblindheid. Ouwehand: “Door die fysieke problemen raakt een aantal oudere chauffeurs gedeeltelijk arbeidsongeschikt. Daardoor zijn we ook gaan praten over de re-integratie van gedeeltelijk arbeidsongeschikten.” Bovendien was te voorzien dat het bedrijf op redelijk korte termijn goed zou moeten nadenken over werving en opleiding van nieuw personeel. “Daar moet je een aantrekkelijke werkgever voor zijn”, weet Vervoort. “Zo zijn we ook langzaam gaan praten over leeftijdsbewust personeelsbeleid. Wij dachten daar intern al langer over na, maar die informele gesprekken vormden een goede gelegenheid daar eens wat dieper op in te gaan.” Uiteindelijk heeft dat tot twee nieuwe projecten geleid, waar in 2006 mee is begonnen.

1. Re-integratie gedeeltelijk arbeidsongeschikten

Een chauffeur die niet meer goed mee kan in zijn huidige functie vanwege fysieke beperkingen, is niet zo gemakkelijk te re-integreren. Vervoort: “Iemand met bijvoorbeeld nachtblindheid kun je als bedrijf wel in dagdienst laten rijden, maar dat geeft problemen voor de andere chauffeurs. De ritten tijdens de schemering en in het donker moeten immers toch worden uitgevoerd. Dus verlichting voor de één, betekent al snel een verzwaring voor de ander.” Volgens Ouwehand is het ook lastig een andere functie binnen het bedrijf te vinden, als die al voorhanden is. “Dat heeft meestal niet de voorkeur van een chauffeur. Het zijn mensen die hun hele werkzame leven letterlijk mobiel zijn geweest.” Daarom liet het bedrijf met veel kunst- en vliegwerk gedeeltelijk arbeidsongeschikte chauffeurs gedeeltelijke diensten draaien of - als dat niet mogelijk is - nam het de volledige loonkosten zonder tegenprestatie voor zijn rekening. Ouwehand: “Maar een chauffeur bij een mengvoerbedrijf is in principe sociaal vaardig, omdat hij te maken heeft met de boerenklant en als doorgeefluik fungeert voor zowel de boer richting bedrijf als het bedrijf richting boer. Tijdens een informeel overleg hebben we toen bedacht, dat een gedeeltelijk arbeidsongeschikte chauffeur waarschijnlijk prima zou functioneren binnen het zieken- of schoolvervoer, de buurtbus of iets soortgelijks. Probleem hierbij is dat de gemiddelde chauffeur daar niet zal willen werken vanwege de slechtere arbeidsvoorwaarden en vooral de minimale arbeidscontracten. Op detacheringsbasis zou dit naar verwachting wel kans van slagen hebben. Het voordeel hiervan is dat in ieder geval een deel van de loonkosten terugverdiend zou kunnen worden, en wellicht is op termijn een overgang onder bepaalde voorwaarden naar een nieuwe werkgever bespreekbaar.”
Een dergelijke constructie zou ook voor andere functies kunnen werken, zo werd bedacht. Dit heeft uiteindelijk geleid tot het oprichten van de Stichting Duurzaam Werken, die middels een arbeidspool gedeeltelijk arbeidsongeschikten duurzaam wil herplaatsen. De inbrengende werkgever blijft verantwoordelijk voor de loonkosten, maar kan die ‘terugverdienen’ door het inlenen van een werknemer van een andere werkgever uit de pool.

2. Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Tijdens de gesprekken over de arbeidsongeschiktheid van oudere chauffeurs en de gevoelde noodzaak om op niet al te lange termijn nieuwe chauffeurs te moeten aantrekken, kwam het besef naar boven dat het nuttig is aandacht te besteden aan de levensfasen van werknemers. Daarbij is gekeken naar de behoeftes en wensen van zowel de werknemers als van het bedrijf. Vervoort: "We willen graag dat ouderen straks ook kunnen genieten van hun oude dag. Dan moeten we ze minder belasten. Dat kan bijvoorbeeld door ze een dag minder te laten werken, want ouderen hechten over het algemeen minder waarde aan veel geld verdienen. Ze hebben geen studerende kinderen en sluiten geen dure hypotheken meer af. Liever brengen ze bijvoorbeeld hun tijd door met de kleinkinderen. Jongeren willen daarentegen wel graag zoveel mogelijk verdienen, en zijn daardoor makkelijker bereid flink over te werken. Zo kun je de wensen van jongeren en ouderen op elkaar afstemmen, zonder nadelige gevolgen voor het bedrijf."
Ouwehand vindt dit wat te kort door de bocht. "Jongeren die veel overwerken, denken niet direct aan de gezondheidsrisico's. Het zou van bedrijfszijde echter kortetermijnpolitiek zijn om zo iemand ongelimiteerd te laten overwerken, ook al is het prettig om pieken te kunnen opvangen met eigen personeel. Dat geldt niet alleen voor individuen, maar ook voor hele bedrijfsonderdelen. Als er binnen een onderdeel structureel wordt overgewerkt, zal dat op termijn tot meer gezondheidsklachten leiden, zeker als het gaat om fysiek zware arbeid. Bovendien zijn overuren dure uren voor het bedrijf."
Nu Cehave Landbouwbelang en bonden met leeftijdsbewust personeelsbeleid aan de slag wilden, werd in eerste instantie gedacht om bij de chauffeurs ook een proefproject LBP te beginnen. "Maar bij nader inzien leek ons een discussie over flexibiliteit èn een proefproject leeftijdsbewust personeelsbeleid toch wat teveel van het goede", zegt Ouwehand. "Bovendien veronderstelt zo'n proef ook een redelijk duidelijke visie van het bedrijf op de toekomstige personele behoefte en dat was nu juist bij transport een discussiepunt", vult Vervoort aan. Daarom is gekozen voor een proef bij Agerland, de business unit die zich bezighoudt met zaai- en pootgoed, gewasbeschermingsmiddelen en kunstmest.
In dit bedrijfsonderdeel is inmiddels het voltallige personeel geënquêteerd over hun wensen en verwachtingen ten aanzien van hun toekomst bij het bedrijf. Er zijn vragen gesteld over de inhoud van het werk, de werkomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en wat mensen belangrijk vinden in hun werk (opleiding, verlof, overwerk, etc.). "We zijn nu druk bezig met het verwerken van de enquête en willen nog voor het eind van dit jaar de uitkomsten bekendmaken", vertelt Ouwehand. "Dan gaan we maatregelen bedenken en vervolgens moeten we daar draagvlak voor creëren bij werknemers en directie. Want we gaan ervan uit dat de wensen van zowel het personeel als de directie niet allemaal direct in overeenstemming en haalbaar zullen zijn, en wellicht ook niet wenselijk op de wat langere termijn. Het zal een groeiproces zijn. Voorgestelde maatregelen kunnen immers weer nieuwe problemen oproepen. Het is dus van belang dat de maatregelen een onderlinge samenhang vertonen. De ene maatregel blijkt dan wel haalbaar, en de andere niet. Zo bestaat bijvoorbeeld het idee om mensen vanaf een bepaalde leeftijd in de gelegenheid te stellen op eigen kosten minder te gaan werken, maar wel met behoud van de volledige pensioenopbouw. Dat moet voor het bedrijf echter wel financieel en organisatorisch haalbaar zijn."

Vervolgactiviteiten

Wat betreft de re-integratie van gedeeltelijk arbeidsongeschikten, starten AWVN en FNV Bondgenoten binnenkort samen een proefproject met een arbeidspool in de regio Veghel/Uden. Ouwehand: "Als werknemers en werkgevers daar tevreden over zijn en het inderdaad leidt tot duurzame herplaatsing, zullen we daar zeker mee doorgaan."
De proef met leeftijdsbewust personeelsbeleid zal begin 2008 door alle betrokken partijen worden geëvalueerd op de gevolgde werkwijze, maatregelen en behaalde resultaten. Dan wordt bekeken of dit bruikbaar is om LBP in het hele bedrijf door te voeren.

Samenwerking

De arbeidsverhoudingen zijn zonder meer goed te noemen. Vervoort: "Het is het poldermodel bij uitstek. We kunnen goed met elkaar praten. Ook de bonden beseffen dat de maatregelen die we nemen wel te betalen moeten zijn." Volgens Ouwehand is er een stevige vertrouwensbasis. "Dit maakt het gemakkelijker om informeel te overleggen, met respect voor elkaars positie. Deze manier van werken leidt tot het gezamenlijk bedenken van creatieve oplossingen."

Knelpunten

- Het is een arbeidsintensief en tijdrovend proces. Die tijd moeten betrokken partijen wel hebben en willen investeren.
- Het gevaar bestaat dat door de bomen het bos niet meer wordt gezien, zeker als er drie projecten tegelijkertijd lopen. Bij elke creatieve oplossing voor een probleem, doemen er direct tal van nieuwe problemen op.
- Het veronderstelt van AWVN en vakbondszijde veel kennis over de interne gang van zaken bij het bedrijf. Dat maakt dat dit soort activiteiten niet makkelijk over te dragen of te delegeren zijn. Het traject is dus behoorlijk persoonsgebonden en daarmee kwetsbaar.

Succesfactoren

> Er is veel onderling vertrouwen. Daardoor is er oog voor elkaars problemen en bestaat de bereidheid tot het bedenken van oplossingen die recht doen aan alle partijen.
> Door niet te denken in onderhandelingstermen of cao-afspraken ontstaat er ruimte voor creatieve oplossingen.
> Het vertrouwen van de achterban. Juist omdat er een vrij lang informeel traject aan vooraf is gegaan, moet er voldoende vertrouwen zijn van zowel de hoofddirectie richting HR als van de (kader)leden richting vakbondsbestuurder om de broedende hennen in het kippenhok even niet te storen.
> Om voldoende draagvlak te creëren is het tijdig informeren en raadplegen van de betrokken werknemers, ondernemingsraden en vakbondsleden van belang. Dit is tijdsintensief, maar wel noodzakelijk.
> Op verschillende momenten is het belangrijk vanuit een soort helikopterview stil te staan waarom het project van start is gegaan en of nog wel de juiste stappen worden gezet. Voortdurende reflectie is van essentieel belang.

Tips

> Probeer om te beginnen tot een gezamenlijke probleemstelling te komen. Als de partijen het probleem verschillend definiëren, wordt het bedenken van oplossingen uiterst moeizaam, omdat je over en weer oplossingen voor een ander probleem aan het bedenken bent.
> Denk niet in termen van wij-zij, maar ga uit van wat je samen wilt bereiken.

Hoofdstuk 3. FloraHolland: Werktijden aantrekkelijker maken

Bedrijf

FloraHolland is een coöperatieve bloemenveiling, en is in de loop de jaren ontstaan uit een fusie tussen verschillende regionale veilingen. De hoofdlocatie is gevestigd in Naaldwijk. Het bedrijf is een marktplaats voor haar leden en andere telers om de verkoop naar de groothandel te realiseren. Elke vestiging heeft zijn eigen karakteristieken. De veilingen in Naaldwijk en Rijnsburg zijn vooral op de wereldwijde export gericht, terwijl Bleiswijk, Eelde en Venlo meer een regionale functie vervullen. Locatie Boskoop is een handelscentrum gespecialiseerd in de boomkwekerijsector.
Op alle vestigingen worden tussen 6.00 en 10.00 uur 's morgens sierteeltproducten geveild. Na het veilen vindt distributie plaats. Als dat is gebeurd, lopen aan het einde van de ochtend de distributiehallen weer leeg. Seizoenspieken zijn in het voorjaar (Valentijnsdag, moederdag, Pasen) en najaar/winter (kerst).
FloraHolland is wereldmarktleider en beheerst 54% van de Nederlandse markt. Concurrent Aalsmeer heeft 44% van de Nederlandse markt. Op 1 januari 2008 zullen beide bedrijven fuseren.
FloraHolland telt 2.782 medewerkers met veertig verschillende nationaliteiten, van wie 1.220 fulltime en 1.562 parttime in dienst zijn. Met name in de distributie wordt parttime gewerkt. Het werknemersbestand bestaat voor twee derde uit mannen en een derde uit vrouwen. Circa de helft van de medewerkers werkt op vmbo-niveau. In de afdelingen logistiek, waar ongeveer 1.600 mensen werken, wordt door een aantal medewerkers regelmatig 's nachts gewerkt als de bloemen worden aangevoerd. Ook zijn er oproepdiensten in verband met de slecht voorspelbare landingstijden van vliegtuigen bij de afdeling importverwerking.

Leeftijdsopbouw FloraHolland

Leeftijd	% werknemers
< 25	6
25 - 34	20
35 - 44	35
45 - 54	26
> 55	13

De gemiddelde leeftijd in 2006 was 42,5 jaar.

Aanleiding

FloraHolland heeft een vergrijsd personeelsbestand. Het bedrijf wil daarom enerzijds de instroom van jongeren bevorderen en anderzijds de inzetbaarheid van ouderen stimuleren. "Het is geen aantrekkelijke werkgever", zegt bestuurder Gerard Roest van FNV Bondgenoten. "Er zijn veel parttimebanen van 6.00 tot 10.00 uur 's ochtends. Dan is de veiling afgelopen en houdt het werk op. Daardoor is het aan de ene kant moeilijk nieuw personeel aan te trekken, en verlaten mensen aan de andere kant het bedrijf zodra ze ergens een fulltime baan vinden of een parttime baan met aantrekkelijker werktijden." Concernmanager P&O Aad van der Harg erkent dat probleem. "Van tachtig uur in de maand kun je geen gezin onderhouden. Gevoegd bij het vroege aanvangstijdstip en de krapte op de arbeidsmarkt is het lastig gemotiveerde nieuwe mensen aan te trekken."

Wensen van mensen

Aan medewerkers is niet direct gevraagd of zij nog specifieke wensen hebben ten aanzien van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Wel is er een studiegroep geformeerd van werkgever en werknemers, die een kleine enquête van twintig vragen over LBP hebben ingevuld. Ook is er in februari 2007 een medewerkersonderzoek gehouden door Effectory. "Samen met die enquête levert dat een redelijk beeld op van wat er leeft", aldus Van der Harg.
Roest hoort van zijn leden en kaderleden ook het één en ander. Door bepaalde personeelsgroepen wordt gevraagd om flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden, zoals 4 dagen van 9 uur werken. Ook zijn er veel fysieke klachten, met name bij de distributieafdeling. "Dat is zwaar werk", weet Roest. "Veel mensen lopen met schouderklachten. De fysieke belasting moet omlaag. Verder willen medewerkers betere faciliteiten voor het ouderschapsverlof. Dat is nu onbetaald, waardoor alleen medewerkers uit de hogere kaders daar gebruik van kunnen maken. Maar veruit het hoogste op de agenda staan faciliteiten voor mantelzorg. Daar ben ik echt verbaasd over." Volgens Van der Harg is dat echter een logisch gevolg van het regeringsbeleid. "De thuiszorg wordt uitgekleed. Dat merk je direct in het bedrijf. Werknemers moeten dan zelf de zorg voor een ziek familielid op zich nemen."

Aanpak en uitvoering

In de cao voor 2006 is afgesproken een studiegroep van directie en medewerkers te formeren om te kijken hoe het er voor staat met LBP en wat er nog moet gebeuren. “Ik ben daar bewust niet in gaan zitten”, zegt Roest. “Ik wil mijn handen vrijhouden om het niet eens te zijn met de uitkomsten. De groep is er om te brainstormen, en ik wil de suggestie vermijden dat het om besluitvorming gaat.”
Voor Van der Harg vormt de afwezigheid van de vakbondsbestuurder geen enkel probleem. “Het gaat hier om de praktijk van de werkvloer. Daar staat een vakbondsbestuurder verder van af. Ik spreek dan liever met de medewerkers die midden in die praktijk zitten.”
De studiegroep is in 2007 van start gegaan met de volgende doelstellingen:

- benutten van talent, kennis en ervaring van de medewerkers;
- voorkomen van onnodig vertrek;
- versterken vitaliteit van medewerkers;
- bevorderen aantrekkelijkheid van FloraHolland voor de interne en externe arbeidsmarkt.

Op enkele terreinen is al het nodige in gang gezet, zo constateert de studiegroep. Op arbogebied zijn er initiatieven ondernomen om de relatie tussen belasting en belastbaarheid meer in balans te krijgen. Er wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van technische (hulp)middelen, er bestaat taakroulatie, het verzuimbeleid heeft een hoge prioriteit en de operationeel leidinggevenden en medewerkers worden geïnstrueerd en krijgen trainingen.
Daarnaast is er aandacht voor de loopbaan van het personeel. Er zijn functioneringsgesprekken en er worden persoonlijke ontwikkelingsplannen opgesteld om de competenties van medewerkers structureel te ontwikkelen en te perfectioneren.
Ook zijn er genoeg scholingsmogelijkheden. Maar de studiegroep stelt vast dat daar niet in alle levensfasen gebruik van wordt gemaakt. Naarmate de leeftijd vordert, worden er minder opleidingen gevolgd. “We willen ouderen meer stimuleren om opleidingen te volgen”, zegt Van der Harg. “Want als een monteur van 45 zijn vak niet bijhoudt, kan hij binnen de kortste keren een kapotte machine niet meer herstellen.”
Hoewel er dus al het één en ander gebeurt, ziet de studiegroep nog genoeg ruimte om het beleid te verbeteren. Zij doet een aantal suggesties op de gebieden arbeidsmarkt, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden.

Arbeidsmarkt

FloraHolland dreigt in de komende jaren te vergrijzen, als er onvoldoende jonge instroom tegenover staat. Daardoor ontstaat een onevenwichtige leeftijdsopbouw. In het wervingsbeleid dient hier rekening mee gehouden te worden door jongeren nog meer kansen te geven op een arbeids- en stageplaats. Met de vakbonden is daarom overeengekomen om binnen FloraHolland jaarlijks minimaal zestig stageplaatsen beschikbaar te stellen. In 2006 is deze doelstelling gerealiseerd, maar het aantal instromers uit een stageplaats naar een arbeidsplaats is met slechts vijf personen klein.

> “Door parttime banen, vroege aanvangstijden en krapte op de arbeidsmarkt is het lastig gemotiveerde mensen te vinden.”

De studiegroep heeft een aantal aanbevelingen om het arbeidsmarktbeleid te verbeteren:

- Jongere medewerkers meer kansen bieden op een arbeidsplaats.
- Bij het wervingsbeleid extra aandacht geven aan een evenwichtige leeftijdopbouw.
- Het beter benutten van het reeds geformaliseerde stagebeleid en een actief beleid om stagiairs te laten instromen.
- Structureel houden van exit-interviews en die evalueren op concernniveau.
- Het onderzoeken van de aantrekkingkracht van FloraHolland op de arbeidsmarkt.

“Zeker bij potentiële distributiemedewerkers heeft FloraHolland een negatief imago door de werktijden van 6.00 tot 10.00 uur ’s ochtends”, weet Roest. “Er is flink verloop. Voor de commerciële functies was het bedrijf wel altijd een aantrekkelijke werkgever, maar door de krapte op de arbeidsmarkt wordt er nu ook aan die mensen getrokken, waardoor het verloop toeneemt.” Volgens Van der Harg valt dat verloop echter mee. “We hebben een verloop van ongeveer 12%. Dat vind ik een gezond percentage. Als je helemaal geen verloop zou hebben, wil dat zeggen dat iedereen blijft zitten. Dan vergrijs je nog veel sneller.” En het is ook niet zo, dat het parttime werken bij de logistieke afdelingen van FloraHolland voor iederéén onaantrekkelijk is. “Er zijn veel kleine zelfstandigen die bij ons wat bijverdienen. Er werken hier bijvoorbeeld zes begrafenisondernemers. En ook voor allochtonen zijn we aantrekkelijk. Er werken veertig nationaliteiten bij ons. We doen ontzettend veel aan inburgering. Iedereen moet Nederlands leren, zodat collega’s met elkaar kunnen communiceren. Dat bevordert de sociale cohesie. In sommige regio’s zijn we juist voor lager geschoolden een voorbeeldbedrijf, waardoor mensen graag bij ons werken. Niet voor niets scoorden we bij het medewerkersonderzoek hoger dan het landelijk gemiddelde. Mensen zijn er trots op bij ons te werken.”



Arbeidsvoorwaarden

Op het terrein van de arbeidsvoorwaarden liggen er volgens de studiegroep kansen in de sfeer van werktijdregelingen. Meer flexibiliteit is wenselijk op afdelingen waar het werk niet gebonden is aan specifieke werktijden. Medewerkers kunnen dan een betere balans vinden tussen werken, zorgtaken en vrije tijd, terwijl de organisatie meer mogelijkheden wordt geboden om de dienstverlening effectiever en flexibeler in te richten.
Ten aanzien van demotie signaleert de studiegroep dat de mogelijkheden voor een gericht beleid gering zijn. Arbeidsvoorwaardelijk zijn er knelpunten zoals salarisafbouw, en ook spelen er culturele factoren als het onbegrip van collega's. De oudere medewerkers beschikken echter vaak over kennis en ervaring die van waarde is voor de organisatie en die overgedragen kan worden aan jongere medewerkers. De studiegroep ziet dan ook kansen om deze medewerkers in een meer coachende rol aan Flora-Holland te binden. De arbeidsvoorwaardelijke aanbevelingen van de studiegroep zijn:

> Het beter benutten van de combinatie deeltijdwerken en (deeltijd) pensioen.
> De invoering van een flexibele werktijdregeling voor niet procesgebonden functies.
> Onderzoek doen naar een cao-cafetariasysteem waarbij de inrichting van de arbeidsvoorwaarden aansluiten bij de persoonlijke behoeften in bepaalde levensfases.
> Meer eenduidigheid in de toepassing van zorg- en calamiteitenverlofregelingen, en hier goed over communiceren.
> Meer keuzemogelijkheden in het kopen en verkopen van vakantiedagen.
> Het in functioneringsgesprekken hebben over de combinatie werk en privé, en de toekomstplannen van de werknemer.
> Bevorderen van een demotiebeleid met een goede loopbaanafbouw en passende overgangsregelingen.

"Mensen willen langer en beter verlof. Daar zijn op concernniveau best goede afspraken over te maken", zegt Roest. "Maar op lokaal niveau komt de leidinggevende met een gat te zitten als iemand met verlof gaat. Die verzet zich daarom soms. Het probleem is dus dat centrale afspraken niet op de werkvloer landen, waardoor er onvrede blijft ontstaan." Van der Harg erkent dat probleem. "Sommige leidinggevenden missen de vaardigheden om soepel met mensen om te gaan. Het is ook best lastig. In enkele culturen wordt bijvoorbeeld een vrouwelijke leidinggevende moeilijk geaccepteerd. Zie dan maar eens een goed gesprek over verlof te voeren. Daarom hebben we ook veel trainingen en cursussen voor het middenkader."
Ook op het punt van flexibilisering van de werktijden en de combinatie werk en privé heeft Roest nog wel wat aan te merken. "Dat klinkt natuurlijk wel mooi, maar in Venlo

zijn ze sinds augustus begonnen om ook op woensdag te veilen, zonder dat de werknemers meer uren maken of er extra personeel is aangetrokken . Dus iemand met een parttime baan van twaalf uur moet dat nu over vijf in plaats van vier dagen verdelen. Die werknemer heeft dan ook extra reistijd en krijgt daar niets voor terug. Er wordt meer gekeken naar de behoefte van het bedrijf dan naar die van de werknemer." Volgens Van der Harg ligt dat genuanceerder. Hij denkt dat werknemers op termijn wel degelijk baat kunnen hebben bij de extra veilingdag. "In Duitsland veilen ze wel op woensdag, dus uit concurrentieoverwegingen zijn we daar ook mee gestart. Nu is er op de woensdag nog niet zo heel veel te doen, waardoor mensen nog maar weinig extra uren maken. Maar we gaan ervan uit dat op termijn de woensdag een volwaardige veilingdag zal worden. Dan is er ook behoefte aan uitbreiding van uren of extra personeel."
Een andere heikel punt is de aanbeveling om demotiebeleid te bevorderen. "Dat ligt gevoelig bij de bonden, omdat daar ook arbeidsvoorwaardelijke gevolgen aan zitten", beseft Van der Harg. Maar ook zonder die gevolgen vindt Roest het een moeilijk onderwerp. "Ik wil in principe best meedenken over coaching door ouderen, zodat ze fysiek minder belast worden. Maar als je alle ouderen coach laat worden, houd je te weinig mensen over om het dagelijkse werk te doen. En veel andere mogelijkheden voor ouderen dan coach zie ik ook niet. Die functies zijn er gewoonweg niet."

