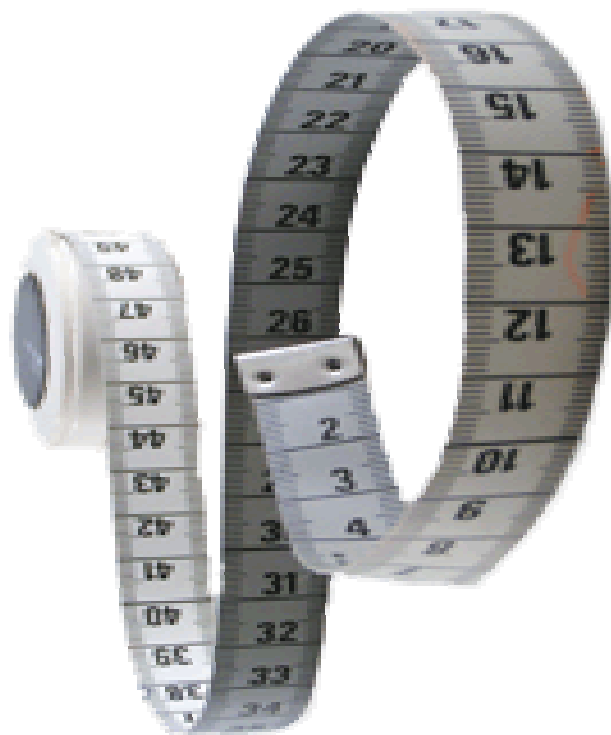


# Maatwerk werkt!

Leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de gemeente Spijkenisse



Masterscriptie  
Bestuurskunde

Mariska van der Velden

April 2007

Maatwerk werkt!

Leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de gemeente Spijkenisse

Mariska van der Velden (291846)

Masterscriptie  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit Sociale Wetenschappen  
Bestuurskunde  
Masteropleiding Arbeid, Organisatie en Management

Scriptiebegeleider: Prof. Dr. A.J. Steijn  
Tweede lezer: Drs. E.P. Rutgers

April 2007

## Voorwoord

De scriptie die nu voor u ligt is geschreven in het kader van de afronding van de masteropleiding Arbeid, Organisatie en Management aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. In deze scriptie staat het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid centraal. Ik ben met name geïnteresseerd geraakt in het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid naar aanleiding van het gesprek met één van de teamcoördinatoren van de afdeling P&O bij de gemeente Spijkenisse. Bovendien ben ik van mening dat dit een uiterst relevant onderwerp is gezien de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, met name voor mensen die werkzaam zijn op het gebied van Human Resource Management. Tijdens het schrijven van deze scriptie over leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de gemeente Spijkenisse is duidelijk geworden dat het schrijven van een scriptie een (leer)proces is dat bestaat uit verschillende stadia. Het was dan ook de ultieme mogelijkheid om de tijdens mijn studie opgedane kennis en vaardigheden in de praktijk toe te kunnen passen. In oktober 2006 ben ik begonnen aan deze scriptie nu, iets meer dan een half jaar later, ligt het eindproduct er. Ik heb met veel plezier aan deze scriptie gewerkt en ben blij en trots om te kunnen zeggen dat mijn scriptie nu echt af is.

Graag wil ik een dankwoord richten aan de heer Bram Steijn, mijn scriptiebegeleider vanuit de universiteit, voor al zijn steun en advies tijdens het gehele schrijfproces. Ook de tweede lezer de heer Peter Rutgers wil ik bedanken voor zijn constructieve feedback op de conceptversie van deze scriptie. De gemeente Spijkenisse heeft mij de mogelijkheid gegeven als stagiaire mijn scriptie voor hen te schrijven, hiervoor dank ik met name mijn begeleidster Ingrid van Rooijen. Naast mijn begeleidster wil ik ook alle medewerkers bedanken die bij hebben gedragen aan dit onderzoek door deel te nemen aan de interviews. Ook wil ik mijn zusje en vriend bedanken voor hun steun en feedback. En heel veel dank aan mijn ouders, voor het vertrouwen in mij en de mogelijkheden die zij mij altijd hebben geboden tot het behalen van mijn doelen.

Ik wens u heel veel plezier met lezen!

Mariska van der Velden  
Spijkenisse, april 2007

## Samenvatting

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een 'hot item'. Deze scriptie vormt een bijdrage aan de verdieping van de kennis met betrekking tot leeftijdsbewust personeelsbeleid. Ook worden handvatten bereikt aan de afdeling P&O van de gemeente Spijkenisse om leeftijdsbewust personeelsbeleid in te kunnen voeren op een manier die aansluit bij de organisatie. In dit onderzoek staat de volgende vraagstelling centraal:

*Hoe kan de afdeling Personeel en Organisatie van de gemeente Spijkenisse, door middel van leeftijdsbewust personeelsbeleid, inspelen op veranderingen op de arbeidsmarkt die worden veroorzaakt door de vergrijzing en de ontgroening?*

Om deze vraagstelling te kunnen beantwoorden zijn de volgende drie onderzoeksvragen geformuleerd:

- Aan welke voorwaarden dient de gemeente Spijkenisse idealiter te voldoen, om een leeftijdsbewust personeelsbeleid te kunnen voeren?
- In hoeverre voldoet de gemeente Spijkenisse aan het ideaal type organisatie op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid?
- Op welke manier kan de gemeente Spijkenisse op een succesvolle manier leeftijdsbewust personeelsbeleid invoeren?

Bij de beantwoording van de vraagstelling is gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch. De deskresearch bestaat voornamelijk uit literatuuronderzoek en de fieldresearch uit documentenanalyse, participatieve observatie en gesprekken met relevante actoren.

De transitionele arbeidsmarkt, de vergrijzing en de ontgroening dragen bij aan de behoefte aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Deze ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat de aandacht voor het onderwerp de laatste jaren sterk is toegenomen. De beroepsbevolking zal de komende jaren gaan verouderen en er is beleid wenselijk dat hierop inspeelt. Verschillende auteurs hebben hier hun eigen visie op en in hoofdstuk 2 worden vijf verschillende benaderingen beschreven, namelijk ouderenbeleid, leeftijdsfasegericht beleid, levensfasebewust beleid, leeftijdsonafhankelijk beleid en generatiegericht beleid. Op basis hiervan wordt leeftijdsbewust personeelsbeleid als volgt gedefinieerd:

*Leeftijdsbewust personeelsbeleid is geïntegreerd beleid dat is gericht op het duurzaam inzetbaar maken en houden van alle medewerkers in de organisatie, ongeacht leeftijd, rekening houdend met de levensfase waarin de medewerkers zich bevinden en de generatie waar zij toe behoren.*

De veronderstelde effecten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn, een vergroting van de mogelijkheden medewerkers te behouden, het behouden van de productiviteit, het terugdringen van negatieve beelden die zijn verbonden aan leeftijd en het vergroten van de aantrekkingskracht van de gemeente als werkgever.

Om op een succesvolle manier een leeftijdsbewust personeelsbeleid te kunnen voeren zijn er in hoofdstuk 3 een aantal voorwaarden opgesteld waaraan men moet voldoen, de kritische succesfactoren. Op basis van de literatuur zijn de volgende zes kritische succesfactoren geformuleerd:

- Een organisch regieregime;
- Draagvlak onder management, medewerkers en ondernemingsraad;
- Een open organisatiecultuur waarin menselijk kapitaal centraal staat;
- Geen beeldvorming en stereotypering binnen de organisatie;
- Beleid dat is gericht op lifetime employability;
- Leidinggevenden die een coachende leiderschapstijl hanteren.

De huidige situatie van de gemeente Spijkenisse is beschreven op basis van een combinatie van desk- en fieldresearch. Een belangrijk onderdeel hiervan zijn de groepsinterviews die

zijn gehouden met medewerkers uit verschillende leeftijdscategorieën en sectoren. Naast de groepsinterviews zijn er ook individuele diepte interviews gehouden met een aantal leidinggevenden uit verschillende sectoren. De geformuleerde kritische succesfactoren vormen de basis van deze interviews. In het eerste deel van hoofdstuk vijf wordt de huidige situatie van de gemeente Spijkenisse beschreven op het gebied van de organisatie zelf en het huidige organisatiebeleid. De resultaten van de interviews worden in het tweede deel van hoofdstuk vijf weergegeven.

Vervolgens wordt in het volgende hoofdstuk een analyse gemaakt van de theorie uit de eerste hoofdstukken in combinatie met de empirie uit hoofdstuk 5. Zodat er een beeld ontstaat van de eventuele discrepantie tussen de huidige situatie waarin de gemeente Spijkenisse zich bevindt en de gewenste situatie welke is gebaseerd op de kritische succesfactoren. Op basis van deze analyse komt naar voren dat de gemeente Spijkenisse goed scoort op de eerste drie succesfactoren en dat de overige drie factoren extra aandacht nodig hebben wil men op een succesvolle manier een leeftijdsbewust personeelsbeleid in kunnen voeren. De discrepantie tussen de huidige en de gewenste situatie wordt aan het eind van hoofdstuk 6 overzichtelijk in tabel 6 weergegeven.

In het laatste afsluitende hoofdstuk wordt de centrale vraagstelling van dit onderzoek beantwoord met behulp van de beantwoording van de geformuleerde onderzoeksvragen. Vervolgens wordt er een uitgebreide aanbeveling gedaan aan de gemeente Spijkenisse. Deze aanbeveling omvat, aanbevelingen met betrekking tot de invoering van het beleid, strategische personeelsplanning, werken aan inzetbaarheid, employability beleid en de work-life balance van medewerkers. Tenslotte wordt er een aanbeveling voor vervolg onderzoek gegeven en er wordt gereflecteerd op het onderzoek.

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord .....</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting.....</b>	<b>4</b>
<b>Hoofdstuk 1 Inleiding.....</b>	<b>8</b>
1.1 Onderzoeksdoelstelling	8
1.2 Probleemdefiniëring	9
1.3 Onderzoeksvragen en deelvragen	10
1.4 Onderzoeksmethode	11
1.4.1 Methodologische verantwoording	11
1.5 Relevantie	11
1.6 Opbouw van de scriptie	12
<b>Hoofdstuk 2 Leeftijdsbewust personeelsbeleid.....</b>	<b>13</b>
2.1 Aanleiding voor het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid	13
2.1.1 De transitionele arbeidsmarkt	13
2.1.2 Vergrijzing	14
2.1.3 Ontgroening	15
2.1.4 Conclusie	15
2.2 Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid?	16
2.2.1 Verschillende benaderingen	17
2.2.2 Conclusie	20
2.3 Waarom is leeftijdsbewust personeelsbeleid belangrijk?	21
2.3.1 Best practice	22
2.3.2 Conclusie	23
<b>Hoofdstuk 3 Kritische succesfactoren.....</b>	<b>24</b>
3.1 Organisch organisatieregime	24
3.2 Draagvlak	25
3.3 De organisatiecultuur	25
3.4 Beeldvorming en stereotypering	27
3.5 Employability	29
3.5.1 Lifetime employability	30
3.6 Leiderschap	32
3.6.1 Leiderschapsstijl	33
3.6.2 Rol van de leidinggevende	34
3.6.3 De leidinggevende als coach	35
3.7 Conclusie	36
<b>Hoofdstuk 4 Opzet case study.....</b>	<b>37</b>
4.1 Onderzoeksproces	37
4.2 Methode van dataverzameling	37
4.2.1 De onderzoekspopulatie	38
4.3 De interviews	38
4.3.1 Individuele diepteinterviews	39
4.3.2 Groepsinterviews	39
4.4 Operationalisering	40
<b>Hoofdstuk 5 De huidige situatie.....</b>	<b>42</b>
5.1 De gemeente Spijkenisse	42
5.1.1 Samenstelling van het personeelsbestand	42
5.1.2 Missie en strategie	43
5.2 Organisationsbeleid	44

5.2.1 Personeelsbeleid	44
5.2.1 Instroom	45
5.2.2 Inzet en doorstroom	46
5.2.3 Uitstroom	47
5.2.4 Conclusie	48
5.3 Interview resultaten	48
5.3.1 Leeftijdsbewust personeelsbeleid	48
5.3.2 Organisch organisatieregime	50
5.3.3 Draagvlak	51
5.3.4 Organisatiecultuur	52
5.3.5 Beeldvorming en stereotypering	53
5.3.6 Employability	55
5.3.7 Leiderschap	59
<b>H6 Analyse</b> .....	<b>60</b>
6.1 Leeftijdsbewust personeelsbeleid	60
6.2 Organisieregime	61
6.3 Draagvlak	61
6.4 De organisatiecultuur	62
6.5 Beeldvorming en stereotypering	62
6.6 Employability	63
6.6.1 Doorstroom	64
6.7 Leiderschap	64
6.8 Samenvatting	65
<b>Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen</b> .....	<b>67</b>
7.1 Conclusie	68
7.2 Aanbevelingen gemeente Spijkenisse	70
7.2.1 Invoering van het beleid	71
7.2.2 Strategische personeelsplanning	72
7.2.3 Werken aan inzetbaarheid	72
7.2.4 Lifetime employability	74
7.2.5 Work-life balance	75
7.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	76
7.4 Reflectie	76
<b>Geraadpleegde bronnen</b> .....	<b>78</b>
<b>Bijlage 1 Interview voor medewerkers</b> .....	<b>82</b>
<b>Bijlage 2 Interview voor leidinggevenden</b> .....	<b>86</b>
<b>Bijlage 3 Overzicht van geïnterviewden</b> .....	<b>91</b>
<b>Bijlage 4 De Work Ability Index</b> .....	<b>92</b>

## Hoofdstuk 1 Inleiding

De Nederlandse samenleving is sterk aan het veranderen, deze veranderingen beïnvloeden ook de gemeenten. De gemiddelde leeftijd van de bevolking van Nederland stijgt en blijft naar verwachting stijgen de komende jaren. Dit wordt de vergrijzing genoemd, deze wordt veroorzaakt doordat vrouwen minder kinderen krijgen (ontgroening) en doordat mensen langer blijven leven ([www.cpb.nl](http://www.cpb.nl)). Voorspeld wordt dat de vergrijzing in combinatie met de ontgroening de komende tien jaar zal zorgen voor een tekort aan personeel in de collectieve sector. Deze vergrijzing zorgt ervoor dat de wervingsbehoefte groter wordt (De arbeidsmarkt in de collectieve sector, 2003:5). De vergrijzing is volgens het CBS onafwendbaar, het is dan ook nodig dat organisaties hierop inspelen met behulp van passend beleid ([www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)). Andere relevante factoren op dit gebied zijn de verdwijnende VUT en de voortdurende verandering van economische en sociale omstandigheden.

*Bewustwording is het begin van iedere verandering (Peters, 1995:27).*

Tijdens een oriënterend gesprek met één van de teamcoördinatoren van de afdeling Personeel en Organisatie (P&O) bij de gemeente Spijkenisse is naar voren gekomen dat de organisatie het op dit moment moeilijk vindt 'jonge' medewerkers te behouden, veel van hen verlaten na ongeveer drie jaar de organisatie. Ook is er in 2005 een groot aantal oudere medewerkers uit dienst getreden op grond van Flexibel Pensioen en Uittreden (FPU), een 57 plus regeling, de zogenaamde 'Remkesregeling'. Dit voorbeeld toont aan dat de geschetste demografische ontwikkelingen de organisatie op dit moment beïnvloeden. Daarnaast is er, in de CAO sector gemeenten 2005-2007, afgesproken dat alle gemeenten op uiterlijk 1 januari 2008 enige vorm van leeftijdsbewust personeelsbeleid ingevoerd moeten hebben. Deze ontwikkelingen samen hebben geleid tot het onderwerp van deze scriptie.

### 1.1 Onderzoeksdoelstelling

In de eerste plaats dient deze scriptie ter afronding van de master Arbeid Organisatie en Management. Deze scriptie maakt het mogelijk de theorie naar de praktijk te vertalen. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een uiterst relevant onderwerp gezien de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Deze scriptie draagt bij aan een verdieping van de kennis met betrekking tot het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het komen tot een advies voor de gemeente Spijkenisse, is voor mij dan ook een welkome aanvulling. Het doel van deze scriptie, is uiteindelijk handvatten te kunnen reiken aan de afdeling P&O van de gemeente Spijkenisse, zodat zij beleid op dit gebied in kunnen voeren op een manier die aansluit bij de organisatie.

Er is de laatste jaren betrekkelijk veel over leeftijdsbewust personeelsbeleid gepubliceerd, het is populair gezegd een 'hot item'. Het wordt door verschillende auteurs verschillend gedefinieerd en benoemd, zo noemt Baars (2001) beleid op dit gebied 'ouderenbeleid' en Kerkhoff (1998) benoemt het als een 'leeftijd fase gericht beleid'. Met behulp van dit onderzoek wil ik tot een invulling van het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid komen, op een manier die relevant is voor de publieke sector, in dit geval de gemeente Spijkenisse. Daarnaast wil ik mijn eigen kennis over dit onderwerp vergroten. Om zodoende inzicht te verkrijgen in de manier waarop de afdeling P&O van de gemeente Spijkenisse het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid in het beleid van de organisatie kan verweven. Opgemerkt dient te worden dat het hier in elk geval niet uitsluitend zal gaan om ouderen of om jongeren, maar juist om al het personeel.



*“Een leeftijdsbewust personeelsbeleid begint bij de aanname van een medewerker en volgt en begeleidt hem door zijn hele carrière heen. Hierbij is van belang dat er maatwerk geleverd wordt. Ieder mens is immers uniek in zijn talenten en mogelijkheden.” (Peters, 1995:9)*

Bij de gemeente Spijkenisse is, door I-Nova, in 2006 een onderzoek (Beleidscaan) uitgevoerd naar de stand van zaken met betrekking tot leeftijdsbewust personeelsbeleid in de gemeente Spijkenisse. Deze scan is afgenomen onder 15 medewerkers, hiervan hebben er 5 de vragenlijst niet compleet ingevuld, waardoor de resultaten die hier weergegeven worden voornamelijk gebaseerd zijn op de antwoorden van 10 respondenten. Aan deze respondenten is gevraagd de stand van zaken met betrekking tot leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de gemeente Spijkenisse te typeren. Hier kwamen de volgende drie punten naar voren:

- *We weten dat het belangrijk is, maar staan er niet echt bij stil*
- *Het onderwerp is beledgd bij P&O*
- *Incidenteel en ad-hoc zijn er activiteiten met betrekking tot leeftijd en levensfase van (oudere) medewerkers*  
(Beleidscaan, 2006:6)

Op basis van deze beleidscaan is naar voren gekomen dat het draagvlak voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid onder de betreffende respondenten verschillend wordt ervaren. Zij geven aan dat leeftijdsbewust personeelsbeleid niet stevig op de agenda staat binnen de ambtelijke organisatie (Beleidscaan, 2006:7). De houding die het hoger management inneemt ten aanzien van het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid is verdeeld, het onderwerp wordt door 4 respondenten als positief en door 6 respondenten als negatief beoordeeld. Opvallend is dat een meerderheid van de respondenten van mening is dat de Ondernemingsraad (OR) veel waarde hecht aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid, hierbij dient opgemerkt te worden dat een groot deel van de respondenten afkomstig was uit de OR. Met betrekking tot het draagvlak dat er volgens de respondenten onder de medewerkers is kan geen eenduidige conclusie worden getrokken, de helft denkt namelijk dat de medewerkers het belangrijk vinden en de andere helft weet het niet (Beleidscaan, 2006:7). De respondenten noemen in dit onderzoek bijna unaniem twee belangrijke knelpunten waar de gemeente Spijkenisse volgens hen mee te maken zal krijgen en die het belang van een leeftijdsbewust personeelsbeleid onderstrepen, namelijk:

- *De te verwachten uitstroom van oudere, ervaren medewerkers.*
- *De niet-realistische verwachtingen van ouderen ten aanzien van hun pensionering.*  
(Beleidscaan, 2006:7)

In de resultaten van de beleidscaan wordt de onvoldoende toerusting van leidinggevenden als mogelijk probleem genoemd, bij het inzetbaar houden van (oudere) medewerkers. Men geeft hiervoor als voornaamste reden dat gezamenlijke kaders en praktisch en passend instrumentarium ontbreken (Beleidscaan, 2006:8). Het is belangrijk inzicht te verkrijgen in de manier waarop de organisatie in kan spelen op de demografische ontwikkelingen met behulp van passend personeelsbeleid. Het leeftijdsbewust personeelsbeleid moet aan drie voorwaarden voldoen, het moet volgens de CAO afspraak op 1 januari 2008 kunnen worden ingevoerd, het moet aansluiten bij het karakter van de organisatie en bij de (te verwachten) demografische ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

## **1.2 Probleemdefiniëring**

Op dit moment merkt men binnen de gemeente Spijkenisse dat het moeilijker wordt om jongeren te binden aan de organisatie. Bovendien verlaten veel ‘oudere’ medewerkers de organisatie. Met het verlaten van de organisatie verdwijnt ook hun kennis en ervaring uit de organisatie. De genoemde verschijnselen gecombineerd met de landelijke vergrijzing en ontgroening hebben geleid tot de behoefte aan een personeelsbeleid dat hierop in kan spelen. Het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid is in de gemeente Spijkenisse

belegd bij de afdeling P&O en deze afdeling voelt zich dan ook verantwoordelijk voor dit beleid (Beleidsplan, 2006:10).

Op grond hiervan is de volgende vraagstelling geformuleerd:

*Hoe kan de afdeling Personeel en Organisatie van de gemeente Spijkenisse, door middel van leeftijdsbewust personeelsbeleid, inspelen op veranderingen op de arbeidsmarkt die worden veroorzaakt door de vergrijzing en de ontgroening?*

### 1.3 Onderzoeksvragen en deelvragen

De hierboven genoemde vraagstelling zal beantwoord worden met behulp van de beantwoording van drie onderzoeksvragen. Om deze onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden zijn deelvragen geformuleerd, hier wordt aangegeven wat de onderzoeksvragen zijn en op welke manier deze beantwoord zullen worden.

Onderzoeksvraag 1

Aan welke voorwaarden dient de gemeente Spijkenisse idealiter te voldoen, om een leeftijdsbewust personeelsbeleid te kunnen voeren?

Onderzoeksvraag 2

In hoeverre voldoet de gemeente Spijkenisse aan het ideaal type organisatie op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Onderzoeksvraag 3

Op welke manier kan de gemeente Spijkenisse op een succesvolle manier leeftijdsbewust personeelsbeleid invoeren?

De eerste onderzoeksvraag wordt aan het eind van hoofdstuk drie volledig beantwoord, met behulp van de onderstaande drie deelvragen. In hoofdstuk twee zullen deelvraag 1a en 1b worden beantwoord deelvraag 1c wordt in hoofdstuk drie beantwoord.

Deelvragen:

1a) Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid?

1b) Waarom is een leeftijdsbewust personeelsbeleid belangrijk?

1c) Onder welke voorwaarden is leeftijdsbewust personeelsbeleid een succes (kritische succes factoren)?

De tweede onderzoeksvraag wordt in hoofdstuk vijf beantwoord met behulp van de beantwoording van de onderstaande deelvraag.

Deelvraag:

2a) Hoe ziet de huidige situatie van de gemeente Spijkenisse eruit op basis van de geformuleerde kritische succesfactoren?

De laatste onderzoeksvraag wordt gedeeltelijk in hoofdstuk zes, maar voornamelijk in hoofdstuk zeven beantwoord met behulp van de onderstaande deelvragen. De eerste deelvraag wordt in hoofdstuk zes beantwoord en de tweede deelvraag in hoofdstuk zeven.

Deelvragen:

3a) Welke inconsistenties kunnen er worden geconstateerd tussen de ideale situatie en de situatie waarin de gemeente Spijkenisse zich bevindt?

3b) Wat moet men doen om vanuit de bestaande situatie de ideale situatie te kunnen bereiken?

## **1.4 Onderzoeksmethode**

Tijdens de uitvoering van dit onderzoek heb ik als stagiaire aan deze scriptie gewerkt op de afdeling P&O van de gemeente Spijkenisse. Om op deze manier, door middel van participatieve observatie, op een informele manier een beeld te kunnen vormen van de organisatie en de manier waarop men hier met elkaar omgaat. Bovendien heb ik ook een Werkconferentie, een Congres en een Workshop over dit onderwerp bijgewoond. Deze scriptie heeft een empirisch analytisch karakter. Er wordt een theoretisch kader geschetst waarin onder andere het begrip leeftijdsbewust personeelsbeleid uitgebreid wordt gedefinieerd. Op basis van deskresearch en fieldresearch wordt hier een beeld gegeven van de huidige situatie waar de gemeente Spijkenisse zich in bevindt. De empirie wordt geanalyseerd en theorie en empirie worden met elkaar geconfronteerd. Tot slot worden op basis van het voorgaande de conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

### **1.4.1 Methodologische verantwoording**

De vraagstelling zal worden beantwoord met behulp van de geformuleerde onderzoeks- en deelvragen. De vragen zullen worden beantwoord door middel van een combinatie van desk- en fieldresearch, deze onderzoeksmethoden zullen hier nader toegelicht worden.

#### **Deskresearch**

De deskresearch omvat literatuuronderzoek, het gaat met name om het lezen bestuderen van boeken, rapporten en onderzoeken over het betreffende onderwerp. Het gaat niet alleen om externe gegevens, maar ook om materiaal dat intern bij de gemeente Spijkenisse beschikbaar is. Het literatuuronderzoek heeft tot doel de kennis rondom het onderwerp te vergroten en een (theoretisch) kader te scheppen voor dit onderzoek.

#### **Fieldresearch**

Het fieldresearch zal voornamelijk bestaan uit documentenanalyse, het voeren van participerende observatie, het voeren van informele gesprekken met mensen die kennis hebben van het onderwerp en interviews met mensen die werkzaam zijn binnen de Gemeente Spijkenisse. Het fieldresearch heeft tot doel bij te dragen aan mijn beeldvorming met betrekking tot de houding van de mensen in de organisatie ten opzichte van het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid. Naast de informele gesprekken die ten doel hebben de kennis en het inzicht vergroten zullen er ook interviews worden afgenomen onder medewerkers en onder leidinggevenden binnen de gemeente.

## **1.5 Relevantie**

Het voornaamste doel van dit onderzoek is de kennis te vergroten rondom het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit onderzoek heeft praktische relevantie, omdat het relevant is voor de gemeente Spijkenisse maar ook voor andere gemeenten, mede omdat het handvatten kan bieden bij de invoering van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

#### **Wetenschappelijke relevantie**

De wetenschappelijke relevantie uit zich voornamelijk in het feit dat in dit onderzoek de relevante literatuur voor gemeenten op dit gebied wordt onderscheiden. Er is veel gepubliceerd over leeftijdsbewust personeelsbeleid, maar niets dat concreet toepasbaar is voor de gemeente Spijkenisse. Daarnaast is het relevant inzicht te verkrijgen in de manier waarop een organisatie uit de publieke sector door middel van beleid het personeel kan faciliteren.

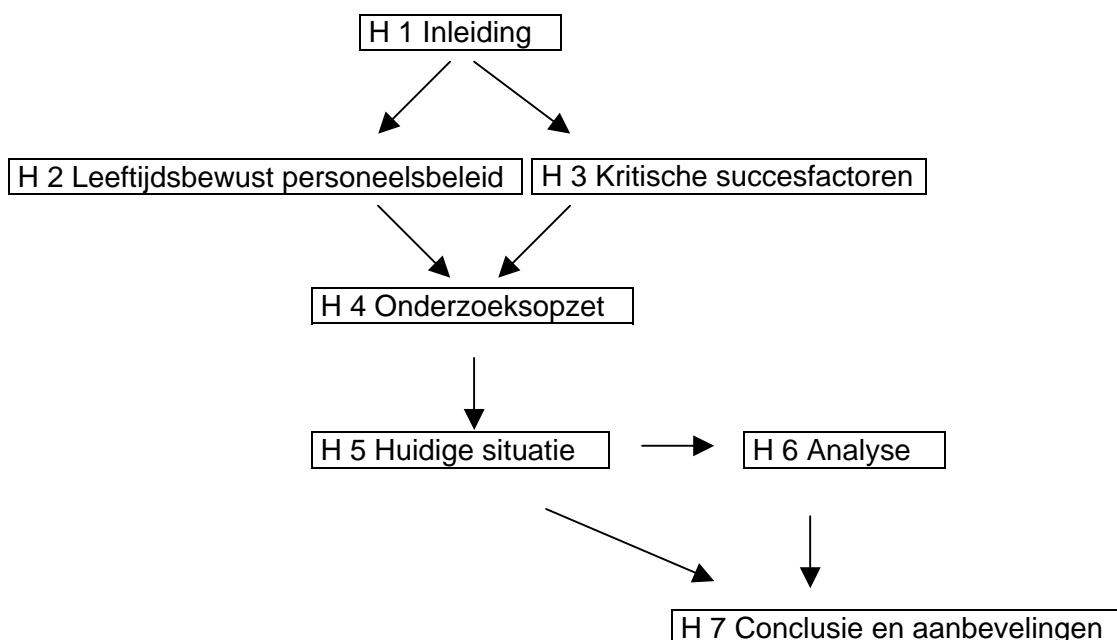
## Maatschappelijke relevantie

Ook de maatschappelijke relevantie mag niet onderschat worden. Met een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid, dat wil zeggen een beleid dat erop is gericht zowel jongeren als ouderen te behouden, wordt ook een breder maatschappelijk belang gediend. Het gaat hier zowel om economische als sociale gevolgen. Met behulp van een leeftijdsbewust personeelsbeleid kan de gemeente medewerkers langer behouden en op deze manier een steentje bijdragen aan ontwikkelingen op het gebied van de ontgroening en de vergrijzing in de samenleving. Vergrijzing en ontgroening zijn duidelijk aanwezige demografische ontwikkelingen die niet alleen de arbeidsmarkt maar ook de samenleving in haar geheel beïnvloeden. Met de veroudering van de beroepsbevolking zal de totale participatie op de arbeidsmarkt ook dalen, dit betekent een stijging van de vraag naar collectieve voorzieningen. De stijging van de gemiddelde leeftijd van de bevolking brengt extra kosten met zich mee, ook de kosten die samenhangen met het vervroegd uitdienst treden van werknemers of door arbeidsongeschiktheid als gevolg van bijvoorbeeld een burn-out komen voor rekening van de samenleving. Het is in het belang van de samenleving dat zo veel mogelijk mensen deel blijven nemen aan het arbeidsproces. Wanneer er minder mensen deel nemen aan het arbeidsproces dan kan dit ten koste van de economische groei van het land gaan. Ook zullen de kosten van de ouderdagvoorziening stijgen omdat deze door een kleiner wordende groep van de bevolking moet worden opgebracht, voor een groter wordende groep. Geconcludeerd kan worden dat het ook van belang is voor (de bekostiging van) het sociale stelsel dat mensen zo lang mogelijk actief blijven op de arbeidsmarkt.

## 1.6 Opbouw van de scriptie

Onderstaand figuur vormt een weergave van de manier waarop deze scriptie opgebouwd is.

Figuur 1: Opbouw van de scriptie



## **Hoofdstuk 2 Leeftijdsbewust personeelsbeleid**

Het medewerkersbestand in de organisatie verandert en daarom is beleid wenselijk dat hierop in kan spelen, namelijk een leeftijdsbewust personeelsbeleid. In de literatuur wordt op dit moment veel aandacht aan dit onderwerp besteed en er worden verschillende benamingen en invullingen aan het concept gegeven. Uiteindelijk draait het in essentie om het inzetbaar houden van (zoveel mogelijk) medewerkers in de organisatie. De duurzame inzetbaarheid van medewerkers is van belang voor zowel werkgever als werknemer. Het is in het belang van beide partijen, beiden moeten dan ook hun steentje bijdragen aan de realisatie van een duurzame inzetbaarheid. De organisatie heeft niet alleen te maken met oudere werknemers, maar met een werknemersbestand dat bestaat uit individuen van uiteenlopende leeftijden. Het gaat hier om beleid dat zich richt op alle leeftijden. Omdat de vergrijzing en ontgroening ontwikkelingen zijn die ook in de nabije toekomst door zullen gaan is het van belang dat het beleid ook op de toekomst is gericht. In dit hoofdstuk zal duidelijk gemaakt worden welke invulling er hier aan dit concept wordt gegeven.

### **2.1 Aanleiding voor het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid**

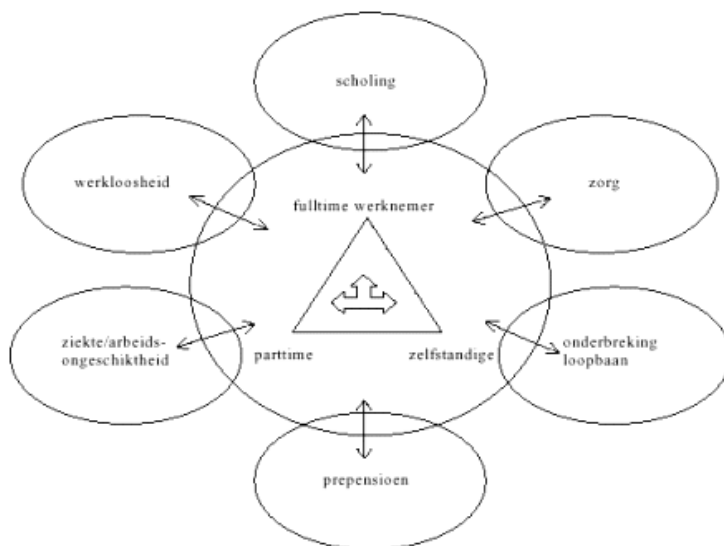
Binnen de gemeente is de CAO afspraak dat alle gemeenten op uiterlijk 1 januari 2008 enige vorm van leeftijdsbewust personeelsbeleid moeten hebben ingevoerd de aanleiding geweest voor de toegenomen aandacht voor het onderwerp. Belangrijke ontwikkelingen die bijdragen aan de behoefte aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn de ontwikkelingen in de samenleving die samenhangen met de transitionele arbeidsmarkt en de vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking. Deze ontwikkelingen zullen hier achtereenvolgens kort beschreven worden.

#### **2.1.1 De transitionele arbeidsmarkt**

De Nederlandse arbeidsmarkt kan op dit moment gekarakteriseerd worden als transitioneel, dat wil zeggen met overgangen tussen levenssferen (Muffels, 2001). Het is een beweeglijke arbeidsmarkt met veranderde arbeidspatronen die door tal van factoren wordt beïnvloed. Door de veranderde positie die werk in het leven van mensen inneemt stellen mensen andere eisen aan hun werk. Zij willen bijvoorbeeld een parttime baan en daarnaast als zelfstandige werken of voor kinderen of ouders zorgen. De veranderde plaats die arbeid inneemt kan worden geïllustreerd aan de hand van de behoeftenhiërarchie van Maslow (in Kotler et al. 2003:202). In deze hiërarchie worden de behoeften weergegeven die mensen in hun leven achtereenvolgens willen bevredigen, Maslow illustreert deze motivatietheorie met behulp van een piramide die bestaat uit vijf verschillende niveau's van behoeften die mensen achtereenvolgens willen bevredigen in hun leven. Op het eerste niveau bevinden zich de fysiologische behoeften, dit is de primaire economische behoefte van mensen om in hun voortbestaan te kunnen voorzien, namelijk het hebben van een baan zodat men inkomen heeft. Vervolgens is er de behoefte die mensen hebben aan zekerheid en veiligheid met als doel om hun voortbestaan en continuïteit veilig te stellen. Dan volgt de sociale behoefte tot aanvaarding, mensen zijn op zoek naar een zekere mate van respect en geborgenheid en willen tot een bepaalde groep behoren, zij willen zich kunnen identificeren met het bedrijf waar zij werken. Vervolgens komt de behoefte aan waardering en erkenning, waardering is en stimulant voor de medewerkers in een organisatie, het geven van feedback door de organisatie is belangrijk. Ten slotte volgt aan het einde van de piramide de behoefte aan zelfontplooiing en zelfrealisatie, hiertoe behoren opleidings- en carrièremogelijkheden. Medewerkers willen hun kennis kunnen ontwikkelen en doorgroeimogelijkheden hebben (Boomsma, 2001:71). De transitionele arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door transitie binnen de arbeidsmarkt zelf, maar ook tussen de arbeidsmarkt en andere segmenten van het leven. In figuur 1 worden een aantal transitie weergegeven. Deze transitie worden door allerlei

verschillende krachten veroorzaakt en zijn niet makkelijk in te delen (classificeerbaar), het gaat voornamelijk om afwegingen die individuen maken. Door de toegenomen welvaart, keuzemogelijkheden en de bijbehorende eisen die er worden gesteld is iedereen in een neorealistische maatschappij afhankelijk van groei in kennis, welzijn en vaardigheden (Van Krimpen, 2001). De ontwikkeling van de ICT en het ontstaan van een kennismaatschappij heeft bijgedragen aan de totstandkoming van een transitionele arbeidsmarkt. Mensen wisselen vaker en sneller van baan als gevolg van de toegenomen mobiliteit, de 'baan voor het leven' die vroeger bijna vanzelfsprekend was komt nu niet vaak meer voor. ICT vergroot de mogelijkheden om het werk zelf in te delen, maar is er tegelijkertijd de oorzaak van dat werk en privé steeds moeilijker van elkaar te scheiden zijn. Onderstaand figuur vormt een weergave van een tweetal kenmerken van een transitionele arbeidsmarkt, er worden een zestal positiewisselingen weergegeven en er worden een aantal toestanden weergegeven die het gevolg zijn van de positiewisselingen. Deze posities en toestanden sluiten elkaar niet uit en kunnen naast elkaar bestaan (www.ser.nl).

Figuur 2 De transitionele arbeidsmarkt (Bron: J. J. Schippers, Inleiding op symposium Variatie in arbeidslevensloop: mode? of trend? Joke Smit Stichting, Den Haag, 16 maart 2001. (www.ser.nl)

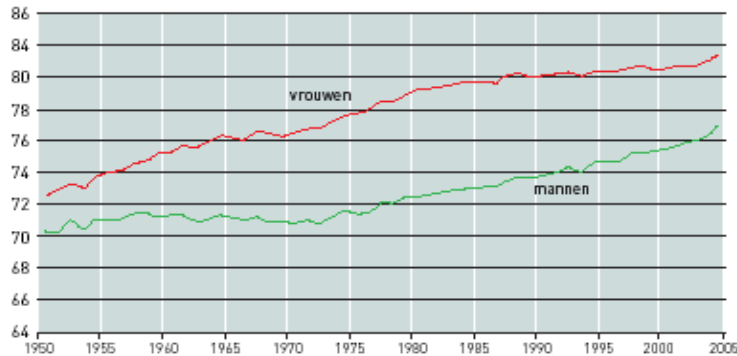


### 2.1.2 Vergrijzing

De levensverwachting van mensen is de laatste jaren sterk gestegen, onder andere door ontwikkeling van medische kennis, is het aantal mensen dat sterft aan infectieziekten drastisch gedaald. Maar ook door een daling van sterfte op jonge leeftijd (De Beer, 2006). Het grootste deel van de sterke stijging van de gemiddelde levensverwachting wordt veroorzaakt door de daling van de kindersterfte, aan het einde van de negentiende eeuw (Westendorp, 2001). Een andere factor die de gemiddelde levensverwachting heeft beïnvloed is de gestegen welvaart, in Nederland kent bijna niemand meer echte armoede zoals men dit vroeger kende. Naast de daling van de kindersterfte, is er ook sprake van een daling van de sterfte op hoge leeftijd (Westendorp, 2001). Volgens de Raad voor Werk en Inkomen zal het aantal mensen boven de 65 jaar de komende 25 jaar verdubbelen. De grijze druk is een verhoudingsgetal dat de verhouding weergeeft tussen het aantal mensen van 65 jaar of ouder en het aantal mensen van 20 – 64 jaar (de productieve leeftijdsgroep). Er is sprake van een dubbele vergrijzing, niet alleen omdat er verhoudingsgewijs meer ouderen zijn maar omdat zij ook nog langer leven. De grijze druk bedroeg in 1900 slechts 12,1% en is opgelopen tot 22,8% in het jaar 2005 (CBS). Uiteindelijk zal deze ontwikkeling leiden tot een andere structuur van de bevolking, deze zal relatief ouder zijn dan voorheen het geval was. Door dit structurele karakter van de vergrijzing, zal de arbeidsparticipatie van ouderen de

komende jaren verhoogd moeten worden (Quispel, 2000:42). Onderstaand figuur geeft de gestegen levensverwachting sinds 1950 weer.

