

Eindrapport ADM

LevensfaseBewust Personeelsbeleid

Colofon

Uitgave van: a-advies, Michel Donners

Contact: telefoon 030 - 262 02 05, info@a-advies.nl

www.a-advies.nl

Inhoudsopgave

I	Voorwoord	5
II	Eindrapportage en aanbevelingen focuswerkgroep ‘Het bezien van de stijl van leidinggeven en het voeren van werkoverleg, functionerings-, beoordelings- en POP-gesprekken’	7
III	Eindrapportage en aanbevelingen focuswerkgroep ‘Inzetbaarheid-verbetering voor diverse leeftijdscategorieën’	17
IV	Eindrapportage en aanbevelingen focuswerkgroep ‘Leeftijdsartikelen in de CAO onderzoeken en waar mogelijk moderniseren’	25
V	Bijlagen	33
	1 Kwaliteitscode EVC	34
	2 Deelnemerslijst stuurgroep en focuswerkgroepen	38

I Voorwoord

De uitdaging: echt werk maken van levensfasebewust personeelsbeleid

Eind november 2007 heeft de AWWN een belevingsonderzoek gedaan, met name gericht op leeftijdsopbouw, verloop, ziekteverzuim, opleidingen en functiewisselingen. Tijdens gesprekken is informatie verzameld over knelpunten, opvattingen over werk en verwachtingen per levensfase.

Het onderzoek leverde op dat er nog werk gemaakt kan worden van onderwerpen als: werkdruk, opleidingsbeleid en stijl van leidinggeven.

Vervolgens hebben CAO-partijen in 2008 bepaald dat ze gemeenschappelijk (werkgever en bonden) aan de slag zullen gaan om een nieuwe aanpak echt van de grond te krijgen. Daarna is er een stuurgroep gevormd, waarin vakbonden, werkgever en Ondernemingsraad (OR) waren vertegenwoordigd.

Op 21 januari 2009 is de stuurgroep voor het eerst bij elkaar geweest. De stuurgroep werd begeleid door a-advies. Tijdens de eerste bijeenkomst heeft de stuurgroep gesproken over de ambitie, de definitie en een plan van aanpak. Het startschot werd gegeven om bij ADM Europoort BV (AEBT) echt werk te maken van LevensfaseBewust Personeelsbeleid (LBP). In januari 2009 is het project LBP van start gegaan, om vorm en inhoud te geven aan het gemeenschappelijk invulling geven aan het beleid door met elkaar bezig te zijn met de vraag hoe medewerkers hun werk zo goed, gezond en prettig mogelijk kunnen inrichten in de verschillende levensfasen.

De volgende **ambitie** werd gedefinieerd: *‘Medewerkers kunnen bij ADM Europoort BV gezond, veilig en verantwoord werken. ADM is een aantrekkelijke werkgever voor huidige en nieuwe medewerkers in alle levensfasen.’*

Als **definitie** om mee te werken werd voor het volgende gekozen: *‘Levensfasebeleid is een onderwerp dat de laatste jaren steeds meer aandacht krijgt van werkgevers en werknemers. Mensen kunnen en willen tegenwoordig zelf bepalen hoe zij invulling geven aan werken, rusten, leren en zorgen en dit afstemmen op hun individuele behoeften en wensen. Door ruimte te creëren voor keuzes die passen bij de persoonlijke levensfase van een medewerker en bij het bedrijf, blijven werknemers langer en met meer plezier inzetbaar. Dat komt de betrokkenheid en de prestaties ten goede.’*

Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen spelen hierin een belangrijke rol. Deze moeten er niet alleen voor zorgen dat de faciliteiten en processen geborgd zijn, maar spelen ook een belangrijke rol in de bewustwording. Leidinggevend en medewerkers zullen zich uitgedaagd moeten voelen om levensfasebeleid een plek te geven binnen de organisatie en in de hoofden van medewerkers.

Als zij zich bewust zijn van de verscheidenheid in levensfasen kunnen zij hun medewerkers beter ondersteunen en hun talenten optimaal benutten.

Om aan de gemeenschappelijkheid vorm te geven, is er een **plan van aanpak** geschreven. Daarbij moest een stuurgroep een proces tot stand laten komen, waarin de medewerkers zelf het woord kregen. Zij konden en kunnen immers het best aangeven hoe het beleid eruit moet zien. Daarbij hebben zij oog voor de belangen van de mensen en van het bedrijf. Centraal in de aanpak stond dat de stuurgroep niet zelf alles wilde bedenken. Medewerkers werden uitgenodigd om ideeën en suggesties aan te leveren.

Op 11 februari is een startbijeenkomst geweest met een breed samengestelde groep mensen, die werkzaam zijn bij ADM: mannen/vrouwen, oud/jong, autochtoon/allochtoon en ploegenmedewerker/dagdienstmedewerker.

Vanuit de startbijeenkomst kwamen onderwerpen/thema's naar voren, die uitgewerkt konden worden. Deze onderwerpen/thema's werden door de stuurgroep omgezet in opdrachtformuleringen voor een aantal focuswerkgroepen. Deze focuswerkgroepen bestonden uit medewerkers van het bedrijf. Onder begeleiding van a-advies bedachten zij ideeën en deden voorstellen aan de stuurgroep. De focuswerkgroepen hebben ook intensief overlegd met andere medewerkers

De uitgewerkte thema's zijn:

- 1 het bezien van de stijl van leidinggeven (denk hier bijvoorbeeld aan meer leidinggeven op basis van 'de mens' centraal in plaats van outputgericht) en het voeren van werkoverleg, functionering, beoordeling- en POP-gesprekken (denk hier bijvoorbeeld aan de regelmaat en opvolging van afspraken, maar ook het centraal stellen van de inbreng van de medewerker);
- 2 inzetbaarheidverbetering voor diverse leeftijdscategorieën (bijvoorbeeld werkplekonderzoek, risico-inventarisatie en van curatief naar preventief ziekteverzuimbeleid);
- 3 leeftijdsartikelen in de CAO onderzoeken en waar mogelijk moderniseren.

En nu is het dan zover: de resultaten van de focuswerkgroepen zijn samengebundeld in een eindrapport, de adviezen liggen op tafel en partijen, ADM, vakbonden en OR, kunnen afspraken maken over de uitvoering van de adviezen van de focuswerkgroepen. 'Boter bij de vis'-tijd, nu invulling geven! ADM en haar medewerkers mogen trots zijn op elkaar; er ligt een eindrapport dat tot stand is gebracht middels een gemeenschappelijke inspanning!

Michel Donners
adviseur a-advies

II Eindrapportage focuswerkgroep ‘Het bezien van de stijl van leidinggeven en het voeren van werkoverleg, functionerings-, beoordelings- en POP-gesprekken’

Inleiding

De focuswerkgroep ‘Stijl’ had als opdracht om aanbevelingen te doen over de wijze, waarop binnen ADM gesprekken worden voorbereid, gevoerd en ervaren. Meer specifiek ging het om de punten: stijl van leidinggeven, het voeren van werkoverleg, functionering, beoordelings- en POP-gesprekken.

Tijdens de bijeenkomsten van deze focuswerkgroep heeft zich een interessante omslag voorgedaan. Begonnen bij het analyseren en bespreken van de bedoelde HRM-instrumenten werd het voor de focuswerkgroep steeds duidelijker dat het vraagstuk (veel) breder is dan alleen het aanscherpen van deze instrumenten. De aandacht richtte zich daarna dan ook meer op de organisatiecultuur en de ontwikkeling van de arbeidsrelaties. Zonder in staat te zijn geweest dit onderwerp uitputtend te behandelen, heeft de focuswerkgroep hier wel een eerste analyse en aanbevelingen op geformuleerd.

De focuswerkgroep beseft hiermee het oorspronkelijke terrein van de opdracht enigszins te hebben verlaten. De aanbevelingen strekken dan ook verder dan het expliciete domein van het levensfasebewust personeelsbeleid. Vanwege het belang van dit onderwerp heeft de focuswerkgroep toch gemeend dit pad verder te moeten bewandelen. Uiteindelijk is toch ook de cultuur van de organisatie gerelateerd aan de mate, waarin mensen met plezier (blijven) werken binnen ADM.

Het kader voor de focuswerkgroep

Levensfasebeleid is een onderwerp dat de laatste jaren steeds meer aandacht krijgt van werkgevers en werknemers. Bij het bediscussiëren van de diverse onderwerpen heeft de focuswerkgroep de volgende definitie van levensfasebewust personeelsbeleid gehanteerd: *‘Mensen kunnen en willen tegenwoordig zelf bepalen hoe zij invulling geven aan werken, rusten, leren en zorgen en dit afstemmen op hun individuele behoeften en wensen. Door ruimte te creëren voor keuzes die passen bij de persoonlijke levensfase van een medewerker en bij het bedrijf, blijven werknemers langer en met meer plezier inzetbaar. Dat komt de betrokkenheid en de prestaties enorm ten goede. Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen spelen hierin een belangrijke rol. Deze moeten er niet alleen voor zorgen dat de faciliteiten en processen geborgd zijn, maar spelen ook een belangrijke rol in de bewustwording. Leidinggevend en medewerkers zullen zich uitgedaagd moeten voelen om levensfasebeleid een plek te geven binnen de organisatie en in de hoofden van medewerkers. Als zij zich bewust zijn van de verscheidenheid in levensfasen kunnen zij hun medewerkers beter ondersteunen en hun talenten optimaal benutten.’*

Analyse

Over het onderwerp 'Individuele gesprekken' heeft de focuswerkgroep een analyse gemaakt van de huidige en de gewenste situatie. De opsomming betreft een inventarisatie van individuele meningen van de deelnemers aan de focuswerkgroep.