Arbeidsomstandigheden

Op het gebied van vitaliteit zou FloraHolland nieuw beleid kunnen inzetten, vindt de studiegroep. Het gaat er daarbij om medewerkers bewuster te maken van het belang van een goede gezondheid, zowel in het werk als in het persoonlijk leven. Gezondere voeding, meer beweging en het tijdig inspelen op fysieke en/of medische klachten dragen daaraan bij.
Bij FloraHolland komt met name in de logistieke functies en de productverwerking bij de importorganisatie veel fysieke arbeid voor. De studiegroep constateert dat er weliswaar veel arbotechnieken in de werkprocessen worden toegepast, maar dat het in de organisatie ontbreekt aan een adequaat toezicht op een correct gebruik van de werkinstructies. De aandacht dient ook uit te gaan naar kortcyclische arbeid, dat veel voorkomt bij FloraHolland en niet is te vermijden. Uit onderzoek is gebleken dat bij repeterende arbeid verhoogde uitvalrisico's aanwezig zijn.
Op het gebied van de arbeidsomstandigheden doet de studiegroep de volgende aanbevelingen:

- Cateringvoorzieningen toetsen op gezondheidsbelemmerende aspecten.
- Het planmatig en gefaseerd uitvoeren van Preventief Medische Onderzoeken (PMO).
- Voorlichting geven over gezond leven en werken, zoals het voeren van anti-rookcampagnes en het geven van voedingsadviezen.
- Het verder ontwikkelen van een methode van regelmatige taakroulatie bij functies met repeterende arbeid/handelingen, indien mogelijk op dezelfde dag.
- Het beperken van de arbeidsinzet tot maximaal vijf jaar bij functies met repeterende arbeid en een verhoogd uitvalrisico.
- Bevorderen van een mobiliteitsbeleid waarbij medewerkers worden gestimuleerd tot functiewisseling.
- Strakker toezicht van leidinggevenden op werkhouding, werktechniek en veiligheid van medewerkers.
- Het aan de orde komen van belasting versus belastbaarheid tijdens het functioneringsgesprek.
- De pro-actieve rol van leidinggevenden versterken bij het tijdig (preventief) signaleren van beginnende fysieke en/of psychische klachten.

Wat betreft de gezondheid is er inmiddels het nodige gebeurd. "Nogal wat mensen hebben last van overgewicht, roken en doen meer ongezonde dingen. Daar willen we wat tegen doen", zegt Van der Harg. Zo heeft Déhora Consultancy Group het bedrijf geadviseerd met het maken van gezonde werkroosters, en zijn TNO en de Rijks Universiteit Groningen betrokken geweest bij een project over gezond eten. "We hebben de cholesterolbommen uit de kantine gebannen." En bij de vestiging Eelde is het programma 'Topfit' gestart, waar medewerkers kennis kunnen maken met sport in de regio. "Van vissen tot voetbal. Het gaat erom dat we onze medewerkers stimuleren iets aan sport te doen." Ook zijn er voorlichtingscampagnes geweest over hoe je gezond kunt blijven als je avond- en nachtdiensten draait. "Gezondheid is een belangrijk thema voor ons. Als mensen lekker in hun vel zitten, zijn ze productiever", aldus Van der Harg.
Over de belastbaarheid hoort Roest veel klachten. "Er zijn wel afspraken over gemaakt, maar het bedrijf houdt zich daar niet aan." Dat is nu juist de reden om met aanbevelingen te komen, zegt Van der Harg. "We beseffen dat daar een probleem zit, maar we doen de aanbevelingen niet voor niets. Het is de bedoeling dat er daadwerkelijk wat verandert op de werkvloer."

Vervolgactiviteiten

"De studiegroep is opgehouden te bestaan. We gaan nu aan de slag. In totaal zijn er zeventien projecten op het gebied van LBP gedefinieerd", weet Van der Harg. "Sommige lopen al, en andere moeten nog van start gaan. Er zijn projecten waar we afspraken binnen het bedrijf over maken, en er zijn onderwerpen die we met de bonden aan de cao-tafel moeten regelen." Dat zal nog voor eind 2007 gebeuren, want dan moet de nieuwe cao er liggen. Roest: "Ik ben nu druk aan het inventariseren bij

onze leden op alle vestigingen. Ik hoor nogal wat klachten over hoe er wordt omgegaan met ziekteverzuim en de dienstverlening van de arbodiensten. Dat gaan we allemaal bespreken. De aanbevelingen zijn mooi, maar nu begint het pas."

Samenwerking

"Wat betreft het personeelsbeleid kunnen we veel zelf, maar als het om arbeidsvoorwaarden gaat hebben we de bonden nodig", zegt Van der Harg. "We willen daar graag een goede relatie mee onderhouden, omdat het voor ons van belang is dat de medewerkers goed in hun vel zitten." FloraHolland kenmerkt zich door een open overlegcultuur en de directie toont haar maatschappelijke betrokkenheid, vindt ook Roest. Zo heeft er het afgelopen jaar nog een bedrijfsbrede discussie over normen en waarden plaatsgevonden, aangestuurd vanuit de algemeen directeur. "Dat was inderdaad hartstikke leuk georganiseerd", zegt Roest. "Maar het gebeurde wel na afloop van de distributie in plaats van onder werktijd. Daardoor kozen veel medewerkers van die afdeling ervoor om naar huis te gaan. Voor de hogere functies is alles wel goed geregeld, maar voor het lagere kader is de bond hard nodig. Ook als ik naar de aanbevelingen van de studiegroep kijk, zie ik de dominantie van de werkgever. Maar dat geeft verder niet. De studiegroep bestaat niet meer. We hebben ieder weer onze eigen rol en ik ben er om de belangen van de medewerkers in de cao terug te laten komen. Ik heb er vertrouwen in dat er naar ons geluisterd wordt, want FloraHolland is een fatsoenlijk bedrijf en voert een personeelsbeleid waar ander bedrijven in de sector nog een puntje aan kunnen zuigen."

Knelpunten

- FloraHolland is een grote organisatie. Afspraken op concernniveau landen niet altijd op de werkvloer.
- Er zijn veel nationaliteiten, die ieder een eigen cultuur hebben. Dat kan problemen veroorzaken, bijvoorbeeld met vrouwelijke leidinggevenden.
- De werktijden op de distributie zijn onaantrekkelijk, waardoor het moeilijk is gemotiveerde jongeren te vinden.

Succesfactoren

- De bedrijfstop staat erachter en heeft ook oog voor de 'softe kant' van P&O.
- Het lokale management wordt getraind op het gebied van LBP en de omgang met hun werknemers.
- Er zijn veel voorlichtingscampagnes om het beleid duidelijk te maken.

Tips

- Communiceer de op centraal niveau gemaakte afspraken duidelijk naar management en werknemers.
- Versterk de sociale cohesie in een bedrijf met veel nationaliteiten door inburgering.
- Gezondheid speelt zich niet alleen binnen, maar ook buiten de bedrijfspoort af. Voer daar ook beleid op.

Hoofdstuk 4. Fortis Bank: Bewustwording door rollenspel

Bedrijf

Fortis is een internationale financiële dienstverlener in bankieren en verzekeren. Het bedrijf biedt particuliere, zakelijke en institutionele klanten een breed aanbod van financiële producten en diensten via eigen kanalen, in samenwerking met het intermediair of via andere partners. Fortis behoort tot de twintig grootste financiële instellingen van Europa. In de Benelux is Fortis marktleider in bankieren en verzekeren. In oktober heeft het concern samen met de Royal Bank of Scotland en Banco Santander ABN AMRO overgenomen.
Fortis telt wereldwijd bijna 60.000 medewerkers. Daarvan werkt 53% binnen het bankbedrijf, 23% binnen het verzekeringsbedrijf en 24% in ondersteunende functies. Het aantal werknemers in Nederland bedroeg in 2006 ruim 13.000, van wie er 8.000 in het bankbedrijf werkzaam zijn.

Leeftijdsopbouw Fortis Bank

Leeftijd	% werknemers
< 25	0,8
25 - 34	21,1
35 - 44	36,2
45 - 54	32,5
> 55	9,4

Aanleiding

“De primaire aanleiding was het afschaffen van het prepensioen”, vertelt bestuurder Willem Jan Boot van FNV Bondgenoten. “Fortis Bank had geweldige seniorenregelingen, waardoor mensen over het algemeen tussen hun 55ste en 60ste het bedrijf verlieten. Binnen een aantal jaar zal deze leeftijd stijgen naar boven de 60. Daar moeten ze wat mee. Ze wilden daarom vooral een ouderenbeleid ontwikkelen. Ik heb me hard gemaakt om dat breder aan te pakken en Fortis Bank is daarin meegegaan.” Communicatieadviseur human resources Martine Romer van Fortis Bank kijkt daar toch wat anders tegenaan. De bank is volgens haar intern al veel langer bezig om een beleid voor alle leeftijden te ontwikkelen. “Behalve de vergrijzing speelt employability een belangrijke rol in ons personeelsbeleid. Fortis had van oudsher grote operationele afdelingen. Door efficiencyslagen zijn die fors ingekrompen. Daardoor zijn boventalligen ontstaan, die we graag ander werk willen bieden. Het ging vaak om mensen die al wat ouder zijn, hun leven lang hetzelfde werk doen en niet goed waren voorbereid op ander werk. Dat willen we in de toekomst voorkomen door te investeren in employability. Dan heb je het niet alleen over ouderen, maar over alle medewerkers. We willen met iedereen actief praten over hun loopbaan en ontwikkeling. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is daar een belangrijk onderdeel van.” Daarnaast voorziet Fortis een structurele krapte op de arbeidsmarkt, waardoor het steeds lastiger wordt goed gekwalificeerd personeel te vinden. Romer: “We willen een werkgever zijn, waar mensen de voorkeur aan geven als ze een baan zoeken.”

Wensen van mensen

Fortis Bank heeft rondetafelgesprekken georganiseerd met ongeveer zestig medewerkers uit alle lagen van de organisatie. Die medewerkers hebben een rollenspel gespeeld. Daaruit kwam naar voren dat er vooral behoefte is aan meer communicatie en begrip tussen leidinggevenden en medewerkers over maatwerkoplossingen. Romer: “Leidinggevenden worden vaak afgerekend op targets. Zij moeten hun doelen halen en daardoor hebben zij helaas soms minder aandacht voor zaken als LBP. Tegelijkertijd worden zij wèl geconfronteerd met iemand die met zwangerschapsverlof gaat of een sabbatical wil opnemen. Dit spanningsveld gaat wel eens ten koste van de individuele wensen van medewerkers.” De vakbonden hebben erop aangedrongen hier rekening mee te houden. Boot: “LBP gaat over de wensen van mensen. Als je dat uit het oog verliest, wordt het beleid nooit meer dan een papieren tijger.” Toch zit daar wel een nuance in, vindt Romer. “Het is ook een kwestie van geven en nemen. Voor medewerkers die er altijd de kantjes vanaf lopen, zal een leidinggevende minder snel lopen dan voor medewerkers die zelf ook een extra stap zetten.” Probleem is alleen dat leidinggevenden niet altijd weten welke medewerkers een stapje extra zetten, vindt Boot. “Leidinggevenden wisselen te vaak. Daardoor zit er geen continuïteit in de afspraken. Ik pleit ervoor om dossiers aan te leggen, zodat de volgende leidinggevende de gemaakte afspraken nakomt.”

Aanpak en uitvoering

Fortis Bank had in feite al veel instrumenten in huis om LBP gestalte te geven. Maar daar werd weinig gebruik van gemaakt. Romer: “Het gaat bij ons veel meer om een bewustwordingsproces bij medewerkers en leidinggevenden dan om het bedenken en invoeren van maatregelen. Alle arbeidsvoorwaarden zijn aanwezig. We hebben fors ingezet op de levensloopregeling, en als iemand een sabbatical wil opnemen zijn daar mogelijkheden voor”. Nadat LBP in 2005 op de cao-agenda is gezet, begon

Fortis Bank in 2006 daadwerkelijk met een traject om de bewustwording op gang te brengen. “We hebben het van de cao-tafel gehaald om meer draagvlak te creëren binnen het bedrijf”, herinnert Boot zich. “Werkgever, bonden en ondernemingsraad hebben een stuurgroep geformeerd. We waren het erover eens dat er niet alleen mooie afspraken op papier moeten staan, maar dat de mensen zelf daadwerkelijk met LBP aan de slag moeten. Daarom hebben we een pilot afgesproken met onder andere rondetafelgesprekken en een rollenspel.”
Vervolgens heeft Fortis Bank in augustus 2006 een projectgroep geformeerd waarin alle verschillende HR-

“Als je de menselijke norm uit het oog verliest, wordt het beleid nooit meer dan een papieren tijger”

geledingen zitting hebben, zoals de arbodienst, de afdeling arbeidsvoorwaarden en de afdeling ontwikkeling & opleidingen. Die heeft de pilot voorbereid. In de pilotgroep zaten ongeveer zestig mensen, die willekeurig zijn gekozen uit de verschillende onderdelen van Fortis Bank. Romer: “Het moest een dwarsdoorsnede van het personeel zijn, van hoog tot laag.” De groep is in september 2006 in twee workshops de rollenspellen aangegaan. Telkens werden er twee mensen tegenover elkaar gezet, waarbij de één een leidinggevende speelde, en de ander een werknemer in een bepaalde levensfase. Die werknemer kwam dan met een verzoek om bijvoorbeeld een opleiding te volgen of een sabbatical op te nemen. De rest keek toe en beoordeelde het gesprek. “Het bleek een eyeopener”, stelt Boot. “Patronen werden zichtbaar. Degene die de manager speelde, bleek bijvoorbeeld heel anders te reageren op een verzoek voor een opleiding van een oudere dan van een jongere.” Alle deelnemers zijn met elkaar in discussie gegaan over de mogelijke knelpunten die in de rollenspellen naar boven zijn gekomen. Aan de hand van de rollenspellen is een aantal tips geformuleerd.

> Al bij indiensttreding beginnen met loopbaanplanning.
> Mogelijkheden verkennen, open en duidelijk zijn. Dat geldt zowel voor de manager als voor de werknemer.
> Opleiding is maatwerk.
> Voor oudere werknemers targets anders definiëren, en hen motiveren door zaken als flexibele werktijden en korter werken. Ze moeten de mogelijkheid krijgen daaruit te kunnen kiezen.
> Training aan leidinggevenden in gesprekstechnieken.
> Demotie: als uitgangspunt geen negatieve gevolgen voor de pensioenopbouw.
> Zorg voor cooling down functies als vorm van (tijdelijke) demotie.
> Dynamisch is niet per se jong.
> Laat oudere werknemers jongeren coachen.
> Er zitten veel onduidelijkheden en nadelen aan de levensloopregeling. Er is aanvullende wetgeving nodig, zodat mensen het vertrouwen krijgen dat deze regeling niet iets tijdelijks is wat zomaar veranderd kan worden.
> Thuiswerken stimuleren en faciliteren.
> Behoeften aan zorgverlof inventariseren.
> Zet een interne flexgroep op die bij zwangerschapsverloven ingezet kan worden.
> Stel de afdeling divers samen (jong/oud, man/vrouw).
> Stimuleer mannen om in deeltijd te gaan werken.
> Jobrotatie maakt werknemers minder kwetsbaar en vergroot hun duurzame inzetbaarheid.
> Het hogere management moet het goede voorbeeld geven.
> Kinderopvang niet alleen bij de grotere kantoren, maar ook bij de kleinere regelen.
> Zorg voor extra compensatie voor kinderopvang.
> Creëer duobanen.
> Wijzig openingstijden. Dan kan er flexibeler gewerkt worden, en lost deels ook het fileprobleem op.

Actiepunten

Naar aanleiding van de rollenspellen en de daaruit voortgekomen tips, heeft Fortis een aantal punten geformuleerd, waarop actie dient te worden ondernomen.

Ouderen

Er moet een mentaliteitswijziging komen, waarbij een actieve loopbaan tot aan de pensioendatum als de nieuwe norm wordt aanvaard. Vertrekregelingen dienen te worden afgeschaft. Ouderen moeten als waardevol bezit worden beschouwd in plaats van een vervroegde afschrijving. Romer: “Bij vacatures worden de vereiste competenties en ervaring duidelijk aangegeven. Het is de bedoeling dat we oudere medewerkers verkiezen voor functies waarvoor hun leeftijd, ervaring en netwerk een toegevoegde waarde heeft. Bovendien willen we geen externe werving meer doen voor een functie als een geschikte kandidaat aanwezig is binnen Fortis, ook als die kandidaat een oudere is.”
Daarnaast wil Fortis Bank meer aandacht besteden aan opleidingen voor ouderen. Uit onderzoek blijkt namelijk dat bedrijven de opleidingsinvestering voor hun werknemers vanaf hun 45ste verminderen. Romer: “Wij willen die trend doorbreken door de opleidingsinspanningen voor oudere medewerkers te gaan verhogen. Het onderwerp zal ook jaarlijks op de agenda bij het beoordelingsgesprek moeten staan.” Daarnaast zal de opleidingsdidactiek waar nodig worden aangepast aan ouderen, zoals bij IT-opleidingen. Boot vindt echter dat Fortis de mentaliteitswijziging nog veel meer kan uitdragen. “In brochures kun je in plaats van een foto van een jonge, mooie vrouw ook eens een foto gebruiken van een vijftigplusser.

Maar dat gebeurt nog niet. Als je de cultuur wilt veranderen, moet dat op alle niveaus." Romer is het daarmee eens. "Je kunt alleen een mentale omslag realiseren als je het onderwerp inbedt in het totale beleid van de organisatie."

Employability

Fortis Bank wil de inzetbaarheid van het personeel bevorderen. Het gaat daarbij in eerste instantie om de medewerkers met de grootste afstand tot de in- en externe arbeidsmarkt. Romer: "HR ontwikkelt daar een traject voor, dat maatwerkoplossingen voor de medewerkers faciliteert en de betrokken leidinggevenden ondersteunt bij de begeleiding van hun medewerkers." Volgens de bank is mobiliteit cruciaal om de employability op langere termijn te verwezenlijken. "De medewerkers dienen aangespoord te worden om gebruik te maken van de mogelijkheden die Fortis biedt inzake functionele mobiliteit", weet Romer. Het bedrijf ziet daarbij onder andere mogelijkheden in het beperken van functieduur. Boot: "Bij mensen die heel lang dezelfde functie bekleden, neemt het verzuim toe. Dat heeft niets met ouderdom te maken, maar komt doordat ze te lang hetzelfde werk doen." Medewerkers zouden daarom iedere vijf jaar van functie moeten veranderen om duurzaam inzetbaar te blijven. "We willen dat dit aan bod komt in de gesprekken over het loopbaanperspectief, dat onderdeel is van het persoonlijk ontwikkelingsplan", aldus Romer.

Personeelsanalyse

HR wil een instrument ontwikkelen voor een personeelsanalyse en personeelsplanning. Hierdoor wordt inzicht verkregen in de huidige kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbezetting en bezetting die op korte en middellange termijn nodig is. "Zo kan bekeken worden of de organisatie voorbereid is op de toekomst en wat er eventueel nog moet gebeuren", aldus Romer. "En je kunt nu al maatregelen nemen als je weet dat er over een aantal jaren boventalligheid bij bepaalde onderdelen of functies ontstaat", vult Boot aan.

Gezondheid

Er is veel aandacht voor de wijze waarop medewerkers gezond inzetbaar kunnen blijven. Daarom is begin 2007 het project BRAVO gestart (meer **B**ewegen, stop met **R**oken, matig zijn met **A**lcohol, gezonde **V**oeding en **O**ntspanning). "Daarbij zetten we in op zaken als gezonde voeding in het bedrijfsrestaurant, bedrijfsfitness, lunchwandelen, workshops ontspanning en cursussen stoppen met roken", legt Romer uit.

Vervolgactiviteiten

Door de overname van ABN AMRO is LBP tijdelijk op een laag pitje gezet. "Ze hebben de afgelopen maanden wel wat anders aan hun hoofd gehad", aldus Boot. Maar Fortis Bank is vast van plan het onderwerp weer op te pakken, bevestigt Romer. "We willen het idee van het rollenspel verder uitrollen naar alle organisatieonderdelen. Het voordeel van een rollenspel is namelijk dat de mensen het zelf ervaren en er daardoor over na gaan denken. Daar bereik je meer mee dan alles voor te kauwen." Het is de bedoeling dat eerst de HR-managers van de verschillende bedrijfsonderdelen een rollenspel gaan doen. Zij weten dan hoe het eraan toegaat en waar ze op moeten letten. Vervolgens zal HR per bedrijfsonderdeel de rollenspellen voor de medewerkers organiseren. Het management van elk bedrijfsonderdeel wordt daarbij betrokken, zodat er draagvlak ontstaat bij de top. Romer: "Tot het eind van het jaar zal alles nog stilliggen, maar in 2008 willen we hiermee aan de slag." Een vastomlijnd stappenplan ligt er echter niet, en zal er ook niet komen. "Je kunt LBP niet dicht timmeren met allerlei afspraken", zegt Boot. "Het is een langzaam proces, waarbij steeds nieuwe problemen opdoemen die een andere aanpak vereisen. Het heeft weinig zin alles van tevoren uit te denken en in een blauwdruk vast te leggen."

Samenwerking

"De arbeidsvoorwaarden zijn al aanwezig. Het realiseren van een bewustwordingsproces is in zekere zin een intern Fortisverhaal. Daar zijn de bonden niet echt bij nodig", zegt Boot. "Maar Fortis wil graag een goede werkgever zijn. Daar horen moderne arbeidsverhoudingen bij, en dus een goede verstandhouding met ons." Hoewel Romer erkent dat bewustwording ook zonder vakbonden kan, hebben ze volgens haar toch wel degelijk wat toegevoegd. "Ze komen met eigen ideeën. De vakbonden hebben erop gehamerd dat leeftijdsbewust personeelsbeleid niet alleen mooi op papier moet staan, maar dat het om de praktische toepassing gaat. Dat wil zeggen dat er draagvlak moet zijn bij de managers en medewerkers, en dat maatwerk nodig is. Het gaat immers om de individuele behoeften van mensen." De vakbonden hebben daar niet voor niets op ingezet. Boot: "We willen graag in contact komen met ongeorganiseerden, maar ons imago zit ons in de weg. Bankmedewerkers zien ons vaak als dwarsliggers en een loonmachine. Door maatwerk te leveren, hopen we dat ze ons meer gaan beschouwen als een organisatie die hen kan helpen de individuele werkomstandigheden te verbeteren."

