



ABVAKABO FNV
Postbus 3010
2700 KT Zoetermeer
Telefoon 0900 2282522
www.abvakabofnv.nl



■ Inleiding

ABVAKABO FNV heeft in de sector "Werk & Inkomen"¹ diverse cao-onderhandelingen. Het gaat om de verschillende uitvoeringsinstanties, arbodiensten en pensioenfondsen. In deze cao's staan studies over een actief levensfasebewust personeelsbeleid; dat wil zeggen, een personeelsbeleid waarbij rekening wordt gehouden met de wensen en problemen van elke levensfase. De werkgevers onderschrijven ook het belang, en zijn van mening dat het beleid gezamenlijk moet worden ontwikkeld. We nemen hiervoor ruim de tijd, want het gaat om belangrijke onderdelen/artikelen van de CAO's.

ABVAKABO FNV wil niet langer wachten. De studie afspraken moeten worden nagekomen, maar belangrijker nog, dat beleid moet uiteindelijk leiden tot concrete maatregelen gericht op elke levensfase. Er zijn al teveel nota's geschreven door dure bureaus met algemene wijsheden over levensfasebewust personeelsbeleid. Wij gaan dat niet nog eens over doen. In deze brochure doen wij 26 concrete voorstellen, onder het motto "Voor iedere leeftijd wat wils". Wij zullen in zoveel mogelijk instellingen uit de sector "Werk & Inkomen" en in verschillende regio's met (kader)leden en niet-leden in discussie gaan over deze voorstellen.

Ilse van der Weiden
Sander Wesdorp
Bestuurders Werk & Inkomen

¹ UWV, SVB, APG, PGGM, Arbo-Unie, Arboned, Maetis Arbo, ArboDuo, Capability



■ Wat verstaan wij onder levensfasebewust personeelsbeleid

Het is een hele mond vol, maar het voordeel van die "mond vol" is dat dit begrip eigenlijk al zegt waarvoor het is. Toch is een groot misverstand dat een dergelijk beleid zich slechts richt op ouderen. Precies zoals het begrip zegt, is het bedoeld voor elke levensfase; dus voor jong, midlife én ouderen. Wij hanteren de volgende definitie:

"Beleid dat zich richt op de duurzame en optimale inzetbaarheid van alle medewerkers binnen een organisatie door rekening te houden met hun actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften"

Het doel is een duurzame en optimale inzetbaarheid realiseren. Dit is voor zowel de werkgever als de werknemer van belang. In een arbeidsmarkt waar werknemers breder inzetbaar en flexibel worden zullen werkgevers "alle zeilen moeten bijzetten" om medewerkers binnen te houden. Voor de werknemer is het natuurlijk van belang dat de werkgever optimaal gebruik maakt van zijn/haar mogelijkheden. Dat doel, een duurzame en optimale inzetbaarheid, wordt bereikt door rekening te houden met de actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften.

ABVAKABO FNV toetst een levensfasebewust personeelsbeleid aan de volgende doelen:

- Levensfasebewust personeelsbeleid moet de werknemer in staat stellen om zich te blijven ontwikkelen. Dit is een absolute voorwaarde om een optimale en duurzame inzetbaarheid te bereiken. Loopbaanbeleid moet dan ook een essentieel onderdeel zijn van levensfasebewust personeels beleid.
- Levensfasebewust personeels beleid moet leiden tot behoud en verbetering van de arbeidstevredenheid. Door rekening te houden met specifieke kenmerken en behoeften in elke levensfase zal de arbeidstevredenheid positief worden beïnvloed. Daarnaast moet het

■ Voor de afbouwfase:

