

'Kopieerwerk of maatwerk?'

Een onderzoek naar het personeelsbeleid
binnen de gemeente Teylingen

'Kopieerwerk of maatwerk?'

Een onderzoek naar het personeelsbeleid binnen de gemeente
Teylingen

Renate Bonsang 306936
Januari 2009

	Erasmus Universiteit Rotterdam Campus Woudestein Burgemeester Oudlaan 50 3062 PA Rotterdam
Faculteit	Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding	Bestuurskunde
Master	Publiek management
Scriptiebegeleider	dhr. Dr. J.L.M. Hakvoort
Tweede beoordelaar	dhr. Dr. H.L. Klaassen
	Gemeente Teylingen Raadhuisplein 1 2215 MA Voorhout
Opdrachtgever	R.W. Vrieling Afdelingshoofd Advies en Ondersteuning
Externe begeleider	J.S.T. van der Klugt Teamcoördinator en beleidsmedewerker Personeel & Organisatie
Datum	8 januari 2009



Voorwoord

Na een moeilijke start nadert het einde van mijn scriptie en realiseer ik me dat dit voorlopig waarschijnlijk ook het einde van mijn tijd als leerling/student zal zijn. Na de basisschool, middelbare school, HBO Facility Management en WO Bestuurskunde ben ik, na iets meer dan 20 jaar studeren, toe aan een leuke en uitdagende baan.

Tijdens mijn vorige studie, Facility Management, had ik al interesse in Human Resource Management (HRM) en deze interesse is alleen maar groter geworden na het volgen van het vak HRM van dhr. Steijn. Door het volgen van het vak ging ik op mijn werk meer letten op de wijze waarop de diverse elementen van HRM werden uitgevoerd. Zelf merkte ik dat ik als 23 jarige, en onervaren, medewerker dingen miste met betrekking tot het personeelsbeleid, zoals bijvoorbeeld een introductieprogramma. Daarnaast was er in de media veel aandacht voor het leeftijdsbewust personeelsbeleid en de ontgroening en vergrijzing van de bevolking. Ook binnen de gemeente Teylingen was er veel aandacht voor HRM. Zij waren bezig met het opzetten van een programma op het gebied van HRM voor het komende jaar, 2008. Het bovenstaande heeft ervoor gezorgd dat ik steeds meer interesse kreeg in het personeelsbeleid binnen organisaties en ook graag mijn scriptie wilde schrijven met betrekking tot dit onderwerp.

In deze scriptie wordt onderzocht welke elementen er van het huidige personeelsbeleid gewijzigd, toegevoegd of verwijderd moeten worden binnen de gemeente Teylingen om te komen tot een duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

Deze scriptie was nooit tot stand gekomen zonder de hulp van een aantal, voor mij, belangrijke personen. Allereerst wil ik alle medewerkers van de gemeente Teylingen bedanken voor hun input tijdens het onderzoek. Ondanks dat zij het allemaal heel erg druk hebben, hebben velen van hen toch de tijd en moeite genomen om deel te nemen aan het onderzoek. Daarbij wil ik in het bijzonder Jos van der Klugt, Manfred Devilee en Richard Vrieling bedanken voor hun goede begeleiding en het werpen van hun kritische blikken op mijn scriptie. Daarnaast wil ik dr. Hakvoort, mijn begeleider vanuit de Erasmus Universiteit, heel erg bedanken voor zijn geduld, hulp, begeleiding en adviezen tijdens mijn gehele scriptietraject. Ook wil ik dr. Klaassen, mijn tweede lezer vanuit de Erasmus Universiteit bedanken voor de feedback die hij heeft gegeven. Tot slot wil ik mijn ouders, broertje, vriend, vrienden en collega's van Facilitaire Zaken bedanken voor hun steun en hulp bij het schrijven van mijn scriptie.

Ondanks de moeilijke start heb ik het schrijven van mijn scriptie als een hele leuke en leerzame periode ervaren. Toch zal ik, denk ik, niet zo snel nog een keer zelfstandig een onderzoek uitvoeren, maar zeg nooit nooit! Voorlopig ga ik mij, de komende jaren, eerst richten op mijn nieuwe baan bij de gemeente Alphen aan den Rijn en daarna zie ik wel weer verder.

Zoetermeer, Januari 2009
Renate Bonsang



Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Introductie.....	1
1.1	Aanleiding.....	1
1.2	Probleemanalyse.....	2
1.3	Doelstelling.....	8
1.4	Vraagstelling.....	8
1.5	Onderzoeksinstrumenten.....	9
1.6	Afbakening van het onderzoek.....	9
1.7	Relevantie.....	9
1.8	Leeswijzer.....	10
Hoofdstuk 2	De gemeente Teylingen	11
2.1	Geografische ligging en de gemeente Teylingen.....	11
2.2	De missie en visie.....	12
2.3	De organisatiestructuur.....	12
2.4	De afdeling Advies en Ondersteuning.....	13
Hoofdstuk 3	De organisatie.....	15
3.1	Mintzberg.....	15
3.2	Het INK-managementmodel.....	15
Hoofdstuk 4	Human Resource Management	19
4.1	Personeelsmanagement versus HRM.....	19
4.2	Het Michigan-model.....	20
4.3	Het Harvard-model.....	21
4.4	Investors in People.....	22
Hoofdstuk 5	Het personeelsbeleid	25
5.1	Het leeftijdsbewust personeelsbeleid.....	25
5.2	Kritieke succesfactoren.....	26
5.3	Personeelsinstrumenten.....	28
5.3.1	Algemene instrumenten.....	28
5.3.2	Instroom.....	28
5.3.3	Doorstroom.....	30
5.3.4	Uitstroom.....	34
Hoofdstuk 6	De medewerker	35
6.1	Persoonlijke kenmerken.....	35
6.2	Levensfasen.....	36
6.3	Loopbaanfasen.....	37
6.4	Organisatiekenmerken.....	38

Hoofdstuk 7	Conceptueel model	39
7.1	Conceptueel model.....	39
7.2	Hypothesen.....	40
Hoofdstuk 8	Methodologie	43
8.1	Het onderzoek	43
8.2	Opzet van het onderzoek	43
8.3	Operationalisering.....	44
8.3.1	Persoonlijke kenmerken.....	44
8.3.2	Levensfasen	44
8.3.3	Loopbaanfasen	45
8.3.4	Invulling van het personeelsbeleid	45
8.3.5	Duurzame inzetbaarheid	46
8.3.6	Organisatiekenmerken.....	46
8.4	Dataverzamelingmethoden	47
8.4.1	Documentenanalyse.....	47
8.4.2	Schriftelijke vragenlijst	47
8.4.3	Interviews.....	49
8.4.4	Focusgroep	50
Hoofdstuk 9	Het personeelsbeleid in Teylingen	53
9.1	Arbeidsvoorwaarden.....	53
9.2	Beoordelingscyclus.....	54
9.3	Persoonlijk ontwikkelingsplan	55
9.4	Opleidingsbeleid	55
9.5	Introductiebeleid.....	55
Hoofdstuk 10	De onderzoeksresultaten	57
10.1	Persoonlijke kenmerken.....	57
10.2	Levensfasen	60
10.3	Loopbaanfasen	61
10.4	Duurzame inzetbaarheid	61
10.5	Oordeel over de invulling van het personeelsbeleid	62
10.6	Organisatiekenmerken.....	69
10.7	Hypothesen.....	71
10.8	Het conceptueel model	82
Hoofdstuk 11	Conclusies en aanbevelingen	83
11.1	Beantwoording van de centrale vraag en deelvragen	83
11.2	Aanbevelingen voor het gewenste personeelsbeleid.....	86
11.3	Terugblik op de theorie.....	92
11.4	Terugblik op het onderzoek	93

Bronvermelding	95
Boeken	95
Documenten	96
Internetsites.....	98
Systemen.....	100
Bijlagen	101
Bijlage I Organogram	103
Bijlage II Schriftelijke vragenlijst.....	105
Bijlage III Interview.....	117
Bijlage IV Verslagen interviews.....	119
Bijlage V Focusgroep	141
Bijlage VI Verslag focusgroep	143



Lijst van figuren

Hoofdstuk 1	Introductie.....	1
Tabel 1.1	Gemeentelijke bezetting naar geslacht, dienstverband en dienstjaren	3
Tabel 1.2	Gemiddelde leeftijd en gemeentelijke bezetting naar leeftijdsklasse ...	3
Tabel 1.3	Instroom 2006 en 2007.....	4
Tabel 1.4	Functieverschuivingen per afdeling	5
Tabel 1.5	Doorstroompercentages	5
Tabel 1.6	Uitstroom 2006 en 2007.....	6
Hoofdstuk 2	De gemeente Teylingen	11
Afbeelding 2.1	Gemeente Teylingen.....	11
Hoofdstuk 3	De organisatie.....	15
Figuur 3.1	Het INK-managementmodel	16
Hoofdstuk 4	Human Resource Management	19
Figuur 4.1	Het Michigan-model.....	20
Figuur 4.2	Het Harvard-model.....	21
Figuur 4.3	Investors in People.....	22
Hoofdstuk 6	De medewerker	35
Tabel 6.1	Indelingen van levensfasen.....	36
Tabel 6.2	De loopbaanfasen van Super.....	37
Hoofdstuk 7	Conceptueel model	39
Figuur 7.1	Conceptueel model.....	39
Hoofdstuk 8	Methodologie	43
Tabel 8.1	Representativiteit van de schriftelijke vragenlijst	49
Tabel 8.2	Representativiteit van de focusgroep	51
_Toc219215654		
Hoofdstuk 10	De onderzoeksresultaten	57
Tabel 10.1	De leeftijd van de medewerkers	57
Tabel 10.2	Het geslacht van de medewerkers	57
Tabel 10.3	Het geslacht vergeleken met de leeftijd	58
Tabel 10.4	De functieduur	58
Tabel 10.5	De functieduur vergeleken met de leeftijd en het geslacht	58
Tabel 10.6	De thuissituatie van de medewerkers	59
Tabel 10.7	De thuissituatie vergeleken met de leeftijd, het geslacht	59
	en de functieduur	
Tabel 10.8	De gezondheid van de medewerkers	59
Tabel 10.9	De gezondheid vergeleken met de leeftijd, het geslacht, de	60
	functieduur en de thuissituatie	

Tabel 10.10	Levensfasen	60
Tabel 10.11	Loopbaanfasen	61
Tabel 10.12	Inzetbaarheid in de huidige functie	61
Tabel 10.13	Inzetbaarheid in een andere functie	62
Tabel 10.14	Het huidige personeelsbeleid	62
Tabel 10.15	Arbeidsvoorwaarden leeftijdsbewust personeelsbeleid	66
Tabel 10.16	Personeelsinstrumenten leeftijdsbewust personeelsbeleid	66
Tabel 10.17	Beoordeling van het huidige en leeftijdsbewust personeelsbeleid ...	68
Tabel 10.18	Beoordeling van het huidige en leeftijdsbewust personeelsbeleid ...	69
Tabel 10.19	Werksfeer	70
Tabel 10.20	Werkbelasting	70
Tabel 10.21	Werkinhoud.....	70
Tabel 10.22	Kruistabel persoonlijke kenmerken.....	71
Tabel 10.23	Kruistabel persoonlijke kenmerken en levensfasen.....	72
Tabel 10.24	Kruistabel persoonlijke kenmerken en loopbaanfasen	73
Tabel 10.25	Kruistabel persoonlijke kenmerken, levensfasen,	74
	loopbaanfasen en arbeidsvoorwaarden leeftijdsbewust personeelsbeleid	
Tabel 10.26	Kruistabel persoonlijke kenmerken, levensfasen,	75
	loopbaanfasen en instrumenten leeftijdsbewust personeelsbeleid	
Tabel 10.27	Gemiddelde cijfers voor de instrumenten van het.....	76
	leeftijdsbewust personeelsbeleid uitgesplitst per loopbaanfase	
Tabel 10.28	Gemiddelde cijfers voor de instrumenten van het.....	77
	leeftijdsbewust personeelsbeleid uitgesplitst per levensfase	
Tabel 10.29	Kruistabel persoonlijke kenmerken, levensfasen,	77
	loopbaanfasen en instrumenten huidige personeelsbeleid	
Tabel 10.30	Kruistabel huidige personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid.....	78
Tabel 10.31	Kruistabel leeftijdsbewust personeelsbeleid en duurzame.....	79
	inzetbaarheid	
Tabel 10.32	Kruistabel organisatiekenmerken en duurzame inzetbaarheid	80
Figuur 10.1	Conceptueel model	82
Bijlagen		101
Figuur I.1	Organogram gemeente Teylingen	103
Figuur II.1	Schriftelijke vragenlijst.....	115



Hoofdstuk 1 Introductie

De afgelopen jaren verschijnen er steeds meer artikelen over leeftijd, levensfasen en loopbaanfasen in relatie tot het personeelsbeleid. Koppen die regelmatig voorkomen zijn: 'Het succes van leeftijdsbewust personeelsbeleid', 'Jonge hoogopgeleiden knappen snel af op baan', 'Bevordering arbeidsparticipatie oudere werknemers', 'Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een noodzaak', 'Werkgevers onderschatten veeleisende generatie Y', 'Oud maar niet out!', 'Zet leeftijd niet centraal' en 'Vernieuwend omgaan met vergrijzing'. De vraag die op komt, bij het lezen van deze koppen, is: Waarom wordt er de laatste jaren meer aandacht besteed aan dit onderwerp?

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk zal een antwoord gegeven worden op de bovenstaande vraag. Vervolgens zal, in paragraaf 1.2, het probleem geanalyseerd worden binnen de gemeente Teylingen. Aan de hand van deze probleemanalyse zullen de doelstelling en vraagstelling worden uitgewerkt in paragraaf 1.3 en 1.4. Daarna zullen in paragraaf 1.5 en 1.6 de onderzoeksinstrumenten en de afbakening van het onderzoek worden beschreven, waarna in paragraaf 1.7 de relevantie van het onderzoek aan de orde komt. Tot slot zal de leeswijzer worden weergegeven in paragraaf 1.8.

1.1 Aanleiding

De toegenomen aandacht, de afgelopen jaren, voor leeftijd, levensfasen en loopbaanfasen in relatie tot het personeelsbeleid is niet voor niets. De reden dat er de afgelopen jaren steeds meer aandacht wordt besteed aan het personeelsbeleid zijn: de ontgroening en vergrijzing en de afschaffing van de FPU-regeling.

Ontgroening en vergrijzing

De Nederlandse bevolking is aan het ontgroenen, daling van het aantal jongeren in verhouding tot de totale bevolking, en vergrijzen, stijging van het aantal ouderen¹ in verhouding tot de totale bevolking. De ontgroening wordt volgens Boerlijst, Van der Heijden en Van Assen (1993: 10-11) veroorzaakt door: beschikbaarheid van anticonceptiemiddelen, emancipatie van de vrouw, uitstellen van het nemen van beslissingen over partnerkeuze, het aantal echtscheidingen en de behoefte om gezinnen klein te houden. De vergrijzing wordt veroorzaakt door de geboortegolf die in de periode na de Tweede Wereldoorlog heeft plaatsgevonden. Deze geboortegolf heeft plaatsgevonden van 1946 tot ongeveer 1960 en wordt ook wel de babyboom genoemd. Tijdens deze babyboom zijn er meer kinderen in Nederland geboren dan in de jaren erna. (Van den Berg, Van den Broek en Wijchers, 1996: 11-12 en Peters, 1995: 15). Naast een stijging van het aantal ouderen in Nederland leven de mensen ook langer waardoor er gesproken kan worden van een 'dubbele vergrijzing'. (Van Dalen en Van Sloten, 2006: 24).

De ontgroening en vergrijzing zullen op de korte termijn voor grote tekorten op de arbeidsmarkt gaan zorgen. Door de vergrijzing zullen er veel medewerkers de arbeidsmarkt verlaten en met hen een hoop kennis en ervaring. Deze arbeidsplaatsen en de verloren kennis en ervaring moeten voor een groot

¹ Onder ouderen worden in dit onderzoek de medewerkers verstaan die een leeftijd hebben van ongeveer 55 jaar en ouder. (www.vandale.nl, 2009).

gedeelte opgevuld worden. Dit zorgt voor een toename van de vraag naar personeel terwijl het aanbod van nieuwe medewerkers afneemt door de ontgroening. Deze situatie zorgt voor een toename van de vraag naar arbeid. (Van Loo, Grip en Montizaan: 7-15). De overheid zal hier eerder iets van merken dan de marktsector, omdat hun personeelsbestanden sterker vergrijsd zijn. De komende jaren zal dit niet veranderen, omdat er door de ontgroening en vergrijzing weinig jongeren en veel ouderen beschikbaar zijn. Vaak is het ook nog zo dat een groot gedeelte van de jongeren niet bij de overheid wil werken. De overheid heeft namelijk nog steeds te kampen met een imago probleem. Het is daarom belangrijk dat de overheid zich als werkgever gaat onderscheiden om jong personeel aan te trekken. (Muskee, 2007: 43 en www.marketconcern.nl, 2008a). Daarnaast is het van belang dat de overheid zich gaat richten op de oudere mensen die, op dit moment, wel of geen werk hebben. De vergrijzing en de stimulering van het langer doorwerken zorgen ervoor dat het belangrijk is dat de oudere medewerkers zo duurzaam mogelijk inzetbaar zijn en blijven. Uit cijfers van het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) blijkt namelijk dat in 2007 de netto arbeidsparticipatie van de bevolking van 55 tot 65 jaar slechts 42,7% was. (www.statline.cbs.nl, 2008a, A+O fonds Gemeenten, 2005: 13 en Henkens en Solinge, 2003: VII).

Afschaffing FPU-regeling

De eerste FPU-regelingen zijn in 1976 ingevoerd om voor de jongeren meer werkgelegenheid te creëren. Tegen het begin van de jaren 80 werden de FPU-regelingen niet meer alleen gebruikt voor het creëren van werkgelegenheid, maar ook om overtollige medewerkers kwijt te raken. Op een gegeven moment werden de FPU-regelingen zoveel gebruikt dat de kosten te hoog werden. Op 1 januari 2006 is de oude FPU-regeling afgeschaft en is er een nieuwe regeling ingevoerd. (www.vng.nl, 2008a en Peters, 1995: 13-19). Het veelvuldig gebruik van de oude FPU-regeling geeft volgens Peters (1995: 17) aan dat het "(...) personeelsbeleid niet in staat [is] om grote groepen oudere personeelsleden langere tijd gezond en gemotiveerd aan de slag te houden." (Peters, 1995: 17).

De ontgroening en vergrijzing en de afschaffing van de FPU-regeling vormen de aanleiding voor het herzien van het personeelsbeleid. Daarnaast is in de CAO 2005-2007 voor gemeenten opgenomen dat zij op uiterlijk 1 januari 2008 een beleid ontwikkeld moeten hebben dat gericht is op de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. (www.vng.nl, 2008b).

1.2 Probleemanalyse

De gemeente Teylingen is op 1 januari 2006 ontstaan door een fusie van de drie gemeenten Voorhout, Warmond en Sassenheim. Op dit moment heeft de gemeente Teylingen 35.309 inwoners², wat de komende jaren zal groeien naar ongeveer 40.000 inwoners. (www.teylingen.nl, 2008a).

Gemeentelijke bezetting

De ambtelijke organisatie van de gemeente Teylingen bestaat uit acht afdelingen: de Gemeentewinkel, Ruimtelijke Ontwikkeling, Gemeentewerken, Beheer Leefomgeving, Facilitaire Zaken, Maatschappelijke Ontwikkeling, Advies en Ondersteuning en Bedrijfsinformatie. Op deze afdelingen zijn in 2006 205 medewerkers³ en in 2007 221 medewerkers⁴ werkzaam geweest. Een overzicht

² Peildatum 1 januari 2008.

³ Peildatum 1 januari 2007, exclusief, stagiaires, externen, ambtenaren burgerlijke stand, vrijwillige brandweer, raadsleden, de Burgemeester en Wethouders.

van het percentage medewerkers van de gemeente Teylingen naar geslacht, dienstverband en aantal dienstjaren wordt in tabel 1.1 weergegeven en vergeleken met de landelijke percentages van gemeenten met 20.000 tot 50.000 inwoners. (Personeels Informatie Management Systeem, 2008, A+O fonds Gemeenten, 2007: 17-22 en A+O fonds Gemeenten, 2008: 19-24).

	2006	Landelijk 2006	2007	Landelijk 2007
Mannen	58,7%	56,7%	57,5%	56,0%
Vrouwen	41,3%	43,3%	42,5%	44,0%
Voltijders	58,7%	58,4%	57,5%	57,9%
Deeltijders	41,3%	41,6%	42,5%	42,1%
< dan 3 jaar in dienst	15,5%	20,7%	15,8%	22,6%
3 tot 10 jaar in dienst	46,1%	42,9%	46,6%	39,8%
10 jaar of > in dienst	38,4%	36,4%	37,6%	37,6%

Tabel 1.1 Gemeentelijke bezetting naar geslacht, dienstverband en dienstjaren

Uit de tabel komt naar voren dat het aantal mannen en vrouwen, dat in 2006 en 2007 werkzaam was binnen de gemeente Teylingen weinig scheidt met het landelijke percentage. Ditzelfde geldt voor het aantal mensen dat voltijd of deeltijd werkte binnen de gemeente Teylingen. Wel is er een verschil waar te nemen tussen het aantal dienstjaren van de medewerkers. Zo is het percentage van het aantal medewerkers binnen de gemeente Teylingen met minder dan drie dienstjaren in 2006 en 2007 lager dan het landelijke percentage. Doordat het percentage voor medewerkers met minder dan drie dienstjaren lager ligt dan het landelijke percentage zijn er binnen de gemeente Teylingen in 2006 en 2007 meer medewerkers in dienst met drie of meer dienstjaren dan landelijk.

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in 2006 was 46,2 jaar, dit is 1,9 jaar hoger dan de gemiddelde leeftijd die naar voren komt uit de Monitor Gemeenten 2006. (A+O fonds Gemeenten, 2007: 20). De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in 2007 was 45,9 jaar, dit is 1,1 jaar hoger dan de gemiddelde leeftijd die naar voren komt uit de Monitor Gemeenten 2007. (A+O fonds Gemeenten, 2008: 22). De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in de gemeente Teylingen ligt hoger dan het landelijk gemiddelde. Maar hoe scoort de gemeente Teylingen als de medewerkers worden ingedeeld in leeftijdsklassen? Een overzicht van het percentage medewerkers van de gemeente Teylingen per leeftijdsklasse wordt in tabel 1.2 weergegeven en vergeleken met de landelijke percentages van gemeenten met 20.000 tot 50.000 inwoners. (Personeels Informatie Management Systeem, 2008, A+O fonds Gemeenten, 2007: 20 en A+O fonds Gemeenten, 2008: 22).

	2006	Landelijk 2006	2007	Landelijk 2007
Gemiddelde leeftijd	46,2 jaar	44,3 jaar	45,9 jaar	44,8 jaar
Jonger dan 25 jaar	0,5%	1,2%	0,5%	1,4%
25 tot 35 jaar	11,7%	15,8%	13,1%	14,7%
35 tot 45 jaar	31,2%	31,2%	30,8%	30,2%
45 tot 55 jaar	32,2%	34,3%	33%	34,3%
55 tot 60 jaar	20,5%	13,9%	19%	14,5%
60 jaar en ouder	3,9%	3,6%	3,6%	4,9%

Tabel 1.2 Gemiddelde leeftijd en gemeentelijke bezetting naar leeftijdsklasse

⁴ Peildatum 1 januari 2008, exclusief, stagiaires, externen, ambtenaren burgerlijke stand, vrijwillige brandweer, raadsleden, de Burgemeester en Wethouders.

Uit de tabel komt naar voren dat het percentage medewerkers jonger dan 35 jaar in 2006 en 2007 lager is binnen de gemeente Teylingen dan landelijk. Daarentegen is het percentage van medewerkers van 35 tot 45 jaar in 2006 gelijk aan het landelijke percentage, maar ligt het percentage in 2007 0,6% hoger dan landelijk. Verder blijkt uit de tabel dat er, in 2006 en 2007, iets minder medewerkers van 45 tot 55 jaar binnen de gemeente Teylingen werkzaam zijn dan landelijk. Daarentegen werken er wel aanzienlijk meer medewerkers van 55 tot 60 jaar binnen de gemeente Teylingen dan landelijk. Wel is het zo dat het percentage van medewerkers van 60 jaar en ouder in 2006 binnen de gemeente Teylingen nog 0,3% hoger lag dan landelijk maar dat dit percentage in 2007 1,3% lager ligt dan landelijk.

Instroom

In de gemeente Teylingen zijn in 2006 15 en in 2007 13 nieuwe medewerkers aangenomen. De medewerkers die in 2006 en 2007 binnen de gemeente Teylingen zijn ingestroomd worden in tabel 1.3 op basis van hun kenmerken vergeleken met de landelijke percentages. (Personeels Informatie Management Systeem, 2008, A+O fonds Gemeenten, 2007: 30 en A+O fonds Gemeenten, 2008: 32).