Knelpunten

> Er bestaat een spanningsveld tussen de te behalen targets door leidinggevenden en de individuele wensen van medewerkers.
> Een bewustwordingsproces gaat langzaam en laat zich niet vangen in een vastomlijnd plan.

Succesfactoren

> De leiding moet uitdragen dat het een belangrijk onderwerp is.
> Het moet een integraal onderdeel zijn van het beleid.
> Een rollenspel zorgt ervoor dat mensen de heersende cultuur zelf beleven. Daardoor wordt het makkelijker daar veranderingen in aan te brengen.
> Er moet ruimte zijn om oplossingen aan te passen. Je moet constant evalueren om nieuw beleid te ontwikkelen.

Tips

> Laat zien dat ouderen belangrijk zijn, zowel in de interne als de externe communicatie.
> Begin klein en werk stap voor stap.
> Cultuurverandering is een kwestie van lange adem, neem daar dus de tijd voor.

Hoofdstuk 5. Grolsch: Zelf roosteren

Het bedrijf

Koninklijke Grolsch N.V. is een beursgenoteerde onderneming met een traditie die teruggaat tot 1615. In 1897 introduceert het bedrijf de befaamde beugelfles. Het zwaartepunt van de commerciële activiteiten ligt in Nederland, de historische thuismarkt van Grolsch. Sinds 1972 slaat Grolsch haar vleugels over de grens uit. Tegenwoordig is de bierbrouwer actief in circa zeventig landen, waarvan het Verenigd Koninkrijk de grootste internationale afzetmarkt is. Het bedrijf is sinds 1984 genoteerd aan Euronext Amsterdam.

In 2005 is begonnen met een interne organisatiewijziging, waarbij verantwoordelijkheden werden neergelegd bij business teams in drie grote aandachtsgebieden: Nederland, Supply Chain en International.

Per 31 december 2006 waren 868 medewerkers in vaste dienst. De afdeling Supply Chain van Grolsch, waar het LBP-project is uitgevoerd, telde 374 werknemers. Daarvan is verreweg het grootste deel man (83%). Er werken op de afdeling veel meer fulltimers (315) dan parttimers (59). De gemiddelde leeftijd binnen de Supply Chain is 44 jaar.

Leeftijdsopbouw Grolsch Supply Chain

	% werknemers Supply Chain
< 25	0,0
25 - 34	7,2
35 - 44	32,6
45 - 54	44,1
> 55	16,0

Aanleiding

Grolsch Supply Chain heeft te maken met een sterk vergrijsd personeelsbestand. Het wordt steeds moeilijker mensen gezond en wel hun pensioen te laten halen, zeker in functies waarbij in ploegendiensten wordt gewerkt. Het ziekteverzuim onder oudere werknemers neemt toe, ondanks een intensief preventie- en veiligheidsbeleid. “We willen graag dat onze mensen vitaal blijven”, zegt directeur P&O Peter van Rooijen van Grolsch. “Dat betekent dat je ook de werktijden moet aanpassen aan de levensfasen. Ouderen werken liever niet ’s nachts, terwijl jongeren daar minder problemen mee hebben en extra kunnen verdienen.” Er is grote behoefte aan instroom van jongeren, en daarvoor moet Grolsch een aantrekkelijke werkgever zijn. “Dan red je het niet alleen met je merknaam en een hoge beloning”, weet bestuurder Toon Wennekers van FNV Bondgenoten. “Je moet mensen zeggenschap over hun werktijden geven, zodat ze hun werk ook kunnen afstemmen op de thuissituatie. Dat geldt zeker ook voor de ouderen, die al bij Grolsch werken. We merken nu dat werknemers na hun 45ste al beginnen af te tellen. Dat is dodelijk voor de creativiteit binnen een organisatie.”

Wensen van mensen

Hoewel in de cao 2004 is afgesproken de leeftijdspiegel van AWVN uit te voeren, is dat er nooit van gekomen. “Toen heb ik voorgesteld expertisecentrum LEEFtijd in de schakelen. Grolsch ging daarmee akkoord”, aldus Wennekers. Eind 2006 is een stuurgroep samengesteld. Het was de bedoeling dat die zich zou bezighouden met het uitvoeren van de levensloopscan van expertisecentrum LEEFtijd en de arbeidstijdentoolkit van FNV Bondgenoten, en het samenstellen van focusgroepen om te inventariseren wat mensen willen ten aanzien van hun arbeidstijden. “Maar tijdens de gesprekken die we daarover voerden, riep een kaderlid van ons dat hij het ook over inzetbaarheid wilde hebben”, vertelt Wennekers. “Hij vroeg zich af waarom het niet mogelijk is dat werknemers ook eens kunnen kijken op een andere afdeling. Daar zou je stages voor kunnen afspreken en de opleiding bij aan kunnen passen.” Grolsch was hier best voor te porren, zegt Van Rooijen. “Loopbaanplanning valt wat mij betreft zeker ook onder LBP. Als een heftruckchauffeur eens zijn licht wil opsteken in het magazijn of de brouwerij, moet dat kunnen.”

In de eerste helft van 2007 heeft vervolgens de inventarisatie plaatsgevonden aan de hand van de levensloopscan, de focusgroepen en de arbeidstijdentoolkit (zie de bijlage).

Levensloopscan

In totaal wordt door Grolsch voor de afdeling Supply Chain 6,33% procent van de brutoloonsom uitgegeven aan levenslooparrangementen. Daarvan gaat het grootste deel naar scholing (64% van de totale levensloopuitgaven). Dit komt vooral ten goede aan werknemers tussen de 25 en 34 jaar. In de leeftijdscategorieën daarboven wordt verhoudingsgewijs minder geld aan scholing en meer aan ontziebeleid uitgegeven. Naar flexibele uittreding en ontziebeleid gaat 33% van de totale levensloopuitgaven. Vooral oudere werknemers vanaf 40 jaar profiteren hiervan. Aan arbeid en zorg wordt 2% van de totale levensloopuitgaven besteed. Deze uitgaven komen over het algemeen terecht bij werknemers tussen de 25 en 45 jaar.

Bij ongewijzigd beleid zal het personeelsbestand in 2011 verder vergrijzen: het aandeel 45-plussers neemt toe en er werken nog minder werknemers tussen de 25 jaar en 45 jaar. Het aantal 55-plussers zal bijna verdubbelen.

Focusgroepen

De focusgroepen zijn samengesteld uit werknemers van drie leeftijdsklassen:

- jongeren van 25 tot 35 jaar oud. Zij zijn relatief kort in dienst en volgen vaak nog een opleiding;
- werknemers in de middenfase van 36 tot 45 jaar oud. Zij zijn wat meer ervaren en hebben vaak thuis kleine kinderen. Daardoor hebben ze mogelijk ook specifieke voorkeuren voor de indeling van hun werktijden;
- ouderen van 46 tot 62 jaar. Zij zijn zeer ervaren en hebben al een lang dienstverband. Het pensioen komt langzaam maar zeker in zicht.

Aan iedere groep is gevraagd wat er nodig is om de rest van de loopbaan met plezier te kunnen werken, welke prioriteiten er zijn en welke acties er ondernomen kunnen worden om dat te realiseren.

Ontwikkeling en samenwerking

Het blijkt dat met name de oudste en de jongste groep een duidelijk beeld over hun toekomst hebben. De oudste groep is erop gericht de loopbaan bij Grolsch af te ronden. De jongste groep wil het vakmanschap ontwikkelen en hecht veel belang aan goede erkende opleidingen. Zij zijn wel op Grolsch gericht, maar minder sterk dan de middengroep die zich vooral richt op concrete verbeteringen in het werk en de werkcultuur.
Opvallend is verder dat de groep ouderen geen problemen signaleert met de jongere garde, maar dat de jongeren aangeven wel druk van oudere medewerkers te ervaren.

Verlofmogelijkheden

Verder signaleren de middengroepen dat er weinig gebruik wordt gemaakt van wettelijk vastgelegde mogelijkheden als ouderschapsverlof. Het blijkt dat de meeste mensen die daar gebruik van zouden kunnen maken er geen noodzaak toe zien omdat ze dat via hun partners al goed geregeld hebben.

Werktijden

Alle medewerkers hebben er behoefte aan hun eigen tijden meer zelf te kunnen regelen. Ook komt in de gesprekken naar voren dat ‘delivering on demand’ tot gevolg heeft dat er steeds strikter voor hen bepaald wordt wanneer zij werken: adv-dagen worden ingeroosterd en het bedrijf pusht de medewerkers om in rustige periodes meer vakantiedagen op te nemen.

Communicatie

De communicatie met de leidinggevenden op de werkvloer wisselt sterk. Er zijn leidinggevenden die zich als meewerkend voorman gedragen en er zijn leidinggevenden die hun werknemers uitdagen. Werknemers vinden het belangrijk dat de leidinggevenden bij problemen beschikbaar zijn en dat zij signalen uit de ploeg serieus nemen en daarover ook goed communiceren.

> “Mensen werken graag in een vaste ploeg bij dezelfde lijn. Dat is probleem bij zelf roosteren.”

Prioriteiten

De oudste groep noemt vooral arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden als voornaamste prioriteiten, terwijl dat in de andere groepen minder sterk ter sprake is gekomen. Deze oudere medewerkers waarderen de goede voorzieningen bij Grolsch zeker, maar zien nog wel mogelijkheden voor verbeteringen. Ze willen vooral zekerheid.
Groep midden brengt met name de onderlinge relaties en waardering naar voren. Deze groep wil graag een sociale werkgever en verwacht dan ook een goede communicatie waarin men naar elkaar luistert.
De jongeren vinden vooral sfeer en ontwikkeling- en groeimogelijkheden bij Grolsch belangrijk.

Arbeidstijdentoolkit

Er zijn drie bijeenkomsten over de arbeidstijdentoolkit georganiseerd. Nacht-, ochtend- en weekenddiensten worden als het meest ongunstig ervaren. De redenen zijn van zowel fysieke als sociale aard en worden sterk gekleurd door de persoonlijke situatie. Een aantal deelnemers geeft aan dat er doordeweekse dagen zijn waarop de partner werkt. Het is dan puzzelen en haasten om op tijd te zijn om bijvoorbeeld de kinderen naar school te brengen of op te halen. Ook zijn er andere knelpunten bij het combineren van werk en privé, zoals de verzorging van zieke familieleden, en de moeite die het kost om een sociaal leven op te bouwen omdat bijvoorbeeld familieuitjes moeilijk te plannen zijn en het lastig is er een verenigingsleven op na te houden.
Daarnaast vinden sommige deelnemers aan de toolkit het onprettig dat Grolsch op sommige afdelingen de roosters verandert. Daardoor is er voor hen niet altijd sprake van regelmaat.



Aanpak en uitvoering

In juli 2007 heeft expertisecentrum LEEFtijd in samenwerking met IVA Tilburg een rapport geschreven, waarin zij met een aantal tips komen:

> Besteed meer geld aan arbeid- en zorgmaatregelen om als werkgever ook aantrekkelijk te zijn voor de aankomende generatie werknemers.
> Verdeel het opleidingsbudget beter over alle leeftijdsgroepen. Om werknemers in alle levensfasen vitaal, gemotiveerd en duurzaam inzetbaar te houden is het van belang om te blijven investeren in hun ontwikkeling. Permanente scholing is nodig.
> Waardeer en beloon niet alleen verticale mobiliteit, maar ook horizontale: zo krijg je breed inzetbare werknemers die in staat en bereid zijn om op meerdere werkplekken te werken.
> Goede communicatie tussen leidinggevende en medewerker is van cruciaal belang voor gemotiveerd en betrokken personeel. Het lijkt erop dat werknemers zich niet altijd gehoord voelen en dit kan met een kleine inzet van de leidinggevende verbeterd worden. Zorg voor regelmatig werkoverleg met een bepaalde structuur waarin werknemers de ruimte krijgen hun kwaliteiten te laten zien.
> Werknemers hebben behoefte aan nieuwe roostervormen waarin individuele wensen voor de werktijden in overleg met hun leidinggevende meer ruimte krijgen. Arbeidstijden zijn heel belangrijk voor werknemers. Arbeidstijden die aansluiten bij de wensen en mogelijkheden van medewerkers creëren verantwoordelijkheidsgevoel en betrokkenheid bij het werk.
> Investeer meer in oudere medewerkers door middel van scholingstrajecten. Daarnaast kunnen oudere medewerkers via coaching-trajecten hun kennis en kunde overdragen aan jongere collega's.

Naar aanleiding van dit rapport is Grolsch twee pilots begonnen. De eerste is bij de afdeling bierbereiding. Daar werken 21 mensen in ploegendiensten. "We gaan kijken hoe het werkt als mensen meer zeggenschap hebben over hun rooster", vertelt Wennekers. "Daarbij komen we vanzelf een aantal problemen tegen, die we op moeten zien te lossen." Zo zijn er mensen die graag vooruit willen roosteren, dat wil zeggen dat ze eerst een dagdienst draaien, dan een avonddienst en tot slot een nachtdienst. Maar er zijn ook mensen die liever achteruit roosteren en het dus omdraaien. Wennekers: "Dat moet in principe kunnen. Maar sommige van die mensen carpoolen nu

met elkaar. Dan moeten we dus kijken wat we daar aan kunnen doen." Nog lastiger is de problematiek met de verschillende productielijnen en bijbehorende functies. "Binnen een lijn hebben mensen specifieke functies. Die zijn niet zomaar door iemand anders te vervangen. Bovendien is gebleken dat mensen graag in een vaste ploeg bij dezelfde lijn willen werken, omdat ze op elkaar zijn ingespeeld."
De tweede pilot is op de afdeling logistiek. Daar werken heftruckchauffeurs, die makkelijk uitwisselbaar zijn omdat ze hetzelfde werk doen. "Ze kijken daar nu al serieus naar het volledig zelf roosteren. Voorheen waren er vaste ploegen, nu zijn die flexibel", aldus Wennekers. In beide pilots wordt ook aandacht besteed aan de inzetbaarheid. Van Rooijen: "Nu we met de pilots aan de gang zijn gegaan, hebben we het aspect inzetbaarheid ook meegenomen. Werknemers krijgen de mogelijkheid een kijkje te nemen bij een ander bedrijfsonderdeel."

Vervolgactiviteiten

De stuurgroep komt regelmatig bij elkaar om de voortgang te bespreken. "De eerste resultaten zijn er al", zegt Van Rooijen. "Mensen worden zich bewust dat ze zelf invloed uit kunnen oefenen op de stroomlijning van de werktijden. Ploegen gaan meer onderling regelen. Die bewustwording is het belangrijkst als je iets wilt veranderen. We hopen dat er volgend jaar echt iets gaat bewegen. Er is al meer dialoog tussen werknemer en leidinggevende. Ze spreken op een constructieve manier met elkaar. Dat is winst vergeleken met hoe onderwerpen als werktijden voorheen werden aangepakt. Dat ging vrij procedureel. Het leek wel of we meer tijd besteedden aan het overleg met de medezeggenschap dan met de medewerkers zelf. Ook nu blijft de or betrokken, maar vragen we pas instemming als we met de medewerkers hebben vastgesteld hoe we het gaan doen. We hebben de procedure dus omgedraaid. De instemming van de or is niet de start, maar de afronding van het proces."
De pilots zullen in het eerste kwartaal van 2008 in zijn geheel worden geëvalueerd. Wennekers hoopt dat ze genoeg opleveren om voor heel de Supply Chain uiteindelijk naar een systeem te gaan, waar mensen zichzelf kunnen inroosteren voor een heel jaar. Hetzelfde gebeurt nu al bij vervoersbedrijf Arriva/NoordNet. "Daar wordt tachtig tot negentig procent van de aanvragen gehonoreerd. Ik zou het fantastisch vinden als we dat bij Grolsch ook kunnen bereiken. We zullen best wat weerstand moeten overwinnen, ook bij de werknemers. Het is een grote verandering, en daar houden mensen nu eenmaal niet zo van. Daarom is het belangrijk dat we kunnen laten zien dat zelf roosteren in hun voordeel is. Als dat lukt, kan het vrij snel gaan, want de lijnen bij Grolsch zijn veel korter dan bij een grote multinational."

Samenwerking

Vakbonden en Grolsch werken goed samen. "We hebben natuurlijk verschillende belangen, maar we praten open en constructief met elkaar. Alles gaat in goed overleg", zegt Van Rooijen. Ook Wennekers heeft er een goed gevoel over. "Ik heb de indruk dat Grolsch echt wat wil, zolang het maar beheerst gebeurt. Ik vertrouw ze daar ook wel in. Wij hoeven als bond ook niet altijd alles te willen regelen. Over het scholingsverhaal heb ik gezegd dat ze dat maar met de or moeten bespreken."

Knelpunten

- Mensen werken graag met een vaste ploeg aan dezelfde lijn. Dat mag niet onderschat worden.
- Veel mensen zijn bang voor verandering.
- Het middelmanagement kan gaan tegensputteren. Als vaste ploegen flexibel worden, wie heeft er dan de leiding?
- Bij het flexibiliseren van de werktijden zijn ontzettend veel varianten mogelijk.

Succesfactoren

- Als sociale partners het eens zijn over een aanpak, is dat het begin van bewustwording.
- Flexibiliteit gekoppeld aan meer keuzevrijheid van werknemers wordt gewaardeerd door mensen.
- Grolsch werkt niet alleen van papier naar praktijk, maar ook omgekeerd: er wordt iets uitgeprobeerd en als dat goed bevalt wordt het vastgelegd door het in de cao op te nemen of door instemming van de or te vragen. Op die wijze wordt beleid dichtbij mensen ontwikkeld.

Tips

- Loop niet te hard van stapel. Veranderingen roepen per definitie weerstand op, dus je moet klein beginnen.
- Je moet het aandacht blijven geven, zowel bij de medewerkers als bij de managers.
- Werken vanuit de praktijk werkt beter dan een procedurele benadering.

Hoofdstuk 6. Grontmij: De huiver voorbij

Bedrijf

Grontmij is opgericht in 1915 en levert lokale advies- en ingenieursdiensten in de markten bouw, infrastructuur, milieu, water, industrie en energie. Het bedrijf werkt aan meer dan 15.000 projecten. De beursgenoteerde onderneming is actief in acht landen: Nederland, België, Denemarken, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Polen, Ierland en Zweden.
In 2006 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers uitgedrukt in fulltime equivalenten 4.474, van wie er ongeveer 2.700 in Nederland werkzaam zijn. Grontmij heeft behoefte aan medewerkers die flexibel zijn en die kunnen doorgroeien tot managementfuncties of uitgroeien tot technische specialisten. Daarom is het personeelsbeleid erop gericht om de medewerkers mogelijkheden te bieden om zich zoveel mogelijk te ontwikkelen in hun carrière.

Leeftijdsopbouw Grontmij

Leeftijd	% werknemers
< 25	3,9
25 - 34	28,5
35 - 44	30,6
45 - 54	25,6
> 55	11,4

Aanleiding

Door de afschaffing van de vut moeten mensen langer doorwerken. In plaats van op hun 60ste, zullen ze nu op hun 65ste het bedrijf verlaten. “Daar moet je als organisatie op inspelen”, zegt senior adviseur P&O Jeanie Rol van Calverenbrouck van Grontmij. “De leeftijdscategorie 60-plus kent een grotere uitval. We hebben gemerkt dat zaken als hartinfarcten en prostaatkanker juist in die categorie vaker voorkomen. Daarnaast zijn ouderen duurder. En tot slot worden jongeren in hun carrière geblokkeerd als ouderen langer doorwerken. Als we daar niets tegen doen, zullen jongeren ons sneller verlaten.” De uitstroom van jongeren in de spitsuurfase was in 2006 al groter dan in de jaren daarvoor, mede als gevolg van een aantal reorganisaties bij Grontmij. Maar ook de krapte op de arbeidsmarkt speelt een rol. Goed opgeleide ingenieurs zijn schaars en gewild, weet bestuurder Willem Jan Boot van FNV Bondgenoten. “Bedrijven als Grontmij ondervinden met name concurrentie van de overheid. Werknemers verdienen daar gemiddeld 10% meer en hoeven geen 40 uur, maar 36 uur te werken. In totaal gaan ze er dus 20% op vooruit.” Om de ouderenproblematiek op te lossen en jongeren te behouden, wil Grontmij demotie op de agenda zetten. “Ik heb toen gezegd dat daar best over te praten valt, maar dan wel binnen het kader van een breed leeftijdsbewust personeelsbeleid”, aldus Boot.

Wensen van mensen

Grontmij is bezig om te onderzoeken wat mensen belangrijk vinden. De eerste resultaten worden begin 2008 verwacht.

Aanpak en uitvoering

Grontmij is nog maar net begonnen met LBP. “Zelf ben ik er al sinds 2000 mee bezig, maar toen was er nog geen draagvlak. Door maatschappelijke ontwikkelingen is dat draagvlak er nu wel”, aldus Rol van Calverenbrouck. In 2005 begreep Grontmij dat er iets moest gebeuren, mede onder aansporing van FNV Bondgenoten. “Ik heb geroepen dat ik met LBP aan de slag wil. We hebben toen afgesproken dat Grontmij het onderwerp zou oppakken”, vertelt Boot. Begin 2006 zijn betrokken partijen een dag naar de hei geweest om te brainstormen. Vakbonden, ondernemingsraad, directie, P&O, arbodiensten en bedrijfsmaatschappelijk werk hebben met elkaar gekeken naar wat er in de onderneming aanwezig is aan leeftijdsbewust personeelsbeleid, waar Grontmij naartoe wil en wat daar nog voor nodig is. Vervolgens is er een werkgroep aan de slag gegaan. Die heeft bedacht om *placemats* te maken, die als handvatten dienen voor leidinggevenden om het gesprek met de werknemers aan te gaan. Deze placemats bevatten een overzicht van de verschillende levensfasen: de twintiger, dertiger, veertiger en vijftigplusser. Elke levensfase wordt omschreven in een algemeen deel, fysieke kenmerken, invloed op het werk, mogelijke personeelsinstrumenten en gevolgen voor de leidinggevende.

Bijvoorbeeld:

De Twintiger

1. Algemeen: De twintiger stapt het volle leven binnen, vaak met positieve gestemdheid. In deze periode wordt vooral aandacht besteed aan het opdoen van zelfkennis, het verkennen van eigen grenzen/mogelijkheden. Daarnaast wordt er in deze periode onderzocht en ontdekt wat bij je past en wat niet. Hierdoor wordt er innerlijke zekerheid opgebouwd.
2. Fysieke kenmerken: De twintiger is over het algemeen fysiek in een uitstekende conditie. Toch blijkt dat ook steeds meer jongeren lichamelijke gezondheidsklachten hebben. Dit heeft meestal te maken met

een ongezonde levenstijl, problemen in de gezinssituatie, met geld of relaties.
3. Werk: De twintiger 'probeert zich uit' in deze periode. Meestal zal het werk nog een voorlopig karakter hebben, ook omdat men zelf nog geen vaste verbinding wil. Men zoekt vooral verandering. Men wil op korte termijn resultaten laten zien in het werk. Duurt het te lang, dan zakt de motivatie. De twintiger heeft een sterke behoefte aan contacten met anderen; hij is zeker nog geen solist.
4. Personeelsinstrumenten/consequenties leiding geven:
> zorgen voor veel afwisseling in het werk; de twintiger zelf laten ervaren wat wel en niet kan/leuk is;
> opzoeken van de grens van hun kunnen: laat hen 'op hun tenen lopen';
> belasten met kortetermijnactiviteiten zodat twintigers zelf ervaren en zien wat ze goed of slecht doen;
> creëren van een sfeer waarin open gecommuniceerd kan worden;
> voeren van functionering (beoordeling-)gesprekken, 2-4 keer per jaar;
> werken aan een brede oriëntering.