22. **Korter werken met behoud van deel van het loon over die uren:** Er zijn veel ervaren medewerkers die best langer willen doorwerken, maar het is een gegeven dat, naar mate je ouder wordt, de fysieke krachten afnemen. Daarom vinden wij het van groot belang dat voor deze groep de mogelijkheid wordt gecreëerd om korter te werken met behoud van een belangrijk deel van het loon.
23. **Taakverlichting:** als de ervaren medewerker iets minder taken krijgt, is de kans groter dat hij langer inzetbaar is. Soms kan ook taakverschuiving een verlichting zijn.
24. **Coaching/mentorschap invoeren:** veel ervaring gaat te snel verloren bij uittreden van de ervaren medewerker. Tegelijkertijd worden nieuwkomers onvoldoende begeleid en ingewerkt. Daarom is het belangrijk dat in een vroeg stadium ervaren personeelsleden worden "belast" met de begeleiding van nieuwkomers.
25. **Inbedden leeftijdsverlof in levensfasebewust personeels beleid:** Veel werkgevers gebruiken de wet gelijke behandeling om verworven rechten af te schaffen. De commissie gelijke behandeling heeft echter verklaard dat leeftijdsverlof in principe geoorloofd is, als het onderdeel uitmaakt van een levensfasebewust personeelsbeleid waarin voor elke groep faciliteiten bestaan. Deze regeling kan ook in de plaats komen van een seniorenregeling zoals genoemd onder nummer 22.
26. **Minder onregelmatigheid**



15. **De mogelijkheid om tijdelijk korter te werken:** de wet aanpassing arbeidsduur geldt al, maar dat is in principe een definitieve aanpassing.
16. **Thuis werken:** is nog lang niet overal goed geregeld.
17. **Garantie op kinderopvang:** bij heel veel werkgevers is nog steeds geen kinderopvang geregeld of een lange wachttijd voor de kinderopvang. Een werkgever kan zich onderscheiden op de arbeidsmarkt door de opvang te garanderen.

■ Voor de midlife fase:

18. **Recht op loopbaanscan en begeleiding:** in de cao zou geregeld moeten worden dat je één keer per vijf jaar recht hebt op een loopbaanscan. Veelal zal dit een soort eerste oriëntatie op je loopbaan zijn. Zo'n scan moet, op kosten van de werkgever, een vervolg tot intensieve begeleiding hebben.
19. **Extra scholings- of mobiliteitsbudget:** als er behoefte is aan een radicale wending in de loopbaan, is er extra budget nodig.
20. **Recht op vitaliteitsscan:** door zo'n scan moet duidelijk worden of je fysieke gesteldheid het toelaat je functie goed en gezond uit te kunnen blijven oefenen.
21. **Zeggenschap over werktijden:** met name mensen in roosterdienst hebben behoefte aan vaste vrije tijd voor hobby's etc.

werk interessant en uitdagend blijven. In veranderende organisaties staan nog te vaak de cliënt en efficiency centraal en is te weinig aandacht voor de gevolgen van de functie-inhoud.

- Levensfasebewust personeelsbeleid moet leiden tot behoud en verbetering van de functionele inzetbaarheid. De medewerker moet in elke levensfase goede faciliteiten aangeboden krijgen om zijn werk optimaal te kunnen doen.
- Levensfasebewust personeelsbeleid moet leiden tot een goede balans tussen belasting en belastbaarheid. Een goed beleid besteedt dus ook aandacht aan preventie. Een te grote belasting vergroot de duurzame inzetbaarheid niet.

ABVAKABO FNV hanteert bij levensfasebewust personeels beleid de volgende uitgangspunten:

- **Het vergroten van de individuele zeggenschap** van mensen over hun loopbaan, arbeidsvoorwaarden en arbeidstijden
- **Sterkere positie op de arbeidsmarkt** door continue scholing van alle werknemers van alle leeftijden en alle niveaus. Investeren in scholing, persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit levert betere en breder inzetbare werknemers op
- **Een grotere arbeidsparticipatie** van mannen en vrouwen over de hele levensloop en daarmee een groter draagvlak voor de financiering van collectieve voorzieningen



■ Voorwaarden voor het slagen van levensfasebewust personeelsbeleid:

Levensfasebewust personeels beleid moet zich richten op alle levensfasen, en dus niet alleen op de ouderen. In elke levensfase bestaan er andere problemen en andere behoeften. Als een werkgever daarmee rekening houdt en op maat faciliteiten biedt, draagt dat bij aan goed functioneren, ontplooiing en binding van medewerkers. Bij ontplooiingskansen hoort een goed loopbaanbeleid. ABVAKABO FNV vindt dat loopbaanbeleid een essentieel onderdeel moet uitmaken van levensfasebewust personeels beleid. De kansen op een goede loopbaan worden groter als de organisatie groter is. Kleinere organisaties kunnen "hun" arbeidsmarkt ook zelf groter maken door samenwerkingsverbanden met andere werkgevers binnen de sociale zekerheid.