	2006	Landelijk 2006	2007	Landelijk 2007
Mannen	53,3%	50,6%	38,5%	47,7%
Vrouwen	46,7%	49,4%	61,5%	52,3%
Voltijders	53,3%	60,7%	53,8%	58,3%
Deeltijders	46,7%	39,3%	46,2%	41,7%
Jonger dan 25 jaar	6,7%	9,3%	0%	9,5%
25 tot 35 jaar	40%	34,9%	23,1%	33,6%
35 tot 45 jaar	26,6%	30,1%	30,8%	30,6%
45 tot 55 jaar	20%	19,5%	38,4%	20,7%
55 tot 60 jaar	0%	4,6%	7,7%	4,6%
60 jaar en ouder	6,7%	1,6%	0%	1,0%
Schaal 1 t/m 3	0%	5,5%	0%	5,5%
Schaal 4 t/m 6	26,7%	24,1%	53,9%	22,6%
Schaal 7 t/m 9	26,7%	38,0%	38,4%	41,3%
Schaal 10 t/m 12	33,3%	21,6%	7,7%	22,9%
Schaal 13 en hoger	13,3%	3,9%	0%	3,2%
Schaal onbekend	0%	6,9%	0%	4,6%

Tabel 1.3 Instroom 2006 en 2007

Uit de tabel komt naar voren dat er in 2006 ongeveer evenveel mannen en vrouwen zijn aangenomen als landelijk. In 2007 heeft de gemeente Teylingen meer vrouwen en minder mannen aangenomen dan het landelijke percentage. Daarnaast heeft de gemeente Teylingen in 2006 minder voltijders en meer deeltijders aangenomen dan het landelijke percentage. In 2007 was hier ook sprake van. Ook qua leeftijd van de medewerkers die aangenomen zijn wijkt de gemeente Teylingen af van het landelijke percentage. Wat opvalt, is dat de gemeente Teylingen in 2006 en 2007 minder medewerkers heeft aangenomen onder de 25 jaar dan landelijk. Ook heeft de gemeente Teylingen in 2006 meer medewerkers aangenomen van 60 jaar en ouder. In 2007 hebben zij aanzienlijk minder medewerkers van 25 tot 35 jaar en meer medewerkers van 45 tot 60 jaar aangenomen dan landelijk. Net als de leeftijd van de medewerkers die aangenomen zijn bij de gemeente Teylingen wijken ook de salarisschalen van hen af van de landelijke percentages. Zo ligt in 2006 het aantal medewerkers, dat bij

de gemeente Teylingen is aangenomen in schaal 7 tot en met 9, veel lager dan het landelijke percentage en ligt het aantal medewerkers dat is aangenomen in schaal 10 tot en met 13 en hoger veel hoger dan het landelijke percentage. In 2007 ligt het aantal medewerkers dat bij de gemeente Teylingen is aangenomen in schaal 4 tot en met 6 veel hoger dan het landelijke percentage en ligt het aantal medewerkers dat zij hebben aangenomen in schaal 10 tot en met 12 veel lager dan het landelijke percentage.^{5, 6}

Doorstroom

In 2006 en 2007 hebben er verschillende functieverhuizingen binnen de gemeente Teylingen plaatsgevonden, in tabel 1.4 is dit overzichtelijk weergegeven. (Personeels Informatie Management Systeem, 2008).

Afdeling	Verschuivingen binnen afdelingen		Verschuivingen tussen afdelingen	
	2006	2007	2006	2007
Advies en Ondersteuning	2	1	2	0
Bedrijfsinformatie	3	1	2	0
Beheer en Leefomgeving	8	2	0	0
Directie	0	1	0	0
Facilitaire Zaken	1	2	0	0
Gemeentewerken	0	0	0	0
Gemeentewinkel	3	1	2	2
Griffie	0	0	0	0
Maatschappelijke Ontwikkeling	1	0	1	0
Ruimtelijke Ontwikkeling	0	1	0	1
	18	9	7	3

Tabel 1.4 Functieverhuizingen per afdeling

Uit de tabel komt naar voren dat er in 2006 18 verschuivingen binnen afdelingen en 7 verschuivingen tussen afdelingen hebben plaatsgevonden. Totaal hebben er 25 functieverhuizingen plaatsgevonden. Het doorstroompercentage binnen de gemeente Teylingen in 2006 is 12,2% terwijl dit landelijk op 3,5% ligt bij gemeenten met 20.000 tot 50.000 inwoners. In 2007 is dit afgenomen naar 9 verschuivingen binnen afdelingen en 3 verschuivingen tussen afdelingen. Totaal hebben er 12 functieverhuizingen plaatsgevonden. Het doorstroompercentage binnen de gemeente Teylingen in 2007 is 5,4% terwijl dit landelijk op 3,1% ligt bij gemeente met 20.000 tot 50.000 inwoners. De doorstroompercentages worden overzichtelijk weergegeven in tabel 1.5. (Personeels Informatie Management Systeem, 2008 en A+O fonds Gemeenten, 2008: 35)

	2006	Landelijk 2006	2007	Landelijk 2007
Doorstroompercentage	12,2%	3,5%	5,4%	3,1%

Tabel 1.5 Doorstroompercentages

⁵ Op de salarisschalen 1 tot en met 3 wordt niet ingegaan, omdat deze niet gehanteerd worden bij de gemeente Teylingen.

⁶ De bovenstaande conclusies moeten met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. De tabel berust slechts op een klein aantal medewerkers. Het aantal medewerkers dat in 2006 en 2007 is ingestroomd bij de gemeente Teylingen ligt namelijk lager dan het landelijk gemiddelde. Eén medewerker kan al zorgen voor een groot verschil tussen de percentages van de gemeente Teylingen en het landelijke percentage.

De hoge doorstroompercentages binnen de gemeente Teylingen in vergelijking met de landelijke percentages kunnen mijn inziens grotendeels verklaard worden door de fusie van de drie gemeenten tot de gemeente Teylingen in januari 2006. Door de fusie hadden een aantal medewerkers het niet naar hun zin in hun nieuwe functie waardoor er veel functieverhuizingen hebben plaatsgevonden.

Uitstroom

In de gemeente Teylingen zijn in 2006 14 en in 2007 15 medewerkers uitgestroomd. De medewerkers die in 2006 en 2007 binnen de gemeente Teylingen zijn uitgestroomd worden in tabel 1.6 op basis van hun kenmerken vergeleken met de landelijke percentages. (Personeels Informatie Management Systeem, 2008, A+O fonds Gemeenten, 2007: 35 en A+O fonds Gemeenten, 2008: 37).

	2006	Landelijk 2006	2007	Landelijk 2007
Mannen	57%	57,4%	53%	54,1%
Vrouwen	43%	42,6%	47%	45,9%
Voltijders	57%	60,6%	40%	56,5%
Deeltijders	43%	39,4%	60%	43,5%
Jonger dan 25 jaar	0%	4,4%	0%	4,1%
25 tot 35 jaar	43%	23,5%	40%	25,9%
35 tot 45 jaar	43%	27%	40%	30,5%
45 tot 55 jaar	7%	21,6%	20%	21,2%
55 tot 60 jaar	7%	9,9%	0%	6,9%
60 jaar en ouder	0%	13,5%	0%	11,4%
<dan 3 jaar in dienst	50%	32,8%	33%	33,9%
3 tot 10 jaar in dienst	43%	43%	60%	43,9%
10 jaar of > in dienst	7%	24,2%	7%	22,2%
Schaal 1 t/m 3	0%	4,3%	0%	5,2%
Schaal 4 t/m 6	50%	16%	20%	20,1%
Schaal 7 t/m 9	36%	33,6%	53%	36,9%
Schaal 10 t/m 12	14%	21,3%	27%	28,8%
Schaal 13 en hoger	0%	4,6%	0%	5,1%
Schaal onbekend	0%	20,2%	0%	4,0%

Tabel 1.6 Uitstroom 2006 en 2007

Uit de tabel komt naar voren dat er in 2006 en 2007 ongeveer evenveel mannen en vrouwen zijn uitgestroomd als landelijk. Daarnaast zijn er binnen de gemeente Teylingen in 2006 ongeveer evenveel voltijders als deeltijders uitgestroomd als het landelijke percentage terwijl er in 2007 veel minder voltijders en veel meer deeltijders zijn uitgestroomd dan landelijk. Ook qua leeftijd van de medewerkers die uitstromen, wijkt de gemeente Teylingen af van het landelijke percentage. Wat opvalt, is dat er binnen de gemeente Teylingen in 2006 en 2007 veel meer medewerkers zijn uitgestroomd met een leeftijd van 25 tot 45 jaar dan landelijk. Daarnaast blijkt dat in 2006 de medewerkers van 45 tot 55 jaar binnen de gemeente Teylingen minder uitstromen als landelijk. Ditzelfde geldt voor de medewerkers van 55 jaar en ouder in 2006 en 2007. Net als de leeftijd van de medewerkers die zijn uitgestroomd bij de gemeente Teylingen wijkt ook het aantal dienstjaren af van het landelijke percentage. Zo stromen er in 2006 veel meer medewerkers uit die korter dan 3 jaar in dienst zijn en veel minder medewerkers die 10 jaar of langer in dienst zijn dan het landelijke percentage. In

2007 stromen er echter meer medewerkers bij de gemeente Teylingen uit die 3 tot 10 jaar in dienst zijn en minder medewerkers die 10 jaar of langer in dienst zijn in vergelijking met het landelijke percentage. Qua salarisschalen ligt het percentage in 2006, van de medewerkers die binnen de gemeente Teylingen uitstromen van schaal 4 tot en met 6, veel hoger dan het landelijke percentage. Hierdoor is het aantal medewerkers dat in 2006 uitstroomt binnen de gemeente Teylingen van schaal 10 tot en met 13 en hoger lager dan het landelijke percentage. In 2007 stromen er in tegenstelling tot 2006 binnen de gemeente Teylingen meer mensen uit van schaal 7 tot en met 9 en minder van schaal 13 en hoger dan landelijk.^{7, 8}

Concluderend kan gesteld worden dat de gemeente Teylingen qua gemeentelijke bezetting weinig medewerkers onder de 35 jaar in dienst heeft en veel medewerkers van 55 tot 60 jaar in vergelijking met het landelijke gemiddelde. Wanneer gekeken wordt naar de instroom nemen zij in verhouding tot het landelijke gemiddelde in 2006 en 2007 weinig mensen aan onder de 35 jaar, in 2006 veel mensen van 60 jaar en ouder en in 2007 veel mensen van 45 tot 60 jaar. Daarnaast ligt de grootste groep die uitstroomt, medewerkers van 25 tot 45 jaar, ver boven het landelijke gemiddelde. Gekeken naar het bovenstaande zal de gemeente Teylingen de komende jaren te maken krijgen met een probleem. Er zijn namelijk relatief weinig jongere en veel oudere medewerkers in dienst. Daarbij komt dat de medewerkers die de leeftijd hebben van 25 tot 45 jaar ook relatief veel uitstromen. In het bovenstaande zijn de ontgroening en vergrijzing te herkennen. De komende jaren zal het door de ontgroening steeds moeilijker worden om jonge mensen aan te nemen en de oudere medewerkers, de babyboomgeneratie, zullen over 2 tot 12 jaar hun pensioenleeftijd bereiken. Als binnen gemeente Teylingen wordt gekeken naar de babyboomgeneratie zal er de komende 2 tot 12 jaar 31,6% van de medewerkers uitstromen, wat een groot verlies van kennis en ervaring tot gevolg heeft. Gemiddeld is de babyboomgeneratie namelijk 16,8 jaar in dienst. (Personeels Informatie Management Systeem, 2008).

Naast het probleem met betrekking tot de gemeentelijke bezetting heeft de gemeente Teylingen te maken met hetgeen wat er leeft onder de medewerkers. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat de medewerker in zijn algemeenheid tevreden is. Wel worden er bij de open vragen de volgende opmerkingen gemaakt (Effactory, 2008a: 1-46):

- "Menselijker zijn en ook aandacht geven aan de MBO-ers in de organisatie en die ook goed belonen.";
- "Mensen de kans geven, ongeacht werkniveau en plek, om opleidingen te volgen.";
- "Vanuit de directie gevoel tonen voor de mensen in plaats van het doel voor ogen houden de beste fusiegemeente van Nederland te worden ook al gaat dat ten koste van mensen binnen de organisatie.";
- "Meer aandacht schenken aan de persoonlijke situatie waarin de medewerkers verkeren en op deze situatie de arbeidsvoorwaarden aanpassen.";
- "Meer peoplemanagement in plaats van organisatiemanagement";

⁷ Op de salarisschalen 1 tot en met 3 wordt niet ingegaan, omdat deze niet gehanteerd worden bij de gemeente Teylingen.

⁸ De bovenstaande conclusies moeten met grote voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. De tabel berust slechts op een klein aantal medewerkers. Het aantal medewerkers dat in 2006 en 2007 is uitgestroomd bij de gemeente Teylingen ligt namelijk lager dan het landelijk gemiddelde. Eén medewerker kan al zorgen voor een groot verschil tussen de percentages van de gemeente Teylingen en het landelijke percentage.

- "Personeel is het grootste kapitaal, investeer hierin en beloon deze met juiste mate." (Effectory, 2008a: 1-46).

Wanneer er niks met deze opmerkingen wordt gedaan kan dit er op den duur toe leiden dat medewerkers zullen vertrekken. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Op de vraag "Wat kun je zelf doen om je tevredenheid te vergroten?" geeft een aantal medewerkers als antwoord solliciteren of op zoek gaan naar een andere baan. (Effectory, 2008a: 1-46). Wanneer de gemeente niet wil dat deze medewerkers vertrekken zal er iets gedaan moeten worden met de bovenstaande opmerkingen.

1.3 Doelstelling

Door het onderzoeken van het huidige personeelsbeleid, aan de hand van een documentenanalyse, schriftelijke vragenlijst, interviews en een focusgroep, inzicht krijgen in de overeenkomsten en verschillen tussen het huidige personeelsbeleid en de behoeften die medewerkers hebben met betrekking tot het gewenste personeelsbeleid. Op basis van een analyse, tussen het huidige en gewenste personeelsbeleid, conclusies trekken en aanbevelingen formuleren voor het vormgeven en implementeren van een personeelsbeleid binnen de gemeente Teylingen met als doel de medewerkers zo lang mogelijk duurzaam inzetbaar te houden.

1.4 Vraagstelling

Het onderzoek is beschrijvend, analyserend en prescriptief van aard. Eerst zal er een beschrijving worden gegeven van de casus, de gemeente Teylingen waarna op basis van de theorie en onderzoeksliteratuur een beschrijving wordt gegeven van organisaties, HRM, het personeelsbeleid en de medewerkers. Vervolgens zal worden ingegaan op de methodologie van het onderzoek. Daarna wordt een beschrijving gegeven van het huidige personeelsbeleid in de gemeente Teylingen waarna wordt ingegaan op de onderzoeksresultaten. Tot slot wordt er een conclusie geschreven die een antwoord geeft op de centrale vraag en worden er aanbevelingen geformuleerd voor de gemeente Teylingen.

De vraag die centraal staat in dit onderzoek is:

In hoeverre komen de behoeften van de medewerkers, van de gemeente Teylingen, overeen met de accenten in het huidige personeelsbeleid en welke elementen dienen er gewijzigd, toegevoegd of verwijderd te worden om te komen tot een duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers en hoe is dat te verklaren?

Om een antwoord te kunnen geven op de centrale vraag is deze onderverdeeld in drie deelvragen:

1. Hoe beoordelen de medewerkers het huidige personeelsbeleid van de gemeente Teylingen?
2. Hoe beoordelen de medewerkers het leeftijdsbewust personeelsbeleid?
3. Welke elementen dienen er gewijzigd, toegevoegd of verwijderd te worden in het personeelsbeleid om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden?

1.5 Onderzoeksinstrumenten

Het onderzoek bestaat uit twee delen: het theoretisch en empirisch onderzoek. Het theoretisch onderzoek bestaat uit het lezen van boeken, artikelen, adviezen, onderzoeken en andere documenten. Na het lezen en selecteren van de informatie wordt deze omgezet in een theoretisch kader. Uit het theoretisch kader wordt een conceptueel model afgeleid van waaruit, in dit onderzoek, naar de praktijk wordt gekeken. Daarnaast wordt op basis van de documentenanalyse het huidige personeelsbeleid binnen de gemeente Teylingen beschreven.

Het empirisch onderzoek bestaat uit een kwantitatief en kwalitatief gedeelte. Het kwantitatieve gedeelte bestaat uit het afnemen van een schriftelijke vragenlijst onder alle medewerkers van de gemeente Teylingen. Met deze schriftelijke vragenlijst wordt inzicht verkregen in de centrale begrippen uit het conceptueel model. Er zullen in de schriftelijke vragenlijst vragen gesteld worden over de persoonlijke kenmerken, de levensfase, de loopbaanfase, het oordeel over de invulling van het personeelsbeleid, de organisatiekenmerken en de duurzame inzetbaarheid. Het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek bestaat uit interviews met de afdelingshoofden en het houden van een focusgroep. De interviews worden afgenomen onder de afdelingshoofden. In de interviews wordt ingegaan op het huidige en gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid. Met de focusgroep zal daarnaast dieper worden ingegaan op de resultaten van de schriftelijke vragenlijst. Ook zal er worden gesproken over de invulling van de instrumenten uit het huidige en gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid.

1.6 Afbakening van het onderzoek

Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen de gemeente Teylingen en heeft betrekking op alle medewerkers van de gemeente Teylingen met uitzondering van de brandweer, de wethouders, de burgemeester, de gemeenteraad, stagiaires, uitzendkrachten, ambtenaren burgerlijke stand en externe medewerkers.

1.7 Relevantie

Het onderzoek naar het personeelsbeleid dat wordt uitgevoerd binnen de gemeente Teylingen is maatschappelijk, theoretisch en persoonlijk relevant.

Maatschappelijke relevantie

De bevolking van Nederland is aan het ontgroenen en vergrijzen. Dit wil zeggen dat er steeds minder jongeren en steeds meer ouderen zijn in verhouding tot de totale bevolking. (Van den Berg, Van den Broek en Wijchers, 1996: 11-12). Om als organisatie over voldoende personeel te beschikken is het belangrijk dat je aantrekkelijk bent en blijft voor zowel jongere als oudere medewerkers. Het is, in het kader van de vergrijzing, vooral van belang dat organisaties aantrekkelijk zijn en blijven voor oudere medewerkers en dat zij zolang mogelijk inzetbaar zijn en blijven. Om dit te bereiken is het van belang dat het personeelsbeleid binnen organisaties wordt herzien. Peters (1995: 17) is het hiermee eens en stelt: "Kennelijk is het huidige personeelsbeleid niet in staat om grote groepen oudere personeelsleden langere tijd gezond en gemotiveerd aan de slag te houden." (Peters, 1995: 17).

Theoretische relevantie

Er is heel erg veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen persoonlijke kenmerken, levensfasen en loopbaanfasen en het personeelsbeleid. In geen enkel

onderzoek zijn de drie elementen samen onderzocht in relatie tot het personeelsbeleid.

Persoonlijke relevantie

Het onderzoek is persoonlijk relevant, omdat het mij de mogelijkheid biedt geheel zelfstandig een onderzoek uit te voeren op wetenschappelijk niveau. Door het uitvoeren van dit onderzoek hoop ik veel te leren en mezelf verder te ontwikkelen.

1.8 Leeswijzer

Om tot een antwoord te komen op de centrale vraag, worden er in dit onderzoek verschillende hoofdstukken behandeld.

In het tweede hoofdstuk wordt ingegaan op de casus, de gemeente Teylingen. In dit hoofdstuk wordt beschreven waar de gemeente Teylingen ligt. Daarnaast wordt ingegaan op de missie en visie van de gemeente en de organisatiestructuur, waarna wordt ingezoomd op de afdeling Advies en Ondersteuning.

Het derde tot en met het zesde hoofdstuk bevatten de theorie van het onderzoek. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de theorie en onderzoeksliteratuur die er bestaat over de organisatie, HRM, het personeelsbeleid en medewerkers. Vervolgens wordt in hoofdstuk zeven, op basis van de theorie, het conceptueel model voor dit onderzoek weergegeven met bijbehorend een aantal hypothesen.

In hoofdstuk acht wordt ingegaan op het onderzoek. Het onderzoek wordt beschreven en de centrale begrippen uit het conceptueel model worden geoperationaliseerd. Tot slot worden in het hoofdstuk ook de dataverzamelmethode weergegeven die gebruikt worden tijdens het onderzoek.

De huidige situatie omtrent het personeelsbeleid wordt beschreven in hoofdstuk negen. In dit hoofdstuk worden alle arbeidsvoorwaarden en personeelsinstrumenten beschreven die op dit moment een onderdeel zijn van het personeelsbeleid binnen de gemeente Teylingen.

De onderzoeksresultaten van de schriftelijke vragenlijst, de interviews en de focusgroep worden weergegeven in hoofdstuk 10. Eerst wordt ingegaan op de resultaten aan de hand van de centrale begrippen uit het conceptueel model. Daarna wordt, op basis van de onderzoeksresultaten, één voor één ingegaan op de hypothesen.

Tot slot wordt in hoofdstuk elf antwoord gegeven op de centrale vraag en de deelvragen. Daarnaast worden er aanbevelingen gegeven aan de gemeente Teylingen en wordt er terug geblikt op de theorie en het onderzoek.



Hoofdstuk 2 De gemeente Teylingen

Op 1 januari 2006 is de gemeente Teylingen ontstaan door een fusie van de gemeenten Voorhout, Warmond en Sassenheim. Aangezien het een relatief nieuwe en kleine, en hierdoor soms onbekende, gemeente is wordt in de eerste paragraaf ingegaan op de geografische ligging en de gemeente Teylingen. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 ingegaan op de missie en de visie, waarna de organisatiestructuur beschreven wordt in paragraaf 2.3. Tot slot wordt, in paragraaf 2.4, de afdeling Advies en Ondersteuning met het daaronder vallende team Personeel & Organisatie beschreven.

2.1 Geografische ligging en de gemeente Teylingen

De gemeente Teylingen ligt aan de Westkant van Nederland in de provincie Zuid-Holland. De provincie Zuid-Holland is onderverdeeld in vier regio's: Oost, West, Rijnmond en Zuid. Deze indeling is gemaakt aan de hand van de regionale samenwerkingsverbanden die er bestaan tussen de gemeenten in deze regio's. De gemeente Teylingen valt onder de regio Zuid-Holland West. De regio Zuid-Holland West bestaat uit twee regionale samenwerkingsverbanden: het Stadsgewest Haaglanden en de regio Holland Rijnland. (www.zuid-holland.nl, 2008a).

De gemeente Teylingen maakt onderdeel uit van de regio Holland Rijnland. De Leidse regio en de Duin- en Bollenstreek vormen samen dit samenwerkingsverband dat bestaat uit de gemeenten Alkemade, Hillegom, Katwijk, Leiden, Leiderdorp, Lisse, Noordwijk, Noordwijkerhout, Oegstgeest, Teylingen, Voorschoten en Zoeterwoude. (www.zuid-holland.nl, 2008a en 2008b). Samen hebben deze gemeenten ongeveer 400.000 inwoners. De twaalf gemeenten werken, als de regio Holland Rijnland, samen aan economische, sociale en ruimtelijke ontwikkelingen waarbij het belangrijk is dat het oorspronkelijke karakter van de regio zoveel mogelijk behouden blijft. (www.hollandrijnland.net, 2008a en 2008b).

De gemeenten Voorhout, Warmond en Sassenheim zijn op 1 januari 2006 gefuseerd tot de gemeente Teylingen. Er is voor de naam Teylingen gekozen, omdat deze tijdens de voorbereidingen op de fusie door de voormalige gemeenten werd gebruikt. Naast het gebruik van de naam Teylingen tijdens de voorbereidingen op de fusie bestaat er ook een historische band tussen de gemeenten en Teylingen. Zo wordt de naam Teylingen al jarenlang gebruikt voor Lockhorst in Warmond, Oud-Teylingen, en de Ruïne van Teylingen in Voorhout en Sassenheim, Nieuw-Teylingen. (www.teylingen.nl, 2008b).



Afbeelding 2.1 Gemeente Teylingen

De gemeente Teylingen had op 1 januari 2008 35.309 inwoners. In Voorhout woonde op dat moment 15.264 burgers, in Sassenheim 15.080 burgers en in Warmond 4.965 burgers. Verwacht wordt dat het inwoneraantal de komende jaren naar 40.000 inwoners zal groeien. (www.teylingen.nl, 2008a).

2.2 De missie en visie

De missie van de gemeente Teylingen die genoemd wordt in de bedrijfsvoeringsnota 2008-2012 (2007a: 4-5) is:

“De gemeente Teylingen is een gemeente in beweging. Zij heeft de ambitie om voor haar inwoners een aantrekkelijk leefklimaat te scheppen. Een slagvaardige gemeente die op een efficiënte wijze haar inwoners betreft bij de verder[e] ontwikkeling van de gemeente. In de regio is de gemeente een partner van belang. Zij zet in op verdere versterking van deze positie.