Figuur 3 Levensverwachting bij geboorte (Bron: <http://www.nidi.knaw.nl/en/output/2006/act-13-05-debeer.pdf/act-13-05-debeer.pdf>)



Uit bovenstaand figuur komt duidelijk naar voren dat de levensverwachting van vrouwen beduidend hoger ligt dan die van mannen. Voor beide groepen is de levensverwachting sterk gestegen, de verwachting voor mannen is in 2006 gestegen tot 77 jaar en van vrouwen tot maar liefst 83 jaar.

### 2.1.3 Ontgroening

Sinds de jaren '60 is er sprake van een daling van het aantal geboorten, deze trend heeft zich voortgezet, er worden in Nederland minder kinderen geboren in verhouding met voorgaande jaren. Dit heeft onder andere te maken met de anticonceptiemogelijkheden die er op dit moment bestaan, maar ook met de veranderende levensstijl. De groene druk geeft de verhouding weer tussen het aantal personen van 0-19 jaar en het aantal personen in de zogenaamde "productieve leeftijdsgroep" van 20-64 jaar (CBS). Deze groene druk bedroeg in 1900 maar liefst 89,3% en in 2005 39,8%. Dit is een zeer sterke daling (CBS). Voorspeld wordt dat 20% van de bevolking in 2020 65 jaar of ouder zal zijn, en dit aantal zal stijgen tot 25% in 2050.

### 2.1.4 Conclusie

De vergrijzing van het arbeidsaanbod is een demografisch feit, de Nederlandse beroepsbevolking zal de komende tijd gaan verouderen. Als gevolg van de economische voorspoed zal er een krapte op de arbeidsmarkt ontstaan, de vraag naar arbeid zal het aanbod gaan overstijgen. Het ontstaan van de transitionele arbeidsmarkt is een belangrijke ontwikkeling die van invloed is op het personeelsbestand van organisaties. De (concurrerende) waarden die van invloed zijn op mensen in de transitionele arbeidsmarkt, beïnvloeden ook de afwegingen die de medewerkers in de organisatie maken. Een andere belangrijke ontwikkeling is dat er in de nabije toekomst verhoudingsgewijs minder jongeren dan ouderen zullen zijn, het is dan ook van belang dat organisaties over de instrumenten beschikken waarmee zij medewerkers kunnen behouden in de organisatie. Door de sterke toename van het aantal ouderen stijgt de vraag naar zorgvoorzieningen en pensioenen, het probleem dat hierbij ontstaat, is dat er in de toekomst te weinig jongeren zullen zijn om al deze kosten op te kunnen brengen. Verhoudingsgewijs zal een kleine groep van de bevolking de kosten moeten gaan opbrengen voor een veel grotere groep. Het is zowel in het belang van de samenleving als van de organisatie om oudere medewerkers langer te behouden, zodat deze langer hun steentje bijdragen doordat ze deel blijven nemen aan het arbeidsproces. Mensen stellen andere eisen aan hun werk, hier kan de gemeente Spijkenisse op inspelen met behulp van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. In dit

hoofdstuk staat dan ook de volgende onderzoeksvraag centraal: *Hoe ziet de ideale situatie eruit, waarin de gemeente Spijkenisse een leeftijdsbewust personeelsbeleid zou voeren?*

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zullen eerst de volgende deelvragen worden beantwoord:

1a) Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid?

1b) Waarom is een leeftijdsbewust personeelsbeleid belangrijk?

1c) Onder welke voorwaarden is leeftijdsbewust personeelsbeleid een succes (kritische succes factoren)?

Deelvraag 1a wordt in paragraaf 2.2 beantwoord en deelvraag 1b wordt in paragraaf 2.3 beantwoord. De derde deelvraag, namelijk 1c, wordt in hoofdstuk 3 beantwoord.

## **2.2 Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid?**

Er is de afgelopen jaren veel in de literatuur verschenen dat onder het kopje leeftijdsbewust personeelsbeleid valt. Niet alleen geven verschillende auteurs er hun eigen benaming aan, ook hebben zij veelal een eigen visie op de manier waarop organisaties beleid op dit gebied vorm zouden moeten geven. Als gevolg van de recente ontwikkelingen op het gebied van de vergrijzing en ontgroening is de belangstelling voor het onderwerp de afgelopen jaren sterk toegenomen. In deze paragraaf zal eerst een kort overzicht worden gegeven van verschillende in de literatuur voorkomende inzichten op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid, vervolgens worden een aantal relevante benaderingen nader uitgewerkt zodat hier deelvraag 1a kan worden beantwoord.

Lokhorst (2003) onderscheidt een aantal factoren die relevant zijn wanneer het gaat om leeftijdsbewust personeelsbeleid in de organisatie. Er zou volgens hem prioriteit moeten worden gegeven aan het duurzaam gezond, inzetbaar en gemotiveerd houden van het personeel, waarbij enige vorm van maatwerk vereist is (Lokhorst 2003). Verschillende auteurs benadrukken dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid een preventief karakter zou moeten hebben. Naast Derks (2000) benadrukt ook Quispel (2001) het belang van een beleid met een preventief karakter ten opzichte van bijvoorbeeld uitsluitend een ouderenbeleid dat voornamelijk een curatief karakter heeft. Het is de bedoeling tot een inzet van personeelsinstrumenten te komen waarbij problemen rond de inzetbaarheid voorkomen kunnen worden. In tegenstelling tot leeftijd als statisch gegeven spelen de levensfasen van de medewerkers en de functieduur een belangrijke rol. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat de inzetbaarheid van medewerkers meer te maken heeft met de functieduur (de tijd dat iemand dezelfde functie uitoefent) dan met leeftijd (Nauta et al. 2004). Zoals uit dit voorbeeld blijkt hangen veel ideeën die mensen hebben over leeftijd samen met stereotypering en beeldvorming.

In de Reader van de regionale werkconferentie leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt verondersteld dat leeftijdsbewust personeelsbeleid zich richt op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, waarbij rekening wordt gehouden met hun levensfase. Er wordt hierbij niet uitsluitend beleid geformuleerd dat specifiek gericht is op een of meerdere bepaalde leeftijdsgroepen, dit beleid begint bij de aanneming van een medewerker en het is de bedoeling dat het de medewerker gedurende de hele carrière (binnen de organisatie) volgt. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een vorm van personeelsbeleid waarin rekening wordt gehouden met de verschillen tussen medewerkers in de organisatie en de verschillende levensfasen waarin zij verkeren. Ieder mens is uniek, medewerkers in verschillende levensfasen hebben verschillende behoeften en wensen (Reader regionale werkconferentie, 2006).

Met behulp van een leeftijdsbewust personeelsbeleid kunnen mensen in de organisatie langer inzetbaar worden gehouden. Dit is zowel in het belang van de organisatie als van het



individu omdat het levenskwaliteitverhogend kan werken, in en naast de beroepsuitoefening (Van den Brink en Heemskerk, 2006:143). Leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt door sommigen afgewezen omdat men het onnodig stigmatiserend vindt werken (Kerkhoff, 1998:58). Maar het zal hier in elk geval niet gaan om een 'ontzie' beleid van oudere medewerkers, maar om een manier om hen inzetbaar te houden. Door uitsluitend methoden van dit ontzie beleid, zoals taakverlichting en extra verlofdagen, te hanteren worden de oudere medewerkers juist duurder voor de werkgever omdat de arbeidsproductiviteit hierdoor zal dalen ([www.rwi.nl](http://www.rwi.nl)).

### **2.2.1 Verschillende benaderingen**

Zoals reeds naar voren is gekomen zijn er in de literatuur verschillende benaderingen terug te vinden op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid. In deze paragraaf zullen de meest voorkomende relevante benaderingen worden weergegeven, waarna er zal worden geconcludeerd welke benadering in dit onderzoek zal worden gehanteerd en welke definitie er, in het kader van dit onderzoek, aan het begrip leeftijdsbewust personeelsbeleid zal worden gegeven. Achtereenvolgens zullen hier de volgende benaderingen worden behandeld: Ouderenbeleid, leeftijdsfasegericht beleid, levensfasebewust beleid, leeftijdsonafhankelijk beleid en ten slotte het generatie gericht beleid.

#### **2.2.1.1 Ouderenbeleid**

Dit is beleid dat uitsluitend is gericht op de oudere medewerkers in de organisatie. Het gaat dan om de groep medewerkers in de organisatie die na het bereiken van een bepaalde chronologische leeftijd als ouderen worden gecategoriseerd (Baars, 2001). In deze benadering gaat de aandacht voornamelijk naar de oudere medewerkers, de opkomst van deze vorm van beleid is versterkt door de behoefte aan een hogere arbeidsparticipatie van ouderen. Ouderenbeleid kan worden gezien als de voorganger van een leeftijdsbewust personeelsbeleid (Quispel, 2000:53). Kerkhoff (1998) stelt dat ouderenbeleid betrekking heeft op correctieve maatregelen voor de oudere medewerkers in de organisatie. Het gaat voornamelijk om een curatieve vorm van beleid, dat ook wel kan worden gezien als een vorm van 'ontzie' beleid. Het voornaamste doel van dit beleid is de oudere medewerkers langer te behouden. Het uitgangspunt is dat de capaciteiten van medewerkers afnemen naarmate zij ouder worden, en er wordt bijna geen rekening gehouden met de onderlinge verschillen tussen medewerkers (Reader Regionale werkconferentie, 2006). Men gaat er hier vanuit dat de capaciteiten van medewerkers afnemen naarmate zij ouder worden en de maatregelen die worden genomen zijn voornamelijk bedoeld om de oudere medewerkers minder te belasten. Voorbeelden van maatregelen op dit gebied zijn, taakverlichting, meer vrije tijd en vrijstelling van ploegendiensten en overwerk (Quispel, 2000:53).

#### **Conclusie**

Geconcludeerd kan worden dat dit beleid zich uitsluitend richt op de ouderen. Maar de vraag is hier, wanneer is een medewerker oud? Vroeger werd iemand van 45 jaar als oud bestempeld, tegenwoordig is men misschien vanaf 50 jaar oud. Bovendien wordt er met de term ouderen een bepaald etiket op de medewerkers geplakt die onder deze groep vallen. Dit kan negatieve stereotypering en beeldvorming tot gevolg hebben. Hier wordt ervan uitgegaan dat de capaciteiten afnemen naarmate mensen een bepaalde leeftijd bereiken, maar dit hoeft natuurlijk niet altijd zo te zijn (er wordt hier ook voorbij gegaan aan de jongere medewerkers). Bovendien is het beleid uitsluitend curatief van aard. De capaciteiten van medewerkers zijn afhankelijk van individuele omstandigheden. Een positief element aan deze benadering is dat er specifiek rekening kan worden gehouden met ouderen, nadelig is het curatieve karakter van dit beleid.

#### **2.2.1.2 Leeftijdsfase gericht beleid**

De basis achter dit beleid is de gedachte dat de leeftijdsfase waarin de medewerker zich op een bepaald moment bevindt van belang is voor het beleid. Men gaat er binnen deze

benadering vanuit dat elke leeftijdsfase gepaard gaat met bepaalde mogelijkheden tot ontwikkeling en ontplooiing (Kerkhoff, 1998:152ev). De medewerker wordt ingedeeld in een bepaalde leeftijdsgroep en hier wordt het beleid vervolgens op gebaseerd. In de literatuur worden door verschillende auteurs verschillende leeftijdscategorieën gehanteerd. Kerkhoff (1998:152) hanteert de volgende indeling:

- De jongeren (18 tot en met 29 jaar)
- De middelbaren (30 tot en met 49 jaar)
- De ouderen (50 tot 65 jaar)

### **Conclusie**

Het belangrijkste nadeel van deze vorm van beleid is dat hier een stigmatiserende werking vanuit gaat, doordat mensen in een bepaald (leeftijds)hokje worden geplaatst. Deze benadering zou bij kunnen dragen aan negatiever beeldvorming en stereotypering binnen de organisatie. Daarnaast wordt er in de literatuur geen eenduidige indeling gebruikt en is het moeilijk om tot een passende indeling te komen. Een medewerker die bijvoorbeeld 30 jaar is geworden valt van de ene op de andere dag onder het kopje 'middelbaren' terwijl hij zich misschien nog wel jongere voelt, het gevolg kan zijn dat deze persoon zich anders gaat gedragen als gevolg van dit label.

#### **2.2.1.3 Levensfasebewust beleid**

Het levensfasebewust beleid deelt de medewerkers in een bepaalde levensfase in. Deze levensfasen volgen elkaar niet meer op een vaste wijze op, zoals vroeger het geval was. Mensen gingen trouwen, kregen kinderen waar de vrouw thuis voor zorgde terwijl de man fulltime bleef werken enzovoorts. Nu krijgen sommige vrouwen een kind wanneer zij 18 jaar zijn terwijl anderen er pas een krijgen wanneer zij 43 jaar zijn. De levensfase waarin iemand verkeert is niet langer verbonden aan de factor leeftijd (Werkconferentie leeftijdsbewust personeelsbeleid, 2006). Niet de leeftijd van de medewerker is de factor die van invloed is op de inzetbaarheid, maar de levensfase waarin hij zich op dat moment bevindt (Reader regionale werkconferentie, 2006). Hier wordt ingespeeld op de toenemende diversiteit in keuzes die mensen kunnen en moeten maken op het gebied van werken, zorgen en leren. Concepten die in het licht van deze benadering worden gehanteerd zijn: levenslange job-rotation (mobiliteit) en individueel maatwerk. Deze vorm van beleid zou ook wel leeftijdsafhankelijk personeelsbeleid kunnen worden genoemd (Quispel, 2000). Het leeftijdsbewust personeelsbeleid is erop gericht personeelsinstrumenten op zo'n manier in te zetten dat optimaal gebruik kan worden gemaakt van alle mogelijkheden van de medewerker, gedurende alle leeftijdsfasen (Derks, 2000).

Tijdens de Regionale werkconferentie leeftijdsbewust personeelsbeleid 2006 (Reader Werkconferentie, 2006:14) en tijdens de Workshop leeftijdsbewust personeelsbeleid 2007 zijn de volgende vijf levensfasen onderscheiden:

- De eerste groep zijn de jongeren, dit zijn de medewerkers die jonger zijn dan dertig jaar. Bij deze groep staat de vraag centraal: Wat wil ik en wat kan ik? Zij zijn bezig met het vormgeven van de eigen identiteit en hebben over het algemeen veel behoefte aan afwisseling. Deze groep heeft een verhoogd risico op een burn-out, daarom extra aandacht voor het takenpakket, het geven van feedback en mentoring.
- De tweede groep wordt gevormd door de dertigers. In deze fase krijgen veel mensen kinderen, ook nemen zij cruciale loopbaanstappen. De balans tussen werk en privé wordt gezocht, eventueel in combinatie met minder werken. Het is belangrijk dat deze balans tussen werk en privé bespreekbaar is en dat er flexibiliteit is binnen de organisatie om met deze wensen om te gaan.
- Na de dertigers volgen de veertigers. Deze fase wordt gekenmerkt door evaluatie, de medewerker stelt zich de vraag: "Waar sta ik, wat heb ik bereikt en wat wil ik nog bereiken?" Het is belangrijk dat de medewerker gemotiveerd blijft. Hierbij speelt zingeving een belangrijke rol net als training en coaching. De medewerker moet nieuwe uitdagingen aan kunnen gaan, als hier behoefte aan is.

- De vierde groep wordt gevormd door de vijftigers. Ook in deze fase is zingeving heel belangrijk, maar ook het overdragen van kennis en ervaring. Het is belangrijk dat voorkomen wordt dat deze medewerkers vastroesten, daarom moet men wel enige invloed hebben op het eigen werk en opleidingsmogelijkheden. Een rol van mentor behoort ook tot de opties net als fysiek minder zwaar werk.

- Ten slotte wordt de laatste groep gevormd door de ouderen, dit zijn de medewerkers die ouder zijn dan zestig jaar. In deze fase staat het afbouwen van de loopbaan centraal, waarbij er behoefte is aan meer aandacht voor het privé leven van de medewerkers. De fysieke ongemakken nemen toe en hier is meer aandacht voor nodig. Het is belangrijk dat medewerkers uit deze groep nog invloed kunnen uitoefenen op het eigen werk en dat zij hun kennis over kunnen dragen. Ook ontwikkelingsmogelijkheden buiten het werk moeten hier aandacht krijgen.

Volgens Kerkhoff (in Peters, 1995:22,23) kan het personeel worden onderverdeeld in drie verschillende groepen, namelijk:

- De 20 plussers hebben nog hun hele loopbaan voor zich, het is volgens Kerkhoff belangrijk dat deze groep beseft dat hun werkzame leven langer zal zijn dan dat van hun ouders. Voor deze groep is volgens de auteur een pro-actief, voorwaardenscheppend beleid wenselijk. Voor deze groep moet het ontwikkelen van hun mogelijkheden centraal staan. Inhoudelijk betekent dit, het bieden van opleidingsmogelijkheden en het bieden van mogelijkheden tot functieverandering.

- Bij de 40 plussers, is het van belang dat men er rekening mee moet houden langer te werken dan hun ouders gedaan hebben. Volgens Kerkhoff is het voor deze groep van belang op een vitale manier te kunnen blijven werken, waarbij de kennis en vaardigheden van een hoog niveau blijven. Deze groep heeft behoefte aan een preventieve vorm van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

- De 55 plussers, deze laatste groep bevat de oudste medewerkers. Een curatieve vorm van beleid, dat wil zeggen een seniorenbeleid, kan voor deze groep van toepassing zijn. Hierbij neemt het individu een centrale plaats in bij het voorkomen van voortijdig uittreden.

### **Conclusie**

Het is de bedoeling dat de medewerker bij deze vorm van beleid niet bij voorbaat bij een bepaalde leeftijdsgroep wordt ingedeeld maar dat er wordt gekeken naar de individuele situatie. Een mogelijk nadeel hierbij is dat dit beleid redelijk arbeidsintensief is. Een voordeel van dit beleid is dat deze vorm van beleid beter past bij de moderne tijd, waarin de levensfasen niet langer aan leeftijdgebonden zijn. De in de literatuur onderscheiden levensfasen zijn eigenlijk leeftijdsfasen omdat ze de leeftijd en niet de levensfase centraal plaatsen. Het is een positief punt dat er ruimte is voor een zekere mate van maatwerk.

#### **2.2.1.4 Leeftijdsonafhankelijk beleid**

Een leeftijdsonafhankelijk beleid beschouwd gaat ervan uit dat de leeftijd van medewerkers geen relevante factor is, er wordt geen gebruik gemaakt van leeftijdscategorieën (reader regionale werkconferentie, 2006:38). Doordat het beleid niet wordt gebaseerd op leeftijd, wordt negatieve beeldvorming met betrekking tot bepaalde leeftijdsgroepen (jongeren of ouderen) voor een groot deel of misschien wel helemaal voorkomen. Omdat leeftijd geen rol speelt, wordt beleid toegespitst op de mogelijkheden van individuele medewerkers (Reader regionale werkconferentie, 2006). Leeftijd wordt bij deze benadering losgelaten als voorspellende waarde wanneer het gaat om de inzet van medewerkers (Quispel, 2000:55).

### **Conclusie**

Bij deze vorm van beleid is leeftijd niet relevant. Maar er is ook geen andere indeling waarop de organisatie zich kan baseren bij de samenstelling van het beleid. Het voordeel is dat stereotypering en negatieve beeldvorming hier zoveel mogelijk voorkomen kunnen worden

en dat maatwerk mogelijk is. Het nadeel is dat de organisatie geen handvatten heeft waarop beleid kan worden gebaseerd, omdat er naar individuele medewerkers zal worden gekeken.

### **2.2.1.5 Generatie gericht beleid**

Generaties zijn groepen mensen die in dezelfde periode zijn geboren, en die gedeelde ervaringen hebben waardoor er een gemeenschappelijk kader ontstaat. De geboortedatum is een onveranderbaar gegeven, het is het startpunt van de leeftijd. Grofweg kunnen er vier verschillende generaties worden onderscheiden, namelijk de baby boom generatie, generatie X, de pragmatische generatie en de jongste pragmatische generatie. Met behulp van deze benadering kan diversiteit worden onderscheiden. De baby boom generatie, de groep mensen die tijdens de geboortegolf na de Tweede Wereldoorlog is geboren, is de groep die nu aan het vergrijzen is ([www.cbe.nl](http://www.cbe.nl)). De *baby boom generatie* omvat de groep mensen die tussen 1940 en 1955 zijn geboren, de zogenaamde senioren. Kenmerkend voor deze groep mensen is dat zij veelal gericht zijn op persoonlijke groei, het zijn teamplayers, hebben democratie gebracht en het zijn de stichters van het poldermodel. *Generatie X* is in de periode van 1956 tot 1970 geboren, dit zijn de professionals. Deze generatie is meer individualistisch en sceptisch ingesteld, zij zijn gericht op flexibele loopbanen en hebben een flexibele houding, ze kunnen zich over het algemeen goed aanpassen. De uitvinders van de work-life balance. Vervolgens *de pragmatische generatie*, dit zijn mensen die tussen 1971 en 1977 geboren zijn, de young professionals. Op het werk zijn zij pragmatisch en optimistisch ingesteld en kunnen goed werken met de ICT. Zij geloven in de maakbare wereld (ik wil alles en ik kan alles). Innovatie wordt belangrijker gevonden dan hiërarchie. Ten slotte *de jongste pragmatische generatie*, dit zijn de mensen die tussen 1978 en 1986 geboren zijn, de junioren. Zij zijn razendsnel met ICT, maar ook kwaliteitsbewust en realistisch. Daarnaast zijn ze communicatief vaardig en willen respect na verdiensten ([www.cbe.nl](http://www.cbe.nl)). Dit generatiedenken veronderstelt dat er binnen bepaalde geboortecohorten een mate van gelijkheid bestaat die het rechtvaardigt dat er onderscheid wordt gemaakt naar geboortedatum. Maar dit generatie argument voldoet volgens Evenhuis niet aan de eis dat de verschillende generaties voldoende gemeenschappelijke kenmerken bezitten, (in termen van kansen en beperkingen) omdat er binnen de clusters ook verschillen bestaan naar sekse en ras (Quispel, 2001).

### **Conclusie**

Deze vorm van beleid kan goed worden gebruikt als kader, om zodoende het inzicht te vergroten in de achtergrond van de medewerker. De generatie geeft geen totaal beeld omdat er individuele verschillen zijn tussen medewerkers die ook samenhangen met ras en geslacht. Een mogelijk nadeel van deze benadering is dat hij alleen informatie biedt die is gebaseerd op het verleden en niets zegt over de positie waar de medewerker zich nu in bevindt.

### **2.2.2 Conclusie**

Naast de levensfase waarin een medewerker zich bevindt speelt de generatie waar deze toe behoort een belangrijke rol. Deze factoren samen kunnen namelijk een goede voorspelling maken van de positie van de medewerker en de generatie waar een medewerker toe behoort, kan in dit geval meer relevante inzichten verschaffen dan de factor leeftijd. Geconcludeerd kan worden dat deze generaties kunnen dienen als een leidraad bij de beeldvorming met betrekking tot de manier waarop iemand is opgegroeid en zijn of haar generatie gebonden referentiekader. De combinatie van de levensfase waarin een medewerker verkeert met de generatie waar deze uitkomt, geeft een goed beeld van deze persoon. De factor leeftijd moet hierbij zoveel mogelijk los moet worden gelaten, omdat de generatie waar de medewerker uitkomt een voorspeller is voor de manier waarop deze persoon tegen bepaalde onderwerpen aankijkt. De levensfase vormt een weergave van de situatie waarin de medewerker zich op dat moment bevindt. Dit sluit ook aan bij het concept van de transitionele arbeidsmarkt, omdat zo in kaart kan worden gebracht welke factoren op

een bepaald moment van invloed zijn op het leven van een bepaalde medewerker. De factor leeftijd is wel relevant maar is hier geen verklarende factor, leeftijd zal altijd een rol blijven spelen maar het is de bedoeling dat er anders naar de factor leeftijd wordt gekeken. Opgemerkt dient te worden dat het hier nadrukkelijk niet de bedoeling is dat er wordt uitgegaan van een standaardlevensloop, maar dat het gaat om individuele levensfasen die niet zijn gerelateerd aan leeftijd. Ook Kerkhoff (1998:152) benadrukt dat de kalenderleeftijd van medewerkers niet als uitgangspunt van beleid zou moeten worden genomen, volgens hem zou gesproken dienen te worden over 'tijdsbewust' beleid. De indeling van medewerkers in drie groepen kan ook een nuttige leidraad zijn voor de organisatie bij de vaststelling van het beleid. In dit onderzoek zal worden gesproken over een leeftijdsbewust personeelsbeleid, omdat deze term duidelijk maakt wat de strekking van het beleid is. Toch zal er wel een eigen definitie aan het begrip worden gegeven, deze definitie zal hier worden weergegeven.

### **Definitie**

Volgens het A+O fonds (2005:11) is een leeftijdsbewust personeelsbeleid een beleid waarin rekening wordt gehouden met verschillen tussen medewerkers in verschillende levensfasen, waarbij elke levensfase bepaalde uitdagingen, problemen en mogelijkheden kent. Op basis van de theorie over het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid is in het kader van dit onderzoek de volgende definitie opgesteld:

*Leeftijdsbewust personeelsbeleid is geïntegreerd beleid dat is gericht op het duurzaam inzetbaar maken en houden van alle medewerkers in de organisatie, ongeacht leeftijd, rekening houdend met de levensfase waarin de medewerkers zich bevinden en de generatie waar zij toe behoren.*

Zoals uit de definitie naar voren komt is hier niet voor één van de bovengenoemde benaderingen gekozen, maar voor een combinatie van levensfasebewust beleid en generatiegericht beleid aangevuld met elementen van een ouderenbeleid. Dit zijn geen benaderingen die elkaar tegenspreken of uitsluiten. De verschillende benaderingen kunnen elkaar heel goed aanvullen en naast elkaar worden gebruikt, om zo een beleid te formuleren dat alle aspecten beslaat. Hier wordt niet uitsluitend voor een ouderenbeleid gekozen, omdat dit een eenzijdige benadering is, maar ook omdat dit geen oplossing biedt en voorbij gaat aan de jongeren in de organisatie. Toch zal er een deel van het beleid bestaan uit ouderenbeleid, omdat er curatief beleid nodig is voor de ouderen in de organisatie voor hen heeft preventief beleid geen nut. Het is met behulp van een combinatie van ouderenbeleid, levensfasebeleid en generatiegericht beleid stereotypering te vermijden en alle medewerkers als gelijke te behandelen met dezelfde kansen en mogelijkheden door het bieden van maatwerk. Er kan rekening worden gehouden met de leeftijd van een medewerker, maar dit is geen factor waarop het beleid zal worden gebaseerd.

## **2.3 Waarom is leeftijdsbewust personeelsbeleid belangrijk?**

Het is voor de organisatie van belang een leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren om op deze manier in te kunnen spelen op de toekomstige ontwikkelingen die van invloed zijn op de arbeidsmarkt en de organisatie. Het is van belang dat de organisatie het uiterste uit de huidige medewerkers haalt en erin slaagt hen voor de organisatie te behouden. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid kan ervoor zorgen dat de slagkracht van de eigen organisatie groter wordt.

Uit een recent onderzoek dat door onderzoeksbureau Blauw Research is uitgevoerd in opdracht van Incompany is bovendien naar voren gekomen dat 8 op de 10 medewerkers niet van plan is de komende jaren van baan te veranderen, terwijl de economie sterk aantrekt en zij hier juist meer mogelijkheden toe hebben. Als belangrijkste reden hiervoor geven zij aan dat de carrièreperspectieven en de arbeidsvoorwaarden die zij in de huidige baan ervaren

goed zijn en dat zij bovendien voldoende ontwikkelingsmogelijkheden hebben binnen het bedrijf ([www.sprout.nl](http://www.sprout.nl)). Hieruit kan geconcludeerd worden dat een beleid gericht op de loopbaan van medewerkers positief bijdraagt in het behoud van de medewerkers in de organisatie. Bovendien wordt voorspeld dat bedrijven die geen ontwikkelingsmogelijkheden bieden een grotere kans hebben medewerkers kwijt te raken in de aantrekkende economie met een krappe arbeidsmarkt. Het doel van een leeftijdsbewust personeelsbeleid voor de organisatie wordt door de woordvoerder van de Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN) als volgt omschreven: *“Het gaat erom dat je als werkgever aantrekkelijk bent voor nieuwe groepen personeel, maar ook dat je werknemers vasthoudt en dat ouderen langer vitaal inzetbaar blijven ([www.salarisnieuws.nl](http://www.salarisnieuws.nl))”*

Op basis van de literatuur kunnen de volgende veronderstelde effecten (die ook voor de gemeente Spijkenisse van toepassing zijn) van een leeftijdsbewust personeelsbeleid worden geformuleerd:

- Een vergroting van de mogelijkheden om de medewerkers met behulp van passend beleid te behouden, ongeacht leeftijd. En hierbij door het voorkomen van voortijdige uitstroom, ook het kennisniveau in de organisatie te behouden;
- Het behouden van de productiviteit van de medewerkers, ook naarmate de leeftijd van de medewerker stijgt. En het vergroten van de inzetbaarheid, mobiliteit en flexibiliteit van de medewerkers;
- Het terugdringen van eventuele negatieve beelden die medewerkers verbinden aan leeftijd;
- Het vergroten van de aantrekkingskracht van de gemeente Spijkenisse als werkgever, met name onder jong hooggekwalificeerd talent.

### **2.3.1 Best practice**

Tijdens de werkconferentie leeftijdsbewust personeelsbeleid werd Siemens als voorbeeld gegeven wanneer het gaat om een nieuwe manier van omgaan met het personeel, ook het A en O fonds geeft dit bedrijf als voorbeeld wanneer zij het hebben over leeftijdsbewust personeelsbeleid bij gemeenten. Siemens is een organisatie, uit de private sector weliswaar, waar de gemeente Spijkenisse van kan leren op het gebied van personeelsbeleid. Bij Siemens wordt iedere medewerker beschouwd als een potential, waarbij functieroulering een belangrijk onderdeel van het beleid vormt. Bij dit bedrijf behoort een loopbaan voor het leven nog altijd tot de mogelijkheden, hier wordt een systeem gehanteerd van ‘job rotation’. Loopbaanbegeleiding neemt een belangrijke plaats in, waarbij het uitgangspunt is dat mensen veranderen en dat ook de wensen en interesses die zij hebben veranderen. Niet alleen de mensen veranderen maar de organisatie zelf verandert natuurlijk ook. Het motto bij deze organisatie is dan ook “geen baan, maar een loopbaan”. Elke twee tot vijf jaar wordt de medewerker hier de kans geboden van functie te wisselen indien deze persoon daar behoefte aan heeft. Het voordeel van een loopbaan binnen de organisatie is dat de medewerkers de cultuur kennen en hierbij passen. Vooral wanneer jongeren door Siemens worden opgeleid en gevormd dan past deze persoon bij het bedrijf en de doelstellingen. Er wordt gebruik gemaakt van een systeem van talentmanagement, waarmee medewerkers worden geholpen bij het ontwikkelen van hun competenties. Alle medewerkers hebben hier een eigen personeelsmanager die hen begeleid tijdens hun loopbaan, ook heeft elke medewerker een persoonlijk CD-rom waarop zijn gegevens worden opgeslagen. Dit zijn bijvoorbeeld tests die de medewerker gemaakt heeft, het is een handig hulpmiddel voor zowel de leidinggevende als de medewerker zelf omdat de medewerker deze CD-rom gedurende zijn gehele carrière meeneemt en aanvult. De manier waarop Siemens met zijn medewerkers omgaat kan als voorbeeld voor andere organisaties dienen, zo ook voor de gemeente Spijkenisse, met name met het oog op de invulling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het beleid is gericht op de employability van medewerkers. Medewerkers die in dienst komen spreken in het begin met hun manager af hoe lang zij de betreffende functie willen bekleden. Het grote voordeel hiervan is dat beide partijen precies weten waar zij aan toe zijn en de manager kan op deze manier ruim van tevoren inschatten hoe ‘zijn’

personeelsbestand zich zal gaan ontwikkelen in de komende periode en waar hij behoefte aan heeft. Een ander voordeel van het systeem van job rotation is dat hele lange functieduur vermeden wordt, dit is ook belangrijk in de gemeente Spijkenisse omdat functieduur van grote invloed is op de inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers. (Werkconferentie leeftijdsbewust personeelsbeleid, 2006 en [www.siemens.nl](http://www.siemens.nl) en A+O fonds gemeenten, 2005:35).

### **2.3.2 Conclusie**

Deelvraag 1b: Waarom is leeftijdsbewust personeelsbeleid belangrijk? Kan als volgt beantwoord worden. Geconcludeerd kan worden dat leeftijdsbewust personeelsbeleid niet alleen belangrijk is omdat het nu eenmaal in de CAO afspraak is opgenomen. Het is van belang voor de gemeente Spijkenisse om zodoende in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de omgeving. Met behulp van een leeftijdsbewust personeelsbeleid kan de gemeente Spijkenisse medewerkers behouden door voortijdige uitstroom zoveel mogelijk te voorkomen, waarbij ook de kennis in de organisatie behouden blijft en overgedragen kan worden. De manier waarop Siemens omgaat met de medewerkers kan als voorbeeld dienen voor de gemeente Spijkenisse, het is niet zo dat dit beleid overgenomen dient te worden maar het kan ter inspiratie dienst doen. Deelvraag 1c zal in het volgende hoofdstuk beantwoord worden.

## Hoofdstuk 3 Kritische succesfactoren

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is een beleid dat de gehele organisatie beïnvloed en om succesvol te kunnen zijn zal het door de gehele organisatie gevoerd dienen te worden. Op basis van de literatuur zijn er in het kader van dit onderzoek een aantal kritische succesfactoren geformuleerd. Een kritische succesfactor is in dit geval een factor waaraan door de gemeente Spijkenisse moet worden voldaan om op een succesvolle manier een beleid gericht op leeftijdsbewust personeelsbeleid in te kunnen voeren. In dit hoofdstuk staat de deelvraag 1c centraal: Onder welke voorwaarden is leeftijdsbewust personeelsbeleid een succes? Wat zijn de kritische succesfactoren?

Om te komen tot een aantal succesfactoren heb ik gebruik gemaakt van de bestaande literatuur over het onderwerp in combinatie met de tijdens de studie opgedane kennis. Om beleid in de organisatie in te kunnen voeren moet er een goede basis zijn. Het karakter van het heersende organisatie regime moet een leeftijdsbewust personeelsbeleid mogelijk maken. Voordat het beleid daadwerkelijk kan worden ingevoerd is er een draagvlak nodig voor dit beleid om het beleid ten uitvoer te kunnen brengen. Is er draagvlak dan kan het beleid ingevoerd worden, maar dan moet de huidige organisatie cultuur het beleid kunnen faciliteren, wanneer dit niet het geval is dan heeft het beleid geen kans van slagen. Het is belangrijk dat er binnen de organisatie geen sprake is van negatieve beeldvorming en stereotypering met betrekking tot leeftijd. De medewerkers moeten mobiel zijn in de organisatie en de leidinggevenden moeten in staat zijn het beleid op de werkvloer ten uitvoer te brengen, hierbij is een coachende leiderschapsstijl wenselijk omdat dit aansluit bij de doelen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Om leeftijdsbewust personeelsbeleid op een succesvolle manier in te kunnen voeren zijn de volgende zes kritische succesfactoren geformuleerd:

- Organisch organisatieregime
- Draagvlak
- De organisatiecultuur
- Beeldvorming en stereotypering
- Employability
- Leiderschap

Deze zes factoren zullen achtereenvolgens in dit hoofdstuk nader uitgewerkt en toegelicht worden op basis van de theorieën in de literatuur.

### 3.1 Organisch organisatieregime

Om een leeftijdsbewust personeelsbeleid mogelijk te maken is het belangrijk dat het organisatie regime aansluit bij het beleid. Bax (2003) maakt een onderscheid tussen twee verschillende soorten organisatie regimes, namelijk een mechanisch en een organisch regime. In het mechanische regime worden de taken van de afzonderlijke medewerkers niet gerelateerd aan de taakstelling van de organisatie, de taken van de medewerkers worden voornamelijk hiërarchisch (topdown) bepaald. Mintzberg definieert een organische organisatiestructuur als een structuur waarin standaardisatie in de organisatie ontbreekt en waar flexibiliteit een belangrijke rol speelt (Mintzberg, 1997:38). In een organisch regime, worden de taken van de medewerkers grotendeels gerelateerd aan de taakstelling van de organisatie als geheel. Deze taken kunnen zowel van bovenaf worden aangepast als door de



onderlinge interacties binnen de organisatie. Ook dient er met competenties gewerkt te worden. Expertise speelt een belangrijke rol wanneer het gaat om de gemeenschappelijke realisering van de organisatiedoelen. Om het beleid door te kunnen voeren is het van belang dat de organisatie niet uitsluitend topdown gestuurd wordt, maar dat er zowel horizontale als verticale interactie plaatsvindt binnen de organisatie (Bax, 2003). Een organisatie die een leeftijdsbewust personeelsbeleid wil voeren zal over een flexibel ofwel organisch organisatie regime moeten beschikken om dit mogelijk te kunnen maken.

### **3.2 Draagvlak**

Draagvlak kan worden gezien als de manier waarop het leeftijdsbewust personeelsbeleid door actoren (zowel medewerkers als leidinggevenden) in de organisatie wordt beleefd, dit kan positief of negatief zijn (Boedeltje en De Graaf, 2004). De vraag die hier centraal staat, is de vraag of er in de organisatie voldoende steun is voor het beleid. Dit is van groot belang in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, omdat zowel de organisatie als de medewerker achter dit beleid moeten staan om het organisatiebreed in te kunnen voeren en op deze manier te kunnen laten slagen. Het management kan zelf in zekere mate het draagvlak beïnvloeden, de steun van het management is een randvoorwaarde voor de succes van het beleid. De medewerkers zullen pas achter het beleid staan als de leidinggevenden dit ook doen (Wekken, 1998:18). Uit onderzoek is gebleken dat het informeren en betrekken van medewerkers leidt tot betrokkenheid (Boomsma, 2001:70). Boedeltje en de Graaf (2004) hebben een drietal relevante factoren opgesteld die van invloed zijn op het draagvlak wanneer een organisatie beleid in gaat voeren, namelijk inhoudelijke openheid, openheid van proces en invloed. Deze factoren zullen achtereenvolgens toegelicht worden. Om draagvlak te kunnen creëren is er behoefte aan inhoudelijke openheid, het gaat er hier om dat er bij de formulering van het beleid ook ruimte is voor de ideeën en opvattingen van de actoren in de organisatie op wie het beleid betrekking heeft. Daarnaast speelt de openheid van het proces een belangrijke rol. In welke mate is het proces inzichtelijk, toegankelijk en transparant voor de belanghebbende actoren. Ten slotte de vraag, in welke mate actoren invloed uit kunnen oefenen op het uiteindelijke beleid (Boedeltje en de Graaf, 2004:6). Dit zijn de leidinggevenden en de medewerkers. De leidinggevenden zijn degenen die het beleid op de werkvloer ten uitvoer moeten brengen. Maar ook draagvlak onder de medewerkers is van belang omdat van hen verwacht zal worden dat zij ook zelf in actie komen en hun wensen en behoeften aangeven (Beleidsplan, 2006:11). Het hebben van draagvlak in de organisatie is ook van belang om te voorkomen dat het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt gezien als een instrument waar alleen de afdeling P&O zich mee bezighoudt. Het gevolg hiervan is dat deze afdeling teveel een 'probleemeigenaar' wordt (Wagemans, 2006:10). Een goede informatievoorziening met veel openheid is hier van groot belang. Het hebben van draagvlak is nodig om beleid te kunnen laten slagen, wanneer er niet voldoende steun is voor het beleid in de top van de organisatie en bij de ondernemingsraad dan is de kans op succes uiterst klein. Om deze steun te kunnen verwerven spelen dus zowel de inhoud van het beleid als het proces een belangrijke rol (Boedeltje en De Graaf, 2004). Naast de leidinggevenden en de medewerkers speelt ook de ondernemingsraad (OR) een belangrijke rol, omdat het voor een belangrijk deel de taak van de OR is om leeftijdsbewust personeelsbeleid op de agenda te zetten (Human Capital Group). Er is in het proces van bewustwording van het belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid en de implementatie ervan in de organisatie, een grote rol weggelegd voor de ondernemingsraad. Het is belangrijk dat de OR zich bewust is van de noodzaak van leeftijdsbewust personeelsbeleid, zodat deze zich naast de werkgever en werknemer op kan stellen (Van Krimpen, 2001).