Aan de positieve kant is er veel waardering voor het feit dat het gebeurt. Ook de mogelijkheid tot eigen inbreng en het feit dat er eens echt tijd genomen kan worden om met elkaar te praten, wordt gewaardeerd. De kritiek richt zich vooral op het feit dat de gesprekken onvoldoende zijn ingebed.

Ze kennen onvoldoende een koppeling met de bedrijfsdoelen. Ook is het doel van de gesprekken voor met name medewerkers niet helder. Een grotere groep medewerkers gaf aan dat de *follow up* van de gesprekken als onvoldoende werd ervaren. Over de kwaliteit van de leidinggevenden werd heel divers geoordeeld.

goed aan huidige situatie	niet goed aan huidige situatie
goed dat het gebeurt	als je je werk goed doet, is het niet nodig
gesprek heeft wel nut	het gebeurt niet altijd
aankondiging via brief	het precieze doel is onduidelijk
mogelijkheid om zelf zaken te agenderen	geen invloed op beloning bij niet-CAO-personeel
vooral goed voor jongeren	leidinggevende is onzeker geen <i>follow up</i> gesprek vaak nog eenzijdig kwaliteit en regelruimte leidinggevende onvoldoende gesprek wordt niet met juiste personen gevoerd onduidelijkheid over relatie met doelstellingen bedrijf formeel/procedureel via standaardformulier

Ook hebben de deelnemers een beeld gevormd van de wenselijke situatie. Het gaat hierbij wederom om de individuele gesprekken. Het beeld dat naar voren komt, is scherp. Er is behoefte aan een gesprek dat ertoe doet binnen een volwassen arbeidsrelatie. In de bespreking richtte de aandacht zich vooral op het realiseren van de juiste verhouding tussen medewerker en leidinggevende. Deelnemers zijn de mening toegedaan dat de inhoud van het gesprek zich vooral dient te richten op de inhoud van de werkzaamheden.

Door deze groep werd ook opgemerkt dat de introductie van bijvoorbeeld POP-gesprekken nog relatief nieuw is binnen ADM. Het is dan ook logisch dat het voeren van de goede gesprekken ook een kwestie is van lange adem. Wel is van belang dat oneffenheden in de start niet meteen leiden tot een ondermijning van het draagvlak voor deze gesprekken.

De onderstaande inventarisatie van de wenselijke gesprekken komt mede voort uit de gesprekken die de deelnemers van de focuswerkgroep hebben gehouden met medewerkers in het bedrijf.

Hen is gevraagd hoe het ideale functioneringsgesprek eruit ziet en wat er daarbij verwacht mag worden van de leidinggevende, van jezelf als medewerker en van de organisatie.

Wat is het voor gesprek?

- Een tweezijdig gesprek
- Een gesprek op gelijk niveau
- Tweezijdig gesprek waar alles aan bod kan komen en waar wel vervolggesprekken voor nodig zijn (soms ook met anderen)

Wat is het doel van het gesprek?

- Duidelijkheid over de inhoud
- Bespreken van functie, werkplek, toekomst, leidinggevende en ervaringen
- Wat je van je leidinggevende vindt
- Functioneren centraal stellen, maar ook je toekomstige ambities
- Ambities staan centraal
- Problemen met elkaar oplossen
- Wederzijdse verwachtingen uitspreken
- Inhoud is functiegericht
- Niet spreken over andere personen
- Gesprekken gaan primair over de functie en secundair over gedragsaspecten

Stijl van leidinggeven

- Wel duidelijk, maar niet procedureel (op handtekening gericht)
- Leidinggevende moet goed op de hoogte zijn
- Op je gemak stellen; luisterend oor bieden
- Leidinggevende dient ook gemotiveerd te zijn (ook voor deze gesprekken)
- Leidinggevende moet een open gesprek kunnen voeren
- Leidinggevende moet er ook tussentijds op terugkomen
- Leidinggevende moet open houding hebben (makkelijk binnenlopen)

Stijl van de medewerkers

- Medewerker moet goed voorbereid zijn
- Medewerker moet niet denken dat hij alleen maar beoordeeld wordt
- Medewerker moet een positieve grondhouding hebben
- Het moet niet gaan om het vaste salaris
- Medewerker moet ook kwetsbaar durven zijn

Opvolging van gesprekken

- Feedback geven na de gesprekken
- Nooit roddelen of het vertrouwen vanuit het gesprek schaden
- Verwerking van de gesprekken in het beleid
- Koppel op algemeen niveau ook terug naar de afdelingen
- Het moet motiverend stimulerend werken voor de medewerkers

Een beeld...

De focuswerkgroep heeft een beeld gevormd van wat wij binnen ADM van elkaar mogen verwachten. Dit betekent dat dit uitgangspunten zijn waarop we elkaar voortdurend kunnen aanspreken, maar waar we ook op aangesproken willen en kunnen worden:

‘Wij verwachten van een ieder jong/oud, man/vrouw in alle functies om aan het eigen werk glans te geven. Wij verwachten van het management en HR ons te faciliteren en ondersteunen’.

Dit lijkt wellicht een voor de hand liggend beeld, maar het betekent bijvoorbeeld dat een werkoverleg, functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek en POP-gesprek meer is dan even een A4-tje invullen en een handtekening verkrijgen.

Het is meer dan alleen het trainen van leidinggevenden. Het is meer dan even verplicht bij elkaar gaan zitten. Wij gaan ervan uit dat bedrijf en medewerkers baat hebben bij eerlijke, open en tweezijdige gesprekken. Gesprekken vinden niet in het luchtledige plaats, maar hebben een doel. Helderheid in de doelen geeft immers focus aan de gesprekken. Een werkoverleg is veel dynamischer en efficiënter als iemand daadwerkelijk ervaart dat hij of zij met het team bezig is om een doel of een gedeelde ambitie te realiseren. Dit betekent dus ook dat bedrijfsdoelstellingen vertaald moeten worden naar realiseerbare en uitdagende doelen op groeps- en of individueel niveau. Voor het groepsniveau geldt daarbij dat de omvang van de groep niet te groot mag zijn. Het gaat om ambities die je met elkaar kunt ‘beleven’ om een collectief resultaat neer te zetten. Daarom verwachten wij dat er voldoende informatie en documentatie is om deze gesprekken op een goede manier te laten verlopen.

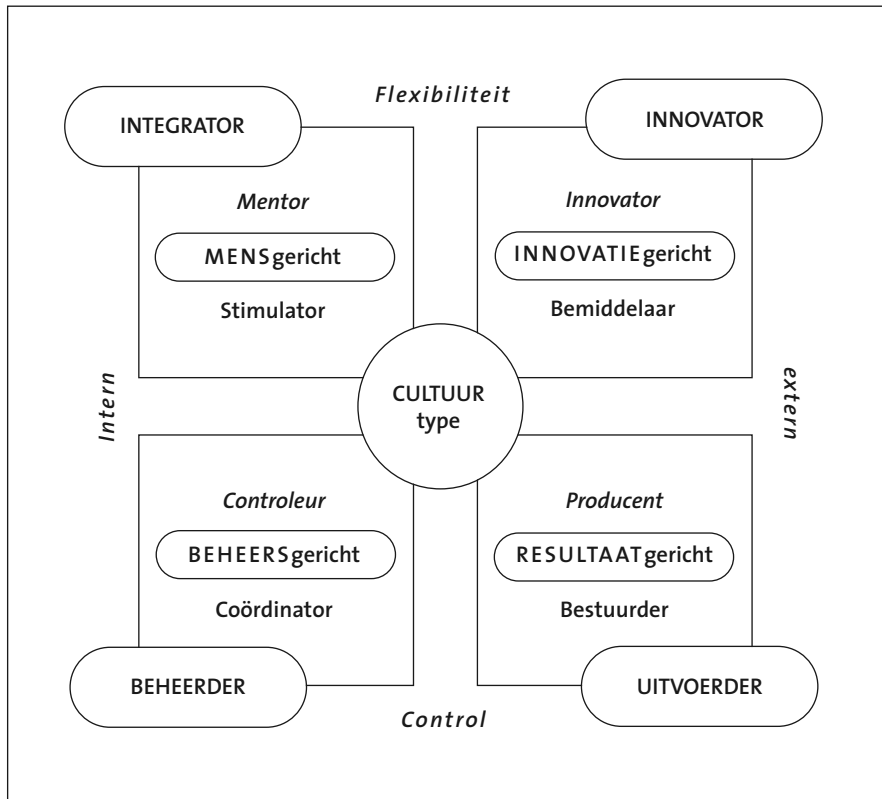
- In ieder gesprek moet duidelijk zijn wat de doelstellingen en strategie zijn van ADM!
- In ieder gesprek moet duidelijk zijn of worden wat ieders bijdrage is in het bedrijf en wat die bijdrage betekent voor jezelf, de groep, het bedrijf.
- Doelstellingen en strategie moeten vertaald zijn naar individu, groep en bedrijf.
- Behalve dat doelstellingen/strategie helder moeten zijn, moet ook duidelijk zijn hoe het organigram van ADM eruit ziet: Wie heeft welke verantwoordelijkheden in de lijn? Wie legt aan wie verantwoording af?
- Welke toekomstmogelijkheden heeft een medewerker bij ADM, zowel horizontaal, als verticaal?
- Daarnaast moeten er naast de functiebeschrijvingen duidelijke profielen zijn met competenties (werkvaardigheden) op het gebied van kennis, vaardigheden en gedrag/houding en vertrouwen.