De gemeente Teylingen wil een inspirerende werkgever zijn, die op zoek gaat naar de kracht van medewerkers en hen in de gelegenheid stelt taken uit te voeren waar ze goed in zijn. Medewerkers worden uitgedaagd kansen te benutten en zich verder te ontwikkelen. De organisatie is flexibel, speelt in op ontwikkelingen, zet deskundigheid in en bewaakt de kwaliteit om de ambities van de organisatie waar te maken. Om de ambities te kunnen realiseren is het van belang dat iedere medewerker zich met vanzelfsprekendheid richt op bij de ontwikkeling passende organisatiewaarden.” (Gemeente Teylingen, 2007a: 4-5).

De visie van de gemeente Teylingen die genoemd wordt in de bedrijfsvoeringsnota 2008-2012 (2007a: 5) is:

“De gemeente Teylingen zet zich in om in alle opzichten een vraaggerichte organisatie te zijn. Onze focus is “naar buiten gericht” te zijn, zodat wij kansen zien, herkennen en deze optimaal kunnen benutten. Wij willen als organisatie succesvol en effectief zijn, op samenwerking gericht. Daarvoor hanteren wij enkel gezamenlijke waarden, die ons binden.” (Gemeente Teylingen, 2007a: 5).

De gezamenlijke waarden van de gemeente Teylingen zijn: klantgedreven, ontwikkelingsgericht, extern gericht, resultaatgericht en samenwerkingsgericht. (Gemeente Teylingen, 2007a: 5).

2.3 De organisatiestructuur

De gemeente Teylingen heeft vijf locaties: het gemeentekantoor, het bestuurscentrum en drie milieustraten. Het gemeentekantoor is gevestigd in Sassenheim, het bestuurscentrum in Voorhout en de drie milieustraten in Voorhout, Warmond en Sassenheim. (www.teylingen.nl, 2008c en www.teylingen.nl, 2008d). Op deze vijf locaties zijn in totaal 227 medewerkers⁹ werkzaam. (Personeels Informatie Management Systeem, 2008). Deze medewerkers zijn werkzaam op acht verschillende afdelingen. In het

⁹ Peildatum 15 september 2008, exclusief, stagiaires, externen, ambtenaren burgerlijke stand, vrijwillige brandweer, raadsleden, de Burgemeester en Wethouders.

gemeentekantoor zijn de medewerkers werkzaam op de afdelingen Maatschappelijke Ontwikkeling, Beheer Leefomgeving, Ruimtelijke Ontwikkeling, Gemeentewinkel en een gedeelte van de afdeling Facilitaire Zaken. In het bestuurscentrum zijn de medewerkers van de afdelingen Advies en Ondersteuning, Bedrijfsinformatie en een gedeelte van de afdeling Facilitaire Zaken werkzaam. Daarnaast zijn de medewerkers van de Griffie, de gemeentesecretaris en het college van Burgemeester en Wethouders werkzaam op het bestuurscentrum. Tot slot zijn de medewerkers van de afdeling Gemeentewerken werkzaam op de drie milieustraten.

Alle acht afdelingen zijn onderverdeeld in teams. Deze teams worden aangestuurd door een teamcoördinator die onder de directe verantwoordelijkheid valt van het afdelingshoofd. Het afdelingshoofd wordt ondersteund door een managementassistente en valt onder de directe verantwoordelijkheid van de directie die bestaat uit de gemeentesecretaris en de eerste loco-secretaris. Zij vormen het hoofd van de ambtelijke organisatie. Naast het hoofd van de ambtelijke organisatie zijn zij de adviseur van het college van Burgemeester en Wethouders. Hiermee zijn zij de belangrijkste schakel tussen de ambtelijke organisatie en het college van Burgemeester en Wethouders. (www.teylingen.nl, 2008e)

Het college van Burgemeester en Wethouders is belast met het dagelijks bestuur van de gemeente, zij bereiden de onderwerpen voor die door de gemeenteraad behandeld worden, zij zorgen ervoor dat de genomen besluiten door de gemeenteraad worden uitgevoerd en zij voeren een aantal eigen taken uit zoals: het goed onderhouden van gemeentelijke eigendommen en het beheren van de inkomsten en uitgaven van de gemeente volgens de richtlijnen die door de gemeenteraad zijn gegeven. Bij alle werkzaamheden die het college van Burgemeester en Wethouders uitvoert zijn zij altijd verantwoording schuldig aan de gemeenteraad. (www.teylingen.nl, 2008e)

De gemeenteraad is het algemeen bestuur, het hoogste bestuursorgaan, van de gemeente Teylingen. In de gemeenteraad van de gemeente Teylingen zijn 23 zetels die over vijf politieke partijen zijn verdeeld;

- CDA 7 zetels;
- VVD 7 zetels;
- PvdA 5 zetels;
- Trilokaal 3 zetels;
- D66 1 zetel.

De gemeenteraad vertegenwoordigt de burgers, bepaalt de hoofdlijnen van het gemeentelijk beleid en controleert het gevoerde beleid. (www.teylingen.nl, 2008f) Om hun werkzaamheden op een juiste wijze uit te voeren krijgen zij ondersteuning en advies van de griffie. (www.teylingen.nl, 2007g).

Een overzichtelijke weergave van alle afdelingen, de directie, het college van Burgemeester en Wethouders, de gemeenteraad en de griffie is te vinden in bijlage I. In de volgende paragraaf zal alleen worden ingegaan op de afdeling Advies en Ondersteuning, omdat het onderzoek namens deze afdeling wordt uitgevoerd.

2.4 De afdeling Advies en Ondersteuning

De afdeling Advies en Ondersteuning is één van de drie ondersteunende afdelingen van de gemeente Teylingen. Op de afdeling zijn 30 medewerkers

werkzaam bij vijf verschillende teams¹⁰. Eén van de hoofdwerkzaamheden van de medewerkers die werkzaam zijn bij de teams Bestuurlijke Juridische Zaken en Financiën, Personeel & Organisatie, Communicatie en Informatie Automatisering en projecten is het geven van advies aan de organisatie. Daarnaast is er het team Secretariaat die bestaat uit secretaresses die het afdelingshoofd van Advies en Ondersteuning, de gemeentesecretaris en het college van Burgemeester en Wethouders ondersteunen. (www.teylingen.nl, 2008h, Richard Vrieling, 2008, sheet 15 en Personeels Informatie Management Systeem, 2008).

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij het team Personeel & Organisatie van de afdeling Advies en Ondersteuning. Het team Personeel & Organisatie bestaat uit vijf medewerkers die naast het geven van advies eind 2007 een HRM uitvoeringsprogramma opgesteld hebben, op basis van het gedachtegoed van Investors in People, voor het jaar 2008. Het HRM uitvoeringsprogramma 2008 is onderverdeeld in drie programma's:

- Programma 1: Leiderschap;
- Programma 2: Binden en boeien;
- Programma 3: Reflecteren en leren. (Gemeente Teylingen, 2007b: 8).

Deze programma's komen terug in de bedrijfsvoeringsnota 2008-2012. De bedrijfsvoeringsnota hanteert het INK-managementmodel voor de verdere ontwikkeling van de organisatie. In de bedrijfsvoeringsnota staat per programma weergegeven op welke gebieden van het INK-managementmodel het programma betrekking heeft. Het HRM programma heeft betrekking op de gebieden: leiderschap, management van medewerkers en medewerkers van het INK-managementmodel. (Gemeente Teylingen, 2007a: 6, 10-11).

Dit onderzoek maakt samen met het stagebeleid, het opleidingsprogramma voor talentrijke medewerkers en de functiewaardering onderdeel uit van programma 2: Binden en boeien van het HRM uitvoeringsprogramma 2008. Het onderzoek heeft betrekking op de gebieden: management van medewerkers en medewerkers van het INK-managementmodel. (Gemeente Teylingen, 2007a: 15 en Gemeente Teylingen, 2007b: 8).

¹⁰ Peildatum 28 mei 2008, exclusief, stagiaires, externen, ambtenaren burgerlijke stand, vrijwillige brandweer, raadsleden en wethouders.



Hoofdstuk 3 De organisatie

Mensen komen dagelijks met organisaties in aanraking en brengen een groot deel van hun leven door in organisaties. Er kan gesteld worden dat wij leven in een maatschappij van organisaties. (Keuning en Eppink, 2000: 3). Maar wat wordt er precies verstaan onder een organisatie? Keuning en Eppink (2000: 5) geven aan: "Een organisatie is een doelrealiserend samenwerkingsverband waarin belanghebbende partijen in een coalitie samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken, maar ook om (ieder voor zich) een eigen doelstelling te realiseren." (Keuning en Eppink, 2000: 5). In deze definitie worden de drie algemene kenmerken van een organisatie genoemd, namelijk:

- "mensen, die
- samenwerken
- voor een bepaald doel." (Keuning en Eppink, 2000: 5).

Naast de bovenstaande algemene kenmerken heeft elke organisatie zijn eigen specifieke kenmerken die per organisatie sterk van elkaar kunnen verschillen. (Keuning en Eppink, 2000: 5). In dit hoofdstuk wordt ingegaan op organisaties vanuit het oogpunt van Mintzberg en het INK-managementmodel.

3.1 Mintzberg

Ondanks het feit dat elke organisatie, naast de algemene kenmerken, over zijn eigen specifieke kenmerken beschikt dient elke georganiseerde menselijke activiteit volgens Mintzberg (1993: 2) te voldoen aan twee vereisten:

- De werkzaamheden moeten verdeeld worden in taken;
- De taken moeten gecoördineerd worden om de werkzaamheden te vervullen.

Aan de bovenstaande vereisten wordt voldaan wanneer er sprake is van een structuur binnen een organisatie. (Mintzberg, 1993: 2). De structuur binnen een organisatie dient vormgegeven te worden op basis van de situatie waarin de organisatie verkeert. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de omvang van de organisatie, de producten en diensten die zij leveren en de omgeving. Doordat bij het vormgeven van de structuur rekening wordt gehouden met de specifieke situatie van de organisatie kunnen de structuren tussen organisaties sterk verschillen. (Mintzberg, 1988: 277). Mintzberg (1993: 3) geeft aan dat de structuur van een organisatie wordt bepaald door vier elementen: de coördinatiemechanismen, de elementen van een organisatie, de ontwerpparameters en de situationele factoren. (Mintzberg, 1993: 3).

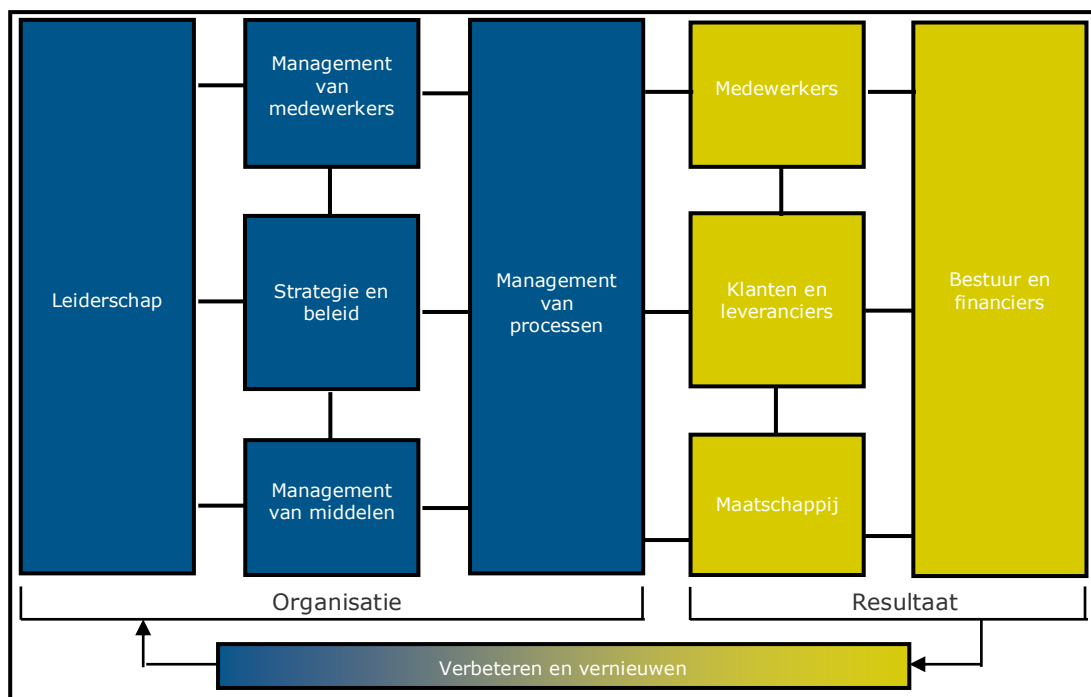
3.2 Het INK-managementmodel

Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) (2007: 12) stelt, in tegenstelling tot Mintzberg, dat de structuur van een organisatie niet bepalend is voor het succes van een organisatie maar de processen. Lange tijd werd gedacht dat organisaties maakbaar waren. Het gevolg hiervan was dat men organisaties ging zien als structuren en ze ook op deze wijze ging inrichten en beschrijven. Nu blijkt dat een organisatie bijna nooit wordt ontworpen, maar ontstaat in de tijd, wat de processen bepalend maakt voor het succes van een organisatie en niet de structuur. (Instituut Nederlandse Kwaliteit, 2007: 12).

Het INK-managementmodel is een methode die gebruikt kan worden voor zelfevaluatie en strategieontwikkeling. Naast het INK-managementmodel geven Hakvoort en Klaassen (2004: 46) aan dat ook de Balanced-Scorecardmethode en de SWOT-analyse hiervoor gebruikt kunnen worden. (Hakvoort en Klaassen, 2004: 46). Op het INK-managementmodel zal verder worden ingegaan, omdat binnen de gemeente Teylingen met dit model wordt gewerkt voor het doorontwikkelen van de organisatie.

In het INK-managementmodel wordt het management van processen centraal gesteld. Het INK-managementmodel is afgeleid van het model dat de European Foundation for Quality Management (EFQM) heeft ontwikkeld. (Hakvoort en Klaassen, 2004: 48). De kern van het INK-managementmodel is "(...) het werken aan de samenhang en groei op de negen aandachtsgebieden van het model en het bouwen aan de vijf fundamentele kenmerken die organisaties succesvol kunnen maken." (www.ink.nl, 2008a). De gedachte achter het model is volgens Hakvoort en Klaassen (2004: 112) "(...) dat hoe beter de instelling op onderdelen functioneert hoe beter de gehele organisatie presteert, waardoor ook de doelstellingen gemakkelijker gerealiseerd kunnen worden." (Hakvoort en Klaassen, 2004: 112).

Het INK-managementmodel bestaat uit negen aandachtsgebieden die onderverdeeld zijn in vijf organisatie- en vier resultaatgebieden. De organisatiegebieden bestaan uit: leiderschap, management van medewerkers, strategie en beleid, management van middelen en management van processen. Deze organisatiegebieden hebben betrekking op de inrichting en verrichting van een organisatie. De resultaatgebieden bestaan uit: medewerkers, klanten en leveranciers, maatschappij en bestuur en financiers. Deze resultaatgebieden geven het effect weer dat de organisatie bereikt heeft. Naast de negen aandachtsgebieden zijn er nog vijf kenmerken die een organisatie succesvol maken, dit zijn: leiderschap met lef, resultaatgerichtheid, continu verbeteren, transparantie en samenwerking. (www.ink.nl, 2008a en Instituut Nederlandse Kwaliteit, 2007: 10-13).



Figuur 3.1 Het INK-managementmodel

Het INK-managementmodel kan op twee manieren gelezen worden. Zo kan het model van rechts naar links gelezen worden, wat zijn de effecten en op basis van welke inrichting of verrichting van de organisatie kunnen deze effecten verklaard worden. Daarnaast kan het model gelezen worden in de volgorde waarin de auditors van het INK dit doen. Hieronder zal de volgorde van de auditors gehanteerd worden:

- Management van processen
"De manier waarop de organisatie vanuit strategie en beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert gericht op waardetoevoeging voor alle groepen van belanghebbenden. De manier waarop er gezocht wordt naar een gezonde balans tussen procedurele sturing en professionaliteit." (Instituut Nederlandse Kwaliteit, 2007: 19).
- Klanten en leveranciers
Zonder klanten en leveranciers kan een organisatie niet bestaan. Het is voor een organisatie van belang te weten hoe de klanten en leveranciers denken over de organisatie. De klanten en leveranciers kunnen de organisatie belangrijke informatie geven wat hun inzicht verschaft in hun eigen processen. (Instituut Nederlandse Kwaliteit, 2007: 13).
- Strategie en beleid
"De manier waarop de organisatie haar missie en visie implementeert door een heldere, op alle groepen van belanghebbenden gerichte strategie, die wordt vertaald in een concreet beleid, concrete plannen, budgetten en processen." (Instituut Nederlandse Kwaliteit, 2007: 19).
- Bestuur en financiers
Hoe denken het bestuur en de financiers over de inspanningen van het management. (www.ink.nl, 2008b).
- Management van middelen
"De manier waarop vanuit strategie en beleid middelen worden aangewend om de activiteiten van de organisatie effectief en efficiënt uit te voeren en zeker te stellen dat de middelen daadwerkelijk waarde toevoegen aan de kernactiviteiten van de organisatie." (Instituut Nederlandse Kwaliteit, 2007: 19).
- Management van medewerkers
"De manier waarop de organisatie haar medewerkers inzet, stimuleert en waardeert om haar strategie en beleidsdoelstellingen te realiseren." (Instituut Nederlandse Kwaliteit, 2007: 19).
- Medewerkers
Hoe denken de medewerkers over de organisatie en klopt dit met de organisatie die u wilt zijn? (www.ink.nl, 2008b en Instituut Nederlandse Kwaliteit, 2007: 16).
- Leiderschap
"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." (Instituut Nederlandse Kwaliteit, 2007: 19).
- Maatschappij
Hoe denkt de maatschappij over de manier waarop de organisatie rekening houdt met de lokale, nationale en internationale maatschappij? (www.ink.nl, 2008b).

Naast de negen aandachtsgebieden staat er onderaan in het INK-managementmodel nog een blok met verbeteren en vernieuwen. Dit blok wordt gebruikt wanneer bij de resultaatgebieden, de belanghebbenden, het gewenste effect niet of slechts gedeeltelijk is gerealiseerd. De organisatie dient dan stappen te ondernemen om te verbeteren of te vernieuwen om toch het gewenste effect te bereiken. (Instituut Nederlandse Kwaliteit, 2007: 17).

In het INK-managementmodel zijn twee aandachtsgebieden die betrekking hebben op de medewerkers. Het INK stelt dan ook, de medewerkers vormen niet alleen de organisatie zij zijn de organisatie. En naast het vormen van de organisatie zijn zij ook nog eens belanghebbenden. Zonder medewerkers is er immers geen organisatie. (Instituut Nederlandse Kwaliteit, 2007: 15-16). Aangezien er zonder medewerkers geen organisatie bestaat, is het van belang dat organisaties voldoende aandacht aan hun personeel besteden. De gemeente Teylingen was van mening dat zij zich op dit gebied nog verder konden professionaliseren en heeft eind 2007 een HRM uitvoeringsprogramma, voor het jaar 2008, opgesteld.



Hoofdstuk 4 Human Resource Management

Een aantal jaar geleden werd er binnen organisaties gesproken over personeelsmanagement, terwijl men het vandaag de dag voornamelijk heeft over Human Resource Management (HRM). Deze verschuiving heeft volgens Doorewaard en De Nijs (2004: 12) plaatsgevonden door: "(...) het continue karakter van organisatieverandering[en], het integrale aspect van technisch-organisatorische modernisering van productie- en dienstverleningsprocessen, en de nieuwe functie-eisen die gesteld worden aan organisaties." (Doorewaard en De Nijs, 2004: 12).

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 4.1 ingegaan op personeelsmanagement versus HRM. Vervolgens worden, in paragraaf 4.2 tot en met 4.4, de modellen die er bestaan met betrekking tot HRM beschreven. Achtereenvolgens wordt er ingegaan op het Michigan-model, het Harvard-model en Investors in People.

4.1 Personeelsmanagement versus HRM

Over het verschil tussen personeelsmanagement en HRM wordt door verschillende auteurs anders gedacht. Volgens Doorewaard en De Nijs (2004: 25-26) vertonen HRM en personeelsmanagement veel overeenkomsten, omdat HRM als een vorm van personeelsmanagement kan worden gezien. Daarnaast hebben ze beide dezelfde doelen al zijn de instrumenten en middelen waarmee het doel gerealiseerd wordt, door de jaren heen, veranderd. (Doorewaard en De Nijs, 2004: 25-26). Maar wat houdt HRM nou precies in? Steijn (2001: 48) geeft aan dat het geven van een definitie van HRM erg lastig is. Binnen de literatuur over HRM worden namelijk veel verschillende modellen gehanteerd die qua uitwerking een klein beetje, maar ook heel veel van elkaar kunnen verschillen. Daarnaast worden er binnen de HRM-literatuur modellen gebruikt die voorheen vielen onder de literatuur van personeelsmanagement. Ondanks het feit dat er grote verschillen tussen de modellen bestaan hebben zij wel allemaal hetzelfde uitgangspunt, namelijk dat er meer aandacht besteedt moet worden aan de menselijke factor binnen een organisatie. Steijn (2003a: 289) geeft aan dat "de mens sleutel is tot bedrijfssucces.". (Steijn, 2001: 48 en Steijn, 2003a: 289). Een definitie van HRM die hierop aansluit is die van Boyne, Jenkins en Poole (1999: 408) "(...) all management decisions that affect the relationship between the organization and employees." (Boyne, Jenkins en Poole, 1999: 408). Dit is echter een hele brede definitie. De definitie van Storey in Doorewaard en De Nijs (2004: 41) die, met de nodige voorzichtigheid, door Steijn (2001: 48) en in dit onderzoek gehanteerd wordt is "HRM is een onderscheiden benadering van personeelsmanagement welke competitief voordeel tracht te behalen door de strategische benutting van sterk geëngageerde en capabele arbeidskrachten door gebruik te maken van een geïntegreerd scala van culturele, structurele en personele technieken." (Doorewaard en De Nijs, 2004: 41).

Binnen HRM kan er een onderscheid gemaakt worden tussen twee vormen van HRM, namelijk de harde en de zachte kant. Beide vormen zijn uitgewerkt in een model. De harde kant van HRM is weergegeven in het Michigan-model, waarbij de nadruk ligt op 'high performance'. De zachte kant van HRM is weergegeven in het Harvard-model, waarbij de nadruk ligt op 'high commitment'. (Steijn, 2001: 48).

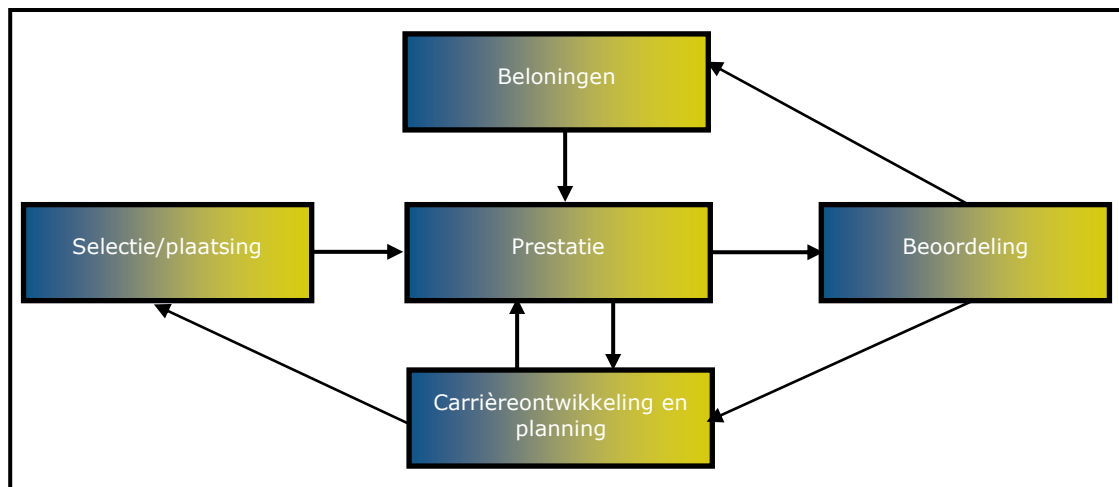
Beide modellen hebben vijf gezamenlijke uitgangspunten:

1. De medewerker wordt gezien als het kapitaal van de organisatie. Als iemand waarin geïnvesteerd moet worden en waarmee men zorgvuldig om moet gaan.
2. Het personeelsmanagement is een integraal onderdeel van het organisatiebeleid.
3. Het topmanagement is verantwoordelijk voor het personeelsmanagement en de uitvoering wordt, op tactisch en operationeel niveau, uitgevoerd door het lijnmanagement.
4. Personeelsmanagement is succesvol wanneer de verschillende instrumenten die worden ingezet zijn ontwikkeld in onderlinge samenhang.
5. In het personeelsbeleid moeten de belangen van de werkgever en medewerker met elkaar geïntegreerd worden. (Doorewaard en De Nijs, 2004: 31-32).

Naast de gezamenlijke uitgangspunten die beide modellen hebben zorgen zij voor een andere relatie tussen werkgevers en medewerkers. Zo worden in beide modellen de medewerkers individueler behandeld en wordt er gepleit voor individualisering van de arbeidsverhoudingen. (Steijn, 2001: 51).