### **3.3 De organisatiecultuur**

De organisatiecultuur speelt een belangrijke rol bij de invoering van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. In de literatuur bestaan veel verschillende definities van het begrip cultuur. Morgan (1990:111) stelt dat cultuur is voortgekomen uit een metafoor die ontleend is aan de agricultuur (Nistelrooij, 1999). Nu wordt cultuur voornamelijk gezien als een intermediair systeem dat bestaat tussen een individu en zijn omgeving. Kenmerkend voor cultuur is dat het redelijk stabiel is en zich langzaam aanpast aan veranderende omstandigheden. (Nistelrooij, 1999: 125). Een organisatiecultuur beïnvloedt het gedrag van leden van de organisatie, de cultuur geeft aan welk gedrag er op bepaalde momenten juist wel of niet van mensen verwacht wordt en het geeft een referentiekader dat de interactie tussen leden van de organisatie mogelijk maakt (Schein, 1992). In de brede opvatting van het begrip cultuur gaat het om manieren waarop mensen in de organisatie met elkaar omgaan, de taakverdeling, leidinggevenden, ondergeschikten, externe ontwikkelingen en ontwikkelingen in de tijd. De cultuur kan worden geobserveerd door te letten op het gedrag dat in de organisatie wordt vertoond (Steensma et al. 1996:36).

De manier waarop mensen in de organisatie met elkaar omgaan weerspiegelt de organisatiecultuur. Deze kan vergeleken worden met een ijsberg, waarvan de top boven het water uitsteekt en de rest zich onder het water oppervlak bevindt. Het stuk boven water is het zichtbare deel, het gebouw, de mensen, de huisstijl, het logo enzovoorts. Het onderste deel is echter niet zichtbaar, dit zijn de ongeschreven regels op basis waarvan men in de organisatie met elkaar interacteert. De cultuur heeft een sterk sociaal aspect omdat het door de mensen in de organisatie wordt gedeeld, voornamelijk gemeenschappelijkheden op het gebied van normen en waarden. Bij de cultuur gaat het om het geheel van normen en waarden (Werkconferentie leeftijdsbewust personeelsbeleid, 2006). Een organisatiecultuur krijgt volgens Schein (1992) vorm door middel van processen van interne integratie, zoals de afstemming van de interne processen binnen de organisatie (versterkingen van het 'wij'gevoel). Naast interne integratie geeft ook externe adaptie, zoals de anticipatie op verschillende invloeden vanuit de omgeving, vorm aan de organisatiecultuur.

De cultuur bepaalt hoe de medewerker en de omgeving waar deze zich in bevindt op elkaar inwerken (Nistelrooij, 1999). Cultuur gaat in het bijzonder over (patroongebonden) groepsgedrag dat zichtbaar en beïnvloedbaar is (Straathof en Van Dijk, 2003:32). Het gaat met name om het gedrag van mensen en van groepen, dit gedrag ontstaat niet vanzelf. Cultuurverandering begint en eindigt bij het gedrag, de noodzaak tot verandering van de cultuur ligt bij de zichtbaarheid van een probleem. Dit probleem bestaat uit een bepaald gedrag in de organisatie dat niet (langer) aansluit bij de verwachtingen vanuit de omgeving. Cultuurverandering zal uiteindelijk moeten leiden tot een verandering van dit gedrag (Straathof en Van Dijk, 2003:11). De mobiliserende werking die uitgaat van een bepaalde organisatiecultuur wordt in de literatuur door verschillende auteurs benadrukt (Nistelrooij, 1999:126). Deze mobiliserende werking is met name in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid van belang, omdat dit ook is gerelateerd aan employability.

De gemeentelijke organisatie kan worden gezien als een arena, waarin verschillende actoren zich bevinden. Hierbinnen worden de onderlinge verhoudingen vormgegeven, deze zijn richtinggevend voor de manier waarop er naar de wereld wordt gekeken. Het gedrag van actoren is niet willekeurig, de betekenis wordt gegeven door groepen. Een cultuurverandering is mogelijk door in te grijpen in de verhoudingen binnen groepen (Straathof en Van Dijk, 2003:11). Een belangrijk verschil met de private sector is dat de gemeente wordt beïnvloed door de politiek, de politiek beïnvloedt de ontwikkeling van de organisatiecultuur. Kenmerkend voor de cultuur van publieke organisaties is dat zij altijd enige mate van politieke verantwoordelijkheid zullen houden (Straathof en Van Dijk, 2003:21). De organisatiecultuur vervult volgens Schein een belangrijke functie, namelijk ervoor zorgen dat de organisatie overleeft door zich aan te passen aan de externe omgeving en door de interne processen aan te passen (Muijen, 1994:19). Deze door Schein geformuleerde functie geeft aan waarom de cultuur als succesfactor van belang is, wanneer

de organisatie met een leeftijdsbewust personeelsbeleid in wil spelen op externe ontwikkelingen.

Een organisatie die zich richt op een leeftijdsbewust personeelsbeleid kan het volgende doel van de organisatiecultuur hanteren:

*“Het creëren van een organisatiecultuur waarin het investeren in en behoud van menselijk kapitaal als een belangrijke voorwaarde wordt gezien voor het bereiken van de organisatiedoelen. Deze cultuur wordt door alle lagen van de organisatie gedragen en uitgedragen ([www.infosite-leeftijdsbewust-personeelsbeleid.nl](http://www.infosite-leeftijdsbewust-personeelsbeleid.nl)).”*

Hoe kan de organisatiecultuur nu in kaart worden gebracht? Dit kan door middel van het stellen van een zogenaamde diagnose om erachter te komen welke aspecten van de cultuur beïnvloed dienen te worden, wanneer de organisatie een leeftijdsbewust beleid gaat voeren. Een diagnose heeft bovendien als gunstig effect dat het de bereidheid kan creëren (draagvlak) in de organisatie om er iets aan te doen, er kan energie voor verandering worden gemobiliseerd (Nistelrooij, 1999:124). De organisatiecultuur wordt gevormd door processen van interne integratie en externe adaptie, waarbij ook de geschiedenis van de organisatie een belangrijke rol speelt (Schein, 1992). Harrison (1972) onderscheid vier verschillende culturen, namelijk de machtscultuur, de rolcultuur, de taakcultuur en de persoonscultuur. In een organisatie met een machtscultuur, draait alles om het hebben van macht, de organisatie wil de controle hebben over de omgeving. In de machtscultuur staat de functie centraal en er wordt weinig waarde gehecht aan bureaucratie. In de rolcultuur staat het bereiken van orde en regelmaat centraal, het is hier van belang dat de besluiten die worden genomen gebaseerd zijn op zakelijke argumenten. Stabiliteit en vaardigheid zijn beiden belangrijk en in de rolcultuur staan de procedures centraal. De taakcultuur wordt gekenmerkt door resultaatgerichtheid, het doel dat men wil bereiken staat hier centraal. De behoeften van personen zijn onderschikt aan het doel dat men wil bereiken. In de persoonscultuur staat het individu en zijn behoeften en ontwikkeling centraal. Wanneer het nodig is wordt het van de leden van de organisatie verwacht dat zij elkaar ondersteunen bij het uitvoeren van de taken (Harrison, 1972).

### **Conclusie**

Het is van belang dat de organisatiecultuur past bij een organisch organisatieregime, daarom zou een gesloten en formele cultuur minder goed passen, omdat de relatie tussen leidinggevende en medewerker ook open moet zijn. Het is belangrijk dat er een open cultuur is, zodat medewerkers ten alle tijden eerlijk kunnen zeggen wat er in hun wereld leeft en hierop ingespeeld kan worden. Voor de gemeente Spijkenisse is het van belang een organisatie cultuur te hebben die open en informeel is zodat het gestelde doel kan worden behaald, namelijk een cultuur waarin menselijk kapitaal centraal staat.

### **3.4 Beeldvorming en stereotypering**

Om het leeftijdsbewust personeelsbeleid succesvol in te kunnen voeren is het wenselijk inzicht te verkrijgen in de beelden die in de organisatie heersen met betrekking tot leeftijd, zodat deze eventueel weggenomen kunnen worden. Mede omdat er verstrekkende gevolgen aan deze stereotypering verbonden kunnen zijn. Een belangrijk element dat in zekere mate bepalend is voor de cultuur, maar dat ook ten dele door de organisatiecultuur wordt beïnvloed is de beeldvorming, het gaat dan zowel om beelden over de eigen groep als over andere groepen (Koot, 1994). Mensen hebben allerlei verschillende beelden over zichzelf en over elkaar, dit kunnen positieve of negatieve beelden zijn die op waarheid berusten of gebaseerd zijn op vooroordelen (Quispel, 2001). De beelden die mensen over elkaar hebben zijn bepalend voor de manier waarop er in de organisatie met elkaar om wordt gegaan. Mensen in de organisatie hebben bepaalde (voor)oordelen wanneer het gaat om leeftijd. Bepaalde leeftijdsgroepen hebben allerlei beelden, zowel positief als negatief, van zichzelf

en van elkaar. Bij stereotypering gaat het om de etiketten die mensen op bepaalde (groepen) mensen plakken op basis van de beelden die zij hierbij hebben. Dit kan problemen opleveren omdat het een objectieve kijk op de mogelijkheden van mensen binnen de organisatie kan beïnvloeden (Van den Brink en Heemskerk, 2006:139). De beelden beïnvloeden de manier waarop mensen met elkaar omgaan, omdat er aan de etiketten die mensen plakken bepaalde eigenschappen verbonden zijn. Het biedt de mogelijkheid snel een oordeel over iets of iemand te hebben, zonder dat hier enige basis aan ten grondslag ligt. Net als Van den Brink en Heemskerk benadrukt ook Quispel dat deze (onjuiste) beelden vergaande gevolgen kunnen hebben in en voor de organisatie, er ontstaat een probleem wanneer eenzijdige beeldvorming tot stereotypering leidt (Quispel, 2000:25). Het risico bestaat dat mensen de beelden die zij bij een bepaalde leeftijd hebben gaan betrekken op een groep mensen die deze leeftijd hebben. Stereotypering is het resultaat van de uitvergroting van een tegenstelling die er bestaat tussen (groepen) mensen, hierdoor geldt er één groep als de norm en de andere groep wordt bestempeld als afwijkend (Quispel, 2000:25). Hierdoor kan het beeld ontstaan dat de ene groep beter is dan de andere 'afwijkende' groep.

Beelden zijn ingesleten opvattingen die mensen over een bepaald onderwerp hebben, zij zijn voor een deel het symptoom van maatschappelijke- en persoonlijke emancipatieprocessen en voor een deel gebaseerd op structurele aspecten (Quispel, 2001:19). De beelden die een centrale plaats innemen in de organisatie zijn gebonden aan tijd en cultuur. Het beleid dat in een organisatie wordt gevoerd is gedeeltelijk gebaseerd op de beelden die het management en de leidinggevenden hebben. Stereotypering kan een self-fulfilling prophecy zijn, mensen gaan zelf in de beelden geloven en zij gaan zich hiernaar gedragen, waardoor de beelden bevestigd worden. Beeldvorming en stereotypering zijn ergens op gebaseerd, Kerkhoff (1998) stelt dat er een cyclisch verband bestaat tussen beeldvorming en de werkelijkheid. De werkelijkheid wordt beïnvloed door de beeldvorming, terwijl de beeldvorming op zijn beurt wordt beïnvloed door deze werkelijkheid. In onderstaand figuur wordt de manier waarop de beeldvorming (links) en de realiteit (rechts) elkaar cyclisch beïnvloeden weergegeven (Kerkhoff, 1998:96).

Figuur 4 Cyclische wederzijdse versterking van beeldvorming en realiteit (Bron: Kerkhoff, 1998:97)



Welke beelden bestaan er met betrekking tot leeftijd? Mensen verbinden aan leeftijd allerlei karakteristieken. Aan een groep Personeel en Organisatie managers, werkzaam bij verschillende gemeenten, is tijdens de werkconferentie leeftijdsbewust personeelsbeleid in 2006, gevraagd welke beelden zij hebben over jonge en welke over oude medewerkers. Hier kwam naar voren dat de jongere medewerkers vooral worden gezien als impulsief, vernieuwend en leergierig en dat zij zich willen bewijzen, maar niet over voldoende ervaring beschikken. Van de oudere medewerkers wordt gedacht dat zij over ervaring beschikken, minder inzetbaar zijn, over verouderde kennis beschikken, duur zijn, vaker ziek en niet flexibel zijn. Ook Quispel signaleert beelden die er bestaan over jongeren in de organisatie, namelijk dynamisch, innovatief, creatief, ambitieus en flexibel (Quispel, 2000:31). In haar boek brengt Quispel (2000) ook een aantal beelden die over oudere medewerkers bestaan naar voren, namelijk:

Oudere medewerkers:

- zijn minder productief
- hebben een hoger ziekteverzuim
- hebben een kennisachterstand
- willen zo snel mogelijk stoppen

- zijn duurder

### **Gevolgen van beeldvorming**

Een van de belangrijkste gevolgen van stereotypering is de eerder genoemde self-fulfilling prophecy, waarbij het zelfbeeld van mensen wordt beïnvloed. Vaak staan de oudere medewerkers zelf niet achter het nut van doorgroeien en verder ontwikkelen binnen de organisatie, dit is ook een gevolg van de beeldvorming (Quispel, 2000:53). Bovendien kunnen negatieve beelden leiden tot uitsluiting van medewerkers van een bepaalde leeftijd (Quispel, 2000). Ook op het gebied van werving en selectie speelt dit een rol, jongeren worden bijvoorbeeld niet aangenomen omdat zij niet over voldoende ervaring zouden beschikken en ouderen omdat zij als 'te oud' worden gezien. Leidinggevenden hebben een bepaalde leeftijdsopbouw in gedachten voor de organisatie, die is gebaseerd op de beelden die zij hebben over leeftijd. Dit heeft gevolgen voor de manier waarop met de factor leeftijd wordt omgegaan (Quispel, 2000). Een gevolg van negatieve stereotypering is wanneer er tijdens (functionerings- en of beoordelings) gesprekken met 'oudere' medewerkers niet meer wordt ingegaan op opleidingsmogelijkheden, waardoor er een vicieuze cirkel ontstaat en de betreffende medewerkers zich hier ook steeds minder mee bezig zullen houden (Quispel, 2000:27). Een mogelijk gevolg van de stereotypering van jongeren dat zij dynamisch, leergierig en flexibel zijn is dat er aan hen hoge eisen worden gesteld die misschien wel te hoog zijn. Hierdoor kan de kans op burn-out toenemen (Quispel, 2000:31).

### **Conclusie**

Stereotypering gaat voorbij aan de verschillen die er tussen mensen bestaan. Bovendien is er sprake van een trend waarbij de levenslopen van mensen steeds minder een vast patroon volgen. De verschillende fasen in het leven volgen elkaar niet langer op zoals voorheen het geval was. Toch is de standaard levensloop zoals deze er altijd uit heeft gezien, volgens Quispel (2000), nog altijd sterk bepalend voor veel mensen en dus ook in hun beeldvorming. In de organisaties waar dit 'ouderwertse' beeld over leeftijd nog dominant is is een mentaliteitsverandering nodig. De mentaliteitsverandering is van belang voor alle leden van de organisatie, voor zowel de leidinggevenden als de medewerkers (Quispel, 2000:33).

## **3.5 Employability**

Een belangrijke voorwaarde voor een succesvol leeftijdsbewust personeelsbeleid is een goede mobiliteit. Zoals uit het conceptbeleidsplan van het College voor Arbeidszaken 2007-2010 naar voren komt, is het van belang dat de mobiliteit van het personeel binnen de gemeenten groter wordt, om op deze manier het aanpassingsvermogen van de gemeente te vergroten. Het aanpassingsvermogen van de gemeentelijke organisatie is namelijk voor een groot deel afhankelijk van het aanpassingsvermogen van de medewerkers (Conceptbeleidsplan, 2006:15). Belangrijke doelstellingen van een beleid gericht op mobiliteit (ofwel employability) zijn: Het vergroten van de concurrentiepositie van de organisatie op de arbeidsmarkt (aantrekken), de medewerkers en beter loopbaanperspectief bieden (behouden) en ook het ziekteverzuim verlagen (Overbeek, 2003:7). Het is de bedoeling dat het personeel en de organisatie zodanig op elkaar ingespeeld zijn dat zij het beste uit elkaar kunnen halen. Het is hierbij de bedoeling dat de organisatie de medewerker biedt waar hij behoefte aan heeft op het gebied van kansen en opleidingen in ruil voor de optimale betrokkenheid en inzet van de medewerker (Wekken, 1998:11). De wendbaarheid van de medewerkers speelt hier een belangrijke rol bij. De wendbaarheid (flexibiliteit) van medewerkers omvat de mate waarin de medewerkers in de organisatie ingezet kunnen en willen worden voor wisselende werkzaamheden. Naast de wendbaarheid, speelt ook de weerbaarheid een rol wanneer het gaat om employability, iedereen maakt een zekere groei door in zijn loopbaan (Thijssen, 1996). Onder weerbaarheid verstaat Overbeek (2003:6), de mate waarin de medewerkers om kunnen en willen gaan met veranderingen in het werk. Er

gaat een preventieve werking uit van een beleid dat is gericht op employability, want als medewerkers veranderen van baan dan heeft dit tot gevolg dat deze persoon beter toegerust en kansrijker is. Employability is activerend en gaat ervan uit dat alle medewerkers (ongeacht leeftijd) in alle stadia kunnen 'pieken'. (Van den Brink et al, 2006:145)

De term employability omvat beleid gericht op loopbanen en op mobiliteit, het investeren in medewerkers. Deze vorm van beleid is ontstaan als het gevolg van de behoefte aan meer flexibiliteit, dit is een behoefte die zowel de organisaties als de medewerkers hebben (Schoemaker, 1999). Employability, betekent een voortdurende ontwikkeling van zowel medewerkers als organisatie (Overbeek, 2003). Bij employability draait het om inzetbaar zijn en inzetbaar blijven, het is een combinatie van flexibilisering en het inzetbaar houden van de medewerkers. De loopbanen worden niet meer (zoals in de traditionele bureaucratische organisatie) uitsluitend vormgegeven door de beschikbaar gekomen functies, maar steeds meer door de medewerker zelf (Schoemaker, 1999). Mobiliteit van medewerkers bestaat volgens Wekken (1998) uit twee verschillende componenten, namelijk mentale en fysieke mobiliteit. De mentale mobiliteit heeft betrekking op de bereidheid van de medewerker om te veranderen en zijn of haar flexibiliteit. De fysieke mobiliteit heeft te maken met de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel in de organisatie. Het gaat dan voornamelijk om de 'fit' tussen de medewerkers en de organisatie (Wekken, 1998:20).

### **3.5.1 Lifetime employability**

Volgens Schoemaker (1999) past een personeelsbeleid gericht op lifetime employment bij de traditionele administratieve bureaucratieën en is lifetime employability een vorm van personeelsbeleid die aansluit bij de huidige ontwikkelingen in de richting van een moderne, meer flexibele organisatie. Het gaat niet alleen om de fysieke mobiliteit van medewerkers maar ook om mentale mobiliteit (Wekken, 1998:12). Employability zorgt voor een actieve houding gericht op de toekomst en dit is waar behoefte aan is in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Door zich te richten op de toekomst kunnen de toekomstige behoeften van medewerkers worden voorspeld en kan hier voortijdig op ingespeeld worden. Zoals al eerder naar voren is gekomen is flexibiliteit van belang wanneer het gaat om een beleid dat is gericht op lifetime employability. Deze flexibiliteit komt volgens Schoemaker (1999:238) op de volgende manieren in de organisatie tot uiting komen:

- Bevorderen van de doorstroom binnen de organisatie, door medewerkers mobieler te maken;
- Vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers zodat zij verschillende soorten functies kunnen vervullen;
- Medewerkers zelf ook verantwoordelijk maken voor de eigen loopbaan.

Het is belangrijk dat de medewerkers kunnen en willen veranderen, het gaat voor een groot deel om houding en de instelling van de medewerkers zelf. Deze houding en instelling hangen op hun beurt samen met de organisatiecultuur (Wekken, 1998:20). Het vergroten van de flexibiliteit heeft in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid voordelen voor de organisatie.

### **Doorstroom**

Wanneer het gaat om leeftijdsbewust personeelsbeleid dan is de functieduur een belangrijk onderwerp, uit onderzoek is gebleken dat de functieduur van grote invloed is op de inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers. De functieduur is van grotere invloed dan de leeftijd van de medewerker, en functieduur hangt niet samen met leeftijd (TNO, 2004). Een jongere medewerker kan namelijk ook al jaren achter elkaar dezelfde functie vervullen. Het probleem van een (te) lange functieduur is dat op termijn ervaringsconcentratie op kan treden, dit heeft tot gevolg dat de medewerker op het betreffende smalle terrein steeds kundiger wordt. Indien de functie dan op een bepaald moment van inhoud veranderd of zelfs komt te vervallen dan is de betreffende medewerker moeilijk op een ander terrein inzetbaar (Thijssen, 1996). Een ander mogelijk probleem bij lange functieduur is dat een medewerker jarenlang een bepaalde functie uitoefent en over alle kennis op dit terrein beschikt dan heeft

de organisatie en probleem wanneer deze medewerker de organisatie onverwachts verlaat. Bovendien bestaat het risico dat iemand die lang dezelfde functie vervult op den duur vast roest en uiteindelijk gedemotiveerd raakt (Wekken, 1998:14). Wanneer het gaat om fysiek zwaar werk dan zijn er ook nog lichamelijke risico's verbonden aan een lange functieduur. Bij dit soort functies zal het verzuim stijgen wanneer de functieduur stijgt omdat de medewerkers het werk op een gegeven moment lichamelijk niet meer aankunnen (Kooistra & Van der Wel, 2006). Kortom, er is een negatieve relatie tussen functieduur en de inzetbaarheid van medewerkers. Op basis van het voorgaande kan het belang van een goede taakrotatie benadrukt worden. Er zijn verschillende manieren waarop medewerkers door kunnen stromen. De doorstroom in de organisatie kan horizontaal plaatsvinden wanneer een medewerker wel van functie verandert maar op hetzelfde niveau werkzaam blijft. Wanneer een medewerker promotie maakt en dus een hogere functie gaat vervullen spreken we van verticale doorstroom. Tenslotte kan een medewerker ook een lagere functie gaan vervullen, dit is het tegenovergestelde van promotie en wordt demotie genoemd (Wekken, 1998). In de toekomst zal deze vorm van doorstroom steeds vaker voorkomen maar hier is wel een cultuuromslag voor nodig. Een groot nadeel van deze vorm van doorstroom is dat de medewerker deze stap terug op kan vatten als een afwijzing, hij voelt zich niet gewaardeerd. Terwijl het voor de organisatie van belang is zodat andere medewerkers ook door kunnen blijven stromen. Het is met name in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid van belang dat doorstroom in overleg met de medewerker plaatsvindt (Wekken, 1998:55). Demotie moet dan ook niet als optie worden uitgesloten, want het heeft wel degelijk kans van slagen indien het is verwerkt in een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid (Heinrichs, 2005:41).

### **Scholing en inzetbaarheid**

Volgens Peters (1995:78) is het aanbieden van opleidingsmogelijkheden aan medewerkers van groot belang, wanneer organisaties streven naar brede inzetbaarheid van de medewerkers. Scholing is een van de belangrijkste instrumenten om de inzetbaarheid van de medewerkers te vergroten, omdat dit een middel is dat medewerkers gemotiveerd kan houden en maken. Door mogelijkheden te bieden op het gebied van scholing geeft de leidinggevende de medewerker het signaal dat hij gewaardeerd wordt (Wekken, 1998:29). Inzetbaarheid wordt door Kerkhoff gedefinieerd als *'het vermogen van een werknemer om door arbeid zelfstandig een inkomen te verdienen'* (Kerkhoff, 1998:26). Wanneer de medewerker zijn kennis uitbreidt, zal zijn inzetbaarheid toenemen en kan de organisatie gebruik maken van het reeds in de organisatie aanwezige personeel, dit is met name belangrijk met het oog op de naderde vergrijzing en ontgroening. De eisen die worden gesteld aan medewerkers kunnen veranderen doordat de taken van de gemeente zelf veranderen. Met behulp van her- en bijscholing worden medewerkers breder inzetbaar, wordt de binding die zij hebben met de organisatie versterkt en wordt de veranderingsbereidheid vergroot (Conceptbeleidsplan, 2006:16). Scholing is niet alleen nodig om in te kunnen spelen op ontwikkelen vanuit de omgeving, maar ook om taak- en functieroulering mogelijk te maken (Peters, 1995). Het is de bedoeling dat scholing, in het kader van lifetime employability, een continu proces is dat een geïntegreerd onderdeel vormt van het personeelsbeleid (Wekken, 1998).

Een beleid dat is gericht op de lifetime employability van medewerkers heeft ten doel het functioneren en de loopbaankansen van medewerkers te verhogen. Een randvoorwaarde is hier dat de medewerkers zelf de verantwoordelijkheid moeten nemen voor de eigen loopbaan, het gaat dan voornamelijk om het nemen van initiatieven en investeren (Overbeek, 2003:6). Een loopbaan kan worden gezien als het ontwikkelen van talent (Schoemaker, 1999). De medewerkers moeten op zekere momenten andere werkzaamheden kunnen en willen verrichten. Het gaat om initiatief nemen en investeren, hier is een open communicatie met de organisatie van belang. Omdat dit een grotere verantwoordelijkheid voor de medewerkers inhoudt, moet de organisatie (of de leidinggevende) ervoor zorgen dat de medewerker over voldoende middelen beschikt om in een zeker mate zelfstandig te kunnen

handelen, rekening houdend met de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker (Overbeek, 2003:12). Volgens Overbeek (2003) behouden medewerkers die zichzelf blijven ontwikkelen plezier in het werk en willen zij zich graag voor de organisatie inzetten. Een belangrijk onderdeel van een beleid dat is gericht op employability zijn de gesprekken tussen de leidinggevende en de medewerker (Overbeek, 2003). Dit worden ook wel de functionerings- en beoordelingsgesprekken genoemd. De leidinggevende heeft namelijk een bepaalde strategie die is gericht op employability en de medewerker heeft dit ook, hoewel deze zich hier nog niet altijd van bewust is en daarom kunnen zij samen een Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP) opstellen (Overbeek, 2003:9).

Volgens Dijkstra (1997: 14ev) kan beleid gericht op employability vormgegeven worden aan de hand van zes verschillende dimensies, namelijk functionele flexibiliteit, geografische flexibiliteit, kwalitatieve inzetbaarheid, kwantitatieve inzetbaarheid, opleidingsbereidheid en veranderingszin. Deze dimensies zullen hier kort worden toegelicht. De eerste dimensie is functionele flexibiliteit, dit heeft te maken met de mogelijkheden die de medewerkers hebben om binnen de organisatie een andere functie te vervullen, hoe positiever een medewerker hier tegenover staat hoe groter zijn mobiliteit is. Geografische flexibiliteit, gaat over de mogelijkheid die een medewerker heeft om van werkplek te kunnen veranderen, het gaat hier dus om de locatie. De mate waarin medewerkers bereid zijn van de betreffende functie een succes te maken wordt kwantitatieve inzetbaarheid genoemd (Dijkstra, 1997:14). Het gaat bij kwalitatieve inzetbaarheid voornamelijk om de bereidheid van de medewerker een bepaalde functie te vervullen, terwijl kwantitatieve inzetbaarheid juist te maken heeft met de bereidheid om ook andere werktijden te werken. De opleidingsbereidheid omvat, zoals het woord als zegt, de bereidheid om opleidingen en cursussen te volgen. Dit wordt ook wel de 'schoolbaarheid' van de medewerker genoemd. De laatste dimensie is de veranderingszin van medewerkers, deze is persoonlijk bepaald en kan bijvoorbeeld door de leidinggevende worden achterhaald tijdens een gesprek met de medewerker (Dijkstra, 1997:15). Op basis van de manier waarop er op deze zes dimensies wordt gescoord kan worden bepaald in welke mate er sprake is van employability. Een manier om de medewerkers in de organisatie employable te maken en te houden is door het voeren van competentie management. Het is namelijk zo dat competentie management gericht is op het beïnvloeden van de flexibiliteit van de organisatie (Dijkstra, 1997:17).

### **Conclusie**

Bij bestudering van de literatuur komt duidelijk naar voren dat het begrip employability gedeeltelijk kan worden gezien als een modeverschijnsel, waardoor het bijna verworden is tot een containerbegrip voor tal van elementen. Toch is dit niet verwonderlijk omdat het gaat om het bieden van maatwerk (Wekken, 1998:12). Een beleid dat is gericht op employability past bij leeftijdsbewust personeelsbeleid omdat het gaat om een activerend inzetbaarheidsbeleid, waarbij de vaste baan voor het leven wordt vervangen voor een loopbaan. Medewerkers hebben brede ervaring nodig om inzetbaar te blijven, een opleidingsbeleid zou hieraan bij kunnen dragen (Van den Brink, 2006:147). De manier waarop er invulling wordt gegeven aan employabiliteitsbeleid is per organisatie verschillend, in dit geval wordt er invulling gegeven op basis van een beleid dat is gericht op leeftijdsbewust personeelsbeleid, namelijk lifetime-employability. Wanneer het gaat om mobiliteit dan is functionele mobiliteit van groot belang in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, met name omdat functieduur van grote invloed is op de kans op uitval van medewerkers. Het is bij deze vorm van beleid van belang dat de organisatie de medewerker ook kansen biedt, dit kan bijvoorbeeld door middel van een interne banenmarkt, zodat medewerkers zich niet gelijk naar buiten oriënteren wanneer zij op zoek zijn naar iets anders (Van den Brink, 2006).

## **3.6 Leiderschap**



De manier waarop leiderschap wordt beoefend is van grote invloed op de medewerkers, de prestaties die zij leveren en de mate waarin zij zich goed voelen in de organisatie, ook drukt het een stempel op de organisatiecultuur. Kortom de manier waarop er leiding wordt gegeven is uiterst relevant in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid omdat het de cultuur van groepen, afdelingen en organisaties beïnvloed (Steensma et al. 1996:38).

Leiderschap wordt door Boomsma als volgt gedefinieerd: *‘De manier waarop de leiding van de organisatie de koers bepaalt, deze vertaalt naar de dagelijkse werkelijkheid en in steeds wisselende omstandigheden vernieuwt om de overeengekomen strategie en doelstellingen te realiseren (Boomsma, 2001:45).’* Want de medewerkers zijn er voor de organisatie, maar andersom is de organisatie er ook voor haar medewerkers. Het doel van motivering is verbetering van de prestatie(s) (Sprenger, 2001). Leidinggevendenden voelen zich vaak verantwoordelijk voor de motivatie van de medewerkers, een belangrijk probleem hierbij is dat leidinggevendenden die zelf niet gemotiveerd zijn hun medewerkers ook moeilijker kunnen motiveren (Sprenger, 2001:15).

Volgens Sprenger (2001:20) omvat ‘motiveren’ de volgende aspecten:

- *lemand voorzien van motieven, die degene tot dat moment niet had*
- *lemand op zijn huidige motieven aanspreken en mogelijkheid bieden tot de realisering hiervan*
- *Gedrag patronen voorzien van een subjectieve betekenis/ belang*
- *Enthousiasme wekken”*

Leiderschap wordt door Hemphill en Coons (1957:7) gedefinieerd als: *“Het gedrag van een individu wanneer hij of zij de activiteiten van een groep richt op het realiseren van een bepaald gemeenschappelijk doel of en geheel van doelen.”*

### **3.6.1 Leiderschapsstijl**

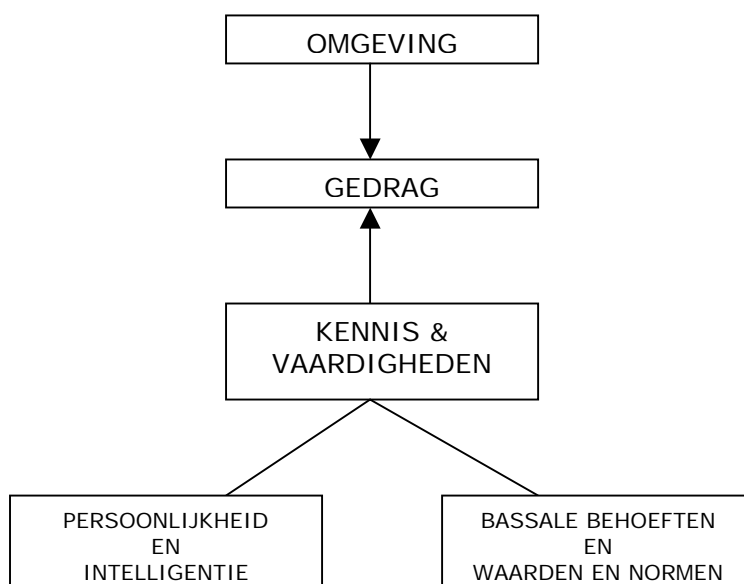
Volgens Lattmann (1981:15) kan leiderschapsstijl als volgt worden gezien: *“De basisopstelling van het leidinggedrag van een chef bij de vormgeving aan zijn houding ten opzichte van medewerkers. Deze basisopstelling kan bewust en opzettelijk gekozen zijn, maar kan ook onbewust gekozen zijn.”* Er kunnen drie verschillende leiderschapsstijlen worden onderscheiden, namelijk de inspirerende, zakelijke en passieve stijl. Waarbij de inspirerende stijl voornamelijk van belang is om de doelstellingen van de groep te kunnen bereiken, doordat de leidinggevende de behoeften van de medewerkers richt op de doelen die de organisatie nastreeft. Bij een inspirerende leiderschapsstijl ontstaat er binding tussen de medewerker en leider, waardoor er een gedeelde toekomstvisie en inzet ontstaat (Muijen, 1994). Bij zakelijk leiderschap gaat het voornamelijk om een relatie tussen leidinggevende en medewerker die is gebaseerd op wederzijdse investeringen en opbrengsten. De passieve stijl wordt gekenmerkt door een leider die pas ingrijpt op het moment dat het fout gaat of dreigt te gaan (Muijen, 1994). Een inspirerende stijl van leiderschap sluit aan bij een participatieve rol van de leidinggevende die ook past bij leeftijdsbewust beleid, omdat belangrijke doelen van deze vorm van leiderschap het vergroten van de motivatie en verbetering van de efficiency zijn (Brouns, 1999). De meer zakelijke stijl sluit minder goed aan bij de gewenste cultuur die bij leeftijdsbewust personeelsbeleid hoort. Zakelijk leiderschap draait om het ‘voor wat hoort wat’ principe, de ruilrelatie staat hier centraal (Muijen, 1994). Ook de meer passieve stijl past niet bij het doel dat met leeftijdsbewust personeelsbeleid nagestreefd wordt, omdat deze stijl een meer curatief karakter heeft en hier juist naar preventief beleid wordt gestreefd. De meer inspirerende leiderschapsstijl past beter bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid, deze rol zal in de volgende paragraaf nader worden toegelicht.

### 3.6.2 Rol van de leidinggevende

In een organisatie waar het personeelsbeleid is gericht op lifetime employment vervullen leidinggevendens volgens Schoemaker (1999) een andere functie dan in een organisatie waarin lifetime employability centraal staat. In de traditionele organisatie is de ideale loopbaan er een waarin de medewerker steeds een stapje omhoog doet op de hiërarchische ladder. In een meer flexibele organisatie die is gericht op employability, hebben medewerkers meer mogelijkheden tot zelfsturing, met name op het gebied van hun eigen loopbaan. Hier wordt van de medewerker zelf verantwoordelijk gesteld voor de invulling van zijn loopbaan, er wordt van hem verwacht dat hij hier zelf over nadenkt. Van een voornamelijk sturende rol door het management en de leidinggevendens is niet langer sprake, er vindt een verschuiving plaats naar een meer faciliterende rol (Schoemaker, 1999). Tijdens de gesprekken met medewerkers kan volgens Kitching (2000) de zogenaamde 70/30 regel aangehouden worden, hierbij ligt 30% van de verantwoordelijkheid op het gebied van de ontwikkeling van de medewerker bij de organisatie en de overige 70% is de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf (Kitching, 2000:34). De rol van de leidinggevende is een combinatie van het sturen van de medewerkers en tegelijk hen enige vrijheid laten, deze rol wordt ook wel aangeduid als die van een 'coach' (Schoemaker, 1999:245). Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen loopbaanontwikkeling en loopbaanmanagement. Loopbaanontwikkeling is een kwestie van maatwerk, het gaat hierbij om de loopbaan van een individuele medewerker. Bij loopbaanmanagement gaat het om een meer algemeen plan, dat betrekking heeft op zaken zoals een personeelsbehoefteplan, werving en selectie, beoordeling, opleiding en training. Zowel de medewerker als de leidinggevende dienen een rol te hebben in beide gevallen (Schoemaker, 1999).

Het gedrag van de leidinggevende wordt volgens Muijen (2003:50) bepaald door twee factoren, namelijk de omgeving waarin hij werkzaam is en door zijn eigen persoon. In onderstaand figuur wordt weergegeven door welke elementen het gedrag van de leidinggevende wordt beïnvloed.

Figuur 5 Gedrag wordt bepaald door de omgeving en door de persoon (Bron: Muijen, 2003:50)



### **3.6.3 De leidinggevende als coach**

Het is van belang dat de leidinggevende in staat is om het beste uit de medewerkers naar boven te halen (Kitching, 2000). Coachen kan dan ook als volgt worden gedefinieerd: *“De vaardigheden en ervaringen van anderen ontwikkelen, op een planmatige en progressieve manier, door hulp en uitdaging te bieden via een serie leeractiviteiten, met daaraan gekoppeld gesprekken en feedback om het leerproces te ondersteunen en te versterken (Kitching, 2000:82).”*

Coaching sluit aan bij een beleid dat is gericht op employability. Bij de meer klassieke manier van leidinggeven stonden de organisatiedoelen centraal, terwijl een coachende leidinggevende naast de organisatiedoelen ook rekening houdt met de persoonlijke doelen van de medewerkers (Van der Meulen, 2005). De leidinggevende en de medewerker bepalen gezamenlijk de te behalen doelen, de mate waarin coaching succesvol is hangt samen met de mate waarin de coach en de medewerker elkaar (leren) kennen en eerlijk tegen elkaar zijn. De coaching moet er niet te dik bovenop liggen, toch moet de coach elke gelegenheid aangrijpen om de medewerker bij te staan (terwijl dit spontaan lijkt te gebeuren) (Kitching, 2000:28). De leidinggevende kan de medewerker beoordelen, door middel van een combinatie van meten (kwantitatief), waarnemen (kwalitatief) en communiceren (voorlichten). (Kitching, 2000:28). Een ander onderdeel dat tot de vaardigheden van de leidinggevende zou moeten behoren is het kunnen voorspellen, beïnvloeden en begrijpen van het gedrag van de medewerkers. Alle tijd die een leidinggevende in zijn medewerkers steekt zal zich dubbel terugverdienen (Van Krimpen, 2001:48).

#### **De voor- en nadelen van coaching**

Er zullen hier kort een aantal voordelen van coaching voor medewerker, leidinggevende en organisatie worden genoemd, zoals beter functioneren van de medewerkers als gevolg van de begeleiding door een kundige en ervaren coach (leidinggevende). Door een goede begeleiding, waarbij het gevoel van eigenwaarde van de medewerker groter wordt, zal deze medewerker zich eerder willen blijven ontwikkelen dit is zowel in het belang van de organisatie als van de persoon in kwestie (Kitching, 2000: 86). Voor de leidinggevende zijn er volgens Kitching (2000) ook een aantal voordelen verbonden aan een meer coachende stijl van leidinggeven. De leidinggevende zal bijvoorbeeld minder tijd kwijt zijn aan het oplossen van problemen, omdat deze in een vroeg stadium voorkomen kunnen worden. Bovendien zullen de medewerkers, door de toegenomen kennis, werk afleveren dat hoger van kwaliteit is als voorheen het geval was. De bovengenoemde voordelen zijn indirect ook in het voordeel voor de organisatie in zijn geheel. Toch zijn er volgens Kitching (2000) ook een aantal voordelen aan te wijzen specifiek voor de organisatie, namelijk een toename van de productiviteit en de effectiviteit, minder tijdverlies en bovendien een stijging van de reputatie van de organisatie als werkgever. Het vertrouwen in de organisatie neemt toe. Door medewerkers te begeleiden in hun ontwikkeling waardoor deze binnen de organisatie hun loopbaan vorm kunnen geven, worden deze medewerkers behouden. Bovendien hoeft de organisatie dan geen nieuwe mensen te werven om functies te vervullen en kan gebruik worden gemaakt van de zogenaamde ‘eigen kweek’. Coaching moet worden gezien als een lange termijn investering, die in het begin veel tijd in beslag zal nemen, maar dit zich in de loop van de tijd ruim terugverdienen (Kitching, 2000). Er zijn ook nadelen aan te wijzen die samen kunnen hangen met een coachende manier van leidinggeven. De leidinggevende zegt bijvoorbeeld geen tijd te hebben om coaching activiteiten te ontplooiën, dit is een kwestie van organisatieregime en –cultuur. Opgemerkt dient te worden dat coachen een lange termijn investering is die zichzelf uiteindelijk zal terug verdienen, bovendien kan het een eerste stap zijn naar succesvol delegeren (Kitching, 2000:89).