Levensfasebewust personeelsbeleid is maatwerk, gericht op elke levensfase. In de cao moeten de faciliteiten als rechten worden vastgelegd. In functioneringsgesprekken moet vervolgens maatwerk tot stand worden gebracht. Het is dan ook een absolute voorwaarde dat deze regelmatig, maar minimaal één keer per jaar, plaatsvinden en van goede kwaliteit zijn.

9. **Voordeel voor vakbondsleden:** tot nu toe profiteert elke medewerker van het (kostbare) werk dat de vakbond verricht, terwijl alleen de leden ons daarvoor betalen. Wij stellen voor dat vakbondsleden 1 verlofdag per jaar extra krijgen om voor opleiding/vakbondswerk/zorg te besteden.

■ Voor starters:

10. **Meer dan 36 uur werken:** niet alleen in de spaarvariant (zie onder 7), maar als mogelijkheid voor die groep die gewoon meer wil en kan werken en meer geld wil verdienen. Nog niet elke cao biedt nu de mogelijkheid de aanstelling op verzoek van de werkgever of werknemer uit te breiden.
11. **Snuffelstages:** mogelijkheid creëren (met behulp van mobiliteitscentrum) om op detacheringbasis drie maanden een klus elders te doen. Kijken in andermans keuken, tijdelijk ander werk doen, verruimt het blikveld en de ervaring.
12. **Mogelijkheid om langdurig verlof op te nemen:** met terugkeer garantie. Met levensloop is veelal nog onvoldoende opgebouwd.

■ Voor de spitsuurfase:

13. **Vaderschapsverlof:** invoeren (indien dit nog niet gebeurd is) van betaald verlof van 2 weken voor vaders bij geboorte van een kind.
14. **Flexibele werktijden:** het is in deze fase belangrijk om je werktijden zo veel mogelijk zelf te regelen in verband met opvangtijden kind, ook bij ziekte.



Eén bepaalde werkgever kan wellicht moeilijker een garantie geven, dan een samenwerkingsverband van meerder werkgevers. Dit helpt ook in het kader van het binden van mensen.

6. **Jobrotation:** wordt erg belangrijk gevonden door medewerkers; zij vinden ook dat de werkgever te weinig gebruik maakt van hun capaciteiten. In de rechtspositie zou moeten worden vastgelegd dat personeel in principe om de zoveel jaar recht op een andere plek hebben. Er worden bijna nooit medewerkers in "algemene dienst" aangenomen, met de gedachte dat ze regelmatig wisselen van functie. Jobrotation is makkelijker in een grotere (gemaakte) organisatie (zie 3) en met minder inhuur (zie 4). De bereidheid is groter met baanzekerheid (zie 5).
7. **Verruimen spaarmogelijkheden van uren in de cao:** waar mogelijk en nodig zou het aantal spaarmogelijkheden flink verhoogd moeten worden.
8. **Leidinggevende functies ook voor parttimers:** leidinggevend worden geacht meer dan fulltime te werken; dit beperkt zorgende vrouwen/mannen in hun loopbaan/carrière. Daarom willen we nadrukkelijk vastleggen dat een leidinggevende functie ook parttime moet kunnen worden uitgeoefend.

■ Levensfasen:

Het arbeidzame leven is grofweg in te delen in vier fases, waarbij verschillende behoeften spelen. Het ligt voor de hand bij elke fase direct leeftijden te noemen, maar we weten dat dit tegenwoordig veel diverser is dan de geëikte patronen.

Starter: wil en kan veel uren werken, wil snel resultaat en zich snel ontwikkelen.

Spitsuurfase: in deze fase is er vaak de combinatie van de keuze voor kinderen en cruciale loopbaanstappen; het zoeken van evenwicht tussen nieuwe eisen werk en eisen privé-leven.