Aanbeveling

De focuswerkgroep heeft ervoor gekozen om niet alleen een lijst met losse verbeterpunten te benoemen. Om echt tot een kwaliteitsslag te komen, stelt de focuswerkgroep voor om gedurende één jaar te komen met een project dat gericht is op het optimaliseren van de kwaliteit van de gesprekken binnen ADM met als doel de gesprekken een bijdrage te laten leveren aan de gewenste cultuurverandering. Voor dit project dienen voldoende mensen, middelen en tijd te worden vrijgemaakt. De projectleider zal iemand van postuur zijn die informele invloed geniet binnen ADM. Binnen dit project krijgen de navolgende aandachtspunten een plek.

Stijl van leidinggeven

Leidinggeevenden zijn getraind in het voeren van gesprekken. De mening van de focuswerkgroep is echter dat de stijl van leidinggeven op dit moment nog onvoldoende is ontwikkeld. Het gaat hierbij om een leiderschapstijl die mensgericht is. Er bestaan vele indelingen in leiderschap en leiderschapstijlen. Als voorbeeld gebruiken we hier de bekende indeling van Quinn en Rohrbauch.



Het diagram toont duidelijk aan dat de stijl van leidinggeven ook afhangt van de context. Voor ADM geldt dat het onderwerp LevensfaseBewust Personeelbeleid met name gericht is op de interne flexibiliteit en overtuiging. Dit plaatst ons in het vierkant linksboven. Vooral door intervisie zal de leiderschapstijl binnen ADM verder ontwikkeld dienen te worden. Deze intervisie vindt één keer in de zes weken plaats. Gedurende het projectjaar zullen in totaal acht intervisiebijeenkomsten voor leidinggeevenden worden georganiseerd.

Kennis en gewenste cultuur

Om ADM op een efficiënte wijze te laten functioneren, is kennis van de organisatie onontbeerlijk.

Op de eerste plaats betreft dit de feitelijke kennis van het organigram, de verdeling van de verantwoordelijkheden, het verloop van de besluitvormingsprocessen en het benoemen van interne en externe klanten. Dit dynamische organigram wordt gemaakt en op een toegankelijke en herkenbare manier gecommuniceerd naar alle medewerkers.

Naast de hardware is het ook belangrijk om met elkaar een beeld te vormen van de organisatie die we willen zijn. Dit gedeelde beeld kun je wel opschrijven, maar moet je toch met elkaar ervaren.

Dit beeld speelt op twee niveaus:

1 Wat onderscheidt ons als ADM'ers? (*corporate identity*)

Binnen de focuswerkgroep werden al enige aanzetten gegeven tot het formuleren van deze identiteit. Zo werd gesteld dat het bedrijf supersociaal kan zijn in voorkomende gevallen.

Ook werd benadrukt dat het bedrijf het als één van de weinigen mogelijk maakt om snel carrière te maken binnen bedrijf. Om de identiteit uit te dragen, is het ook van belang deze te communiceren (ook intern). Dit kan bijvoorbeeld door positief voorbeeldgedrag een plek te geven in het personeelsblad.

2 Hoe gaan we met elkaar om binnen ADM? Wat drijft ons en hoe? (*organisatiecultuur*)

De organisatiecultuur zegt iets over hoe mensen met elkaar omgaan in het bedrijf. Een mooie indeling hiervan is gemaakt door De Caluwe. Hij onderscheidt vijf typen (kleuren) organisaties. Elke organisatie heeft zijn eigen kenmerken en moet op verschillende manieren worden aangestuurd (interventies).

	Valkuil	Individu	Groep	Organisatie
Geel	Politiek, macht, win-win-situaties, onderhandelen, eens worden	Personal commitment statement	Confrontatie-vergaderingen	Verbeteren kwaliteit van arbeid
	Gezamenlijk belang is er niet altijd (lose-lose situatie)	Outplacement Protegé-constructies	Derde partij strategie Topstructuur	Strategische allianties CAO-onderhandelingen
Blauw	Regelen, plannen, beheersen, duidelijke resultaten	Management by objectives	Werken in projecten	Strategisch management
	Geen aandacht voor irrationele aspecten, haast, ongeduld	Hygiënisch werken Werken met een agenda	Archiveren Besluitvorming	Business process redesign Doorlichting, auditing
Rood	Motiveren, betrokken, wij-gevoel, prikkelen, straffen en belonen	Loopbaan-ontwikkeling	Sociale activiteiten	Belonen in organisaties
	Gebrek aan harde uitkomsten	Werving en selectie Taakverrijking/taakverbreding	Teamrollen Management by speech	Mobiliteit en diversiteit Triple ladder
Groen	Bewustwording, leren, uitwisselen, elkaar leren kennen	Coaching Intensieve'clinic'	Teambuilding Gaming	Open systems planning Parallele leerstructuren
	Onwil/onvermogen te leren, teveel reflectie, geen harde uitkomsten	Feedback gesprek/spiegelen	Intervisie	Kwaliteitscirkels
Wit	Evolutie vanuit chaos, natuurlijke weg, energie, creativiteit	T-groep Persoonlijke groei	Zelfsturende teams Openspace bijeenkomsten	Zoekconferenties Rituelen en mystiek
	Ideologiseren, zelfsturing, betekenisloos gezwets	Networking	Expliciteren mentale modellen	Heilige huisjes afbreken

Voor zowel de *corporate identity*, als de organisatiecultuur stellen wij voor hier in het programma aandacht aan te besteden tijdens de werkoverleggen of opkomsturen. Ook zal gedurende het projectjaar een onderzoek naar de bedrijfscultuur worden uitgevoerd. Doel is om een scherper gemeenschappelijk beeld te krijgen van identiteit- en cultuuraspecten die voor verbetering vatbaar zijn. Daarnaast dient het onderzoek als o-meting voor de bedrijfscultuur. Op een later tijdstip is dan ook te meten of de activiteiten ook daadwerkelijk tot een verbetering leiden. Een eerste vingeroefening leerde dat ADM momenteel wellicht te typeren is als een rood-groene organisatie.

Aandacht voor competenties

Naast een duidelijke functiebeschrijving met taken en bevoegdheden, is het ook belangrijk dat per functie wordt gekeken naar de competenties waarover medewerkers dienen te beschikken. Competenties zijn te omschrijven als gedragskenmerken die een goede uitoefening van de functie mogelijk maken. Voorbeelden van competenties zijn bijvoorbeeld resultaat gericht werken, samenwerken of accuratesse.

De focuswerkgroep stelt voor om binnen één jaar met behulp van de medewerkers competenties aan de diverse functies toe te bedelen. In een later stadium kunnen deze competenties ook worden gebruikt voor de verdere ontwikkeling van het bedrijf en de medewerker.

Een belangrijke competentie waar iedere medewerker over dient te beschikken, is het voeren van een goed functioneringsgesprek. Het is gebruikelijk om leidinggevend te trainen in het voeren van deze gesprekken. Ook voor de medewerker is het echter van groot belang om deze gesprekken goed voorbereid en competent te kunnen voeren. We bevelen dan ook aan om in het projectjaar voor alle medewerkers een training te organiseren, waarin zijn worden voorbereid op het voeren van functioneringsgesprekken.

Aanbevelingen voor de overleggen

De focuswerkgroep heeft een aantal praktische en concrete aanbevelingen die gedurende het projectjaar in de diverse overleggen worden geïmplementeerd en gemonitord:

- In het werkoverleg moet plaats zijn voor een koppeling van de bijdrage van het team aan de doelstellingen van de ADM. Het werkoverleg dient minimaal één keer per maand te worden gehouden. Er dient heldere verslaglegging plaats te vinden. Er zal gewerkt worden met een vaste agenda. Om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten, zullen ze als deelnemers van het overleg verantwoordelijk worden gemaakt voor een specifiek agendapunt, zoals bijvoorbeeld scholing of veiligheid. Gedurende een bepaalde periode zijn zij dan binnen de afdeling sterhouder voor dit onderwerp.