De coachende vorm van leiderschap is een vorm van participatief leiderschap in plaats van de meer autocratische vorm. De rol van leidinggevende is voornamelijk faciliterend en

ondersteunend, waarbij de medewerkers de kans wordt geboden om zich optimaal te ontplooiën. Een belangrijk voordeel van een participatieve vorm van leiderschap is dat het de motivatie van de medewerkers kan vergroten, omdat zij zich meer betrokken voelen bij de organisatie en de doelstellingen (Brouns, 1999:213). Door participatie kan de instemming van de medewerkers worden verkregen, waardoor de betrokkenheid, loyaliteit en verbondenheid met de organisatie vergroot worden. Participatie leidt tot coöperatie (Brouns, 1999:21). Naast de participatieve rol, verdient het de aanbeveling om op een inspirerende manier leiding te geven, omdat deze beiden aansluiten bij de organische organisatiestructuur die hier als kritische succesfactor wordt beschouwd.

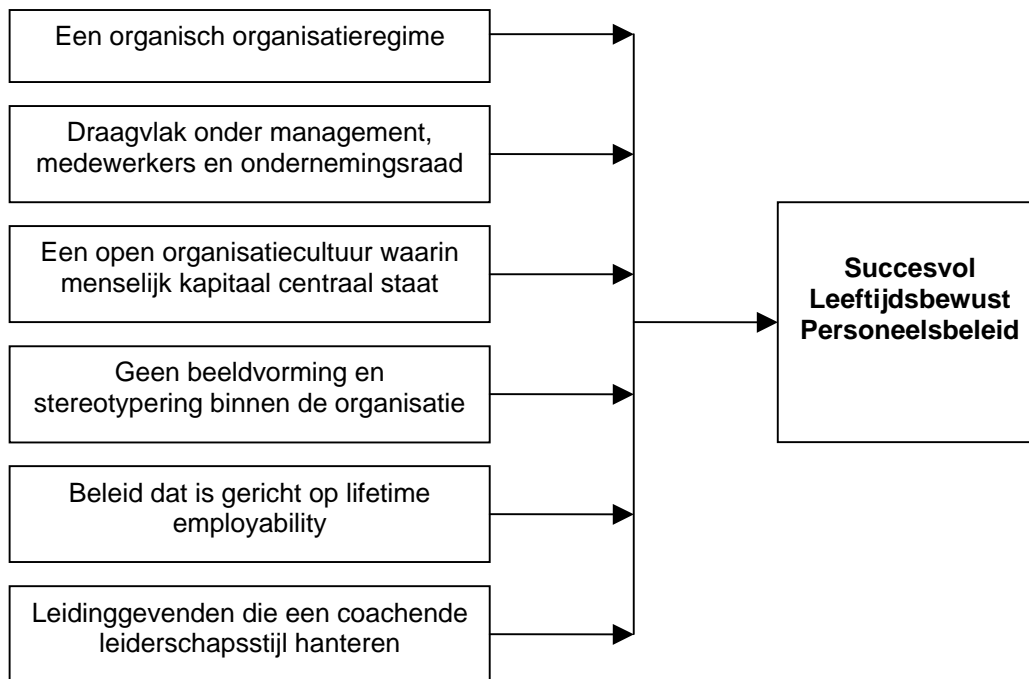
### **3.7 Conclusie**

Onder welk voorwaarden is leeftijdsbewust personeelsbeleid een succes? Wanneer het gaat om zowel employability beleid als om coachend leidinggeven dan speelt maatwerk een belangrijke rol, want om het beleid te laten slagen moet het toegespitst zijn op de wensen van de individuele medewerker. Op basis van dit hoofdstuk kunnen de volgende zes succesfactoren worden geformuleerd, namelijk het hebben van een organisch organisatieregime, het hebben van draagvlak in de organisatie, het hebben van een passende organisatiecultuur, beleid gericht op lifetime employability en ten slotte leiderschap waarbij coaching een belangrijke rol inneemt.

Opgemerkt dient te worden dat maatwerk een aspect is dat een centrale rol speelt wanneer het gaat om een beleid dat is gericht op leeftijdsbewust personeelsbeleid. Op basis van de theorieën over de succesfactoren van leeftijdsbewust personeelsbeleid kan geconcludeerd worden dat er een element is dat bij de geformuleerde factoren een belangrijke rol speelt, dit is maatwerk. Wanneer de factor leeftijd wordt losgelaten als leidraad, en het beleid meer gericht wordt op de levensfase waarin de medewerker zich bevindt is er sprake van maatwerk. Hetzelfde geldt voor beleid gericht op lifetime employability en voor de coaching van medewerkers. De geformuleerde succesfactoren hangen allemaal met elkaar samen en kunnen elkaar dan ook wederzijds beïnvloeden.

Ter afsluiting van dit hoofdstuk worden de kritische succesfactoren en hun invloed op het leeftijdsbewust personeelsbeleid hieronder schematisch weergegeven.

Figuur 6 Kritische succesfactoren voor een succesvol leeftijdsbewust personeelsbeleid



## Hoofdstuk 4 Opzet case study

In dit hoofdstuk wordt nader beschreven hoe de volgende deelvraag zal worden beantwoord: *In hoeverre voldoet de gemeente Spijkenisse aan het ideaal type organisatie op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid?* Om deze vraag te kunnen beantwoorden zullen eerst het onderzoeksproces en de methode van dataverzameling worden toegelicht, vervolgens wordt het interview geoperationaliseerd.

### 4.1 Onderzoeksproces

Naast de theorie is het van belang een beeld te krijgen van de positie waarin de gemeente Spijkenisse zich op dit moment bevindt, op basis van de geformuleerde succesfactoren. Er is in 2006 een beleidsscan op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de gemeente Spijkenisse uitgevoerd door I-Nova, deze vraag kan dan ook gedeeltelijk worden beantwoord met behulp van materiaal dat reeds binnen de organisatie aanwezig is. Toch is het relevant deze informatie aan te vullen met informatie die wordt verkregen op basis van interviews. Het zou niet representatief zijn om uitsluitend uit te gaan van materiaal dat reeds beschikbaar is. Zo kan er een beeld gegeven worden van de situatie waarin de gemeente zich nu bevindt op basis van beschikbaar materiaal en de diepte- en groepsinterviews dienen ter aanvulling van de beeldvorming op dit gebied.

### 4.2 Methode van dataverzameling

Om een beeld te kunnen vormen van de huidige situatie waarin de gemeente Spijkenisse zich op dit moment bevindt is er gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch. De deskresearch bestaat uit literatuuronderzoek en secundaire analyse, het gebruik van reeds beschikbare interne en externe informatie. De fieldresearch bestaat voornamelijk participatieve observatie en uit twee soorten interviews, namelijk individuele diepte interviews met leidinggevend en groepsinterviews met medewerkers in de organisatie. Alle interviews zijn afgenomen met behulp van een vooraf opgestelde vragenlijst, welke bestaat uit een combinatie van open en gesloten vragen. Deze vragenlijst is gestructureerd maar laat ruimte voor de eigen inbreng van de respondenten, de inhoud en opbouw van de vragenlijst zal bij de operationalisering in dit hoofdstuk nader worden toegelicht. De verschillende groepen respondenten zijn gebaseerd op de leeftijdscategorieën zoals deze zijn onderscheiden in het

theoretisch kader, elke groep respondenten vertegenwoordigt een van de categorieën. Hierbij dient opgemerkt te worden dat het ondervragen van medewerkers op deze manier, geen vrijblijvende vorm van informatieverzameling is, omdat dit hun positie kan beïnvloeden, vertrouwen is hierbij dan ook een belangrijk punt (Boomsma, 2001). Deze interviews kunnen bijdragen aan het creëren van draagvlak, doordat de respondenten meer feeling kunnen krijgen met het onderwerp, dit is ook een belangrijke reden waarom de sectordirecteuren ook apart ondervraagd zijn. Een deel van de interviews is individueel afgenomen en een ander deel is in groepsverband afgenomen dit is zeer tijdrovend, maar van belang omdat de kans groter is dat er op deze manier nieuwe inzichten naar boven komen. Het is mogelijk dat een individueel interview met een leidinggevende een ander beeld geeft van de huidige situatie dan een groepsgewijs interview onder medewerkers.

#### **4.2.1 De onderzoekspopulatie**

De gemeentelijke organisatie is onderverdeeld in drie verschillende sectoren, namelijk Inwoners, Stad en Wijk en Concernzaken. De brandweer valt organisatorisch onder de sector Concernzaken, gezien het unieke karakter van de taak van de brandweer zal deze in dit onderzoek buiten beschouwing worden gelaten. Dit omdat deze niet representatief is voor de rest van de gemeentelijke organisatie, en over een afwijkend eigen personeelsbeleid beschikt. Het is van belang inzicht te verkrijgen in de houding en kennis van leidinggevendenden, medewerkers en de OR met betrekking tot het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid. De onderzoekspopulatie bestaat dan ook uit een leidinggevendenden van de verschillende sectoren, medewerkers van verschillende leeftijden en uit verschillende sectoren en een lid van de OR dat wordt geacht representatief te zijn voor de OR.

Om een representatief beeld te kunnen vormen zijn voor de individuele diepte interviews de sectordirecteuren (leidinggevendenden) van alle drie de sectoren geïnterviewd, namelijk de sectordirecteur concernzaken, sectordirecteur stad en wijk en sectordirecteur inwoners. Naast deze drie sectordirecteuren is ook de voorzitter van de OR benaderd voor een individueel diepte interview. In totaal zijn er vier leidinggevendenden ondervraagd tijdens een individueel interview. Voor de groepsinterviews zijn drie groepen medewerkers benaderd die elk representatief zijn voor een van de drie onderscheiden leeftijdscategorieën zoals deze in hoofdstuk 2 zijn onderscheiden op basis van Kerkhoff (1998:152). De streekproef van respondenten van deze groepsinterviews is gebaseerd op een tweetal factoren, namelijk leeftijd omdat de respondenten binnen een van de onderscheiden categorieën moeten vallen en de sector waarin de persoon werkzaam is. Om tot een breed beeld te komen is het van belang dat er in elk van de leeftijdscategorieën respondenten zitten uit verschillende sectoren. Een medewerker van de afdeling P&O heeft aselecte een lijst met een aantal medewerkers van verschillende leeftijden en uit verschillende sectoren, samengesteld zodat ik hier vervolgens een selectie uit kon maken op basis van leeftijd en sector. Deze indeling naar leeftijd heeft niet te maken met het indelen van medewerkers in hokjes, maar dient uitsluitend om een spreiding te krijgen van respondenten. Als alle respondenten uit dezelfde leeftijdsgroep of sector zouden komen dan zou dit een incompleet beeld geven. De respondenten die in dezelfde leeftijdscategorie vallen zijn met elkaar als groep ondervraagd. Op deze manier ontstaan er drie groepen die ondervraagd zijn, namelijk de jongeren (18 tot en met 29 jaar), de middelbaren (30 tot en met 49 jaar) en de ouderen (50 tot en met 65 jaar). Uiteindelijk zijn er zeven medewerkers geïnterviewd. De onderzoekspopulatie bestaat in totaal uit elf respondenten, namelijk vier leidinggevendenden en zeven medewerkers (zie bijlage 3 voor een overzicht van de onderzoekspopulatie).

#### **4.3 De interviews**

De interviews dienen bij te dragen aan de beeldvorming van de huidige situatie waarin de gemeente Spijkenisse zich op dit moment bevindt in het kader van de geformuleerde succesfactoren. Een interview is een mondelinge afname van een vragenlijst door een

interviewster, in dit geval heb ik zelf de interviews afgenomen (Van Buuren,1997:69). De interviews hebben de vorm van gesprekken die zijn gevoerd met mensen in de organisatie om zodoende bij te dragen aan de beeldvorming op het gebied van de houding die mensen ten opzichte van het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid innemen en of zij zich hier überhaupt mee bezig houden. Bovendien verschaft dit meer inzicht in de heersende omgangsvormen en manier van werken in de organisatie. Het doel van de interviews is inzicht te verkrijgen in de situatie waarin de gemeente Spijkenisse zich op dit moment bevindt, zodat er uiteindelijk een vergelijking kan worden gemaakt tussen de huidige situatie en de ideale situatie, en eventuele discrepanties kunnen worden opgespoord. De interviews dienen bij te dragen aan de beantwoording van deelvraag 2a, namelijk: *Hoe ziet de huidige situatie van de gemeente Spijkenisse eruit op basis van de geformuleerde kritische succesfactoren?*

De interviews zijn gehouden aan de hand van vooraf opgestelde vragenlijsten die zijn gebaseerd op de informatie die door middel van de desk-research en informele gesprekken is verzameld. Dit soort interview wordt ook wel een gestructureerd interview genoemd. De interviews zijn kwalitatief van aard omdat de kwantitatieve gegevens door middel van deskresearch kunnen worden verzameld. Een gestructureerd interview is meer gestandaardiseerd dan een vrij interview, dat volledig ongestandaardiseerd is. De vragenlijst wordt vooraf samengesteld en gestructureerd aan de hand van de informatie die in het theoretisch kader naar voren is gekomen, zowel de formulering van de vragen als de volgorde waarin deze gesteld zullen worden staat vast (Hakvoort, 1995). De onderwerpen die uit het theoretisch kader naar voren zijn gekomen, komen achtereenvolgens in de vragenlijst naar voren. De succesfactoren geven structuur aan de vragenlijst, en op deze manier is er de zekerheid dat alle, voor dit onderzoek, relevante factoren tijdens het gesprek aan de orde komen. Toch hebben de vragen een open karakter en kan de respondent alle kanten op met zijn of haar antwoord. De respondent wordt bij de beantwoording van de vragen alle ruimte gelaten om zelf extra commentaar te geven.

#### **4.3.1 Individuele diepteinterviews**

Voor de individuele interviews zijn een aantal leidinggevenden benaderd (zie bijlage 2 en 3). Zoals al eerder naar voren is gekomen zijn er drie sectordirecteuren en de voorzitter van de OR benaderd om deel te nemen aan een individueel interview. Alle vier de benaderde respondenten waren uiteindelijk in staat deel te nemen aan het interview en de gesprekken waren binnen twee weken te plannen. Deze respondenten zijn druk bezet maar waren toch bereid ruim een uur van hun tijd voor het interview vrij te maken. Uiteindelijk zijn deze interviews onder vier verschillende respondenten, met een leidinggevende functie, afgenomen. Het belangrijkste doel van de individuele interviews is om op deze manier een beeld te kunnen vormen van de manier waarop de leidinggevenden en de OR tegen het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid en de bijbehorende succesfactoren aankijken. Bovendien kan op deze manier inzicht worden gekregen in het draagvlak dat er onder de respondenten is met betrekking tot de invoering van dit beleid. Het interview is semi-gestructureerd en een combinatie van open en gesloten vragen. Tijdens het interview is de structuur van de vragenlijst gevraagd en in sommige gevallen is doorgevraagd en de respondent kon ten alle tijden zijn eigen inbreng kwijt (indien relevant voor het onderzoek).

#### **4.3.2 Groepsinterviews**

Naast de individuele interviews zijn er ook groepsinterviews afgenomen (zie bijlage 1 en 3). De groepsinterviews zijn afgenomen onder medewerkers, omdat het mogelijk is dat deze een andere kijk op het onderwerp hebben dan de leidinggevenden. Een andere reden is de bestaande kennis over het onderwerp. Het is mogelijk dat deze bij medewerkers anders is dan bij de leidinggevenden. Het doel van de groepsinterviews is na te gaan hoe men over het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid denkt en hoe de huidige situatie van de gemeente Spijkenisse eruitziet op basis van de geformuleerde succesfactoren. Het voordeel

van de afname van het interview in groepsverband is dat er interactie mogelijk is tussen de respondenten, zij kunnen elkaar aanvullen of juist de discussie met elkaar aangaan. Waardoor er mogelijk tot nieuwe inzichten gekomen kan worden die relevant zijn voor dit onderzoek. De drie groepen respondenten worden hier nader toegelicht.

De afspraak met de medewerkers uit de jongste categorie (18 tot en met 29 jaar) was het makkelijkst te plannen, ik heb vier medewerkers uit verschillende sectoren benaderd die in deze leeftijdscategorie vallen. Uiteindelijk waren drie medewerkers binnen twee weken in staat deel te nemen aan het interview op de voorgestelde datum. Ook in de middelste categorie (30 tot en met 49 jaar) heb ik vier medewerkers uit verschillende sectoren benaderd, hiervan konden er uiteindelijk drie deelnemen aan het onderzoek. Op het laatste moment heeft een van deze medewerkers af moeten zeggen, waardoor het interview uiteindelijk is afgenomen onder twee respondenten. Hier was het wel iets moeilijker om een datum te plannen waarop de respondenten aanwezig konden zijn, maar dit is binnen drie weken gelukt. Het interview met de oudste categorie (50 tot 65 jaar) was het moeilijkst te plannen, van de eerste groep die ik heb benaderd was een medewerker op vakantie en de overige hebben niet gereageerd op mijn e-mail(s). Daarom heb ik een nieuwe groep benaderd, dit keer vijf personen om de kans op respons te verhogen, uiteindelijk heeft dit na een aantal malen mailen geresulteerd in een interview met twee respondenten uit deze groep. Naast het maken van de afspraken hebben de interviews zelf ook veel tijd gekost, met name doordat er een aantal mensen tegelijkertijd ondervraagd worden. Voor alle groepsinterviews heb ik een ruimte ingepland voor anderhalf uur, het is in alle gevallen gelukt binnen deze tijd te blijven. Uiteindelijk hebben zeven medewerkers aan de groepsinterviews deelgenomen. In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van de geïnterviewden.

#### **4.4 Operationalisering**

Het begin van het interview wordt gevormd door open vragen. Deze open vragen hebben zoveel mogelijk een open karakter, en worden gesteld in de vorm van vraag en antwoord, waarbij er altijd ruimte was voor eigen inbreng van de respondent. Bij het formuleren van de vragen is er op gelet dat de vragen zoveel mogelijk enkelvoudig, acceptabel en niet suggestief zijn (Van Buuren, 19997:74). Ook zijn er een aantal gesloten vragen in het interview opgenomen, deze zijn aan het eind van het interview aan alle respondenten voorgelegd, zodat de persoon in kwestie deze zelf in kon vullen. In bijlage 1 is de vragenlijst opgenomen die tijdens de groepsinterviews met de medewerkers is gebruikt, in bijlage 2 de vragenlijst die tijdens de individuele diepte interviews met de leidinggevenden is gebruikt. Deze vragenlijsten komen in grote lijnen en qua structuur met elkaar overeen, bij de open vragen is er verschil op het gebied van employability en bij de gesloten vragen op het gebied van de cultuur en de vragen over leiderschap. Hier zal de inhoud en de opbouw van de interviews worden toegelicht.

##### **Open vragen**

Allereerst komen de algemene persoonlijke vragen aan de orde, zoals de functie van de respondent, zijn geslacht, leeftijd en het aantal dienstjaren bij de gemeente Spijkenisse. Hier zal ook de vraag gesteld worden of de respondent al eens van functie is gewisseld binnen de organisatie, en zo ja of het dan ging om horizontale of verticale doorstroom. Deze vragen zijn van belang voor het onderzoek omdat zij een beeld geven van de respondent, en vergelijking tussen respondenten onderling mogelijk maken, het gaat hier om vraag 1 tot en met 6 (zie bijlage 1).

Na de algemene vragen volgen de vragen die ten doel hebben te achterhalen wat de respondent weet over leeftijdsbewust personeelsbeleid en hoe hij hier op dit moment over denkt. Het doel hiervan is erachter te komen wat de respondenten met dit onderwerp associëren, of er volgens hen behoefte is aan de invoering van dit beleid, en zo ja waar dit



beleid zich volgens hen dan vooral op zou moeten richten. Het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid komt terug in vraag 7 tot en met 10 (zie bijlage 1). Vervolgens worden de kritische succesfactoren achtereenvolgens behandeld. Een deel hiervan is in de open vragen opgenomen en een deel in de gesloten vragen. Hier worden eerst de open vragen toegelicht en vervolgens de gesloten vragen.

Het draagvlak is gemeten op basis van een aantal open vragen, namelijk vraag 11 tot en met 14 (zie bijlage 1). Het doel van deze vragen is de houding van de respondent en van anderen in de organisatie ten opzichte van leeftijdsbewust personeelsbeleid in kaart te kunnen brengen. Hoe wordt er door leden van de organisatie aangekeken tegen een beleid op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid, en hoe kunnen leidinggevenden volgens de respondent zorgen voor draagvlak onder de medewerkers (vraag 14)? Wordt de behoefte hieraan erkend, of staat men er juist erg positief of negatief tegenover. Kortom zou er steun zijn voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid wanneer dit wordt ingevoerd, en waarom juist wel of niet.

De meeste mensen zullen zich er zelf niet bewust van zijn dat zij beelden hebben over bepaalde leeftijden, en of deze beelden positief of negatief zijn. Daarom is het van belang in het interview naar voren te krijgen welke beelden er op dit moment in de organisatie heersen en of deze beelden van invloed zijn op de manier van werken binnen de organisatie, dit onderwerp is opgenomen in vraag 15 tot en met 22. Hoe worden ouderen gezien, worden zij gezien als bejaarden of als AOW-ers? Of juist meer in de positieve zin als senioren of 55-plussers (Quispel, 2000:27). Bij de gesloten vragen is de medewerkers gevraagd een keuze te maken uit een aantal beelden die zij met ouderen associëren en een aantal met jongeren, de resultaten worden in het volgende hoofdstuk in een staafdiagram weergegeven.

De laatste open vragen aan medewerkers, namelijk vraag 23 tot en met 27, hebben betrekking op de succesfactor employability (zie bijlage 1). Het doel van deze vragen is in kaart te brengen of er beleid is op het gebied van mobiliteit in de organisatie waar de respondenten van op de hoogte zijn en wat hun mening hierover is (vraag 23). Worden er op dit moment al mogelijkheden geboden op het gebied van scholing, en heeft de respondent hier wel behoefte aan (vraag 26). In het theoretisch kader zijn zes dimensies genoemd die relevant zijn wanneer het gaat om employability, deze dimensies zijn ook in de vragen opgenomen (Dijkstra, 1997). De laatste open vragen voor leidinggevenden over het onderwerp employability wijken enigszins af van de vragen die aan de medewerkers zijn gesteld. De vragen aan leidinggevenden (zie bijlage 2) zijn gebaseerd op een vragenlijst die Overbeek (2003) in haar boek hanteert om de employability in de organisatie te meten.

### **Gesloten vragen**

Zowel bij de groeps- als bij de individuele interviews zijn de gesloten vragen aan het eind van het interview aan de respondent(en) voorgelegd, zodat deze zijn eigen antwoord aan kan kruisen. De organisatiestructuur is tijdens de groepsinterviews (zie bijlage 1) gemeten aan de hand van een aantal door Bax (2003) opgestelde gesloten vragen, evenals de organisatiecultuur. Het doel van de vragen over het organisatieregime is erachter te komen welk organisatieregime de gemeente Spijkenisse op dit moment heeft. Is er sprake van topdown of van bottom-up sturing? Bij de individuele interviews (zie bijlage 2) is de respondenten op het gebied van de organisatiecultuur een andere vragenlijst voorgelegd, gebaseerd op een bestaande vragenlijst waarin zes cultuurdimensies centraal staan van Straathof en Van Dijk (2003:133ev). Hoe voelen de respondenten zich in de organisatie, ervaren zij de cultuur als open of juist als gesloten. Is men binnen de organisatie mensgericht of eerder werkgericht en is er sprake van een strakke of juist een losse manier waarop de organisatie is georganiseerd?

Op het gebied van de succesfactor leiderschap is tijdens de groepsinterviews aan de medewerkers gevraagd de manier van leidinggeven van hun leidinggevende te beoordelen (zie bijlage 1). Terwijl bij de individuele interview aan de leidinggevenden is gevraagd de eigen manier van leidinggeven te beoordelen (zie bijlage 2). Hoe ervaren de respondenten de manier waarop er leiding wordt gegeven? Is de leidinggevende in staat de medewerkers

te motiveren? De laatste open vraag is de vraag over de beelden die de respondent heeft bij jongeren en welke beelden bij ouderen.

### **Conclusie**

Geconcludeerd kan worden dat de afname van de interviews relatief veel tijd in beslag heeft genomen maar uiteindelijk zijn er elf personen geïnterviewd, namelijk vier leidinggevenden uit verschillende sectoren en zeven medewerkers uit verschillende leeftijdscategorieën en sectoren. De informatie die in deze interviews naar voren is gekomen wordt in het tweede deel van het volgende hoofdstuk weergegeven.

## **Hoofdstuk 5 De huidige situatie**

In dit hoofdstuk wordt eerst een beeld gegeven van de gemeente Spijkenisse als organisatie op basis van bestaand materiaal. Er wordt op basis van deskresearch in grote lijnen een beeld gegeven van de manier waarop de gemeente Spijkenisse op dit moment uitvoering geeft aan het HRM beleid. Hier wordt uitgegaan van het model dat de organisatie reeds hanteert, zodat de resultaten van dit onderzoek aan dit beleid kunnen worden gerelateerd, waardoor het makkelijker toepasbaar zal zijn voor de organisatie. Vervolgens wordt de huidige situatie op het gebied van de geformuleerde succesfactoren geschetst op basis van deskresearch. Ten slotte worden in het tweede deel van dit hoofdstuk de resultaten van de interviews weergegeven. Op basis van dit hoofdstuk zullen in het volgende hoofdstuk de huidige en de gewenste situatie met elkaar vergeleken worden.

### **5.1 De gemeente Spijkenisse**

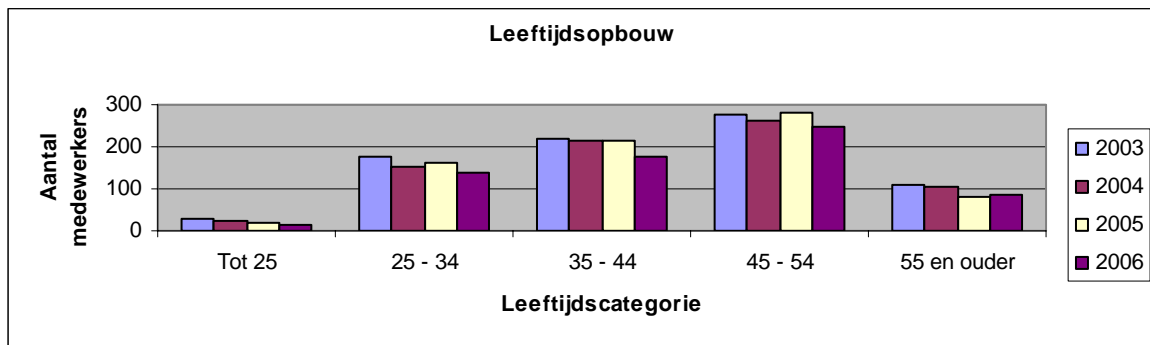
Het huidige Spijkenisse is ooit ontstaan als een gemeenschap van boeren en vissers die leefden aan een kreek van de Oude Maas. Na de tweede wereldoorlog was Spijkenisse uitgegroeid tot een dorp met ongeveer 2.500 inwoners. De gemeente Spijkenisse heeft een sterke groei doorgemaakt nadat zij in de jaren '70 is benoemd tot een groeigemeente, de gemeente heeft van de overheid de groeikernstatus toegekend gekregen ([www.wikipedia.nl](http://www.wikipedia.nl)). Deze status heeft ervoor gezorgd dat destijds veel ambtenaren in Spijkenisse gingen wonen en hun hele loopbaan ook binnen de gemeentelijke organisatie gingen vormgeven (Beleidsplan, 2006:9). Op dit moment is de Gemeente uitgegroeid tot een stad met ongeveer 75.000 inwoners. Het huidige gebouw van de gemeente is in 2005 gemoderniseerd tot een stadhuis met bijbehorende eigentijdse voorzieningen. Het is de bedoeling dat het aantal mensen dat bij de gemeente werkzaam is de komende jaren zal dalen, met name door middel van verzelfstandigen. Op dit moment zijn er 664 mensen werkzaam bij de gemeente Spijkenisse (Sociaal jaarverslag, 2005:3).

#### **5.1.1 Samenstelling van het personeelsbestand**

In de gemeente Spijkenisse is er sprake van een ouder wordend personeelsbestand, mede doordat de instroom van jonge medewerkers in verhouding niet erg hoog is. Op dit moment is de instroom van jongere medewerkers laag te noemen, deze bedraagt slechts 2% van de

totale populatie (Beleidsplan, 2006:9). Er wordt binnen een paar jaar een uitstroom van 30% verwacht (Beleidsplan, 2006:8). Op basis van de gegevens uit het personeels informatie systeem heb ik een overzicht gemaakt van de instroom, doorstroom en de uitstroom binnen de organisatie, gespecificeerd naar leeftijdscategorie. Hier wordt eerst een beeld geschetst van de samenstelling van het personeelsbestand, zodat er op deze manier een beeld kan worden geschetst van de mate van vergrijzing van het personeelsbestand.

Grafiek 1 Leeftijdsofbouw gemeente Spijkenisse (Bron: Gemeente Spijkenisse)



In 2005 was het totale aantal medewerkers 750, hiervan was slechts 23,7% jonger dan 35 jaar en maar liefst 47,5% ouder dan 45 jaar. In 2006 is het aantal medewerkers, mede als gevolg van diverse verzelfstandigingen, gedaald tot 664. Hiervan is 23,2% jonger dan 35 jaar en 50,2% is ouder dan 45 jaar waarvan 13% ouder is dan 55 jaar. Ten opzichte van het voorgaande jaar is het aantal jongere medewerkers licht gedaald met 0,5% en het aantal medewerkers ouder dan 45 jaar is gestegen met 2,7%. De gemeentelijke organisatie is opgebouwd uit drie verschillende sectoren, in de onderstaande tabel wordt de gemiddelde leeftijd per sector weergegeven.

Tabel 1 Gemiddelde leeftijd per sector in de gemeente Spijkenisse (Bron: Gemeente Spijkenisse)

Gemiddelde leeftijd per sector					
Jaar	Concernzaken	Brandweer	Inwoners	Stad & Wijk	Totaal
2005	42,10	38,97	41,17	45,46	41,93
2004	42,49	38,27	41,27	45,52	41,88
2003	42,20	37,44	41,93	45,05	41,66

De totale gemiddelde leeftijd is sinds 2003 iets gestegen. Uit bovenstaande tabel is af te leiden dat de gemiddelde leeftijd bij de brandweer het laagst en in de sector Stad en Wijk het hoogst, maar dat de gemiddelde leeftijd binnen de sectoren zelf niet sterk veranderd is. Bij de brandweer is de gemiddelde leeftijd gestegen, bij de sector inwoners is de gemiddelde leeftijd gedaald en bij Stad en Wijk is de gemiddelde leeftijd gestegen.

## Conclusie

Meer dan de helft van de medewerkers is ouder dan 45 jaar, dit betekent dat de gemiddelde leeftijd erg hoog ligt binnen de organisatie en dat de kans groot is dat er op termijn een grote groep medewerkers de organisatie zal gaan verlaten want 13% is ouder dan 55 jaar. Het aantal jonge medewerkers is de afgelopen jaren gedaald in combinatie met een stijging van het aantal oudere medewerkers heeft tot gevolg dat de gemiddelde leeftijd is gestegen. Deze ontwikkeling van het personeelsbestand komt overeen met de landelijke vergrijzing en ontgroeningstrends.

### 5.1.2 Missie en strategie

De afdeling Personeel & Organisatie van de Gemeente Spijkenisse heeft haar missie (in 2004) als volgt geformuleerd: *'Het begeleiden van de gemeentelijke organisatie bij de ontwikkeling naar een klantgerichte en slagvaardige organisatie met flexibele, breed*

*inzetbare medewerkers waarbij kwaliteit van de dienstverlening hoog in het vaandel staat (Afdelingsplan Personeel en Organisatie 2006, 2005:2).'*

De strategie kan worden gezien als het beleid dat de organisatie heeft geformuleerd om een bepaald doel te bereiken. Op basis van deskresearch en informele gesprekken met leden van de organisatie is naar de strategie van de organisatie gevraagd, hier is naar voren gekomen dat het sturen op resultaat en het managen van competenties een belangrijke plaats innemen binnen de organisatie. Bovendien geven verschillende medewerkers van de afdeling Personeel en Organisatie aan dat er veel belang wordt gehecht aan het blijvend leren en ontwikkelen van de medewerkers in de organisatie.

## **5.2 Organisatiebeleid**

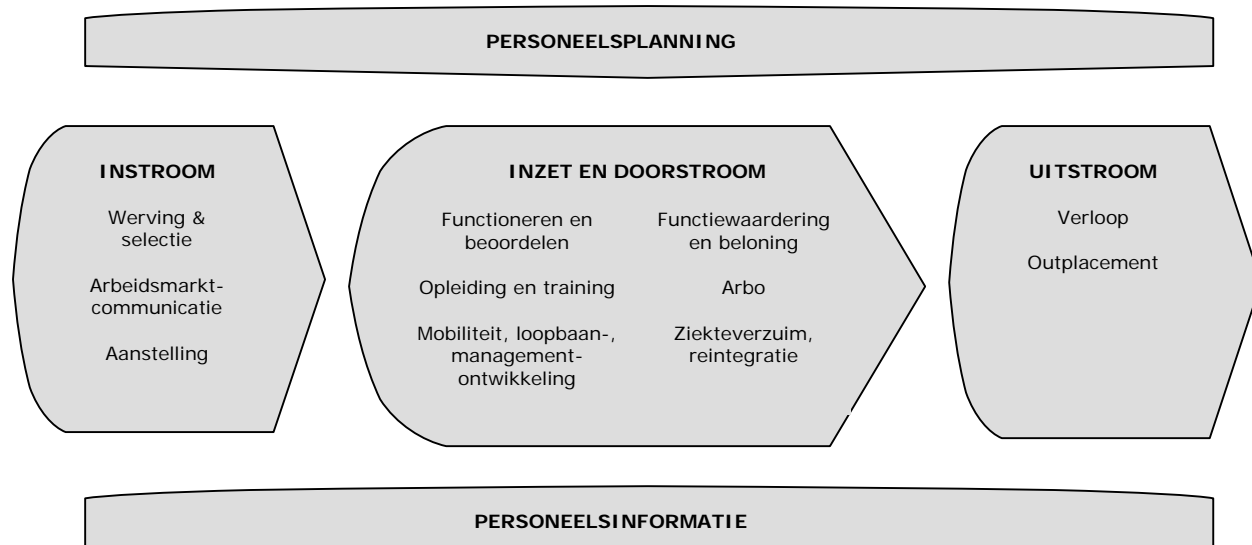
In 2003 is de gemeente Spijkenisse gestart met het organisatiebrede 'Op Koers' traject. Doel van dit programma is te komen tot een (meer) klantgerichte en slagvaardige organisatie. De takendiscussie, beoogde cultuurverandering en de ontwikkeling van een passend organisatiemodel zijn hier belangrijke onderdelen van. De hoofdlijnen voor deze nieuwe organisatie zijn in 2004 vastgesteld, dit programma wordt het verbeterd sectorenmodel genoemd (VSM). De volgende onderwerpen staan hierin centraal: resultaatgerichtheid, klant- en servicegerichtheid, integriteit, regiefunctie, managementsturing, trots en takendiscussie. Binnen de afdeling P&O hanteert men sinds 2004 het in het theoretisch kader besproken model van Harrison met betrekking tot de typering van de organisatiecultuur. In dit model worden de volgende vier culturen onderscheiden de machtscultuur, de rolcultuur, de taakcultuur en de persoonscultuur. Op basis van een cultuuronderzoek dat in 2004 is uitgevoerd onder leidinggevend en teamcoördinatoren, in het kader van 'Op Koers' is naar voren gekomen dat de binnen organisatie behoefte is aan een cultuur die meer in de richting van een persoonscultuur gaat. Dit sluit aan bij de doelen die met een leeftijdsbewust personeelsbeleid worden nagestreefd, namelijk zelfmotivatie van medewerkers, eigen verantwoordelijkheid, persoonlijke interesse, gericht op ontwikkeling van het individu en tot slot is besluitvorming op basis van consensus ook belangrijk met name in de gemeentelijke organisatie. De organisatie is op dit moment bezig met allerlei maatregelen om de cultuur te beïnvloeden in het kader van de doelstelling die in het 'Op koers' programma zijn geformuleerd. De medewerkers worden maandelijks geïnformeerd door middel van een speciaal voor dit doel opgestelde 'nieuwsbrief' met betrekking tot de voortgang van dit programma. Er is een werkgroep Cultuur die zich specifiek bezighoudt met de gewenste cultuurverandering zoals deze in het 'Op Koers' programma is geformuleerd. De uitwerking hiervan is binnen de organisatie zelf neergelegd en vindt op dit moment plaats.

### **5.2.1 Personeelsbeleid**

De afdeling P&O geeft vorm aan het HRM beleid aan de hand van de zogenaamde HRM cyclus. Het motto hierbij is "De juiste persoon op de juiste plek op het juiste moment". In deze paragraaf zal het HRM model dat wordt gehanteerd nader worden toegelicht met de bijbehorende activiteiten die men in de organisatie onderneemt op deze gebieden. Het model dat de gemeente Spijkenisse als leidraad voor het personeelsbeleid gebruikt is onderverdeeld op basis van de concepten instroom, doorstroom en uitstroom die in onderstaand figuur (6) zijn verdeeld in drie onderdelen. Hier zal achtereenvolgens worden toegelicht wat onder deze delen valt en op welke manier men hier op dit moment in grote lijnen invulling aan geeft.

Figuur 7 De HRM-cyclus (Bron: Gemeente Spijkenisse)

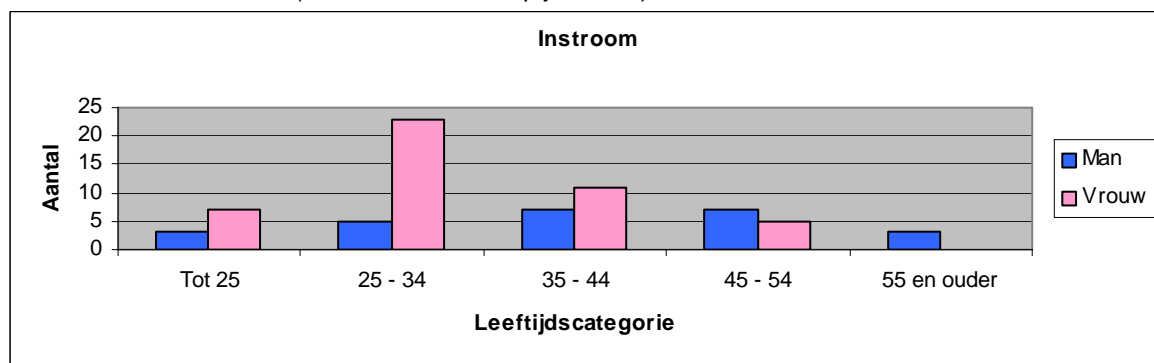
*"De juiste persoon op de juiste plek op het juiste moment"*



### 5.2.1 Instroom

Het eerste onderdeel van het personeelsbeleid is de instroom. Een belangrijk onderdeel is de werving en selectie, deze vindt via een vaste procedure plaats zodra er een vacature is zal deze eerst intern bekend worden gemaakt en daarna wordt er pas gekeken naar externe kandidaten. De externe werving gebeurt voornamelijk via de website van de gemeente of de website [werkenbijhetrijk.nl](http://werkenbijhetrijk.nl), maar in sommige gevallen worden vacatures ook via andere kanalen bekend gemaakt. Het is de bedoeling dat dit steeds meer gedigitaliseerd wordt, hier is men op dit moment al naartoe aan het werken. Op dit moment vindt de werving niet of in elk geval nog te weinig competentiegericht plaats, aldus een teamcoördinator van de afdeling P&O. In de onderstaande grafiek wordt de instroom van 2006 weergegeven.

