



**Stappenplan 2008-2010**

## **LEEFTIJD BELEID**

**A&O-fonds Waterschappen**

**Emma van Vliet**

**Secretaris/projectmanager**

**A&O-fonds Waterschappen**

**21 augustus 2008**

**Uitgangspunten van het leeftijdbeleid 2008 – 2010**



**Passie & Professionaliteit, Wijsheid & Kracht, Gebruik van bestaande elementen**

**Samenhang & Focus en Kansen benutten**

## INHOUDSOPGAVE

<b>1. Kader</b>	blz.4
<i>1.1 De waterschappen vergrijzen</i>	<i>blz.4</i>
<i>1.2 Het voeren van leeftijdbeleid is noodzakelijk</i>	<i>blz.4</i>
<i>1.3 Hoog op de agenda van de sociale partners</i>	<i>blz.4</i>
<i>1.4 Eigentijds werkgeverschap</i>	<i>blz.4</i>
<i>1.5 Leeftijdbeleid</i>	
<b>2. Doelstelling</b>	blz.5
<i>2.1 Hoog op de agenda</i>	<i>blz.5</i>
<i>2.2 Leeftijdbeleid gemeengoed</i>	<i>blz.5</i>
<b>3. Strategie</b>	blz.5
<i>3.1 Passie in combinatie met een grote dosis professionaliteit</i>	<i>blz.5</i>
<i>3.2 Werken met de al aanwezige elementen</i>	<i>blz.6</i>
<i>3.3 Andere manier van kijken en kansen benutten</i>	<i>blz.6</i>
<i>3.4 Wijsheid en kracht</i>	<i>blz.6</i>
<i>3.5 Samenhang en focus</i>	<i>blz.6</i>
<b>4. Aanpak</b>	blz.6
<b>5. Meerjarenprogramma en visieontwikkeling</b>	blz.6
<i>5.1 Pilot Quicksan Leeftijdbeleid</i>	<i>blz.7</i>
<i>5.2 Regionale werkconferenties</i>	<i>blz.7</i>
<i>5.3 Impulstrajecten op lokaal niveau</i>	<i>blz.8</i>
<b>6. Portfolio van het A&amp;O-fonds Waterschappen</b>	blz.8
<i>6.1 Quicksan Leeftijdbeleid per organisatie</i>	<i>blz.8</i>
<i>6.2 Workshop aan de slag met een Plan van Aanpak</i>	<i>blz.8</i>
<i>6.3 Collegiale Consultatie</i>	<i>blz.9</i>
<b>7. Het borgen van de eerste resultaten</b>	blz.9
<i>7.1 Successen vieren en resultaten borgen</i>	<i>blz.9</i>
<i>7.2 Najaarsbijeenkomst 2009</i>	<i>blz.9</i>
<i>7.3 Verankering</i>	<i>blz.10</i>
<b>8 Doorlopende initiatieven ter ondersteuning van het succes</b>	blz.10
<i>8.1 Stakeholder management en een communicatie kalender</i>	<i>blz.10</i>
<i>8.2 Kennismanagement</i>	<i>blz.11</i>
<b>9. Planning en Middelen</b>	blz.11
<i>9.1 Mensen en middelen</i>	<i>blz.11</i>
<i>9.2 Tijdslijn/Planning</i>	<i>blz.12</i>

## **1. Kader**

### **1.1 De waterschappen vergrijzen**

Meer dan 50 % van het personeelsbestand in de sector Waterschappen is boven de 45 jaar. Veel medewerkers hebben een lang dienstverband. Uitgangspunt is dat iedereen 'gezond werkend het pensioen kan halen'. Het hoge tempo waarin de waterschappen vergrijzen, laat de sector objectief bezien weinig keuze. Daarom is het belangrijk in het personeelsbeleid aandacht te besteden aan inzetbaarheid. Naast veranderingen in inzetbaarheid als gevolg van leeftijd zijn er ook veranderingen met een andere oorzaak, zoals de behoefte om werk te combineren met privé en de krapte op de arbeidsmarkt. Leeftijdbeleid is een vorm van personeelsbeleid waarin rekening wordt gehouden met verschillen tussen medewerkers in diverse levensfasen, waardoor zij langer productief, gezond, gemotiveerd en betrokken kunnen blijven.