4.2 Het Michigan-model

Binnen het Michigan-model ligt de nadruk op 'high performance', de harde kant van HRM. Het doel van het model is het beschikbare menselijke potentieel zo efficiënt, bedrijfsmatig en rationeel mogelijk inzetten. (Steijn, 2001: 48-49).



Figuur 4.1 Het Michigan-model

In het model wordt de prestatie beïnvloed door de selectie/plaatsing die heeft plaatsgevonden. Wanneer de medewerker in dienst is, is het belangrijk dat de prestatie die hij levert wordt beoordeeld. Deze beoordeling wordt gebruikt om afspraken te maken over de beloning die de medewerker ontvangt en de ontwikkelingen die hij wil maken in de toekomst, op het gebied van opleidingen en cursussen. De afspraken die gemaakt worden over de beloning en de toekomstige ontwikkelingen zijn weer van invloed op de prestatie van de medewerker. Naast het maken van afspraken over de beloning en toekomstige ontwikkelingen is het ook mogelijk dat een medewerker uitstroomt. (Steijn, 2001: 49).

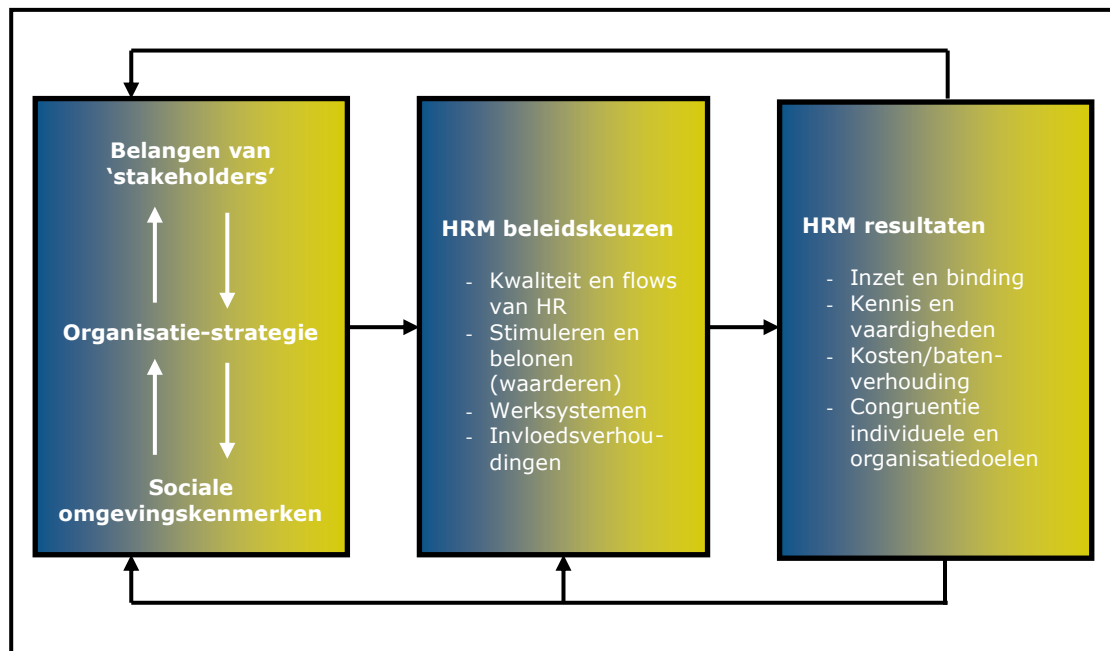
Centraal in dit model staat de prestatie die (in)direct wordt beïnvloed door de selectie/plaatsing, carrièreontwikkeling en planning, beoordeling en beloningen. Het beleid dat gevoerd wordt op deze gebieden beïnvloed de prestatie van de

medewerker welke het succes van de organisatie beïnvloed. Het is dus van belang dat het beleid op selectie/plaatsing, carrièreontwikkeling en planning, beoordeling en beloningen in samenhang wordt ontwikkeld, zodat de prestaties worden verhoogd. Het is hierbij wel van belang dat het beleid aansluit bij de organisatiestrategie. (Doorewaard en De Nijs, 2004: 33-34).

Dit model lijkt simpel maar het valt of staat met de manier waarop het beleid wordt uitgevoerd. Er ligt immers een grote verantwoordelijkheid bij de personen die de medewerkers beoordelen binnen een organisatie. (Steijn, 2001: 49).

4.3 Het Harvard-model

Binnen het Harvard-model ligt de nadruk op 'high commitment', de zachte kant van HRM. Binnen het model wordt ervan uitgegaan dat het de organisatie ten goede komt als de medewerkers het naar hun zin hebben. Het is van belang de medewerkers uit te dagen en hun de kans te geven zich te ontplooiën. (Steijn, 2001: 48-50).



Figuur 4.2 Het Harvard-model

Vanuit de organisatiestrategie worden door het management beslissingen genomen over de beleidskeuzen die gemaakt worden, rekening houdend met de belangen van stakeholders en de sociale omgevingskenmerken. De beslissingen over de beleidskeuzen worden genomen op vier aandachtsgebieden: kwaliteit en flows van HR, stimuleren en belonen (waarderen), werksystemen en invloedsverhoudingen. Het beleid van deze aandachtsgebieden heeft effect op de korte en lange termijn. Het effect op de korte termijn kan geëvalueerd worden op basis van de inzet en binding, kennis en vaardigheden, kosten/batenverhouding en congruentie tussen de individuele en organisatiedoelen. De resultaten die behaald worden op de evaluatiecriteria hebben invloed op de lange termijn. (Steijn, 2001: 50 en Doorewaard en De Nijs, 2004: 37).

Het Michigan-model versus het Harvard-model

De nadruk ligt binnen het Michigan-model op 'high performance', harde kant van HRM. Het doel in dit model is het beschikbare menselijke potentieel zo efficiënt, bedrijfsmatig en rationeel mogelijk in zetten. In dit model staat de prestatie centraal en ligt de nadruk op het managen van de Human Resources, hierdoor wordt er ook wel gesproken over de harde kant van HRM. Er wordt namelijk vooral geredeneerd vanuit de strategie van de organisatie en van de medewerkers wordt verwacht dat zij zich hieraan aanpassen. (Steijn, 2001: 48, Kluytmans, 2004: 61 en Doorewaard en De Nijs, 2004: 33-35).

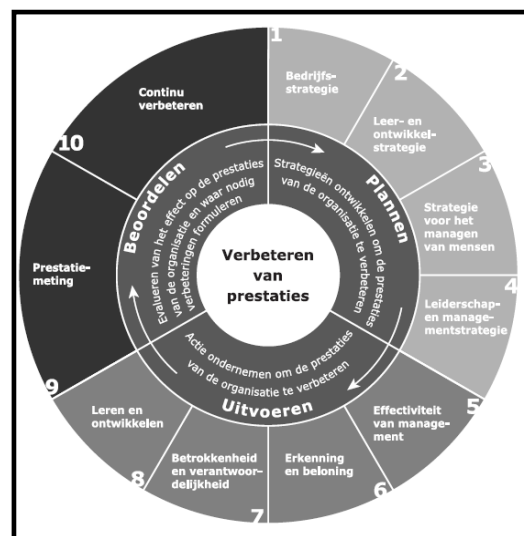
Binnen het Harvard-model ligt de nadruk op 'high commitment', de zachte kant van HRM. Het model probeert zoveel mogelijk medewerkers aan de organisatie te binden door ze uit te dagen en kansen tot ontplooiing te geven. Binnen dit model ligt de nadruk op de Human Resources zelf, waardoor er ook wel gesproken wordt over de zachte kant van HRM. Er wordt hier voornamelijk geredeneerd vanuit de medewerker waarbij hun belangen expliciet worden meegenomen. (Steijn, 2001: 48, Kluytmans, 2004: 61 en Doorewaard en De Nijs, 2004: 35-37).

Een model waarin de harde en zachte kant van HRM gecombineerd worden is de standaard van Investors in People. Deze standaard is binnen de gemeente Teylingen gehanteerd voor het opstellen van het HRM uitvoeringsprogramma 2008 en zal daarnaast worden gebruikt bij het uitvoeren van het uitvoeringsprogramma. (Gemeente Teylingen, 2007b: 5).

4.4 Investors in People

Tegen het einde van de jaren '80 kwam uit verschillende onderzoeken naar voren dat de Britse beroepsbevolking slechter gekwalificeerd was dan hun concurrenten. Wanneer zij hierop geen actie zouden ondernemen zou de kloof tussen hen en de concurrenten steeds groter worden. Het 'Department of Employment' heeft in 1988 de 'National Training Task Force' (NTTF) opgezet. Deze werkgroep moest de werkgevers de noodzaak laten inzien van het investeren in de vaardigheden van hun personeel. Samen met de 'Confederation of British Industry' heeft de NTTF 10 principes ontwikkeld. Op basis van dit initiatief is de nationale standaard van Investors in People ontwikkeld welke werd gelanceerd in 1991. (Taylor en Thackwray, 1995: 8-12 en McLuskey, 1996: 11). Na een succesvolle pilot in 1998 in Nederland heeft het Ministerie van Economische Zaken, op 6 september 2000, de Nederlandse organisatie van Investors in People opgericht. (www.iipnl.nl, 2008a).

Binnen Investors in People staat de medewerker centraal. De standaard van Investors in People heeft tot doel het continu verbeteren van een organisatie waarbij zij komen tot een effectievere bedrijfsvoering. (www.iipnl.nl, 2008b). Door het continu verbeteren van de organisatie wordt het potentieel van de medewerkers verder ontwikkeld waardoor een effectievere bedrijfsvoering ontstaat. (McLuskey, 1996: 12).



Figuur 4.3 Investors in People

Om het doel te bereiken wordt er gebruik gemaakt van tien indicatoren, de buitenste cirkel, en vier principes, de binnenste cirkel. Naast de drie genoemde principes in de binnenste cirkel van de standaard is er nog een vierde principe: commitment van de top. (Taylor en Parkinson, 1998: 348). Naast het commitment van de top als principe van de standaard speelt commitment van de gehele organisatie een belangrijk rol. De medewerkers moeten zich kunnen vinden in de genomen besluiten. Zij moeten de besluiten die genomen worden immers uitvoeren. (Taylor en Parkinson, 1998: 348 en Taylor en Thackwray, 1995: 40).

Het Michigan- en Harvard-model versus Investors in People

Wanneer men kijkt naar de standaard van Investors in People kan men stellen dat een gedeelte van het Michigan-model en Harvard-model erin terug zijn te vinden. Binnen het Michigan-model ligt de nadruk op 'high performance' en binnen het Harvard-model op 'high commitment'. In de standaard van Investors in People spelen 'high performance' en 'high commitment' beide een rol. De medewerker staat immers centraal, 'high commitment', en door deze medewerker centraal te stellen ontwikkelen zij hun potentieel en haalt de organisatie het beste in hen naar boven. Doordat de medewerkers zich verder ontwikkelen en er het beste uit hen naar boven wordt gehaald wordt de bedrijfsvoering van de organisatie effectiever waardoor de prestaties verbeteren, 'high performance'.

Om te komen tot een organisatie waarin de medewerkers centraal staan en er het beste uit hen naar boven wordt gehaald, dient een groot aantal elementen binnen een organisatie veranderd te worden. Het personeelsbeleid is een belangrijk element dat de medewerker centraal stelt en helpt het beste uit de medewerker naar boven te halen. In het personeelsbeleid worden de instrumenten beschreven die de organisatie bij de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers in kan zetten. (Dekker, Schlundt Bodien en van der Wolk, 1995: 25 en www.vandale.nl, 2008).



Hoofdstuk 5 Het personeelsbeleid

Jarenlang werd de term personeelsbeleid veelvuldig gebruikt binnen organisaties en in de media. De laatste jaren is er een trend waarneembaar rondom het personeelsbeleid en wordt bijna alleen nog maar gesproken over het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Er bestaan verschillende vormen van het leeftijdsbewust personeelsbeleid, zoals het seniorenbeleid, het levensfasebewust personeelsbeleid en het leeftijdsonafhankelijk beleid. Een algemeen kenmerk van deze vormen van het leeftijdsbewust personeelsbeleid is dat ze rekening houden met één of meer kenmerken van de individuele medewerker, dit in tegenstelling tot het personeelsbeleid dat voor iedereen gelijk is. (Kooistra en van der Wel, 2006: 34-37).

In dit hoofdstuk wordt de theorie en onderzoeksliteratuur beschreven met betrekking tot het personeelsbeleid. In paragraaf 5.1 wordt ingegaan op het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Vervolgens worden, in paragraaf 5.2, de kritieke succesfactoren voor het slagen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid genoemd. Tot slot wordt, in paragraaf 5.3, ingegaan op de instrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid.

5.1 Het leeftijdsbewust personeelsbeleid

Binnen het leeftijdsbewust personeelsbeleid staat de individuele medewerker centraal en is er een mogelijkheid tot het leveren van maatwerk. Ieder mens heeft namelijk zijn eigen voorkeuren, problemen en prioriteiten. Doordat het leeftijdsbewust personeelsbeleid de mogelijkheid biedt tot het leveren van maatwerk is er binnen een organisatie geen sprake meer van bepaalde groepen medewerkers die hetzelfde worden behandeld, maar wordt er gekeken naar de individuele medewerker. (Peters, 1995: 21 en A+O fonds Gemeenten: 3). Vandaag de dag komt het namelijk vaak voor dat bepaalde groepen medewerkers binnen een organisatie last hebben van stereotypering. Zo worden ouderen medewerkers vaak duur, traag, bedachtzaam, minder productief, minder flexibel en conservatief genoemd. (Peters, 1995: 34-37).

Veel onderzoekers hanteren een andere definitie voor het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Zo hanteren Kooistra en van der Wel (2006: 27) de volgende definitie: "Leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft tot doel dat medewerkers goed inzetbaar zijn en blijven, en dat de organisatie met deze medewerkers de gestelde doelen behaalt." (Kooistra en van der Wel, 2006: 27). De Raad voor het Overheidspersoneel (2005: 3) hanteert daarentegen de volgende definitie: "Beleid dat is gericht op [de] duurzame inzetbaarheid van alle werknemers, door rekening te houden met hun leeftijd en [de] daarbij behorende kenmerken en behoeften." (Raad voor het Overheidspersoneel, 2005: 3). Lokhorst (2003: 9) geeft aan "Naast duidelijke verschillen in benadering (herstelbeleid of pro-actief beleid, individueel maatwerk, beleid per leeftijdsgroep of generiek beleid) en accenten (gericht op inzetbaarheid, op arbobeleid of op veranderingen in de relatie werk-privé) hebben de nieuwere concepten gemeenschappelijk dat in het personeelsbeleid aan het duurzaam gezond, inzetbaar en gemotiveerd houden van al het personeel prioriteit zou moeten worden gegeven en dat daarvoor enige vorm van maatwerk vereist is." (Lokhorst, 2003: 9).

De definitie die in dit onderzoek gehanteerd wordt sluit aan op hetgeen wat Lokhorst (2003: 9) stelt: "Het leeftijdsbewust personeelsbeleid is erop gericht om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden door rekening te houden met hun individuele kenmerken en behoeften.". Onder duurzaam inzetbaar wordt in deze definitie de mate verstaan waarin de medewerker zijn huidige en andere functies kan en wil vervullen. (Nauta, de Vroome, Cox, Korver en Kraan, 2005: 327). Er is voor gekozen de duurzame gezondheid en motivatie niet op te nemen in de definitie van duurzame inzetbaarheid, omdat de begrippen alleen door Lokhorst (2003: 9) worden genoemd in relatie tot het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Daarnaast kunnen de gezondheid en motivatie invloed uitoefenen op de inzetbaarheid, waardoor het onderzoek te omvangrijk wordt als deze begrippen worden meegenomen. (Van Loo, de Grip en Montizaan: 16).

Het doel van het leeftijdsbewust personeelsbeleid is: Het zo lang mogelijk duurzaam inzetbaar houden van de medewerkers, door rekening te houden met de individuele kenmerken en behoeften, waardoor men de uitval van medewerkers zoveel mogelijk probeert te voorkomen en probeert een win-win situatie te creëren voor zowel de organisatie als de medewerker. (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007: 12, Lokhorst, 2003: 9 en Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel, 1992: 22). Om dit doel te bereiken is het van belang dat er van de aanname tot het vertrek aandacht wordt besteedt aan de medewerker (Peters, 1995: 8-9). Wanneer er immers pas aandacht wordt besteedt aan de inzetbaarheid wanneer er problemen zijn is men vaak al te laat. (A+O fonds Gemeenten, 2005: 12). Het is echter niet zo dat het leeftijdsbewust personeelsbeleid succesvol is wanneer een organisatie aandacht besteedt aan de medewerker gedurende zijn gehele loopbaan. Om het leeftijdsbewust personeelsbeleid te laten slagen dient het ook aan een aantal kritieke succesfactoren te voldoen.

5.2 Kritieke succesfactoren

Om het leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen een organisatie te laten slagen is het van belang dat de organisatie aan een aantal randvoorwaarden voldoet. Zo is het belangrijk dat er een sense of urgency voor het beleid bestaat, er commitment is van het management, de leidinggevende weet wat er van hem verwacht wordt, de leeftijd niet centraal wordt gesteld, er draagvlak onder de medewerkers bestaat en dat het beleid op de juiste wijze wordt ingevoerd binnen de organisatie.

Er bestaat een sense of urgency

Het is van belang dat er binnen de organisatie een sense of urgency bestaat voor het invoeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Er is immers niet binnen alle organisaties een probleem met betrekking tot de inzetbaarheid van medewerkers. Er moet aangegeven worden waarom een leeftijdsbewust personeelsbeleid van belang is binnen de organisatie. Van de sense of urgency dient ook de directie overtuigd te worden. Wanneer de directie namelijk de noodzaak inziet van het leeftijdsbewust personeelsbeleid zal het beleid structureel op de agenda worden geplaatst. (Van Dalen en van Sloten, 2006: 27).

Commitment van het management

Het is belangrijk dat de top van de organisatie achter het leeftijdsbewust personeelsbeleid staat en dat zij uitstralen dat zij het beleid belangrijk vinden. Wanneer de top van de organisatie immers niet achter het leeftijdsbewust personeelsbeleid staat zullen zij dit uitstralen naar het lijnmanagement. Zonder steun van de top van de organisatie en het management zal de kans tot het

slagen van het leeftijdsbewust personeelsbeleid afnemen. (Peters, 1995: 24-25). Het lijnmanagement speelt namelijk een belangrijke rol bij het leeftijdsbewust personeelsbeleid. (Steijn, 2003b: 24).

Binnen organisaties worden de werkzaamheden met betrekking tot het personeel, de laatste jaren steeds meer uitgevoerd door het lijnmanagement. De afdeling Personeel & Organisatie richt zich voornamelijk op het ontwikkelen van personeelsinstrumenten, het uitvoeren van onderzoeken onder de medewerkers en het adviseren van leidinggevenden bij de problemen waar zij tegenaan lopen. Daarentegen hebben de leidinggevenden er een taak bij gekregen. Zij hebben er naast de verantwoordelijkheid voor de prestaties van hun afdeling er de zorg voor hun medewerkers bij gekregen. Er kan gesteld worden dat de werkzaamheden met betrekking tot het personeel, de afgelopen jaren, zijn verschoven van de staf naar de lijnfuncties. (Peters, 1995: 24-25).

De leidinggevende weet wat er verwacht wordt

Door deze verschuiving zijn de leidinggevenden een belangrijke actor geworden binnen het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Zij geven immers uitvoering aan het beleid en kunnen invloed uitoefenen op het wel of niet slagen van het leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen een organisatie. Om deze reden is het van belang dat er onder de leidinggevenden draagvlak bestaat voor het leeftijdsbewust personeelsbeleid en dat zij goed worden voorbereid op hetgeen dat van hen wordt verwacht. Daarnaast is het van belang dat de leidinggevenden beoordeeld worden op de werkzaamheden die zij uitvoeren met betrekking tot hun personeel. (Peters, 1995: 24-25 en www.minbzk.nl, 2008: 5).

Stel de leeftijd niet centraal

Niet de leeftijd, maar de functieduur, het soort werk en de werk- en leefstijl zijn meer van invloed op de inzetbaarheid en productiviteit van medewerkers. Uit een onderzoek van TNO komt naar voren dat er een zwak verband bestaat tussen leeftijd en gezondheid, maar dat de functieduur, het soort werk en de werk- en leefstijl een grotere rol spelen. (Nauta, de Bruin en Cremer, 2004: 87). Daarnaast is de leeftijd van een medewerker niet beïnvloedbaar, dit in tegenstelling tot de andere factoren. Er zullen dus sneller resultaten geboekt worden wanneer er maatregelen genomen worden die de functieduur, het soort werk en de werk- en leefstijl beïnvloeden. Daarom is het belangrijk in het leeftijdsbewust personeelsbeleid niet de leeftijd maar de functieduur, het soort werk en de werk- en leefstijl centraal te stellen. (Van Dalen en van Sloten, 2006: 26-27).

Draagvlak onder de medewerkers

Om het leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen een organisatie te laten slagen is het van belang dat er draagvlak voor het beleid bestaat onder de medewerkers en de leidinggevenden. Om dit draagvlak te creëren dienen de medewerkers en leidinggevenden al in een vroeg stadium bij de vormgeving van het beleid betrokken te worden. Het is van belang niet over maar met de medewerkers te praten over hun verwachtingen, wensen en behoeften ten aanzien van het beleid. De medewerkers zijn echter de doelgroep van het beleid en de leidinggevenden moeten er uiteindelijk mee kunnen werken. Het beleid zal dus pas slagen wanneer zij er tevreden mee zijn. (Van Dalen en van Sloten, 2006: 26)

De invoering van het leeftijdsbewust personeelsbeleid

Het leeftijdsbewust personeelsbeleid zal geen toegevoegde waarde hebben als het is opgesteld en er vervolgens binnen een organisatie niks mee wordt gedaan. Het is van belang dat de medewerkers weten wat er binnen de organisatie mogelijk is en dat er een groot stuk verantwoordelijkheid bij hen zelf ligt. (Martens, Manshoven, Lambrechts en Vandenberk, 2006: 31).

5.3 Personeelsinstrumenten

Om de medewerkers duurzaam inzetbaar te krijgen en te houden is het van belang dat het leeftijdsbewust personeelsbeleid de juiste instrumenten bevat. Op de instrumenten die gebruikt worden in een leeftijdsbewust personeelsbeleid zal hierna worden ingegaan. De instrumenten zullen beschreven worden in de paragrafen: algemene instrumenten, instroom, doorstroom en uitstroom.

5.3.1 Algemene instrumenten

Een instrument dat zowel op de instroom, doorstroom als uitstroom betrekking heeft zijn de arbeidsvoorwaarden. (Dekker, Schlundt Bodien en van der Wolk, 1995: 26). Onder de arbeidsvoorwaarden kunnen voorwaarden worden verstaan als flexibele werktijden, telewerken, fitness, spaarregelingen, vergoeding voor opleidingen, verlofregelingen en zorgverzekering. De arbeidsvoorwaarden worden per organisatie vastgesteld en kunnen dus per organisatie verschillen. (Schabracq, 1998: 48-50, Kooistra en van der Wel, 2006: 48-53, Centraal Beheer Achmea, 2007: 71-72 en www.minbzk.nl, 2008: 14).

Wanneer de organisatie arbeidsvoorwaarden opstelt is het van belang dat er een mogelijkheid bestaat om maatwerk te leveren. Dit kan door een deel van de arbeidsvoorwaarden á la carte of in de vorm van een cafetariamodel aan te bieden. Zo kunnen de medewerkers zelf de voor hen meest geschikte arbeidsvoorwaarden kiezen. (Schabracq, 1998: 50 en www.minbzk.nl, 2008: 13).

5.3.2 Instroom

De instroom heeft betrekking op het signaleren dat er medewerkers nodig zijn binnen de organisatie, het werven en selecteren van de meest geschikte sollicitanten en het introduceren van de medewerkers binnen de organisatie. De instrumenten die ingezet kunnen worden bij de instroom zijn onderverdeeld onder: de personeelsplanning, werving en selectie en de introductie. (Dekker, Schlundt Bodien en van der Wolk, 1995: 25 en Centraal Beheer Achmea, 2007: 53-56).

Personeelsplanning, werving en selectie

Dekker, Schlundt Bodien en van der Wolk (1995: 33) stellen dat er geen doeltreffend personeelsbeleid gevoerd kan worden zonder een zorgvuldige personeelsplanning. De personeelsplanning geeft namelijk op de korte en lange termijn aan welke behoeften er zijn aan medewerkers op bepaalde plaatsen binnen de organisatie. De personeelsplanning geeft de momenten aan waarop bepaalde vacatures opgevuld moeten worden en welke kennis en vaardigheden daarvoor nodig zijn. Een afgeronde personeelsplanning biedt organisaties de gelegenheid invulling te geven aan de wijze waarop zij de vacatures willen gaan opvullen. (Dekker, Schlundt Bodien en van der Wolk, 1995: 33 en Centraal Beheer Achmea, 2007: 17).