Grafiek 2 Instroom 2006 (Bron: Gemeente Spijkenisse)



Het is opvallende dat er in 2006 medewerkers zijn ingestroomd die op dit moment ouder waren dan 55 jaar. Verder is er in de leeftijdscategorie van 25 tot en met 34 jaar een opvallend hogere instroom van vrouwen, dit is meer dan vier keer zoveel als het aantal mannen. In totaal zijn er 71 medewerkers ingestroomd in 2006, hiervan was 65% van het vrouwelijk geslacht.

De arbeidsmarktcommunicatie geschiedt niet altijd in dezelfde vorm. Er is op dit gebied geen uitgeschreven beleid en de beschikbare instrumenten zijn niet altijd meer up-to-date. Op dit moment wordt hier wel aan gewerkt onder anderen door een meer competentiegerichte

manier van werven en selecteren. De manier waarop medewerkers worden aangesteld is op dit moment aan het veranderen. Het invoeren van 'Aanstelling in algemene dienst' is al goedgekeurd, de basis hiervoor is op dit moment gelegd en dit zal gaan gelden voor alle medewerkers die vanaf 2008 in dienst treden. Het doel van aanstelling in algemene dienst is te komen tot een brede flexibele inzetbaarheid van medewerkers waarbij zij één keer in de drie tot vijf jaar van functie wisselen. Hierbij zijn de medewerkers breed binnen de organisatie inzetbaar en de doorstroom binnen de organisatie wordt bevorderd. Een belangrijke voorwaarde is dat medewerkers die op basis van een aanstelling in algemene dienst worden aangenomen voldoende mogelijkheden krijgen vanuit de organisatie om bijvoorbeeld opleidingen te volgen. Medewerkers die worden aangenomen in algemene dienst worden niet alleen geselecteerd op basis van functie, maar vooral ook op basis van competenties. Alle medewerkers worden geselecteerd op basis van de kerncompetenties die voor de gemeente Spijkenisse geformuleerd zijn en de competenties die aan de betreffende functie verbonden zijn. Hier zijn vooral de mobiliteit en veranderbereidheid van de kandidaat van groot belang. Interne carrière van talentvolle medewerkers wordt hiermee nagestreefd. Een voorwaarde voor een succesvolle invoering van de 'aanstelling in algemene dienst' is een goed mobiliteitsbeleid (Collegeprogramma 2006-2010).

### **5.2.2 Inzet en doorstroom**

Het tweede onderdeel van de HRM-cyclus wordt gevormd door de inzet en doorstroom van personeel. Elementen die hieronder vallen zijn functioneren en beoordelen, functiewaardering en beloning, opleiding en training, arbo, mobiliteit en loopbaanmanagementontwikkeling en tenslotte ziekteverzuim en reïntegratie.

In het Sociaal Jaarverslag 2005 komt naar voren dat de interne mobiliteit binnen de gemeente Spijkenisse de afgelopen jaren is afgenomen. In 2003 was dit nog 7,89%, in 2004 was dit 6,60% en in 2005 was dit nog slechts 1,50%. Met betrekking tot de doorstroom is functieduur een relevante factor, dit is zelfs een belangrijker voorspeller dan leeftijd. Op dit moment heeft men geen inzicht in de gemiddelde functieduur en doorstroom binnen de organisatie, een medewerker van P&O heeft aangegeven dat dit komt doordat de personeelsnummers veranderen zodra een medewerker van functie of afdeling verandert waardoor hier geen gegevens van bijgehouden kunnen worden. De BFO-systematiek (Beoordelen, Functioneren en Ontwikkelen) is een belangrijk instrument van de afdeling P&O wanneer het gaat om het functioneren en beoordelen van de medewerkers. Het POP gesprek is een onderdeel van de BFO-systematiek. In de medewerkersmonitor komt naar voren dat de medewerkers wel tevreden zijn met betrekking tot het aantal gevoerde BFO gesprekken en de inhoud hiervan. Opvallend is dat de niet-leidinggevenden in mindere mate tevreden zijn dan de afdelingshoofden en de teamcoördinatoren (Medewerkersmonitor, 2006:15).

De functiewaardering en beloning vinden plaats met behulp van de zogenaamde FUWA-systematiek. Het overgrote deel van de medewerkers is tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden die zij bij de gemeente Spijkenisse hebben. Over de hoogte van het salaris, in relatie tot het werk dat men doet, wordt iets lager gescoord met betrekking tot de tevredenheid en dan voornamelijk onder de niet-leidinggevenden (Medewerkermonitor, 2006:15). Op dit moment wordt ongeveer 1,75% van de loonsom besteed aan opleidingen en trainingen. Elk jaar wordt er een bedrag per sector beschikbaar gesteld. Vervolgens wordt dit budget over de afdelingen verdeeld, het is de taak van de leidinggevenden dit bedrag naar eigen inzicht te besteden bij de toekenning van opleidingsmogelijkheden aan medewerkers. Men is van plan een voorstel in te dienen om dit percentage te verhogen tot 2,5% van de loonsom.

Op het gebied van mobiliteit en loopbaanontwikkeling, worden er op dit moment geen strategische activiteiten ondernomen. De gemeente beschikt over een zogenaamde

'productengids loopbaanadvies' en er is een loopbaanadviseur werkzaam bij de gemeente Spijkenisse. Dit loopbaanadvies is een centraal onderdeel van de afdeling P&O. De productengids omvat een overzicht van producten, diensten en mogelijkheden van loopbaanadvies binnen de gemeente Spijkenisse. Hierin worden verschillende workshops weergegeven die gericht zijn op loopbaanoriëntatie, maar ook bijvoorbeeld een persoonlijkheids- en capaciteitenonderzoek en een workshop sollicitatietraining. Alle medewerkers hebben via Insite (het intranet van de gemeente Spijkenisse) inzicht in deze gids en kunnen, wanneer zij hier behoefte aan hebben, bij hun leidinggevende aangeven dat zij gebruik willen maken van (een van de) mogelijkheden die hier geboden worden. Het is ook mogelijk dat leidinggevenden hier uit zichzelf gebruik van maken en de mogelijkheden voorleggen aan een medewerker. Het is duidelijk dat het hier in alle gevallen gaat om een ad-hoc manier van werken en dat deze productengids geen onderdeel vormt van een vorm van geïntegreerd beleid. Uit de medewerkersmonitor 2005 komt naar voren dat met name de afdelingshoofden en de niet leidinggevenden lager scoren met betrekking tot de doorgroeimogelijkheden die zij denken te hebben binnen de organisatie. De mobiliteit binnen de gemeente is tussen de 6% en 10% en hiermee dus laag te noemen (beleidsplan, 2006:9). De afdeling P&O is bezig met het ontwikkelen van competentie management, de eerste stappen hiervoor zijn al gezet, op dit moment wordt hier bij de werving en selectie al rekening mee gehouden. Voorheen was doorgroei mogelijk voor medewerkers wanneer zij hier zelf initiatief toe namen, in de beleidsplan komt naar voren dat de match tussen persoon en functie niet altijd de meest optimale was (beleidsplan, 2006:9). De gemeente Spijkenisse heeft een Arbo beleid waar een bedrijfsarts en een Arbo dienst onderdeel van uitmaken. Sinds 2003 speelt het terugdringen van het ziekteverzuim een belangrijke rol binnen de gemeente Spijkenisse. Men richt zich specifiek op het bestrijden van kort frequent verzuim en op langdurig dreigend verzuim, waarbij zo snel mogelijk wordt ingegrepen wanneer een medewerker langdurig dreigde te gaan verzuimen. Er wordt benadrukt dat er een grote eigen verantwoordelijkheid is (van zowel medewerkers als leidinggevenden) wanneer het gaat om verzuim. Binnen de gemeente Spijkenisse is blijvende aandacht voor het onderwerp verzuim er is een medewerker die zich specifiek met het ziekteverzuim binnen de organisatie bezighoudt.

### **5.2.3 Uitstroom**

De uitstroom vormt het derde onderdeel van de HRM-cyclus. Een element van de uitstroom is het verloop, volgens een leidinggevende van de afdeling P&O is het natuurlijk verloop in de organisatie niet opvallend te noemen. Volgens de respondenten die deel hebben genomen aan de beleidsplan is de uitstroom onder dertigers groot binnen de gemeentelijke organisatie. Zij schatten dat de helft van deze dertigers binnen 3 tot 4 jaar weer uitstroomt (beleidsplan, 2006:9).

Het is moeilijk inzicht te verkrijgen in de uitstroom bij de gemeente Spijkenisse, omdat dit niet duidelijk wordt bijgehouden. Er bestaat een bestand waarin sinds 2002 wordt verwerkt wie er uitgestroomd zijn, maar in dit bestand lopen alle jaartallen door elkaar en de reden van uitstroom wordt niet vermeld. Op basis van dit bestand heb ik kunnen achterhalen dat er in totaal 121 medewerkers zijn uitgestroomd in 2006, hiervan zijn er 4 uitgestroomd als gevolg van de FPU en 2 in de WAO. Met medewerkers die de organisatie verlaten of die binnen de organisatie doorstromen worden vaak exit gesprekken gehouden door de personeelsadviseurs. De drie personeelsadviseurs heb ik benaderd met de vraag of zij een lijn kunnen herkennen, bij voorkeur gespecificeerd naar leeftijd, in de redenen waarom mensen de organisatie verlaten. Op basis van deze gesprekken kan geconstateerd worden dat medewerkers voornamelijk de organisatie verlaten omdat zij elders betere carrièreperspectieven hebben, van werkomgeving willen veranderen, 'moe' zijn van de vele veranderingen binnen de organisatie of de reistijd te lang vinden. Binnen de organisatie is het voor medewerkers ook mogelijk een outplacement traject te volgen wanneer zij hier behoefte aan hebben, dit gebeurt incidenteel en wanneer het nodig is dan wordt dit door een extern bureau uitgevoerd.

## 5.2.4 Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat cijfermatig inzicht in de instroom en de uitstroom zeer moeilijk te krijgen is en op het gebied van doorstroom zelfs onmogelijk. Deze gegevens worden wel in grote lijnen in het Sociaal Jaarverslag van de gemeente Spijkenisse bekend gemaakt, maar worden hier niet gespecificeerd naar leeftijd. In 2006 zijn er 71 medewerkers ingestroomd en 121 uitgestroomd. Aan deze cijfers kunnen geen conclusies worden verbonden omdat de redenen van uitstroom hier niet duidelijk zijn.

## 5.3 Interview resultaten

In totaal hebben elf mensen uit de organisatie de interview vragen beantwoord, vier hiervan hebben dit individueel gedaan en de overige zeven hebben dit in groepsverband gedaan (zie bijlage 3). In deze paragraaf zullen deze antwoorden eerst per kritische succesfactor worden weergegeven en vervolgens zullen er een aantal opvallende antwoorden worden weergegeven naar leeftijdscategorie. De resultaten van het onderzoek worden hier vermeld, maar de persoonlijke informatie van de respondenten is vertrouwelijk en alleen aan mij bekend. Het gaat dan om gegevens met betrekking tot geslacht, leeftijd, functie en aantal jaren in dienst bij de gemeente Spijkenisse deze zijn wel van belang voor mij maar zullen hier niet specifiek per respondent weergegeven worden.

### 5.3.1 Leeftijdsbewust personeelsbeleid

De eerste vraag die tijdens het interview aan de respondenten is gesteld is de vraag naar wat een leeftijdsbewust personeelsbeleid volgens hen inhoud. De antwoorden die de respondenten hebben gegeven zullen hier kort worden weergegeven.

Respondenten B en C stellen dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid volgens hen inhoudt dat de afdeling P&O en de leidinggevenden op de werkvloer nauw moeten gaan samenwerken en de medewerkers mogelijkheden moeten bieden om werk en zorg te kunnen combineren. De respondenten uit deze groep hebben aangegeven dat zij de leeftijd 30 (die zij zelf nog niet hebben bereikt) zien als een kruispunt in het leven, waarop mensen zichzelf de vraag stellen, wat wil ik en wat kan ik? Hier zouden leidinggevenden volgens hen op in moeten spelen. Respondent D benadrukt de bewustheid van het personeelsbestand, zodat hier rekening mee kan worden gehouden bij werving, selectie, opleiding en doorstroom.

Wanneer hen wordt gevraagd wat leeftijdsbewust personeelsbeleid volgens hen inhoudt, denken respondenten E en F dat er meer naar leeftijd zal worden gekeken, voornamelijk met het oog op een gelijke opbouw van het personeelsbestand in relatie met de recente uitstroom die er is geweest. Respondent E voegt hier nog aan toe dat de vraag of er bij sollicitanten naar leeftijd wordt gekeken hier waarschijnlijk een rol speelt. Beiden zien het belang van dit beleid dan ook met name op het gebied van het behouden van kennis. Respondent F: *“De oudere medewerker moet zijn kennis overdragen op een jongere, voordat hij zelf de organisatie verlaat. Met de recente uitstroom is dit niet gebeurd en heeft veel kennis de organisatie verlaten.”*

Bij leeftijdsbewust personeelsbeleid denkt respondent J aan een pro-actieve vorm van beleid dat anticipeert op de verwachte uitstroom van groepen mensen. Deze respondent omschrijft het als volgt: *“Je moet de tent stabiel houden, door op tijd maatregelen te nemen”*. Respondenten G en H vinden het moeilijk een beeld te vormen van de betekenis van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Zij denken bij het onderwerp vooral aan de opbouw van de carrière van sommigen en het begeleiden van anderen richting hun pensioen. Volgens respondent G is er voor oud en jong ander beleid nodig. Jongeren zijn volgens deze respondenten ambitieuzer en sneller. Er zou beleid moeten zijn dat ervoor zorgt dat de ouderen de kans krijgen hun kennis over te dragen, daar is nu geen enkele mogelijkheid toe.



Er bevindt zich meer kennis in de hoofden van de mensen als dat er op papier staat. Volgens beide respondenten gaan de jongeren alles opnieuw uitzoeken, terwijl dit niet nodig is. De ouderen zijn beter in staat te relativiseren, zij hebben alle tendensen zelf al meegemaakt. Ook merkt respondent G op dat de jongeren meer specialistisch zijn opgeleid en dus ook beperkter zijn in wat zij kunnen binnen de organisatie.

Respondent I koppelt leeftijdsbewust personeelsbeleid aan het feit dat langer werken de norm aan het worden is, mede als gevolg van fiscale ontmoediging. Hierdoor wordt de organisatie volgens deze respondent gedwongen na te denken over de manier waarop er met leeftijdsgroepen om moet worden gegaan. Respondent I: *“Het recente regeerakkoord, geeft aan dat het onderwerp nu aan de orde van de dag is, mensen zullen langer moeten gaan werken.”* Volgens deze respondent is langer doorwerken op dit moment nog niet aan de orde voor de gemeente Spijkenisse, omdat er nu nog een deel van de 57+ regeling van kracht is. Het strategisch doel zal moeten zijn om medewerkers zo lang mogelijk te behouden, maar volgens deze respondent is dit operationeel nog niet het geval. Deze respondent benadrukt naast de noodzaak tot het behoud van kennis en kunde het belang van de positie van de gemeente op de arbeidsmarkt. Net als respondent I wijst ook respondent K op de inhoud van het regeerakkoord, waarin staat dat mensen die eerder stoppen geen premie meer ontvangen. Volgens respondent K gaat het bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid voornamelijk om het vinden van het evenwicht tussen organisatie en medewerkers, om op deze manier te komen tot een prestatie waarbij de organisatie haar doelen kan behalen en medewerkers scherp en gemotiveerd blijven tot prestatie. Respondent A gaat ervan uit dat de werkgever op basis van leeftijd rekening houdt met behoeften die er zijn. Dit is in het belang van de werkgever en de werknemer. Het is een kwestie van maatwerk waar bepaalde instrumenten voor worden ingezet. De respondent geeft aan dat behoefte aan beleid binnen de OR wordt gevoeld. Jaren van kennis en kunde hebben de organisatie reeds verlaten en deze is niet goed overgedragen. Ook is het nodig om als werkgever aantrekkelijk te blijven. Collega's spreken hier ook over, niet specifiek onder deze naam, maar het gaat dan meer om carrière en ontwikkelingsmogelijkheden.

Waar zou leeftijdsbewust personeelsbeleid zich volgens de respondenten op moeten richten? Een aantal van de antwoorden die op deze vraag zijn gegeven worden hier kort weergegeven. Respondent K stelt dat er aan ouderen meer perspectief zou moeten worden geboden, en dan niet alleen aan de 55+ groep maar ook de 65+ groep. Volgens respondent A zou mobiliteit centraal moeten staan, ook respondent I benadrukt mobiliteit. Deze respondent zegt hierover: *“Het beleid zou zich moeten richten op alle leeftijden in combinatie met een breed scala van taakrotatie, gedifferentieerde beloning, opleidingstrajecten en coaching. Naar mijn mening is flexibiliteit ook heel belangrijk zodat medewerkers in staat zijn ook andere typen werk uit te voeren.”* Volgens respondent D moet de organisatie zich vooral richten op het slim inzetten van jong en oud, waarbij de organisatie meer zou moeten spelen met het personeelsbestand. Respondent B benadrukt dat het beleid zich moet richten op het ontwikkelen van de medewerker. Terwijl respondent J zegt dat het beleid zich zou moeten richten op het behouden van kennis, ervaring en netwerk, deze respondent zegt hierover: *“Wanneer medewerkers uitstromen dan vervallen niet alleen de kennis en ervaring, maar ook het netwerk dat deze medewerker gedurende zijn loopbaan heeft opgebouwd, hier zou een oplossing voor moeten komen, de potentiële opvolger zou hier al eerder in moeten groeien. Ervaring moet overgedragen of opgeslagen worden, bijvoorbeeld met behulp van kennismanagement. Bijvoorbeeld door functies te ‘dubbelen’ maar dit kan nu helaas niet door geldgebrek.”*

In de onderstaande tabel zijn een aantal van de antwoorden die de respondenten hebben gegeven op de vraag wat een leeftijdsbewust personeelsbeleid volgens hen inhoudt, kort en overzichtelijk weergegeven.

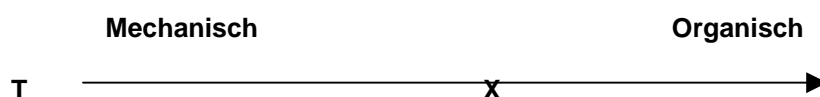
Tabel 2 Samenvatting respons leeftijdsbewust personeelsbeleid

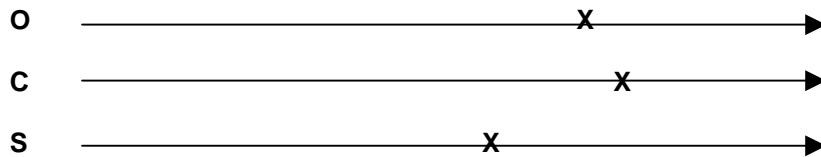
	Respondent	Waar denkt de respondent aan bij leeftijdsbewust personeelsbeleid?
Leidinggevenden	A	Op basis van leeftijd rekening houden met behoeften die er zijn.
	I	Het doel van het beleid is medewerkers zo lang mogelijk te behouden.
	J	Een pro-actieve vorm van beleid dat anticipeert op verwachte uitstroom.
	K	Het vinden van evenwicht tussen organisatie en medewerkers.
Groep 1	B	Leidinggevenden moeten meer inspelen op behoeften van medewerkers van een bepaalde leeftijd.
	D	Bewustheid van het personeelsbestand.
Groep 2	E	Meer naar leeftijd kijken met het oog op gelijke opbouw van het personeelsbestand. Behoud van kennis is belangrijk.
	F	De oudere medewerker moet zijn kennis over kunnen dragen voordat hij de organisatie verlaat.
Groep 3	G	Moeilijk een beeld te vormen, maar denk aan ander beleid voor jong en oud.
	H	Opbouw van de carrière van sommigen en begeleiden van anderen richting pensioen.

### 5.3.2 Organisch organisatieregime

Tijdens het interview is de medewerkers gevraagd het organisatieregime te beoordelen op basis van de vragenlijst van Bax (2003). De resultaten die in deze subparagraaf worden weergegeven zijn gebaseerd op de antwoorden die de medewerkers hebben gegeven. Bepaalde omgangsvormen tussen medewerkers worden gedeeltelijk bepaald door de manier waarop de organisatiestructuur eruitziet. Binnen de gemeente Spijkenisse is 'humanware' de belangrijkste technologie, dit omvat de expertise en vaardigheden waarover de medewerkers beschikken. Naast humanware neemt paperware (zoals de regels en het beleid op papier) ook een belangrijke plaats in binnen de organisatie, de gemeente blijft in beginsel een bureaucratische organisatie. De omgeving waarin de gemeente Spijkenisse opereert is dynamisch, deze is niet als 'vijandig' te typeren, er zijn wel externe groepen die invloed uitoefenen, maar hier heeft de gemeente volgens medewerkers van de afdeling P&O over het algemeen een goede relatie mee waardoor deze over het algemeen niet onvoorspelbaar handelen. Naast de omgeving van de gemeente Spijkenisse en de technologie zijn de organisatie cultuur en structuur door de medewerkers beoordeeld en op basis hiervan is het TOCS-model (namelijk Technologie, Omgeving, Cultuur en Structuur) ingevuld (zie figuur 7). Een meerderheid van de respondenten heeft namelijk aangegeven dat de structuur meer op een piramide lijkt dan op een platte schotel. Het aantal hiërarchische niveaus is volgens een meerderheid van de respondenten niet groot, maar opdrachten worden wel vaak naar boven teruggekoppeld. De respondenten hebben aangegeven dat sturing in beginsel hiërarchisch, dat wil zeggen top-down plaatsvindt, maar dat er zeker ook ruimte is voor bottom-up sturing en dat dit in de praktijk ook veel voorkomt. Respondent B zegt hierover het volgende: "*Soms komen bepaalde dingen vanuit de leidinggevende, maar er is ook voldoende ruimte voor eigen inbreng op de werkvloer.*" Door middel van het TOCS-model zijn de relevante aspecten duidelijk in beeld gebracht en met behulp van dit model kan beoordeeld worden of de vraagkant van het arbeids-allocatieproces in evenwicht is met de omgeving van de organisatie en op welke punten eventueel ingegrepen zou kunnen worden (Bax, 2003:70). In figuur 7 wordt de vraagzijde van het arbeids-allocatieproces in beeld gebracht. Hier komt duidelijk naar voren dat de organisatiestructuur net als de technologie organisch is, maar dat beiden iets dichter naar de mechanische kant liggen dan de overige twee punten.

Figuur 8 TOCS-model





Hierbij dient opgemerkt te worden dat een meerderheid van de respondenten (de medewerkers) het lastig vond om keuzes te maken op het gebied van de organisatiecultuur. Het ging bij de medewerkers voornamelijk om het feit dat er in deze vragenlijst vaak meerdere vragen tegelijk werden gesteld waarop de respondent een keuze moest maken tussen ja en nee. Respondent C had moeite met het beantwoorden van de vragen (Bax, 2003) om de dubbelheid van de vragen, deze respondent vond de vraagstelling 'te zwart-wit' en kon moeilijk een keuze maken uit de antwoordmogelijkheden. De respondenten hebben aangegeven het voornamelijk moeilijk te vinden een keuze te maken met betrekking tot de organisatiecultuur. Toch lagen de antwoorden van de respondenten niet ver uit elkaar, zoals uit bovenstaand figuur is af te lezen scoren alle punten meer organisch dan mechanisch.

### 5.3.3 Draagvlak

Op basis van het interview met respondent A, die een prominent lid is van de OR is, is naar voren gekomen dat de OR op dit moment heel erg actief bezig is met het onderwerp. Hij heeft het thema als rode draad tijdens de komende jaarlijkse OR opleidingsdagen. Ter voorbereiding op deze dagen is er een workshop georganiseerd over het onderwerp levensfasebewust personeelsbeleid.

Twee van de respondenten met een leidinggevende functie hebben aangegeven dat het huidige regeerakkoord bijdraagt aan het besef dat er behoefte is aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid, omdat het voor medewerkers (financieel) extra onaantrekkelijk wordt eerder te stoppen met werken en de meeste medewerkers langer door moeten werken. Het is volgens de leidinggevendenden van groot belang deze groep te stimuleren en te motiveren met behulp van passend beleid. Respondent I heeft aangegeven dat het onderwerp bij de OR hoog op de agenda staat, dat het ook in het Management Team (MT) leeft en er hier draagvlak voor is, met name omdat men last heeft van uitstroom van jonge medewerkers. Volgens deze respondent is het onderwerp een jaar geleden binnen het MT op de kaart gezet door P&O. Respondent J geeft aan dat er volgens hem beleid nodig is, met het oog op de vergrijzing en de ontgroening en omdat er vorig jaar al veel mensen uit gestroomd zijn, is er kennis en ervaring verloren gegaan. De respondent benadrukt dat dit beleid ook nodig is omdat de gemeente nu niet zo goed ligt op de arbeidsmarkt, hij zegt hierover het volgende: *“De economie is nu aan het aantrekken, de gemeente moet kunnen concurreren op de arbeidsmarkt. Het imago van de gemeente is nu niet al te goed, en het financiële plaatje speelt een rol, het is moeilijk goed opgeleide jongeren te krijgen en te houden”*.

Respondent D beantwoordde de vraag of hij persoonlijk behoefte heeft aan beleid dat zich richt op het inzetbaar houden van de medewerkers in de organisatie (Bijlage 1, vraag 9) als volgt: *“Nee, hoe eerder iedereen weggaat des te groter zijn mijn kansen om door te stromen!”* Deze respondent heeft aangegeven wel open te staan voor meer maatwerk in de organisatie, maar dan niet gericht op de leeftijd van de medewerkers. De respondent noemde het variabele arbeidsvoorwaardenpakket, dat nu in het bedrijfsleven steeds meer gebruikt wordt, omdat dit voor ieder wat wils te bieden heeft. De jongere respondenten hebben aangegeven dat er naar hun mening toch nog ouderen binnen de organisatie werkzaam zijn die op dit moment hun dagen aan het aftellen zijn, hier zou volgens hen passend beleid voor moeten komen in de vorm van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Respondent A is van mening dat er voldoende draagvlak zal zijn, deze respondent zegt

hierover het volgende: *“Mensen kijken naar hun individuele situatie, zij hebben wel behoeften op dit terrein maar dit wordt alleen niet als zodanig benoemd.”*

Een meerderheid van de respondenten heeft aangegeven dat de leidinggevende ervoor kan zorgen dat de medewerkers achter het beleid staan door hier zelf enthousiast over te zijn. Een aantal respondenten hebben aangegeven het niet raadzaam te vinden de medewerkers te veel te informeren over de manier waarop dit beleid vorm zal worden gegeven. De respondenten uit de jongste groep hebben aangegeven dat het beleid volgens hen onmerkbaar zou moeten worden ingevoerd. Respondent C zei hierover: *“Niet aankondigen, maar gewoon doen!”* Omdat er op deze manier voorkomen kan worden dat de medewerkers denken, ‘ze hebben weer eens iets nieuws verzonnen’. Respondent A zei hierover het volgende: *“De leidinggevende moet sowieso zelf positief tegenover het beleid staan. Hierbij moet hij de doelen noemen en het belang van het beleid. Er moet duidelijk worden gecommuniceerd wat men met leeftijdsbewust personeelsbeleid wil bereiken, het gaat dan om de doelen en niet om de instrumenten die hierbij gebruikt zullen worden.”*

De respondenten uit de oudere groep zien het nut in van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, omdat de organisatie er volgens hen bij gebaat is als deze in staat is de medewerkers meer mogelijkheden te bieden. Respondent G merkte op dat veel mensen de organisatie verlaten omdat deze op financieel gebied niet voldoende te bieden heeft in vergelijking met het bedrijfsleven, binnen de afdeling van deze respondent ondervindt men op dit moment problemen bij het werven van gekwalificeerd personeel. Dit komt volgens de respondent puur doordat er te weinig betaald kan worden. Respondent J zegt over het draagvlak het volgende: *“Het draagvlak is afhankelijk van de inhoud van de maatregel, denk bijvoorbeeld aan demotie (korter werken waarschijnlijk op eigen kosten) hier wordt verschillend op gereageerd”.*

#### **5.3.4 Organisatiecultuur**

De medewerkers hebben de organisatiecultuur, op basis van de vragenlijst van Bax (2003), als organisch getypeerd zoals in 5.3.2 naar voren is gekomen. De leidinggevendenden hebben de cultuur getypeerd op basis van het model van Straathof en Van Dijk (2003). Hier worden de antwoorden die de drie leidinggevendenden hebben gegeven op het gebied van de organisatiecultuur weergegeven.

Twee van de drie respondenten hebben aangegeven dat er een specifieke groep (oudere) medewerkers is die tegelijkertijd bij de gemeente zijn komen werken in de tijd dat de gemeente een zeer sterke groei doormaakte. Deze medewerkers hebben volgens de respondenten een gedeelde geschiedenis bij de gemeente en vormen met elkaar een hechte groep met een eigen cultuur, het is moeilijk voor nieuwe (met name jonge) medewerkers om hier tussen te komen. De medewerkers uit deze groep staan minder open voor verandering, omdat zij al zo lang bij de gemeente werken en alles al een keer voorbij hebben zien komen. Dit wordt door verschillende respondenten (voornamelijk leidinggevendenden) benoemd als een van de moeilijk te benaderen groepen. Deze groep is nu al minder groot dan voorheen het geval was omdat een groot deel is uitgestroomd met de voormalige 57+ regeling, en de rest zal naar verwachting de komende jaren uitstromen.

Bij het invullen van de vragen hadden alledrie de respondenten moeite om een van de twee antwoorden te kiezen, omdat zij vonden dat er op dit moment een verandering gaande is op dit gebied (in het kader van het Op Koers programma) en er op deze manier misschien een verkeerd beeld zou kunnen ontstaan. Respondent K zei hierover het volgende: *“Op dit moment moet ik voor een bepaald antwoord kiezen, terwijl hier op dit moment verandering in aan het komen is, het is heel moeilijk het juiste beeld te schetsen.”* Uiteindelijk is op basis van de antwoorden die drie leidinggevendenden hebben angekruist bij de vragen die zijn gebaseerd op Straathof en Van Dijk naar voren gekomen dat de leidinggevendenden de cultuur typeren als resultaatgericht, open, professioneel en strak georganiseerd. Daarnaast wordt de

cultuur door deze leidinggevenden zowel pragmatisch als normatief omschreven en zowel mensgericht als werkgericht.

### 5.3.5 Beeldvorming en stereotypering

Uit de beleidsscan die is uitgevoerd is naar voren gekomen dat er vooroordelen en stereotypen bestaan ten aanzien van ouderen in de organisatie, dit wordt door de respondenten aangemerkt als een probleem op de lange termijn. Hoewel alle respondenten hebben aangegeven dat er binnen de organisatie geen onderscheid wordt gemaakt tussen ouderen en jongeren, toch bestaan er wel andere beelden die mensen aan leeftijd koppelen.

Volgens respondent A is er geen sprake van negatieve stereotypering binnen de organisatie, maar dat er wel bepaalde beelden zijn die mensen van elkaar hebben en dat dit in de gehele samenleving het geval is. Het is volgens deze respondent een utopie te denken dat deze beelden binnen de organisatie weggenomen zouden kunnen worden, omdat deze voortkomen uit het grotere geheel buiten de organisatie. Vanuit de organisatie is er volgens respondent J geen sprake van negatieve beeldvorming. De respondent zegt hierover het volgende: *“Er wordt geen onderscheid gemaakt naar leeftijd, alle instrumenten worden gelijkwaardig toegepast, ook met de bedrijfsarts wordt er geen verschil gemaakt. Op de werkvloer gaat het wel om de wet van de grote getallen, als het gaat om de beelden die men van elkaar heeft, dit heeft te maken met trends uit de samenleving.”*

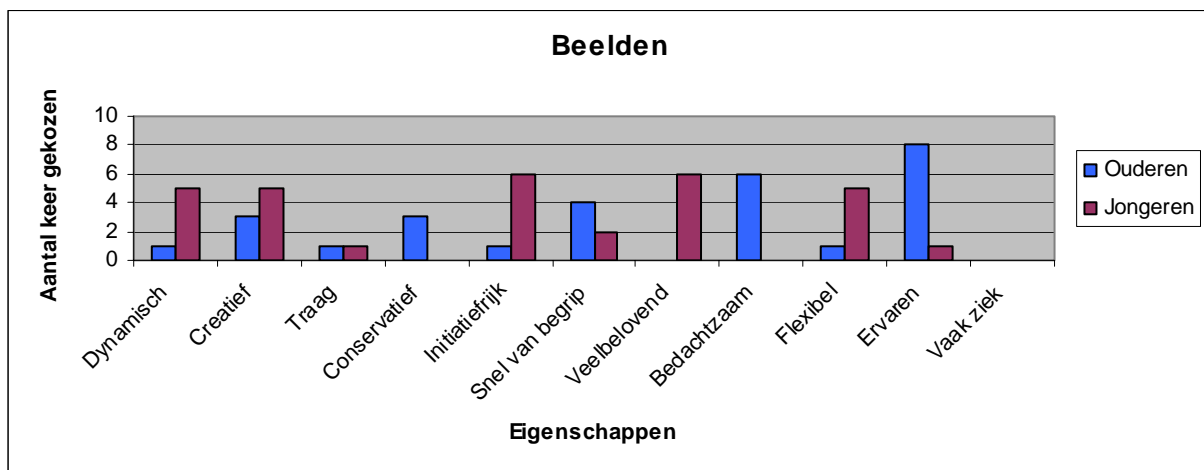
Respondent D stelt dat er bepaalde beelden in de organisatie heersen, verschillende generaties willen volgens deze respondent ook anders behandeld worden en hebben een verschillende manier van werken. Toch ziet deze respondent geen noodzaak de beelden die er zijn weg te nemen, omdat het niet om een negatieve manier van beoordelen gaat, en er rekening met elkaar wordt gehouden. Respondent K is van mening dat er geen onderscheid wordt gemaakt op basis van leeftijd, maar dat verschillende leeftijden wel een andere ontvangst krijgen doordat dit nu eenmaal zo gegroeid is. Volgens respondent I zijn er wel verschillende generaties te onderscheiden binnen de organisatie. Volgens deze respondent is dit deels het gevolg van de groeikernstatus die de gemeente vroeger had, de medewerkers die sinds deze tijd bij de gemeente werken hebben een gedeelde cultuur die anders is als die van medewerkers die pas later in dienst zijn gekomen. Respondenten B en C gaven aan dat er wel ouderen binnen de organisatie bestaan die vasthouden aan de eigen manier van werken en niet meer mee willen met veranderingen omdat zij het idee hebben alles al een keer meegemaakt te hebben. Terwijl er jongeren zijn die bepaalde processen juist te langzaam vinden gaan. Respondent A heeft ook aangegeven deze geluiden te horen in de organisatie, deze respondent zegt hierover het volgende: *“Kort door de bocht gezegd houden de ouderen vast aan de eigen manier van werken en de jongeren willen zich, op hun beurt niet in deze manier van werken verdiepen. Het lijkt volgens hem alsof de jongeren minder binding hebben met de organisatie. Dit geldt in de hele maatschappij, de reclames van monsterboard.nl zijn hier een goed voorbeeld van. Het wordt mensen voorgehouden dat het goed is zo snel mogelijk een andere ‘betere’ baan te zoeken. Go go go en hop hop hop naar een nieuwe job. Daar groeien de jongeren mee op, en zo denken zij over hun baan.”* Respondent G en H hebben ook het idee dat jongeren makkelijker van baan switchen. Respondent I is van mening dat er geen eenduidig profiel is te geven van jongeren of ouderen, dit zou volgens deze persoon te generaliserend zijn. Respondent I: *“In het kader van het Op Koers programma is er op dit moment voldoende basis om verschillen te voorkomen, voor dit programma stond de sector meer op zichzelf, nu is er meer eenstemmigheid en er zijn geen beelden die weggenomen zouden moeten worden”.*

Respondent K gaf aan dat er voorheen wel meer verschil was in werken tussen oudere en jongere medewerkers. Deze respondent gaf aan dat beide groepen anders omgaan met vernieuwing, de ene kan iets flexibeler schakelen dan de ander. *“Dit gaat bij ouderen net iets strammer, net zoals het lichaam”*, aldus respondent K. Deze respondent gaf aan dat de

verschillen kleiner zijn sinds de uitstroom van een grote groep ouderen als gevolg van de FPU regeling.

Welke beelden bestaan er binnen de organisatie met betrekking tot leeftijd? Deze vraag is beantwoord met behulp van een gesloten vraag waarbij aan al de respondenten is gevraagd welke beelden zij associëren met ouderen en welke met jongeren. Hierbij dient opgemerkt te worden dat een van de respondenten heeft geweigerd deze vraag te beantwoorden omdat zij deze als 'te stereotyperend' bestempelde. Het is niet de bedoeling van deze vraag mensen in hokjes te plaatsen het doel van de vraag is erachter te komen of er een verschil is in de manier waarop er naar oudere en jongere medewerkers wordt gekeken binnen de organisatie. De onderstaande grafiek geeft een overzicht van de antwoorden die op deze vraag zijn gegeven.

Grafiek 3 Beelden bij oude en jonge medewerkers volgens de respondenten



Uit bovenstaande tabel is af te lezen dat een meerderheid van de genoemde eigenschappen met zowel ouderen als jongeren worden geassocieerd. Uitzondering is dat alleen jongeren als veelbelovend worden aangemerkt en alleen ouderen als bedachtzaam. De optie 'vaak ziek' is geen enkele keer gekozen. Alle respondenten hebben aangegeven dat de dagelijkse omgang binnen de organisatie totaal niet wordt beïnvloed door stereotype beelden en dat mensen als individu behandeld worden. Er werden diverse voorbeelden gebruikt van ouderen die juist wel heel actief waren of juist niet en hetzelfde geldt voor jongeren, om hiermee aan te tonen dat het om individuen gaat. Ook worden mensen van verschillende leeftijden niet anders behandeld door hun leidinggevenden, de respondenten hebben dit aangegeven, net als de leidinggevenden zelf. Uit grafiek 3 is af te lezen dat er wel verschillen zijn tussen de beelden die respondenten genoemd. Opvallend is dat de respondenten unaniem zeggen dat ouderen ervaren zijn, over de jongeren zegt slechts 10% dit. Over de jongeren zeggen 80% van de respondenten dat zij veelbelovend zijn, over de ouderen zegt slechts 10% dit. De antwoordcategorie, vaak ziek, is door geen van de respondenten gekozen.

### 5.3.5.1 Opleidingsmogelijkheden

Op het gebied van opleidingsmogelijkheden worden er volgens respondent A geen verschillen gemaakt op basis van leeftijd en zijn er voldoende doorgroeimogelijkheden

binnen de organisatie, maar zijn de medewerkers hier niet van op de hoogte. Respondent H geeft aan geen verschil te ondervinden op het gebied van opleidingsmogelijkheden, deze persoon is op dit moment een opleiding aan het volgen op initiatief van de leidinggevende. Respondent G heeft het idee dat oudere medewerkers minder mogelijkheden krijgen op dit gebied. Volgens deze respondent denken leidinggevendenden: *“Dat hoef jij niet meer te doen, dat laten we die of die (daarmee verwijzend naar een jongere collega) wel doen”*. Deze respondent heeft aangegeven hier zelf ook minder behoefte aan te hebben. Respondent I zegt hierover het volgende: *“Het opleidingsbeleid is zeker niet ad hoc, maar als gevolg van een beperkt budget kan slechts 50% van de aanvragen worden gehonoreerd. Dingen die prioriteit hebben gaan hierbij voor”*. Respondent E heeft aangegeven dat er binnen de afdeling waar deze respondent werkzaam is geen onderscheid wordt gemaakt op basis van leeftijd, zowel oud als jong volgen de verplichte cursussen. Je bent volgens deze respondent nooit te oud om te leren.

Volgend respondent J wordt er op dit moment geen onderscheid gemaakt naar leeftijd, op het gebied van opleidingen maar zou dit in de toekomst als volgt moeten gebeuren: *“De jongeren moet het extra aantrekkelijk worden gemaakt door hen scholing te bieden. Bij de middengroep zou men zich moeten richten op ‘blijblijven’ in deze groep moet dan ook minder geïnvesteerd worden. Ten slotte zou het doel voor de groep ouderen moeten zijn, hen nieuwe uitdagingen te blijven bieden.”*

Op de vraag of er verschil is in werken tussen ouderen en jongeren antwoordt respondent F als volgt: *“Natuurlijk zijn er verschillen in werken tussen medewerkers onderling, deze verschillen zijn persoonsgebonden en hangen niet samen met leeftijd. Het hangt ervan af hoe snel de persoon in kwestie kan schakelen”*. Ook respondenten G en H geven aan dat de manier van werken persoonsafhankelijk is. Beide respondenten signaleren wel een mentaliteitsverandering, volgens hen heerst er steeds meer een 9 tot 5 mentaliteit. Respondent H stelt dat jongeren ook makkelijker switchen van baan, mede omdat zij een andere houding hebben ten opzichte van werk. Respondent I gaf aan dat er een hoog verloop is onder medewerkers uit de middelbare groep, namelijk van ongeveer 35 jaar. Deze respondent heeft het idee dat er onder deze groep weinig binding is met de organisatie.