### **1.2 Het voeren van leeftijdbeleid is noodzakelijk**

De toenemende uitstroom van deskundige en ervaren medewerkers en het krimpende aanbod van jonge schoolverlaters, maken het voeren van leeftijdbeleid tot een welhaast onontkoombaar gegeven. Daar komt bij dat diversiteit in Nederland een sociologisch gegeven is. Het personeelsbestand van de toekomst zal ook voor de Waterschappen ongetwijfeld een meer gevarieerd personeelsbestand zijn. Een voordeel is dat heterogene teams creatiever en beter toegerust zijn om complexe problemen op te lossen dan de meer homogene teams. Ruimte voor individuele kwaliteiten en achtergronden leidt bovendien tot betere samenwerking en kennisuitwisseling en een meer uitdagende werksfeer waardoor jongere generaties worden aangetrokken.

### **1.3 Hoog op de agenda van de sociale partners**

Het thema staat dan ook nadrukkelijk op de agenda van sociale partners in de sector Waterschappen. Bij de CAO onderhandelingen zijn afspraken gemaakt die hebben geleid tot het project leeftijdbeleid, ondergebracht bij het A&O-fonds Waterschappen. In het meerjarenplan 2008- 2010 is aangegeven dat in dit kader een studie moet plaatsvinden naar de invulling van het beleid en de instrumenten waardoor medewerkers langer productief, gezond, gemotiveerd en betrokken blijven. Bestaande gegevens naast de concrete vragen vanuit de waterschappen naar leeftijdbeleid vormen het vertrekpunt voor het te ontwikkelen beleid en de borging van het beleid. Deze uitgangspunten worden vertaald in het project leeftijdbeleid. Verder worden inbreng en initiatieven verwacht vanuit de waterschappen die bij de uitwerking verder vorm kunnen krijgen in dit project.

### **1.4 Eigentijds werkgeverschap**

Diversiteit, of dat nu naar leeftijd, etniciteit of sekse is, werkt niet vanzelf. De verschillende kwaliteiten en competenties dienen professioneel gemanaged worden. Een gevarieerd personeelsbestand is een belangrijke stap. Maar belangrijker, er is een organisatiecultuur nodig waarin mensen zich gewaardeerd voelen en zich in staat gesteld weten om de eigen sociale identiteit in alle facetten en loyaliteiten uit te drukken. Kortom: goed en eigentijds werkgeverschap.

### **1.5 Leeftijdbeleid**

Active Aging, levensloopbewust beleid, generatiemanagement, leeftijdbeleid, levensfasegericht, leeftijdsbewust, diversiteitbeleid, duurzame inzetbaarheid, geïntegreerd HRM, gedifferentieerd HRM, levensfasebewust personeelsbeleid en dergelijke. Het is overduidelijk een actueel thema waarvoor vele synoniemen in omloop zijn.

De term waar het A&O-fonds Waterschappen voor heeft gekozen is kortweg **Leefijdbeleid**. Uitgaande van het feit dat leeftijd slechts een onderdeel van iemands identiteit is, naast onder meer sekse, religie, cultuur, kleur en opleidingsniveau, valt de visie van het A&O-fonds op leefijdbeleid in drieën uiteen:

**1. Het beleid is op iedereen gericht**

Met leefijdbeleid streeft de organisatie naar een optimale inzetbaarheid van alle medewerkers. Met het beleid is aandacht voor de sterke en zwakke kanten van alle medewerkers in alle levensfasen. Het gaat dus niet alleen om de groep seniore medewerkers, maar ook om de schoolverlaters en alle leeftijden en leeftijdsfasen er tussen in.

**2. Het beleid is integraal**

Leefijdbeleid moet niet leiden tot een zoveelste set losse instrumenten, maar moet juist zorgen voor een nieuwe vorm van samenhang. Het is een aanleiding tot een verbetering van het algehele P&O-instrumentarium met het oog op de toekomst van zowel medewerker als organisatie.

**3. Het beleid is gericht op de gehele loopbaan van medewerkers**

Leefijdbeleid start bij de werving van aanstormend talent bij relevante opleidingen en eindigt bij het begeleiden van en desgewenst werken met aanwezige kwaliteiten van gepensioneerde medewerkers. Het beleid is pro-actief en houdt rekening met de sterke en zwakke kanten, ambities en behoeften van medewerkers in alle levensfasen, van het begin tot het einde van hun loopbaan.