"Medewerkers zijn bang dat de leidinggevende ze een watje vinden"

Lastig aankaarten

Toch blijken veel werknemers het lastig te vinden het onderwerp bij hun leidinggevende aan te kaarten, weet Rol van Calverenbrouck. "Medewerkers zeggen tegen me dat ze het best met de leidinggevende willen bespreken als ze die toevallig bij de koffieautomaat tegen het lijf lopen, maar dat ze huiverig zijn het onderwerp in een officieel gesprek aan te kaarten. Ze zijn bang een watje te worden gevonden door de leidinggevende als ze vertellen dat het allemaal wat moeizamer gaat en denken dat ze daardoor een slechtere beoordeling zullen krijgen. Bovendien is dit sowieso een moeilijk onderwerp voor ze. Het zijn ingenieurs en die houden van meetbare onderwerpen. Daar valt LBP niet onder." Daarom zijn er voorlichtingsbijeenkomsten voor het personeel georganiseerd over hoe om te gaan met het onderwerp. En ook voor leidinggevenden zijn er bijeenkomsten geweest, waar ze onder meer gesprekstechnieken hebben geleerd. LBP is vorig jaar voor het eerst opgenomen in de jaarlijkse PROS-gesprekken, wat staat voor Persoonlijk, Resultaat en OntwikkelingsSysteem. Dat is een serie gesprekken. In het eerste gesprek worden de doelen van de werknemer voor het komende jaar besproken, in het tweede komt aan bod welke opleidingen hij wil volgen. Halverwege het jaar is er nog een voortgangsgesprek en afsluitend vindt er een beoordelingsgesprek plaats. "Als voorbereiding op die gesprekken is er nu ook een vragenlijst over LBP toegevoegd. Dat zal tijdens de PROS-gesprekken aan de orde komen, maar we hebben afgesproken dat dit deel van het gesprek niet zal meewegen in het beoordelingsgesprek", aldus Rol van Calverenbrouck. Op basis van de informatie uit de ingevulde formulieren en de daaraan gekoppelde gesprekken wil Grontmij in de loop van 2008 beleid formuleren. Boot vindt dat echter een verkeerde aanpak. "Grontmij is een technisch bedrijf, en zo benaderen ze dit onderwerp ook. Hun idee was dat ze vanzelf de goede informatie naar boven krijgen als ze vragen beginnen te stellen. Maar er zat niet echt een gedachte achter de vragen. Veel werknemers weten niet wat ze aan moeten met een vraag waar ze denken over vijf jaar te staan. Je moet éérst weten welke richting je uit wilt, en daar de vragen op inrichten." Rol van Calverenbrouck ziet dat anders. "De landelijke cijfers heb ik nog niet, maar bij mij op kantoor blijkt dat in 95% van de gesprekken LBP onderwerp is geweest. Dat valt me alleszins mee. Het betekent dat mensen er nu open over durven zijn. We zijn de huiver en afwachtende houding voorbij. Dat vind ik een hele prestatie binnen een onderneming waar veel ingenieurs werken. LBP is nu echt een onderwerp dat op de agenda van Grontmij staat. Dus nu kunnen we er nu daadwerkelijk mee aan de slag."

Vervolgactiviteiten

Na het inventariseren van de PROS-gesprekken wil Grontmij in de loop van 2008 beleid ontwikkelen.

Samenwerking

"We werken goed samen met de vakbonden. Zeker tijdens het dagje op de hei is hun inbreng waardevol geweest. Maar LBP is toch in eerste instantie een zaak van de onderneming zelf", meent Rol van Calverenbrouck. Boot wil echter graag betrokken blijven bij het onderwerp. "Op die manier kunnen we aan niet-leden laten zien dat de vakbond meer is dan een loonboer. Als jongeren prettiger bij Grontmij werken mede dankzij de vakbond, gaan ze hoop ik wat positiever over ons denken. Maar afgezien daarvan vind ik het ook echt een belangrijk onderwerp. Daarom onderhoud ik ook contact met onze kaderleden en de or."

Knelpunten

> Het is lastig om voldoende vertrouwen te creëren tussen medewerker en leidinggevende om over privé-zaken te praten.

Succesfactoren

> Betrokkenheid van mensen.
> Het kunnen leveren van maatwerk door tegemoet te komen aan individuele wensen.

Tip

> Geef leidinggevenden handvatten om het gesprek met de medewerkers te voeren.



Hoofdstuk 7. Heineken: Traditioneel bedrijf

Bedrijf

Heineken is in 1864 opgericht door Gerard Adriaan Heineken. Tegenwoordig is het aan Euronext Amsterdam genoteerde bedrijf één van 's werelds grootste bierbrouwers. Het is in vrijwel alle landen ter wereld verkrijgbaar en geldt wereldwijd als het meest waardevolle internationale premiumbiermerk. De portfolio omvat meer dan 170 internationale, premiumbieren, regionale en lokale bieren en speciaalbieren. Daarnaast heeft het concern nog tal van andere dranken en frisdranken in haar portfolio. De onderneming bezit 115 brouwerijen in meer dan 65 landen.

Heineken telde in 2006 65.000 werknemers, van wie er 4.300 in Nederland werkzaam zijn. Heineken in Nederland bestaat uit een aantal verschillende bedrijfsonderdelen: Heineken Group en Heineken Nederland, dat bestaat uit Commercie, Heineken Supply en Ondersteunende Diensten. De meeste werknemers werken in de bedrijfsonderdelen Heineken Supply en Commercie. Bijna 90% is fulltimer en ruim 10% is parttimer. Ruim 80% is man. Iets meer dan 40% van de werknemers werkt in de productie en bijna een kwart werkt in de ploegendienst.

Leeftijdsopbouw

Heineken kent een vergrijsd personeelsbestand met een gemiddelde leeftijd van 43,6 jaar in 2006.

Leeftijd	% werknemers Heineken
< 25	0,4
25 - 34	17,9
35 - 44	32,0
45 - 54	34,4
> 55	15,3

Het personeelsbestand zal naar verwachting de komende jaren verder vergrijzen, doordat er relatief weinig jongeren in dienst zijn. Eén van de redenen dat er nauwelijks mensen onder de 25 jaar werken, is dat Heineken veelal geen schoolverlaters, maar ervaren en opgeleid personeel nodig heeft.

Veel oudere werknemers zijn de afgelopen jaren bij Heineken weggegaan met VUT en prepensioenregelingen. Nu gebeurt dat nog steeds, maar de groep werknemers die daar gebruik van kan maken, slinkt. Vooral Heineken Nederland Supply is sterk vergrijsd. Vrumona is in verhouding erg jong qua personeelssamenstelling.

Aanleiding

In 2002 is de discussie met de vakbonden over slimmer werken van start gegaan. Heineken wilde graag een flexibeler inzet van het personeel om pieken en dalen in de productie op te vangen. In de zomer wordt er immers meer bier gedronken dan in de winter. In de brouwerij van Zoeterwoude is er daarom in 2003 een pilot gestart om een nieuw rooster te ontwikkelen, dat past bij de volume-ontwikkeling van de bierproductie. "Mensen begonnen spontaan hun eigen werktijden in te vullen", herinnert bestuurder Toon Wennekers van FNV Bondgenoten zich. "Dat was voor mij de aanleiding zeggenschap over werktijden op de agenda te zetten. Met die zeggenschap komen ook de verschillende levensfasen aan bod. Een oudere medewerker zit meestal niet meer zo te wachten op het werken in de nachtdienst, terwijl een jongere medewerker de kinderen van school wil halen en dan dus vrij wil zijn." Heineken wilde dat gesprek best aan. "Door de vergrijzing en de krapte op de arbeidsmarkt wilden we echter ook graag praten over ontziebeleid voor ouderen en over hoe je een aantrekkelijke partij op de arbeidsmarkt blijft, zodat we op termijn ook vacatures kunnen blijven invullen", zegt manager arbeidszaken Irene Steenwelle van Heineken. Wennekers heeft dat weer gekoppeld aan zeggenschap over werktijden. "Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een breed begrip. Dat gaat over zoveel onderwerpen, dat het gevaar bestaat dat je erin verzandt." Steenwelle is het daarmee eens. "Je moet zo'n thema onderwerp concreet maken. Zeggenschap over werktijden doet dat."

Wensen van mensen

In de cao 2005 is afgesproken om de leeftijdsspiegel van de AWVN uit te voeren. Dit instrument geeft onder meer inzicht in de personeelssamenstelling van het bedrijf en brengt ook een eerste bewustwording over LBP op gang. De uitkomsten van de leeftijdsspiegel duidden erop dat het onderwerp nog niet echt leefde onder medewerkers bij Heineken. Het gevaar dreigde dan ook dat er niets mee zou gebeuren. Steenwelle: "Wéér een rapport, waar we er al zoveel van hebben. We wilden graag concrete adviezen en een plan van aanpak." Daarom is in de cao 2006 afgesproken expertisecentrum LEEFtijd in te schakelen om een scan te maken van de levensloopuitgaven door Heineken. Vervolgens is in februari 2007 een stuurgroep geformeerd van vakbonden, HR-medewerkers en LEEFtijd. Op initiatief van Heineken zijn er focusgroepen samengesteld uit de groep vertegenwoordigers. "Dat vonden we wel een goed idee, want het is een heel specifieke groep met aparte

werktijden", zegt Wennekers. Naast de levensloopscan en de focusgroepen, is ook de arbeidstijdentoolkit van FNV Bondgenoten uitgevoerd bij het productiepersoneel. Steenwelle: "Door middel van het inzetten van de hiervoor genoemde drie instrumenten, hebben we een completer inzicht gekregen in de wensen van onze medewerkers in de verschillende levensfasen."

"LBP gaat over zoveel onderwerpen, dat het gevaar bestaat dat je erin verzandt"

Levensloopscan

In totaal wordt door Heineken 3,60% procent van de brutoloonsom besteed aan levensloopuitgaven. Daarvan gaat het grootste deel naar scholing (53% van de totale levensloopuitgaven), waarbij geen zichtbaar onderscheid is naar verschillende leeftijdsgroepen. Naar flexibele uittreding en ontziebeleid gaat 36% van de totale levensloopuitgaven. Dit betreft de kosten van seniorenverlof voor 58-plussers, de compensatieregeling (een maandelijkse bijdrage voor net-niet-vutters, geboren tussen 1950 en 1955) en het niet afbouwen van ploegentoeslag van oudere werknemers. Aan arbeid en zorg (betaald verlof en kinderopvang) wordt 11% van de totale levensloopuitgaven besteed, die vooral ten goede komen aan werknemers tussen de 25 en 45 jaar.

Focusgroepen

In de focusgroepen zijn levensfasegerelateerde wensen en behoeften van vertegenwoordigers geïnventariseerd. Per leeftijdscategorie is een focusgroep gehouden: jongeren (20-34), middengroep (35-50) en ouderen (50-plus). De besproken onderwerpen hebben betrekking op gezond, productief en gemotiveerd aan het werk blijven tijdens iedere fase van de loopbaan.

Opleiding & ontwikkeling

De vertegenwoordigers in alle leeftijdsgroepen vinden opleiding & ontwikkeling erg belangrijk. De jongere groep wil verder groeien, en zoekt dit in uitdaging en in mogelijkheden om te presteren.
De middengroep verbindt consequenties aan investeringen in opleiding. Ontwikkeling is voor hen niet een doel op zich, maar moet ook wat opleveren. Bij de keuze van de opleiding verwachten ze dat het lijnmanagement hun kwaliteit, ervaring en toekomstige mogelijkheden in de organisatie meeweegt. Ze krijgen daarbij ook graag enige garantie dat de gevolgde opleiding in de toch al schaarse eigen tijd realistische perspectieven tot doorgroei biedt. Daarbij stellen ze het op prijs als ze de opleiding deels ook in werktijd kunnen volgen.
De oudere vertegenwoordigers willen graag een switch maken tussen hun 50ste en 55ste levensjaar. Ze zouden graag nestorfuncties willen vervullen opdat ze hun ervaring en kennis kunnen doorgeven. "Dat laatste lijkt makkelijker dan het is", meent Steenwelle. Daarmee doelt ze op het feit, dat jongeren zich ook ontwikkelen. Als ouderen dan als coach willen fungeren, moeten ze wel op de hoogte zijn van de opleidingskennis die jongeren hebben. Anders wordt coachen lastig. Voor Wennekers moet de discussie over scholing echter veel breder gevoerd worden dan alleen over het bijhouden en ontwikkelen van de vakkennis. "Ik vind dat er ook ruimte moet zijn om scholing te volgen ten behoeve van de eigen inzetbaarheid, zowel binnen als buiten het bedrijf. Waarom kan iemand niet een stage op een andere afdeling lopen of een LOI-cursus volgen?"

Mensgericht leiderschap van het lijnmanagement

Alle vertegenwoordigers willen dat ze door het lijnmanagement worden gezien en benaderd als een persoon met individuele kwaliteiten. De jongste en oudste vertegenwoordigers wensen waardering te krijgen voor hun (potentiële) kwaliteiten en hun vakmanschap. De vertegenwoordigers in de spitsuurfase zijn op zoek naar vertrouwen en naar ruimte om hun werk naar behoren uit te voeren. Op de individuele prestaties vragen alle vertegenwoordigers inhoudelijke feedback en uitwisseling. Het lijkt erop dat de aansturing op cijfers, waarvan alle vertegenwoordigers spreken, dit meer mensgerichte leiderschap in de weg staat.

Zekerheid in arbeidsvoorwaarden en in aansturing

Het is de oudere groep vertegenwoordigers die van Heineken een bepaalde mate van zekerheid en maatwerk in arbeidsvoorwaarden vraagt. Dit biedt hun de basis om optimaal en actief nog zo lang mogelijk te kunnen doorwerken. De middengroep zoekt zekerheid in afspraken met het lijnmanagement.

Flexibele arbeidstijden

De vertegenwoordigers willen targets afspreken en vervolgens vrijheid om deze gestelde doelen te verwezenlijken. Met (een cultuur van) daadwerkelijke flexibele arbeidstijden proberen de vertegenwoordigers twee zaken te winnen. Aan de ene kant geeft hun dat de ruimte om beter hun targets na te streven. Ze zouden daarbij het liefst ook willen onderzoeken hoe de administratieve verantwoordelijkheden naar een minimum teruggebracht kunnen worden. Aan de andere kant biedt dit hun de mogelijkheid om onregelmatige werktijden naar het thuisfront te compenseren. Uit opmerkingen uit de focusgroepen komt naar voren dat de combinatie van arbeid en zorg daarbij een rol speelt. Wennekers: "Ze moeten gewoon om 9.00 uur inklokken, terwijl ze over het algemeen pas om 11.00 uur op pad gaan. In die twee uur



moeten ze dan hun administratie van de vorige dag invoeren. Terwijl ze dat ook thuis kunnen doen als ze een laptop van de zaak krijgen. Dan kunnen ze 's ochtends hun kinderen naar school brengen."

Loon naar prestatie

De vertegenwoordigers willen meer werken volgens 'loon naar prestatie'. Het zijn ondernemende mensen, die risico's en bijbehorende verantwoordelijkheden willen nemen. Wanneer type regio en klanten worden meegewogen, willen ze graag jaarafspraken maken en daar vervolgens ook op worden afgerekend.

Communicatie & dialoog

De term 'communicatie' is veelvuldig gevallen. Vertegenwoordigers verwachten meer dialoog met hun leidinggevenden. Ook willen ze dat tijdens het afdelingsoverleg meer over de inhoud van het werk wordt gesproken. De klanten zouden hierin centraal moeten staan. Met name de vertegenwoordigers met midden- en lange ervaring zouden graag vanuit hun vakmanschap willen meepraten over strategische vragen en de koers van het bedrijf.

Arbeidstijdentoolkit

De arbeidstijdentoolkit van FNV Bondgenoten is uitgevoerd bij productiemedewerkers. Belangrijkste uitkomsten zijn:

- Nachten en ochtenddiensten zijn fysiek zwaar en worden als ongunstig beoordeeld.
- Weekenddiensten worden als ongunstig beoordeeld, omdat de sociale en gezinsactiviteiten in het weekend plaatsvinden.
- Uit het spel komt duidelijk naar voren dat de (im)populariteit van diensten sterk gekleurd wordt door de persoonlijke situatie van de deelnemers.
- Individueel roosteren klinkt aantrekkelijk. Het zou goed zijn als het management meer in gesprek gaat met werknemers over de individuele wensen.
- Deelnemers zijn zeer tevreden over het rooster dat zij lopen in combinatie met de financiële compensatie die zij ontvangen.
- Voorkeur heeft het huidige rooster dat werknemers lopen. Degene die een vijfploegenrooster heeft vindt dat heel prettig en degene met een drieploegenrooster vindt zijn rooster het meest optimaal.
- De toeslagen zijn compensatie voor ongunstige elementen. De nachten worden als zwaar ervaren en kennen een hoge compensatie. Maar dat betekent niet dat de werkgever de werknemers blij maakt als de nachtdiensten worden weggehaald. De toeslag is daarvoor een te belangrijk element in het totaalpakket van arbeidsvoorwaarden.
- Bij de keuze tussen tijd of geld bij het 'uitbetalen' van de toeslagen kiest een grote meerderheid voor geld.

“Hieruit blijkt duidelijk dat mensen het prettig vinden om na te denken over een rooster dat bij hun past, maar dat salaris en compensatie toch ook heel belangrijk zijn”, concludeert Steenwelle. “Dat klopt”, vult Wennekers aan. “Als mensen zeggenschap over hun werktijden willen, moeten ze ook accepteren dat ze minder verdienen als ze alleen overdag werken. Dat gesprek gaan we nu aan. Dat is soms best lastig, want het is een vrij traditionele sector. Onze leden staan voor hun verworven rechten.”

Aanpak en uitvoering

Aan de hand van de levensloopscan, de focusgroepen en de arbeidstijdentoolkit zal expertisecentrum LEEFtijd met een rapport komen, waarin aanbevelingen staan om handen en voeten te geven aan het traject.

Vervolgactiviteiten

De aanbevelingen van expertisecentrum LEEFtijd moeten tot een aantal adviezen leiden, die in december 2007 zullen worden aangeboden aan zowel de directie van Heineken Nederland als aan de werknemers. “We hebben verschillende belangen en discussiëren nu over de breedte van het beleid”, vertelt Wennekers. “Als dat is vastgesteld bieden we het aan de directie aan”, vervolgt Steenwelle. “Die moeten we betrekken in het proces. Daarna gaan we nog naar de achterban van de bonden om met hen te praten.” Vervolgens zal in de loop van 2008 duidelijk worden met welke adviezen en aanbevelingen Heineken en vakbonden aan de slag gaan.

Samenwerking

Volgens Steenwelle verloopt de samenwerking met de bonden goed. “Zowel de bonden als Heineken zijn zich bewust van het belang van het thema. We trekken goed samen op.” Toch is het niet makkelijk een nieuwe aanpak op de kaart te zetten, meent Wennekers. “Heineken is een traditioneel bedrijf met traditionele opvattingen en traditionele werknemers. We moeten er soms behoorlijk aan trekken om het beleid te moderniseren. Zeker een aantal jaren geleden bestond nogal eens de opvatting dat ik er was om het beleid van het bedrijf aan de werknemers uit te leggen. En bij de werknemers heerste het idee dat ik er was om hun standpunt te bepalen. Beide rollen heb ik geweigerd. Heineken moet zelf de dialoog met de werknemers zoeken over hun beleid en de werknemers moeten zelf bepalen wat ze daarvan vinden en wat ze willen. Anders kun je onderwerpen als zeggenschap over werktijden nooit op een volwassen manier regelen.”

Knelpunten

- Het is moeilijk om zaken concreet te maken. Hoe geef je zeggenschap over werktijden vorm? Zowel managers als werknemers zijn gewend aan standaardroosters.
- De werknemers zijn vrij traditioneel en komen niet snel in beweging.
- Er wordt constant gereorganiseerd. Werknemers raken veranderingsmoe.

Succesfactoren

- Heineken en FNV Bondgenoten vinden het allebei belangrijk om aan de slag te gaan met het thema en willen concrete maatregelen nemen.
- Het was geen probleem om mensen vrij te roosteren om deel te nemen aan focusgroepen. De methodiek van focusgroepen werkte goed.
- Het streven naar een win-winsituatie door de behoefte aan flexibilisering van de werkgever te koppelen aan individuele wensen en behoeften van werknemers.

Tips

- Baken het terrein goed af. Een te brede aanpak kan uiteindelijk leiden tot veel rapporten, maar weinig maatregelen.
- Zorg voor draagvlak, zowel bij de directie als bij de werknemers.
- Direct leidinggevenden en werknemers moeten met elkaar in dialoog. HR en bonden dienen daar de faciliteiten voor te scheppen.

Hoofdstuk 8. Movares: Techneuten in dialoog

Bedrijf

Per 1 mei 2006 heeft Holland Railconsult haar naam gewijzigd in Movares. Het bedrijf is geleidelijk uitgegroeid van een niche-speler tot een advies- en ingenieursbureau met een bredere scope. Het houdt zich bezig met mobiliteit, infrastructuur en vervoerssystemen. Daarbij staat de railsector nog steeds centraal, maar het is niet het enige segment waarin het bedrijf opereert. Het ingenieursbureau is steeds vaker actief in het buitenland, waar het al jaren opereert onder de naam Movares. Het hoofdkantoor bevindt zich in Utrecht. Er zijn vier regiokantoren in Zwolle, Weesp, Eindhoven en Zoetermeer. In Europa is het bedrijf aanwezig in Polen, Portugal en Duitsland.
Er werken meer dan 1.400 mensen, van wie 1.149 in Nederland. Sinds 2 januari 2006 hebben management en medewerkers een meerderheidsbelang in de eigen onderneming verworven: 74% van de aandelen is nu in eigen handen, verdeeld over ruim 600 medewerkers die hier in participeren.
De verwachting is dat 2007 nog een beperkte daling van de personeelsomvang in Nederland te zien zal geven en dat het bedrijf daarna zal groeien, mede dankzij de aantrekkende economie. Diezelfde economie zorgt echter wel voor druk, omdat er een sterke behoefte bestaat aan technisch goed geschoolde medewerkers in de ingenieursbranche. De werving van voldoende gekwalificeerd personeel is dan ook een belangrijk aandachtspunt voor de komende tijd. De groeiende vraag zit vooral in de civiele sector.

Leeftijdsopbouw Movares

Leeftijd	% werknemers
< 25	1,5
25 - 34	15,5
35 - 44	33,2
45 - 54	32,8
> 55	17

De gemiddelde leeftijd is 44,2 jaar.