Alle respondenten hebben unaniem aangegeven dat er bij de werving en selectie naar hun idee geen onderscheid wordt gemaakt naar leeftijd. Competenties staan hier voorop en op basis hiervan vindt dan ook de selectie plaats. Acht van de elf respondenten hebben aangegeven dat er wel rekening wordt gehouden met de samenstelling van het team en de vraag of de persoon hierin past, maar niet specifiek met de factor leeftijd. Ook respondent A heeft aangegeven dat er bij de werving voornamelijk wordt gehandeld met het oog op de samenstelling van het team, dit kan in het voordeel van ouderen maar ook van jongeren gebeuren afhankelijk van de behoefte binnen een bepaald team.

Op de vraag of zij bij de werving en selectie een ideale leeftijdsopbouw voor ogen hebben, hebben de leidinggevendenden unaniem nee geantwoord, zij zeggen dat competenties hier centraal staan. Toch heeft respondent K aangegeven dat hij een leeftijdsopbouw in de vorm van een kerstboom nastreeft, dat wil zeggen veel jongeren onderin en naarmate de leeftijd toeneemt neemt het aantal medewerkers ook af, maar deze respondent geeft hierbij wel aan dat dit een ideale situatie is die niet haalbaar is. Respondent G: *“Ook al zou er sprake zijn van een ideale opbouw dan is dit niet mogelijk, omdat de organisatie mensen niet voldoende te bieden heeft en zij kiezen voor het bedrijfsleven”*. Ook respondent I heeft aangegeven dat er sprake is van een hoge uitstroom onder jonge medewerkers, welk volgens hem te wijten is aan de hevige concurrentie die de gemeente ondervindt van de private sector.

### **5.3.6 Employability**

Een onderdeel van een employability is het opleidingbeleid. Een meerderheid van de medewerkers heeft in de groepsinterviews aangegeven dat er op dit moment geen duidelijk

opleidingsbeleid is en dat de leidinggevende hier ad-hoc beslissingen over neemt. Respondenten B en C hebben aangegeven dat er cursussen en opleidingen zijn die in een keten worden gegeven, maar dat die meestal niet geschikt of interessant zijn voor alle deelnemers. Het zou volgens hen beter zijn als er voor verschillende mensen dan ook een andere inhoud zou zijn, omdat het anders niet nuttig is. Ook zou er moeten worden gekeken naar het niveau van de deelnemers. Qua opleidingen vindt een aantal medewerkers dat hier meer mogelijkheden voor zouden moeten zijn. Respondent F heeft aangegeven een cursus te hebben gevolgd op initiatief van de leidinggevende terwijl deze persoon hier zelf in eerste instantie geen behoefte aan had. Respondent C heeft aangegeven wel een opleiding te mogen volgen, maar dat de betreffende leidinggevende andere medewerkers die hij geen opleiding kan laten volgen laat weten dat dat niet kan omdat 'een andere medewerker al een opleiding volgt'. Respondent E zegt hierover het volgende: *"Ik heb het idee dat er geen ruimte is voor individuele opleidingswensen, er wordt altijd gezegd dat hier geen geld voor is, maar als ze een cursus hebben die ze zelf belangrijk vinden of die verplicht is dan is het geld er ineens wel."* Kortom er zijn een aantal respondenten tevreden over de mogelijkheden die zij krijgen op het gebied van opleidingen, maar er heerst ook veel onbegrip en ontevredenheid op dit gebied. De leidinggevendenden pakken het opleidingsbeleid volgens de respondenten allemaal op hun eigen manier aan.

### 5.3.6.1 Beoordelen Functioneren en Ontwikkelen

De BFO systematiek is een onderdeel van een beleid dat is gericht op employability, dit wordt door verschillende medewerkers als goed onderdeel van dit beleid benoemt. Toch merkt een aantal respondenten op dat hun leidinggevende wel voortgangsgesprekken houdt, maar dat het in deze gesprekken eigenlijk alleen gaat om de manier waarop de medewerker zijn werk uitvoert en er wordt teruggeblikt op de afgelopen periode. Een toekomstvisie ontbreekt hierin, tenzij de medewerker zelf het initiatief zou nemen. Wat de respondenten wel als goed onderdeel ervaren is dat de competenties van de medewerker vaak als leidraad worden genomen bij het houden van de BFO gesprekken. De leidinggevendenden hebben net als de medewerkers aangegeven dat het beleid voornamelijk ad-hoc wordt uitgevoerd, maar dat zij hier zelf ook wel over nadenken. Alle leidinggevendenden hebben aangegeven niet over voldoende middelen te beschikken op het gebied van employability, het gaat dan zowel om tijd als om geld.

Op welke punten is het employabilitybeleid volgens de ondervraagde medewerkers op dit moment slecht geregeld? Volgens een aantal respondenten zouden leidinggevendenden zich meer bewust moeten zijn van de wensen en behoeften van de medewerkers. Een ander knelpunt is dat sommige leidinggevendenden de behoeften wel kennen maar niet over de instrumenten en de middelen kunnen beschikken om hieraan te voldoen. De respondenten hebben aangegeven dat er tijdens de BFO gesprekken ook aandacht aan de competenties wordt besteed door de leidinggevende. Respondent B zegt hierover het volgende: *"Het BFO gesprek gaat eigenlijk alleen over hoe je werkt en een terugblik, meer niet"*. Respondent A, zegt dat er wel al POP gesprekken gevoerd worden met de medewerkers maar het gaat met name om de inhoud van deze gesprekken die aangepast zou moeten worden. Deze gesprekken zijn volgens deze respondent namelijk zowel voor werkgever als voor de werknemer. Respondent C heeft aangegeven dat competentie op dit moment, door de leidinggevende als leidraad wordt gebruikt in de BFO gesprekken. Respondent A zegt hierover: *"Mobiliteit is drie jaar geleden aan de werving en selectie procedure toegevoegd, een onderdeel is dat medewerkers vooraf hun belangstelling kunnen tonen voor een functie. Dit is op dit moment slechts een 'papierentijger'. Met name de P&O manager is belangrijk in dit proces, deze zou hier meer op in moeten spelen. De aanstelling in algemene dienst is hierbij een belangrijke stap in de goede richting."* Deze respondent gaf ook aan dat de theorie op dit gebied goed is, maar dat de manier waarop het in de praktijk ten uitvoer wordt gebracht niet goed is, er is geen goede implementatie. Het management (de leidinggevendenden) hebben hier eigenlijk een sparringpartner nodig, P&O zou volgens deze respondent met de leidinggevendenden aan tafel moeten gaan zitten en overleggen.



Volgens respondent J is er op dit moment niet echt een gestructureerd beleid op dit gebied en is het budget ook te klein. De respondent zegt hierover het volgende: *“De basis van leidinggevenden op dit gebied is wel redelijk want alle leidinggevenden krijgen een cursus met betrekking tot de BFO en met betrekking tot het onderwerp ziekteverzuim.”* Respondent C: *“Het instrument is goed bedacht maar er wordt niet voldoende gebruik van gemaakt, de leidinggevende kent het instrument niet of niet goed genoeg, hij ziet het belang niet van het maken van afspraken.* Respondent B, voegde hier het volgende aan toe: *“Bovendien hebben leidinggevenden te maken met beperkingen qua middelen. Er is een te gebrekkige ondersteuning vanuit P&O.”*

Respondent B is van mening dat het initiatief op dit gebied, nu vooral bij de medewerker ligt. Respondent F deelt deze mening en zegt hierover: *“Verandering is wel mogelijk, maar dan moet je dit wel zelf bij je leidinggevende aangeven”.* Respondent I zegt over het huidige beleid het volgende: *“Ik ben niet heel negatief over het huidige beleid, maar dit is niet voldoende gezien de opgave waar we voor komen te staan. De BFO systematiek is een stap in de goede richting net als het Management Development Programma. Ook de loopbaanbegeleiding van individuele gevallen is goed, maar deze gaat niet voldoende de diepte in en de hoeveelheid geld is niet toereikend. Het is nodig systematischer en dieper na te denken over de personeelsplanning”.*

### **5.3.6.2 Doorstroom**

Respondent D gaf aan open te staan voor zowel horizontale als verticale doorgroei. De respondenten B en C geven beiden aan alleen door te willen stromen in combinatie met een toename op het gebied van loon. Zij vinden dat financiën iets zeggen over de zwaarte van de functie. Deze drie respondenten uit de jongste groep zien demotie niet als een optie, zeker niet voor ambitieuze mensen. Respondent B: *“Ik zou dit als een belediging ervaren”.* Het moet volgens de respondenten wel aantrekkelijk worden gemaakt om bij de gemeente te blijven werken, zowel financieel als functie inhoudelijk. Respondent E zegt hierover: *“Je kunt hier pas doorgroeien als er iemand anders weg gaat”.* Op het gebied van doorstroming hebben al de respondenten uit de jongste groep aangegeven niets te voelen voor demotie, maar zij stellen zelf dat dit ook komt door hun huidige leeftijd. Respondent B: *“Wij zijn jong en ambitieus en moeten op dit moment niet aan demotie denken!”* Respondent B en C willen doorgroeien binnen de organisatie maar hebben aangegeven dat dit niet betekent dat zij een leidinggevende functie ambiëren. In deze categorie is er een duidelijke behoefte aan doorgroei en ontwikkeling van functie en van salaris. De respondenten hebben aangegeven dat het salaris wordt gezien als bevestiging van goed werk en inzet, wanneer het salaris niet mee zou stijgen zouden ze dit zelfs als een belediging ervaren.

Op het gebied van opleiding worden er niet voldoende mogelijkheden geboden, zodra er een opleiding verplicht is dan is hier wel het budget voor, maar zodra de motivatie bij de medewerker zelf vandaag komt wordt het een moeilijker verhaal, aldus respondent E. Volgens respondent F is er wel een opleidingsbudget, waarvan het geld wordt verdeeld over de afdelingen, maar dit budget is volgens deze respondent eigenlijk altijd te krap. De respondent merkt nog op dat het geld er vaak wel is als het echt moet. Respondent G en H zijn beiden al lang werkzaam voor de gemeente Spijkenisse en zijn binnen de organisatie een aantal keren doorgestroomd, in bijna alle gevallen ging dit om horizontale doorstroom. Respondent G heeft enige tijd een leidinggevende functie vervuld binnen de organisatie en deze respondent zegt over het huidige systeem van beoordelen het volgende: *“Ik vind dit systeem redelijke kul, als ik het ergens niet mee eens ben dan zeg ik het gelijk tegen degene waar het om gaat!”* Deze respondent geeft aan liever ad-hoc naar de leidinggevende te stappen als er iets is. Toch geeft hij aan dat het volgens hem een goed systeem is om ‘figuren’ in de gaten te houden die het werk niet zo serieus nemen en waar mogelijk bij te sturen zodat hun houding kan veranderen.

Respondent H vindt dat hij in zijn carrière voldoende doorstroommogelijkheden heeft gehad: *“Ik heb voldoende kansen gekregen, ook op financieel gebied, en heb nu wel alles gedaan binnen mijn vakgebied”*. Deze respondent gaf aan uit een andere generatie te komen, waarin men uitging van 40 dienstjaren, en men veel jonger begon met werken. De respondent voegde hier het volgende aan toe: *“Dit is de manier waarop mijn generatie hier tegenaan kijkt en dan is het een grote tegenslag als dit allemaal ineens verandert.”*

Respondent I benadrukt dat generieke HRM maatregelen niet zullen werken, er is behoefte aan een doelgroepgerichte aanpak. Respondent I: *“Er is een persoonsgerichte aanpak nodig, die ondersteund wordt door HRM maatwerk”*. Ook respondent K heeft aangegeven dat er wel faciliteiten worden geboden op het gebied van employability, maar dat de leidinggevende niet altijd voldoende ruimte heeft om hier gebruik van te maken. Met ruimte bedoeld deze respondent met name financiële ruimte. De respondent zegt hierover ook het volgende: *“Iemand die coach wil zijn, moet risico’s durven te nemen en een oudere die een jongere coached moet ook de jongere wereld kennen om aansluiting te kunnen maken. Jongeren lopen tegen bepaalde muren aan in de organisatie, hier moet de coach op in kunnen spelen.”*

In de onderstaande tabellen zijn een aantal van de antwoorden die de respondenten hebben gegeven, overzichtelijk samengevat.

Tabel 3 Samenvatting respons interview met betrekking tot de BFO systematiek

	Respondent	Wat is de mening van de respondenten m.b.t. de BFO systematiek?
Leidinggevenden	A	De theorie op het gebied van mobiliteit is goed, maar er is geen goede implementatie. Er worden wel POP gesprekken gevoerd, maar deze zouden inhoudelijk aangepast moeten worden.
	I	Het beleid is een stap in de goede richting, maar nog niet voldoende. Het is nodig systematischer en dieper na te denken over de personeelsplanning.
	J	Er is geen gestructureerd beleid en het budget is te klein.
Groep 1	B	Het initiatief op dit gebied ligt vooral bij de medewerker. Leidinggevenden hebben een beperking qua middelen en er is te gebrekkige ondersteuning vanuit P&O.
	C	Competentie wordt als leidraad gebruikt voor de BFO gesprekken, maar leidinggevenden kennen het instrument BFO niet goed (genoeg).
Groep 2	F	Verandering is wel mogelijk, maar het initiatief ligt bij de werknemer.
Groep 3	G	Ik vind het huidige systeem kul en stap liever ad-hoc naar mijn leidinggevende als er iets is.

Tabel 4 Samenvatting respons interview met betrekking tot doorstroom

	Respondent	Wat is de mening van de respondenten m.b.t. de doorstroom binnen de organisatie?
Leidinggevenden	I	Er is een persoonsgerichte aanpak nodig die wordt ondersteund door HRM maatwerk.
	K	Er worden wel faciliteiten geboden op het gebied van employability, maar de leidinggevende heeft niet altijd voldoende ruimte om hier gebruik van te maken.
Groep 1	B	Ik wil wel doorstromen, maar hier hoort ook een stijging van het loon bij. Doorgroei betekent niet dat ik een leidinggevende functie ambieer.
	C	Ik wil doorstromen in combinatie met een stijging van het loon
	D	Ik sta open voor zowel horizontale als verticale doorstroom
Groep 2	E	Er zijn niet voldoende opleidingsmogelijkheden als gevolg van een gebrek aan budget. Je kunt hier pas doorgroeien als er een ander weggaat.
	F	Er is wel een opleidingsbudget maar dat is vrijwel altijd te krap. Als het echt moet dan is het geld er vaak wel.
Groep 3	H	Ik heb in mijn carrière binnen de organisatie voldoende doorstroom mogelijkheden gehad.

### 5.3.7 Leiderschap

Hoe wordt leiderschap op dit moment door de respondenten ervaren? De leidinggevenden hebben hun eigen manier van leidinggeven beoordeeld, een van de leidinggevenden heeft aangegeven regelmatig tijd aan coachen te besteden, een andere leidinggevende gaf aan hier soms tijd aan te besteden. Alle leidinggevenden hebben aangegeven te geloven in wat zij doen, goed te kunnen luisteren en constructieve feedback te geven. Ook zeggen alle leidinggevenden het initiatief te nemen om leeropdrachten aan te moedigen en altijd enthousiast te zijn over het leerproces van anderen. Twee van de leidinggevenden geven aan niet altijd geduldig en tolerant te zijn.

De medewerkers hebben de manier waarop hun leidinggevende leiding geeft op dezelfde punten beoordeeld. Een meerderheid van de respondenten heeft aangegeven altijd feedback te ontvangen van hun leidinggevende en het overige deel zegt soms feedback te krijgen. Het is opvallend dat alle respondenten hebben aangegeven dat hun leidinggevende participatie en betrokkenheid aanmoedigt. De helft van de medewerkers heeft aangegeven dat hun leidinggevende goed kan luisteren de andere helft zegt dat dit bij hun leidinggevende soms het geval is. Een grote meerderheid heeft ook aangegeven dat de leidinggevende gelooft in wat hij doet.

Volgens 25% van de medewerkers wil de leidinggevende graag feedback krijgen, evenveel respondenten geven aan dat hun leidinggevende niet graag feedback krijgt, de overige helft denkt dat de leidinggevende soms feedback wil. Op het gebied van het plannen en voorbereiden zijn de meningen van de medewerkers verdeeld. De leidinggevenden zelf zijn hier allemaal positief over. De helft van de medewerkers zegt dat hun leidinggevende goed kan plannen, de overige helft vindt van niet of dat de leidinggevende dit soms wel en soms niet goed doet. Respondent B heeft aangegeven dat leidinggevenden zich meer bewust zouden moeten zijn van wat de medewerkers in een bepaalde fase willen. *'Zij zouden zich meer in moeten kunnen leven in de medewerkers'*. Als de leidinggevende zijn medewerkers beter zou kennen, zou deze hier beter op in kunnen spelen. Deze respondent geeft aan dat de leidinggevende deze wensen wel moet kunnen faciliteren.

Volgens respondent J is er op dit moment geen strategisch opleidingsbeleid binnen de gemeente, dit was er vroeger wel maar kostte de leidinggevende te veel tijd, daarom is beleid op dit gebied nu ad-hoc van karakter. Door het beperkte budget moet er nu een keuze

tussen medewerkers worden gemaakt. De leidinggevende zou volgens deze respondent een beter zicht moeten hebben in zijn medewerkers, om zo te kunnen bepalen wie het best welke opleiding kan doen. Het probleem is dat het de leidinggevende vaak aan tijd ontbreekt om dit te kunnen doen. Respondent J zegt hierover het volgende: *“De leidinggevenden in de organisatie zijn nu voornamelijk vakmensen die vooral met de inhoud bezig zijn en geen tijd of oog hebben voor de overige zaken. Hier zou een betere balans moeten worden gevonden.”* Respondent K geeft aan dat het de taak is van de leidinggevende de medewerkers zo lang mogelijk vitaal te houden met behulp van een aantrekkelijk werkpakket. Bovendien kunnen leidinggevenden op dit gebied ook van elkaar leren. Deze respondent omschrijft dit als volgt: *“De leidinggevende moet begrip tonen voor de medewerkers en ervoor zorgen dat alle medewerkers met de gebruikte techniek om kunnen gaan zodat oudere medewerkers op tijd klaar zijn voor de laatste fase in hun carrière en hier geen gat zal ontstaan.”*

De jongeren hebben aangegeven dat er binnen de organisatie weinig bekend is met betrekking tot de historie. Zij geven aan geen zicht te hebben in de afspraken die er vroeger zijn gemaakt. Hier zou volgens hen coaching een oplossing voor kunnen zijn, zodat kennis doorgegeven kan worden.

## H6 Analyse

In dit hoofdstuk wordt de theorie uit de eerste hoofdstukken geconfronteerd met de empirie uit hoofdstuk vijf, hoe zou er gescoord moeten worden op basis van de theorie en hoe wordt er in de praktijk gescoord? In dit hoofdstuk staat deelvraag 3a centraal, namelijk: *Welke inconsistenties kunnen er worden geconstateerd tussen de ideale situatie en de situatie waarin de gemeente Spijkenisse zich bevindt?* Op grond van dit hoofdstuk zullen in het volgende hoofdstuk de conclusie en aanbevelingen worden geformuleerd.

### 6.1 Leeftijdsbewust personeelsbeleid

De respondenten hebben verschillende definities gegeven aan het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid. De kern van een leeftijdsbewust personeelsbeleid zou moeten zijn dat het zich richt op het inzetbaar houden van alle leeftijden in de organisatie. Het is gebleken dat een aantal respondenten voornamelijk aan ouderen denken wanneer het begrip wordt genoemd. Alle respondenten gaven hun eigen definitie en inhoud aan het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid, maar het doel dat zij hier achter zien is gelijk, namelijk inspelen op de ontwikkelingen in de samenleving. Een aantal respondenten denkt hierbij met name aan ouderen in de organisatie. Net als uit de interviews is ook in de beleidsscan naar voren gekomen dat er, binnen de organisatie al activiteiten worden ondernomen op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid maar dat dit voornamelijk gericht is op ouderen en dat dit in alle gevallen incidenteel en ad-hoc is. De respondenten van de beleidsscan hebben aangegeven dat ze weten dat het onderwerp belangrijk is maar dat zij er niet bij stilstaan, deze resultaten komen met elkaar overeen. Geconcludeerd kan worden dat de definities die de respondenten geven aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid niet overeen komen, maar dat zij wel het doel van dit beleid inzien.

## 6.2 Organisatieregime

Zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen is het wenselijk dat de organisatie over een organisch organisatie regime beschikt, om een leeftijdsbewust personeelsbeleid mogelijk te maken. Op basis van de interviews kan geconcludeerd worden dat dit op dit moment het geval is. Naar aanleiding van de gesloten vragen die aan de respondent zijn voorgelegd is naar voren gekomen dat de organisatie zowel op het gebied van cultuur als structuur meer organisch dan mechanisch scoort. De taken worden binnen de organisatie zowel van bovenaf als door middel van onderlinge interactie vormgegeven. Dit is van belang bij de invoering van een leeftijdsbewust beleid, omdat men op deze manier maatwerk kan leveren. De taakstelling van de mensen binnen de organisatie wordt gerelateerd aan de taakstelling van de organisatie als geheel.

## 6.3 Draagvlak

Met betrekking tot het draagvlak hebben de respondenten van de beleidsscan 2006 aangegeven dat het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid niet stevig op de agenda staat binnen de organisatie. Ook was men van mening dat de OR veel waarde hecht aan het onderwerp. In de interviews is naar voren gekomen dat onder het management de noodzaak voor een beleid op dit gebied duidelijk is, zo hebben twee respondenten aangegeven dat het onderwerp ook bij het management aan de orde is geweest. De centrale vraag is hier of er binnen de organisatie voldoende steun is voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid? Hoe wordt het onderwerp beleefd? Op basis van de interviews kan geconcludeerd worden dat het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid door geen van de respondenten als negatief wordt ervaren. In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat de leidinggevenden en de medewerkers degenen zijn die invloed uit kunnen oefenen op het uiteindelijke beleid. In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat de medewerkers pas achter het beleid zullen staan als de leidinggevenden dit ook doen, op basis van de interviews kan bevestigd worden dat dit bij de gemeente Spijkenisse ook van toepassing is. Een meerderheid van de medewerkers heeft aangegeven achter het beleid te zullen staan wanneer zij merken dat hun leidinggevende dit ook doet.

Het is belangrijk dat de OR zich bewust is van de noodzaak van leeftijdsbewust personeelsbeleid, zodat deze zich naast de werkgever en werknemer op kan stellen (Van Krimpen, 2001). Zoals in het vorige hoofdstuk naar voren is gekomen, heeft de OR een workshop georganiseerd over leeftijdsbewust personeelsbeleid en het onderwerp is dit jaar het thema van de OR opleidingsdagen. Geconcludeerd kan worden dat het onderwerp als belangrijk wordt erkend en dat men erbij betrokken is. Zonder draagvlak in de organisatie bestaat het gevaar dat de afdeling P&O (waar het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid is belegd) teveel probleemeigenaar wordt (Beleidsscan, 2006:10). Uit het theoretisch kader en de empirie is naar voren gekomen dat de leidinggevende de houding van de medewerkers kan beïnvloeden. De centrale vraag is hier of er binnen de organisatie voldoende steun is voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid? Geen van de respondenten heeft aangegeven negatief ten opzichte van het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid te staan, de kans is groot dat zij het beleid dan ook zullen steunen. Het onderwerp wordt in de organisatie met name beleefd door de OR en de leidinggevenden, maar ook de medewerkers zien het nut ervan in. Op basis van participatieve observatie, documentenanalyse en de interviews kan geconcludeerd worden dat het draagvlak onder de OR er zeker is, dat er draagvlak is onder leidinggevenden en waarschijnlijk ook onder de medewerkers. Het draagvlak onder de medewerkers hangt gedeeltelijk af van de houding van de leidinggevende.

## 6.4 De organisatiecultuur

Een organisatiecultuur beïnvloedt het gedrag van leden van de organisatie, de cultuur geeft aan welk gedrag er op bepaalde momenten juist wel of niet van mensen verwacht wordt, het geeft een referentiekader dat de interactie tussen leden van de organisatie mogelijk maakt (Schein, 1992). De manier waarop mensen in de organisatie met elkaar omgaan weerspiegelt de organisatiecultuur. Het is duidelijk dat men binnen de organisatie bezig is met het toewerken naar een gewenste organisatiecultuur en op basis van de interviews is naar voren gekomen dat de respondenten dit als positief ervaren en dit ook echt merken. Dit was voor de leidinggevenden ook een belangrijke reden om moeite te hebben met het maken van een keuze tussen twee opties op het gebied van de cultuur, omdat hier sprake is van een geleidelijke verschuiving. Deze cultuurverandering is nodig om aan te kunnen blijven sluiten bij ontwikkelingen in zowel de interne en de externe omgeving van de organisatie, in dit geval de ontgroening en vergrijzing van het personeelsbestand en de beroepsbevolking. Dit zou op zichzelf al een belangrijke indicatie kunnen zijn dat de organisatie op de goede weg is, omdat de verandering daadwerkelijk in de organisatie gevoeld wordt. De kern van cultuurverandering is anders leren denken en het scheppen van andere interne verhoudingen, zodat er andere gedragspatronen ontstaan (Straathof en Van Dijk, 2003:24). En dit is wat er op dit moment bij de gemeente Spijkenisse gaande is. Verschillende respondenten hebben aangegeven dat er op dit moment een groep medewerkers is met een onderling gedeelde cultuur, die enigszins afwijkt met de rest van de organisatie. Een deel van deze groep is pas uitgestroomd en de rest van deze groep zal de komende jaren uitstromen.

Is er een probleem met betrekking tot de manier waarop de huidige cultuur eruit ziet in verhouding tot de manier waarop deze er in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid uit zou moeten zien? Het is van belang dat de organisatiecultuur past bij een organisch organisatie regime, op basis van de antwoorden die de medewerkers hebben gegeven kan geconcludeerd worden dat de cultuur op dit moment organisch is. Op basis van het theoretisch kader is naar voren gekomen dat de cultuur open en mensgericht zou moeten zijn. Voor de gemeente Spijkenisse is dit van belang zodat het gestelde doel kan worden behaald, namelijk een cultuur waarin menselijk kapitaal centraal staat. Op basis van de interviews is er binnen de gemeente op dit moment cultuurverandering gaande in de richting van een open professionele mens- en resultaatgerichte cultuur, dit komt overeen met de inhoud van de gewenste cultuur.

## 6.5 Beeldvorming en stereotypering

Een belangrijke vraag wanneer het gaat om de beeldvorming binnen de organisatie is de vraag of mensen van verschillende leeftijden anders worden behandeld. De respondenten hebben allemaal aangegeven dat medewerkers van verschillende leeftijden niet anders worden behandeld door henzelf, door collega's onderling of door leidinggevenden. Ook bij de werving en selectie wordt niet uitgegaan van leeftijd. Er wordt voornamelijk geselecteerd op basis van competenties. Deze manier van werken sluit aan bij de doelen die er met een leeftijdsbewust personeelsbeleid worden nagestreefd. Zoals al eerder naar voren is gekomen hangt de beeldvorming voor een deel samen met de heersende organisatie cultuur. Een van de respondenten merkte op dat het een utopie is de beelden te willen veranderen die in de gehele maatschappij heersen, dit komt overeen met de mening van Quispel in het theoretisch kader dat beelden een symptoom zijn van maatschappelijke- en persoonlijke emancipatieprocessen en dat deze gebaseerd zijn op structurele aspecten. Er is geen sprake van uitsluiting van medewerkers van een bepaalde leeftijd in de organisatie. In principe hebben de leidinggevenden aangegeven geen ideale leeftijdsopbouw voor ogen te hebben die is gebaseerd op leeftijd. Wel wordt er gekeken naar de samenstelling van een

team en de vraag of een potentiële medewerker hierin zou passen. Dit betekent dat de factor leeftijd hier geen centrale rol speelt, maar onbewust relevant wordt geacht.

Volgens bijna al de respondenten krijgen alle medewerkers gelijke opleidingsmogelijkheden, ongeacht hun leeftijd. Wanneer er wel onderscheid zou worden gemaakt dan zou dit, zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen, kunnen wijzen op een vorm van negatieve stereotypering, dat is bij deze organisatie niet het geval. Zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen is burn-out een mogelijk gevolg van de stereotypering van jongeren dat zij dynamisch, leergierig en flexibel zijn is dat er aan hen hoge eisen worden gesteld die misschien wel te hoog zijn (Quispel, 2000:31). De jongeren hebben tijdens het interview aangegeven heel veel werk te hebben, waardoor zij een hoge werkdruk ervaren. Andere respondenten hebben aangegeven dat dit ook te maken kan hebben met het feit dat jongeren het moeilijker vinden keuzes te maken, als gevolg van een gebrek aan ervaring. Het is hier niet duidelijk te zeggen of deze hoge werkdruk samenhangt met stereotypering. Een heersend beeld is dat de jongeren minder binding hebben met de organisatie en een andere werkmentaliteit hebben, dit kan volgens een aantal respondenten een van de redenen zijn voor de relatief hoge uitstroom onder deze groep. Een aantal van de respondenten hebben aangegeven het idee te hebben dat er sinds de grote uitstroom als gevolg van de 57+ (FPU) regeling ook de ouderen die er waren die de dagen af aan het tellen waren zijn verdwenen. Nu is er geen verschil meer waarneembaar in het gedrag en de manier van werken van oudere en van jongere medewerkers.

## 6.6 Employability

Zoals uit het conceptbeleidsplan van het College voor Arbeidszaken 2007-2010 naar voren komt, is het van belang dat de mobiliteit van het personeel binnen de gemeenten groter wordt, om op deze manier het aanpassingsvermogen van de gemeente te vergroten. Het aanpassingsvermogen van de gemeentelijke organisatie is namelijk voor een groot deel afhankelijk van het aanpassingsvermogen van de medewerkers (Conceptbeleidsplan, 2006:15). De wendbaarheid en de weerbaarheid van medewerkers moeten hierbij passen, dit omvat respectievelijk de mate waarin de medewerkers breed in de organisatie ingezet kunnen worden en de mate waarin de medewerker om kan en wil gaan met veranderingen in het werk. De wendbaarheid van de medewerkers in de organisatie is op dit moment gering. De weerbaarheid is individueel bepaald. Bovendien was het opvallend dat bijna iedereen negatief oordeelde over een mogelijke demotie. Vooral de jongste groep, maar dit is te verklaren vanuit het feit dat zij in de begin fase van hun carrière zitten en zich nog niet voor kun stellen hoe het later zal zijn. Het is eigenlijk een beetje en ver van mijn bed show voor deze groep, hetzelfde geldt voor de middelste groep respondenten, ook zij zagen dit niet als een optie. Het gaat niet alleen om de fysieke mobiliteit van medewerkers maar ook om mentale mobiliteit (Wekken, 1998:12). De medewerkers moeten kunnen en willen veranderen, het gaat voor een groot deel om houding en de instelling van de medewerkers zelf. Deze houding en instelling hangen op hun beurt samen met de organisatiecultuur (Wekken, 1998:20). Zoals reeds in het theoretisch kader naar voren is gekomen is competentie management een manier waarop de organisatie ervoor kan zorgen dat de medewerkers employable inzetbaar blijven. Bij de gemeente Spijkenisse heeft men op dit moment al beleid op dit gebied ook zijn er competenties opgesteld waarmee gewerkt wordt. In de medewerkersmonitor kwam naar voren dat de medewerkers minder tevreden zijn over de BFO gesprekken dan de leidinggevende dit komt overeen met de resultaten van het interview, namelijk dat niet alle medewerkers tevreden zijn over de inhoud van deze gesprekken.

### **6.6.1 Doorstroom**

Een meerderheid van de respondenten heeft aangegeven dat er geen structurele activiteiten worden genomen op het gebied van mobiliteit en loopbaanontwikkeling. Hier zijn wel losse instrumenten voor aanwezig, maar deze worden ad-hoc ingezet, de afdeling P&O is op dit moment bezig met het verder ontwikkelen van competentie management. Uit de beleidsscan kwam naar voren dat de mobiliteit binnen de gemeente laag is. Zoals in het vorige hoofdstuk naar voren is gekomen heeft een van de respondenten aangegeven graag andere medewerkers te zien vertrekken, omdat dit zijn eigen kansen op doorstroom zou vergroten. Dit geeft aan dat er volgens de respondent op dit moment niet voldoende mogelijkheden zijn om door te stromen, en de kans hierop toeneemt zodra anderen de organisatie verlaten. Dit komt overeen met de mening van de respondenten uit de jongste groep dat de organisatie de medewerkers bredere mogelijkheden zou moeten bieden op het gebied van doorstroom. Een meerderheid van de respondenten heeft behoefte aan meer mogelijkheden op het gebied van doorstroom binnen de organisatie. Hier is een discrepantie waarneembaar tussen de huidige en de gewenste situatie. Een maatregel die de doorstroom kan bevorderen in de organisatie is demotie. De respondenten staan niet open voor demotie zij geven aan dit te zien als een afwijzing, met name de jongeren willen doorgroei ten alle tijden zien in combinatie met groei van salaris denken hier anders over. Dit komt overeen met het in theoretisch kader beschreven risico van demotie, namelijk dat medewerkers dit ervaren als een afwijzing. Op dit zien de respondenten het verschijnsel demotie als iets negatiefs zien, om deze vorm van doorstroom in te kunnen voeren is er waarschijnlijk een omslag in de manier van denken nodig. Opgemerkt dient hierbij te worden dat de jonge medewerkers hebben aangegeven hier te ambitieus voor te zijn, voor hen is dit een ver van hun bed show. Hier moet rekening mee worden gehouden bij de interpretatie van de resultaten.

Zoals in het theoretisch kader naar voren komt geeft het bieden van scholingsmogelijkheden aan medewerkers het signaal dat deze persoon gewaardeerd wordt. De respondenten in het onderzoek bevestigen dit en de inzetbaarheid binnen de organisatie wordt hierdoor vergroot. Verschillende medewerkers hebben de geringe doorgroeimogelijkheden als reden van mogelijke uitstroom genoemd, zolang de hogere functies bezet blijven kunnen de jongere niet of nauwelijks doorgroeien. Zeker nu er sprake is van een aantrekkelijke economie is de kans groter dat medewerkers vaker extern gaan kijken. Met name in de sector Stad en Wijk zijn in 2006 betrekkelijk veel mensen uitgestroomd omdat zij door wilden groeien en dit op dat moment niet mogelijk was. Er is niet voldoende geld voor opleidingen, maar een aantal respondenten hebben aangegeven dat er ook cursussen moeten worden gevolgd, bijvoorbeeld zoals respondent B en C aangaven, die niet voor alle deelnemers even nuttig zijn. Dit is wel kostbaar en dus zou het geld beter kunnen worden besteed. Verschillende respondenten hebben aangegeven dat er soms opleidingen (moeten) worden gedaan die niet voor iedereen even nuttig zijn, terwijl andere aangeven dat er niet voldoende mogelijkheden zijn op dit gebied. En ander heeft aangegeven een dure opleiding te hebben gevolgd op initiatief van de leidinggevende. Dit gebrek aan mogelijkheden wordt door de leidinggevende voornamelijk toegeschreven aan gebrek aan geld. Er is op dit moment geen inzicht in de mate waarin functieroulering binnen de organisatie plaatsvindt. Dit is wel een belangrijke factor, want zoals al eerder naar voren is gekomen, is de kans op uitval groter naarmate iemand langer dezelfde functie vervult.

### **6.7 Leiderschap**

De manier waarop er leiding wordt gegeven is sterk afhankelijk van de betreffende leidinggevende, hier is geen vast beleid voor. Een overeenkomst tussen alle leidinggevendenden is dat zij allemaal een opleiding op het gebied van ziekteverzuimbegeleiding en een gerichte opleiding om met de BFO systematiek te kunnen werken hebben gevolgd. Toch wordt de toerusting van leidinggevendenden in de beleidsscan een mogelijk probleem genoemd, bij het inzetbaar houden van (oudere) medewerkers, deze is volgens de



respondenten onvoldoende. Deze respondenten geven het ontbreken van gezamenlijke kaders en passend instrumentarium als belangrijkste oorzaak van dit probleem (Beleidsplan, 2006:8). De manier waarop leiderschap wordt beoefend is van grote invloed op de medewerkers, de prestaties die zij leveren en de mate waarin zij zich goed voelen in de organisatie, ook drukt het een stempel op de organisatiecultuur. Kortom de manier waarop er leiding wordt gegeven is uiterst relevant in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid omdat het de cultuur van groepen, afdelingen en organisaties beïnvloedt (Steensma et al. 1996:38).

Alle medewerkers hebben aangegeven dat hun leidinggevende participatie en betrokkenheid aanmoedigt, dit is sluit aan bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid omdat dit hier ook van de medewerkers wordt verwacht. Zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen zijn het de leidinggevenden die de medewerkers kunnen motiveren, maar dan moeten zij zelf ook gemotiveerd zijn. Dit is tijdens het interview bevestigd door verschillende respondenten, volgens hen kunnen de leidinggevenden namelijk zorgen dat medewerkers achter bepaald beleid staan door hier zelf ook achter te staan. Een meerderheid van de respondenten heeft aangegeven dat hun leidinggevende goed kan communiceren en hen ook aanmoedigt. De meeste respondenten gaven aan dat de leidinggevende zichzelf ook graag wil ontwikkelen, dit is positief om twee redenen. Ten eerste geven deze leidinggevenden het goede voorbeeld aan de medewerkers, op het gebied van ontwikkeling. Ten tweede betekent dit dat de leidinggevenden zichzelf ook zullen willen ontwikkelen zodat zij het leeftijdsbewuste beleid goed uit kunnen voeren. De leidinggeven moeten het beleid op de werkvloer ten uitvoer gaan brengen en hiervoor zullen zij zichzelf ook moeten ontwikkelen, omdat van hen bepaalde competentie van belang zijn (in het kader van een coachende leiderschapsstijl). Een ander positief punt is dat de medewerkers het idee hebben dat de leidinggevende gelooft in wat hij doet. Dat is belangrijk ook voor de invoering van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, om zo de medewerkers te kunnen overtuigen en motiveren. Over het algemeen krijgen de leidinggevenden zelf niet graag feedback, aldus de respondenten. In de toekomst zullen de leidinggevenden hier zelf ook meer voor open moeten staan, het gevaar bestaat dat de medewerker het gevoel heeft ver boven hen te staan en geen feedback van hen te waarderen, dit is niet goed voor de onderlinge verhoudingen en bevordert een hiërarchische scheiding tussen medewerker en leidinggevende waardoor medewerker mogelijk minder met hun leidinggevende willen delen.

De helft van de medewerkers heeft aangegeven dat hun leidinggevende niet altijd goed luistert, dit is geen goed teken. Het is in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid van belang dat de leidinggevenden goed naar de medewerkers (leren) luisteren een van de respondenten heeft ook aangegeven dat de leidinggevenden zich beter in zouden moeten kunnen leven in de medewerkers, goed luisteren is hier een goed begin. Een van de leidinggevenden heeft zelf ook aangegeven dat zij meer zicht zouden moeten hebben in de medewerkers om het beleid hierop aan te kunnen passen. Feedback geven is een ander onderdeel van coaching, volgens de leidinggevenden zelf geven zij altijd feedback aan de medewerkers, een meerderheid van de medewerkers is het hiermee eens en een klein deel zegt soms feedback te krijgen. De leidinggevende krijgen zelf niet allemaal graag feedback van de medewerkers. Om het opleidingsbudget goed te kunnen verdelen en om de periodieke gesprekken in te kunnen plannen, is het van belang dat leidinggevenden goed kunnen plannen. Op basis van de interviews kan geconcludeerd worden dat hier nog wel iets te verbeteren valt. Hoewel de leidinggevenden hier zelf anders over denken, zij hebben unaniem aangegeven goed te kunnen plannen.