## 2. Doelstelling

### 2.1 Hoog op de agenda

Doelstelling van het A&O-fonds Waterschappen is om dit leefijdbeleid binnen de Waterschappen hoog op de agenda te zetten. Hoog op de agenda van P&O en vooral ook hoog op de agenda van de managementteams en directies van de verschillende waterschappen. Enerzijds blijft het maatwerk. Ieder Waterschap zal zijn eigen karakteristieken en ontwikkelingsgraad hebben. Anderzijds is een heldere strategie op organisatieniveau vereist alsmede een strategische personeelsplanning op de langere termijn. De demografische- en arbeidsmarktontwikkelingen dwingen immers tot systematische reflectie en het aanhoudend aanpassen van de organisatie. Het leefijdbeleid is in 2010 geslaagd wanneer de meerderheid van de directeuren van de Waterschappen bevroegen het leefijdbeleid propageren en de afdelingen P&O er actief mee aan de slag zijn of kunnen gaan.

### 2.2 Leefijdbeleid gemeengoed

In feite moet het in 2010 zo zijn dat leefijdbeleid gemeengoed is geworden. Dat het zo normaal is, dat er eigenlijk niet meer over gesproken wordt, maar dat het tevens zo bijzonder en belangrijk voor de organisatie is, dat niemand het vergeet.

## 3. Strategie

### 3.1 Passie in combinatie met een grote dosis professionaliteit

Het A&O-fonds Waterschappen gaat zich in de aankomende twee jaar actief inzetten voor bewustwording van en draagvlakontwikkeling voor leefijdbeleid binnen de waterschappen, met als uitgangspunt samenhang te bewerkstelligen binnen het veelal reeds bestaande P&O instrumentarium. Het streven is om de situatie te behalen waar modern werkgeverschap inhoud heeft gekregen, waarin de medewerkers mogelijkheden aangereikt krijgen om zelf de regie te pakken om hun loopbaan vorm te geven en het management beschikt over de benodigde instrumenten. Passie in combinatie met een grote dosis professionaliteit is waar naar gestreefd wordt. In 2010 staat de wil om voor leefijdbeleid te gaan, verankerd in de overgrote meerderheid van de waterschappen.

### **Werken met de al aanwezige elementen**

Het A&O-fonds gaat uit van de P&O oplossingen die in de organisatie al aanwezig zijn en wil deze versterken daar waar mogelijk. Naar verwachting zijn er ook binnen de waterschappen al veel gegevens beschikbaar, beleidsinstrumenten ontworpen, ervaringen opgedaan en liggen er talloze succesverhalen te wachten om gedeeld te worden. Naast investeringen voor langere termijn wordt er gewerkt aan het behalen van quick-wins, door enkele prangende vraagstukken op te pakken die nut en noodzaak op korte termijn verduidelijken en eventuele weerstanden kunnen verminderen. Door met durf en zelfvertrouwen te werken met de al aanwezige elementen hoeft het weinig extra energie te kosten om op korte termijn eerste resultaten te boeken.

### **Andere manier van kijken en kansen benutten**

Vaak liggen er kansen die pas zichtbaar worden door er op een andere manier naar te kijken. Het is de kunst om ook die kansen te benutten.

### **Wijsheid en kracht**

De rol van de projectmanager, de begeleidingscommissie en van het bestuur in dit programma is er samengevat één van wijsheid en kracht. Vaste denkbeelden moeten kunnen worden losgelaten wanneer de situatie daar om vraagt. Zij spelen een actieve rol in het behalen van de gestelde doelstellingen.

### **Samenhang en focus**

Van de projectmanager, de begeleidingscommissie en van het bestuur wordt verwacht dat ze met enige afstand, maar met grote betrokkenheid, boven de waan van de dag uit kunnen stijgen en vanuit dat gezichtspunt mee kunnen denken over richting en kaders. Hierbij is oog voor mogelijkheden en kansen en tegelijkertijd voor samenhang en focus.

## **4. Aanpak**

Het A&O-fonds Waterschappen heeft voorlopig tot april 2010 de tijd gekregen om het leeftijdbeleid handen en voeten te geven en bekendheid te geven en te ondersteunen bij de uitrol van dit beleid bij de verschillende waterschappen. 2008 is het jaar van de inventarisatie, 2009 het jaar van de implementatie en realisatie en 2010 moeten vervolgstappen, -thema's en -activiteiten gedefinieerd zijn.

De aanpak wordt versterkt en het draagvlak voor het programma vergroot doordat de activiteiten binnen het programma zichtbaar voortbouwen op lopende initiatieven en bestaande instrumenten. Door aan te sluiten bij de actuele vraagstukken op lokaal niveau kan de meerwaarde van het programma al in het eerste contact duidelijk gemaakt worden. Leeftijdbeleid is dan niet iets nieuws wat erbij komt, maar een thema wat het reeds bestaande verbindt en versterkt.