Wanneer men besloten heeft een vacature op te vullen, komt men in aanraking met werving. De werving van geschikte kandidaten kan op verschillende manieren plaatsvinden. Zo kan dit intern, via het eigen netwerk, via onderwijsinstellingen, via een wervingsbureau of door het plaatsen van advertenties in vakbladen, kranten of op internet. (Dekker, Schlundt Bodien en van der Wolk, 1995: 45). Wanneer de werving is afgelopen blijft er een aantal geschikte kandidaten over en begint de selectie. Tijdens de selectie moet de organisatie er achter komen of de

medewerker past binnen de organisatie en geschikt is voor de functie. Hier probeert de organisatie achter te komen door het voeren van één of meerdere sollicitatiegesprekken. Daarnaast wordt er soms, voor bepaalde functies, een assessment afgenomen. Na de sollicitatiegesprekken en het eventuele assessment is de meest geschikte kandidaat bekend. (Dekker, Schlundt Bodien en van der Wolk, 1995: 53, 58-59).

De instrumenten die hierbij ingezet kunnen worden zijn: personeelsplanning en het aannamebeleid.

Personeelsplanning

De personeelsplanning geeft een overzicht weer van de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte. De kwantitatieve personeelsbehoefte geeft weer hoeveel medewerkers er nodig zijn de komende jaren en de kwalitatieve personeelsbehoefte geeft aan over welke kwaliteit(en) de nieuwe medewerkers moeten beschikken. Het overzicht wordt gemaakt voor de korte en (middel)lange termijn en bestaat naast het overzicht uit maatregelen die genomen moeten worden, zodat het personeel op tijd in dienst is. (Guiver-Freeman, 2000: 14).

Het aannamebeleid

Het aannamebeleid zorgt ervoor dat leeftijdsdiscriminatie bij de personeelsplanning, werving en selectie niet voorkomt, maar dat men wel rekening houdt met de ideale leeftijdsopbouw van de organisatie en de afdelingen en de verhouding tussen nieuwe en ervaren medewerkers. (Kooistra en van der Wel, 2006: 39-40).

Introductie

Het aannemen van een nieuwe medewerker kost veel tijd en geld. Aangezien men deze medewerker niet na een paar weken wil zien vertrekken is het van belang dat deze op een goede manier binnen de organisatie worden geïntroduceerd. (Centraal Beheer Achmea, 2007: 15). Het instrument dat hierbij ingezet kan worden is het introductiebeleid.

Het introductiebeleid

Een introductiebeleid binnen een organisatie kan verschillende doelen hebben zoals: nieuwe medewerkers snel wegwijs maken binnen de organisatie, nieuwe medewerkers zich welkom laten voelen en de uitstroom van nieuwe medewerkers binnen een paar maanden voorkomen. Naast het beschrijven van de doelen is het van belang dat in het introductiebeleid het introductieprogramma wordt beschreven. Hierbij is het van belang dat er een introductieprogramma wordt opgesteld dat flexibel is en afgestemd kan worden op de nieuwe medewerker die in dienst komt. Elke nieuwe medewerker is immers uniek en heeft hierdoor andere behoeftes met betrekking tot het introductieprogramma. (A+O fonds Gemeenten, 2006: 5-8).

Het introductieprogramma bestaat uit zes algemene onderdelen. De algemene onderdelen zijn het aanwijzen van een vast aanspreekpunt, kennismaking met de collega's die een directe relatie hebben met zijn functie, het afleggen van de ambtseed, een introductie van de werkplek, een introductie van de organisatie en het regelen van de werkplek, sleutels, wachtwoorden, etc. Naast de algemene onderdelen kunnen er in het introductiebeleid ook nog keuze onderdelen worden opgenomen. Bij de keuze onderdelen kan onder andere gedacht worden aan het aanwijzen van een mentor, het volgen van een workshop over de politiek binnen een gemeente, het organiseren van een netwerkbijeenkomst en het begeleiden van jonge medewerkers bij het ontdekken van hun ambities. (A+O fonds Gemeenten, 2006: 8-17).

De algemene onderdelen van het introductieprogramma dient elke nieuwe medewerker te volgen. Daarnaast kan per nieuwe medewerker bepaald worden welke keuze onderdelen de nieuwe medewerker gaat volgen. Op deze wijze is er een introductieprogramma op maat, waardoor nieuwe medewerkers een introductieprogramma krijgen aangeboden dat op hen is afgestemd. (A+O fonds Gemeenten, 2006: 8, Centraal Beheer Achmea, 2007: 53-56 en Dekker, Schlundt Bodien en van der Wolk, 1995: 65).

5.3.3 Doorstroom

De doorstroom heeft betrekking op de medewerkers die een andere functie gaan vervullen binnen de organisatie. De medewerkers kunnen een hogere of lagere functie gaan vervullen (verticale doorstroom), zij kunnen een functie gaan vervullen op hetzelfde niveau (horizontale doorstroom) of zij gaan een functie vervullen op een ander functieniveau en binnen een ander vakgebied (diagonale doorstroom). Op dit moment wordt doorstroom binnen gemeenten nog niet veel toegepast. De meeste gemeenten zijn blij als ze eindelijk een goede medewerker op een functie hebben zitten. Ze beseffen alleen niet dat er een groot probleem zal ontstaan wanneer er niet voldoende doorstroom mogelijk is binnen een organisatie. De medewerkers zullen dan op den duur op zoek gaan naar een baan binnen een organisatie die flexibeler en slagvaardiger is. (Heijningen, 2007: 39). De instrumenten die ingezet kunnen worden bij de doorstroom zijn onderverdeeld onder: opleiding, training en vorming, beoordeling en loopbaanmanagement. (Dekker, Schlundt Bodien en van der Wolk, 1995: 25).

Opleiding, training en vorming

Opleiding, training en vorming kunnen gebruikt worden om medewerkers binnen de organisatie bepaalde inzichten, kennis, gedragswijzen, ontwikkelingen en/of vaardigheden bij te brengen. (Dekker, Schlundt Bodien en van der Wolk, 1995: 119-120).

In de praktijk komt het vaak voor dat oudere medewerkers weinig tot geen gebruik maken van dit instrument. De werkgever vindt het vaak verloren tijd en geld, omdat men denkt dat de oudere medewerker de nieuwe ontwikkelingen niet meer kan volgen. Daarnaast vinden zij het een verspilling om te investeren in medewerkers die toch over een paar jaar de organisatie verlaten. (Peters, 1995: 21 en Schabracq, 1998: 18-19). Dit instrument wordt om de bovenstaande redenen meer toegepast bij jonge medewerkers, omdat zij de nieuwe ontwikkelingen makkelijk bij kunnen houden en daarnaast door hun creativiteit en innoverend vermogen een bijdrage kunnen leveren aan de onvoorspelbare toekomst. (Peters, 1995: 37). Wanneer een oudere medewerker wel in aanmerking komt voor opleiding, training en vorming ervaart deze, bij het volgen, vaak een kloof tussen de informatie die wordt verstrekt en zijn achtergrond. Daarnaast kan hetgeen zij leren vaak niet direct worden toegepast in de praktijk, zijn de leeromstandigheden tijdens opleidingen en trainingen niet optimaal, is de sfeer niet ontspannen en kunnen de medewerkers hun eigen tempo niet bepalen. Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat er onvoldoende rekening wordt gehouden met de oudere medewerkers die deelnemen aan de cursus. (Peters, 1995: 39, 89 en www.minbzk.nl, 2008: 8-9).

Het is dus van belang bij het instrument opleiding, training en vorming rekening te houden met de individuele medewerker. Peters (1995: 80) stelt immers "De juiste scholing, mits goed georganiseerd en gegeven, leidt altijd tot een beter functioneren en zeker tot een hogere motivatie." (Peters, 1995: 80). In een artikel

van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelatie is men het hiermee eens. Daarnaast verbetert ook de productiviteit en inzetbaarheid van een medewerker wanneer hij een opleiding of training volgt. (www.minbzk.nl, 2008: 6 en Centraal Beheer Achmea, 2007: 80).

De instrumenten die hierbij ingezet kunnen worden zijn: het opleidingsbeleid, het persoonlijk ontwikkelingsplan, de persoonlijke ontwikkelingsrekening en de erkenning van verworven competenties.

Het opleidingsbeleid

Het opleidingsbeleid geeft het beleid weer dat binnen de organisatie wordt gehanteerd rondom opleidingen. Hierin staan de doelen van het opleidingsbeleid, de integratie van het opleidingsbeleid binnen de organisatie, de totstandkoming van de inhoud van de opleidingen en de werkwijze beschreven. Daarnaast bestaat het opleidingsbeleid uit twee delen: opleidingen voor de gehele organisatie en opleidingen voor de individuele medewerker. In het eerste deel worden de opleidingen opgenomen waaraan de organisatie als geheel behoefte heeft. In het tweede deel wordt de werkwijze uitgelegd met betrekking tot opleidingen voor individuele medewerkers. Wanneer een medewerker een opleiding wil volgen moet deze dit overleggen met zijn direct leidinggevende. De leidinggevende moet toestemming geven voor het volgen van de opleiding door de medewerker. (Dekker, Schlundt Bodien en van der Wolk, 1995: 124, 145)

Het is echter van belang dat er in het opleidingsbeleid aandacht wordt besteedt aan het volgen van opleidingen voor medewerkers van alle leeftijden en dat leidinggevendenden hier geen onderscheid in maken. (Kooistra en van der Wel, 2006: 46-47). Daarnaast moeten de medewerkers de mogelijkheid krijgen om zich om- en/of bij te scholen wanneer zij dit graag willen. Mobiliteit neemt immers een belangrijke plaats in binnen het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Door om- en bijscholing wordt het voor de medewerkers mogelijk om over te stappen naar een andere functie binnen de organisatie. (Peters, 1995: 78).

Het persoonlijk ontwikkelingsplan

Het persoonlijk ontwikkelingsplan geeft weer hoe de medewerker zich in de toekomst verder wil ontwikkelen. Er wordt besproken hoe de medewerker op dit moment in zijn huidige functie functioneert en er worden concrete doelstellingen geformuleerd met betrekking tot de ontwikkeling op de lange termijn. Daarnaast wordt aangegeven hoe deze doelstellingen gerealiseerd gaan worden. Het persoonlijk ontwikkelingsplan komt meestal aan de orde tijdens het functioneringsgesprek. (Kooistra en van der Wel, 2006: 47-48, Centraal Beheer Achmea, 2007: 82 en www.minbzk.nl, 2008: 4).

De persoonlijke ontwikkelingsrekening

De persoonlijke ontwikkelingsrekening is een budget dat de medewerker zelf tot zijn beschikking heeft en onder bepaalde randvoorwaarden kan uitgeven om zichzelf verder te ontwikkelen. Doordat het budget persoonlijk is draagt de medewerker zelf de verantwoordelijkheid voor zijn eigen ontwikkeling. Daarnaast kan elke medewerker zelf de keuze maken waaraan hij het budget besteedt waardoor er sprake is van transparantie en gelijkheid binnen de organisatie. Alle medewerkers ongeacht leeftijd en achtergrond krijgen immers hetzelfde budget. (www.minbzk.nl, 2008: 9).

De erkenning van verworven competenties

De erkenning van verworven competenties is een instrument waarmee vaardigheden die eerder verworven zijn worden beoordeeld en in kaart worden gebracht. Op deze manier kunnen competenties die men in de praktijk heeft

opgedaan erkend worden. Zo kan men, soms, zonder al te veel scholing diploma's en certificaten halen, omdat de competenties worden gemeten aan de hand van bestaande opleidingen. Vooral voor oudere medewerkers is dit een belangrijk instrument, omdat zij meestal veel werkervaring hebben maar weinig officiële diploma's bezitten. (Kooistra en van der Wel, 2006: 46, Centraal Beheer Achmea, 2007: 83-84 en www.minbzk.nl, 2008: 10).

Beoordeling

Medewerkers binnen een organisatie worden beoordeeld op hun functioneren. Er zijn verschillende redenen om medewerkers te beoordelen, namelijk:

- De mogelijkheid om de ontwikkeling van de medewerker te sturen;
- Het nemen van een beslissing over de beloning van de medewerker;
- Het motiveren en sturen van het gedrag van de medewerker binnen de organisatie;
- Door het evalueren en het bijstellen van eventuele beperkingen het functioneren voor de medewerker makkelijker maken. (Dekker, Schlundt Bodien en van der Wolk, 1995: 67).

De instrumenten die hierbij ingezet kunnen worden zijn het functionerings- en beoordelingsgesprek. Deze gesprekken maken binnen bijna alle organisaties onderdeel uit van de beoordelingscyclus. (Dekker, Schlundt Bodien en van der Wolk, 1995: 68).

Het functioneringsgesprek

In het functioneringsgesprek wordt samen met de leidinggevende gesproken over het werk, de uitvoering van het werk en de arbeidsomstandigheden. In dit gesprek wordt niet echt gesproken over de resultaten van de medewerker, maar meer over hoe de medewerker tot de resultaten komt. Daarnaast is het, met betrekking tot het leeftijdsbewust personeelsbeleid, van belang dat er gesproken wordt over de toekomst van de medewerker binnen de organisatie en wat de organisatie voor de medewerker in de toekomst kan betekenen. Het is een open gesprek waarin beide personen gelijkwaardig zijn. Uit het gesprek komt naar voren hoe de medewerker functioneert en hieruit volgen concrete verbeterplannen. (www.minbzk.nl, 2008: 4, Guiver-Freeman, 2000: 70, van den Berg, van den Broek en Wijchers, 1996: 72 en Peters, 1995: 43).

Het beoordelingsgesprek

In het beoordelingsgesprek vindt de beoordeling plaats van de medewerker door de leidinggevende en worden belonings- en promotiebeslissingen besproken. Daarnaast is het, met betrekking tot het leeftijdsbewust personeelsbeleid, van belang dat er gesproken wordt over het functioneren van de medewerker in de toekomst. In tegenstelling tot het functioneringsgesprek zijn beide personen niet gelijkwaardig. Wel krijgt de medewerker de kans om op het oordeel dat de leidinggevende over hem heeft te reageren. Het mag overigens niet zo zijn dat de medewerker totaal verrast wordt door de beoordeling. Wanneer dit wel zo is zegt dit iets over de verhouding tussen de leidinggevende en de medewerker. (Dekker, Schlundt Bodien en van der Wolk, 1995: 78, van den Berg, van den Broek en Wijchers, 1996: 76 en www.minbzk.nl, 2008: 4).

Loopbaanmanagement

Loopbanen kunnen op vier manieren verlopen: horizontaal, verticaal, diagonaal en de beëindiging van het dienstverband. De instrumenten die hierbij ingezet kunnen worden zijn: functieverandering, functieaanpassing, detachering, job rotation en mentor- en coachtaken.

Functieverandering

Bij functieverandering kan men denken aan promotie en demotie. Bij promotie gaat een medewerker een functie vervullen welke zich op een hoger functieniveau bevindt dan zijn huidige functie. Bij demotie gaat de medewerker vrijwillig een lagere, minder belastende, functie vervullen. (Schabracq, 1998: 47-48 en Peters, 1995: 81). De organisatie die zijn medewerkers de mogelijkheid biedt tot promotie en demotie kan zo lang mogelijk gebruik maken van de kennis van de medewerkers en zorgt ervoor dat de medewerkers gemotiveerd en met plezier naar hun werk blijven gaan. (Peters, 1995: 81). Wel dient een organisatie er voor te zorgen dat promotie en vooral demotie normaal worden gevonden binnen de organisatie. En dat medewerkers bij demotie niet denken aan een slecht functionerende en presterende medewerker. (Peters, 1995: 82).

Functieaanpassing

Functieaanpassing bestaat uit taakverlichting, functieverbreding en functieverrijking. Bij taakverlichting wordt de functie die de medewerker vervult aangepast aan de mogelijkheden en capaciteiten van de medewerker. Zo kunnen de elementen die de functie erg belasten uit de functie van de medewerker worden gehaald of kunnen de elementen minder belastend worden gemaakt. (Schabracq, 1998: 47). Bij functieverbreding gaat de medewerker binnen zijn functie meer taken vervullen op hetzelfde niveau. Bij functieverrijking wordt de functie die de medewerker vervult uitgebreid met taken op verschillende niveaus. Net als bij promotie en demotie is het ook hier van belang dat het aanpassen van een functie normaal wordt gevonden binnen de organisatie en niet dat dit leidt tot een stigmatisering van een bepaalde groep medewerkers. (Peters, 1995: 82-83, Centraal Beheer Achmea, 2007: 97 en www.minbzk.nl, 2008: 11).

Detachering

Bij detachering gaat een medewerker tijdelijk andere werkzaamheden uitvoeren die aansluiten bij zijn kennis en expertise. Een detachering kan zowel intern als extern plaatsvinden. Wanneer er een externe detachering plaatsvindt, is er wel altijd sprake van een terugkeergarantie wanneer de detachering is afgelopen. (Schabracq, 1998: 38-39)

Job rotation

Bij job rotation ga je een andere functie vervullen op hetzelfde functieniveau. Een wisseling van functie kan ervaringsconcentratie¹¹ voorkomen en kan de medewerker gemotiveerd houden. (Schabracq, 1998: 48, Centraal Beheer Achmea, 2007: 97 en www.minbzk.nl, 2008: 17).

Binnen een organisatie kan men gebruik maken van verplichte job rotation. Dit wordt niet aanbevolen, omdat niet alle medewerkers dit begrijpen waardoor dit tot weerstand kan leiden binnen de organisatie. Een manier om de medewerkers toch een uitdaging te bieden en ervaring op te laten doen is ze aan projecten deel te laten nemen. (www.minbzk.nl, 2008: 17).

Mentor- en coachtaken

Binnen gemeenten wordt weinig gedaan aan een goede begeleiding van medewerkers. (Heijningen, 2007: 38, 41). Dit terwijl mentor- en coachtaken vaak leiden tot een win-win situatie voor de organisatie. Mentor- en coachtaken worden veelal vervuld door oudere medewerkers met veel ervaring. Op deze wijze wordt de kennis die zij bezitten overgebracht op andere, jongere, medewerkers. Bij het

¹¹ Bij ervaringsconcentratie gaat een medewerker zich steeds verder specialiseren, waardoor hij uiteindelijk veel kennis en ervaring heeft op een heel klein terrein. De medewerker gaat steeds meer weten over minder. (Kooistra en van der Wel, 2006: 19 en Schabracq, 1998: 16).

uitvoeren van deze mentor- en coachtaken voelen zij zich vaak erg gewaardeerd en hierdoor functioneren zij goed. Daarnaast leveren zij ook een goede bijdrage aan de organisatie, omdat de informatie waarover de ouderen beschikken behouden blijft voor de organisatie doordat deze is overgebracht op de jongere medewerkers. (Centraal Beheer Achmea, 2007: 143, Peters, 1995: 64 en A+O fonds Gemeenten: 1).

5.3.4 Uitstroom

De uitstroom heeft betrekking op de medewerkers die vrijwillig of onvrijwillig de organisatie verlaten door beëindiging van het dienstverband. Het kan hier gaan om het nemen van ontslag, het krijgen van ontslag, het wegvallen door overlijden of ziekte en het met (vervroegd) pensioen gaan. (Dekker, Schlundt Bodien en van der Wolk, 1995: 26, 177). De keuze om vervroegd met pensioen te gaan is afhankelijk van de thuissituatie, de werksituatie, de financiële situatie en de gezondheid. (Henkens en van Solinge, 2003: 47-62). Het instrument dat hierbij ingezet kan worden is het persoonlijk uittredingsplan.

Het persoonlijk uittredingsplan

Mensen die (vervroegd) met pensioen gaan hebben vaak hun hele leven gewerkt en daarom is het belangrijk dat het afscheid van de medewerker goed wordt geregeld. Daarnaast blijkt vaak dat medewerkers geen goed beeld hebben van de mogelijkheden. Een instrument dat hiervoor gebruikt wordt is het persoonlijk uittredingsplan. In het persoonlijk uittredingsplan worden afspraken vastgelegd voor de laatste jaren tot de datum van pensionering. Zo weten de werkgever en medewerker beide op tijd waar zij aan toe zijn. Daarnaast is het van belang dat de medewerker zijn laatste jaren gemotiveerd blijft en zo productief mogelijk wordt ingezet. (Centraal Beheer Achmea, 2007: 148, Henkens en van Solinge, 2003: 32 en www.minbzk.nl, 2008: 4-5).



Hoofdstuk 6 De medewerker

In het leeftijdsbewust personeelsbeleid staat maatwerk centraal. Door, in het personeelsbeleid, rekening te houden met de individuele kenmerken en behoeften van de medewerkers wordt geprobeerd hen duurzaam gezond, inzetbaar en gemotiveerd te houden. (Lokhorst, 2003: 9). De inzetbaarheid van de medewerker wordt, zo blijkt uit de onderzoeksliteratuur, beïnvloed door persoonlijke kenmerken, maar ook door organisatiekenmerken. (Kooistra en van der Wel, 2006: 24-25).

In dit hoofdstuk worden de factoren beschreven die, volgens de onderzoeksliteratuur, invloed uitoefenen op de duurzame inzetbaarheid. In paragraaf 6.1 wordt ingegaan op de persoonlijke kenmerken van de medewerker. Vervolgens worden in paragraaf 6.2 en 6.3 de levens- en loopbaanfasen beschreven. Tot slot worden in paragraaf 6.4 de organisatiekenmerken weergegeven.

6.1 Persoonlijke kenmerken

Uit de onderzoeksliteratuur komt naar voren dat er een relatie bestaat tussen de persoonlijk kenmerken en de behoeften die de medewerkers hebben met betrekking tot de instrumenten in het personeelsbeleid en de duurzame inzetbaarheid. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de leeftijd, het geslacht, de functieduur, het opleidingsniveau, de thuissituatie en de gezondheid van de medewerker.

Leeftijd

De leeftijd heeft invloed op de instrumenten die een medewerker wenst in het personeelsbeleid en op de duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Zo zijn jongere medewerkers vaak heel erg gedreven en kijken veel oudere medewerkers uit naar het moment waarop zij met pensioen gaan. Deze medewerkers hebben, door hun leeftijd, hele andere behoeften met betrekking tot het personeelsbeleid. (Peters, 1995: 22-23).

Oudere medewerkers hebben daarnaast veel last van stereotypering. Ze worden vaak duur, traag, bedachtzaam, minder productief, minder flexibel en conservatief genoemd. (Peters, 1995: 34-37). Terwijl uit onderzoek blijkt dat oudere medewerkers op een aantal punten achteruit zullen gaan, maar dat dit gecompenseerd kan worden door de taak of functie die de medewerker vervult aan te passen. (Peters, 1995: 40). De stereotypering die er bestaat over ouderen kan een negatieve invloed uitoefenen op het functioneren van de oudere medewerkers. Een oplossing hiervoor is ze te behandelen als elke andere medewerker en ze geen voorkeursbehandeling te geven. (Peters, 1995: 47 en Centraal Beheer Achmea, 2007: 141).

Geslacht

Vrouwen hebben vaak andere behoeften met betrekking tot het personeelsbeleid dan mannen. De arbeidsvoorwaarden die het grootste deel van de vrouwen belangrijk vindt zijn: flexibele werktijden, mogelijkheid tot parttime werken, kinderopvang, opleidingsmogelijkheden en verlofregelingen. Daarnaast zijn er in Nederland nog veel herintredende vrouwen die op zoek zijn naar een baan. Bij het werven van deze vrouwen moet al worden nagedacht over de wijze waarop de

vacature het beste onder hun aandacht kan worden gebracht. Er kan hierbij bijvoorbeeld gedacht worden aan huis aan huisbladen en regionale bladen. (Centraal Beheer Achmea, 2007: 38-39).

Functieduur

De functieduur oefent invloed uit op de afnemende productiviteit en het hogere ziekteverzuim onder oudere medewerkers. (Centraal Beheer Achmea, 2007: 42). Daarnaast blijkt uit een TNO onderzoek naar de inzetbaarheid van oudere medewerkers dat ook de inzetbaarheid van oudere medewerkers meer wordt beïnvloed door de functieduur dan door de leeftijd van de medewerker. Door het te lang vervullen van een functie treedt er namelijk ervaringsconcentratie op waardoor de medewerker slechts beperkt inzetbaar is. Men kan dan zeggen dat de medewerker is vastgeroest in zijn functie (Van Dalen en van Sloten, 2006: 26 en Martens, Manshoven, Lambrechts en Vandenberk, 2006: 14). Deze ervaringsconcentratie zorgt voor een plafondeffect. De betreffende medewerker zal immers geen hogere functie vervullen dan zijn huidige functie, omdat de gevraagde kennis niet aanwezig is. Wanneer het voor een medewerker ook niet mogelijk is buiten de organisatie hetzelfde salaris te verdienen krijgt men te maken met het 'gouden kooi' syndroom. Dit wordt zo genoemd, omdat naast de beperkte kennis waar hij over beschikt ook de mobiliteit van de medewerker wordt beperkt. Naast de inzetbaarheid wordt ook de afnemende productiviteit en het hogere ziekteverzuim bij oudere medewerkers beïnvloedt door de functieduur. (Schabracq, 1998: 16). Een medewerker die lang dezelfde functie vervult, wordt veelal minder zichtbaar voor de organisatie. Men gaat het logisch vinden dat hij er is en dat hij dagelijks zijn werkzaamheden uitvoert. Het gevolg hiervan is dat er weinig aandacht aan hem wordt besteedt. (Schabracq, 1998: 16).