## **6.8 Samenvatting**

In tabel 6 op de volgende pagina, zijn de bevindingen met betrekking tot de huidige en de gewenste situatie samengevat en naast elkaar gezet, waarna wordt weergegeven of er een

sprake is van een discrepantie. Vervolgens wordt aangegeven of de gemeente Spijkenisse op dit moment goed, redelijk of slecht scoort zodat duidelijk is welke factoren extra aandacht zouden moeten krijgen. In de onderstaande tabel (6) is af te lezen dat de gemeente Spijkenisse goed scoort met betrekking tot de aanwezigheid van de eerste drie geformuleerde kritische succesfactoren. De laatste drie factoren hebben extra aandacht nodig wil men op een succesvolle manier leeftijdsbewust personeelsbeleid in kunnen voeren.

Tabel 6 Discrepantie huidige en gewenste situatie gemeente Spijkenisse

**Legenda**

- De gemeente Spijkenisse scoort slecht op deze succesfactor
- +/- De gemeente Spijkenisse scoort redelijk op deze succesfactor
- + De gemeente Spijkenisse scoort goed op deze succesfactor

<b>Gewenste situatie</b>	<b>Huidige situatie</b>	<b>Discrepantie</b>	<b>-</b>	<b>+/-</b>	<b>+</b>
Een organisch organisatie regime met zowel horizontale als verticale interactie	De gemeente Spijkenisse heeft een organisch organisatieregime en interactie vindt zowel horizontaal als verticaal plaats	De huidige en de gewenste situatie komen met elkaar overeen			<b>X</b>
Draagvlak voor het beleid onder het management, de medewerkers en de ondernemingsraad	Het beleid wordt door geen van de respondenten als negatief ervaren, de respondent zien het doel van het beleid	Hier is op dit moment geen sprake van een discrepantie onder de respondenten van het onderzoek			<b>X</b>
Een open organisatiecultuur waarin menselijk kapitaal centraal staat	De gemeente heeft op dit moment een organische cultuur en er vindt een proces van verandering plaats in de richting van een persoonsgerichte cultuur	Op dit moment is hier geen discrepantie aanwijsbaar omdat er op dit moment een verandering plaats vindt in de richting van de gewenste cultuur			<b>X</b>
Geen beeldvorming en stereotypering binnen de organisatie	Medewerkers van verschillende leeftijden worden niet anders behandeld binnen de organisatie, wel bestaan er beelden die in de samenleving ook bestaan	Er is wel beeldvorming, maar er is geen sprake van negatieve beeldvorming. Hier is een minimale discrepantie		<b>X</b>	
Beleid gericht op lifetime employability	Er is op dit moment geen gestructureerd beleid op het gebied van lifetime employability, maar er zijn wel losse elementen van dit beleid terug te vinden in de organisatie	Hier is een discrepantie aanwijsbaar er is op dit moment namelijk geen gestructureerd beleid op dit gebied binnen de organisatie	<b>X</b>		
Leidinggevend en die een coachende leiderschapsstijl hanteren	De manier van leidinggevende varieert op dit moment per leidinggevende, de leidinggevend en die wel elementen van coaching	Op dit moment is er geen beleid op het gebied van coaching, hier is een discrepantie tussen de huidige en de gewenste situatie	<b>X</b>		

## Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk zal de vraagstelling worden beantwoord door middel van de beantwoording van de drie geformuleerde onderzoeksvragen.

*Hoe kan de afdeling Personeel en Organisatie van de gemeente Spijkenisse, door middel van leeftijdsbewust personeelsbeleid, inspelen op veranderingen op de arbeidsmarkt die worden veroorzaakt door de vergrijzing en de ontgroening?*

Deze vraag wordt beantwoord door de onderstaande onderzoeksvragen achtereenvolgens te beantwoorden:

- Aan welke voorwaarden dient de gemeente Spijkenisse idealiter te voldoen, om een leeftijdsbewust personeelsbeleid te kunnen voeren?
- In hoeverre voldoet de gemeente Spijkenisse aan het ideaal type organisatie op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid?
- Op welke manier kan de gemeente Spijkenisse op een succesvolle manier leeftijdsbewust personeelsbeleid invoeren?

In de aanbeveling, volgt een advies met betrekking tot de manier waarop de gemeente Spijkenisse op een succesvolle manier vorm kan geven aan het leeftijdsbewust personeelsbeleid, door middel van de beantwoording van deelvraag 3c namelijk: Wat moet men doen om vanuit de bestaande situatie de ideale situatie te kunnen bereiken?

## **7.1 Conclusie**

### Onderzoeksvraag 1

*Aan welke voorwaarden dient de gemeente Spijkenisse idealiter te voldoen, om een leeftijdsbewust personeelsbeleid te kunnen voeren?*

De organisatie wordt geconfronteerd met ontwikkelingen in haar omgeving, die van invloed zijn op de samenstelling van het personeelsbestand. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is de afgelopen jaren gestegen (de helft van het personeelsbestand is ouder dan 45 jaar), terwijl er de afgelopen jaren veel ouderen zijn uitgestroomd als gevolg van de 57+ regeling. Niet alleen de leeftijd veranderd, zoals al eerder naar voren is gekomen is ook de plaats die werk in het leven van mensen inneemt veranderd. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat jonge mensen minder binding met de organisatie hebben, dit hangt voor een deel samen met de huidige transitionele arbeidsmarkt, de welvaart en het aantal keuzemogelijkheden zijn toegenomen. Voor een ander deel hangt de plaats die werk voor mensen inneemt samen met de generatie waar deze persoon uitkomt.

Op basis van de theorie is in hoofdstuk twee de volgende definitie van leeftijdsbewust personeelsbeleid opgesteld: *Leeftijdsbewust personeelsbeleid is geïntegreerd beleid dat is gericht op het duurzaam inzetbaar maken en houden van alle medewerkers in de organisatie, ongeacht leeftijd, rekening houdend met de levensfase waarin de medewerkers zich bevinden en de generatie waar zij toe behoren.*

Centraal staat in deze definitie dat er sprake moet zijn van een geïntegreerde vorm van beleid dat de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers in de organisatie ten doel heeft. Bij het bevorderen van de inzetbaarheid moet er niet worden gekeken naar de leeftijd van de medewerkers maar naar de generatie waar deze uitkomt en de levensfase waarin deze medewerker zich bevindt. De missie van de afdeling P&O sluit aan bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid, omdat hier de medewerker en flexibiliteit en inzetbaarheid centraal staan. Op dit moment staan de in- door- en uitstroom centraal in de HRM-cyclus maar in de praktijk worden deze gegevens niet systematisch bijgehouden.

Opvallend was dat bijna alle respondenten een duidelijke mening hadden over het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid. De vraag naar wat een leeftijdsbewust volgens de respondent inhoudt werd verschillend beantwoord. De insteek van dit antwoord was per individu anders, zo benadrukte één van de respondenten de noodzaak de productiviteit voor

de organisatie te behouden en een ander richtte zich alleen op de oudere medewerker. Het is duidelijk dat er binnen de organisatie, op dit moment, nog geen algemene definitie van het onderwerp bestaat. Maar dat het onderwerp wel op belangstelling kan rekenen. Op dit moment worden er wel activiteiten ondernomen op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid, het is duidelijk dat men aandacht (met name vanuit de afdeling P&O) besteedt aan het onderwerp en er zijn zelfs al elementen van beleid (al dan niet bewust) op dit gebied. Wat duidelijk ontbreekt is een organisatiebrede visie en strategie, dit komt ook naar voren in de beleidsplan (2006, 11).

#### Onderzoeksvraag 2

*In hoeverre voldoet de gemeente Spijkenisse aan het ideaal type organisatie op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid?*

De leden van de OR en de medewerkers van de afdeling P&O zijn op dit moment met het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid als zodanig bezig. Ook de medewerkers die zijn geïnterviewd en de sectordirecteuren hebben een duidelijke mening over alleen hebben zij het eerder nooit als behoefte aan leeftijdsbewust personeelsbeleid benoemd. Dit is logisch gezien het feit dat het onderwerp belegd is bij P&O. De afdeling P&O heeft een jaar of twee geleden een aantal speerpunten voor de toekomst opgesteld en hier was leeftijdsbewust personeelsbeleid er een van, dit kan verklaren waarom sommige respondenten al redelijk op de hoogte waren met betrekking tot het onderwerp.

Op het gebied van het organisch organisatieregime kan geconcludeerd worden dat er aan deze voorwaarde voldoet. In het TOCS model (figuur 7) liggen alle punten redelijk dicht bij elkaar aan de organische kant, de technologie en structuur hebben een lichte afwijking in de richting van de mechanische kant, deze afwijking kan toegeschreven worden aan het karakter van de gemeente Spijkenisse als publieke organisatie. De gemeente Spijkenisse heeft een organisch organisatieregime. Ook op het gebied van draagvlak voldoet de gemeente Spijkenisse op dit moment aan de in het theoretisch kader geformuleerde punten. De respondenten zijn betrokken bij het onderwerp en het wordt door een meerderheid van de respondenten beleefd ook hebben de respondenten aangegeven het nut van een leeftijdsbewust personeelsbeleid in te zien. Verschillende respondenten hebben aangegeven dat er een organisatiebreed draagvlak voor dit beleid zal zijn, mits het op de juiste manier wordt ingevoerd. Op basis van het 'Op koers' programma is men bezig met het proces van cultuurverandering. Deze gewenste cultuur sluit goed aan bij de doelen die met een leeftijdsbewust personeelsbeleid worden nagestreefd. De huidige organische cultuur, die wordt omschreven als open en mensgericht, maakt een leeftijdsbewust personeelsbeleid zeer goed mogelijk. Opgemerkt dient te worden dat er wel een uitzondering is op dit gebied, er is namelijk een groep medewerkers met een eigen gedeelde cultuur, die anders is als van de rest van de organisatie, deze groep zal binnen korte tijd de organisatie gaan verlaten.

Binnen de organisatie is geen sprake van negatieve stereotypering, dit komt overeen met de gewenste situatie. Uit de interviews kwam duidelijk naar voren dat de respondenten vooral naar individuen kijken en dat de leidinggevenden dit ook doen, op een enkele uitzondering na. Deze uitzondering heeft betrekking op de opleidingsmogelijkheden, omdat de leidinggevende met een beperkt budget werken op dit gebied. Drie respondenten hebben aangegeven dat er in gevallen van gelijkheid eerder een opleiding wordt gegeven aan de jongere medewerker. Geconcludeerd kan worden dat er op het gebied van scholing wel een mentaliteitsverandering nodig is voor alle leden van de organisatie, voor zowel de leidinggevenden als de medewerkers (Quispel, 2000:33). Een van de respondenten uit de oudste leeftijdscategorie heeft idee dat hij door zijn leeftijd geen opleiding meer mag volgen, en als gevolg hiervan worden wensen op dit gebied niet kenbaar gemaakt, omdat hij zelf denkt toch niet in aanmerking te komen. Dit is een voorbeeld van een self-fulfilling prophecy. Volgens een aantal oudere respondenten zouden jongeren minder binding hebben met de organisatie en andere werkmentaliteit hebben. Geconcludeerd kan worden dat dit een goed

voorbeeld is van een verschil dat voortkomt uit de generatie waartoe deze medewerkers behoren.

Op basis van de interviews kan worden geconcludeerd dat een meerderheid van de respondenten heeft aangegeven dat er op het gebied van employability geen structurele activiteiten worden ondernomen. De wenbaarheid van de medewerkers is op dit moment gering. Toch wordt het employabilitybeleid door de respondenten als redelijk goed ervaren, maar men geeft aan dat er niet over voldoende middelen beschikt kan worden om dit beleid ten uitvoer te brengen. Het gaat dan met name om leidinggevenden die aan hebben gegeven een gebrek te hebben aan tijd en geld om dit beleid op een goede manier uit te kunnen voeren. Diverse medewerkers hebben aangegeven dat hun leidinggevende hen, naar hun idee, niet voldoende te bieden heeft. Op het gebied van scholing is er op dit moment geen duidelijk beleid, geconcludeerd kan worden dat het budget te klein is maar dat dit ook niet helemaal effectief besteed wordt.

Op basis van de beleidsscan en de interviews kan geconcludeerd worden dat er op dit moment niet veel doorstroom mogelijkheden binnen de organisatie zijn. Dit is te wijten aan onvoldoende samenwerking op dit gebied binnen de organisatie, wat een gevolg is van een gebrek aan urgentie besef. De personeelsinstrumenten zijn grotendeels wel aanwezig, maar deze vormen geen geïntegreerd deel van het beleid en zijn niet altijd toegankelijk voor de medewerkers. Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat de het ideale loopbaan van sommige respondenten is om telkens een stapje omhoog (met name de jongeren), dit past niet bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid omdat het niet erg flexibel is. Op het gebied van doorstroom is dan ook een mentaliteitverandering wenselijk, medewerkers zullen vaker horizontaal (van functie of van taak) moeten rouleren om de doorstroom te bevorderen. Met betrekking tot de uitstroom worden er wel exit gesprekken wel gevoerd, maar uit mijn onderzoek is gebleken dat hier verder eigenlijk niet veel mee wordt gedaan. Slechts één van de personeelsadviseurs, die nota bene nog niet lang in dienst is bij de gemeente Spijkenisse, was in staat hier haar beeld van te schetsen. De andere adviseur verwees mij door naar een map waarin deze gesprekken worden opgeslagen. Dit is naar mijn mening geen goed teken, het is belangrijk dat er inzicht is in de redenen van uitstroom. Dit is een voorbeeld van een instrument dat reeds binnen de organisatie beschikbaar is, maar dat strategisch zou moeten worden ingezet in het overige beleid omdat het nu voor een belangrijk deel zijn doel mist.

Geconcludeerd kan worden dat de leidinggevenden op dit moment al een deel van de activiteiten uitvoeren die passen bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid, maar dat dit niet bewust gebeurt. Ook zien de leidinggevenden niet altijd het nut in van bepaalde activiteiten, zij geven tijd en geld vaak als knelpunt waardoor zij keuzes moeten maken en bepaalde dingen niet kunnen worden gedaan. De leidinggevenden geven in bijna alle gevallen wel feedback, maar krijgen niet altijd graag feedback terug. Het is belangrijk dat de leidinggevende, in het kader van zijn rol als coach, ook feedback wil ontvangen. Het wordt op dit moment van de medewerker verwacht zelf met ideeën te komen met betrekking tot de eigen ontwikkeling. Op dit moment vervullen de leidinggevenden hierin een faciliterende rol, dit sluit aan bij de rol van de leidinggevende als coach.

## **7.2 Aanbevelingen gemeente Spijkenisse**

In deze scriptie wordt gesproken over het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid, mijn advies aan de gemeente Spijkenisse is om dit beleid levensfasebewust beleid te noemen. Ten eerste omdat leeftijdsbewust personeelsbeleid, niet echt lekker in mond ligt, veel mensen struikelen erover. Ten tweede omdat deze term duidelijker weergeeft waar het beleid zich op richt (en dat is meer de levensfase van de leeftijd). Wanneer wordt gesproken

over een levensfasebewust beleid, dan wordt de term leeftijd niet specifiek genoemd en het is ook de bedoeling om de focus nu juist niet op de factor leeftijd te leggen, dit gebeurt met de term leeftijdsbewust personeelsbeleid wel. Achter dit beleid zit een bepaalde gedachte en deze moet centraal staan, zodat het voor iedereen begrijpelijk is wat ermee bedoeld wordt. Deze benaming zal ook een positief effect hebben op het draagvlak. In deze paragraaf staat de beantwoording van de derde en laatste onderzoeksvraag centraal, namelijk: *Op welke manier kan de gemeente Spijkenisse op een succesvolle manier leeftijdsbewust personeelsbeleid invoeren?*

### **7.2.1 Invoering van het beleid**

Zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen zijn er bij de invoering van het beleid een drietal factoren van belang, namelijk inhoudelijke openheid, openheid van proces en de mogelijkheid om invloed uit te oefenen. Een goede informatievoorziening met veel openheid is hier van groot belang. De jongere medewerkers die geïnterviewd zijn hebben aangegeven een hekel te hebben aan de term mobiliteitsbeleid, bij de communicatie van het geformuleerde beleid raad ik dan ook aan op te passen met dit soort terminologie en meer de focus te leggen op de voordelen die het beleid in zijn algemeenheid heeft voor de medewerker. Ook de inhoud van het beleid moet niet te specifiek worden benoemd om te voorkomen dat mensen zich op voorhand tegen bepaalde dingen gaan verzetten. Nu zijn de respondenten negatief over demotie, dit is logisch met name voor jongeren. Demotie is een optie die individueel aan een medewerker voor zou moeten worden gelegd. Het zou niet als onderdeel van het beleid moeten worden gepresenteerd, omdat dit het draagvlak negatief zal beïnvloeden. Op basis van de interviews is naar voren gekomen dat een aantal van de medewerkers niet de behoefte hebben elke keer uitgebreid van nieuw beleid op de hoogte te worden gebracht omdat dit volgens hen negatieve reacties op zal roepen. Tijdens de exit gesprekken hebben sommige mensen aangegeven de organisatie te verlaten omdat zij veranderingsmoe zijn, doordat er zo vaak veranderingen zijn binnen de gemeente. Verschillende respondenten hebben tijdens het interview ook gezegd dat beleid met veel 'tam tam' ingevoerd wordt. Bij de invoering van het beleid moet de afdeling P&O niet teveel ophef maken, de meeste instrumenten bestaan en het is in veel gevallen slechts een kwestie van een geïntegreerde toepassing hiervan op een strategische manier. Het risico van veranderingsmoeheid is hier duidelijk aanwezig, terwijl het beleid helemaal niet rigoureuus hoeft te wijzigen.

In de beleidsscan is naar voren gekomen dat er te weinig binding is tussen het personeelsbeleid en de praktijk (Beleidsscan, 2006:11). Om het beleid te kunnen laten slagen zullen de afdeling P&O en de leidinggevenden nauw met elkaar moeten samenwerken, met name bij de invoering van dit beleid zodat zij resultaten gelijk terug kunnen terugkoppelen. En ook wat betreft werving en selectie etc zodat de afdeling in kan spelen op de behoefte die leidinggevenden hebben. Het is belangrijk dat het leeftijdsbewust personeelsbeleid strategisch wordt geïntegreerd in het overige beleid, het dient te beginnen op het moment dat een medewerker in dienst treedt en te eindigen wanneer deze uitdienst treedt. Om het beleid succesvol in te kunnen voeren dient het uitdrukkelijk niet te gaan om een aantal losse maatregelen (Quispel, 2000:57). Het is hierbij belangrijk dat de door een van de respondenten zo mooi omschreven 'papierentijgers' ook daadwerkelijk gebruikt gaan worden. Op basis van de beleidsscan en de interviews is naar voren gekomen dat de leidinggevenden op dit moment niet voldoende toegerust zijn om op een manier leiding te geven die aansluit bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid. De kennis van leidinggevenden met betrekking tot coaching moet worden vergroot zodat zij de kennis hebben om dit op een goede manier uit kunnen voeren. Daarnaast moeten zij ook het belang ervan inzien, nu zeggen veel respondenten dat tijd hier een knelpunt is, maar de leidinggevende moet hier prioriteiten stellen. Alle tijd die een leidinggevende in zijn medewerkers steekt zal zich dubbel opbrengen (Van Krimpen, 2001:48). Coaching moet worden gezien als een lange termijn investering, die in het begin veel tijd in beslag zal nemen, maar deze tijd zal zich in de loop van de tijd ruim terugverdienen (Kitching, 2000). Door middel van coaching kan de

leidinggevende ook zijn inzicht vergroten in de ontwikkelingen op personeelsgebied binnen de eigen afdeling. Het voordeel hiervan is dat duidelijk in kaart kan worden gebracht wie, wanneer en waarom de organisatie zal (of wil) gaan verlaten zodat hier met werving en selectie op in kan worden gespeeld. Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat leidinggevendenden zich meer bewust zouden moeten zijn van wat de medewerkers in een bepaalde fase willen, leidinggevendenden zouden op het gebied van generaties en levensfasen meer kennis moeten hebben.

Samenvattend zijn de volgende aspecten van belang wanneer de gemeente Spijkenisse het beleid in gaat voeren: inhoudelijke openheid, openheid van proces, mogelijkheden tot het uitoefenen van invloed door actoren, samenwerking tussen P&O en leidinggevendenden en een strategische integratie van het beleid.

### **7.2.2 Strategische personeelsplanning**

Een belangrijke aanbeveling is te komen tot een goede personeelsplanning. Het is van belang voortdurend inzicht te hebben in de samenstelling van het personeelsbestand, dit vereist een strategische personeelsplanning. Belangrijke onderdelen hiervan zijn inzicht in de personeelsontwikkeling, dat wil zeggen in de instroom, doorstroom en uitstroom cijfers en de prognoses op dit gebied. Het is belangrijk dat de leidinggevende duidelijk het personeelsbestand van zijn of haar eigen afdeling in de gaten houdt. Zodat er zoveel mogelijk duidelijkheid bestaat over de samenstelling hiervan en de eventuele mensen die organisatie willen verlaten en op welke termijn zij dit willen, zodat hier tijdig op in kan worden gespeeld. Ofwel door iemand een andere functie te bieden en te behouden ofwel door iemand anders voor de functie in te werken.

Loopbaanontwikkeling is een onderdeel van de strategische personeelsplanning. Met behulp van een goede personeelsplanning kan een inschatting worden gemaakt met betrekking tot de behoefte aan personeel nu en in de toekomst, zodat hier tijdig op ingespeeld kan worden. Dit is geen taak van de afdeling P&O maar van de afdelingen zelf, de leidinggevende moet in de gaten houden welke ontwikkeling 'zijn' personeelsbestand maakt. Zodat tijdig gesignaleerd wordt wanneer een medewerker uit- of door zal gaan stromen en er maatregelen genomen kunnen worden. Samenwerking tussen P&O en de leidinggevendenden is belangrijk, zodat zij onderling medewerkers uit kunnen wisselen. Een goede samenwerking bevordert de doorstroom binnen de organisatie.

Het is hier ook van belang dat de personeelsnummers niet langer veranderen wanneer medewerkers van functie veranderen. Zodat men binnen de organisatie inzicht heeft in de functieduur en doorstroom binnen de organisatie. Deze gegevens van medewerkers zouden bijgehouden moeten worden. Dit kan op individuele basis, denk hierbij aan het systeem dat Siemens hanteert, waarbij iedere medewerker een CD-rom heeft waarop dit soort dingen worden bijgehouden. Dat een goede personeelsplanning van belang is voor de gemeente Spijkenisse blijkt uit het feit dat er vorig jaar een aantal medewerkers de organisatie hebben verlaten omdat zij geen of niet voldoende doorgroei mogelijkheden hadden. Door een goede planning kan er ruim op tijd op eventuele problemen op dit gebied worden ingespeeld.

### **7.2.3 Werken aan inzetbaarheid**

Naast de personeelsplanning is het van belang dat de organisatie werkt aan de inzetbaarheid van de medewerkers. De inzetbaarheid van de medewerkers kan worden beïnvloed met behulp van scholing, maar bij de werving en selectie zal er al rekening mee moeten worden gehouden dat er mensen worden geworven die zich binnen de organisatie willen ontwikkelen en die bereid zijn zich te blijven ontwikkelen. Om op deze manier te voorkomen dat mensen de gemeente Spijkenisse als leerschool gebruiken om ervaring op te doen, en vervolgens overstappen (job-hoppen) naar de beter betalende private sector. Met



ander woorden er moet worden gezocht naar mensen die beschikken over de juiste motivatie om bij de gemeente Spijkenisse te komen werken.

Nieuwe medewerkers of medewerkers die van functie wisselen kunnen het best worden ingewerkt door een mentor of coach, die op deze manier zijn kennis en ervaring over kan dragen. Coaching brengt als voordeel met zich mee dat reputatie van de organisatie als werkgever verbeterd, aldus Kitching (2000). De leidinggevende is niet de enige die op een coachende manier werkt, het is ook de bedoeling dat ouderen die waarschijnlijk binnen 5 a 10 jaar de organisatie zullen gaan verlaten een mentor functie aan hun taak toegevoegd krijgen, zodat zij hun kennis over kunnen dragen. Het is van belang dat mensen die als mentor optreden over de vaardigheden beschikken om dit te kunnen doen, inlevingsvermogen is hier een van de belangrijkste vaardigheden. De kans is bovendien groot dat dit motiverend werkt voor de 'oudere' medewerker die een mentorfunctie vervult, omdat deze persoon zich niet aan de kant geschoven voelt, maar juist de kans krijgt kennis en ervaring over te dragen. Dit sluit aan bij de in het theoretisch kader beschreven behoeften niveaus van mensen, namelijk de behoefte op het vierde niveau aan waardering en erkenning. En ook het vijfde niveau de behoefte aan zelfontplooiing.

Mentoring is de taak van een medewerker die een andere medewerker onder zijn vleugels neemt om zodoende kennis, ervaring en netwerk over te dragen. Behoud van het netwerk is van groot belang in de gemeentelijke organisatie, je moet de juiste mensen kennen om bepaalde dingen op jouw functiegebied (snel) voor elkaar te kunnen krijgen. De mentor kan zijn 'pupil' in zijn eigen netwerk introduceren. Niet alleen oudere medewerkers kunnen deze functie vervullen, maar ook andere medewerkers die de organisatie gaan verlaten of die van functie willen gaan wisselen moeten hun kennis over kunnen dragen op hun opvolger. Dit alles met het oog op kennisbehoud in de organisatie. Coaching is de taak van de leidinggevende. Coaching zal in het begin veel tijd kosten maar de coach kan op zijn beurt taken delegeren, waardoor deze tijd zich uiteindelijk terugverdient. Hetzelfde geldt voor mentoring. Hierbij kan ook het motief van leidinggevend en medewerkers die zeggen geen tijd hiervoor te hebben worden weggenomen.

Op het gebied van opleidingen zou er een strategisch opleidingsbeleid moeten komen, waarbij aan het begin van de periode het budget door de leidinggevende kan worden verdeeld over de medewerkers. Het verdient aanbeveling dit budget met de voorgesteld 0,5% te verhogen, gezien de relevantie van het bieden van opleidingsmogelijkheden. De leidinggevende kan dit budget het best verdelen met behulp van de kennis die hij heeft over de doelstellingen van de eigen afdeling, de informatie uit de strategische personeelsplanning en de informatie uit de (POP)gesprekken die de leidinggevende periodiek met de medewerkers voert. Het is belangrijk dat de opleidingen evenredig verdeeld worden, ongeacht leeftijd zodat het kennisniveau in de organisatie op peil blijft.

Er zouden voorwaarden moeten kunnen worden verbonden aan het volgen van opleidingen om misbruik te voorkomen. Het risico bestaat namelijk dat mensen de gemeente uitsluitend als opleidingsinstituut gaan ge/misbruiken. Zo kan de medewerker worden verplicht nog minimaal twee jaar bij de gemeente in dienst te blijven, wanneer deze persoon een opleiding volgt ter waarde van 5.000Euro. Als deze persoon toch eerder uit dienst wil treden is dit wel mogelijk, maar dan moet een deel van de opleidingskosten terug worden betaald. Deze methode wordt ook in de private sector gehanteerd.

Om de medewerkers te kunnen behouden moet het mogelijk zijn voor medewerkers in hun functie te groeien, van functie te rouleren en van taak te rouleren. Kortom de doorstroom binnen de organisatie moet bevorderd worden, zodat medewerkers niet te lang dezelfde functie vervullen.

Met het oog op de inzetbaarheid is het ten alle tijden van belang dat er een afstemming plaatsvindt tussen belasting en belastbaarheid van de medewerkers. Wanneer een medewerker behoefte heeft aan ondersteuning, om welke reden dan ook, dan is het raadzaam dat hier aan tegemoet kan worden gekomen. De organisatie kan gebruik maken van de zogenaamde Work Ability Index (WAI), dit is een instrument waarmee de gezondheid en het werkvermogen van de medewerker in kaart worden gebracht. Deze index kan een voorspelling geven van de mentale en fysieke belastbaarheid van medewerkers waardoor er passende maatregelen kunnen worden genomen (Zie bijlage 4).

#### **7.2.4 Lifetime employability**

Op het gebied van lifetime employability, is het van belang dat er maatregelen worden genomen die bijdragen aan een levenslange mobiliteit van alle medewerkers (ongeacht leeftijd) binnen de organisatie. Flexibiliteit van zowel medewerkers als organisatie is hier een vereiste. Bovendien is het raadzaam voor de organisatie loopbaanpaden te ontwikkelen.

Loopbaanontwikkeling is een middel om medewerkers aan te kunnen trekken en te behouden. Het is van belang dat mensen de mogelijkheid krijgen zich te ontwikkelen binnen de organisatie. Dit is een kwestie van maatwerk, er bestaan niet zoiets als 'de loopbaan'. De manier waarop de gewenste loopbaan eruitziet, is afhankelijk van de individuele medewerker, zijn levensfase en de generatie waar hij toe behoort. Door te investeren in de loopbaan van medewerkers kan de organisatie voorkomen dat er te laat wordt ingegrepen als een medewerker bijvoorbeeld ontevreden is over zijn huidige situatie en hierdoor de organisatie verlaat of minder productief wordt. Het is de bedoeling dat de wensen van de organisatie en die van het individu op elkaar afgestemd kunnen worden. De organisatie zal hier een duidelijk eigen beleid voor moeten formuleren waar iedereen in de organisatie van op de hoogte wordt gesteld. Duidelijkheid is belangrijk, de medewerker moet niet worden gedwongen tot functieroulering maar wel gestimuleerd worden. Medewerkers die geen andere functie willen komen in aanmerking voor taakroulatie, veranderingen in het takenpakket. Het is raadzaam een termijn vast te stellen voor deze roulering, bijvoorbeeld elke 5 jaar. Een aantrekkelijk loopbaanbeleid is ook voordelig voor het imago van de gemeente Spijkenisse omdat dit betrokkenheid met de medewerkers toont. Een ander voordeel is dat het voor jong medewerkers aantrekkelijker kan worden de gemeente als werkgever te kiezen. Dit kan de instroom bevorderen, wanneer dit duidelijk bij de werving van (potentiële) medewerkers wordt gecommuniceerd. De aankomende aanstelling is vaste dienst is een belangrijke stap in de goede richting ook omdat hiermee de verantwoordelijkheid van de medewerkers voor hun eigen loopbaan wordt beïnvloed.

Het is de taak van de leidinggevenden loopbaangesprekken, de zogenaamde POP gesprekken, met de medewerkers aan te gaan. Leidinggevenden zijn in dit geval, de sectordirecteuren, afdelingshoofden en de teamcoördinatoren. Deze gesprekken moeten een vast onderdeel van het beleid vormen en periodiek herhaald worden. Het is hier aan te bevelen de 70/30 regel aan te houden, dit houdt in dat 70% van de verantwoordelijkheid van de ontwikkeling bij de medewerker zelf ligt en dat de overige 30% bij de organisatie ligt (Kitching, 2000:34). De 30% bestaat voornamelijk uit het faciliteren van de medewerker, door het bieden van mogelijkheden op het gebied van opleiding en doorstroom. Het verdient aanbeveling om het competentie management in deze gesprekken als leidraad te gebruiken.

Naast de interne mobiliteit van medewerkers is het belangrijk dat men binnen de organisatie ook open staat voor externe mobiliteit, omdat dit de algemene mobiliteit kan bevorderen. Het is belangrijk dat medewerkers die uitstromen worden begeleid. Daarnaast is het van belang dat de redenen waarom medewerkers uitstromen duidelijk worden bijgehouden (de exit gesprekken), waarbij deze gegevens periodiek moeten worden geanalyseerd zodat eventuele trends kunnen worden ontdekt en men hierop in kan spelen.

## 7.2.5 Work-life balance

Met het oog op de transitionele arbeidsmarkt en het bieden van maatwerk in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is het van belang dat er binnen de organisatie oog is voor de work-life balance van de medewerkers. Hierbij valt te denken aan mogelijkheden tot het aanpassen van de werktijden. De prikklok is een goed hulpmiddel en biedt de medewerker meer vrijheid bij het indelen van de eigen werktijden. Een andere mogelijkheid is het aanpassen van de inhoud van de functie of van het takenpakket rekening houdend met de levensfase waarin de medewerker zich bevindt. Ook op dit gebied is het van belang dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden worden geboden aan de medewerker, zodat deze gemotiveerd en inzetbaar blijft. De respondenten uit de jongste groep hebben aangegeven een (te) hoge werkdruk te ervaren. De gemeente Spijkenisse zou hier nog eens kritisch naar moeten kijken, het is namelijk belangrijk dat belasting en belastbaarheid met elkaar in evenwicht zijn wil men medewerkers voor de organisatie kunnen behouden.

Op basis van het bovenstaande wordt hieronder in tabel 7 kort en overzichtelijk weergegeven welke elementen het leeftijdsbewust personeelsbeleid zou moeten bevatten en hoe de gemeente Spijkenisse op dit moment scoort op deze elementen. Zodat duidelijk is waar men aandacht aan dient te besteden.

Tabel 7 Score van de gemeente Spijkenisse op de elementen van leeftijdsbewust personeelsbeleid

	-	+/-	+
<b>Legenda</b>			
-	De gemeente Spijkenisse moet prioriteit geven aan dit element, omdat dit op dit moment niet aanwezig is		
+/-	Dit element is gedeeltelijk aanwezig, maar hier wordt nog niet op de juiste manier gebruik van gemaakt		
+	Dit element is op dit moment al op een manier aanwezig die aansluit bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid		
<b>Strategische personeelsplanning</b>			
Inzicht in personeelsontwikkeling		X	
Inzicht in in- door- en uitstroom	X		
Inzicht in de ontwikkeling van de organisatie		X	
<b>Werken aan inzetbaarheid</b>			
Passende werving en selectie		X	
Coaching en mentoring	X		
Scholing van medewerkers en leidinggevenden		X	
Bieden van groeimogelijkheden		X	
Bieden van mogelijkheden tot functie- en taakrotatie		X	
Afstemmen van belasting en belastbaarheid		X	
Invoeren van de Work Ability Index	X		
Doorstroom bevorderen	X		
Ondersteuning aan medewerkers bieden		X	
<b>Employability</b>			
Ontwikkelen van loopbaanpaden	X		
Competentiemanagement		X	
Gesprekken voeren met medewerkers		X	
Openstaan voor externe mobiliteit			
Uitstroom begeleiden en bijhouden		X	
<b>Work-life balance</b>			
Flexibiliteit in werktijden			X
Aanpassen van functieomvang		X	

Aanpassen van taakpakket		X	
Bieden van ontwikkelmogelijkheden		X	

### 7.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Tijdens de uitvoering van dit onderzoek is naar voren gekomen dat het imago van de gemeente Spijkenisse als 'niet goed' wordt ervaren door respondenten van de interviews, maar ook door andere mensen binnen de organisatie. Er zullen op lokaal niveau activiteiten ondernomen moeten worden om de gemeente Spijkenisse als interessante werkgever neer te zetten. Een voorbeeld zijn de vacatures binnen de gemeente die op de website staan ([www.spijkenisse.nl](http://www.spijkenisse.nl)) hier staat alleen de functie beschreven, maar er staat niets over de gemeente Spijkenisse als werkgever. Wie is de gemeente als werkgever? Wat kan een potentiële sollicitant verwachten van de gemeente als werkgever? Respondent I noemde net als respondent G de relatief slechte positie op de arbeidsmarkt van de gemeente Spijkenisse. Beiden zien een leeftijdsbewust personeelsbeleid als een mogelijkheid om deze positie te verbeteren. Hier sluit ik mij volledig bij aan, ook Kitching (2000) stelt dat de positie van de organisatie kan worden verbeterd door activiteiten zoals coaching. Het is hier van belang dat de verschillende elementen die dit beleid bevat op de juiste manier gecommuniceerd worden dan kan dit de positie van de gemeente Spijkenisse op de arbeidsmarkt beïnvloeden. Daarom verdient het aanbeveling om onderzoek te verrichten naar wat het imago van de gemeente als werkgever op dit moment is, welk imago zij zou willen hebben en hoe dit bereikt kan worden. Het gewenste imago zou moeten samenhangen met activiteiten die ondernomen worden op het gebied van het leeftijdsbewust personeelsbeleid (levensfase beleid). Dit is van groot belang om nieuwe medewerkers aan te kunnen trekken bij een steeds krappere arbeidsaanbod, de gemeente zal zich op dit gebied extra moeten inzetten. Met behulp van het levensfase beleid worden medewerkers zoveel mogelijk binnen de organisatie behouden, maar toch zal er altijd behoefte zijn aan instroom mede als gevolg van natuurlijk verloop. Het feit dat op dit moment de helft van het personeelsbestand ouder is dan 45 jaar geeft aan dat er op termijn in een keer behoefte zal zijn aan veel instroom. Het verdient aanbeveling de werkdruk onder de jongere medewerkers nader te onderzoeken. De respondenten uit deze categorie hebben aangegeven meer werk te krijgen dan zij daadwerkelijk aankunnen.

### 7.4 Reflectie

Het is gebleken dat de hoeveelheid literatuur die er beschikbaar is over het onderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid of over aspecten hiervan is groot. Tijdens de uitvoering van dit onderzoek werd duidelijk dat leeftijdsbewust personeelsbeleid op dit moment een 'hot item' is, er worden congressen, werkconferenties en zelfs workshops over dit onderwerp gehouden, welke ook in het kader van dit onderzoek zijn bijgewoond in de afgelopen vijf maanden! Zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen zijn er veel verschillende benamingen en benaderingen die met dit onderwerp te maken hebben. In deze scriptie zijn deze verschillende theorieën en benaderingen beschreven en met elkaar vergeleken, op basis hiervan is er definitie geformuleerd, die duidelijk maakt wat het doel is van een leeftijdsbewust personeelsbeleid en waar dit beleid zich op richt bij de gemeente Spijkenisse. Tijdens uitgebreide literatuurstudie is duidelijk geworden dat de verschillende auteurs zich op een onderdeel van het beleid of een aantal onderdelen hiervan richten, maar dat er veel verschillende factoren relevant zijn. Deze scriptie vormt een overzicht van een aantal relevante benaderingen op dit gebied. Ook zijn er zes kritische succesfactoren geformuleerd, op basis van deze literatuur. In de wetenschappelijke literatuur is het onderwerp generatiemanagement niet duidelijk naar voren gekomen maar tijdens het congres werd dit onderwerp wel aangesneden. Terwijl dit wel een grote rol speelt wanneer men de verschillen tussen mensen in de organisatie wil kunnen begrijpen en verklaren, aangevuld met de

levensfase waarin de personen verkeren. Op het gebied van levensfasen mist er in de literatuur een indeling naar levensfasen, die niet is gekoppeld aan leeftijd. De manier waarop het nu wordt omschreven is de dertigers, de veertigers enzovoort maar dan wordt er nog een koppeling gemaakt met de factor leeftijd terwijl bepaalde gebeurtenissen in het leven van mensen (medewerkers) juist centraal zouden moeten staan. Denk bijvoorbeeld aan het krijgen van kinderen, dit is tegenwoordig niet alleen voorbehouden aan twintigers, maar ook dertigers, veertigers en zelfs mensen van vijftig kunnen kinderen krijgen. Het krijgen/hebben van kinderen zou in dit geval de levensfase moeten zijn.

De kritische succesfactoren die hier zijn opgesteld zijn ook toepasbaar op andere organisaties die een leeftijdsbewust personeelsbeleid in willen voeren. Deze succesfactoren, zijn algemene factoren die aanwezig moeten zijn om dit beleid succesvol in te kunnen voeren passend bij het karakter van een gemeente als publieke organisatie. Ook de geformuleerde aanbeveling is voor andere organisaties bruikbaar. Deze omschrijft algemene elementen die een leeftijdsbeleid zou moeten bevatten en kan zodoende als leidraad dienen voor organisaties die zich met het onderwerp bezig houden. Wel zal elke organisatie zelf moeten onderzoeken wat de huidige stand van zaken is op het gebied van de succesfactoren.