Het project Leeftijdbeleid is gericht op communicatie, voorlichting, kennis delen, ontwikkelen en/of delen van beleid en ervaring met de opzet van en uitvoering van projecten bij waterschappen. Beeldvorming en kennisuitwisseling is een belangrijke eerste stap om te komen tot een professioneel leeftijdbeleid. Het doel is om in samenwerking en overleg met de waterschappen te kijken naar de invulling van leeftijdbeleid en de instrumenten die aansluiten bij de sector waterschappen. Good practices speelt hierbij een belangrijke rol.

## **5. Meerjarenprogramma en visieontwikkeling**

Het meerjarenprogramma geeft concreet aan wat er gaat gebeuren tot aan april 2010. De laatste maanden van 2008 zijn nu het meest duidelijk en tot een redelijk detailniveau ingevuld.

De maanden die volgen zullen stapsgewijs steeds duidelijker worden. Het is noodzakelijk dat het een levend document blijft op basis waarvan stappen naar de toekomst gezet kunnen worden. Dit wil zeggen dat met enige regelmaat de visie en strategie er op worden nageslagen. Zijn we nog op koers? En wat zijn logische vervolgstappen en sluit het allemaal nog aan op de nieuwe realiteit. Keer op keer moet vanuit de nieuw ontstane context gekeken worden of de visie en strategie nog waardevol zijn en of de geplande activiteiten nog samenhang vertonen en leiden naar het gewenste resultaat.

### **5.1 Pilot Quickscan Leeftijdbeleid**

**Resultaat:** Weten wat de uitgangspositie is, inzicht in de huidige stand van zaken. De resultaten van de pilot quickscan leeftijdbeleid vormen input voor de regionale bijeenkomsten en de impulstrajecten. In een brainstormsessie met de begeleidingscommissie wordt gekomen tot een keuze van centrale thema's.

Om optimaal aan te sluiten bij de behoeften van en ook de ontwikkelingsfase van zowel de individuele waterschappen als de sector waterschappen op het terrein van leeftijdsbeleid is nadere inventarisatie van groot belang. Met behulp van de Quickscan Leeftijdbeleid brengen we de huidige stand van zaken in beeld. In hoeverre is er sprake van beleid en beleidsactiviteiten, tegen welke knelpunten loopt men aan en welke behoefte bestaat er voor ondersteuning bij het proces van invoering? Middels de quickscan worden feiten, cijfers, stand van zaken in de beleidsontwikkeling, inrichting van het proces, aanwezige deskundigheid, werkwijze en beschikbare instrumenten verzameld. De pilot fase beslaat maximaal 8 waterschappen.

De quickscan bestaat uit drie onderdelen.

1. De quickscan leeftijdbeleid wordt ingevuld door P&O uit het betreffende waterschap, die vervolgens op locatie een consultatief gesprek voor maximaal 4/5 personen organiseert over de ingevulde scan. Essentieel uitgangspunt is dat daarin zowel **P&O, Management als OR participeren**. Zij brengen kennis van zaken en ervaring vanuit verschillende invalshoeken, waardoor de discussie zich verdiept en een eerste impuls wordt gegeven aan de bewustwording en het draagvlak intern. De deelnemers dragen bij zonder last of ruggespraak, zijn geen vertegenwoordiger of belangenbehartiger voor de 'eigen groep'.
2. Tijdens de bijeenkomst bespreken de deelnemers de ingevulde scan onder begeleiding van een externe adviseur.
3. Van iedere bijeenkomst wordt een kort en bondig verslag gemaakt aan de hand van een vast rapportagestramien.

### **5.2 Regionale werkconferenties**

**Resultaat:** draagvlak verbreding, bewustwording, een eerste prioriteitstelling van vervolgacties en versterken van regionale netwerken.

Om draagvlak te ontwikkelen en de bewustwording over de noodzaak van leeftijdbeleid op gang te brengen wordt een viertal regionale werkconferenties georganiseerd. De conferenties dragen bij aan het verder vormgeven van het leeftijdbeleid voor de Waterschappen. Een gemeenschappelijke taal wordt gecreëerd op basis van de 5 W's: willen, weten, wegen, werken, waken. Dit model is geïntroduceerd in de workshop leeftijdbeleid tijdens de startbijeenkomst op 23 april 2008.