- Functioneringsgesprekken vinden één keer per jaar plaats. Leidinggevendenden zullen het voeren van de gesprekken voortaan evalueren. Gedurende het eerste jaar zal dit gebeuren met de projectleider. Leidinggevendenden volgen één keer per zes weken een intervisie over de voortgang van de cultuurverandering, de stijl van leidinggeven en de kwaliteit van de gesprekken.
- Tijdens het projectjaar dient de mogelijkheid onderzocht te worden om ook voor niet-CAO-personeel (de wenselijkheid van) een bonussysteem te introduceren. Dit bonussysteem hoeft niet per definitie in geld te zijn. Het wordt ontwikkeld in overleg met de OR. Binnen het projectjaar wordt ook proef gedraaid met het bonussysteem voor CAO-personeel.
- Binnen de POP-gesprekken worden heldere en bindende afspraken gemaakt over de ontwikkeling. Het betreft dan zowel opleidingen, als carrièreperspectieven, alsmede ook de financiering en planning. Elke medewerker krijgt minimaal één keer per drie jaar een POP-gesprek.

III Eindrapportage en aanbevelingen focuswerkgroep 'Inzetbaarheidverbetering voor diverse leeftijds- categorieën' (bijvoorbeeld werkplekonderzoek, risico-inventarisatie en van curatief naar preventief ziekteverzuimbeleid)

Voor haar activiteiten heeft de focuswerkgroep de volgende categorieën medewerkers onderscheiden:

- tot en met 30 jaar de fase van de starter/oriëntatiefase en meestal 'jonge', nieuwe medewerker
- 31 tot en met 49 jaar de fase van het spitsuur van het leven/specialisatie
- 50 jaar en ouder de fase van stabilisatie/stagnatie in het leven en op weg naar het seniorschap

De focuswerkgroep benadrukt dat de effecten van haar voorstellen sterk afhankelijk zijn van de cultuur, waarin ze een plek gaan vinden. De voorstellen zijn dan ook geen vervanging van een goed gesprek tussen leidinggevende en medewerker, maar moeten deze juist ondersteunen. Binnen de kaders van dit gesprek, waarin vertrouwen de belangrijkste voorwaarde is, zal op individuele basis gezocht worden naar maatregelen die de inzetbaarheid van de medewerkers in de toekomst kunnen vergroten. Dit kan zowel gaan om het fris blijven in de eigen functie, als om het eventueel voortzetten van het dienstverband in een andere functie. Voor de focuswerkgroep geldt dat plezier in het werk een belangrijk uitgangspunt is om de inzetbaarheid in alle levensfasen te vergroten.

Korte termijn

a) *Coachingsprogramma (50 jaar en ouder)*

Coachen is iemands potentiële kwaliteiten vrijmaken, zodat hij of zij zo goed mogelijk presteert. Het is geen onderwijzen, maar leren bevorderen. Coachen vergroot het zelflerend vermogen van medewerkers en is gericht op de verdere ontwikkeling van bewustzijn en verantwoordelijkheid, zodat potentieel maximaal tot wasdom kan komen.

Coachen is eerst begrijpen om daarna begrepen te worden. Naast luisteren en vragen stellen, is een coach geduldig. Het zelf oplossen van problemen werkt vaak op de korte termijn sneller, maar is op langere termijn weinig effectief. Goede coaches nemen de tijd (zonder het doel uit het oog te verliezen), beschikken over empathisch vermogen en zijn optimisten. Verder is - over en weer - eerlijkheid en vertrouwen essentieel. Tijdens het coachingstraject moeten beiden zich vrij voelen om zaken te benoemen en uit te spreken. Dit lukt alleen als er vertrouwen is en beiden overtuigd zijn van de goede bedoeling van de ander.

Om invulling te kunnen geven aan een coachingstraject dienen de coach en medewerker aan een aantal voorwaarden te voldoen. Voor de gecoachte is essentieel, dat de wil om gecoacht te worden aanwezig is. Hij of zij zal bereid moeten zijn om ook met zelfreflectie te kijken naar de eigen inzetbaarheid. Daarnaast is een helder doel over wat tijdens het coachingstraject gerealiseerd gaat worden, onontbeerlijk. Het centrale doel van de coaching bij ADM is het optimaliseren van het werkplezier en de inzetbaarheid van de medewerker. Dit behelst zowel een instrumentele kant (wat heb ik nodig?), als een belevingskant (hoe stel ik mij op?). Verder is het noodzakelijk dat de kaders van het coachingstraject vooraf helder zijn. Wat kunnen gecoachte en coach van elkaar verwachten? Belangrijk voor het coachingstraject is bovendien dat de coach de gecoachte een eigen tempo gunt.

Vóór 1 januari 2010 zal er per afdeling één medewerker gekozen worden om coach te worden van zijn/haar afdeling. Medewerkers van 50 jaar en ouder zal worden gevraagd of zij hier interesse in hebben. Naar aanleiding van aanmelding zal bekeken worden wie er worden gekozen. De keuze voor de coach berust bij de leidinggevende. Je bent coach voor de periode van drie jaar, waarna een ander de kans krijgt mentor te zijn. De coach is bij voorkeur *geen* leiding gevende.

Vóór 1 januari 2010 zal er een coachingsbeleid zijn geformuleerd. De coaches zullen een training doorlopen, waarbij ze worden geïnstrueerd over de aanpak van hun coaching. Uiterlijk 1 maart 2010 zal er een coachingsopleiding zijn gevolgd om een uniforme en stevige basis te leggen voor een actieve coaching.

Binnen het traject LevensfaseBewust Personeelsbeleid zijn de coaches vooral loopbaan-, wend- en weerbaarheidscoaches. Zij richten zich primair op het optimaliseren van de ontwikkeling en het bewustzijn van de medewerkers. Het kader wordt gevormd door de omstandigheid dat het steeds belangrijker wordt om tot op latere leeftijd op een prettige manier aan het werk te kunnen blijven.

b) EVC (vanaf 40 jaar)

EVC staat voor de Erkenning van Verworven Competenties. Een EVC-procedure geeft een beeld van de talenten, kennis en vaardigheden (competenties) van iemand. Vaak blijkt dat met name oudere medewerkers al geruime tijd werkzaam zijn in bedrijf of functie. Hoewel zij geen formele training hebben gehad, blijkt dat zij meestal wel veel praktijk-ervaring hebben opgedaan op de werplek, op school, thuis of door het beoefenen van hobby's.

Voor zowel de medewerkers, als het bedrijf is het van belang om deze op de werkvloer ontwikkelde competenties in kaart te brengen en te valideren. Deze EVC-methodiek kent een aantal voordelen:

- het stimuleert het ontwikkelingsbewustzijn van medewerkers;
- het biedt de mogelijkheid voor het valideren van in de praktijk verworven competenties. Dit kan zelfs resulteren in het behalen van kwalificaties binnen het regulier onderwijs (MBO/HBO);
- het maakt maatwerk scholing mogelijk.

Voor medewerkers kan EVC in eerste instantie ook een bedreiging betekenen. Competenties worden immers inzichtelijk gemaakt, hetgeen kan leiden tot normstelling binnen de organisatie en dus de mogelijkheid om niet aan de norm te voldoen. Voor de focuswerkgroep is dit echter primair de impuls die EVC zal geven aan de ontwikkeling van medewerkers.

De focuswerkgroep is van mening dat iedere medewerker en alle functies binnen ADM in aanmerking zou moeten komen voor een EVC-procedure (eventueel via een individueel recht in de CAO). Vanwege de praktische realisatie wordt voorgesteld om te beginnen met de groep medewerkers vanaf 40 jaar.

In eerste instantie adviseert de werkgroep om een EVC-procedure te ontwikkelen. Op 1 maart 2010 zal de EVC-aanpak zijn voltooid in samenwerking met de OR. Inhoudelijk zal de EVC-aanpak voldoen aan de normering en kwaliteitsnormen, zoals die zijn opgesteld door de Stichting van de Arbeid.

De uitwerking van de normering in een toetsingkader is opgepakt door het kenniscentrum EVC.

Deze normering kent de volgende vijf punten:

- 1 het doel van EVC is individuele competenties zichtbaar te maken, te waarderen en te erkennen;
- 2 EVC beantwoordt primair aan de behoefte van het individu, rechten en afspraken zijn duidelijk verwoord en geborgd;
- 3 procedures en instrumenten zijn betrouwbaar en gebaseerd op goede standaarden;
- 4 assessoren en begeleiders zijn competent, onpartijdig en onafhankelijk;
- 5 de kwaliteit van de EVC-procedure is geborgd en wordt continu verbeterd.

Middellange termijn

a) *Een heldere organisatie*

Een goede communicatie en de mogelijkheid om elkaar ook aan te spreken op vaardigheden, verantwoordelijkheden en gedrag vereisen dat er ook duidelijkheid bestaat over de inrichting van de organisatie, de hiërarchische lijnen, de omschrijving van de functies en de bijbehorende competenties. Een *organigram* (ook wel organogram genoemd) geeft in één keer een beeld van de bedrijfsstructuur. Wie moet je aanspreken voor bepaalde resultaten en welke werknemer valt onder welke afdelingschef? Daarnaast verduidelijken de *functiebeschrijvingen (inclusief functie-eisen)* de concrete werkzaamheden en/of resultaatgebieden die binnen het bereik van de betreffende functie vallen. Tenslotte bieden *competenties* de mogelijkheid om ook op het niveau van de functies of zelfs van individuen te komen tot omschrijvingen van de vaardigheden en of de attitudes waarover de medewerkers dienen te beschikken. Bij competenties kan het gaan om functiegerelateerde vakcompetenties, maar ook om gedragscompetenties. Bij vakcompetenties kan men denken aan de competentie 'zelfstandige bediening van de machines'. Bij gedragscompetenties kan men denken aan 'samenwerken', 'zelfstandigheid' of 'luistervaardigheid'.