Aanleiding

Aanleiding was de Wet gelijke behandeling naar leeftijd die van kracht werd op 1 mei 2004. De bestaande regeling werktijdverkorting ouderen (WVO) in de cao stond daardoor onder druk. Daarnaast kende het bedrijf riante ouderenregelingen: 55-plussers konden vier dagen werken tegen 10% minder loon en 58-plussers hadden de mogelijkheid drie dagen te werken tegen 20% minder loon. Voor beide regelingen gold dat de pensioenopbouw op 100% bleef. “Met het vergrijzende personeelsbestand en de latere leeftijd waarop mensen het bedrijf verlaten, dreigde deze regelingen onbetaalbaar te worden”, stelt adviseur arbeidsvoorwaarden Ronald Stoeckart van Movares. Bestuurder Willem Jan Boot van FNV Bondgenoten erkende deze problematiek. “Ik was best bereid te praten over de ouderen, maar dan als onderdeel van een personeelsbeleid dat ingericht is op de levensfasen van mensen.”
In de cao van 2004 is daarom een afspraak gemaakt om een studie naar leeftijdsbewust personeelsbeleid te doen. TNO Arbeid is ingeschakeld om dit onderzoek uit te voeren. “Movares was één van de voorlopers op dit terrein”, weet Boot.

Wensen van mensen

Movares heeft een bijeenkomst voor de medewerkers georganiseerd om per leeftijdsgroep te inventariseren welke opleidingswensen er bestaan, in hoeverre er gebruik wordt gemaakt van bestaande regelingen voor LBP en welke regelingen ontbreken. Stoeckart: “Het is gebleken dat oudere werknemers graag vasthouden aan bestaande zekerheden. Voor jongeren geldt dat veel minder.”

Aanpak en uitvoering

Er is een werkgroep geformeerd van P&O en de vakbonden. Naar aanleiding van de inventarisatie heeft TNO in het voorjaar van 2005 onderzoek gedaan naar LBP. TNO heeft vervolgens een aantal aanbevelingen voor de werkgroep gedaan:

1. Vergroot regelruimte in werktijden en takenpakket.
2. Stimuleer ontwikkeling/inzetbaarheid in alle levensfasen.
3. Bevorder gezondheid, vitaliteit en weerbaarheid.
4. Stimuleer overleg medewerker-leidinggevende.
5. Vervang ontziemaatregelen door employabilitymaatregelen.
6. Kies voor een optimale balans tussen collectieve regelingen en individueel maatwerk.
7. Communiceer helder over leeftijdsbewuste maatregelen.
8. Stel overgangsmaatregelen op.

De aanbevelingen van TNO heeft de werkgroep in een beleidsnota uitgewerkt tot een aantal leeftijdsbewuste maatregelen (zie de bijlage bij dit hoofdstuk).
De maatregelen komen tegemoet aan belangrijke

veranderingen die momenteel in de maatschappij gaande zijn:

- Mensen werken langer door en gaan later met pensioen. Daardoor is er een toenemend belang om werknemers duurzaam gezond en inzetbaar te houden.
- De invoering van de levensloopregeling biedt kansen om de huidige ontziemaatregelen voor ouderen te vervangen door levensfasebewuste maatregelen. Dat geldt des te meer als de levensloopregeling gecombineerd wordt met een persoonlijk budget voor gezondheid en inzetbaarheid.
- De werkgroep denkt met de maatregelen LBP gestalte te kunnen geven, zodat Movares-werknemers in elke levensfase gestimuleerd worden om zich te ontwikkelen, gezond en gemotiveerd te blijven en duurzaam bij te dragen aan de onderneming.
- De nota heeft onderscheid gemaakt tussen maatregelen die het beste in te passen zijn in het P&O-beleid en maatregelen die beter in de cao vorm kunnen worden gegeven. Veel van de voorgestelde maatregelen uit die laatste categorie zijn in de cao 2006 opgenomen.

Bewustmaking

Vervolgens heeft Movares intern aandacht besteed aan het LBP om mensen bewust te maken. Er zijn seminars voor leidinggevenden en werknemers georganiseerd om de aandacht op het onderwerp te vestigen. Ook zijn de managers op training geweest om hun vaardigheden te ontwikkelen en concrete handvatten te geven hoe ze ermee om moeten gaan. “Uiteindelijk moet levensfasebewust personeelsbeleid in de dialoog tussen werknemer en leidinggevende tot stand komen”, zegt Stoeckart. “Als HR-afdeling kunnen we dat stimuleren en faciliteren, maar de mensen moeten het zelf doen. We merken dat met name ouderen het moeilijk vinden aan te geven wat ze willen. Die spreken zich daar niet makkelijk over uit. Jongeren zijn veel mondiger en zeggen wat ze op hun hart hebben. Daarbij speelt ook een rol dat er veel techneuten binnen het bedrijf rondlopen. Die zien het liefst LBP uitgewerkt in een stroomschema en kunnen soms moeilijk uit de voeten met een dergelijk onderwerp.” Dat heeft ook Boot gemerkt. “Veel leidinggevenden hebben een technische achtergrond. De beste ontwerper werd chef van de ontwerpers, maar die hoeft natuurlijk helemaal geen goede leidinggevende te zijn.” Dat maakt dat de implementatie van de maatregelen niet altijd van een leien dakje gaat. Bovendien zijn er wat wisselingen geweest bij de HR-afdeling, waardoor vertraging is opgelopen. “En voor de ondernemingsraad, die nauw betrokken is bij het invoeren van de maatregelen, zijn verkiezingen geweest, waardoor er veel nieuwe leden zijn aangetreden. Die moeten zich eerst inwerken om op niveau te komen”, aldus Boot. “Op zich vind ik de vertraging niet erg. Het moet het eigen kindje van de or en de medewerkers worden, dus ze moeten het zelf oppakken. Samen met P&O bepalen ze het tempo en de prioriteitsstelling van de maatregelen. Er zijn tientallen maatregelen, van gezond eten tot de rol van de leidinggevende. Die kun je niet allemaal tegelijk invoeren. Het gaat erom dat het personeel tevreden is met de voortgang. Ik houd contact met onze kaderleden en de or, maar zit verder aan de zijlijn.”

Vervolgactiviteiten

Sommige onderwerpen zijn al opgepakt, andere nog niet. Zo is de invoering van een persoonlijk budget nog niet gebeurd. Boot: “We monitoren, evalueren en stellen zo nodig maatregelen bij. Dat is een continu proces.”

Samenwerking

FNV Bondgenoten is vanaf het begin betrokken geweest bij het traject. Voor Movares is dat belangrijk. “Als we regelingen voor ouderen willen wijzigen, kan dat niet zonder draagvlak. We willen graag dat de bond met ons meedenkt. Dat kan alleen als ze niet slechts naar het belang van de eigen leden kijkt, maar ook naar ongeorganiseerden, met name de jongeren”, aldus Stoeckart. Dat sluit goed aan bij de insteek van de bond. Boot: “Onze leden zitten vooral bij de oudere werknemers. Voor ons was dit een goede mogelijkheid in contact te komen met jongeren. We kunnen zo laten zien dat we ook wat voor hen kunnen betekenen.”

”LBP moet in de dialoog tussen werknemer en leidinggevende tot stand komen”

Knelpunten

- Veel leidinggevenden en medewerkers hebben een technische achtergrond. Daardoor beschikken ze soms niet over de sociale vaardigheden en het empathisch vermogen die nodig zijn voor een volwassen dialoog.
- Het is lastig een bedrijfscultuur te veranderen. Je kunt het mooi op papier zetten, maar uiteindelijk zal het op de werkvloer gestalte moeten krijgen.
- Het bedrijf moet de financiële ruimte hebben om aandacht te besteden aan een onderwerp dat niet tot de corebusiness behoort.
- De bevlogenheid. Zowel bij het management als bij de or heb je mensen nodig die de kar trekken.

Succesfactoren

- Bewustwording dat levensfasen van belang zijn.
- De mensen moeten in staat zijn hun wensen en behoeften bespreekbaar te maken.
- Je moet maatwerk kunnen leveren, zodat aan de individuele wensen tegemoet kan worden gekomen.



Tips

- Laat werknemers hun eigen wensen formuleren.
- Houd in de benadering rekening met verschillen tussen ouderen en jongeren.
- Train leidinggevenden in benodigde vaardigheden.
- Stimuleer de dialoog tussen werknemer en leidinggevende.
- Zorg dat LBP het eigen kindje van or en werknemers wordt.

Bijlage maatregelen uit TNO-rapport

1: Vergroot regelruimte in werktijden en takenpakket

Mogelijkheden om de eigen dagelijkse werktijden en taken te regelen blijken een goede manier om werknemers duurzaam gemotiveerd en gezond te houden. In onderstaande tabel stellen we maatregelen in het P&O-beleid en de cao voor die deze regelruimte optimaliseren. Het optimaliseren moet wel bedrijfseconomisch verantwoord zijn, bijvoorbeeld de aansluiting van werktijden op het werkaanbod. In deze en volgende tabellen staat of de maatregel in P&O-beleid, cao dan wel beide opgenomen kan worden. Een X staat voor nieuw beleid, een grote V voor reeds bestaand beleid en een kleine v voor beleid dat in ontwikkeling is.

Maatregel	P&O	cao
Werknemers kunnen jaarlijks in overleg met de leidinggevende hun voorkeur uitspreken binnen een 4-urige bandbreedte voor het aantal te werken uren, zonder dat dit leidt tot wijziging van het arbeidscontract.		X
Werknemers hebben de mogelijkheid tot roostervariatie (bijvoorbeeld 4x8,5 of 5x7) analoog aan de 4x9 zoals omschreven in de cao.		X
Werktijden zijn al bespreekbaar, zowel begin- en eindtijden, als variatie in aantal uren. Zo kunnen werknemers in goed overleg met hun leidinggevende flexibele begin- en eindtijden vaststellen. Extra benadrukt wordt de mogelijkheid overvolle werkweken te compenseren met extra vrije tijd in minder drukke weken in het systeem van saldo uren.	v	
De facilitering van thuiswerken wordt uitgebreid door ook een ADSL-aansluiting en meubilair in het à la carte systeem aan te bieden.	v	
Werknemers krijgen de mogelijkheid om voor een beperkte tijd een lichter/eenvoudiger of zwaarder/uitdagender takenpakket en/of andere/lagere/hogere targets met de leidinggevende af te spreken, in alle levensfasen. Als dit consequenties heeft voor de hoogte van het salaris wordt met de werknemers overlegd over een afbouw van het hogere naar het lagere salaris in een bepaalde periode, dan wel de besteding van dit bedrag in het kader van scholing en employability.		X

2: Stimuleer ontwikkeling/inzetbaarheid in alle levensfasen

In alle levensfasen willen en kunnen werknemers zich ontwikkelen en actief werken aan hun inzetbaarheid. Maar de manier waarop men dat wenst te doen, verschilt per levensfase. In de vroege loopbaanfase focust men op promotie, in de middenloopbaan op 'wat anders' en in de late loopbaanfase op reflectie.
Belangrijk is dat *alle* medewerkers gestimuleerd worden, ook de ouderen of degenen die al langere tijd een functie bekleden. Naast een betere bewustwording bij medewerkers en leidinggevenden is er ook behoefte aan meer faciliteiten. Bovendien speelt de vraag van vrijblijvendheid of (zachte) dwang; in het overleg tussen medewerker en leidinggevende dienen waar nodig spijkers met koppen te worden geslagen. Het vrijblijvend aanbieden van faciliteiten zal niet in alle gevallen het (maatschappelijk) gewenste resultaat hebben. Aan de andere kant is het weinig zinvol mensen te dwingen een keuze te maken waar ze niet achter staan. Een mogelijke oplossing is een financiële prikkel door premie op bepaalde doelen te zetten. Bijvoorbeeld zodra werknemers hun persoonlijk budget daadwerkelijk aanwenden voor drie coachingsgesprekken of opleidingsdagen, dan geeft Movares er één coachingsgesprek/opleidingsdag bij.

Maatregel	P&O	cao
Movares gebruikt nauwe samenwerkingsverbanden met bedrijven voor het uitwisselen van stagiaires, gedetacheerden en projectmedewerkers.	V	
Movares wendt projecten aan voor 'learning on the job', denk bijvoorbeeld aan Werkwissel, door werknemers - in overeenstemming met hun voorkeuren en ontwikkelbehoefte/-noodzaak - in te zetten op projecten waarin ze specifieke vaardigheden kunnen leren.	V	
Movares stimuleert loopbaan- en coachingsgesprekken met zowel de eigen leidinggevende als met professionele externe loopbaanadviseurs en coaches. Werknemers kunnen hiertoe uit eigen initiatief en uit hun persoonlijk budget direct contact leggen met externe, professionele coaches en adviseurs. De uiteindelijke toestemming voor een extern traject loopt via P&O. Desgewenst kan externe ondersteuning buiten medeweten van de eigen leidinggevende plaatsvinden, hoewel dit niet de aanbevolen route is gezien gewenste vertrouwensrelaties tussen medewerker en leidinggevende.	v	
Movares werkt verder aan de uitwerking van heldere horizontale en verticale loopbaanpaden met daarbij aansluitende trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden.	v	
Movares schrijft jaarlijks aan werknemers uit drie leeftijdscategorieën (35-, 35-55 en 55+) een op hun levensfase toegesneden brief, waarin ze worden uitgenodigd een levensfasespecifieke keuze te maken uit het bestaande opleidings- en ontwikkelpakket van Movares.	X	
Medewerkers worden jaarlijks beoordeeld op de mate waarin zij het afgelopen jaar aan hun eigen ontwikkeling en inzetbaarheid hebben gewerkt.	v	
Leidinggevenden worden jaarlijks beoordeeld op de mate waarin zij het afgelopen jaar de ontwikkeling en inzetbaarheid van hun medewerkers hebben gestimuleerd.	V	

3: Bevorder gezondheid, vitaliteit en weerbaarheid

Gezonde, vitale, weerbare werknemers zijn beter in staat om hun werk te vervullen en kunnen op termijn ook makkelijker langer door blijven werken. De werkgever kan de werknemer ondersteunen bij het ontwikkelen van een gezonde leefstijl (voldoende bewegen, gezond eten, niet te veel (alcohol) drinken en niet roken. Op dit gebied is onder andere door TNO een aanpak ontwikkeld (IGM: integraal gezondheidsmanagement) om gezondheid een plek te geven in het beleid van de organisatie. Wij hebben deze aanpak gebruikt bij het opstellen van de onderstaande maatregelen.

Maatregel	P&O	cao
Movares zet een gezondheids-, vitaliteit- en weerbaarheidsprogramma op voor de duur van minstens drie jaar. De uitwerking van dit programma zal plaatsvinden in overleg met de or en de Personeelsvereniging. Dit programma zal bestaan uit algemene maatregelen (voor iedereen beschikbaar) en specifieke trainingen. Deelname aan specifieke trainingen alleen op basis van afspraken gemaakt tijdens functionerings- of loopbaangesprekken. Het jaarlijks beschikbare budget hiervoor zal 50.000 à 100.000 euro bedragen. Enkele mogelijke onderdelen van dit programma zijn:	X	
> Persoonlijk budget voor werken aan eigen gezondheid		X
> Ontspanningsoefeningen tijdens lunchpauze	X	
> Mogelijkheid voor tweejaarlijkse medische check	X	
> Bedrijfsfitness	X	
> Lunchwandelen	X	
> Informatie over mogelijkheden om meer te bewegen in het dagelijkse werk	X	
> Cursus stoppen met roken	X	
> Gezonde voeding in de kantine	X	
> Informatie over gezond eten	X	

4: Stimuleer overleg medewerker-leidinggevende

Hoe de medewerker zich voelt, hoe hij in het werk staat, wordt in sterke mate bepaald door zijn relatie en het overleg met de leidinggevende. Het gaat dan niet alleen over de dagelijkse gang van zaken en informele contacten, maar ook over het formele overleg over beoordeling en beloning, werktijden, takenpakket en loopbaanontwikkeling.

Maatregel	P&O	cao
Movares heeft een professionele, jaarlijks te doorlopen beoordelingscyclus met planningsgesprekken, voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Leidinggevende en medewerker hebben een gedeelde verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van deze cyclus.	V	
De beoordelingscyclus, in het bijzonder de plannings- en voortgangsgesprekken, wordt uitgebreid met de onderwerpen werktijden, takenpakket, ontwikkeling en duurzame gezondheid en inzetbaarheid (functionerings- en/of loopbaangesprekken). Beide partijen bereiden zich goed voor en maken heldere afspraken.	X	
Movares biedt leidinggevenden en medewerkers de mogelijkheid zich te bekwamen, niet alleen in het uitvoeren van de beoordelingscyclus, maar ook in overleggen en onderhandelen over de arbeidsrelatie en achterliggende individuele en bedrijfsbelangen, en hoe daarover afspraken te maken.	X	X
Movares evalueert periodiek in hoeverre leidinggevenden en medewerkers frequent en goed overleggen over de wederzijdse arbeidsrelatie - bijvoorbeeld met behulp van de TNO-methodiek diagnose kwaliteit van de arbeidsrelatie - en rapporteert daarover aan de or.	X	

5: Vervang ontziemaatregelen door employabilitymaatregelen

De huidige cao van Movares kent specifieke ontziemaatregelen, namelijk de werktijdverkorting ouderendagen, en de 55-plusregeling. De WVO-dagen zijn pure ontziedagen. Achter hun bestaansrecht kan een vraagteken worden gezet, het kan zelfs worden gezien als leeftijdsdiscriminatie omdat er gezien het werk bij Movares geen reden is waarom werknemers met behulp van extra vrije dagen moeten worden ontzien. Ook de met de leeftijd oplopende aantallen vakantiedagen kunnen hierbij betrokken worden. De 55-plusregeling zien sommige medewerkers als een voorportaal van vervroegd uittreden. Daar waar de 55-plusregeling een functie heeft in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid is er een voor de hand liggende vervanger in de vorm van de levensloopregeling. Verder is een aantal maatregelen, die in voorgaande paragrafen zijn voorgesteld, in deze paragraaf specifiek uitgewerkt, gericht op de groep 55-plussers.
De financiële ruimte die ontstaat door de afschaffing van de WVO-dagen en/of vervanging van de 55-plusregeling kan gebruikt worden voor investering in de levensloopregeling (LLR) en in persoonlijke budgetten. Voor bepaalde leeftijdscategorieën zijn daarbij overgangsmaatregelen nodig. Verder vraagt de vervanging van de 55-plusregeling om extra aandacht in verband met de daarmee gepaard gaande effecten.

Maatregel	P&O	cao
Ontwerp een levensloopregeling waar de huidige WVO-regeling en de 55-plusregeling (gedeeltelijk) in opgaan. Met de levensloopregeling worden persoonlijke keuzes voor verlof en/of vervroegde pensionering gefinancierd.		X
Movares stimuleert loopbaan- en coachingsgesprekken met zowel de eigen leidinggevende als met professionele, eventueel externe loopbaanadviseurs en coaches gericht op 'wat wil je in en buiten je werk doen/bereiken'.	v	?
Werknemers hebben de mogelijkheid tot roostervariatie en urenspreiding die de dagelijkse werklast spreiden (bijvoorbeeld 4x8,5 of 5x7 of langere pauzes).		X
Werknemers krijgen de mogelijkheid om (tijdelijk) een lichter/eenvoudiger takenpakket en/of andere/lagere targets met de leidinggevende af te spreken. Tevoren leggen werknemer en leidinggevende in onderling overleg schriftelijk vast welke consequenties dit heeft voor beoordeling, ontwikkeling en salaris.	X	X
Als roostervariatie/urenspreiding, lichter/eenvoudiger takenpakket of andere/lagere targets consequenties heeft voor de hoogte van het salaris of het tarief dat voor de werknemer in rekening kan worden gebracht, wordt met de werknemers overlegd over een afbouw van het hogere naar het lagere salaris/tarief in een bepaalde periode, de besteding van dit bedrag in het kader van scholing en employability of de besteding van persoonlijke budgetten.		X

6: Kies voor een optimale balans in collectief LBP versus individueel maatwerk

In de huidige cao zijn de meeste regelingen collectief, dat wil zeggen dat men recht heeft op het toepassen van een regeling (of niet) en men individueel kan beslissen of men er gebruik van maakt (of niet). In principe kan men van alle regelingen gebruik maken, er is weinig of geen onderlinge afhankelijkheid. Uitgaande van de veronderstelling dat elke regeling tijd en/of geld kost, betekent dit dat sommige medewerkers veel consumeren en anderen weinig. Voor het bedrijf is dit moeilijk te plannen; het is a priori moeilijk vast te stellen wat een regeling gaat kosten omdat niet bekend is hoe vaak er gebruik van gemaakt zal worden.

Voor het scheppen van een optimale balans tussen collectief LBP en individueel maatwerk staan drie instrumenten ter beschikking. Movares kan overwegen om deze drie instrumenten in onderlinge samenhang te implementeren.

1. De levensloopregeling.
2. Een persoonlijk budget ('rugzak') dat de medewerker kan besteden aan bepaalde doeleinden. Een bekend voorbeeld is het IndividueelOpleidingsBudget, in een aantal cao's gerelateerd aan het IndividueelOpleidingsPlan. Sommige cao's zijn een stap verder gegaan door collectieve fondsen om te sleutelen (in geleidelijke stappen) naar individuele budgetten. In (functionerings)overleg met de leidinggevende maken werknemers afspraken over de besteding van hun persoonlijk budget.
3. À la carte systeem met bronnen en doelen, zoals ook bij Movares aanwezig is.
   Een eerste ontwerpcriterium voor het inzetten van deze drie instrumenten in het LBP is eenvoud. Uit onderzoek is gebleken dat à la carte systemen als complex ervaren worden, zeker als het om langetermijndoelstellingen gaat als sabbatical leave en pensioen. Wil de medewerker goede keuzes maken dan moet hij niet terechtkomen in een oerwoud van mogelijkheden. Daaruit volgt direct een tweede ontwerpcriterium: een duidelijke samenhang tussen de drie instrumenten.
   Voor het opzetten van een optimale balans zijn de volgende stappen van belang:
   1. Toekennen van doelen aan de drie instrumenten op een eenduidige wijze. Te denken valt bijvoorbeeld aan:
      > Doelen Levensloopregeling: eerder/deeltijd stoppen met werken, sabbatical leave, studieverlof, zorgverlof, ouderschapsverlof.
      > Doelen persoonlijk budget: studie/scholingsfaciliteiten, coaching, ontwikkeling/employability, gezondheid.
      > Doelen à la carte: extra verlof, bruto salaris, spaarloon, fiets, vakbondscontributie.
   2. De opzet van een modulair systeem. Het à la carte systeem valt in feite uiteen in twee modulen: module kopen/verkopen van tijd en de module fiscaal voordeel (fiets, vakbondscontributie). Daarnaast is er dan de module levensloop en de module voor het persoonlijk budget.
   3. Inzicht in de snelheid/omvang waarmee medewerkers de benodigde financiële middelen kunnen sparen om te participeren. Er zijn overgangsmaatregelen te overwegen voor de werknemers die in 1949 of eerder geboren zijn en derhalve te weinig tijd hebben om te sparen.
   4. Heldere regels over de keuzemogelijkheden en vrijheid van medewerkers in afweging met het bedrijfsbelang. Hoewel de levensloopregeling een individueel recht is, is voor opname van verlof toestemming van de werkgever vereist. Het overleg medewerker/leidinggevende speelt hier een belangrijke rol.