Midlife fase: de balans wordt opgemaakt: wat heb ik bereikt en wat wil ik nog? Je staat op een keerpunt in je carrière. Het moment om te overwegen je loopbaan een hele andere wending te geven.

Afbouwfase: er is veel ervaring en kennis; het is vooral van belang jezelf gemotiveerd en inzetbaar te houden en kennis en ervaring over te laten dragen.



ABVAKABO FNV heeft een pakket samengesteld met voorstellen voor een goed levensfasebewust personeelsbeleid:

Voor iedere leeftijd wat wils

Pakket levensfasebewust personeelsbeleid

Hieronder tref je onze voorstellen voor een levensfasebewust personeels beleid aan. De eerste tien voorstellen kunnen (naar keuze/op maat) in elke levensfase van pas komen. Daarna volgen een aantal voorstellen per levensfase.

■ Voor alle levensfasen:

1. **Levensfase afspraken:** Iedereen heeft recht op afspraken over een pakket aan faciliteiten voor zijn/haar levensfase. Het is niet de bedoeling een nieuw soort gesprekscyclus te regelen. Er moeten functioneringsgesprekken plaatsvinden, minimaal één keer per jaar. De persoonlijke ontwikkeling dient minimaal één keer in de drie jaar (recht op POP/employability/scholing) uitvoerig aan de orde te komen. In dat zelfde gesprek moeten wat ons betreft ook de faciliteiten voor de levensfase een belangrijke plek krijgen.
2. **Scholingsrugzakje:** in veel cao's is een bepaald percentage van de loonsom beschikbaar voor scholing en ontwikkeling. Dit percentage kan vaak omhoog of beter benut worden. Wat ons betreft wordt het in elke cao ook een persoonlijk budget dat iedere medewerker jaarlijks wordt toegekend. Op deze manier stimuleer je persoonlijke ontwikkeling van alle medewerkers, terwijl nu vaak een klein deel daarmee bezig is. De inhoud zou je ook mee moeten kunnen nemen naar een andere werkgever binnen de sociale zekerheid. Op langere termijn zouden we er naar moeten streven dat je dit rugzakje ook kunt meenemen naar verwante sectoren zoals gemeenten.

■ Recht op mobiliteit: 3 tot en met 7

3. **Eén interne (regionale) arbeidsmarkt:** we moeten bevorderen/aansturen op het creëren van één "arbeidsmarkt" in de sociale zekerheid. Hiermee vergroten we de kans op een loopbaan voor heel veel medewerkers. De mobiliteit is eenvoudiger te bevorderen als de verschillen in rechtspositie minimaal zijn. Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden tussen uitvoeringsinstanties en werkgevers in de sociale zekerheid/re-integratie zou moeten worden nagestreefd. Daarnaast zou een mobiliteitscentrum moeten worden opgezet dan wel bestaande centra moeten worden gebruikt. Voorkomen moet worden dat het een "afvalbak" wordt. Op langere termijn zou het centrum kunnen worden uitgebreid met de provincie, de gemeenten en onderdelen uit de rijkssector en onderwijs in die regio. Dit initiatief bevordert de mobiliteit en biedt meer carrièrekansen aan medewerkers.
4. **Minder externen:** er wordt ongelooflijk veel geld aan inhuur van externen besteed. Veelal belemmert inhuur de kansen van "internen"; het zijn vaak ook leuke klussen waar externen mee "weglopen". Op zijn minst moet er eerst worden bekeken of "internen" die klussen kunnen doen. In het algemeen vinden we dat er veel minder externen moeten worden ingehuurd.
5. **Baanzekerheid in sector creëren:** onder het motto: 'flex en zeker'; meer mobiliteit vinden wij belangrijk; het vergroot de kans op ontplooiing en het verkleint de kans op verstarring. Maar meer mobiliteit en flexibiliteit moet wel in een veilige omgeving plaatsvinden. Baanzekerheid vergroot de kans op medewerking aan mobiliteit. Daarom moeten werkgevers afspraken met ons maken over baan zekerheid.