De 5 W's staan voor:

- Willen: draagvlak creëren,
- Weten: kennis van zaken van de uitgangspositie,
- Wegen: het bepalen van de prioriteiten
- Werken: het daadwerkelijk doen en verankeren
- Waken: evalueren, bijstellen en monitoren.

Dit zijn de ingrediënten waarmee het programma wordt vormgegeven. De 5 W's bieden een helder denkkader dat zowel herkenbaar is als de afzonderlijke instrumenten met elkaar verbindt. Tijdens de werkconferenties krijgen de regio's inzicht in de plannen van het A&O-fonds, de eerste resultaten van de pilot Quickscan Leeftijdbeleid.

Er worden zaken aan de orde gesteld als kennisborging, leren van andere organisaties en vervolgacties. De regionale werkconferenties geven tevens een impuls aan het versterken van de regionale netwerken.

### **5.3 Impulstrajecten op lokaal niveau**

**Resultaat:** eerste concrete successen op het gebied van uitvoering van leeftijdbeleid gerealiseerd

De impulstrajecten zijn trajecten die worden ingezet bij maximaal 5 waterschappen. Met deze trajecten realiseren de waterschappen zich wat ze in huis hebben.

Dat wat ze al hebben kunnen ze vervolgens zo optimaal mogelijk gaan benutten in het vertalen van de ideeën naar praktisch haalbare voorstellen en het realiseren ervan. Deze impulstrajecten hebben een zekere exclusiviteit. Waterschappen die hiervoor in aanmerking komen zijn die waterschappen die actief bezig zijn levensfasebewust personeelsbeleid te ontwikkelen of in te voeren. Alleen bewustzijn van de relevantie van het onderwerp is dus niet genoeg om voor deelname in aanmerking te komen. Uiteindelijk worden de resultaten van de impulstrajecten doorvertaald naar de gehele sector. Vanuit dit oogpunt is het de opzet om te kiezen voor een zekere spreiding naar regio en grootte.

Belangrijke elementen in een impulstraject zijn:

- Inventarisatie van feiten en cijfers door middel van een quickscan leeftijdbeleid.
- De resultaten van de scan en de eerste analyse door P&O worden uitgediept in een interactieve impulsbijeenkomst. Daar wordt door een gevarieerde groep naar leeftijd, sekse, functieniveau en dergelijke stapsgewijs gewerkt aan het versterken van draagvlak in de organisatie, het identificeren van de belangrijkste knelpunten en het bedenken van realistische, passende oplossingen.
- Vervolgens vindt een adviesgesprek plaats waaraan het hoofd P&O en een vertegenwoordiger vanuit het directieteam deelnemen.
- Het traject wordt afgesloten met een heldere rapportage dat dient als opmaat voor verdere activiteiten.

Het is aantrekkelijk voor een waterschap om zich aan te melden voor een impulstraject omdat het waterschap de beschikking krijgt over een externe adviseur, die kan optreden als expert, procesbegeleider en kritisch oog en oor. Bovendien vervullen de waterschappen die in het impulstraject participeren een voortrekkersrol in de invoering van het leeftijdbeleid voor de gehele sector.

## **6. Portfolio van het A&O-fonds Waterschappen**

Het A&O-fonds Waterschappen bouwt in de aankomende twee jaar gestaag aan een portfolio van producten waar de waterschappen gebruik van kunnen maken. De eerste onderdelen van dit portfolio zijn de quickscan leeftijdbeleid, een workshop “Aan de slag met een Plan van Aanpak” en collegiale consultatie. Hierna wordt ieder product kort toegelicht.

### **6.1 Quickscan Leeftijdbeleid per organisatie**

**Resultaat:** Weten wat de uitgangspositie is, inzicht in de huidige stand van zaken.

Nadat de pilot van de quickscan is afgerond en geëvalueerd, en er besloten is de quickscans voort te zetten, is het de intentie om de scans via het internet beschikbaar te stellen voor alle waterschappen. Hoe de begeleiding van het gesprek ingevuld gaat worden is nu nog niet bekend. Hierover worden tijdens en na de evaluatie van de pilot besluiten genomen.

### **6.2 Workshop aan de slag met een Plan van Aanpak**

**Resultaat:** de stap is gezet van intentie naar realisatie, van willen naar werken

Om waterschappen te ondersteunen bij het zetten van de stap van intentie naar realisatie, een niet te onderschatten stap, wordt overwogen een praktische, gestructureerde workshop aan te bieden waarin de deelnemers aan de hand van een vast stramen hun plan van aanpak ontwikkelen. Deze interactieve workshop beslaat twee dagdelen en kan per regio en op lokaal niveau aangeboden worden.