De beschrijvingen van functies en competenties zijn primair gericht op het verkrijgen van inzicht en transparantie in de organisatie. Dit werkt verhelderend.

Bij de totstandkoming van de functiebeschrijvingen en de competenties worden de medewerkers actief betrokken en gehoord. De functiebeschrijvingen zijn niet primair bedoeld voor het (her)waarderen van de functies¹.

De focuswerkgroep stelt dat op basis van de nieuwe organisatie het organigram, de functiebeschrijvingen en de competenties klaar en beschikbaar zouden moeten zijn in het derde kwartaal van 2010.

b) *Interne en externe stages (31-49 jaar)*

Met name in de leeftijdscategorie 31-49 jaar geldt dat het gevaar van stagnatie op de loer ligt. Met stagnatie wordt bedoeld dat de functie-uitdaging en de motivatie van de medewerkers langzaam afneemt. Onderzoek toont aan dat niet zozeer de leeftijd, maar wel de verblijfsduur in dezelfde functie de kans op daadwerkelijk of mentaal verzuim vergroot. Dit type verzuim is nadelig voor zowel de werkgever, als de werknemer. Het leidt immers tot minder plezier in het werk, hogere kosten en minder productiviteit. Uiteraard kan dit risico verschillen per functie en per individuele medewerker.

¹ Functiebeschrijvingen kunnen tot doel hebben om tot (nieuwe) functiewaardering over te gaan. Dit is echter aan CAO-partijen en valt buiten het bestek van deze opdracht, mede ook omdat er geen directe link bestaat met het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Het is wel van belang om medewerkers de mogelijkheid te bieden om een frisse neus te halen. Dit kan door tijdelijk een stage te lopen binnen of buiten het eigen bedrijf. Na afloop van de stage keert de medewerker in principe gewoon terug in zijn oude functie. Tijdens de stage blijven ook de normale arbeidsvoorwaarden gelden als hierover niet expliciet andere (schriftelijke) afspraken zijn gemaakt tussen leidinggevende en medewerker. Als inspiratie voor deze aanpak kan de onderstaande CAO-afpraak van de Nederlandse Spoorwegen worden genoemd, die gaat over creativiteitsstages.

Creativiteitsstages (CAO NS)

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.

Binnen de focuswerkgroep is lange tijd stilgestaan bij de wijze waarop deze intentie binnen ADM kan worden ingebracht. Om diverse redenen (te dwingend, te groot beroep op capaciteit en niet voor iedereen noodzakelijk) is er niet voor gekozen om de stages als een individueel recht te formuleren. Ook is er niet voor gekozen om het aantal stages per afdeling of per jaar te normeren. Deze normeringen doen immers altijd afbreuk aan de werkelijke behoeftes die er zijn.

Uiteindelijk heeft de focuswerkgroep gekozen voor een stimulerende en enthousiasmerende aanpak langs drie lijnen:

- 1 vanuit de HR-afdeling wordt actief gewerkt aan het opzetten van een interne en externe stagebank waar medewerkers voortdurend kunnen zien welke stages er in de aanbieding zijn;
- 2 vanuit de rol van leidinggevend wordt in werkoverleggen en ontwikkelgesprekken nadrukkelijk de mogelijkheid besproken om intern of extern stage te lopen gedurende een bepaalde periode;
- 3 werknemers krijgen de mogelijkheid om ook zelf aan te geven stage te willen lopen. Een verzoek hiertoe kan alleen schriftelijk worden geweigerd vanwege een zwaarwegende bedrijfssituatie. Medewerkers maken (in welke vorm dan ook) een stageverslag, waaruit blijkt welke leerdoelen zij hebben gerealiseerd.

Er wordt aanbevolen om het activerend beleid ten aanzien van het stagelopen in het vierde kwartaal van 2010 operationeel te laten zijn.

c) Ontwikkelcontract (met name voor jongeren)

Bij nieuwe medewerkers worden vaak contractuele afspraken gemaakt over de beloning, de functie en de werktijden. Bij dit voorstel willen we daaraan toevoegen dat de nieuwe medewerkers ook een ontwikkelcontract krijgen. Naast de wederzijdse investering van de medewerker en ADM wordt hierin ook onderzocht op welke wijze de nieuwe medewerker zich het beste kan ontwikkelen binnen ADM. Hierbij spelen de belangen van de organisatie en de belangen van de nieuwe medewerker een belangrijke rol. Dit betekent dus ook dat de medewerker in eerste instantie medewerker ADM wordt en pas op een later moment 'definitief' wordt geplaatst in een specifieke functie.

Het ontwikkelcontract heeft dezelfde looptijd als het eerste (tijdelijke) arbeidscontract. Doordat er flink wordt geïnvesteerd, kan er ook het best worden bekeken of de medewerker geschikt is en blijft voor de functie die oorspronkelijk voor ogen stond. Wellicht wordt tijdens de ontwikkeling duidelijk dat een andere functie toch beter past. Mocht dat onverhoopt een andere functie buiten het bedrijf zijn, dan is er in ieder geval ook geïnvesteerd in de werkzekerheid van deze medewerker, omdat de kansen op een nieuwe passende baan zijn vergroot door de gevolgde opleidingen.

In een ontwikkelcontract zijn de activiteiten opgenomen die er voor zorgen dat een medewerker zich verder kan ontwikkelen. Deze activiteiten behoren afgestemd te zijn met het management.

Voor nieuwe medewerkers gaan we uit van een individueel ontwikkelcontract (IOC).

De organisatie investeert en de medewerker verplicht zich om die investering te gelde te maken. Wederzijdse verplichtingen is een goede zaak. Een goed ontwikkelcontract heeft echter niet alleen wederzijdse verplichtingen, maar ook wederzijdse belangen.

De organisatie wil dat haar medewerkers een effectieve bijdrage leveren aan de bedrijfsvoering, waarvoor bepaalde competenties nodig zijn. De vereiste competenties zijn vastgelegd in een competentieprofiel en afgeleid daarvan kan voor een medewerker worden bepaald welke competenties nodig zijn in zijn of haar rol binnen ADM (*zie ook: Een heldere organisatie*). Competenties die onvoldoende aanwezig zijn, kunnen dan verder worden ontwikkeld.

Een medewerker heeft echter ook een persoonlijke ambitie die niet altijd dezelfde ambitie is als van de organisatie. Ook deze ambitie gaat uit van een individuele ontwikkeling. Het is de kunst (de uitdaging) om deze doelen samen te brengen in een ontwikkelcontract, zodat zowel de organisatie, als de medewerker baat heeft bij de investering in tijd en geld. Bij het opstellen en uitvoeren van het ontwikkelcontract wordt de medewerker ondersteund door de coach (*zie: Coachingsprogramma*).

In overleg met de OR zal vóór het derde kwartaal van 2010 een aanpak en model voor deze ontwikkelcontracten worden ontworpen.

Lange termijn

a) *Expertrollen (50+)*

De heersende gedachte bij het uitrollen van LevensfaseBewust Personeelsbeleid heeft betrekking op het verbreden van de inzetbaarheid en het verhogen van het werkplezier voor alle leeftijdscategorieën. Toch kan het zo zijn dat voor sommige medewerkers die een bepaalde leeftijd hebben bereikt, het 'totale' pakket van de functie te zwaar wordt. Dit kan liggen aan de roostersystematiek, maar kan ook gelegen zijn in de aard van het werk. Voor bepaalde medewerkers kan het helpen om langer met plezier aan het werk te blijven als ze zich gedurende de laatste fase van hun actieve loopbaan kunnen concentreren op bepaalde taken uit hun functie. Zo hoeven zij niet meer de volledige functie uit te voeren, maar kunnen zij zich concentreren op een expertrol waar ze goed in zijn en veel werkervaring in hebben. Dit is te bezien als een ander soort werkverdeling, waarbij specifieke taken van een functie expliciet worden gereserveerd voor vervulling door oudere medewerkers. Het vervullen van deze nestorfuncties kan nooit een verplichting zijn.

In eerste instantie zal worden onderzocht of dergelijke expertrollen binnen diverse afdelingen en functies te vinden zijn (tweede helft 2010) en of medewerkers behoefte ervaren aan een dergelijke expertrol op latere leeftijd. Vervolgens zal met bonden en OR onderzocht moeten worden op welke wijze medewerkers voor deze expertrollen in aanmerking kunnen komen en of er arbeidsvoorwaardelijke consequenties aan een dergelijke expertrol verbonden zijn.

Vanuit deze laatste gedachte zou dit een mogelijkheid kunnen bieden voor vrijwillige demotie. Het is van belang om het eerste onderzoek naar deze mogelijkheden niet meteen en alleen in een arbeidsvoorwaardencontext te plaatsen.

b) *Individuele en collective employability check up*

Deze aanbeveling richt zich op de effectiviteit van de hierboven beschreven maatregelen en aanpak. In de eerste helft van 2012 zal per afdeling en per individu worden getoetst of er een positieve verandering heeft plaatsgevonden in de beleving en daadwerkelijke inzetbaarheid en vitaliteit van de medewerkers. Naast een effectmeting van de diverse instrumenten kan dit onderzoek ook betrekking hebben op de meer culturele kant binnen de organisatie en de ontwikkeling van de arbeidsverhoudingen.