Thuisituatie

Het hebben van een partner en/of kinderen heeft invloed op de instrumenten die een medewerker wenst in een personeelsbeleid. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat vrouwen die een partner hebben eerder met pensioen gaan dan mannen met een partner en alleenstaanden. (Van Loo, de Grip en Montizaan: 16, 31).

Gezondheid

De gezondheid van een medewerker is van invloed op de inzetbaarheid. Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat medewerkers stoppen met werken door ziekte of arbeidsongeschiktheid. (Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel, 1992: 14).

6.2 Levensfasen

De levensloop van de mens kan onderverdeeld worden in een aantal levensfasen. In de literatuur hanteren veel auteurs verschillende levensfasen. In de onderstaande tabel staan drie verschillende indelingen van levensfasen weergegeven. (www.rivm.nl, 2008).

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Jeugd				Volwassenheid								Ouderdom							
Vroege jeugd				Jong vol-wassenen		Consolidatie en spitsuur				Actieve ouderdom				Intensieve verzorging					
Kinderen				Jong eren		Jongere volwassenen			Middelbare leeftijd			Jong ere oude ren		Oudere ouderen					

Tabel 6.1 Indelingen van levensfasen

De indeling die in dit onderzoek gehanteerd wordt is de indeling van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Dit is in tabel 6.1 de middelste indeling. Deze indeling is in 2002 op basis van de 'Verkenning levensloop' aangepast aan de veranderende samenleving. Voorheen bestond de indeling uit drie fasen: leren, werken/zorgen en rust. Doordat mensen tegenwoordig niet meer alle 'grote' gebeurtenissen op dezelfde leeftijd en in dezelfde volgorde meemaken is het van belang de indeling aan te passen. (Evenhuis, 2002: 11, van der Stigt, 2007: 2 en Sap en Schippers, 2007: 2). De huidige indeling van levensfasen die door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wordt gehanteerd is: vroege jeugd, jong volwassenen, consolidatie en 'spitsuur', actieve ouderdom en intensieve verzorging. Er zal alleen worden ingegaan op fase 2, jong volwassenen, en fase 3, consolidatie en 'spitsuur', omdat deze fasen betrekking hebben op dit onderzoek, omdat ze het werkzame leven van mensen betreffen.

Fase 2: Jong volwassenen

Deze fase wordt gevormd door mensen van ongeveer 15 tot 30 jaar. In deze fase staat een combinatie van opleiding en werk centraal. Naast de opleiding en het werk gaat de persoon de samenleving verkennen en zich oriënteren op hetgeen men in de toekomst wil doen. Dit uit zich onder andere in het vervullen van veel verschillende banen en functies. De definitieve keuzes in de werk- en privé-sfeer worden meestal tegen het einde van deze fase gemaakt. (Evenhuis, 2002: 15 en van der Stigt, 2007: 3).

Fase 3: Consolidatie en 'spitsuur'

Deze fase wordt gevormd door mensen van ongeveer 30 tot 60 jaar. In deze fase staat een combinatie van werken, leren en zorgen centraal. De mensen in deze fasen beschikken veelal over een afgeronde opleiding, zelfkennis en voldoende werkervaring. Daarnaast kennen zij hun eigen ambitieniveau. In het begin van deze fase worden vaak definitieve keuzes gemaakt in de werk- en privé-sfeer. Zo krijgen mensen vaak kinderen. Wanneer het einde van deze fase nadert krijgt de man en/of vrouw vaak te maken met de zorg van de ouders. (Evenhuis, 2002: 15-16 en van der Stigt, 2007: 5, 7).

6.3 Loopbaanfasen

De loopbaan van medewerkers kan onderverdeeld worden in verschillende loopbaanfasen. Het model van loopbaanfasen dat hier gehanteerd wordt is dat van Super. Er is voor dit model gekozen, omdat in dit model niet de leeftijd maar de huidige omstandigheden van de individuele medewerker centraal staan wat overeenkomt met het individu dat centraal staat in het leeftijdsbewust personeelsbeleid. (Ornstein, Cron en Slocum, 1989: 120-121 en van Gerven, 2004: 18).

Carrière fasen	Psychologische taken die elke fase kenmerken
Exploratiefase	Het identificeren van interesses, bekwaamheden, fit tussen persoon en werk en identificeren van een professioneel zelfbeeld.
Vestigingsfase	Vergroten van commitment aan carrière, carrièrevoortgang en groei.
Handhavingsfase	Vasthouden aan eerder bereikte prestaties en het handhaven en onderhouden van het zelfbeeld.
Losmakingsfase	Ontwikkelen van een nieuw zelfbeeld dat onafhankelijk is van het carrière succes.

Tabel 6.2 De loopbaanfasen van Super

De vier loopbaanfasen worden in principe chronologisch doorlopen, maar door grote veranderingen in het werk van een persoon kunnen de verschillende fasen anders doorlopen worden. (Ornstein, Cron en Slocum, 1989: 121 en van Gerven, 2004: 18).

6.4 Organisatiekenmerken

Binnen de organisatie zijn er kenmerken die invloed uit kunnen oefenen op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Achtereenvolgens zal worden ingegaan op de werksfeer, de werkbelasting en de werkinhoud.

De werksfeer

Een goede werksfeer heeft een positief effect op de inzetbaarheid van medewerkers. Uit het onderzoek van Van Loo, de Grip en Montizaan komt naar voren dat medewerkers die de werksfeer als prettig ervaren later met pensioen gaan. Dit geeft aan dat de inzetbaarheid hiermee positief wordt beïnvloed doordat de medewerker zijn functie langer wil vervullen. (Van loo, de Grip en Montizaan: 11).

Werkbelasting

De werkbelasting die de medewerker bij het uitoefenen van zijn functie ervaart is van invloed op de inzetbaarheid van de medewerker. Wanneer een medewerker een functie vervult waarin hij fysiek zwaar wordt belast, zal dit op de lange termijn invloed hebben op de inzetbaarheid van de medewerker. Om dit te voorkomen is het van belang dat er voldoende afwisseling mogelijk is. (Van dalen en Van Sloten, 2006: 26)

Werkinhoud

Een medewerker die een generieke functie vervult waarin voldoende afwisseling, creativiteit en mogelijkheid tot leren wordt geboden zal breder inzetbaar zijn dan een medewerker die een specialistische functie vervult. Daarnaast zorgen generieke functies ervoor dat de medewerker tijdens het ouder worden langer inzetbaar blijft voor verschillende functies. Dit geldt niet voor specialistische functies. (Nauta, Vroome, Cox, Korver en Kraan, 2005: 326).

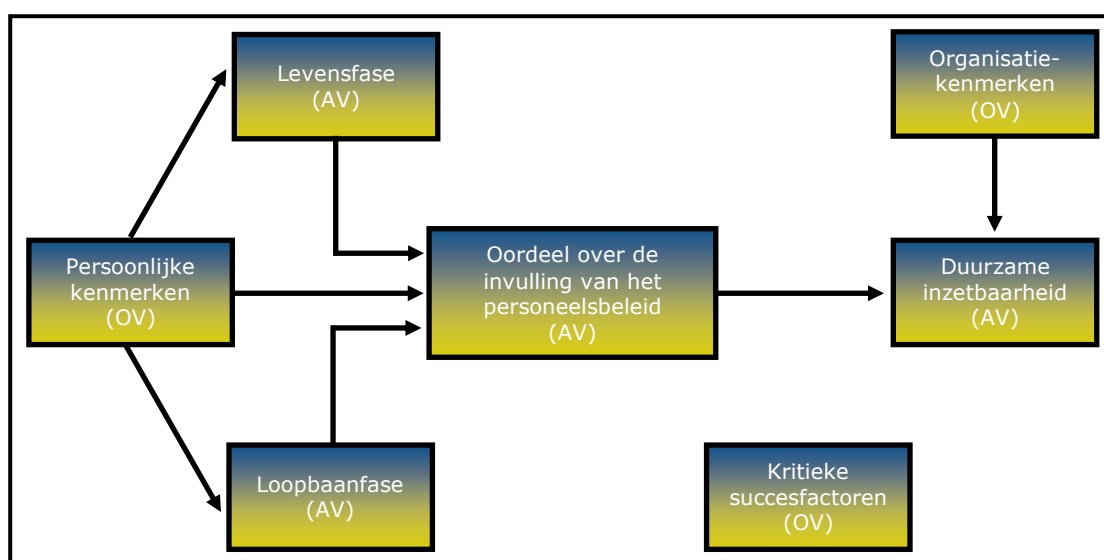


Hoofdstuk 7 Conceptueel model

In de voorgaande vier hoofdstukken is ingegaan op de theorie en onderzoeksliteratuur die er bestaat over organisaties, HRM, het personeelsbeleid en de medewerker. In dit hoofdstuk wordt, in paragraaf 7.1, het conceptueel model beschreven en weergegeven en worden de verwachtingen met betrekking tot het onderzoek beschreven in paragraaf 7.2.

7.1 Conceptueel model

Uit de theorie en de onderzoeksliteratuur is een aantal begrippen naar voren gekomen die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De centrale begrippen: persoonlijke kenmerken, loopbaanfase, levensfase, oordeel over de invulling van het personeelsbeleid, organisatiekenmerken, kritieke succesfactoren en de duurzame inzetbaarheid zijn in het onderstaande conceptueel model met elkaar in verband gebracht.



Figuur 7.1 Conceptueel model

De persoonlijke kenmerken van een medewerker bestaan uit de leeftijd, het geslacht, de functieduur, de thuissituatie en de gezondheid. Omdat deze, in het conceptueel model, niet beïnvloed wordt is het een onafhankelijke variabele (OV). Een aantal van de persoonlijke kenmerken beïnvloedt, zo blijkt uit de theorie, de levens- en loopbaanfase waarin een medewerker zit. Hierdoor zijn de levensfase en loopbaanfase van een medewerker afhankelijke variabelen (AV). Samen met de persoonlijke kenmerken oefenen de levens- en loopbaanfase, volgens de theorie, invloed uit op het oordeel dat de medewerker geeft over de invulling van het personeelsbeleid. Hiermee is het personeelsbeleid een afhankelijke variabele.

Het oordeel over de invulling van het personeelsbeleid draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van een medewerker, waardoor de duurzame inzetbaarheid een afhankelijke variabele is. Op de duurzame inzetbaarheid zijn, zo blijkt uit de theorie, ook de organisatiekenmerken van invloed. De organisatiekenmerken

bestaan uit de werksfeer, werkbelasting en werkinhoud. De organisatiekenmerken is een onafhankelijke variabele omdat deze niet beïnvloed wordt.

De kritieke succesfactoren hebben geen invloed op één van de centrale begrippen, zo blijkt uit het conceptueel model. Toch zijn zij wel van belang, omdat de kritieke succesfactoren randvoorwaarden zijn voor het slagen van het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Omdat zij niet worden beïnvloed is het een onafhankelijke variabele.

7.2 Hypothesen

Op basis van de theorie, de onderzoeksliteratuur en het conceptueel model worden een aantal verwachtingen uitgesproken in de vorm van hypothesen.

Persoonlijke kenmerken → levensfase

Uit de onderzoeksliteratuur komt naar voren dat de levensfase van een persoon voornamelijk bepaald wordt door zijn leeftijd. Op basis hiervan wordt de eerste hypothese geformuleerd:

1. De leeftijd heeft, van de persoonlijke kenmerken, de sterkste invloed op de levensfase waarin een medewerker zich het meest herkent.

Persoonlijke kenmerken → loopbaanfase

Uit de onderzoeksliteratuur komt naar voren dat de loopbaanfasen in principe chronologisch doorlopen worden. Hieruit komt naar voren dat de functieduur een belangrijk element is voor de loopbaanfase waarin een persoon zich bevindt. Op basis hiervan wordt de tweede hypothese geformuleerd:

2. De functieduur heeft, van de persoonlijke kenmerken, de sterkste invloed op de loopbaanfase waarin een medewerker zich het meest herkent.

Persoonlijke kenmerken, levensfase, loopbaanfase → het oordeel over de invulling van het personeelsbeleid

Uit de onderzoeksliteratuur komt naar voren dat vrouwen meer waarde hechten aan de arbeidsvoorwaarden: flexibele werktijden, mogelijkheid tot parttime werken, kinderopvang, opleidingsmogelijkheden en verlofregelingen. Op basis hiervan wordt de derde hypothese geformuleerd:

3. Vrouwen hechten meer waarde aan de arbeidsvoorwaarden flexibele werktijden en verlofregelingen dan mannen.

Uit de theorie komt naar voren dat medewerkers in de vestigingsfase zich richten op het vergroten van commitment aan hun carrière, carrièrevoortgang en groei. Instrumenten die de medewerkers hierbij nodig kunnen hebben zijn: het opleidingsbeleid, het persoonlijk ontwikkelingsplan, de persoonlijke ontwikkelingsrekening, functieverandering en job rotation. Op basis hiervan wordt de vierde hypothese geformuleerd:

4. Medewerkers in de vestigingsfase hechten meer waarde aan het opleidingsbeleid, het persoonlijk ontwikkelingsplan, de persoonlijke ontwikkelingsrekening, functieverandering en job rotation dan medewerkers in de andere loopbaanfasen.

Uit de theorie komt naar voren dat een medewerker in de levensfase consolidatie en 'spitsuur' zich in de tweede fase van het werkzame leven bevindt. De

instrumenten waaraan deze medewerkers volgens de onderzoeksliteratuur behoefte aan hebben zijn mentor- en coachtaken en het persoonlijk uittredingsplan. Op basis hiervan wordt de vijfde hypothese geformuleerd:

5. Medewerkers in de levensfase consolidatie en 'spitsuur' hechten meer waarde aan mentor- en coachtaken en het persoonlijk uittredingsplan dan medewerkers in de levensfase jong volwassenen.

Invulling personeelsbeleid → duurzame inzetbaarheid

Uit de onderzoeksliteratuur komt naar voren dat de invulling van het personeelsbeleid van invloed is op de duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Op basis hiervan worden de zesde en zevende hypothese geformuleerd:

6. Medewerkers die de arbeidsvoorwaarden en instrumenten van het huidige personeelsbeleid met een 6 of lager hebben beoordeeld zijn minder duurzaam inzetbaar, in hun huidige en een andere functie, dan de medewerkers die het personeelsbeleid hoger beoordelen.
7. Medewerkers die de arbeidsvoorwaarden en instrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid met een 6 of lager hebben beoordeeld zijn minder duurzaam inzetbaar, in hun huidige en een andere functie, dan de medewerkers die het personeelsbeleid hoger beoordelen.

Organisatiekenmerken → duurzame inzetbaarheid

Uit de onderzoeksliteratuur komt naar voren dat de organisatiekenmerken invloed uitoefenen op de duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Op basis hiervan wordt de achtste hypothese geformuleerd:

8. Medewerkers die niet tevreden zijn over de organisatiekenmerken (werksfeer, werkinhoud en werkbelasting), en deze helemaal of enigszins negatief hebben beoordeeld, zijn minder duurzaam inzetbaar, in hun huidige en een andere functie, dan de medewerkers die wel tevreden zijn over de organisatiekenmerken.



Hoofdstuk 8 Methodologie

Het conceptueel model, uit het vorige hoofdstuk, wordt in dit onderzoek onderzocht om een antwoord te geven op de centrale vraag. In dit hoofdstuk wordt het onderzoek beschreven. Allereerst wordt, in paragraaf 8.1 en 8.2, ingegaan op het onderzoek en de opzet van het onderzoek. Vervolgens zullen de centrale begrippen uit het conceptueel model achtereenvolgens geoperationaliseerd worden in paragraaf 8.3. Tot slot worden, in paragraaf 8.4, de dataverzamelingmethoden: documentenanalyse, schriftelijke vragenlijst, interviews en de focusgroep beschreven worden. Per dataverzamelingmethode zal ook worden ingegaan op de geldigheid en respons en representativiteit, wanneer dit van toepassing is.

8.1 Het onderzoek

Uit de probleemanalyse is naar voren gekomen dat de gemeente Teylingen veel oudere medewerkers in dienst heeft en hierdoor in de toekomst grote problemen kan krijgen met de bezetting en uitstroom van ervaring en kennis. Om dit te verklaren is er gezocht in de bestaande theorie en onderzoeksliteratuur. Op basis van de theorie en onderzoeksliteratuur is er een conceptueel model opgesteld van waaruit er tijdens het onderzoek naar het probleem gekeken wordt. Daarnaast zijn er verwachtingen in de vorm van hypothesen geformuleerd om te kijken of de theoretische verklaringen kloppen. Van Thiel (2007: 33) geeft aan dat er dan sprake is van deductief onderzoek. (Van Thiel, 2007: 33).

Verder kan het onderzoek getypeerd worden als een ontwerp onderzoek. Het onderzoek dat wordt uitgevoerd onderzoekt het huidige en gewenste personeelsbeleid. Op basis van dit onderzoek worden er aanbevelingen geschreven voor het personeelsbeleid, met het doel de medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Het onderzoek is hiermee prescriptief van aard. Daarnaast is het onderzoek ook toetsend van aard, omdat er verwachtingen, hypothesen, zijn opgesteld die op basis van het onderzoek bevestigd of verworpen worden. (Van Thiel, 2007: 24-26, 29).

8.2 Opzet van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om aan de hand van een documentenanalyse, een schriftelijke vragenlijst, interviews en een focusgroep inzicht te krijgen in de overeenkomsten en verschillen tussen het huidige personeelsbeleid en de behoeften van medewerkers met betrekking tot het gewenste personeelsbeleid met als doel de medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Op basis van een analyse, tussen het huidige en gewenste personeelsbeleid, worden conclusies getrokken en aanbevelingen geformuleerd voor het vormgeven en implementeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de gemeente Teylingen.

Het onderzoek bestaat uit twee delen: het theoretisch en het empirisch onderzoek. Het theoretisch onderzoek bestaat uit het lezen van boeken, artikelen, adviezen, onderzoeken en andere documenten op het gebied van organisaties, HRM, het personeelsbeleid en de medewerkers. Na het lezen en selecteren van de informatie wordt deze omgezet in een theoretisch kader. Uit het theoretisch kader wordt een conceptueel model met een aantal verwachtingen afgeleid van waaruit,

in dit onderzoek, naar de praktijk wordt gekeken. Daarnaast wordt er een documentenanalyse uitgevoerd om informatie te verzamelen over het huidige personeelsbeleid.

Het empirisch onderzoek bestaat uit een kwantitatief en kwalitatief gedeelte. Het kwantitatieve gedeelte bestaat uit het afnemen van een schriftelijke vragenlijst onder alle medewerkers van de gemeente Teylingen. Met deze schriftelijke vragenlijst wordt inzicht verkregen in de persoonlijke kenmerken, de levensfasen, de loopbaanfasen en de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Daarnaast wordt er informatie verkregen over de organisatiekenmerken, het huidige personeelsbeleid en het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid. Het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek bestaat uit het afnemen van interviews onder de afdelingshoofden en het houden van een focusgroep. In de interviews wordt ingegaan op het huidige en het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid. Bij de focusgroep zullen de resultaten van de schriftelijke vragenlijst worden teruggelegd en zal er dieper op de resultaten worden ingegaan. Ook zal de invulling van de instrumenten van het huidige en leeftijdsbewust personeelsbeleid besproken worden, zodat de medewerkers op- en/of aanmerkingen kunnen geven.

8.3 Operationalisering

De theoretische begrippen uit het conceptueel model worden in deze paragraaf geoperationaliseerd. Op de theoretische begrippen persoonlijke kenmerken, levensfasen, loopbaanfasen, invulling van het personeelsbeleid, duurzame inzetbaarheid en organisatiekenmerken zal achtereenvolgens worden ingegaan. Wanneer bij de operationalisatie verwezen wordt naar de schriftelijke vragenlijst of het interview kunnen deze gevonden worden in bijlage II en III.

8.3.1 Persoonlijke kenmerken

De persoonlijke kenmerken van de medewerker zijn een onafhankelijke variabele. Uit de theorie en onderzoeksliteratuur komt naar voren, zie paragraaf 6.1, dat de leeftijd, het geslacht, de functieduur, de thuissituatie en de gezondheid invloed hebben op de gewenste invulling van het personeelsbeleid en de duurzame inzetbaarheid van de medewerker.

Om de persoonlijke kenmerken te meten zijn vraag 29 tot en met 31, 34 en 36a in de schriftelijke vragenlijst opgenomen.

8.3.2 Levensfasen

De levensfase waarin een medewerker zit is een afhankelijke variabele. In de theorie hanteren auteurs verschillende levensfasen, zoals als eerder in paragraaf 6.2 is aangegeven. In dit onderzoek worden de levensfasen van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gehanteerd. Volgens hen kan de levensloop van de mens onderverdeeld worden in vijf levensfasen. In dit onderzoek wordt echter maar ingegaan op twee van de vijf levensfasen. De twee fasen waarop wordt ingegaan zijn fase 2, jong volwassenen, en fase 3, consolidatie en 'spitsuur'. Er wordt alleen op deze twee fasen ingegaan, omdat zij betrekking hebben op het werkzame leven van mensen.

De levensfase waarin de medewerker zit wordt onderzocht aan de hand van vraag 4 in de schriftelijke vragenlijst. Om te voorkomen dat de medewerker de twee

levensfasen zelf gaat invullen wordt er eerst een beschrijving gegeven van de levensfasen. Na het lezen van deze beschrijving kan de medewerker de vraag beantwoorden en dient hij de levensfase te kiezen waarin hij zichzelf het meest herkent.

8.3.3 Loopbaanfasen

De loopbaanfase waarin een medewerker zit is een afhankelijke variabele. In de literatuur hanteren auteurs verschillende loopbaanfasen, zie paragraaf 6.3. In dit onderzoek worden de loopbaanfasen van Super gehanteerd.

De loopbaanfase waarin de medewerker zit wordt gemeten aan de hand van vraag 5 in de schriftelijke vragenlijst. Om te voorkomen dat de medewerker de vier loopbaanfasen zelf in gaat vullen wordt er eerst een beschrijving gegeven van de loopbaanfasen. Na het lezen van deze beschrijving kan de medewerker de vraag beantwoorden en dient hij de loopbaanfase te kiezen waarin hij zichzelf het meest herkent.

8.3.4 Invulling van het personeelsbeleid

De invulling van het personeelsbeleid is een afhankelijke variabele. Voor de arbeidsvoorwaarden en instrumenten van het huidige personeelsbeleid worden de arbeidsvoorwaarden en instrumenten gehanteerd die binnen de gemeente Teylingen zijn vastgesteld. De arbeidsvoorwaarden en instrumenten die zijn beschreven zijn in paragraaf 5.3 worden gehanteerd voor het leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Om het huidige personeelsbeleid door de medewerkers te laten beoordelen worden in de schriftelijke vragenlijst alle arbeidsvoorwaarden en instrumenten, in een aparte vraag, voorgelegd aan de medewerker. De medewerker kan elke arbeidsvoorwaarde en elk instrument beoordelen met een cijfer van 1 tot en met 10. Het gaat hier om de vragen 6 tot en met 8 uit de schriftelijke vragenlijst.

Om te meten welke instrumenten er volgens de medewerker opgenomen moeten worden in het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid worden in de schriftelijke vragenlijst alle arbeidsvoorwaarden en instrumenten, in een aparte of gecombineerde vraag, voorgelegd aan de medewerker. Om te voorkomen dat de medewerker zelf een invulling gaat geven aan de instrumenten wordt er eerst een beschrijving van het instrument gegeven. Na het lezen van de beschrijving kan de medewerker het instrument beoordelen met een cijfer van 1 tot en met 10. Het gaat hier om de vragen 13 tot en met 26 uit de schriftelijke vragenlijst.

Daarnaast wordt er in de interviews gesproken over het huidige en het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid. Met betrekking tot het huidige personeelsbeleid wordt er in het interview gesproken over:

- De inhoud van het huidige personeelsbeleid;
- De mening over het huidige personeelsbeleid;
- De uitvoering van het huidige personeelsbeleid
- De persoonlijke kenmerken van de medewerker in relatie tot het huidige personeelsbeleid.

Bij het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid wordt er aandacht besteedt aan de volgende onderwerpen:

- De inhoud van het leeftijdsbewust personeelsbeleid;
- De mening over het leeftijdsbewust personeelsbeleid;

- De beoordeling van de instrumenten personeelsplanning en aannamebeleid;
- De instrumenten die opgenomen moeten worden in het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid;
- De eisen om het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid te laten slagen.

Het vierde onderwerp gaat over de instrumenten die volgens de afdelingshoofden opgenomen moeten worden in het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid. Aangezien dit dezelfde instrumenten zijn als die gevraagd zijn in de schriftelijke vragenlijst is het van belang dat ze hetzelfde worden uitgelegd. Om deze reden wordt de beschrijving van de instrumenten die in de schriftelijke vragenlijst is gegeven op papier meegenomen naar de interviews, zodat de inhoud van de instrumenten hetzelfde wordt geïnterpreteerd.

8.3.5 Duurzame inzetbaarheid

De duurzame inzetbaarheid van de medewerker is een afhankelijke variabele. In dit onderzoek wordt de definitie van Nauta, de Vroome, Cox, Korver en Kraan (2005: 327) gehanteerd. Zij verstaan onder duurzame inzetbaarheid de mate waarin de medewerker in staat is zijn huidige en andere functies goed te vervullen.