Belangrijke elementen in het programma zijn:

- Het identificeren van verschillen en overeenkomsten tussen de waterschappen
- Toelichten van een stramien voor een plan van aanpak.
- Stapsgewijze begeleiding van de deelnemers bij het invullen van het format. Daarbij passeren alle elementen van het 5W-model de revue: willen, weten, wegen, werken, waken.
- Deelnemers worden uitgenodigd om elkaars ideeën van collegiaal commentaar te voorzien.
- Gekoppeld aan een evaluatie worden concrete afspraken voor implementatie en borging gemaakt.

### **6.3 Collegiale Consultatie**

**Resultaat:** een stap richting een cultuur van kennisdeling en leren van elkaar

Om in de sector een dynamische traditie te ontwikkelen in kennisdelen en collegiaal advies, overweegt het A&O-fonds mogelijkheden te bieden tot het starten van collegiale consultatie groepen.

De groepen kunnen divers van samenstelling zijn vanuit één Waterschap of regionaal gevormd worden op basis van rol of verantwoordelijkheid, denk bijvoorbeeld aan een groep P&O managers uit één regio of OR-leden uit verschillende delen van het land. Hierbij kan veelal worden aangesloten bij de reeds bestaande overlegvormen. De deelnemers reflecteren op de eigen werkwijze en de vraagstukken en dilemma's die men tegenkomt bij de ontwikkeling en uitvoering van levensfasebewust personeelsbeleid. Tegelijkertijd ervaren zij hoe door middel van specifieke groeps- en gespreksmethodieken een lerend, verdiepend en verbredend gesprek gevoerd kan worden over een praktijkcasus. Deelnemers worden met het voeren van de collegiale consultatie gelijktijdig opgeleid in het begeleiden van dergelijke gesprekken. Per groep worden de eerste vier gesprekken begeleid door een extern adviseur. De rol van de adviseur is tijdens het begeleiden van de gesprekken de deelnemers bewust maken van de gekozen vorm en het gevolgde proces, met het oog op opleiden tot zelfstandig werkende consultatie groepen.

## **7. Het borgen van de eerste resultaten**

In deze paragraaf worden de activiteiten beschreven die bijdragen aan de borging van de resultaten van het leeftijdsbeleid. Deze activiteiten zijn de ene keer eenmalig de andere keer is de activiteit opgebouwd uit doorlopende initiatieven.

### **7.1 Successen vieren en resultaten borgen**

**Resultaat:** Draagvlak voor beleid vergroten en meerwaarde van programma daadwerkelijk borgen

Tijdens de uitvoering van het programma leeftijdsbeleid wordt uitdrukkelijk aandacht geschonken aan het borgen van de resultaten van de inspanningen. Dit is van belang, wil het programma uiteindelijk lonend zijn.

Lokaal worden de waterschappen aangemoedigd om de resultaten duidelijk en goed te borgen, zodat inspanningen meer zijn dan kortstondige successen. Dit houdt in dat nadat de successen gevierd zijn, de realiteit van alledag moet zijn dat de resultaten blijven voortbestaan. Per succes, per onderdeel verschilt dit sterk, maar het uitgangspunt is dat beide zaken daar waar mogelijk participatief vormgegeven worden. Rol van het A&O-fonds is om Waterschappen in het kader van het vieren van de successen de communicatie te verzorgen en te ondersteunen bij het borgen van de resultaten. Ditzelfde geldt voor successen van het A&O-fonds zelf. In dit geval doet de uitspraak "Goed voorbeeld doet goed volgen" overduidelijk opgeld.

Voor het A&O-fonds is het borgen van de resultaten ook een onderdeel voor het legitimeren van het bestaan van het A&O-fonds en het voortbestaan ervan. Op basis van de resultaten kan eind 2009 begin 2010 gewerkt gaan worden aan een systematiek en denkkader voor nieuwe trajecten. Er worden gedachten gevormd over nieuwe thema's en projecten. Het streven is dat dit vrijwel geruisloos voortvloeit uit de inspanningen in het kader van het leeftijdsbeleid.