Tabel 1: Overzicht aanbevelingen focuswerkgroep 'Inzetbaarheid'

	t/m 30 jaar	31-49 jaar	50+	iedereen
<i>korte termijn</i>	coachings- programma	EVC	coachingspro- gramma EVC	
<i>middellange termijn</i>	ontwikkel- contracten	interne en externe stages		een heldere organisatie
<i>lange termijn</i>			expertrollen	employability- toets

IV Eindrapportage en aanbevelingen focuswerkgroep ‘Leeftijdsartikelen in de CAO onderzoeken en waar mogelijk moderniseren’

De focuswerkgroep heeft in een vijftal sessies gewerkt aan ideeën die de CAO's voor de fabriek- en bulkzijde, ADM Europoort BV en ADM Europoort BV (AEBT) in het kader van levensfasebewust personeelsbeleid kunnen moderniseren. We hebben met elkaar diverse CAO-artikelen bestudeerd en vastgesteld welke artikelen we tegen het licht zouden houden. Uit een groot aantal artikelen is er een vijftal uitgelicht die nader zijn besproken. Dit heeft geleid tot onderstaande uitwerking/-argumentatie en voorstellen, waarmee wij een bijdrage leveren richting de CAO-partijen om CAO-afspraken te maken. De focuswerkgroep heeft tussen de sessies door veelvuldig contact gehad met diverse collega's om punten te bespreken en te toetsen om zodoende te voelen of er draagvlak zou kunnen zijn voor het werk waar men mee bezig was.

CAO ADM Europoort BV

Sinds 1 mei 2004 is er de Wet Gelijke Behandeling op grond van leeftijd bij arbeid. Dat betekent dat er op en rond het werk geen leeftijdsbepalingen mogen worden gebruikt bij werven en selecteren van medewerkers, bij interne sollicitaties of bij ontslag. Ook de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsomstandigheden vallen er onder. Het is vaak moeilijk te bepalen of regelingen nu wel of niet mogen in het kader van de wet. Grogweg kan men zeggen dat de arbeidsvoorwaarden die voor ouderen gelden alleen worden toegestaan als ze legitiem, passend en noodzakelijk zijn. Om CAO-partijen te helpen, heeft de Commissie Gelijke Behandeling in 2006 een behulpzame handleiding uitgebracht om te bepalen of de regelingen in het kader van de wet zijn toegestaan. Dat regelingen hierbij ook als onrechtvaardig beschouwd kunnen worden, bewijst de volgende uitspraak van de commissie uit 2007:

Uitspraak Commissie Gelijke Behandeling

Een bedrijfs-CAO kent een regeling waarbij werknemers van 58 jaar en ouder worden vrijgesteld van overwerk en continudienst en een vakantieregeling op grond waarvan aan werknemers tot 20 jaar twee extra vakantiedagen worden toegekend en aan oudere werknemers één extra vakantiedag, oplopend tot vijf vakantiedagen voor de oudste categorie werknemers. CAO-partijen willen een oordeel over deze regelingen, alvorens leeftijdsbewust personeelsbeleid te ontwikkelen en in te voeren. Zij hebben de regelingen niet ingebed in een leeftijdsbewust personeelsbeleid, ondanks eerdere protocollaire afspraken over de ontwikkeling en invoering van een dergelijk beleid.

Daarom worden deze regelingen afzonderlijk beoordeeld, anders dan in oordeel 2007-97. Met beide leeftijdsspecifieke regelingen wordt onderscheid naar leeftijd gemaakt. Het

onderscheid bij de vrijstellingsregeling wordt ingegeven door de wens om uitval van oudere werknemers te voorkomen. Dit doel is legitiem en vrijstelling van specifiek belastende werk-omstandigheden is een passend middel om dit doel te bereiken. Gelet op de beschikbare alternatieven voor de onderscheidmakende regeling, zoals taakvariatie en taakdifferentiatie, die verzoekers op geen enkele wijze hebben afgewogen tegen het gekozen middel, is het middel niet noodzakelijk.

Het doel voor de toekenning van extra vakantiedagen is het voorkomen van uitval door rekening te houden met de (afnemende) belastbaarheid van oudere werknemers en met de geringere belastbaarheid van de jongste categorie werknemers. Dit doel is legitiem en het toekennen van extra vakantiedagen is passend om dit doel te bereiken. Aangezien ook dit middel niet is afgewogen tegen mogelijke alternatieve middelen om dit doel te bereiken, is het middel niet noodzakelijk. Het onderscheid in beide regelingen is niet objectief gerechtvaardigd. Derhalve is sprake van verboden onderscheid op grond van leeftijd.

Om een dergelijke situatie voor te zijn heeft de focuswerkgroep ook nadrukkelijk naar deze bepalingen gekeken.

Wat staat er in de CAO?

Artikel 12.01 A en artikel 12.10.1

	<i>vakantiedagen</i>	<i>leeftijd</i>	<i>85% betaling dagen</i>
18 t/m 34 jaar	25 dagen	58 jaar	16 uur per kw, 64 uur per jaar, 8 dagen, 6,8 100% dagen
35 t/m 39 jaar	26 dagen	59 jaar	24 uur per kw, 96 uur per jaar, 12 dagen 10,2 100% dagen
40 t/m 44 jaar	27 dagen	60 jaar	32 uur per kw, 128 uur per jaar, 16 dagen 13,6 100% dagen
45 t/m 49 jaar	28 dagen	61 jaar	48 uur per kw, 192 uur per jaar, 24 dagen 20,4 100% dagen
50 t/m 54 jaar	29 dagen	62 jaar	64 uur per kw, 256 uur per jaar, 32 dagen 27,2 100% dagen
55 t/m 59 jaar	30 dagen	63 jaar en ouder	96 uur per kw, 384 uur per jaar, 48 dagen 40,8 100% dagen Bij 63 en 64
60 jaar en ouder	31 dagen		
			Totaal 100% dagen 58 t/m 64 jaar = 159,8 dagen

Op 58-jarige leeftijd is er, naast de basisvakantie van 25 dagen, een vijftal extra vakantiedagen en de mogelijkheid om 85% betaling dagen te nemen. Totaal leidt dit tot 36,8 vrije dagen.

Op 59-jarige leeftijd is er, naast de basisvakantie van 25 dagen, een vijftal extra vakantiedagen en de mogelijkheid om 85% betaling dagen te nemen. Totaal leidt dit tot 40,2 vrije dagen.

Op 60-jarige leeftijd is er, naast de basisvakantie van 25 dagen, een zestal extra vakantiedagen en de mogelijkheid om 85% betaling dagen te nemen. Totaal leidt dit tot 44,6 vrije dagen.

Op 61-jarige leeftijd is er, naast de basisvakantie van 25 dagen, een zestal extra vakantiedagen en de mogelijkheid om 85% betaling dagen te nemen. Totaal leidt dit tot 51,4 vrije dagen.

Op 62-jarige leeftijd is er, naast de basisvakantie van 25 dagen, een zestal extra vakantiedagen en de mogelijkheid om 85% betaling dagen te nemen. Totaal leidt dit tot 58,2 vrije dagen.

Op 63-jarige leeftijd is er, naast de basisvakantie van 25 dagen, een zestal extra vakantiedagen en de mogelijkheid om 85% betaling dagen te nemen. Totaal leidt dit tot 71,8 vrije dagen.

Op 64-jarige leeftijd is er, naast de basisvakantie van 25 dagen, een zestal extra vakantiedagen en de mogelijkheid om 85% betaling dagen te nemen. Totaal leidt dit tot 71,8 vrije dagen.

CAO AEBT

Artikel 33 en 45

50 jaar	1 dag	55 jaar	5 dagen
50 jaar of 15 jaar in dienst	1 dag	56 jaar	6 dagen
50 jaar of 25 jaar in dienst	2 dagen	57 jaar	7 dagen
50 jaar of 30 jaar in dienst	3 dagen	58 jaar	8 dagen
55 jaar	3 dagen	59 jaar	9 dagen
55 jaar of 15 jaar in dienst	3 dagen	60 jaar	10 dagen
55 jaar of 25 jaar in dienst	3 dagen	61 jaar en ouder	15 dagen
55 jaar of 30 jaar in dienst	3 dagen		

Voorstel

De inzet van vakantiedagen en 85% betaling dagen (ADM Europoort BV) zou beter verdeeld moeten worden over de diverse levensfasen. De nadruk ligt enorm op de oudere collega, terwijl volgens de focuswerkgroep conform opdracht van de stuurgroep centraal moet staan dat medewerkers bij ADM Europoort BV (AEBT) gezond, veilig en verantwoord kunnen werken. Daarnaast moet ADM een aantrekkelijke werkgever zijn voor huidige en nieuwe medewerkers in alle levensfasen.