7: Communiceer helder over leeftijdsbewuste maatregelen

Om leeftijdbewust personeelsbeleid in de praktijk te laten werken, is communicatie essentieel. Dankzij communicatie worden werknemers zich bewust van het belang van duurzame inzetbaarheid in alle levensfasen, en weten zij wat er mogelijk is om hieraan zelf, met ondersteuning van Movares, te werken.

Maatregel	P&O	cao
Deze beleidsnota wordt vertaald in een heldere brochuretekst, geschikt voor publicatie op intranet, in een brochure die bij de salarisbrief gevoegd kan worden en in het personeelsblad van Movares.	X	

8: Overgangsmaatregelen

Te overwegen valt om voor de werknemers die in 1949 of eerder geboren zijn, overgangsmaatregelen te nemen, aangezien deze werknemers niet mee kunnen doen aan de wettelijke levensloopregeling. Eventueel zijn er ook reparaties te overwegen voor medewerkers die een (te) beperkt aantal jaren aan de levensloopregeling kunnen deelnemen om de gewenste activiteiten te kunnen dekken.
De overgangsregeling kan bijvoorbeeld inhouden:

> Handhaven van WVO-dagen voor de 55-plussers of de waarde daarvan toevoegen aan het persoonlijke budget of omzetten in employabilitydagen. Employabilitydagen houdt in dat zij naar keuze een training, opleiding of iets dergelijks kunnen doen voor het vergroten/op peil houden van hun inzetbaarheid. Indien zij deze employabilitydagen verkiezen, dan beloont Movares dit met een premie/extra employabilitydag.
> Een (aangepaste) 55-plusregeling voor de categorie 50-55 jaar of de waarde daarvan jaarlijks te storten in de levensloopregelingpot.
> Voor de categorie jonger dan 50 jaar kan een diensttijdafhankelijke extra storting overwogen worden.

Vervanging 55-plusregeling

Uit de in 2004 gehouden studie naar de 55- en 58-plusregeling bleek dat deze regeling bij de medewerkers in een behoefte voorzag. De drie belangrijkste overwegingen om aan de regeling mee te doen waren:

> Meer vrije tijd.
> Voorbereiding op pensioen.
> (te) Zware mentale belasting door het werk.
> Als de 55-plusregeling vervangen wordt door een levensloopregeling dan is het zinvol te toetsen in hoeverre deze regeling in de bovenstaande behoeften zou kunnen voorzien:
> Wat de gewenste ruimere vrije tijd betreft, is dit wel het geval omdat men tijd kan sparen en/of parttime kan gaan werken.
> Voorbereiding op het pensioen is geen item in de levensloopregeling.
> Om het hoofd te kunnen bieden aan (te) zware mentale belasting biedt de levensloopregeling mogelijkheden om minder te gaan werken Daarnaast zijn er voorstellen gedaan om op persoonlijke basis de functie(zwaarte) aan te kunnen passen.

Als het gewenst is ter voorbereiding op het pensioen specifieke afspraken te maken, kan worden overwogen een zogenaamde VOP-regeling (Voorbereiden Op Pensioen) in het leven te roepen, die er in het kort als volgt kan uitzien:

> De medewerker kiest de pensioendatum.
> De medewerker kan deelnemen aan voorlichtingssessies.
> Maximaal 1 à 2 jaar voor de pensioendatum kan de medewerker vier dagen gaan werken voor 90% van het loon (eventueel gemaximeerd) en behoud van pensioenaanspraken.
> Maximaal 0,5 à 1 jaar voor de pensioendatum kan de medewerker drie dagen werken voor 80% van het loon (eventueel gemaximeerd) en behoud van pensioenaanspraken.

Zodra de werking van de levensloopregeling in de praktijk duidelijk is geworden, kan de wenselijkheid van een aparte VOP-regeling worden heroverwogen; eventueel kan de regeling nu of later in de levensloopregeling worden opgenomen. Een andere optie is de VOP-regeling te zien als een overgangsmaatregel als gevolg van de vervanging van de 55-plusregeling.

Hoofdstuk 9. NS: cao met twee termijnen

Bedrijf

In 1839 is de eerste spoorlijn in Nederland aangelegd tussen Amsterdam en Haarlem. In de jaren die volgden, kwamen er vele lijnen bij. Rond 1900 was de trein uitgegroeid tot het belangrijkste vervoermiddel in ons land. NS bestond toen nog niet. Nederland kende vele spoorwegmaatschappijen. Kleine en grote. Pas in 1937 wordt de NV Nederlandse Spoorwegen opgericht na een bundeling van de twee grote spoorwegmaatschappijen SS en HSM. In 1995 is het concern verzelfstandigd. Tegenwoordig kent Nederland het drukste spoorwegnet ter wereld, waar de NS meer dan een miljoen mensen per dag over vervoert. De directie heeft de algehele leiding over het NS-concern. Onder de directie valt de NS Groep. Deze bestaat uit een aantal bedrijfsonderdelen die zorgen voor reizigersvervoer per trein, de ontwikkeling en exploitatie van knooppunten van (openbaar) vervoer en de bouw van railinfrastructuur en informatiesystemen, infrastructurele civiele werken en huisvestingsvraagstukken. Onder het reizigersvervoer vallen de volgende bedrijfsonderdelen: NS Reizigers, NS Internationaal, NedRailways en NedTrain. Onder knooppuntontwikkeling vallen de bedrijfsonderdelen NS Stations en NS Vastgoed. Onder Bouw valt de NS-dochter Strukton. NS Commercie vertaalt de visie van NS en de wensen van de klant naar diensten en producten.
Er werken ruim 27.000 mensen bij de NS groep.

Leeftijdsopbouw NS

Leeftijd	% werknemers
< 25	1
25 - 34	10,7
35 - 44	32,8
45 - 54	41,9
> 55	13,6

Aanleiding

Het personeel binnen de NS vergrijst. “In Nederland zijn alle arbeidsvoorwaardelijke regelingen die we voor ouderen hebben op termijn financieel niet meer op te brengen”, zegt directeur P&O Kees Blokland van NS. “Maar dat wil geenszins zeggen dat ik ouderen als probleem beschouw. Ik vind de maatschappelijke discussie rondom vergrijzing echt verkeerd ingezet.” Het irriteert hem dat het onderwerp in de eerste plaats als een macro-economisch probleem wordt gezien. “Veel bedrijven doen daar aan mee. Door niet meer te investeren in ouderen, schrijf je ze in zekere zin af. Dat is je reinste kapitaalvernietiging. We moeten juist blij zijn dat mensen langer blijven leven. Dat is een verworvenheid. Het gaat erom dat we ouderen een zinvolle invulling van hun bestaan moeten geven. Daar hoort ook werken bij. Waarom die eenzijdige nadruk op ontziemaatregelen, waarom mogen ouderen eerder naar huis of minder werken? Alsof ze zielig zijn! Ik vind dat onzin. Ik heb dan ook voorgesteld om allereerst in te zetten op een vergroting van de inzetbaarheid en uit de verkeerde benadering van ontziebeleid weg te gaan.” Vakbondsbestuurder Roel Berghuis van FNV Bondgenoten zag dat toch wat anders. “Mensen hechten aan die ontziemaatregelen, die ik overigens liever maatregelen voor ouderen noem. Dan moet je ze niet afschaffen, want ze hebben kennelijk een functie. Mijn voorstel was daarom eerst een inzetbaarheidsplan te maken, en dan te kijken hoe dat plan uitpakt.” Tijdens de gesprekken kwamen steeds meer onderwerpen op tafel, die uiteindelijk zijn vastgelegd in de cao 2007-2009.

Wensen van mensen

“De meeste ideeën zijn uit de koker van de beleidsmakers gekomen, waarbij we hier en daar wat hebben overgenomen van andere bedrijven. We hoeven immers niet allemaal zelf het wiel uit te vinden”, aldus Blokland. “Over het algemeen zijn mensen niet tegen een levensfasebewust personeelsbeleid, maar ze hebben er ook geen beeld bij. Daarom hebben we samen met de bonden zelf het initiatief genomen.”
Wel is in de cao 2005 afgesproken een budget vrij te maken voor maatregelen op het gebied van levensfasebewust personeelsbeleid. Daartoe zijn drie onderzoeken door verschillende adviesbureaus uitgevoerd bij drie onderdelen van de NS (zie ook Focusgroepen bij NedTrain). “Eén van de belangrijkste conclusies uit die onderzoeken is dat leidinggevenden in staat moeten worden gesteld het gesprek met de werknemers aan te gaan en dat ze een meer coachende rol moeten spelen”, weet Blokland. Dat klinkt makkelijker dan het is, stelt Berghuis. “De NS is een hiërarchisch georganiseerd bedrijf. Dat is ook wel verklaarbaar. Het maken van regels, zoals de dienstregeling van de treinen, is één van de belangrijkste kerntaken van het bedrijf. Dat weerspiegelt zich in de arbeidsverhoudingen, waar mensen gewend zijn op basis van regels te werken. Daar hechten ze aan en geeft ze ook een bepaalde zekerheid.”

Aanpak en uitvoering

De NS heeft in 2007 een unieke cao afgesloten met twee termijnen. De ene termijn duurt twee jaar en behelst de

normale cao-afspraken, de andere termijn duurt vijf jaar en gaat over sociale innovatie. Onder die paraplu wil de NS levensfasebewust personeelsbeleid vormgeven, zo blijkt uit de cao-tekst: “De sociale innovatie waaraan partijen willen werken, betreft vooral de inzetbaarheid van de medewerkers, het bevorderen van diversiteit, de ontwikkeling van de organisatie en van de leiding. In dit kader is de ruimte voor het individu om zich te ontplooien binnen zijn eigen werk en in zijn loopbaan van groot belang. Een belangrijk punt is verder dat medewerkers vanuit hun eigen verantwoordelijkheid voor de gang van zaken in het bedrijf zelfstandig invloed nemen om bedrijfsprocessen waar zij bij betrokken zijn te verbeteren. De ruimte die de werkgever daarvoor wil bieden is daarin evenzeer randvoorwaardelijk als de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker.”
De belangrijkste afspraken uit het cao-akkoord zijn in een aantal categorieën onderverdeeld.

“We kiezen een onconventionele aanpak. We rollen het beleid direct uit zonder gedetailleerd plan vooraf”

Diversiteit

Het is voor NS, gezien haar maatschappelijke positie, van belang dat het personeelsbestand meer een afspiegeling van de maatschappij is. Dit is op dit moment nog onvoldoende het geval. Dat betekent dat meer aandacht moet worden besteed aan het werven van medewerkers uit alle delen van de samenleving. Daarnaast ervaren partijen een maatschappelijke verantwoordelijkheid om zich in te zetten voor moeilijk plaatsbare groepen.
In vervolg op de afspraken over de Taskforce Jeugdwerkloosheid die in de cao 2005-2007 zijn vastgelegd en succesvol zijn gerealiseerd, is NS bereid voor de duur van de nieuwe cao opnieuw een project te starten, de doelgroep uit te breiden naar alle moeilijk plaatsbare kandidaten op de arbeidsmarkt en te verdubbelen tot 200 (bij een looptijd van twee jaar) en deze groep een (tijdelijke) plek te bieden binnen een van de bedrijfsonderdelen van NS. Daarbij zal nader worden bekeken of met ‘ontwikkelcontracten’ kan worden gewerkt. Binnen NS zal worden gestimuleerd dat medewerkers een positieve bijdrage leveren aan het succesvol maken van dit project.
NS zal zich in haar werving & selectieprocedures in dit project inspannen personeel aan te nemen dat de samenleving op een betere wijze weerspiegelt. Hierbij valt te denken aan het zodanig opstellen van de vacaturetekst dat het bepaalde groepen aanspreekt en het gebruik maken van specifieke wervingskanalen. Om kandidaten voor de tijdelijke functies te werven onderhoudt NS intensief contact met het CWI en legt indien nodig nieuw contact met onder meer ROC’s. Iedere geworven kandidaat krijgt een interne mentor (NS-medewerker) toegewezen die hem gedurende de periode dat hij werkzaam is binnen NS, begeleidt.

Werk en inzetbaarheid bij NS

Het investeren in de eigen medewerkers is een strategische prioriteit voor NS. Partijen beseffen dat het personeelsbestand bij NS vergrijst en het aanbod op de arbeidsmarkt gedurende langere tijd zal krimpen. Een en ander betekent dat het voor NS een harde noodzaak is om haar personeel te boeien en te binden. NS zal daarbij alles in het werk stellen om het huidige personeel met een vast dienstverband binnenboord te houden en te ontwikkelen.
Partijen vinden een brede inzetbaarheid van alle medewerkers binnen NS van belang evenals hun ontwikkelingsmogelijkheden en carrièreperspectief. Daarom mag van de medewerkers flexibiliteit worden verwacht wat betreft hun inzet en hun werkzaamheden. Flexibele inzetbaarheid is daarmee niet vrijblijvend, hoewel van vrijwilligheid van medewerkers wordt uitgegaan. Er zullen verdere afspraken worden gemaakt over het thema flexibiliteit naar plaats, tijdstip en inhoud van de werkzaamheden. De interne medezeggenschap is vanzelfsprekend partij bij de uitwerking van deze principes en behoudt waar nodig het primaat.
“Iedereen moet een persoonlijk ontwikkelingsgesprek over de loopbaan krijgen”, vindt Blokland. “Dat zijn we nu aan het organiseren. De medewerkers van de afdeling P&O zelf zijn al begonnen.”

Mobiliteitscentrum

Het mobiliteitscentrum zal zich nadrukkelijk ontwikkelen in de richting van een advies- en kenniscentrum, waar individuele medewerkers terecht kunnen voor professioneel advies over en begeleiding bij de ontwikkeling van hun loopbaan. De bekende taak voor bemiddeling van bovenTalligen en re-integratie van arbeidsgehandicapten blijft bestaan.
“Het mobiliteitscentrum had een negatief imago”, weet Berghuis. “Daar ging je alleen naartoe als je je baan dreigde kwijt te raken. Nu maken we er een loopbaanadviescentrum van, waar mensen informatie en deskundig advies kunnen krijgen over hun loopbaan. Ze kunnen een scan doen en een diagnose laten stellen wat het beste voor hen is. Er valt nu wat te halen waar mensen beter van worden.” Blokland: “Het centrum is intussen al volop bezig. We verwachten daar veel van.”

EVC

Het thema Erkenning Verworven Competenties (EVC) is volgens partijen kansrijk. EVC beoogt erkenning, waardering en ontwikkeling van wat een medewerker heeft geleerd op school, privé en/of op het werk. Wanneer dit



plaatsvindt aan de hand van een erkende standaard kan dit de medewerker certificaten of zelfs een mbo- of hbo-diploma opleveren. NS is bereid inspanningen op dit terrein te doen. In geval een medewerker op basis van het EVC-traject NS verzoekt een opleiding te mogen volgen, zal werkgever op dit verzoek in de geest van de regeling 'Loopbaanbeleid en employability' handelen.

Leiderschap/management development

In een dienstverlenend bedrijf als NS is leiderschap een belangrijk onderwerp. In vervolg op de conferentie over dit thema zullen NS en vakbonden hierover gezamenlijk in gesprek blijven. Daarbij is een belangrijk aandachtspunt dat medewerkers vanuit hun eigen verantwoordelijkheid voor de gang van zaken in het bedrijf invloed nemen om deze te verbeteren. Van leidinggevenden wordt verwacht dat zij de medewerkers daartoe stimuleren en in staat stellen, waarbij inhoudelijke kennis van het vak van degenen aan wie leiding wordt gegeven van belang is. Daarnaast zal het onderwerp MD worden geagendeerd tijdens het reguliere vakbondsoverleg, waarbij meer transparantie zal worden gegeven over het bestaande beleid, behaalde resultaten en doelstellingen voor het komende jaar.

"De kern van LBP is dat de leidinggevende en de werknemer met elkaar in gesprek gaan. Anders verworden alle mooie beleidsplannen tot dode letters", aldus Blokland. "Maar voor dat gesprek is veel vertrouwen nodig", vult Berghuis aan. "Daar heeft het de laatste jaren aan ontbroken." Hij doelt hiermee op het grote conflict vijf jaar geleden over het wijzigen van de dienstregeling, het zogenaamde rondje om de kerk. "Daarna heeft alles compleet stilgestaan. Het vertrouwen was helemaal weg." De laatste twee jaar is er daarom veel geïnvesteerd om het vertrouwen te herstellen, onder meer door conferenties over leiderschap te organiseren. Blokland: "Je bouwt alleen vertrouwen op door te laten zien dat het ernst is." Binnenkort zal er ook een bijeenkomst worden georganiseerd voor de top-100 managers. "Daarin willen we ze motiveren levensfasebewust personeelsbeleid als belangrijk onderwerp te beschouwen. Want als zij het niet uitdragen, zullen de direct leidinggevenden ook weinig stimulans voelen daar een goed gesprek met de werknemer over te voeren."

Creativiteitsstages

Door creativiteitsstages te lopen kunnen werknemers hun blik verfrissen en de opgedane indrukken en ervaringen gebruiken in hun eigen of een andere toekomstige functie. Werknemers kunnen een plek uitkiezen waar zij betaald stage kunnen lopen. Dat kan bijvoorbeeld op een andere afdeling van NS of bij een maatschappelijke organisatie in de vorm van vrijwilligerswerk. Na de stage keren werknemers weer terug in hun eigen functie.

NS zal deze stages mogelijk maken. De stage wordt in overleg met de leidinggevende gelopen. NS ontwikkelt

een uitgewerkte aanpak voor deze stages. Over deze aanpak worden nog nadere afspraken gemaakt in het vakbondsoverleg.

Arbeidsduur en individueel roosteren

In het licht van de vereenvoudigde Arbeidstijdenwet (ATW) is door partijen gezocht naar een arrangement dat voor NS het beste past. Hierbij moet adequaat worden ingespeeld op de wensen van medewerkers, maar ook op de verscheidenheid in bedrijfsprocessen (van echte ploegenarbeid via onregelmatig werk tot en met gewoon kantoorwerk).
Partijen ondersteunen de roosterexperimenten die worden gehouden bij onder meer NedTrain, omdat deze een belangrijke kans bieden om wensen van medewerkers en een effectieve bedrijfsvoering op één lijn te brengen. Zij willen daarbij lokaal medewerkers een zo groot mogelijke vrijheid geven om de experimenten tot een succes te maken. Dit betekent dat op verzoek van een gebied waarin een experiment wordt gehouden normen uit de cao tijdelijk buiten werking kunnen worden gesteld. Vanzelfsprekend dient de ATW altijd als randvoorwaarde. Over de begeleiding van de roosterexperimenten door vakbonden en medezeggenschap zullen nadere afspraken worden gemaakt. In ieder regulier overleg zal worden gerapporteerd over de voortgang van de experimenten. Een goede evaluatie (inclusief een goed beeld van de eventuele gevolgen voor de ondersteunende organisatie) en een scherpe analyse na de experimenten zijn voor partijen vanzelfsprekend.

Gezondheid en veiligheid

Partijen onderkennen het belang van een gezonde levensstijl. In dat kader willen zij komen tot stimulerende maatregelen gericht op beweging en gezonde voeding. Partijen zien in het meer bewegen een belangrijke bijdrage aan de gezondheid van medewerkers. Om dit te stimuleren stelt NS in 2007 aan iedere medewerker eenmalig een bedrag van € 100 netto ter beschikking waarbij een keuzemogelijkheid wordt geboden uit bestedingsdoelen op het gebied van leefstijl en gezondheid.

Onderzoek belastende elementen in werk

Afgesproken is dat NS en vakbonden gezamenlijk opdracht geven voor een objectief en zorgvuldig onderzoek met inschakeling van een onafhankelijk onderzoeksinstituut, waarin wordt geïnventariseerd wat in verschillende functies de belastende elementen zijn en welke gevolgen die kunnen hebben. Verder zal worden onderzocht welke rapportages reeds beschikbaar zijn, wat de effectiviteit is van reeds genomen maatregelen en welke maatregelen eventueel aanvullend kunnen worden genomen. Daarbij zal ook worden gekeken naar ervaringen bij andere bedrijven met een vergelijkbare problematiek. Tenslotte worden aanbevelingen verwacht die zaken kunnen verbeteren. Voor dit onderzoek stelt NS een bedrag van € 50.000 beschikbaar. Het onderzoek zal binnen een jaar zijn afgerond.

"We hebben een projectteam geformeerd, dat zich de komende twee jaar vol toewijding met de uitwerking van de cao-afspraken bezig zal houden, onder aanvoering van een fulltime projectleidster", vertelt Blokland. De projectleidster heeft begin november haar eerste ideeën gepresenteerd aan een groep van directie, vakbonden en kaderleden. Met elkaar hebben ze de uitvoering van het traject besproken. Eind 2007 moet de projectstructuur helemaal rond zijn, en in het eerste kwartaal zal er per bedrijfsonderdeel een plan van aanpak moeten liggen, inclusief randvoorwaarden en afspraken over concrete pilots. Ook zal er dan een 0-meting plaatsvinden door middel van een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek. "Er lopen nu tal van projecten. Ieder project zal een andere structuur en plan van aanpak kennen. Over twee jaar willen we bij alle projecten zichtbare resultaten zien", stelt Blokland.

Vervolgactiviteiten

De NS wil snelheid maken met de uitvoering van de afspraken, en daarbij schuwt het bedrijf niet af te wijken van gangbare managementprincipes. Blokland: "We gaan dit op een onconventionele manier aanpakken. De natuurlijke neiging van managers is om top-down te werken. Ze willen het beleid helemaal uitdenken en daar instrumenten bij ontwikkelen, voordat ze het in de praktijk gaan toepassen. Dan loop je echter het gevaar dat er een verschil is in wat wij bedenken en de beleving op de werkvloer. Bovendien duurt het dan nog lang voorat je ermee kunt beginnen, waardoor de aandacht en de animo bij leidinggevenden en werknemers verslappen. We hebben er daarom voor gekozen het beleid nu direct uit te rollen, en testen de instrumenten in de praktijk. Als ze niet blijken te werken, passen we ze aan. De opzet is dus sterk interactief. Mensen zijn direct betrokken bij het traject. Dat is nieuw, en ook wel spannend. Je weet immers niet wat wel en niet werkt. Het is een proces van al doende leert men. We beseffen dat daar ook een risico aan vastzit. Mensen willen wel resultaat zien, en we weten van tevoren niet of dat direct wordt bereikt."
Inmiddels is deze werkwijze al van start gegaan bij het thema inzetbaarheid, waar nu met medewerkers wordt gesproken zonder dat alle instrumenten al klaar zijn. De vakbonden spelen een belangrijke rol bij de uitvoering van het traject, beseft Berghuis. "Zeker gezien het wantrouwen uit het verleden en de traditionele arbeidsverhoudingen, kan het lastig zijn de mensen mee te trekken in het proces." De vier vakbonden bij NS - FNV, CNV, VVMC en VHS - hebben daarom voorgesteld bij elkaar 500 leden

aan te dragen om te participeren in deze aanpak. “FNV Bondgenoten zal met 300 leden komen. Daar moeten ook de informele leiders bijzitten. De leden zullen meedoen aan de creativiteitsstages, zetten zich in voor EVC, gaan aan hun inzetbaarheid werken, enzovoorts. Zij vormen een soort voorhoede en moeten de ambassadeurs van het traject worden. Als zij er tevreden over zijn en uitdragen dat het een succes is, zullen anderen ook volgen. Daar wil ik graag mijn nek voor uitsteken.”