### **7.2 Najaarsbijeenkomst 2009**

**Resultaat:** Leren van het recente verleden en weloverwogen keuzes maken voor de toekomst

In de herfst van 2009 organiseert het A&O-fonds een bijeenkomst waarbij gezamenlijk met de Waterschappen een pas op de plaats wordt gemaakt. Samen gaan we kijken naar waar we nu staan, waar we vandaan komen en waar we naar toe gaan. Het is een moment om uitgebreid stil te staan bij de successen van voorgaande periode, lessen te trekken en de blik op de toekomst te richten. Resultaten worden gepresenteerd en in de context geplaatst.

De verschillende elementen in het beleidsontwikkelproces komen aan bod. P&O managers en – medewerkers, OR-leden en managers vanuit de waterschappen presenteren deels zelf hun resultaten en geven de meerwaarde aan van de instrumenten en methodieken die gedurende de afgelopen periode ontwikkeld zijn. Het vergroot de identificatiemogelijkheden en de impact wanneer medewerkers zelf vertellen hoe ze gewerkt hebben, wat het aanbod hen opgeleverd heeft en welke tips en waarschuwingen ze aan de bezoekers van de bijeenkomst willen meegeven. Kennis delen en leren van elkaar worden zo steeds vanzelfsprekender. Exacte doelgroep, deelnemers, programma en doelstelling moet te zijner tijd nader bepaald worden. Afhankelijk daarvan wordt dan ook bepaald of het zal gaan om één landelijke bijeenkomst of meerdere regionale bijeenkomsten. De begeleidingcommissie zal een belangrijke rol spelen bij de inhoudelijke vormgeving van deze dag/dagen, aangezien het voor haar ook een moment van lessen leren en toekomst plannen zal zijn.

### **7.3 Verankering**

**Resultaat:** return on investment (tijd, geld en energie)

Het levend houden van het leeftijdsbeleid vergt een lange adem – dus ook na 2009. Het bieden van ondersteuning voor deelnemers na afloop van het programma kan op verschillende manieren vorm gegeven worden. Hiervoor worden in de loop van 2009 instrumenten ontwikkeld, zowel maatwerk als generiek. Hierover is nu nog weinig detailinformatie te geven. Het is wel van belang om het hier in dit plan alvast te noemen, omdat de verankering juist zo van belang is voor de langdurige verankering van het beleid.

## **8 Doorlopende initiatieven ter ondersteuning van het succes**

De activiteiten die in deze paragraaf worden beschreven worden vanaf begin af aan opgepakt en hebben allen een doorlopend karakter. Ze zijn veelal aansluitend op of onderdeel van eerder beschreven activiteiten. Kenmerkend aan de initiatieven in deze paragraaf is, dat ze allen ter ondersteuning van het succes van de andere initiatieven zijn. De initiatieven zijn dus geen doel op zich, maar zijn dienstbaar en ondersteunend aan andere ondernomen activiteiten.

### **8.1 Stakeholder management en een communicatie kalender**

**Resultaat:** vergroten en borgen van draagvlak van het beleid in gehele organisatie en kansen op succes vergroten

Om draagvlak binnen de organisatie te creëren en om mensen daadwerkelijk tot actie te mobiliseren, is een gedegen uitvoering van stakeholder management, met bijbehorend communicatiestrategie onontbeerlijk. Beide moeten geen projecten op zich worden, maar zijn onderdeel van het dagelijks werk van de projectmanager van het de A&O-fonds.

Om dit onderdeel van het programma te starten is het in kaart brengen van de stakeholders en hun huidige houding ten opzichte van het leeftijdsbeleid, voor zover nu inzichtelijk, noodzakelijk. Stakeholders waar in deze context aan gedacht kan worden zijn onder andere leden van de begeleidingscommissie, het bestuur van het A&O-fonds, managers en medewerkers van de P&O afdelingen van de Waterschappen, OR-leden en leden van het Centraal overleg. Wanneer deze in kaart zijn gebracht bepalen we waar deze stakeholders zich idealiter zouden moeten bevinden. Het verschil in deze beide situaties geeft aan op welke momenten welke communicatie activiteiten moeten worden geïnitieerd.

Vervolgens moeten de eenmaal betrokken en gemobiliseerde stakeholders geïnformeerd en enthousiast blijven. Om dit te bereiken is het goed om een beeld te krijgen van hoe mensen geïnformeerd willen worden, via welke media en tot op welk detailniveau. Vervolgens kan vrij eenvoudig aan deze geïnventariseerde behoefte voldaan worden.