Bij een andere manier van denken past volgens de focuswerkgroep dat je de dagen breder inzetbaar zou kunnen maken dan alleen opname in de laatste werkzame levensfase. Je kunt de dagen bijvoorbeeld aanwenden voor levensloop of 'tijd voor tijd'-spaarfonds, waarbij je als doelen kunt kiezen: sabbatical, prepensionering, scholing, flexibele werktijden, ouderschapsverlof, korter werken bij ouder worden, etc.

De focuswerkgroep beveelt aan om een regeling te maken die recht doet aan het bovenstaande. Hierbij dienen er afspraken te worden gemaakt over een overgangsregeling (vanaf welke leeftijd behoud je de huidige CAO-rechten?) en vanaf welk moment er een nieuwe regeling van toepassing is. Elementen als levensloopreglement en 'tijd voor tijd'-sparen moeten kritisch worden gezien en eventueel worden aangepast om bovenstaande beter mogelijk te maken.

Met betrekking tot de overgangsregeling bevelen wij aan om als draaipunt de leeftijd van 55 jaar te nemen. Wat de ingangleeftijd van een nieuwe regeling betreft, bevelen wij aan de leeftijd van 25 jaar te nemen. Wij bevelen aan om uiterlijk op 1 januari 2011 de nieuw overeen te komen aanpak te laten ingaan.

Wij bevelen aan om het levensloopreglement en de tijdsparafspraken uit de CAO kritisch te beoordelen en te bespreken teneinde afspraken te maken, waarin alle elementen van levensfasebewust personeelsbeleid passen.

Een voorbeeld van een afspraak is de CAO-afpraak in de Metalektro

Het betreft hier een afspraak uit de Metalektro die de ombouw van ouderendagen naar extra verlof voor alle medewerkers organiseert, inclusief een overgangsregeling. De focuswerkgroep wijst er wel op dat men een keuze prefereert waarbij niet (alleen) extra vakantiedagen, maar ook de mogelijkheid tot extra tijdsparen wordt gepropageerd. Op deze wijze ontstaat er immers een bewustzijn dat medewerkers ook zelf tijd kunnen sparen voor een periode waarin ze bijvoorbeeld meer behoefte hebben aan rust.

Leeftijdsbepalingen

De regeling voor extra vakantie voor senioren en die voor jeugdigen is vervangen per 1 januari 2009. In plaats van de oude CAO-regeling ontvangen werknemers met ingang van 1 januari 2009 twee extra vakantiedagen.

Werknemers die op 1 januari 2009 in dienst zijn van hun werkgever en 40 jaar of ouder zijn, ontvangen deze twee extra vakantiedagen niet, maar komen in aanmerking voor de volgende overgangsregeling.

De werknemer die op 1 januari 2009:

- 50 jaar of ouder is, heeft recht op extra vakantie voor senioren volgens het bepaalde in artikel 5.6, lid 1 van de CAO 2004-2007. Het aantal seniorendagen voor werknemers van 64 jaar of ouder zal worden gesteld op 22 vakantiedagen;
- 45 jaar, maar nog geen 50 jaar is, heeft recht op vier extra vakantiedagen;
- 40 jaar, maar nog geen 45 jaar is, heeft recht op drie extra vakantiedagen.

Ook hebben partijen naast bovenstaande afgesproken dat een werkgroep zal worden ingesteld die tot opdracht heeft om te bespreken, mede in het kader van sociale innovatie, welke aanvullende afspraken noodzakelijk zijn over flankerend ouderenbeleid, waarin onder meer via maatwerk kan worden ingespeeld op persoonlijke omstandigheden, de levensfase en de functievereisten van de werknemer. De werkgroep zal daarbij zware en slijtende beroepen betrekken, een en ander met het oog op de blijvende inzetbaarheid van werknemers. In de besprekingen zal worden meegenomen of instrumenten, ontwikkeld door het Nederlands Centrum Sociale Innovatie, toepasbaar zijn binnen de Metalektro om in te spelen op de situatie van de individuele werknemer.

Ouderschapsverlof

Een moderne, aantrekkelijke werkgever geeft blijk van inzicht in de ontwikkelingen rondom levensfasen van medewerkers. Veel jonge mensen leveren graag een perfecte bijdrage aan het arbeidsproces en willen gelijktijdig zorg voor jonge kinderen hebben.

In het wettelijk recht ouderschapsverlof is opgenomen dat je recht hebt op ouderschapsverlof als je minstens een jaar bij dezelfde werkgever werkt en zorgt voor een kind, jonger dan acht jaar.

Beide ouders hebben dit recht en als je meerdere kinderen hebt, kun je voor elk kind ouderschapsverlof opnemen. Ouderschapsverlof kan ook worden opgenomen voor een adoptiekind, een pleegkind of stiefkind als dit kind bij je in huis woont.

Vanaf 1 januari 2009 is het recht op ouderschapsverlof 26 maal de wekelijkse arbeidsduur. Standaard geldt dat je één jaar lang voor de helft van je werkweek gaat werken. Als je

bijvoorbeeld 32 uur per week werkt, ga je voor één jaar 16 uur per week werken en heb je 16 uur per week ouderschapsverlof. In overleg zijn andere uurverdelingen mogelijk.

Wij bevelen aan om het opnemen van ouderschapsverlof aantrekkelijker te maken en voor talent ook een meer aantrekkelijke werkgever te worden door een CAO-afpraak te maken, waarbij een deel van het ouderschapsverlof zal worden betaald.

Als voorbeeld kan gelden de afspraak in de CAO CAR-UWO. Hierbij geldt dat het loon wordt doorbetaald afhankelijk van de schaal. Hoe hoger het inkomen, hoe minder er wordt betaald.

Het doorbetalingpercentage varieert tussen de 90% en de 50%. In de CAO voor het primair onderwijs is de loondoorbetaling bij ouderschapsverlof 50%. Overigens geldt er ook een fiscale tegemoetkoming bij de opname van ouderschapsverlof. Deze bedraagt ongeveer helft van het minimumloon over de uren dat ouderschapsverlof wordt genoten.

Overwerkvergoeding voor deeltijders

In de moderne, aantrekkelijke organisatie is steeds vaker sprake van deeltijdcontracten met een arbeidsduur, minder dan de voltijds wekelijkse arbeidsduur. Net zoals bij voltijd contracten komt het wel eens voor dat er vanwege verschillende omstandigheden overgewerkt wordt.

Het Europese Hof van Justitie heeft bepaald dat deeltijders en voltijders hetzelfde moesten verdienen in de uren die een gewone werkweek bedraagt (vaak dus 36 uur). Dit wil zeggen dat deeltijders over die uren hun gewone salaris krijgen, net als de voltijders. Pas als ze boven de gewone werkweek uitkomen, krijgen ze het hogere uurloon uitbetaald, weer net als de voltijders.

Wij bevelen aan in de CAO's afspraken te maken over de pensioenopbouw en opbouw vakantiegeld over meeruren die deeltijders werken.

Gelijke behandeling overwerkvergoeding dagdienst en andere diensten

De focuswerkgroep is van mening dat, ongeacht de dienst die men draait, eenieder in het geval van overwerk gelijk behandeld moet worden. Binnen ADM is er sprake van verschil in de manier waarop er met de overwerkbetaling wordt omgegaan. De moderne, aantrekkelijke werkgever draagt zorg voor gelijke behandeling.

Wij bevelen aan om bij overwerk de onderstaande keuzes voor iedereen te laten gelden en deze afspraak vast te leggen in de CAO's:

- 1 salaris plus toeslag in geld;
- 2 salaris in geld en toeslag in tijd;
- 3 salaris in tijd en toeslag in geld;
- 4 salaris en toeslag in tijd.

Wij bevelen aan om het mogelijk te maken om overwerksalaris en -toeslag ook te storten in de levensloopregeling en/of tijdspaarfonds.

Gezond roosteren

Vanuit de focuswerkgroep is lang stilgestaan bij de manier van roosteren en de vraag of dit mede een oplossing zou kunnen zijn om de oudere medewerker iets te ontlasten, ziekteverzuim te voorkomen en gezonder ouder te worden in een volcontinue systeem. In diverse literatuur en ook onder deskundigen van o.a. Arbodiensten en vakbonden heerst de mening dat een voorwaarts roterend, kort cyclisch rooster in een tiendaagse cyclus met een 2-2-2-rooster (ochtend, middag, nacht) het meest gezond is.

Wij bevelen aan te onderzoeken of een 2-2-2 rooster voorwaarts roterend mogelijk is bij ADM en met de Ondernemingsraad en medewerkers te onderzoeken of en in hoeverre zij dit wenselijk achten.

Als handvat in de besprekingen bij het aanbevolen onderzoek willen wij de partijen de volgende informatie meegeven.

Er zijn diverse criteria voor gezondheid en welzijn, de WHAW-methode (werkdruk en herstel bij afwijkende werktijden) gaat uit van een dertiental criteria waarbij het de bedoeling is om aan zoveel mogelijk criteria te voldoen.

Wat zijn criteria voor gezondheid en welzijn?