Samenwerking

“Het afspreken van twee termijnen in de cao vind ik echt het ei van Columbus. Daardoor waren we in staat het onderwerp los te koppelen van de onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden”, stelt Berghuis. “Hoewel we af en toe een behoorlijk robbertje hebben gevochten over bepaalde passages, is deze cao gebaseerd op vertrouwen”, voegt Blokland toe. “En als wij laten zien dat we weer vertrouwen in elkaar hebben, straalt dat uit naar de rest van de onderneming.” De vakbonden en P&O zullen de uitvoering intensief blijven volgen. Eens per maand komen ze bij elkaar om de voortgang te bespreken.

Knelpunten

- Er is een hiërarchische structuur, waarin coachend leiderschap niet vanzelfsprekend is.
- Mensen zijn gewend in regels en verworvenheden te denken. Daar voelen ze zich comfortabel bij. Het aanpakken van deze ‘comfortzone’ zet druk op een open dialoog tussen leidinggevende en werknemer.
- Door direct te beginnen zonder gedetailleerd plan, bestaat het gevaar dat sommige processen niet blijken te werken. Dan blijft resultaat te lang uit, waardoor mensen kunnen afhaken.

Succesfactoren

- Er is intensief gewerkt om het vertrouwen tussen werknemers en management te herstellen.
- Door de cao in twee termijnen op te delen is het onderwerp uit de arbeidsvoorwaardelijke onderhandelingen gehaald en kan er een langdurig traject van worden gemaakt.
- De interactieve werkwijze zonder gedetailleerd plan vergroot de snelheid van de implementatie en de betrokkenheid van de werknemers.
- Vakbonden zetten hun kaderleden in als ambassadeurs.

Tips

- Begin zo snel mogelijk om de aandacht vast te houden.
- Evalueer veelvuldig en stel zonodig de plannen bij.
- Zorg dat de topmanagers het beleid ondersteunen en uitdragen.

Focusgroepen bij NedTrain Tilburg, onderdeel van NS

Door Kees Korevaar en Beatriz Roman, IVA beleidsonderzoek en advies.

Het bedrijf

Veilige en schone treinen zijn essentieel voor de dienstverlening van NS. Om de reis van de klant zo soepel mogelijk te laten verlopen, moeten de treinen optimaal functioneren. NedTrain is een Nederlands onderhoudsbedrijf van spoorwegmaterieel en verzorgt het onderhoud, reiniging en revisie van rollend treinmaterieel van NS. Daarnaast is NedTrain verantwoordelijk voor de ongevallenbestrijding op het spoor. Het bedrijf is na de opsplitsing van de Nederlandse Spoorwegen ontstaan, toen de afdeling Materieel & Werkplaatsen binnen de NS-Groep werd verzelfstandigd tot NS Materieel. In 1999 werd de naam gewijzigd in NedTrain. Inmiddels is NedTrain uitgegroeid tot een belangrijke partner voor vervoerders en eigenaren tot ver over de landsgrenzen. Naast NS en goederenvervoerder Railion staan onder andere ook regionale vervoerders, de buitenlandse spoorwegindustrie en buitenlandse spoorwegbedrijven op de klantenlijst.
Bij NedTrain werken ruim 4000 mensen, verspreid over zo’n 35 vestigingen door heel Nederland. NedTrain Tilburg telt ongeveer 500 medewerkers.

Aanleiding

Het onderzoek naar levensfasebewust personeelsbeleid bij NedTrain Tilburg gebeurde naar aanleiding van een cao-afspraak van 2005, waarin budget werd vrijgemaakt voor ‘maatregelen op het gebied van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid’. Het onderzoek, uitgevoerd door IVA Beleidsonderzoek en Advies, maakte deel uit van een drietal projecten op het gebied van LBP. Naast het onderzoek bij NedTrain Tilburg vonden er ook onderzoeken plaats bij NS Stations en NS Reizigers. Door middel van deze onderzoeken is nagegaan hoe levensfasebewust personeelsbeleid bij verschillende onderdelen van NS te ontwikkelen is en hoe het binnen de bedrijven gestalte zou kunnen krijgen. De onderzoeken werden uitgevoerd door drie verschillende onderzoeksbureaus die ieder een eigen aanpak volgden. De drie studies werden begeleid door een overkoepelende stuurgroep met vertegenwoordigers van de HRM-afdelingen van NS en de vakbonden.

NedTrain Tilburg

Het overgrote deel van de ongeveer 500 medewerkers bij Nedtrain Tilburg is technisch geschoold. Het bedrijf is onder de naam ‘D’n Atelier’ onderdeel van de recente geschiedenis van Tilburg. Veel werknemers kennen NedTrain doordat een familielid er werkt of heeft gewerkt. NedTrain staat bovendien van oudsher bekend als een

bedrijf waar mensen hun hele werkzame leven konden en wilden doorbrengen, met goede arbeidsvoorwaarden en een zeer tolerabele werkdruk.
Het huidige NedTrain Tilburg ziet zich echter gedwongen om op bepaalde punten te breken met het verleden, met name door opkomende concurrentie. NedTrain is zich dan ook aan het ontwikkelen tot een concurrerende marktpartij. Daarvoor moet de productiviteit omhoog. Voor de meeste afdelingen, vooral bij Componenten, is dit haalbaar. Voor het bijdrijfsonderdeel Locomotieven, waartoe ook de afdeling Projecten behoort, is het moeilijker om deze slag te maken. Dat heeft veel te maken met de aard van het werk. Bij Componenten gaat het om fysiek weinig belastend werk: er wordt gewerkt aan werkbanken en het werk betreft kleine onderdelen. Bij Locomotieven is het werk wel fysiek zwaar. Hier werken onder andere monteurs, lasers en schilders. Werknemers bij Locomotieven vertonen dan ook fysieke klachten. Ook wat de 'mentale belasting' of werkdruk betreft zijn er verschillen. Bij Componenten is het werk regelmatig verdeeld en het type werk vaak repeterend. Werknemers zijn hier voor een groot gedeelte zelfsturend. Bij Locomotieven is er een grotere afwisseling en wordt er gewerkt op projectbasis, waarbij men afhankelijk is van anderen die gedeelten van het project op zich nemen. Wanneer een bepaalde stap in het project uitloopt, komen de uitvoerders van de vervolgstappen in de knel.
Naast de productiviteitsverhoging moet er ook *anders* worden gewerkt, de klant is nu nog meer koning. Dit betekent bijvoorbeeld dat de planningen ambitieuzer worden om aan de eisen van de klant te kunnen voldoen. NedTrain Tilburg zit als het ware in een versnelling. En deze versnelling wordt op de werkvloer gevoeld: werknemers geven aan dat het werktempo en de werkdruk hoger zijn geworden. Ondanks deze veranderingen verwachten de werknemers nog steeds dat NedTrain goed voor zijn mensen zorgt en dat ze er hun leven lang kunnen blijven werken. Werknemers hechten bovendien nog steeds veel aan de zekerheid die NedTrain kenmerkte: regels gelden voor iedereen en ook de bestaande structuren van beloning en straf zijn weinig prestatiegericht. De cao is goed en de naleving hiervan wordt erg belangrijk gevonden. Maatwerk op het gebied van beleid is bij wijze van uitzondering mogelijk op het niveau van de procesmanager. Voor de procesmanagers is dit echter lastig in de praktijk te brengen: het verschaffen van uitzonderingsposities wordt over het algemeen niet door de groep gewaardeerd en het ruimhartig toepassen van de regels wordt al snel gezien als een verworven recht. Vaak worden uitzonderingen dan ook zoveel mogelijk vermeden, en als dat niet mogelijk is: verzwegen voor de groep.
De werknemers maken in grote mate de cultuur van het bedrijf. NedTrain Tilburg is in positieve termen traditioneel en solide en in negatieve termen star en weinig veranderingsgezind. De mobiliteit binnen het bedrijf is gering, maar veel werknemers lijken daar geen moeite mee te hebben. Het doorstromen in functies wordt ook beperkt door een functiehuis, waarin de aantallen mensen die eenzelfde functie mogen bekleden zijn vastgesteld. Dit maakt dat het volgen van opleidingen of het leveren van buitengewone prestaties als middelen om hogerop te komen niet altijd werken in de praktijk. Het volgen van opleidingen en het stijgen in salarisschaal worden gezien als verworven rechten en niet zozeer als middelen om prestaties te belonen.
Tijdens de uitvoering van dit onderzoek stond een belangrijke verandering op de voorgrond: een aangekondigde (maar ten tijde van het onderzoek nog niet geconcretiseerde) verhuizing. Het idee dat het bedrijf wellicht naar een andere locatie zou verhuizen en de twijfel of dit al dan niet met behoud zou zijn van het aantal banen zorgde voor veel onrust bij de mensen op de werkvloer.

Aanpak en uitvoering

Wanneer werkgevers een levensfasebewust personeelsbeleid willen voeren, is het allereerst belangrijk dat zij hun werknemers goed kennen: wat houdt hen bezig, zowel in hun baan als privé, hoe ervaren zij het dagelijks werk, waaraan heeft men behoefte om het plezier in het werk te behouden of te hervinden? En hoe kan het bedrijf hen ondersteunen zodat zij optimaal gemotiveerd blijven? Daarnaast dienen werkgevers zichzelf af te vragen welke concrete maatregelen er binnen het bedrijf mogelijk en passend zijn. Daarbij is het belangrijk om mogelijkheden door te rekenen op hun impact binnen de bestaande organisatiestructuren. Zo kan er bijvoorbeeld een behoefte zijn bij jongeren om meer *on the job* te leren, zodat zij zich kunnen ontwikkelen richting hogere functies. Voor medewerkers in de midden- en ouderengroep kan dit echter bedreigend zijn. Of kunnen oudere medewerkers behoefte hebben aan dispensatie van onregelmatige diensten. Dit betekent dat de jongeren- en middengroep meer van deze diensten zullen moeten werken, waardoor hun balans tussen werk en privé wellicht negatief uitslaat. Een integrale benadering is daarom belangrijk, evenals de praktische bruikbaarheid van te nemen maatregelen. De ontwikkeling van LBP moet immers aansluiten bij reële vraagstukken, knelpunten en behoeften binnen het bedrijf, vanuit het perspectief van zowel medewerkers als management.
Als onderzoeksgroep werd gekozen voor de afdeling Projecten, een (nog) niet vergrijsde afdeling met zo'n vijftig medewerkers en een aansturende procesmanager. We hebben drie focusgroepen geformeerd om de wensen en behoeften van de mensen boven tafel te krijgen:

- De groep 'jongeren': geboren na 1971.
- De groep 'midden': geboren tussen 1951 en 1971.
- De groep 'ouderen': geboren voor 1951.



De afdeling Projecten was weliswaar het centrale uitgangspunt, maar om een compleet beeld van NedTrain te krijgen, spraken wij ook met procesmanagers en de productiemanager bij Locomotieven, procesmanagers bij Componenten, de directeur en de or van NedTrain Tilburg, en vakbondsbestuurder bij NS.

Belangrijkste uitkomsten

Focusgroepen

Werknemers uit verschillende leeftijdsgroepen antwoorden verschillend op de vraag wat ze nodig hebben om met plezier hun werk te kunnen (blijven) doen. Jongere werknemers hechten vooral belang aan een sociale werksfeer, met voldoende flexibiliteit voor als beide partners werken. Daarnaast vinden zij toekomst- en loopbaanperspectieven en uitdaging in het werk belangrijk. Ook willen zij graag voldoende tijd en geld hebben voor hun privéleven. Werknemers uit de middengroep zitten in het spitsuur van het leven en willen voornamelijk dat hun baan zekerheid biedt en dat de werkdruk (zowel mentaal als fysiek) draagbaar blijft. Loopbaanontwikkeling zien zij met name in de breedte en doorgroeimogelijkheden zijn gewenst. Daarnaast zijn werksfeer en waardering belangrijke punten. De oudere werknemers hechten vooral belang aan gezondheidsmaatregelen zoals hersteltijd, aangepaste werktijden en verlof. Zekerheid, vastigheid en weten waar je aan toe bent zijn ook belangrijk. Tenslotte heeft deze groep behoefte aan voldoende waardering van de eigen collega's en de procesmanager.

Verschillen in leefsituatie, levensfase en bedrijfsbinding zijn ook van invloed op de manier waarop werknemers tegen de dagelijkse arbeidsvoorwaardenpraktijk en het personeelsbeleid van het bedrijf aankijken en op hun wensen op dat vlak. Belangrijke issues zijn volgens de werknemers zelf:

- Voor de groep 'jongeren': scholing, training, ontwikkeling en loopbaangesprekken, en ergonomische aanpassingen, met het oog op het gezond blijven in de toekomst.
- Voor de groep 'midden': levensfasespecifieke werktijden, scholing, training en ontwikkeling, levensfasespecifieke verlofregelingen en kinderopvangregelingen.
- Voor de groep 'ouderen': levensfasespecifieke werktijden en mogelijkheden voor een flexibele pensionering.

Gesprekken met leidinggevenden

De procesmanagers gaven aan dat het thema 'Leeftijd/levensfase en Werk' momenteel nog geen belangrijke rol speelt binnen NedTrain Tilburg of hun afdeling. Door de vergrijzing verwachten zij echter dat het in de toekomst belangrijker zal worden: een groot gedeelte van de werknemers komt in de buurt van de 50 jaar. Door afvloeiingsregelingen enkele jaren terug heeft een grote groep mensen boven de 50 het bedrijf al verlaten, maar het volgende cohort staat alweer voor de deur. Daarnaast is er een zekere mate van ontgroening. doordat de laatste jaren steeds meer gebruik is gemaakt van een flexibele schil zijn er minder jonge mensen in dienst gekomen. Op de werkvloer spreekt men zelfs van een sterfhuisconstructie, wat haaks staat op het beeld van NedTrain als een solide werkgever die zekerheid biedt. Volgens sommige procesmanagers zorgt het inzetten van deze flexibele schil samen met de afvloeiing van oudere medewerkers ervoor dat veel vakkennis verloren gaat. Kennisdeling is niet geformaliseerd en sommige van de meer ervaren medewerkers houden kennis soms liever voor zichzelf, deels omdat zij hier status aan ontlenen en deels bij wijze van zelfbescherming.

Van de verschillen in leeftijd en levensfase merkt men momenteel weinig op de werkvloer. Het is wel zo dat oudere medewerkers door hun jongere medewerkers worden ontzien bij fysiek zwaar belastende taken. Er worden ook met individuele medewerkers afspraken gemaakt wat betreft het opnemen van werktijdverkorting: dagelijks een uur minder werken bijvoorbeeld in plaats van om de twee weken een volle dag.

Een ander punt waar men soms tegenaan loopt, is het herplaatsen van oudere of zieke werknemers. Wanneer een (oudere) medewerker (slijtage)klachten vertoont, is er nog weinig formeel bekend over de mogelijkheden voor herplaatsing of functieherwaardering. In de praktijk komt dit nu nog niet zo vaak voor en kan er ad hoc een oplossing worden bedacht. Met het oog op de toekomst, wanneer er waarschijnlijk voor grotere groepen mensen een oplossing moet worden gevonden, is beleid op dit gebied echter wenselijk.

De procesmanagers geven aan niet zo snel met oudere werknemers tijdens functionerings- of beoordelingsgesprekken te praten over mogelijkheden op het gebied van (niet noodzakelijke) opleidingen of promotie. Er wordt met hen eerder gesproken over de mogelijkheden die er zijn om het werk langzaamaan af te bouwen. Met jongere medewerkers wordt vooral gepraat over opleidingen en toekomstperspectief. Met de middengroep wordt gesproken over mogelijkheden om het eigen werk te organiseren of om meer betrokken te raken bij bedrijfsprocessen.
De procesmanagers stellen zich afwachtend op. Zij vinden dat de werknemer moet aangeven wanneer hij een verandering wenst. In de ogen van de procesmanagers nemen werknemers daartoe weinig initiatief. De procesmanagers geven daarnaast aan dat zij over onvoldoende middelen beschikken om werknemers blijvend te motiveren in hun werk. Salarisstijgingen, opleidingen en functiepromoties zijn dusdanig gestandaardiseerd, dat ze alleen op de korte termijn als beloning worden herkend. Van een echte beloning is echter nauwelijks sprake, het periodiekje erbij of het mogen doorgroeien wordt vaak als een verworven recht ervaren. Daarnaast kunnen de procesmanagers goede mensen ook niet altijd belonen zoals ze zouden willen. Het laten doorgroeien van medewerkers gaat soms niet omdat functies al bezet zijn. En ook functieroulatie of snuffelstages zijn moeilijk in de praktijk in te passen: in tijden van drukte kan de procesmanager uitgerekend zijn beste mensen niet missen.

Brainstormbijeenkomst

Ter afsluiting van het geheel werd er een brainstormsessie georganiseerd. Hier waren naast het IVA onder meer de directeur, de afdeling P&O, de proces- en productiemanagers, de or-voorzitter en een HRM-vertegenwoordiger van NS aanwezig. Zij discussieerden over de implicaties voor het bedrijf van de uitkomsten van de focusgroepen en de gesprekken met leidinggevenden.
Zowel de werkgever NedTrain Tilburg als de werknemers uit de verschillende leeftijdsgroepen vragen om flexibiliteit. Enerzijds om aan de strengere productienormen te voldoen, anderzijds om een betere afstemming te kunnen verkrijgen tussen werk en privé. Een oplossing die hiervoor werd aangedragen was de mogelijkheid om de werknemer en leidinggevende per kwartaal afspraken te laten maken over werktijden. Daarnaast zou een meer op maatwerk gerichte bedrijfsvoering moeten worden gefaciliteerd.
Ook op het gebied van opleidingen en loopbaan zouden er meer stimulerende maatregelen moeten komen. Een voorbeeld daarvan is het faciliteren van promoties na het volgen van een opleiding. Daarnaast moeten oudere werknemers worden gestimuleerd om hun kennis te delen met de jongeren, waarbij ook de flexibele schil niet wordt vergeten. De leidinggevende procesmanagers zouden tenslotte kunnen worden aangespoord om hun werknemers breder inzetbaar te maken en een meer 'coachende' stijl van leidinggeven te hanteren, waarbij er voldoende ruimte is om met medewerkers over mobiliteit te praten.

Aanbevelingen

De verandering van het bedrijf moet in voldoende mate gedragen worden door de werknemers. Dat draagvlak komt tot stand in een permanent onderhandelingsproces op de werkvloer, in de relatie tussen medewerkers en direct leidinggevenden. De laatste spelen een cruciale rol: zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijks organisatie van het werk. In de huidige situatie bij NedTrain draait het vooral om de dagelijkse regeling van werktijden en verlofuren. Procesmanagers beslissen in feite over de verdeling van taken en werktijden. Alles draait om de sturing en beheersing van het productieproces op de korte termijn. Die fixatie doet zich ook voor bij de medewerkers. Zaken die verder af lijken te staan van de dagelijkse werkroutine - zoals opleidingswensen en loopbaanperspectieven van een medewerker - worden als last ervaren, terwijl daarin juist mogelijkheden liggen om medewerkers zelfstandiger te laten werken, meer zeggenschap te geven en het werk interessanter te maken.
Een ander punt is de sterke fixatie op regels die we overal bij de NS aantreffen. De cao is een dik boek, waarin bijvoorbeeld de begrenzing van de werktijden in detail geregeld is en wel voor de hele NS. Het is niet alleen de cao, waarin de behoefte aan centrale regelgeving tot uitdrukking komt. De NS beschikt ook over een lijvig handboek personeelsbeleid, waarin talloze regels en procedures zijn vastgelegd. Het is voor de leidinggevenden bijna onmogelijk om met deze ingeslepen bedrijfscultuur te leven. Met andere woorden: niet alles kan volgens het spoorboekje!
Om hun werk goed te doen zijn leidinggevenden dan ook aangewezen op twee soorten ontwijkingsgedrag. De eerste is: improviseren. We hebben gezien dat dit bij NedTrain dagelijkse praktijk is, gelet ook op de marktwerking en het gevraagde aanpassingsvermogen. De tweede is: niet teveel op eigen initiatief praten, overleggen of coachen, maar verwijzen naar de regels.
Gelet op het bovenstaande doen wij twee aanbevelingen:

- Het is wenselijk dat NedTrain en de NS een andere stijl van leiderschap ontwikkelen. Coachend leiderschap, waarin ruimte is voor bijvoorbeeld halfjaarlijkse gesprekken over opleidingen, loopbaan, balans tussen werk en privé, en algemene werkbeleving.
- NedTrain (NS), de HR-afdeling, ondernemingsraad en vakbonden moeten serieus kijken naar de veel te gedetailleerde regelgeving. Het moet mogelijk zijn om minder strakke regels te hanteren over bijvoorbeeld werktijden en verlofuren. Als er minder generieke regels zijn, komt er vanzelf meer nadruk te liggen op maatwerk en overleg op de werkvloer.

Hoofdstuk 10. Rabobankgroep: Degelijke aanpak

Bedrijf

De Rabobank Groep is een financiële dienstverlener op coöperatieve grondslag met een zeer breed aanbod van financiële diensten en producten. De Rabobank Groep is eind negentiende eeuw begonnen als een verzameling van kleine boerenleenbanken. De coöperatieve structuur en de lokale verbondenheid zijn al die jaren de belangrijkste kenmerken gebleven. Historisch gezien is de financiering van de landbouw de specialiteit van de Rabobank. Nog altijd schommelt het marktaandeel in de agrarische sector rond de tachtig procent. Maar ook op veel andere gebieden van financiële dienstverlening is de Rabobank in Nederland tegenwoordig marktleider. De Rabobank Groep bestaat uit 183 zelfstandige lokale coöperatieve Rabobanken met bijna 1.200 kantoren in Nederland en hun centrale organisatie Rabobank Nederland met haar (internationale) dochterondernemingen. In 2006 werkten er bij de Rabo 56.000 mensen, van wie 46.000 in Nederland. Van hen zijn 40.000 mensen werkzaam bij de lokale banken en 6.000 bij Rabobank Nederland.

Leeftijdsopbouw Rabobankgroep

Leeftijd	% werknemers
< 25	3,7
25 - 34	29,8
35 - 44	37,9
45 - 54	21,5
> 55	7,1

Aanleiding

Om in binnen- en buitenland de doelstellingen te realiseren die in het Strategisch Kader van 2010 zijn neergelegd, bekijkt de bank of het personeel daar wel op is toegerust. Het blijkt dat een deel van de medewerkers moeite heeft om de huidige ontwikkeling en groei van de bank te volgen en daar actief in te participeren. Drie factoren zijn van belang.

- Loopbanen worden langer. Langer productief zijn, doorwerken tot 65 jaar (en wellicht langer), zal steeds vaker voorkomen. Nu werken er weinig ouderen, maar bij delen van de groep medewerkers boven 45 jaar zijn er signalen van loopbaanstagnatie en naar verhouding meer signalen van afnemende inzetbaarheid.
- Er wordt meer kwaliteit gevraagd en een hoger niveau. Klanten stellen hogere eisen, en ook wordt er tegenwoordig anders gewerkt met nieuwe methoden die hogere eisen stellen. Er is minder standaard-/routinewerk en er is toenemende concurrentie. Er is behoefte aan hoger gekwalificeerde mensen en aan nog meer ondernemend, flexibel en verantwoordelijk gedrag.
- Bedrijfsactiviteiten veranderen snel. Functies en functie-eisen veranderen mee. Werk valt weg. Daarnaast is er in toenemende mate voor bepaalde werkterreinen ook krapte op de arbeidsmarkt. Medewerkers die inzetbaar zijn op verschillende functies en in verschillende gebieden zijn minder kwetsbaar.