Communicatiemiddelen waar aan gedacht wordt, zijn onder meer de reeds geïntroduceerde elektronische nieuwsbrief, de website, face to face gesprekken en in de toekomst eventueel weblogs van bijvoorbeeld enthousiaste P&O-ers. Het is van belang dat de projectmanager aansluit bij de reeds bestaande platforms. Om alle communicatiemiddelen en –momenten goed op elkaar af te stemmen en het uiteindelijke doel te behalen, wordt er een communicatiekalender opgesteld op basis van het stakeholder management plan en de geïntariseerde informatiebehoefte.

## 8.2 Kennismanagement

**Resultaat:** borgen en toegankelijk maken van kennis rondom leeftijdbeleid voor iedereen

Kennismanagement kun je zo groot en zo klein maken als je wilt. Het A&O-fonds heeft gekozen voor een pragmatische invulling. Dat wil zeggen dat de gecreëerde kennis van het fonds digitaal wordt opgeslagen en via de internet pagina kan worden ontsloten. Een eenvoudig proces van borgen, beheren en ontsluiten wordt vastgelegd en uitgevoerd. Uitgangspunt is een overzichtelijke kennisbank die eenvoudig te beheren is en makkelijk te ontsluiten voor iedereen.

Kennisdocumenten waar aan gedacht wordt zijn publicaties, presentaties, goede voorbeelden en een lijst met experts en coaches op verschillende expertise gebieden. Een goed zoekstelsel is onontbeerlijk. Te denken valt aan google of een vergelijkbare, reeds bestaande zoekmachine. Dit heeft echter geen hoge prioriteit of haast.

Een belangrijk onderdeel dat het succes van kennismanagement bepaalt, is het gedrag van mensen. Mensen moeten weten dat er een cultuur van kennisdelen bestaat, dan wel aan het ontstaan is. Wanneer ze dit weten, moeten ze de weg naar de kennis kennen en ook weten wat ze moeten doen om eigen kennis te borgen, om onderdeel te worden van de cultuur en zich er naar te gaan gedragen. Het A&O-fonds gaat in haar communicatie uitingen hieraan impliciet aandacht besteden door mensen keer op keer naar de website te verwijzen, aan te moedigen tot het delen van kennis en daar waar obstakels lijken te bestaan, deze bespreekbaar te maken en waar mogelijk te slechten.

## 9. Planning en Middelen

### 9.1 Mensen en middelen

Het A&O-fonds bestaat uit een bestuur, een secretaris/projectmanager en een projectmedewerker. Het A&O-fonds huurt mensen en organisaties in met expertise voor de specifieke onderdelen. Voor de eerste periode van het programma (pilot quickscans leeftijdbeleid en eerste opzet) is dit I-nova. De projectmanager rapporteert over uitgaven en geplande activiteiten aan het bestuur. De begeleidingscommissie ondersteunt het secretariaat van het A&O-fonds Waterschappen bij het opzetten en uitvoeren van projecten. Voorwaarde voor het functioneren van de begeleidingscommissie is dat er voldoende inbreng is vanuit werkgevers- en werknemersvertegenwoordiging. Het A&O-fonds heeft een regiefunctie, treedt op als secretaris en draagt zorg voor communicatie.

Dankzij deze ondersteuning worden de volgende doelstellingen gerealiseerd:

- Inbreng van kennis en behoeften vanuit de praktijk.
- Feedback uit de praktijk tijdens het ontwikkelingsproces van producten en activiteiten.
- Draagvlak voor de invulling van de producten en activiteiten.
- Een basis voor het toetsen en uitzetten van communicatieactiviteiten. Vanuit het bestuur hebben zich twee bestuurders verbonden aan het project leeftijdbeleid.

De begeleidingscommissie vergadert gemiddeld vier tot zes keer per jaar

- bij de start van het project
- bij belangrijke tussentijdse adviesmomenten
- bij de oplevering van het concepteindproduct

Soms is het voor de voortgang van het project noodzakelijk beslissingen te nemen die niet eerst aan de begeleidingscommissie voorgelegd kunnen worden.



Om vertraging in het project te voorkomen sluit de projectleider het voorstel in dat geval kort met de voorzitter van de begeleidingscommissie en zo nodig met het DB. Het gaat dan met name om nieuwe zaken die niet in het projectplan staan. Of om het aanbesteden van zaken waarbij een snelle start belangrijk is.

In de meerjarenplanning is een in totaal € 130.000,= aan dit project toegewezen.

### ***9.2 Tijdslijn/Planning***

In het schema op de laatste pagina staat aangegeven wanneer welke activiteiten met welke doorlooptijd gepland staan.