De duurzame inzetbaarheid van de medewerker wordt gemeten aan de hand van zes stellingen. Deze stellingen zijn overgenomen uit de operationalisatie van Nauta, de Vroome, Cox, Korver en Kraan (2005: 330). De eerste vier stellingen vallen onder vraag 11 uit de schriftelijke vragenlijst en hebben betrekking op de inzetbaarheid in de huidige functie. De vier stellingen worden gemeten op basis van een 6-punts schaal (van nooit tot altijd). De laatste twee stellingen vallen onder vraag 12 uit de schriftelijke vragenlijst en hebben betrekking op de inzetbaarheid in een andere functie. De twee stellingen worden gemeten op basis van een 5-punts schaal (van helemaal mee eens tot helemaal mee oneens).

8.3.6 Organisatiekenmerken

De organisatiekenmerken zijn een onafhankelijke variabele. Uit de theorie komt naar voren dat er binnen de organisatie elementen zijn die invloed uitoefenen op de inzetbaarheid. De organisatiekenmerken bestaan uit de werksfeer, de werkbelasting en de werkinhoud.

De werksfeer wordt gemeten aan de hand van vraag 1 in de schriftelijke vragenlijst. De stellingen worden beantwoord op basis van de 5-punts schaal (helemaal mee eens tot helemaal mee oneens).

De werkbelasting wordt gemeten met behulp van vraag 2 uit de schriftelijke vragenlijst. De stellingen zijn opgesteld aan de hand van de theorie uit het artikel van Van Dalen en van Sloten (2006: 26). De vier stellingen worden gemeten op basis van de 5-punts schaal (helemaal mee eens tot helemaal mee oneens).

De werkinhoud wordt gemeten met behulp van zes stellingen. Vijf stellingen komen uit de vragenlijst van Van Loo, de Grip en Montizaan (p.10) en één stelling komt uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek van de gemeente Teylingen (Effactory, 2008b: 1). De vijf stellingen worden in de schriftelijke vragenlijst afgenomen als vraag 3 en worden gemeten op basis van de 5-punts schaal (helemaal mee eens tot helemaal mee oneens).

8.4 Dataverzamelingmethoden

Om de huidige en gewenste situatie met betrekking tot het personeelsbeleid binnen de gemeente Teylingen in kaart te brengen worden er vier dataverzamelingmethoden gehanteerd. De dataverzamelingmethoden zijn: een documentenanalyse, een schriftelijke vragenlijst, interviews en een focusgroep.

De dataverzamelingmethoden moeten er uiteindelijk voor zorgen dat het onderzoek voldoende valide en betrouwbaar is. De validiteit bestaat uit een interne en externe validiteit. De interne validiteit heeft betrekking op de geldigheid van het onderzoek. Het gaat erom of er echt gemeten is wat de onderzoeker wilde meten. De externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. In hoeverre gelden de resultaten die uit het onderzoek naar voren komen ook voor andere situaties? (Van Thiel, 2007: 56-57). De betrouwbaarheid van het onderzoek bestaat uit de nauwkeurigheid en consistentie waarmee men variabelen meet. Het onderzoek is betrouwbaar als de variabelen nauwkeurig worden gemeten en als dezelfde resultaten uit het onderzoek komen wanneer hetzelfde meerdere keren wordt onderzocht. (Van Thiel, 2007: 55-56).

Naast de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek is het bij sommige dataverzamelingmethoden van belang wie de respondenten zijn, wat de respons is en de representativiteit. Zijn de mensen die deel hebben genomen aan de dataverzamelingmethoden wel een goede afspiegeling van de werkelijkheid? De respons en representativiteit zullen wanneer dit van toepassing is worden weergegeven per dataverzamelingmethode.

8.4.1 Documentenanalyse

Om een helder beeld te krijgen van het huidige personeelsbeleid is het onderzoek gestart met een documentenanalyse. Met behulp van de documentenanalyse zijn interne documenten, zoals collegebesluiten en documenten van intranet, verzameld over het huidige personeelsbeleid. Met behulp van deze documenten is de huidige situatie binnen de gemeente Teylingen beschreven.

8.4.2 Schriftelijke vragenlijst

Om een beeld te krijgen van de medewerkers en hun mening over het huidige en gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid wordt er een schriftelijke vragenlijst afgenomen. De schriftelijke vragenlijst bestaat uit vragen die betrekking hebben op de centrale begrippen uit het conceptueel model. Er is gekozen voor een schriftelijke vragenlijst omdat de resultaten statistische te analyseren zijn en er zo snel en makkelijk een grote groep medewerkers bereikt kan worden. Daarnaast is de vragenlijst digitaal afgenomen omdat dit erg gebruiksvriendelijk is voor zowel de respondent als degene die de resultaten gaat verwerken.

De schriftelijke vragenlijst bestaat voornamelijk uit gesloten vragen. Bij sommige vragen is het wel mogelijk zelf een categorie 'anders' in te vullen. Hier is voor gekozen, omdat niet alle medewerkers in bepaalde categorieën in te delen zijn. Daarnaast krijgen sommige medewerkers anders het idee dat zij te achterhalen zijn, omdat de groep per antwoordmogelijkheid te klein wordt. Aangezien het slechts bij enkele vragen mogelijk is een categorie 'anders' in te vullen zullen de beperkingen bij de statistische analyse minimaal zijn.

De antwoordmogelijkheden in de schriftelijke vragenlijst zijn zoveel mogelijk hetzelfde gehouden om verwarring te voorkomen. Bij het opstellen van de vragen en stellingen is er op gelet dat zij enkelvoudig, eenduidig en niet suggestief zijn.

Voordat de schriftelijke vragenlijst is verstuurd naar alle medewerkers is hij eerste getest door een testpanel. Het testpanel bestond uit vijf medewerkers met verschillende persoonlijke kenmerken. Het testpanel heeft gekeken of de vraagstelling, de antwoordmogelijkheden en de routing van de vragenlijst goed waren. Op basis van hun op- en aanmerkingen is de vragenlijst aangepast voordat hij definitief is verstuurd. (Van Thiel, 2007: 85).

De ingevulde schriftelijke vragenlijsten zullen verwerkt worden in het statistische programma SPSS. Met dit programma zullen verschillende analyses worden uitgevoerd op de data om de hypothesen die gesteld zijn te bevestigen of te verwerpen. De analyses die uitgevoerd worden zijn:

- Frequentietabellen: tabel 10.1, 10.2, 10.4, 10.6, 10.8, 10.10 tot en met 10.21, 20.27 en 10.28 zijn gemaakt met behulp frequentietabellen
- Kruistabellen: tabel 10.3, 10.5, 10.7 en 10.9 zijn gemaakt met behulp van kruistabellen.
- Chi-kwadraattoets: voor het geslacht en de thuissituatie in tabel 10.22 tot en met 10.26 en 10.29 is gebruik gemaakt van de Chi-kwadraattoets.
- Spearman's rangcorrelatie: tabel 10.22 tot en met 10.26, 10.29, 10.30, 10.31 en 10.32 zijn voor een deel of helemaal gemaakt met behulp van Spearman's rangcorrelatie. (De Vocht, 2008: 127-132, 149-154, 155-165, 187-191).

Respons en representativiteit

Bij de gemeente Teylingen zijn 227 medewerkers¹² werkzaam. Om iedereen de gelegenheid te geven zijn mening te geven over het huidige en gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid is de schriftelijke vragenlijst afgenomen onder de gehele populatie. Om ervoor te zorgen dat er een zo hoog mogelijke respons werd gehaald is er voorafgaand aan het versturen van de schriftelijke vragenlijst een aankondiging op intranet geplaatst. Vervolgens is na twee werkdagen de e-mail verstuurd met de link naar de vragenlijst. In deze e-mail stond vermeld dat de medewerkers kans konden maken op één van de drie VVV-bonnen ter waarde van € 20,- als zij de enquête volledig zouden invullen. Na 1,5 week is er nog een herinnering gestuurd naar alle medewerkers die de vragenlijst nog niet of slechts gedeeltelijk hadden ingevuld.

Van de verzonden vragenlijsten zijn er 175, 77%, terug ontvangen. Van deze vragenlijsten zijn 159 vragenlijsten volledig ingevuld, dat is een respons van 69,7%.

Bij 159 ingevulde vragenlijsten en een populatie van 227 kan een confidence interval van 4.3 en een confidence level van 95% gehanteerd wordt. Op basis van de confidence level en de confidence interval kan gesteld worden dat de resultaten van de schriftelijke vragenlijst, wanneer de vragen door de gehele populatie ingevuld waren, maximaal 4,3% hoger of 4,3% lager uit hadden kunnen vallen. Daarnaast kan men van de antwoorden die binnen de confidence interval worden gegeven 95% zeker zijn. (www.surveysystem.com, 2008).

Om ook de representativiteit te waarborgen is het van belang dat de medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld een afspiegeling zijn van de totale populatie. In

¹² Peildatum 15 september 2008, exclusief, stagiaires, externen, ambtenaren burgerlijke stand, vrijwillige brandweer, raadsleden, de Burgemeester en Wethouders.

tabel 8.1 is de populatie afgezet tegen de respondenten op basis van hun geslacht, dienstverband, afdeling, leeftijd, dienstjaren en salarisschaal. (Personeels Informatie Management Systeem, 2008).

		Populatie		Respondenten	
		Aantal	%	Aantal	%
Geslacht	Man	124	55%	86	54%
	Vrouw	103	45%	73	46%
Dienstverband	Voltijd	131	58%	90	57%
	Deeltijd	96	42%	69	43%
Afdeling	Advies en Ondersteuning	32	14%	26	16%
	Bedrijfsinformatie	25	11%	19	12%
	Facilitaire Zaken	19	8%	15	9%
	Gemeentewerken	44	19%	23	15%
	Gemeentewinkel	40	18%	24	15%
	Maatschappelijke Ontwikkeling	16	7%	13	8%
	Ruimtelijke Ontwikkeling	14	6%	11	7%
	Beheer Leefomgeving	33	15%	24	15%
	Griffie	4	2%	4	3%
Leeftijd	Jonger dan 25	5	2%	3	2%
	25 tot 35 jaar	31	14%	23	14%
	35 tot 45 jaar	70	31%	51	32%
	45 tot 55 jaar	71	31%	46	29%
	55 tot 60 jaar	42	18%	31	19%
	60 jaar en ouder	8	4%	5	4%
Dienstjaren	Korter dan 3 jaar	50	22%	40	25%
	3 tot 10 jaar	86	38%	63	40%
	10 jaar of meer	91	40%	56	35%
Salarisschaal	Schaal 4 tot en met 6	84	37%	50	31%
	Schaal 7 tot en met 9	77	34%	60	38%
	Schaal 10 tot en met 12	56	25%	40	25%
	Schaal 13 en hoger	10	4%	9	6%

Tabel 8.1 Representativiteit van de schriftelijke vragenlijst

Uit de tabel komt naar voren dat de medewerkers die de enquête hebben ingevuld een goede afspiegeling zijn van de totale populatie wanneer gekeken wordt naar hun geslacht, dienstverband, afdeling, leeftijd, dienstjaren en salarisschaal. De percentages van de populatie en de medewerkers die de enquête hebben ingevuld zijn niet in alle gevallen gelijk, maar wanneer de percentages van elkaar afwijken scheelt dit slechts enkele procenten. Er kan gesteld worden dat de resultaten van de schriftelijke vragenlijst een goede afspiegeling zijn voor de gehele populatie.

Geldigheid

De geldigheid van de schriftelijke vragenlijst is redelijk groot. De variabelen zijn met grote zorgvuldigheid opgezet en de respons is erg hoog. Door de hoge respons zullen de antwoorden wanneer de schriftelijke vragenlijst nog een keer wordt afgenomen onder dezelfde populatie niet veel afwijken van de huidige resultaten.

8.4.3 Interviews

Om een beeld te krijgen van hoe de afdelingshoofden, vanuit hun functie, denken over het huidige en gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid zijn zij geïnterviewd. De interviews die worden afgenomen zijn semi-gestructureerde interviews. Er is voor deze vorm gekozen, zodat in elk interview wel dezelfde onderwerpen worden behandeld, maar er wel de mogelijkheid is tot het stellen van aanvullende vragen. Wel wordt er geprobeerd zo min mogelijk aanvullende vragen te stellen, zodat de betrouwbaarheid groter is. (Van Thiel, 2007: 113).

Het semi-gestructureerde interview is verdeeld in twee gedeelten. Het eerste gedeelte van het interview gaat over het huidige personeelsbeleid. De onderwerpen die vastliggen zijn: de inhoud van het huidige personeelsbeleid, de mening over het huidige personeelsbeleid, de uitvoering van het huidige personeelsbeleid en de persoonlijke kenmerken van de medewerker in relatie tot het huidige personeelsbeleid. Het tweede gedeelte gaat over het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid. De onderwerpen die hier vastliggen zijn: de inhoud van leeftijdsbewust personeelsbeleid, de mening over het leeftijdsbewust personeelsbeleid, de beoordeling van de instrumenten personeelsplanning en aannamebeleid, de instrumenten die opgenomen moeten worden in het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid en de eisen om het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid te laten slagen.

Bij het afnemen van de interviews wordt er gelet op een goede introductie en instructie. Daarnaast wordt de informatie die vertelt wordt over de inhoud van het leeftijdsbewust personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten uitgetypt meegenomen, zodat hierover geen verwarring kan ontstaan. Verder luistert de interviewer aandachtig en is zij beleefd en geïnteresseerd. De vragen zullen niet suggestief of bedreigend geformuleerd worden en de geïnterviewde krijgt voldoende ruimte om te antwoorden en vragen te stellen. (Van Thiel, 2007: 111).

Wanneer de interviews zijn afgenomen zullen de resultaten worden uitgetypt in transcripten. Transcripten geven namelijk het interview het volledigst weer. Wel worden uitspraken waardoor afdelingshoofden te herleiden zijn uit de transcripten weggelaten. De transcripten zijn opgenomen in bijlage IV. (Van Thiel, 2007: 112).

Respons en representativiteit

Bij de gemeente Teylingen zijn zeven afdelingshoofden werkzaam. Het interview is afgenomen bij zes afdelingshoofden, omdat het afdelingshoofd van één afdeling een interim afdelingshoofd is en nog slechts enkele weken bij de gemeente Teylingen zal werken. De interviews zijn representatief te noemen voor alle afdelingshoofden, omdat er slechts één afdelingshoofd niet geïnterviewd is.

Geldigheid

De variabelen van het onderzoek zijn met grote zorgvuldigheid opgezet, maar bij de interviews is maar een beperkt aantal mensen geïnterviewd. Hierdoor is de kans groot dat zij andere antwoorden zullen geven wanneer het onderzoek herhaald wordt. Wel is er gekozen voor semi-gestructureerde interviews die afgenomen zijn onder 6 van de 7 afdelingshoofden wat de betrouwbaarheid ten goede komt. (Van Thiel, 2007: 113).

8.4.4 Focusgroep

De vragen die in de schriftelijke vragenlijst gesteld zijn leiden tot resultaten die niet echt de diepte ingaan. Om deze reden wordt er nog een focusgroep gevormd. De medewerkers die deelnemen aan de focusgroep hebben in de schriftelijke vragenlijst, bij vraag 38, aangegeven dat ze graag nog eens verder mee zouden willen denken over het personeelsbeleid. Van de éénendertig medewerkers die zich hebben opgegeven voor de focusgroep hebben er uiteindelijk veertien de uitnodiging geaccepteerd en hebben er tien medewerkers daadwerkelijk deelgenomen.

Voorafgaand aan de focusgroep wordt aan de deelnemers de benodigde informatie toegestuurd, zodat zij zich goed kunnen voorbereiden op de focusgroep. Met de focusgroep wordt er ingegaan op de herkenbaarheid van de resultaten uit de

schriftelijke vragenlijst. Daarnaast wordt de invulling van de arbeidsvoorwaarden en instrumenten van het huidige en leeftijdsbewust personeelsbeleid besproken en krijgen zij de ruimte voor het stellen van vragen of het maken van opmerkingen.

Tijdens de focusgroep is een medewerker aanwezig die een verslag maakt van de bijeenkomst. Daarnaast zal de bijeenkomst ook opgenomen worden, zodat het verslag na afloop goed uitgewerkt kan worden. De onderwerpen die tijdens de focusgroep zijn besproken en het uitgewerkte verslag zijn te vinden in bijlage V en VI.

Respons en representativiteit

Bij vraag 38 in de enquête kunnen de medewerkers aangeven of zij een keer dieper van gedachten willen wisselen over het personeelsbeleid. Bij deze vraag hebben 31 medewerkers hun naam ingevuld. Van deze 31 medewerkers hebben uiteindelijk tien medewerkers deelgenomen aan de focusgroep.

In tabel 8.2 is de populatie afgezet tegen de deelnemers van de focusgroep op basis van het geslacht, dienstverband, afdeling, leeftijd, dienstjaren en salarisschaal. (Personeels Informatie Management Systeem, 2008).

		Populatie		Focusgroep		Focusgroep	
		Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Geslacht	Man	124	55%	20	65%	9	90%
	Vrouw	103	45%	11	35%	1	10%
Dienstverband	Voltijd	131	58%	21	68%	9	90%
	Deeltijd	96	42%	10	32%	1	10%
Afdeling	Advies en Ondersteuning	32	14%	5	16%	2	20%
	Bedrijfsinformatie	25	11%	4	13%	0	0%
	Facilitaire Zaken	19	8%	3	10%	1	10%
	Gemeentewerken	44	19%	4	13%	2	20%
	Gemeentewinkel	40	18%	2	6%	0	0%
	Maatschappelijke Ontwikkeling	16	7%	2	6%	1	10%
	Ruimtelijke Ontwikkeling	14	6%	3	10%	1	10%
	Beheer Leefomgeving	33	15%	7	23%	2	20%
	Griffie	4	2%	1	3%	1	10%
Leeftijd	Jonger dan 25	5	2%	0	0%	0	0%
	25 tot 35 jaar	31	14%	6	19%	1	10%
	35 tot 45 jaar	70	31%	8	26%	1	10%
	45 tot 55 jaar	71	31%	12	39%	6	60%
	55 tot 60 jaar	42	18%	3	10%	1	10%
	60 jaar en ouder	8	4%	2	6%	1	10%
Dienstjaren	Korter dan 3 jaar	50	22%	5	16%	1	10%
	3 tot 10 jaar	86	38%	14	45%	4	40%
	10 jaar of meer	91	40%	12	39%	5	50%
Salarisschaal	Schaal 4 tot en met 6	84	37%	8	26%	1	10%
	Schaal 7 tot en met 9	77	34%	9	29%	1	10%
	Schaal 10 tot en met 12	56	25%	12	39%	6	60%
	Schaal 13 en hoger	10	4%	2	6%	2	20%

Tabel 8.2 Representativiteit van de focusgroep

Uit de bovenstaande tabel komt naar voren dat de potentiële deelnemers van de focusgroep minder representatief zijn dan de deelnemers van de schriftelijke vragenlijst. De percentages van de potentiële deelnemers van de focusgroep wijken namelijk meer af van de populatie dan de percentages van de schriftelijke vragenlijst. Toch zijn de potentiële deelnemers van de focusgroep nog een redelijke afspiegeling van de populatie. De percentages verschillen namelijk niet meer dan 14%.

De medewerkers die daadwerkelijk hebben deelgenomen aan de focusgroep zijn niet representatief te noemen voor gehele populatie, desondanks zijn de

resultaten wel meegenomen in het onderzoek. De resultaten worden toch gebruikt, omdat het niet eenvoudig is een representatieve focusgroep te vormen. Daarnaast kan er door een representatieve groep een te groot verschil tussen de medewerkers ontstaan waardoor het voor sommige medewerkers lastig is om mee te discussiëren. Bij de tien medewerkers die deelnamen aan de focusgroep was dit niet het geval.

Geldigheid

De geldigheid van de dataverzamelmethode focusgroep is lager dan de interviews. De variabelen van het onderzoek zijn wel met grote zorgvuldigheid opgezet, maar de mensen die deelnemen aan de focusgroep hebben zichzelf opgegeven. Daarnaast is het slechts een beperkt aantal mensen van de gehele populatie die deelneemt. Ook horen de deelnemers tijdens de focusgroep de dingen die andere medewerkers zeggen wat hun mening kan beïnvloeden. Dit zorgt ervoor dat de kans vrij klein is dat de resultaten hetzelfde zullen zijn wanneer de focusgroep nog een keer gehouden wordt.



Hoofdstuk 9 Het personeelsbeleid in Teylingen

De gemeente Teylingen heeft ervoor gekozen om niet één personeelsbeleid op te stellen, maar alle elementen met betrekking tot het personeel afzonderlijk vast te stellen. Dit komt mede door de fusie. Bij de fusie is er eerst prioriteit gegeven aan de meest essentiële elementen van het personeelsbeleid. Vervolgens zijn hier na verloop van tijd elementen aan toegevoegd.

In paragraaf 9.1 wordt ingegaan op de arbeidsvoorwaarden. Vervolgens zullen de beoordelingscyclus en het persoonlijk ontwikkelingsplan beschreven worden in paragraaf 9.2 en 9.3. Daarna zal het opleidingsbeleid worden weergegeven in paragraaf 9.4. Tot slot wordt, in paragraaf 9.5, ingegaan op het introductiebeleid.

9.1 Arbeidsvoorwaarden

Binnen de gemeente Teylingen zijn verschillende flexibele arbeidsvoorwaarden vastgesteld. Achtereenvolgens wordt ingegaan op: uitruil eindejaarsuitkering tegen de tegemoetkoming reiskosten woon-werkverkeer, fietsregeling, spaarloon, bedrijfsfitness, levensloop en de zorgverzekering.

Uitruil eindejaarsuitkering tegen de tegemoetkoming reiskosten woon-werkverkeer

Voor de medewerkers bestaat er de mogelijkheid om de fiscaal toegestane tegemoetkoming voor de reiskosten woon-werkverkeer uit te ruilen tegen de eindejaarsuitkering. Het geld dat de medewerker kan uitruilen wordt dan van zijn eindejaarsuitkering afgetrokken en netto uitbetaald. Er kan echter alleen van deze regeling gebruik worden gemaakt als de eindejaarsuitkering nog niet volledig is uitgegeven aan andere cafetarieregelingen. (Gemeente Teylingen, 2007c: 1-2).

Fietsregeling

Voor de medewerkers bestaat er de mogelijkheid dat de gemeente één keer in de drie jaar een renteloze lening van maximaal € 749,- verstrekt voor de aanschaf van een fiets. En jaarlijks een aanvullende lening van maximaal € 82,- voor accessoires en een fietsverzekering. Deze lening betaalt de medewerker terug door een maandelijkse inhouding op zijn salaris, het verkopen van verlofuren of een verlaging van de eindejaarsuitkering of het vakantiegeld. (Gemeente Teylingen, 2007d: 1 en Gemeente Teylingen, 2007e: 1).

Spaarloonregeling

Voor de medewerkers bestaat er de mogelijkheid maandelijks een bedrag van je brutoloon te sparen bij de Rabobank, Centraal Beheer of Spaarbeleg. Jaarlijks mag dit bedrag maximaal € 613,- zijn. Na vier jaar komt het eerste jaar van het spaartegoed vrij en kan dit belastingvrij opgenomen worden. Tussentijds kan het spaartegoed alleen opgenomen worden voor onbetaald verlof, kinderopvang, het kopen van een eigen huis of voor het pensioen. (www.teylintra:8080.nl, 2008a).

Bedrijfsfitness

Voor de medewerkers bestaat er de mogelijkheid om deel te nemen aan de bedrijfsfitness. De gemeente Teylingen heeft met Thea Hoogervorst in Voorhout een overeenkomst gesloten waardoor het voor medewerkers voordeliger is daar te sporten. Ze kunnen kiezen uit een goldcard of een silvercard. Het abonnement

voor de sportschool wordt aan het einde van het jaar verrekend met de eindejaarsuitkering. (www.teylintra:8080.nl, 2008b).

Levensloopregeling

Voor de medewerkers bestaat er de mogelijkheid om met de levensloopregeling te sparen voor onbetaald verlof. Elke maand gaat er een deel van het salaris naar de levenslooptekening. Naast het geld dat de medewerker stort in zijn levenslooptekening stort de gemeente daar nog 1,5% van zijn jaarsalaris per jaar bij. Met de levenslooptekening kan een medewerker minimaal 1 tot maximaal 18 maanden betaald verlof opnemen. Het is wel zo dat het totale verlof niet meer mag zijn dan 18 maanden in vijf jaar. Een uitzondering is dat een medewerker zijn levenslooptekening kan gebruiken om maximaal drie jaar eerder met pensioen te gaan. (www.teylintra:8080.nl, 2008c).

Zorgverzekering

Voor de medewerkers bestaat er de mogelijkheid om zich collectief te verzekeren bij de IZA N.V. zorgverzekering waardoor hij een korting ontvangt op de premie. Wanneer een medewerker een aanvullende verzekering afsluit ontvangt hij, bij een fulltime dienstverband, een bijdrage van €276 bij schaal 6 of lager. De medewerker ontvangt een bijdrage van € 156 bij schaal 7 of hoger. (www.teylintra:8080.nl, 2008d).