"In de cao 2005 hebben we daarom afgesproken een studie naar inzetbaarheid te doen. Dat gebeurde op initiatief van de Rabobank. Die heeft ons gevraagd of we mee wilden doen met zo'n studie", vertelt bestuurder Patrick Banis van FNV Bondgenoten. "We hebben bewust voor dit thema gekozen, en niet voor een algemeen leeftijdsbewust personeelsbeleid", vult hoofd arbeidsvoorwaarden en regelingen Hans van der Heijden van Rabobank aan. "Als je een onderwerp goed aanpakt, dan werkt dat namelijk automatisch uit naar alle verschillende leeftijdsgroepen. Inzetbaarheid heeft andere gevolgen voor een dertigjarige dan voor een vijftigjarige."

Wensen van mensen

De studiegroep heeft eerst de wensen geïnventariseerd bij managers en werknemers. "Daaruit bleek dat inzetbaarheid helemaal niet leeft", herinnert Banis zich. "Mensen zijn aan het werk en zitten lekker op hun plek. Die zijn niet bezig met hun toekomstige inzetbaarheid." Dat was een forse tegenvaller, erkent Van der Heijden. "Daar schrokken we nogal van. We hebben ons afgevraagd wat we daarmee moesten. Zijn wij degenen die daar dan verandering in aan moeten brengen? Uiteindelijk hebben we besloten dat het toch een belangrijk onderwerp is en dat we eraan moeten werken het tussen de oren van de mensen te krijgen. De meeste initiatieven die we hebben genomen zijn daarvoor bedoeld."

Aanpak en uitvoering

Direct na de cao-afspraak is een tripartite werkgroep geformeerd, die bestond uit ondernemingsraden, vakorganisaties, en HR-medewerkers van Rabobank. De werkgroep is voorjaar 2006 gestart met een voorstudie. Daarbij is literatuuronderzoek verricht en met wetenschappers gesproken, zijn er focusgroepen geformeerd van medewerkers, managers en HR-adviseurs waar rondetafelgesprekken mee gevoerd zijn, en zijn bedrijfsbezoeken afgelegd aan KPN, IBM en Siemens. "Ik vond dat indruk-

wekkend", zegt Banis. "Rabobank is toch één van de grootste werkgevers en die informeert dan bij het in Nederland nietige Siemens naar hun employabilitybeleid. Daarmee durft Rabobank zich kwetsbaar op te stellen. Dat kom ik niet vaak tegen bij werkgevers." Voor Van der Heijden was het echter een logische stap. "We wilden ons breed oriënteren. Dan moet je niet schromen elders informatie in te winnen."
In de zomer van 2006 is er een eerste tussenrapportage verschenen met voorlopige aanbevelingen. "Maar we vonden het allemaal wat braafjes", herinnert Van der Heijden zich. "De aanbevelingen waren allemaal zeer verstandig, maar het gevoel overheerste dat er meer in moest zitten." In september is er daarom een grote brainstormsessie georganiseerd met betrokken partijen en externe deskundigen. Naar aanleiding van deze sessie zijn er vijf prioriteiten benoemd.

1. Gesprek tussen medewerker en manager.
2. Mobiliteit.
3. Ouderen.
4. Talentontwikkeling op alle niveaus.
5. Loopbaanombuiging (demotie).

Voor elke prioriteit is een werkgroep geformeerd, die een verdiepingsstudie heeft uitgevoerd. In de loop van die studies is een aantal ideeën en voorstellen naar voren gekomen, die Rabobank direct heeft omgezet in maatregelen om een extra impuls te geven aan inzetbaarheid. Er wordt een employabilityscan ontwikkeld voor zowel medewerkers als leidinggevenden. Bij de medewerkers ligt het accent op de vraag hoe employable ze zijn, en bij de leidinggevenden gaat het om de vraag hoe ze de inzetbaarheid van de medewerkers moeten managen. Daarnaast gaat Rabobank een aantal mogelijkheden onderzoeken:

> Onderzoek naar de mogelijkheden om een programma te ontwikkelen voor (toekomstige) oudere medewerkers en managers. Dit zou erop gericht kunnen hen na te laten denken over hun toekomst. De concrete invulling wordt nog nader bepaald.
> Onderzoek naar het in het leven roepen van seniorships. Dat is vergelijkbaar met traineeships en is gericht op diegenen die overgaan naar het laatste deel van hun loopbaan.
> Onderzoek naar de ontwikkeling van een of meer spellen gericht op inzetbaarheid.
> Diversen: ontwikkeling van een of meer prikkels/'teasers', zoals een kaartje of een herinnering om stil te staan bij een 'functieverjaardag'.

Vier adviezen

De resultaten van de verdiepingsstudies zijn naar de centrale werkgroep gegaan. In februari 2007 heeft die uiteindelijk vier adviezen aan cao-partijen uitgebracht.

1. Het gesprek tussen manager en leidinggevende

Een goed gesprek tussen medewerker en manager is hèt uitgangspunt om inzetbaarheid te bevorderen. Het komt voor dat inzetbaarheid op de langere termijn en de toekomstige ontwikkelingen van het bedrijf niet, te laat of te vrijblijvend worden besproken. Wanneer medewerker en manager daar wel met enige regelmaat over spreken, weten ze waar ze aan toe zijn en kan er sneller en beter worden geanticipeerd. Het bestaande instrument dat helpt om stil te staan bij (toekomstige) inzetbaarheid is het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). De werkgroep vindt het POP-instrumentarium van hoge kwaliteit en meer dan toereikend. In 2006 heeft 69% van de medewerkers een POP met zijn/haar leidinggevende afgesproken. Het advies richt zich daarom vooral op het verhogen van de bekendheid en het gebruik van POP, en op de ontwikkeling van betere verbindingen tussen POP en andere voor inzetbaarheid belangrijke instrumenten. Daarnaast is een aantal praktische aanbevelingen voor verdere optimalisering van het instrument en de toepassing gedaan.

2. Personeelsontwikkeling en mobiliteit

Volgens de werkgroep zijn er bij verschillende lokale banken en bij Rabobank Nederland al veel goede en creatieve initiatieven op het gebied van personeelsontwikkeling en mobiliteit. Het is van belang om aan deze goede praktijkvoorbeelden meer bekendheid te geven binnen de organisatie. Vaak zijn zij immers toepasbaar op meerdere plaatsen. De oplossing is soms onverwacht dichtbij. Dit advies hangt bovendien samen met het initiatief van Rabobank Nederland om een aantal actiepunten op het gebied van mobiliteit verder uit te werken, bijvoorbeeld het ontwikkelen van een employabilityscan voor medewerkers en managers.

3. Demotie

Demotie is één van de vele instrumenten die medewerkers en managers bij Rabobank ter beschikking staan om inzetbaarheid en mobiliteit te bevorderen en bij te dragen aan blijvende inzetbaarheid. De werkgroep is ervan overtuigd dat demotie - mits zorgvuldig toegepast - waardevol kan zijn en kan helpen de medewerker 'in zijn kracht' te brengen en hiermee langer te behouden voor de organisatie. De werkgroep heeft een aantal aanbevelingen gedaan en richtingen aangegeven om de bestaande demotieregeling te verbeteren en te vereenvoudigen. Deze aanbevelingen staan niet op zichzelf. Ze moeten nadrukkelijk in samenhang gezien worden met de andere adviezen van de werkgroep. Het geheel aan voorstellen is erop gericht om ruim baan te geven aan doorstroom, mobiliteit en inzetbaarheid in het algemeen.
De aanbevelingen ten aanzien van demotie zijn gericht op een demotieregeling die eenvoudiger is te begrijpen en toe te passen, die gebaseerd is op 'loon naar werken' en

die helpt het taboe rondom demotie te verminderen. Zo verdient het volgens de werkgroep de voorkeur dat bijvoorbeeld niet langer onderscheid gemaakt wordt naar wie het initiatief neemt voor demotie. Dit voorkomt verwarring en een afwachtende houding bij zowel managers als medewerkers. In grote lijn adviseert de werkgroep om in een nieuwe demotieregeling slechts één persoonlijke toeslag op te nemen. Het Sociaal Statuut en eventuele overgangsmaatregelen worden hierbij apart behandeld, en aan cao-partijen overgelaten. In de geschetste contouren van een nieuwe demotieregeling zou de regeling ook van toepassing zijn als een medewerker zelf solliciteert op een lagere functie binnen één van de lokale banken of Rabobank Nederland.

4. Vereveningsregeling Arbeidsmobiliteit

Geconstateerd is dat de arbeidsmobiliteit van met name twee doelgroepen laag is: medewerkers met lange dienstverbanden bij Rabobank en medewerkers met een persoonlijke toeslag. Werkgevers zijn soms huiverig om deze medewerkers aan te nemen vanwege (mogelijke) financiële gevolgen. Om de werkgevers hierin tegemoet te komen stelt de werkgroep voor een Vereveningsregeling Arbeidsmobiliteit in te richten. De regeling is bedoeld om deze financiële belemmeringen te verminderen en geeft werkgevers (lokale banken en eenheden van Rabobank Nederland) de mogelijkheid om intern extra kosten te declareren. Medewerkers kunnen hier profijt van hebben, doordat ze in de praktijk eerder elders aan de slag kunnen binnen de Rabobank Groep. Hiermee wordt hun doorstroom en (ontwikkeling van) inzetbaarheid bevorderd. De werkgroep adviseert om een dergelijke regeling nader uit te werken.

De werkgroep adviseert cao-partijen om de eerste twee adviezen uit te laten werken door de werkgever en de laatste twee in het cao-overleg te behandelen. “Vooral demotie is een gevoelig onderwerp”, stelt Banis. “Alle andere aanbevelingen doen geen pijn. Daar kunnen werknemers alleen maar van profiteren. Maar van demotie kan ook een negatieve prikkel uitgaan. Rabobank en de bonden zaten hier duidelijk niet op één lijn. Daarom hebben we het onderwerp doorgeschoven naar de cao-tafel.” Volgens Van der Heijden is het achteraf dan ook niet zo verstandig geweest met adviezen voor cao-partijen te komen. “De werkwijze die we gehanteerd hebben is heel nuttig om een gemeenschappelijk beeld van de problematiek te krijgen en een aantal oplossingsrichtingen te formuleren. Alle partijen hebben met een open mind naar het bedrijf gekeken, zonder werkgevers- of werknemerspet. Het was echt een samenwerking. Maar zodra je uit al die geformuleerde oplossingsrichtingen keuzes moet maken om tot een gemeenschappelijk advies te komen, zetten partijen hun pet weer op. Dan komen er allerlei discussies en compromissen. Het is beter om alle verschillende oplossingen aan cao-partijen aan te bieden, en die te laten kiezen aan de cao-tafel. Daar hoort dat thuis.”

Vervolgactiviteiten

In de cao 2007-2009 zullen de verschillende adviezen nader worden uitgewerkt. Ook is afgesproken om in die cao een studieafspraak op te nemen over arbeidsduur en werktijden, waarbij een soortgelijke werkwijze gehanteerd zal worden als de studie naar inzetbaarheid. Daarnaast zal er in de loop van 2008 een evaluatie plaatsvinden van alle genomen initiatieven en maatregelen.

“Rabobank deed het allemaal zo goed, dat de bond zich nauwelijks heeft kunnen profileren”

Samenwerking

“Ik ben zeer tevreden over de aanpak die we hebben gehanteerd”, zegt Van der Heijden. “We hebben bijvoorbeeld samen de interviews gehouden met de managers en medewerkers. Daar kun je later weer op teruggrijpen. Door het hele traject samen af te leggen, ervaren de bonden het ook als hun project.” Ook Banis is zeer te spreken over de samenwerking. “Die was fantastisch. Ik ben zeer onder de indruk van de Rabobank. Er is enorm veel kennis aanwezig, afspraken worden nagekomen en er wordt zeer voortvarend te werk gegaan. Dat geeft veel vertrouwen voor nieuwe studieafspraken.” Maar daar zit ook een groot nadeel aan, moet Banis erkennen. “We zijn een beetje in een fuik gelopen. Rabobank deed het allemaal zo goed, dat de bond zich nauwelijks heeft kunnen profileren. Het is het verhaal van de werkgever geworden, de bond is ondergesneeuwd. Voor onze leden waren we onzichtbaar, zaten in een ivoren toren. Dat verwijt ik mezelf. We hadden aan het begin een grote enquête kunnen houden onder de werknemers, maar dat hebben we niet gedaan. Ook tijdens het traject hebben we nauwelijks gerapporteerd aan onze achterban. Daar hebben we echt wat laten liggen. Dat moet de volgende keer beter.”

Knelpunten

- Veel medewerkers zijn zo tevreden over hun werk, dat inzetbaarheid een lage prioriteit heeft. Het is lastig dat te doorbreken.
- Vakbonden moeten de kans krijgen in een studieafspraak hun toegevoegde waarde naar hun leden te laten zien.
- Door de coöperatieve structuur van Rabobank hebben de lokale banken een grote mate van autonomie, ook op het gebied van HRM. Dat vergt zorgvuldige afstemming en toetsing van draagvlak.

> De werkgroep kan met aanbevelingen komen, maar moet geen keuzes maken. Dat is aan cao-partijen.

Succesfactoren

> Pak het van het begin af aan gezamenlijk aan.
> Een strakke definitie van het onderwerp is bepalend voor de aanpak. Inzetbaarheid is een heel breed begrip, waar je gemakkelijk in kunt verzuipen.
> Houd de vaart erin. De werkgroep kwam zeer regelmatig bijeen om de voortgang te bespreken.

Tips

> Zet de luiken open. Kijk ook buiten het eigen bedrijf naar goede voorbeelden en betrek externe deskundigen bij het onderwerp.
> Kijk eerst of je de benodigde instrumenten al in huis hebt, voordat je nieuwe gaat bedenken.

Conclusies



Ondanks de steeds krappere arbeidsmarkt worden werknemers veelal vooral als kostenpost gezien. Levensfasebewust beleid vraagt juist om een duurzame investering in mensen. En ook om een werkgever en een werknemer die elkaar horen, zien en vertrouwen. In alle pilots komen deze aspecten terug. Tegelijk laten de voorbeelden zien dat er geen blauwdruk bestaat om dit thema vorm te geven. Het is een zoektocht waarbij werkgevers, vakbonden en medewerkers elk vanuit hun eigen rol invulling proberen te geven aan levensfasebewust beleid, dat rekening houdt met verschillen tussen mensen onderling.

Er is geen vaste methode en er zijn geen generieke instrumenten om de behoeftes van de organisatie te koppelen aan die van de werknemers, zodat ze hun hele werkende leven vitaal, gemotiveerd en inzetbaar zijn. Er zijn bedrijven die LBP breed aanpakken (FloraHolland, de NS), en er zijn ondernemingen die zich op één centraal thema concentreren (zeggenschap over werktijden bij Grolsch, inzetbaarheid bij Rabobank). De ene organisatie huurt universiteiten in om gedegen onderzoek te doen (Achmea), terwijl bij de ander LBP een bijproduct is van een heel ander probleem (Cehave Landbouwbelang).
Kortom, er bestaat geen standaardoplossing om levensfasebewust personeelsbeleid vorm te geven. Het verschilt per onderneming en daarbinnen per individu. Het moet uiteindelijk op de werkvloer gestalte krijgen, maar ook vanuit daar gevoed worden.
En daar lijkt het soms te wringen. Leidinggevenden vinden het dikwijls lastig als er een verzoek komt voor extra verlof, omdat zij dan met een gat komen te zitten in het personeelsbestand. Bovendien worden ze meestal op targets afgerekend, en niet op het voeren van LBP. Hier ligt een taak voor de top van het bedrijf. Die moet het lokale management overtuigen van het nut en de noodzaak van LBP, bijvoorbeeld door het onderwerp op te nemen in de beoordeling van leidinggevenden. En door ze te trainen. Niet alleen in wat LBP is en hoe je het toepast, maar zeker ook in de dialoog met de medewerker. Want een werknemer die aangeeft dat hij fysieke problemen krijgt of behoefte heeft aan meer tijd voor de kinderen, mag niet het gevoel hebben dat daar een negatieve beoordeling tegenover staat.
Maar ook de werknemers hebben een eigen verantwoordelijkheid. LBP vereist bereidheid tot veranderen. Daar zit niet iedereen op te wachten. Werknemers moeten de ruimte krijgen om aan te geven hoe zij hun werk het beste kunnen doen, wat er voor hen nodig is om zo optimaal mogelijk te (blijven) functioneren. Vakbonden kunnen werknemers hierin ondersteunen en adviseren hun eigen loopbaan ter hand te nemen.

LBP komt pas echt van de grond als verschillende partijen, werkgever, vakbonden en medewerkers, samen optrekken. Gezamenlijk het vertrek- en eindpunt formuleren, en dat niet te doen vanuit termen van onderhandelingen, maar uitgaan van wat zij samen willen bereiken. Zonder hun eigen belang uit het oog te verliezen, dienen werkgever en vakbonden tot een gemeenschappelijk doel te komen, waar draagvlak voor is bij hun beider achterban. Teveel plannen tegelijkertijd of te grote sprongen kan die achterbannen juist vervreemden. LBP gaat stapje voor stapje en vergt een constante en duidelijke communicatie met leidinggevenden en werknemers. Voorlichtingsbijeenkomsten, brochures en intranet kunnen daarbij helpen.
Het vraagt ook, dat de beleidsbeslissers goed op de hoogte zijn van de wensen van alle geledingen in het personeelsbestand. Het ene bedrijf onderzoekt dat zelf, het andere huurt externe deskundigen in. Focusgroepen, de levensloopscan van expertisecentrum LEEFtijd, de arbeidstijdentoolkit van FNV Bondgenoten, interviews, raadpleging van managers door de bedrijfstop en de (kader)leden door de bonden, het zijn allemaal instrumenten waar bedrijven uit putten om die wensen boven tafel te krijgen.

De nood om met levensfasebewust personeelsbeleid aan de slag te gaan is hoog. Met name door de demografische ontwikkelingen - vergrijzing en ontgroening en de daaruit voortvloeiende krapte op de arbeidsmarkt - beseffen bedrijven dat het steeds lastiger wordt werknemers te vinden en te houden. Zij willen aantrekkelijk zijn voor hun (potentiële) werknemers door rekening te houden met hun levensfase. Zij moeten investeren in verlofregelingen, in opleidingen voor jongeren èn ouderen, in een goede combinatie van werk en privé, in gezondheid, in inzetbaarheid, kortom in hun werknemers. De tien pilots laten zien dat zij dat ook willen, ieder op hun eigen manier. Samen met vakbonden en hun werknemers geven ze vorm aan levensfasebewust personeelsbeleid. Sommige zijn al enkele jaren bezig, andere zijn net van start gegaan. Het zijn voorbeelden van hoe het kan - niet hoe het moet - voor al die bedrijven en werknemers die ook aan de slag willen gaan met levensfasebewust beleid.

Bijlage. Instrumenten

Arbeidstijdentoolkit: FNV Bondgenoten

FNV Bondgenoten heeft een discussiemethode ontwikkeld om de individuele opvattingen over onregelmatige werktijden in een bedrijf bespreekbaar te maken: de arbeidstijdentoolkit. De toolkit heeft als doel om mensen meer zeggenschap over hun rooster te geven. Dat gebeurt door middel van een spel, waarin mensen een eigen rooster moeten maken. Er is bewust voor een spelsituatie gekozen, omdat deelnemers losser komen te staan van belemmeringen en knelpunten in hun dagelijkse praktijk als ze zonder consequenties 'een spelletje spelen'.
Wanneer de arbeidstijdentoolkit in een bedrijf wordt gespeeld, blijkt elke keer een grote behoefte aan geïndividualiseerde roosters. In een groot aantal sectoren werken mensen echter volgens collectieve roosters. Alleen het inplannen van vrije dagen heeft een individueel karakter. Levensfasebewuste werktijden houden rekening met individuele wensen en behoeften van mensen om werk en privé optimaal te kunnen combineren. Dit kan vooral als bedrijven gaan werken met individuele roosters en werknemers individueel zeggenschap krijgen over de momenten waarop ze wel en niet willen werken. Levensfasebewuste roosters ontstaan met andere woorden door werktijdarrangementen te ontwikkelen waarin werknemers individuele zeggenschap krijgen over hun werktijden. In de uiterste uitwerking ontwerpen werknemers hun eigen individuele rooster, maar er zijn mengvormen te bedenken waarin de individuele wensen in meer of mindere mate vorm krijgen.
Zie voor meer informatie over arbeidstijden:
www.fnvbondgenoten.nl/arbeidstijden
of
www.fnvbondgenoten.nl/arbeidstijdenwet

Leeftijdsspiegel: AWVN en Servicepunt arbeidsmarkt MKB

De Leeftijdsspiegel van de AWVN, gemaakt in samenwerking met MKB Servicepunt, is een hulpmiddel dat werkgevers en werknemers bewust maakt van de gevolgen van de leeftijdsopbouw in het bedrijf. Het is een vragenlijst voor werkgever en werknemersvertegenwoordiging om in gesprek te raken over ouder worden binnen de onderneming. Via een vragenlijst inventariseert de werkgever hoe zijn organisatie nu omgaat met ouder worden en of het nuttig is met leeftijdsbewust personeelsbeleid aan de slag te gaan. Het instrument reikt tevens oplossingsrichtingen aan voor mogelijke knelpunten, en bouwstenen voor een actieplan om leeftijdsbewust beleid te implementeren.
De Leeftijdsspiegel helpt om een helder en concreet beeld te vormen van de organisatie en biedt aanknopingspunten om waar nodig (verder) acties in gang te zetten. Het instrument wil zowel werkgever als werknemer de relevante vragen aanreiken om te bepalen waar de organisatie staat. Heeft de organisatie een probleem op korte termijn of een 'uitdaging' op langere termijn? Wat kan de werkgever doen? En wat kan de werknemer doen? Hoe staat de onderneming ervoor nadat acties in gang zijn gezet? Zie www.awvn.nl of www.servicepuntmkb.nl

Scan Levensloopuitgaven: Expertisecentrum LEEFtijd

De scan levensloopuitgaven geeft antwoord op de vraag hoeveel een bedrijf uitgeeft aan faciliteiten die te maken hebben met de levensloop van werknemers. Expertisecentrum LEEFtijd maakt de scan voor organisaties op maat en laat met het instrument zien hoe deze uitgaven verdeeld zijn onder werknemers uit verschillende leeftijdsgroepen. Daarnaast geeft de scan inzicht in het personeelsbestand en de bijbehorende uitgaven over vijf jaar bij ongewijzigd personeelsbeleid. Onder levensloopuitgaven verstaat het expertisecentrum uitgaven aan arbeid en zorg (kinderopvang, ouderschapsverlof, zorgverlof, flexibel werken, thuiswerken), scholing (functiegericht en loopbaangericht) en flexibele uittreding en ontziebeleid (seniorenverlof, leeftijdsverlof, flexibel pensioen en demotie). De scan levensloopuitgaven is voor bedrijven vaak een eyeopener omdat het hen voorziet van een helder overzicht van waar de gelden heen gaan en hoe deze eventueel beter kunnen worden besteed. Voor een eerste inzicht in de levensloopuitgaven, kan een gratis quickscan worden uitgevoerd op www.leeftijd.nl

FNV BONDGENOTEN

> Werkt in je voordeel