- 1 Vermindering van het aantal nachtdiensten tot twee, hooguit drie
- 2 Beperkt aantal gelijksoortige diensten achter elkaar
- 3 Na iedere nachtdienstperiode minimaal 48 uren vrij
- 4 Gegarandeerde hersteltijd van tenminste 12 uren per 24 uren
- 5 Voorwaartse rotatie
- 6 Niet beginnen met een nachtdienstperiode
- 7 Vroege dienst niet beginnen vóór 07.00 uur
- 8 Beperking van de lengte van de dienstenreeks
- 9 Overlap van diensten
- 10 Zo veel mogelijk besteedbare vrije tijd in de weekeinden
- 11 Zo veel mogelijk vaste doordeweekse avonden vrij
- 12 Zo veel mogelijk maaltijden in gezinsverband
- 13 Zo veel mogelijk regelmatigheid in het rooster (niet te lange duur van de roostercyclus)

Scholing, opleiding en ontwikkeling

Om de CAO toegankelijker en op het gebied van scholing, opleiding en ontwikkeling leesbaarder te maken, bevelen wij aan om alle artikelen vanuit de CAO en vanuit interne regelingen samen te voegen in één hoofdstuk.

De commissie doet ook de aanbeveling om te komen tot een Persoonlijk ontwikkel vitaliteit budget *).

*) Je werkt voor je geld, maar daarnaast is het ook van groot belang te werken aan je eigen ontwikkeling, ontwikkeling die leidt tot het beter functioneren binnen en buiten je werk.

Opgedane kennis en kunde binnen en buiten het werk is één van de grootste ontwikkelingen die je kunt doormaken. Het nemen van de eigen verantwoordelijkheid is steeds vaker de sleutel tot succes en wend- en weerbaarheidverbetering binnen en buiten het bedrijf.

Voor medewerkers in alle leeftijdscategorieën is het van groot belang dat zij gezond en vitaal hun werk kunnen blijven doen. Enerzijds wordt dit gedaan door het werk en de werkomgeving zo in te richten dat de gezondheid wordt geborgd. Daarnaast is het van belang dat ook de medewerker zelf in staat wordt gesteld om aan zijn gezondheid te werken.

V Bijlagen

- 1 Kwaliteitscode EVC**
- 2 Deelnemerslijst stuurgroep en focuswerkgroepen**

Bijlage 1: De kwaliteitscode voor EVC, de EVC-code

De EVC-code bestaat uit vijf codes:

- 1 Het doel van EVC is individuele competenties zichtbaar te maken, te waarderen en te erkennen;
- 2 EVC beantwoordt primair aan de behoefte van het individu, rechten en afspraken zijn duidelijk verwoord en geborgd;
- 3 Procedures en instrumenten zijn betrouwbaar en gebaseerd op goede standaarden;
- 4 Assessoren en begeleiders zijn competent, onpartijdig en onafhankelijk;
- 5 De kwaliteit van de EVC-procedure is geborgd en wordt continu verbeterd.

Elke code is verder uitgewerkt. Organisaties die met EVC aan de slag gaan, kunnen de Kwaliteitscode EVC gebruiken bij het beoordelen van de kwaliteit van hun EVC-procedures.

Code	Uitwerking
<p>1 Het doel van EVC is het zichtbaar maken, waarderen en erkennen van individuele competenties. Het erkennen van verworven competenties heeft een waarde in zichzelf en draagt bij aan employability. EVC leidt in veel gevallen tot verdere loopbaan-gerelateerde persoonlijke ontwikkeling.</p>	<p>1.1 Aan de EVC-procedure is expliciet een doel verbonden. 1.2 De EVC biedende organisatie en elk individu hebben overeenstemming bereikt over het gebruik van de resultaten van EVC.</p>
<p>2 EVC beantwoordt aan de behoefte van het individu. Rechten en afspraken met de EVC-biedende organisatie zijn duidelijk verwoord.</p>	<p>2.1 De toegankelijkheid van de EVC-procedure voor deelnemers is vastgelegd. 2.2 Deelname aan de EVC-procedure vindt in principe plaats op basis van vrijwilligheid. 2.3 De EVC-biedende organisatie en de deelnemer hebben afspraken gemaakt over het optimaal doorlopen van de EVC-procedure. 2.4 De deelnemer beslist of hij/haar deelneemt aan de EVC-procedure en ontvangt daartoe alle relevante informatie. 2.5 Tijdpad voor de gehele procedure is realistisch, haalbaar en vooraf bekend. 2.6 De privacy van de deelnemer is gewaarborgd en de resultaten van de EVC-procedure zijn eigendom van de deelnemer, tenzij anders vooraf overeengekomen. 2.7 De deelnemer heeft het recht om in bezwaar te gaan en de mogelijkheid hiertoe is geregeld.</p>

1 Voor de leesbaarheid hanteren wij bij algemene formuleringen de mannelijke vorm.

3 Procedure en instrumenten zijn betrouwbaar en gebaseerd op goede standaarden.

Vertrouwen is het sleutelbegrip.

Vertrouwen heeft te maken met civiel effect, goed gedefinieerde standaarden, duidelijke informatie over de manier waarop assessments worden uitgevoerd en op basis van welke argumenten conclusies zijn getrokken.

- 3.1 Taken en bevoegdheden van alle betrokkenen in alle fasen van de procedure zijn bekend en functioneren.
- 3.2 Er wordt gebruik gemaakt van een standaard² die is afgestemd op het relevante werkveld en die leidt tot civiel effect³.
- 3.3 De kwalificatie-eisen die in de EVC-procedure gehanteerd worden zijn even zwaar als de kwalificatie-eisen die bij de reguliere examinering gebruikt worden.
- 3.4 De betrouwbaarheid en validiteit van de gehanteerde assessment-instrumenten en procedures is geborgd, ook als die extern worden ingekocht.
- 3.5 Het beoordelingsinstrumentarium maakt gebruik van bewijsmateriaal dat waar dan ook is behaald.
- 3.6 De deelnemer heeft recht op een afsluitend gesprek en wordt geïnformeerd over de uitslag. Deze uitslag, inclusief de civiele waarde van de uitslag wordt vastgelegd in een EVC-rapportage, die voldoet aan het format EVC Rapportage⁴.

2 Met standaard wordt bedoeld: opleidingsstandaarden, branchestandaarden en beroepsstandaarden.

3 Civiel effect: heeft betrekking op de mogelijkheden op de landelijke of Europese arbeidsmarkt die voor de deelnemer ontstaan na het doorlopen van een EVC-procedure. Het gaat dan bijvoorbeeld om de toelating tot beroepsgroepen of opleidingen.

4 Dit format is te vinden op de website van het Kenniscentrum EVC.

-
- 4 **Assessoren en begeleiders zijn competent, onafhankelijk en onpartijdig.**
Onafhankelijkheid en onpartijdigheid zijn cruciale factoren binnen de beoordeling en zijn ingebed in de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken assessoren. Het is van groot belang om onnodige vermenging van rollen te voorkomen.
Onpartijdigheid kan versterkt worden door training en het gebruik van netwerken.
- 4.1 De onafhankelijkheid van de assessoren is gewaarborgd.
4.2 De rol van begeleiders en assessoren is gescheiden.
4.3 De begeleiders zijn aantoonbaar competent. Zij zijn in staat om procedures te presenteren, individuen te interviewen, te begeleiden en feedback te geven, ze zijn vakbekwaam in het beroep waarin ze begeleiden.
4.4 De assessoren zijn aantoonbaar competent. Zij zijn in staat om individuen te interviewen, feedback te geven en te beoordelen; zij zijn in staat om de assessmentresultaten te communiceren, ze zijn vakbekwaam in het beroep waarvoor ze het assessment uitvoeren.
4.5 Begeleiders en assessoren onderhouden hun bekwaamheid.
-
- 5 **De kwaliteit van EVCprocedures is geborgd en wordt continu verbeterd.**
De kwaliteit van de EVC-procedure en het bij de procedure gehanteerde instrumentarium zijn geborgd. Er vinden regelmatig evaluaties plaats. De resultaten worden verwerkt in verbeteracties.
- 5.1 De EVC-procedure is openbaar.
5.2 Evaluatie van doelstellingen, procedure, beoordelingskader, beoordelingsinstrumenten, kwaliteit van assessoren en begeleiders, EVC-beheer vindt regelmatig plaats.
5.3 Evaluatie bij de deelnemers vormt een vast onderdeel van de kwaliteitsborging.
5.4 De organisatie verantwoordt zich over de kwaliteit van de EVC.
5.5 De evaluatie en het daarop gebaseerde verbeterbeleid van de EVC-procedure is ingebed in bestaande kwaliteits-systemen van de organisatie.

Bijlage 2: Deelnemerslijst Stuurgroep en Focuswerkgroepen

Stuurgroep

- Henk Brugman
- Albert van Damme (vakbondsbestuurder CNV BedrijvenBond)
- Cees Hordijk
- Wim Kastelein
- Aad Lurkin
- Mathilde Mussert
- Ben Put
- Ruud van der Wal
- Ruud Wennekes (vakbondsbestuurder FNV Bondgenoten)
- Henk Zendman (vakbondsbestuurder FNV Bondgenoten)

Focuswerkgroepen

- Hans Alderliesten
- Hans van Asch
- Ronald Braam
- Co Hamerling
- Vincent de Laat
- Ton Meeuwssen
- Pauline van Nugteren
- Kees Oomen
- John Puyenbroek
- Sjaak Sluijter
- Job Spaans
- Caroline Street
- Gert Jan Vlaspoel
- Stella van de Wel