Het was opmerkelijk dat de respondenten van de interviews een ander opleidingsbudget noemden dan er, volgens een van de teamcoördinatoren van de afdeling P&O, in werkelijkheid is. De respondenten gaven aan dat dit op dit moment 1,5% van de loonsom is en dat men het wil verhogen naar 2,0%, maar dat de kans volgens hen klein is dat dit daadwerkelijk gebeurt. Terwijl de teamcoördinator stelt dat het budget op dit moment 1,75% is en dat de kans zeer groot is dat dit wordt verhoogd naar 2,5%. Hetzelfde is opgevallen met betrekking tot het gebruik van competentie management. De respondenten van de interviews hebben aangegeven dat er tijdens de POP gesprekken en de werving en selectie al wordt gewerkt op basis van competenties. Een van de teamcoördinatoren heeft aangegeven dat er op dit moment geen of weinig sprake is van competentiegerichte werving. Hetzelfde geldt voor de POP gesprekken de respondenten (zowel leidinggevenden als medewerkers) hebben aangegeven dat er regelmatig POP gesprekken worden gehouden, terwijl men vanuit de afdeling P&O heeft aangegeven dat er formeel nauwelijks POP gesprekken worden gehouden en als ze worden gehouden dat ze dan niet worden vastgelegd. Uit dit onderzoek is ook naar voren gekomen dat er exit-gesprekken worden gehouden met medewerkers die de organisatie (gaan) verlaten, maar dat deze ook niet duidelijk worden bijgehouden. Dit is een gemiste kans voor de organisatie, omdat deze gesprekken inzichtelijk kunnen maken waarom personeel uitstroomt. Op basis van het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat er binnen de organisatie nog geen coherente opvatting bestaat met betrekking tot het personeelsbeleid. Met de invoering van een leeftijdsbewust personeelsbeleid kan men hier verandering in brengen.

## Geraadpleegde bronnen

### Literatuur

A+O fonds Gemeenten. (2005). *Levenslang inzetbaar: Leeftijdsbewust personeelsbeleid voor gemeenten*. Den Haag: Stichting A+O fonds gemeenten.

Afdelingsplan Personeel en Organisatie 2006. (2005). *Verankering en samenhang*.

Baars, J. (2001). Ouder worden en ouder gemaakt worden. In: Quispel, Y & Christ, L (2001), *Ouder worden: Een kwestie van leeftijd? Theorieën over leeftijd in relatie tot veroudering, levensfasen en levensloop*. Utrecht: Zuidam.

Bax, E, H. (2003). *Kansrijk kiezen: Raamwerk voor Strategisch Human Resource Management*. Schoonhoven: Academis Service.

Beleidsplan Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Wagemans, E. (2006). *Met nieuw elan, Impulsen aan Leeftijdsbewust Personeelsbeleid in de Gemeente Spijkenisse*. Amsterdam, I-Nova.

Bienemann, M & Spijkerman, R & Reekers, M. (2005). *De seniorcode: Je loopbaan na je 45<sup>ste</sup>*. Utrecht: Thema, bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij.

Boedeltje, M & Graaf, L de. (2004). *Draagvlak nader bekeken, Een verkenning van het begrip draagvlak binnen een interactief beleid op lokaal niveau vanuit een normatief en instrumenteel perspectief*. Antwerpen: paper voor het politicologenetmaal.

Boomsma, S. (2001). *De waarde van tevreden medewerkers; Meten en verbeteren van personeelstevredenheid*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Brink, D van den & Heemskerk, F. (2006). *De vergrijzing leeft: Kansen en keuzen in een veranderende samenleving*. Epe: Hooiberg.

Brouns, B. (1999). Macht, (de)centralisatie en leidinggeven. In: Doorewaard, H & Nijs, W de (red.), *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*. Utrecht: Lemma.

Buuren, H van & Hummel, H. (1997). *Onderzoek de basis*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Conceptbeleidsplan 2007-2010. College voor Arbeidszaken, Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 11 december 2006.

De Stille Evolutie = "Op Koers..." (2005). uitgave van de Gemeente Spijkenisse.

Derks, G.J. (2000). *Leeftijdsbewust Personeelsbeleid en Ouderenbeleid*. Den Haag: VNG Uitgeverij.

Dijkstra, J, H. (1997). *Doorstroming van personeel is bittere noodzaak: Bevordering van 'employability' en mobiliteit bij overheidsorganisaties*. Alphen aan den Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink bv.

Grundemann, R & Dalen, E.J van, & Vries, S de. (2003). *HRM in de toekomst*. TNO Arbeid.

Hakvoort, J.L.M. (1996). *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*. Delft: Eburon.

Harrison, R (1972). *Understanding our organisation's character*. Harvard Business Preview, jaargang 50, uitgave 3 p119 -128.

Heinrichs, D, W. (2005). Demotie; niet kansloos! Scriptie Master Sociologie, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Hemphill, J, K, & Coons, A,E. (1957). Development of the leader behaviour description questionnaire. In: Stogdill, R,M & Coons, A,E, *Leader behaviour; Its description and measurement*. Columbus, Ohio State University.

- Kerkhoff, W,H,C. (1998). *De oudere werknemer, Over 'employability' en 'suitability'*. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie.
- Kitching, J (red.). (2000). *Een leven lang leren: Ontwikkel het menselijk kapitaal in uw organisatie*. Zaltbommel: Thema, bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij.
- Krimpen, H. van. (2001). *Werk moet wel verschrikkelijk zijn: leeftijdsbeleid voor organisaties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Koot, W,C,J. (1994). *Ambigüiteit en wisselende identiteiten*. Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid, M&O, 2, p113-129.
- Korsten, A & Leers, G. (2005). *Inspirerend leiderschap in de risicomaatschappij*. Utrecht: Uitgeverij Lemma bv.
- Kotler, P & Armstrong, G & Saunders, J & Wong, V. (2003). *Principes van marketing*. Prentice Hall: Pearson Education.
- Lattmann, C. (1981). *Leiderschapsstijl en richtlijnen voor het geven van leiding*. Brussel: Samsom Uitgeverij.
- Leisink, P.L.M, Thijssen, J.G.L & Walter, E. (2004). *Langer doorwerken met beleid; De praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseatiwetenschap.
- Lokhorst, B. (2003). *Naar een duurzame inzet van alle leeftijden*. Utrecht: Expertisecentrum leeftijd en maatschappij.
- Lubbers, J. (2006). *Sociaal Jaarverslag Gemeente Spijkenisse 2005*.
- Maes, G. (2000). *De kracht van human resources in de onderneming: Modellen voor een geïntegreerde HRM-aanpak*. Leuven: Leusden Acco.
- Meulen, van der, S.J. (2005). *Help, de manager verzuipt! Coachingsbehoefte bij overheidsmanagers nader verklaard*. Scriptie, Master Arbeid Organisatie en Management, Erasmus Universiteit Rotterdam, september 2005.
- Mintzberg, H. (1997). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service Economie en Bedrijfskunde.
- Muffels, R. (2001). Tussen mythe en werkelijkheid. In: Quispel, Y & Christ, L (2001), *Ouder worden: Een kwestie van leeftijd? Theorieën over leeftijd in relatie tot veroudering, levensfasen en levensloop*. Utrecht: Zuidam.
- Muijen, J,J (1994). *Organisatiecultuur en organisatieklimaat*. In: Reader Organisatiediagnose en – ontwerp, 2005-2006. Master Arbeid, Organisatie en Management, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Muijen, J,J. (2003). *Leiderschapsontwikkeling: Het hanteren van paradoxen*. Breukelen: Universiteit Nyenrode, The Netherlands Business School.
- Nauta, A & Bruin, B.R. de & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken: Gezondheid en inzetbaarheid van oudere medewerkers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Nistelrooij, A van. (1999). *Organisatiecultuur; Diagnose, interventie en beïnvloeding*. In: Doorewaard, H & Nijs, W de (red.), *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*. Utrecht: Lemma.
- Overbeek, A. (2003). *Employability; Continue ontwikkeling van medewerkers en organisatie*. Schoonhoven: Academic Service.

Peters, R. (1995). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Zaltbommel: Thema, bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij.

Productengids Loopbaanadvies 2005. Uitgave van de Gemeente Spijkenisse, afdeling P & O.

Poutsma, E. (1999). Teammanagement. In: Doorewaard, H & Nijs, W de (red.), *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*. Utrecht: Lemma.

Quispel, Y & Christ, L. (2001). *Ouder worden: Een kwestie van leeftijd? Theorieën over leeftijd in relatie tot veroudering, levensfasen en levensloop*. Utrecht: Zuidam.

Quispel, Y. (2000). *Leeftijdsgrenzen op de arbeidsmarkt*. Utrecht: Landelijk Bureau Leeftijdscriminatie.

Reader, Regionale werkconferentie Leeftijdsbewust Personeelsbeleid. (2006). Opdrachtgever, A en O fonds Gemeenten. Begeleiding, Expertisecentrum Leeftijd. Versie 03-03-06.

Remery, C & Henkes, K & Schippers, J & Doorne-Huiskes, A van & Ekamper, P (2001). *Organisaties, veroudering en management: een onderzoek onder werkgevers*. Den Haag: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass Publications.

Schoemaker, M. (1999). Employability: loopbanen, mobiliteit en investeren in talenten. In: Doorewaard, H & Nijs, W de. *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*. Utrecht: Lemma.

Smid, N & Woude, M van der. (2002). *Coachen op gedrag en resultaat: Praktijkgids voor het ontwikkelen van resultaatgericht gedrag*. Utrecht: PiCompany B.V.

Statistisch jaaroverzicht Gemeente Spijkenisse 2006. (2006). Een publicatie van het bedrijfsbureau ROB, unit onderzoek & statistiek.

Steensma, H & Demenint, M & Allegro, J. (1996). Organisaties in een dynamische wereld. In: Boonstra, J,J & Steensma, H, O & Demenint, M, I, (2005) *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. Den Haag: Reed Business Information bv.

Straathof, A & Dijk, C van. (2003). *Cultuurverandering bij de overheid: Sturen of sleuren?* Utrecht: Lemma.

Wekken, N,C (1998). *Employability en mobiliteit: Het waarom bepaalt de vorm*. Den Haag: VNG uitgeverij.

Westendorp, R, G, J. (2001). Veroudering is te vermijden. In: Quispel, Y & Christ, L (2001), *Ouder worden: Een kwestie van leeftijd? Theorieën over leeftijd in relatie tot veroudering, levensfasen en levensloop*. Utrecht: Zuidam.

White, D. (2006). *Coaching leaders: Guiding people who guide others*. San Francisco: Jossey-Bass Publications.

Wursten, H. (1998). *Mentale beelden: De gevolgen van cultuur voor organisaties*. Alphen aan den Rijn: Samsom.



## Websites

Collegeprogramma 2006-2010:

[www.spijkenisse.nl/live/attachment.db?17137](http://www.spijkenisse.nl/live/attachment.db?17137)

CPB:

[www.cpb.nl/nl/pub/cpbreeksen/memorandum/167/](http://www.cpb.nl/nl/pub/cpbreeksen/memorandum/167/)

Trendnota arbeidszaken overheid 2006:

<http://www.minbzk.nl/contents/pages/43850/trendnotaarbeidszakenoverheid2006.pdf>

Trendnota arbeidszaken overheid 2007:

<http://www.minbzk.nl/contents/pages/81247/trendnota2007.pdf>

De arbeidsmarkt in de collectieve sector 2003:

[http://www.arbeidenoverheid.nl/files/1338/Notitie\\_ACS\\_2003.pdf](http://www.arbeidenoverheid.nl/files/1338/Notitie_ACS_2003.pdf)

Senior-Power:

<http://www.senior-power.nl/img//Samenvatting%20gemeenten%20en%20provincies.pdf>

Beer, P de (2006) Verleden en toekomst van de levensverwachting:

<http://www.nidi.knaw.nl/en/output/2006/act-13-05-debeer.pdf/act-13-05-debeer.pdf>

CBS, Historie bevolking:

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/Table.asp?HDR=T&LA=nl&DM=SLNL&PA=37556&D1=3-10&D2=1,11,21,31,41,51,61,71,81,91,101,I&STB=G1>

[http://www.cbe.nl/Staffing2005/html/gene\\_mang.html](http://www.cbe.nl/Staffing2005/html/gene_mang.html)

[http://www.leeftijdophetwerk.nl/public/fck/File/NieuwsbriefLBBOktober2006PDF\(2\).pdf](http://www.leeftijdophetwerk.nl/public/fck/File/NieuwsbriefLBBOktober2006PDF(2).pdf)

Arbeidsmarktmonitor Rijk 2005:

<http://www.minbzk.nl/contents/pages/48300/arbeidsmarktmonitor.pdf>

Sociaal en Cultureel Rapport 2004:

[http://www.scp.nl/publicaties/boeken/9037701590/SCR2004\\_Hoofdstuk6\\_Arbeidsmarkt.pdf](http://www.scp.nl/publicaties/boeken/9037701590/SCR2004_Hoofdstuk6_Arbeidsmarkt.pdf)

Raad voor Werk en Inkomen:

[www.rwi.nl](http://www.rwi.nl)

Hupkens, C, Hoe gezond is langer doorwerken?

<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/41C2AE40-1A04-47AF-8E6A-2E9485B6963B/0/2006k4v4p51art.pdf>

Leefstijdsbewust personeelsbeleid infosite, voor werkgevers en professionals:

[http://www.infosite-leefstijdsbewust-personeelsbeleid.nl/infoblad\\_11.htm](http://www.infosite-leefstijdsbewust-personeelsbeleid.nl/infoblad_11.htm)

Salarisnieuws.nl:

[http://www.salarisnieuws.nl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3277&Itemid=146](http://www.salarisnieuws.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=3277&Itemid=146)

SER:

[www.ser.nl/publicaties/default.asp?desc=b19760](http://www.ser.nl/publicaties/default.asp?desc=b19760)

Sprout:

<http://www.sprout.nl/artikel.jsp?id=512785>

Wikipedia:

<http://nl.wikipedia.org/wiki/Spijkenisse>

## **Bijlage 1 Interview voor medewerkers**

### **Algemene vragen**

1. Op welke afdeling bent u op dit moment werkzaam?
2. Wat is uw functie?
3. In welk jaar bent u geboren?
4. Wat is uw geslacht?
  
5. Sinds wanneer bent u in dienst van de gemeente Spijkenisse?
6. Bent u al eens van functie gewisseld binnen de gemeente? Zo ja, horizontaal of verticaal?

### **Leeftijdsbewust personeelsbeleid**

7. Wat houdt leeftijdsbewust personeelsbeleid, volgens u, precies in?
8. Merkt u dat er binnen de organisatie behoefte is aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid?
9. Heeft u persoonlijk behoefte aan beleid dat zich richt op het inzetbaar houden van de medewerkers in de organisatie, ongeacht leeftijd? Zo ja, waarom?
10. Waar zou een leeftijdsbewust personeelsbeleid zich volgens u vooral op moeten richten?

### **Draagvlak**

11. Ziet u het nut in van een beleid dat erop is gericht alle medewerkers in de organisatie, ongeacht leeftijd, duurzaam inzetbaar te maken en te houden (leeftijdsbewust personeelsbeleid)?
12. Hoe kijken anderen in de organisatie hier volgens u tegenaan?
13. Staat u open voor een beleid dat niet is gericht op de leeftijd van de medewerker, maar dat meer maatwerk biedt door rekening te houden met de levensfase waarin iemand zich bevindt en de generatie waar deze persoon uitkomt? Waarom wel/ niet?
14. Hoe zouden de leidinggevenden er volgens u voor kunnen zorgen dat alle medewerkers positief tegenover de invoering van een leeftijdsbewust personeelsbeleid staan?

### **Beeldvorming en stereotypering**

15. Merkt u dat mensen van verschillende leeftijden, in de organisatie onderling anders behandeld worden? Licht uw antwoord toe, alstublieft.
16. Vindt u dat er verschil is in de manier van werken tussen oudere en jongere medewerkers?
17. Zo ja waar uit zich dit in? Waardoor komt dit verschil volgens u?

18. Heeft u het idee dat uw leidinggevende of organisatie een ideale leeftijdsopbouw voor ogen heeft, wanneer het gaat om werving en selectie. Zo ja, hoe ziet deze er volgens u uit?
19. Merkt u dat er in de organisatie anders tegen oudere als tegen jongere medewerkers wordt aangekeken?
20. Krijgen oudere medewerkers volgens u minder opleidingsmogelijkheden binnen de organisatie? Krijgen jongeren meer opleidingsmogelijkheden? Heeft u zelf behoefte aan opleidingsmogelijkheden? Zo ja, krijgt u hier de mogelijkheid toe?
21. Zou er volgens u iets moeten veranderen op het gebied van de beelden die er binnen de organisatie bestaan over leeftijd, zo ja wat?
22. Op welke manier zouden de beelden die er op dit moment bestaan, volgens u weggenomen kunnen worden?

### **Employability**

23. De employability van u als medewerker wordt alleen vergroot als u zelf de verantwoordelijkheid kan nemen voor uw functioneren, loopbaan en ontwikkeling. Dit kan door de leidinggevende beïnvloedt worden door afspraken over te behalen resultaten, hierbij maakt u ook afspraken over de kaders waarbinnen u als medewerker naar eigen inzicht kunt handelen.
  - A) Vindt u dat er voldoende van dit soort afspraken met u worden gemaakt?
  - B) Op welke punten is dit beleid volgens u goed geregeld?
  - C) Op welke punten is dit volgens u slecht geregeld?
  - D) Op welke punten moet het beleid niet veranderd worden?
  - E) Op welke punten moet het beleid wel veranderd worden?
  - F) Hoe kan het beleid volgens u verder verbeterd worden?
24. Worden er op dit moment al functionerings- beoordelings en of POP gesprekken gevoerd met u? Zo ja, welke en met welke frequentie gebeurt dit? Zijn deze gesprekken geïntegreerd in het overige beleid?
25. Is er beleid gericht op competenties waar u van op de hoogte bent? Zo ja, wat merkt u hier concreet van?
26. Heeft u behoefte aan opleidingen en/of trainingen vanuit de organisatie? Krijgt u voldoende mogelijkheden op dit gebied vanuit de organisatie? Zou u meer mogelijkheden willen krijgen om u verder te kunnen ontwikkelen? Zo ja waarom en welke mogelijkheden zijn dit?
27. Zou u eventueel binnen de organisatie een andere functie willen vervullen? Zo ja, wilt u dan doorgroeien naar een hogere functie of bent u ook tevreden als u op hetzelfde niveau werkzaam zou blijven (horizontale of verticale doorstroom)? Welke voorwaarden zouden hier volgens u aan verbonden moeten zijn? Hoe zou u het vinden als u binnen de organisatie op een lager niveau werkzaam te zijn (demotie)?

## Organisatieregime

Zou u de volgende stellingen met ja of nee willen beantwoorden?

<b>structuur</b>	M	O
Onze organisatie is erg gecentraliseerd. Iedereen werkt onder een meerdere, totdat je uiteindelijk bij de top komt. De organisatiestructuur lijkt meer op een piramide dan op een platte schotel.	Ja	Nee
Bij ons is het heel goed mogelijk dat op de werkvloer beslissingen worden genomen zonder dat die door een meerdere zijn goedgekeurd.	Nee	Ja
Bij ons wordt het nemen van beslissingen overwegend overgelaten aan mensen die buiten de 'line of command' staan: de mensen die er echt verstand van hebben.	Nee	Ja
Het aantal hiërarchische niveaus is in onze organisatie groot.	Ja	Nee
In onze organisatie wordt veel gecommuniceerd tussen meerderen en ondergeschikten, omdat opdrachten nu eenmaal van boven komen en er ook naar boven toe moet worden teruggerapporteerd.	Ja	Nee
Omdat onze medewerkers vooral veel met elkaar moeten samenwerken en zij elkaar aanvullen in kennis en vaardigheden, communiceren zij meer met elkaar dan met hun leidinggevendenden.	Nee	Ja
Onze organisatie en de technologie die wij gebruiken is zodanig dat de medewerkers – als zij dat willen en wanneer zij dat willen – heel gemakkelijk contact kunnen leggen met anderen binnen de organisatie.	Nee	Ja

## Organisatiecultuur

Zou u de volgende stellingen met ja of nee willen beantwoorden?

<b>Cultuur</b>	M	O
Bij ons voelen de medewerkers en de afdelingen dat zij elkaar nodig hebben. Samenwerking staat voorop.	Nee	Ja
De sfeer bij ons is het best te typeren als 'ieder voor zich en God voor ons allen!'. Mensen en afdelingen bewaken nauwgezet hun eigen positie binnen de organisatie.	Ja	Nee
Afdelingen hebben in onze organisatie een sterke eigen identiteit. Medewerkers voelen zich in eerste plaats betrokken bij hun afdeling en pas daarna bij het bedrijf als totaal.	Ja	Nee
Onze medewerkers voelen zich in de eerste plaats betrokken bij het bedrijf als totaal en pas daarna bij de afdeling waar zij werken.	Nee	Ja
Onze medewerkers hebben sterk het gevoel dat het bedrijf rekening houdt met hun problemen en zich hun welzijn aantrekt.	Nee	Ja
Onze medewerkers voelen een sterke druk om het werk af te krijgen. Zij denken dat het bedrijf meer in hun werk is geïnteresseerd dan in henzelf. Beslissingen worden door individuen genomen.	Ja	Nee
Ons bedrijf is erg formalistisch ingesteld. Het is duidelijk dat de medewerkers risicomijders zijn die zich strikt aan regels houden en zich het liefst weinig mogelijk inspannen.	Ja	Nee
Onze medewerkers voelen zich gemakkelijk in nieuwe en onbekende situaties. Zij doen steeds hun uiterste best en elke werkdag is een nieuwe uitdaging.	Nee	Ja
Ons personeel staat open voor buitenstaanders en nieuwkomers.	Nee	Ja
Ons personeel staat niet zo open voor buitenstaanders en nieuwkomers. Het valt niet mee om erachter te komen wat er op een andere afdeling precies speelt. Over het algemeen lopen onze medewerkers niet direct met het hart op de tong.	Ja	Nee
Resultaten zijn voor ons belangrijker dan procedure.	Nee	Ja

## Leiderschap

Wilt u van de onderstaande stellingen aangeven op de stellingen wel, niet of soms van toepassing zijn op uw leidinggevende?

Mijn leidinggevende...	Ja	Nee	Soms
Moedigt participatie en betrokkenheid aan			
Neemt als startniveau 'waar ik mij bevindt' in plaats van waar ik mij zou moeten bevinden			
Is geduldig en tolerant (aardig)			
Wil ook zichzelf graag ontwikkelen			
Is optimistisch, moedigt mij aan, en zoekt naar oplossingen en niet naar problemen			
Kan goed communiceren			
Steunt en daagt uit			
Wil graag feedback hebben en gebruikt deze vervolgens ook			
Is een goede planner en bereid zich goed voor			
Gelooft in wat hij/zij doet en is geloofwaardig			
Is vol vertrouwen en toont dit ook			
Delegeert (niet alleen werk dat hij/zij zelf niet leuk vindt)			
Laat mij zelf mijn werk uitvoeren en bemoeit zich niet overal mee			
Is beschikbaar als ik hulp of leiding nodig heb			
Geeft regelmatig constructieve feedback			
Kan goed luisteren			
Is enthousiast over het leerproces van anderen			
Geeft mij de tijd en de ruimte			
Besteed regelmatig tijd aan coachen			
Neemt het initiatief om leeropdrachten aan te moedigen			

Welke eigenschappen zijn volgens u vooral te vinden onder **oudere** medewerkers?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Dynamisch       | <input type="checkbox"/> Veelbelovend         |
| <input type="checkbox"/> Creatief        | <input type="checkbox"/> Bedachtzaam          |
| <input type="checkbox"/> Traag           | <input type="checkbox"/> Flexibel             |
| <input type="checkbox"/> Conservatief    | <input type="checkbox"/> Ervaren              |
| <input type="checkbox"/> Initiatiefrijk  | <input type="checkbox"/> Vaak ziek            |
| <input type="checkbox"/> Snel van begrip | <input type="checkbox"/> Anders, namelijk.... |

Welke eigenschappen zijn volgens u vooral te vinden onder **jongere** medewerkers?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Dynamisch       | <input type="checkbox"/> Veelbelovend         |
| <input type="checkbox"/> Creatief        | <input type="checkbox"/> Bedachtzaam          |
| <input type="checkbox"/> Traag           | <input type="checkbox"/> Flexibel             |
| <input type="checkbox"/> Conservatief    | <input type="checkbox"/> Ervaren              |
| <input type="checkbox"/> Initiatiefrijk  | <input type="checkbox"/> Vaak ziek            |
| <input type="checkbox"/> Snel van begrip | <input type="checkbox"/> Anders, namelijk.... |
| <input type="checkbox"/>                 |   |

## **Bijlage 2 Interview voor leidinggevenden**

### **Algemene vragen**

1. Op welke afdeling bent u op dit moment werkzaam?
2. Wat is uw functie?
3. In welk jaar bent u geboren?
4. Wat is uw geslacht?
  
5. Sinds wanneer bent u in dienst van de gemeente Spijkenisse?
6. Bent u al eens van functie gewisseld binnen de gemeente? Zo ja, horizontaal of verticaal?

### **Leeftijdsbewust personeelsbeleid**

7. Wat houdt leeftijdsbewust personeelsbeleid, volgens u, precies in?
8. Merkt u dat er behoefte is aan beleid dat zich richt op het inzetbaar houden van alle medewerkers in de organisatie, ongeacht leeftijd? Zo ja, wat merkt u hiervan?
9. Heeft u persoonlijk behoefte aan beleid dat zich richt op het inzetbaar houden van de medewerkers in de organisatie, ongeacht leeftijd? Zo ja, waarom?
10. Waar zou een leeftijdsbewust personeelsbeleid zich volgens u op moeten richten? En op welke manier zou hier vorm aan moeten worden gegeven?

### **Draagvlak**

11. Ziet u het nut in van een beleid dat erop is gericht alle medewerkers in de organisatie, ongeacht leeftijd, duurzaam inzetbaar te maken en te houden (leeftijdsbewust personeelsbeleid)?
12. Hoe kijken anderen in de organisatie hier volgens u tegenaan?
13. Staat u open voor een beleid dat niet is gericht op de leeftijd van de medewerker, maar dat meer maatwerk biedt door rekening te houden met de levensfase waarin iemand zich bevindt en de generatie waar deze persoon uitkomt? Waarom wel/ niet?
14. Hoe kunnen de leidinggevenden er volgens u voor zorgen dat de medewerkers positief tegenover een leeftijdsbewust personeelsbeleid staan?

### **Beeldvorming en stereotypering**

15. Merkt u dat er verschil is in de manier waarop mensen van verschillende leeftijden in de organisatie behandeld worden? Licht uw antwoord toe, alstublieft.
16. Vindt u dat er verschil is in de manier van werken tussen oudere en jongere medewerkers?
17. Zo ja waar uit zich dit in? Waardoor komt dit verschil volgens u?

18. Heeft uw organisatie een ideale leeftijdsopbouw voor ogen, wanneer het gaat om werving en selectie. Zo ja, hoe ziet deze er volgens u uit?
19. Hebben oudere medewerkers volgens u minder opleidingsmogelijkheden binnen de organisatie? Hebben jongeren meer opleidingsmogelijkheden? Heeft u zelf behoefte aan opleidingsmogelijkheden? Zo ja, krijgt u hier de mogelijkheid toe?
20. Zou er volgens u iets moeten veranderen op het gebied van de beelden die er binnen de organisatie bestaan over leeftijd, zo ja wat?
21. Op welke manier zouden de beelden die er op dit moment bestaan, volgens u weggenomen kunnen worden?

## **Employability**

22. De employability van medewerkers wordt alleen vergroot als zij verantwoordelijkheid nemen voor hun functioneren, loopbaan en ontwikkeling. Dit kan u als leidinggevende beïnvloeden door afspraken te maken over te behalen resultaten, hierbij maakt u ook afspraken over de kaders waarbinnen de medewerkers naar eigen inzicht kunnen handelen.
  - A) Vindt u dat het beleid voldoende ruimte biedt om dit soort afspraken met medewerkers te maken?
  - B) Op welke punten is dit beleid volgens u goed geregeld?
  - C) Op welke punten is dit volgens u slecht geregeld?
  - D) Op welke punten moet het beleid niet veranderd worden?
  - E) Op welke punten moet het beleid wel veranderd worden?
  - F) Hoe kan het beleid volgens u verder verbeterd worden?
23. Als u met de medewerkers afspraken maakt over te behalen resultaten en over de kaders waarbinnen zij vrij mogen handelen, moeten zij ook de middelen (de verantwoordelijkheid) krijgen om hun werkomstandigheden te kunnen beïnvloeden.
  - A) Vindt u dat het beleid voldoende ruimte biedt om mensen dit soort verantwoordelijkheid en dit soort bevoegdheden te geven?
  - B) Op welke punten is dit beleid volgens u goed geregeld?
  - C) Op welke punten is dit volgens u slecht geregeld?
  - D) Op welke punten moet het beleid niet veranderd worden?
  - E) Op welke punten moet het beleid wel veranderd worden?
  - F) Hoe kan het beleid volgens u verder verbeterd worden?
24. Medewerkers vergroten hun employability wanneer zij hun functioneren en loopbaansituatie verbeteren en zich verder ontwikkelen, het personeelsbeleid dient dit te faciliteren (denk aan scholing en arbeidsomstandigheden).
  - A) Vindt u dat het beleid voldoende faciliteiten biedt op dit gebied?
  - B) Op welke punten is dit beleid volgens u goed geregeld?
  - C) Op welke punten is dit volgens u slecht geregeld?
  - D) Op welke punten moet het beleid niet veranderd worden?
  - E) Op welke punten moet het beleid wel veranderd worden?
  - F) Hoe kan het beleid volgens u verder verbeterd worden?

25. Om de employability van medewerkers succesvol te kunnen bevorderen dient het beleid op dit gebied een geïntegreerd geheel te vormen. De verschillende onderdelen dienen elkaar aan te vullen en te versterken.
- A) Signaleert u op dit onderdeel van het beleid tekortkomingen, overlap of - tegenstrijdigheden? Zo ja, welke?
- B) Weet u wat de organisatie verstaat onder het employability- of mobiliteitsbeleid?
- C) Weet u wat de organisatie ermee wil bereiken?
- D) Op welke punten is dit voor u wel duidelijk?
- E) Op welke punten is dit voor u niet duidelijk?
- F) Kan dit employability- of mobiliteitsbeleid volgens u beter worden geïntegreerd in het - totale beleid? Zo ja, op welke manier?
26. Worden er op dit moment al functionerings- beoordelings en of POP gesprekken gevoerd met de medewerkers? Zo ja, welke en met welke frequentie gebeurt dit? Zijn deze gesprekken geïntegreerd in het overige beleid?
27. Welke activiteiten zouden er, rekening houdende met een leeftijdsbewust personeelsbeleid, naar uw mening aan het employability beleid moeten worden toegevoegd?

### Organisatieregime

Zou u de volgende stellingen met ja of nee willen beantwoorden?

<b>structuur</b>	<b>M</b>	<b>O</b>
Onze organisatie is erg gecentraliseerd. Iedereen werkt onder een meerdere, totdat je uiteindelijk bij de top komt. De organisatiestructuur lijkt meer op een piramide dan op een platte schotel.	Ja	Nee
Bij ons is het heel goed mogelijk dat op de werkvloer beslissingen worden genomen zonder dat die door een meerdere zijn goedgekeurd.	Nee	Ja
Bij ons wordt het nemen van beslissingen overwegend overgelaten aan mensen die buiten de 'line of command' staan: de mensen die er echt verstand van hebben.	Nee	Ja
Het aantal hiërarchische niveaus is in onze organisatie groot.	Ja	Nee
In onze organisatie wordt veel gecommuniceerd tussen meerderen en ondergeschikten, omdat opdrachten nu eenmaal van boven komen en er ook naar boven toe moet worden teruggerapporteerd.	Ja	Nee
Omdat onze medewerkers vooral veel met elkaar moeten samenwerken en zij elkaar aanvullen in kennis en vaardigheden, communiceren zij meer met elkaar dan met hun leidinggevendenden.	Nee	Ja
Onze organisatie en de technologie die wij gebruiken is zodanig dat de medewerkers – als zij dat willen en wanneer zij dat willen – heel gemakkelijk contact kunnen leggen met anderen binnen de organisatie.	Nee	Ja

### Organisatiecultuur

Ik leg u telkens twee stellingen voor, zou u aan willen geven van de twee naar uw mening het meest van toepassing is op de organisatie.

<b>Op het eigen proces gericht</b>	<b>Resultaatgericht</b>
Mensen in de organisatie doen hun deel van het werk en voelen zich verantwoordelijk voor het werk van henzelf.	Om resultaat te bereiken, nemen mensen de vrijheid om zelf tot beslissingen te komen.
Mensen voelen zich het meest op hun gemak als er weinig veranderingen in het werk optreden.	Mensen spannen zich in om hun uiterste best te doen.



Mensen mijden risico's.	Mensen in de organisatie zoeken uitdagingen op.
-------------------------	---

<b>Mensgericht</b>	<b>Werkgericht</b>
Er wordt rekening gehouden met persoonlijke problemen, die zijn belangrijker dan het halen van deadlines.	Deadlines halen vindt men belangrijk, het management zet druk om het werk op tijd af te krijgen.
Beslissingen worden in groepen genomen.	Het nemen van beslissingen gebeurt door individuen.
Er wordt verantwoordelijkheid genomen voor het welzijn van werknemers.	Er is voornamelijk interesse voor het werk dat wordt afgeleverd.

<b>Organisatiegebonden</b>	<b>Professioneel</b>
Oordelen komen tot stand op basis van persoonlijke overwegingen die overgedragen worden van de meer ervaren mensen op nieuwkomers.	Oordelen komen tot stand op basis van vakkennis.
Mensen identificeren zich met hun organisatie.	Mensen identificeren zich met hun vak.
Waarden die op het werk belangrijk zijn, gelden ook voor mij als persoon.	Zaken en privé zijn gescheiden werelden.

<b>Open</b>	<b>Gesloten</b>
Informatie wordt vrijelijk aan iedereen verstrekt.	Veel informatie wordt beschermd of is vertrouwelijk, mensen ontlenen macht aan hun informatievoorsprong.
Er bestaat openheid tegenover nieuwkomers en buitenstaanders.	Er bestaan geheimen en geschiedenissen in de organisatie die alleen aan een kleine kring bekend zijn.
Bijna iedereen past binnen de organisatie, mensen ervaren snel een thuisgevoel.	Alleen mensen met specifieke kenmerken of achtergronden passen binnen de organisatie. Je thuis voelen ontstaat na langere tijd.

<b>Strak georganiseerd</b>	<b>Los georganiseerd</b>
Serius praten over het bedrijf en het werk is geboden.	Grappen maken over het bedrijf en het werk wordt op prijs gesteld.
Iedereen is kostenbewust bezig.	Er is weinig aandacht en zicht op de financiële effecten van beslissingen in het dagelijks werk.
Vergadertijden en afspraken worden strikt in acht genomen.	Vergaderingen beginnen vaak later dan gepland en er wordt regelmatig teruggekomen op beslissingen.

<b>Pragmatisch</b>	<b>Normatief</b>
Het gaat erom dat de afnemer tevreden is. Klanten willen snelheid en resultaat.	Klanten moeten accepteren dat er interne procedures zijn.
Men neemt een pragmatische houding in ten aanzien van ethiek.	Duidelijke normen en waarden in een organisatie beperkt het ongewenst navolgen van eigenbelang.
Het management vindt het resultaat het belangrijkste.	Uiteindelijk is iedereen pas tevreden als er maatschappelijke effecten worden bereikt.

## Leiderschap

Wilt u in de onderstaande lijst eerlijk aangeven of de genoemde eigenschappen (volgens u) wel, niet of soms gelden voor u in uw rol als leidinggevende?

Als leidinggevende...	Ja	Nee	Soms
Moedig ik participatie en betrokkenheid aan			

Neem ik als startniveau 'waar de medewerker zich bevindt' in plaats van waar ik mij zou moeten bevinden			
Ben ik geduldig en tolerant (aardig)			
Wil ik mij ook zelf graag ontwikkelen			
Ben ik optimistisch, moedig aan, en zoek ik naar oplossingen en niet naar problemen			
Kan ik goed communiceren			
Steun ik en daag ik uit			
Wil ik graag feedback hebben en gebruikt deze vervolgens ook			
Ben ik een goede planner en bereid mij goed voor			
Geloof ik in wat ik doe			
Ben ik vol vertrouwen en toon dit ook			
Delegeer ik (en dan niet alleen werk dat ik zelf niet leuk vindt)			
Laat ik de medewerker zelf het werk uitvoeren en bemoei mij niet overal mee			
Ben ik beschikbaar als de medewerker hulp of leiding nodig heeft			
Geef ik regelmatig constructieve feedback			
Kan ik goed luisteren			
Ben ik enthousiast over het leerproces van anderen			
Geef ik de medewerker de tijd en de ruimte			
Besteed ik regelmatig tijd aan coachen			
Neem ik het initiatief om leeropdrachten aan te moedigen			

Welke eigenschappen zijn volgens u vooral te vinden onder **oudere** medewerkers?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Dynamisch       | <input type="checkbox"/> Veelbelovend          |
| <input type="checkbox"/> Creatief        | <input type="checkbox"/> Bedachtzaam           |
| <input type="checkbox"/> Traag           | <input type="checkbox"/> Flexibel              |
| <input type="checkbox"/> Conservatief    | <input type="checkbox"/> Ervaren               |
| <input type="checkbox"/> Initiatiefrijk  | <input type="checkbox"/> Vaak ziek             |
| <input type="checkbox"/> Snel van begrip | <input type="checkbox"/> Anders, namelijk..... |

Welke eigenschappen zijn volgens u vooral te vinden onder **jongere** medewerkers?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Dynamisch       | <input type="checkbox"/> Veelbelovend          |
| <input type="checkbox"/> Creatief        | <input type="checkbox"/> Bedachtzaam           |
| <input type="checkbox"/> Traag           | <input type="checkbox"/> Flexibel              |
| <input type="checkbox"/> Conservatief    | <input type="checkbox"/> Ervaren               |
| <input type="checkbox"/> Initiatiefrijk  | <input type="checkbox"/> Vaak ziek             |
| <input type="checkbox"/> Snel van begrip | <input type="checkbox"/> Anders, namelijk..... |

## **Bijlage 3 Overzicht van geïnterviewden**

### **Individuele diepte interviews**

Respondent A: Voorzitter OR, Man 39 jaar

Respondent I: Leidinggevende, Man

Respondent J: Leidinggevende, Man

Respondent K: Leidinggevende, Man

### **Groepsinterviews**

#### **Groep 1, de jongeren (18 tot en met 29 jaar)**

Respondent B: Medewerker, Vrouw 25 jaar

Respondent C: Medewerker, Vrouw 29 jaar

Respondent D: Medewerker, Man 26 jaar

#### **Groep 2, de middelbaren (30 tot en met 49 jaar)**

Respondent E: Medewerker, Vrouw 42 jaar

Respondent F: Medewerker, Vrouw 43 jaar

#### **Groep 3, de ouderen (50 tot 65 jaar)**

Respondent G: Medewerker, Man 57 jaar

Respondent H: Medewerker, Man 51 jaar

## Bijlage 4 De Work Ability Index

De (WAI) Work Ability Index (ofwel 'werkvermogen'), is een instrument waarmee de gezondheid en het werkvermogen van de medewerker in kaart wordt gebracht. Het werkvermogen van medewerker kan worden gemeten, dit draagt bij aan een preventief leeftijdsbewust personeelsbeleid. Deze index kan een voorspelling geven van de, mentale en fysieke, belastbaarheid van medewerkers waardoor er maatregelen kunnen worden genomen.

De WAI heeft de vorm van een vragenlijst die is onderverdeeld in zeven verschillende categorieën. Een ingevulde vragenlijst levert uiteindelijk een bepaalde punten score, die de mate van arbeidsgeschiktheid weergeeft. Deze arbeidsgeschiktheid wordt in vier verschillende categorieën onderverdeeld, hoe hoger de punten, hoe beter de arbeidsgeschiktheid van de betreffende medewerker is. Bovendien kunnen deze resultaten ook op groeps- of afdelingsniveau worden geaggregeerd. ([http://www.stecr.nl/download/werkwijzer\\_levensfasebeleid\\_definitief.pdf](http://www.stecr.nl/download/werkwijzer_levensfasebeleid_definitief.pdf))

De vragen hebben betrekking op de volgende zeven categorieën:

1. Het huidige werkvermogen
2. Lichamelijke en geestelijke eisen van het huidige werk
3. Huidige aandoeningen, ziekten, verwondingen
4. Beperkingen door aandoeningen, ziekten, verwondingen
5. Het ziekteverzuim in de laatste 12 maanden
6. Toekomstverwachting van het werkvermogen
7. Mentale capaciteiten

(<http://www.demin.nl/kennisnetwerk.htm>)

Deze index is een handig hulpmiddel, niet alle ouderen zijn automatisch geschikt voor bijvoorbeeld een coachende functie en met deze index is meer maatwerk mogelijk. Het is een feit dat medewerker met fysiek zwaar werk niet hun hele leven dezelfde functie kunnen vervullen. Maar ook dit is verschillend per individu, afhankelijk van allerlei persoonlijke factoren waarvan een belangrijk deel kan worden bepaald met behulp van deze index.