9.2 Beoordelingscyclus

Binnen de gemeente Teylingen is een beoordelingscyclus vastgesteld. Achtereenvolgens zal op deze beoordelingscyclus worden ingegaan die bestaat uit: het functioneringsgesprek, het beoordelingsgesprek en het jaarplangesprek.

Functioneringsgesprekken

Halverwege het jaar wordt er een functioneringsgesprek gehouden tussen de medewerker en de leidinggevende. Tijdens dit gesprek wordt de voortgang van het jaarplan besproken. Daarnaast wordt er gesproken over hoe het met de medewerker gaat, hoe het met zijn werk gaat, hoe hij de leidinggevende ervaart en welke begeleiding en/of ontwikkeling de medewerker nodig heeft. Een verslag van dit gesprek wordt vastgelegd in het formulier van het functioneringsgesprek, waarna de leidinggevende ervoor zorgt dat de medewerker een kopie krijgt. (www.teylintra:8080.nl, 2008e).

Beoordelingsgesprekken

Aan het einde van het jaar wordt er een beoordelingsgesprek gehouden tussen de medewerker en de leidinggevende. Tijdens dit gesprek wordt het werken van de medewerker besproken en beoordeeld door de leidinggevende. De beoordeling vindt plaats aan de hand van het beoordelingsformulier. De beoordeling bestaat uit een beoordeling van de manier waarop de medewerker zijn taken uitvoert, een beoordeling van de competenties van de medewerker en een algehele beoordeling. Na de beoordeling zorgt de leidinggevende ervoor dat de medewerker een kopie krijgt. (www.teylintra:8080.nl, 2008f).

Jaarplangesprekken

Aan het begin van het jaar wordt er een jaarplangesprek gehouden tussen de medewerker en de leidinggevende als aanvulling op de generieke functieomschrijving. Tijdens dit gesprek worden er werkafspraken, in de vorm van resultaatgerichte afspraken, gemaakt voor het komende jaar. Daarnaast wordt er besproken welke randvoorwaarden de medewerker nodig heeft en op welke punten hij zich nog verder moet ontwikkelen. Dit gesprek wordt vastgelegd in het

jaarplanformulier, waarna de leidinggevende ervoor zorgt dat de medewerker een kopie krijgt. (www.teylintra:8080.nl, 2008g).

9.3 Persoonlijk ontwikkelingsplan

Het persoonlijk ontwikkelingsplan moet een leidinggevende minimaal eens in de drie jaar met zijn medewerkers voeren. In dit gesprek wordt besproken hoe de medewerker zijn bijdrage kan veranderen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Daarnaast wordt er besproken welke wensen en behoeften de medewerker heeft met betrekking tot zijn ontwikkeling. De afspraken die in dit gesprek gemaakt worden, worden opgenomen in het persoonlijk ontwikkelingsplan van de medewerker. (www.teylintra:8080.nl, 2008e en Jos van der Klugt, 2008: 1)

9.4 Opleidingsbeleid

In het opleidingsbeleid voor de medewerkers van de gemeente Teylingen wordt een onderscheid gemaakt van vier categorieën:

1. Organisatiebrede opleidingen die ervoor moeten zorgen dat de medewerker in zijn algemeen beter gaat functioneren;
2. Opleidingen en voorlichtingsbijeenkomsten die de medewerker echt moet volgen om bij te blijven op zijn vakgebied;
3. Opleidingen waardoor de medewerker in de toekomst in een hoger functie geplaatst kan worden;
4. Opleidingen die betrekking hebben op de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker of niet onder een andere categorie te plaatsen zijn.

De opleidingen in categorie 1 en 3 worden uit het opleidingsbudget van de organisatie betaald. Voor de opleidingen in categorie 2 en 4 krijgt het afdelingshoofd jaarlijks een budget toegekend voor al zijn medewerkers. (www.teylintra:8080.nl, 2008h).

Als een medewerker een opleiding volgt in categorie 1 of 2 wordt de tijd volledig gecompenseerd door de gemeente. Wanneer het een opleiding in categorie 3 of 4 betreft moet de medewerker afspraken maken met de leidinggevende over het aantal uren verlof dat hij voor de opleiding krijgt. Daarnaast is in het opleidingsbeleid ook een terugbetalingsverplichting opgenomen. Deze verplichting geldt als het een opleiding betreft in categorie 2, 3 of 4 en de opleiding niet uitsluitend van belang is voor de gemeente. Deze terugbetalingsverplichting blijft twee jaar gelden. (www.teylintra:8080.nl, 2008h).

9.5 Introductiebeleid

Het introductiebeleid bestaat uit een introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers. Ongeveer vier keer per jaar wordt de introductiebijeenkomst gehouden. Bij deze bijeenkomst zijn alle nieuwe medewerkers aanwezig. Tijdens de bijeenkomst houden verschillende medewerkers van de gemeente Teylingen een presentatie over de gemeente Teylingen, taken van de gemeentesecretaris, de organisatie van de gemeente Teylingen, integriteit, organisatiewaarden en het gewenste gedrag. Daarnaast wordt aansluitend de ambtseed of -belofte afgelegd. (Haaster, 2008: 1).



Hoofdstuk 10 De onderzoeksresultaten

Op basis van het conceptueel model is het onderzoek vormgegeven en uitgevoerd. In dit hoofdstuk worden de resultaten die met behulp van de verschillende dataverzamelingmethoden zijn verzameld weergegeven en geanalyseerd. De resultaten van de schriftelijke vragenlijst, interviews en focusgroep worden behandeld aan de hand van de centrale begrippen uit het conceptueel model.

In paragraaf 10.1 wordt ingegaan op de resultaten met betrekking tot de persoonlijke kenmerken. Daarna zullen de resultaten van de levens- en loopbaanfasen worden weergegeven in paragraaf 10.2 en 10.3. Vervolgens worden de resultaten van de duurzame inzetbaarheid, het oordeel over de invulling van het personeelsbeleid en de organisatiekenmerken beschreven in paragraaf 10.4, 10.5 en 10.6 waarna, in paragraaf 10.7, wordt ingegaan op de hypothesen die in paragraaf 7.2 zijn gesteld. Tot slot wordt er, in paragraaf 10.8, ingegaan op het conceptueel model.

10.1 Persoonlijke kenmerken

In de schriftelijke vragenlijst zijn tien vragen, vraag 29 tot en met 37, gesteld over de persoonlijke kenmerken van medewerkers. In paragraaf 6.1 is ingegaan op de persoonlijke kenmerken, van de medewerkers, die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid. De resultaten die uit de schriftelijke vragenlijst naar voren komen zullen per persoonlijk kenmerk worden weergegeven.

Leeftijd

Uit de schriftelijke vragenlijst komt, zo blijkt uit tabel 10.1, naar voren dat er binnen de gemeente Teylingen in verhouding weinig jongere en veel oudere medewerkers werkzaam zijn.

	Waarden	N	%	Mean
Jonger dan 25 jaar	1	3	1,9%	4
25 tot 35 jaar	2	23	14,5%	
35 tot 45 jaar	3	51	32,1%	
45 tot 55 jaar	4	46	28,9%	
55 tot 60 jaar	5	31	19,5%	
60 jaar en ouder	6	5	3,1%	

Tabel 10.1 De leeftijd van de medewerkers

Geslacht

Uit de schriftelijke vragenlijst komt, zo blijkt uit tabel 10.2, naar voren dat er binnen de gemeente Teylingen meer mannen dan vrouwen werkzaam zijn.

	Waarden	N	%	Mean
Man	1	86	54,1%	1,46
Vrouw	2	73	45,9%	

Tabel 10.2 Het geslacht van de medewerkers

Wanneer het geslacht in verband wordt gebracht met de leeftijd, zie tabel 10.3, blijkt dat de vrouwen die in dienst zijn bij de gemeente Teylingen over het algemeen jonger zijn dan de in dienst zijnde mannen.

	N	%	Jonger dan 25 jaar	25-35 jaar	35-45 jaar	45-55 jaar	55-60 jaar	60 jaar of ouder
Man	86	54,1%	1,1%	12,8%	32,6%	26,7%	23,3%	3,5%
Vrouw	73	45,9%	2,7%	16,4%	31,5%	31,5%	15,2%	2,7%

Tabel 10.3 Het geslacht vergeleken met de leeftijd

Functieduur

Uit de schriftelijke vragenlijst komt, zo blijkt uit tabel 10.4, naar voren dat binnen de gemeente Teylingen iets meer dan 56% van de medewerkers korter dan vijf jaar in zijn functie zit.

	Waarden	N	%	Mean
Minder dan 2 jaar	1	42	26,4%	2,42
Tussen de 2 en 5 jaar	2	48	30,2%	
Tussen de 5 en 10 jaar	3	41	25,8%	
Tussen de 10 en 20 jaar	4	16	10,1%	
Meer dan 20 jaar	5	12	7,5%	
Weet ik niet	6	0	0,0%	

Tabel 10.4 De functieduur

Wanneer de functieduur wordt vergeleken met de leeftijd en het geslacht, zie tabel 10.5, valt het op dat medewerkers over het algemeen langer in een functie zitten naarmate ze ouder worden en dat mannen over het algemeen langer in een functie zitten dan vrouwen.

	Minder dan 2 jaar	Tussen de 2 en 5 jaar	Tussen de 5 en 10 jaar	Tussen de 10 en 20 jaar	20 jaar of meer
N	42	48	41	16	12
%	26,0%	30,0%	26,0%	10,0%	8,0%
Jonger dan 25 jaar	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%
25-35 jaar	60,9%	26,1%	13,0%	0,0%	0,0%
35-45 jaar	29,4%	37,3%	25,5%	7,8%	0,0%
45-55 jaar	15,2%	34,8%	26,1%	13,0%	10,9%
55-60 jaar	12,9%	16,1%	35,5%	12,9%	22,6%
60 jaar of ouder	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	0,0%
Man	18,6%	31,4%	26,7%	9,3%	14,0%
Vrouw	35,6%	28,8%	24,6%	11,0%	0,0%

Tabel 10.5 De functieduur vergeleken met de leeftijd en het geslacht

Thuisituatie

Uit de schriftelijke vragenlijst komt, zo blijkt uit tabel 10.6, naar voren dat iets meer als de helft van de medewerkers gehuwd of samenwonend is met thuiswonende kinderen. Van de overige medewerkers is ruim 32% gehuwd of samenwonend zonder thuiswonende kinderen.

	N	%
Gehuwd of samenwonend zonder thuiswonende kinderen	52	32,7%
Gehuwd of samenwonend met thuiswonende kinderen	81	51,0%
Eénouder huishouden	3	1,9%
Alleenstaand	22	13,8%
Thuiswonend	1	0,6%

Tabel 10.6 De thuissituatie van de medewerkers

Aangezien slechts één medewerker thuiswonend is wordt deze categorie buiten beschouwing gelaten in de volgende tabellen. Wanneer de thuissituatie wordt vergeleken met de leeftijd, het geslacht en de functieduur, zie tabel 10.7, valt het op dat er geen verband te zien is tussen de leeftijd, het geslacht en de functieduur.

	Gehuwd/samenw onend zonder thuiswonende kinderen	Gehuwd/samenw onend met thuiswonende kinderen	Eénouder huishouden	Alleenstaand
N	52	81	3	22
%	33,0%	51,0%	2,0%	14,0%
Jonger dan 25 jaar	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
25-35 jaar	39,1%	34,8%	0,0%	26,1%
35-45 jaar	15,7%	66,7%	3,9%	13,7%
45-55 jaar	21,7%	65,2%	2,2%	10,9%
55-60 jaar	61,3%	29,0%	0,0%	9,7%
60 jaar of ouder	80,0%	0,0%	0,0%	20,0%
Man	36,5%	50,6%	1,2%	11,7%
Vrouw	28,8%	52,1%	2,7%	16,4%
Minder dan 2 jaar	28,6%	54,7%	2,4%	14,3%
Tussen de 2 en 5 jaar	37,5%	45,8%	2,1%	14,6%
Tussen de 5 en 10 jaar	25,0%	55,0%	2,5%	17,5%
Tussen de 10 en 20 jaar	43,8%	56,2%	0,0%	0,0%
20 jaar of meer	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%

Tabel 10.7 De thuissituatie vergeleken met de leeftijd, het geslacht en de functieduur

Gezondheid

Uit de schriftelijke vragenlijst komt, zo blijkt uit tabel 10.8, naar voren dat ongeveer 76% van de medewerkers zijn gezondheid beoordeeld als uitstekend of goed.

	Waarden	N	%	Mean
Uitstekend	1	25	15,7%	2,16
Goed	2	97	61,0%	
Ruim voldoende	3	23	14,5%	
Matig	4	14	8,8%	
Slecht	5	0	0,0%	

Tabel 10.8 De gezondheid van de medewerkers

Wanneer de gezondheid wordt vergeleken met de leeftijd, het geslacht, de functieduur en de thuissituatie, zie tabel 10.9, valt het op dat medewerkers jonger dan 25 jaar hun gezondheid beter beoordelen dan oudere medewerkers. Wel moet

hierbij vermeldt worden dat slechts drie medewerkers jonger dan 25 jaar de schriftelijke vragenlijst hebben ingevuld.

	Uit-stekend	Goed	Ruim voldoende	Matig	Slecht
N	25	97	23	14	0
%	15,7%	61,0%	14,5%	8,8%	0,0%
Jonger dan 25 jaar	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%
25-35 jaar	8,7%	78,3%	8,7%	4,3%	0,0%
35-45 jaar	11,8%	64,7%	17,6%	5,9%	0,0%
45-55 jaar	21,7%	60,9%	6,5%	10,9%	0,0%
55-60 jaar	12,9%	48,4%	29,0%	9,7%	0,0%
60 jaar of ouder	40,0%	20,0%	0,0%	40,0%	0,0%
Man	16,3%	57,0%	16,3%	10,4%	0,0%
Vrouw	15,1%	65,8%	12,3%	6,8%	0,0%
Minder dan 2 jaar	9,5%	71,4%	14,3%	4,8%	0,0%
Tussen de 2 en 5 jaar	14,6%	62,5%	14,6%	8,3%	0,0%
Tussen de 5 en 10 jaar	17,1%	56,1%	17,1%	9,7%	0,0%
Tussen de 10 en 20 jaar	18,8%	56,2%	12,5%	12,5%	0,0%
20 jaar of meer	33,3%	41,7%	8,3%	16,7%	0,0%
Gehuwd/samenwonend zonder thuiswonende kinderen	21,2%	53,8%	15,4%	9,6%	0,0%
Gehuwd/samenwonend met thuiswonende kinderen	13,6%	66,7%	13,5%	6,2%	0,0%
Eénouder huishouden	0,0%	33,3%	33,3%	33,4%	0,0%
Alleenstaand	13,7%	59,1%	13,6%	13,6%	0,0%

Tabel 10.9 De gezondheid vergeleken met de leeftijd, het geslacht, de functieduur en de thuissituatie

10.2 Levensfasen

In de schriftelijke vragenlijst is één vraag, vraag 4, gesteld over de levensfase waarin een medewerker zich bevindt. De medewerker kan zich bevinden in de levensfasen jong volwassenen of consolidatie en 'spitsuur' zoals aangegeven in paragraaf 6.2.

Uit de schriftelijke vragenlijst komt, zo blijkt uit tabel 10.10, naar voren dat ongeveer 85% van de medewerkers van de gemeente Teylingen zich het meest herkent in de levensfase consolidatie en 'spitsuur'.

	Waarden	N	%	Mean
Jong volwassenen	1	24	15,1%	1,85
Consolidatie en 'spitsuur'	2	135	84,9%	

Tabel 10.10 Levensfasen

10.3 Loopbaanfasen

In de schriftelijke vragenlijst is één vraag, vraag 5, gesteld over de loopbaanfase waarin een medewerker zich bevindt. De medewerker kan zich bevinden in de loopbaanfasen: exploratiefase, vestigingsfase, handhavingsfase en losmakingsfase, zoals aangegeven in paragraaf 6.3.

Uit de schriftelijke vragenlijst komt, zo blijkt uit tabel 10.11, naar voren dat de meeste medewerkers van de gemeente Teylingen zich herkennen in de handhavingsfase. De medewerkers die zich bevinden in één van de overige loopbaanfasen zijn aardig gelijkmatig verdeeld.

	Waarden	N	%	Mean
Exploratiefase	1	28	17,6%	2,67
Vestigingsfase	2	33	20,8%	
Handhavingsfase	3	62	39,0%	
Losmakingsfase	4	36	22,6%	

Tabel 10.11 Loopbaanfasen

10.4 Duurzame inzetbaarheid

In de schriftelijke vragenlijst zijn twee vragen, vraag 11 en 12, gesteld over de duurzame inzetbaarheid van de medewerker. De duurzame inzetbaarheid van een medewerker kan, zoals aangegeven in paragraaf 5.1, onderverdeeld worden in de mate waarin een medewerker in staat is zijn huidige functie en andere functies goed te vervullen.

Uit de schriftelijke vragenlijst komt naar voren, zo blijkt uit tabel 10.12, dat de medewerkers bij de gemeente Teylingen goed in staat zijn hun huidige functie te vervullen. Op de vier stellingen die aan de medewerkers zijn voorgelegd heeft meer dan 50% één van de twee positiefste antwoorden gegeven. Hieruit kan geconcludeerd worden dat meer dan 50% van de medewerkers een goede inzetbaarheid heeft met betrekking tot hun huidige functie.

	Nooit		Zelden		Soms		Regelmatig		Vaak		Altijd	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ik ben tevreden met de kwaliteit van mijn werk	0	0,0%	2	1,2%	16	10,1%	42	26,4%	90	56,6%	9	5,7%
Ik ben tevreden over de zorgvuldigheid waarmee ik werk	0	0,0%	2	1,2%	11	6,9%	37	23,3%	93	58,5%	16	10,1%
Ik besteed mijn werktijd aan andere dingen dan mijn werkzaamheden	21	13,2%	86	54,1%	38	23,9%	8	5,0%	4	2,5%	2	1,3%
Ik ben tevreden over mijn concentratie op mijn werkzaamheden	0	0,0%	5	3,2%	19	12,0%	53	33,3%	70	44,0%	12	7,5%

Tabel 10.12 Inzetbaarheid in de huidige functie

Naast de inzetbaarheid in de huidige functie bestaat duurzame inzetbaarheid ook uit de inzetbaarheid in een andere functie. Uit de schriftelijke vragenlijst komt, zo blijkt uit tabel 10.13, naar voren dat de medewerkers iets minder positief zijn over hun inzetbaarheid in een andere functie. Op de twee stellingen die aan de medewerkers zijn voorgelegd geeft slechts 46% en 39% één van de twee meest positieve antwoorden, helemaal mee eens of enigszins mee eens. Veel medewerkers geven een neutraal antwoord, wat aangeeft dat ze hun kansen met betrekking tot een andere functie niet goed kunnen in schatten.

	Helemaal mee eens		Enigszins mee eens		Niet eens/niet oneens		Enigszins mee oneens		Helemaal mee oneens	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Als ik ga solliciteren dan zou ik snel een goede andere baan hebben	28	17,6%	45	28,3%	49	30,8%	20	12,6%	17	10,7%
Het is voor mij makkelijk om bij een andere organisatie een aantrekkelijke nieuwe functie te krijgen	26	16,3%	37	23,3%	52	32,7%	21	13,2%	23	14,5%

Tabel 10.13 Inzetbaarheid in een andere functie

10.5 Oordeel over de invulling van het personeelsbeleid

In de schriftelijke vragenlijst zijn vijf vragen, vraag 6 tot en met 8, gesteld over het huidige personeelsbeleid en vijftien vragen, vraag 13 tot en met 26, over het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid. Daarnaast is er in de interviews en de focusgroep aandacht besteedt aan zowel het huidige als het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid.

Het huidige personeelsbeleid

Het huidige personeelsbeleid van de gemeente Teylingen bestaat, zoals beschreven in hoofdstuk 9, uit verschillende arbeidsvoorwaarden en personeelsinstrumenten. In de schriftelijke vragenlijst hebben de medewerkers het huidige personeelsbeleid van de gemeente Teylingen in zijn algemeenheid en de arbeidsvoorwaarden en instrumenten beoordeeld met een rapportcijfer van 1 tot en met 10. In tabel 10.14 zijn de resultaten van de schriftelijke vragenlijst weergegeven.

	Mean	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet/ geen ervaring
Het huidige personeelsbeleid	6,4	0,6%	0,0%	1,3%	5,0%	10,7%	28,3%	42,2%	11,3%	0,6%	0,0%	
Bedrijfsfitness	6,1	3,2%	1,3%	3,1%	2,5%	6,3%	5,0%	13,8%	14,5%	5,7%	0,6%	44,0%
Fietsregeling	7,7	0,0%	0,6%	1,3%	2,5%	1,9%	6,9%	10,7%	39,0%	7,6%	7,5%	22,0%
Levensloopregeling	6,2	3,1%	1,9%	0,6%	1,2%	3,8%	8,8%	10,1%	8,8%	2,5%	1,3%	57,9%
Spaarloonregeling	7,4	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	1,9%	10,1%	18,9%	27,7%	3,8%	6,3%	28,9%
Vergoeding woon-werkverkeer ruilen tegen eindejaarsuitkering	6,3	3,2%	1,3%	1,3%	2,5%	4,4%	5,0%	6,9%	21,4%	7,5%	4,4%	42,1%
Zorgverzekering	7,3	0,0%	0,6%	0,0%	3,8%	5,0%	6,9%	22,7%	23,9%	9,4%	3,2%	24,5%
Persoonlijk ontwikkelingsplan	6,1	1,9%	1,2%	1,9%	5,7%	10,1%	18,9%	30,2%	8,8%	0,6%	0,6%	20,1%
Interne opleidingen/cursussen	6,6	2,5%	0,0%	0,0%	3,2%	10,7%	19,5%	34,6%	19,5%	3,1%	0,6%	6,3%
Externe opleidingen/cursussen	7,0	1,3%	0,0%	0,0%	2,5%	7,5%	10,7%	30,2%	25,2%	6,3%	0,6%	15,7%
Introductieprogramma	6,7	0,0%	0,0%	1,9%	1,9%	2,5%	6,9%	17,6%	8,8%	0,7%	0,6%	59,1%
Jaarplangesprek	6,4	0,6%	1,3%	0,6%	4,4%	10,7%	18,9%	37,8%	9,4%	0,6%	0,6%	15,1%
Functioneringsgesprek	6,7	0,7%	0,0%	0,6%	2,5%	8,8%	17,0%	39,6%	17,6%	1,9%	0,6%	10,7%
Beoordelingsgesprek	6,5	1,3%	0,6%	1,3%	2,5%	10,1%	18,2%	34,0%	15,7%	1,9%	0,6%	13,8%

Tabel 10.14 Het huidige personeelsbeleid

Uit tabel 10.14 komt naar voren dat de medewerkers het huidige personeelsbeleid gemiddeld met een 6,4 beoordelen. Als gekeken wordt naar de arbeidsvoorwaarden valt het op dat de medewerkers de fietsregeling, de

spaarloonregeling en de zorgverzekering met een cijfer van een 7,3 of hoger beoordelen. Daarentegen zijn de bedrijfsfitness, de levensloopregeling en de vergoeding woon-werkverkeer ruilen tegen eindejaarsuitkering minder populair onder de medewerkers. De personeelsinstrumenten worden gemiddeld lager beoordeeld dan de arbeidsvoorwaarden. Het hoogste cijfer is een 7 voor de externe opleidingen/cursussen en het laagste cijfer is een 6,1 voor het persoonlijk ontwikkelingsplan. Wanneer de cijfers van de arbeidsvoorwaarden en de personeelsinstrumenten bij elkaar worden opgeteld en gedeeld wordt door dertien is het gemiddelde cijfer een 6,7. Wat daarnaast opvalt is dat een aardig groot percentage van de medewerkers bij de beoordeling aangeeft dat ze het niet weten of geen ervaring hebben met de betreffende arbeidsvoorwaarde of het personeelsinstrument. Ondanks dat het percentage van medewerkers, dat als antwoord weet ik niet/geen ervaring heeft gegeven, bij de personeelsinstrumenten lager ligt is het nog steeds opvallend.

De deelnemers van de focusgroep herkennen zich over het algemeen redelijk in de resultaten, zoals deze in tabel 10.14 zijn weergegeven. Wel merkt één deelnemer op dat het hem opvalt dat het huidige personeelsbeleid positief uit het onderzoek komt. De respondent had verwacht dat men minder tevreden zou zijn zo kort na de fusie, omdat nog niet alles helemaal is uitgewerkt en dingen nog op gang moeten komen. Een andere respondent spreekt dit tegen en had de uitslag juist positiever verwacht omdat er de laatste tijd heel erg veel gedaan is op het gebied van HRM. Een derde respondent haakt hierop in en zegt: "Het is een HRM-beleid voor de directie en het MO, maar niet voor de medewerkers. Daar komt het blijkbaar niet aan."

Ondanks dat de medewerkers van de focusgroep zich redelijk herkennen in de resultaten hebben ze wel opmerkingen over de invulling van de arbeidsvoorwaarden en personeelsinstrumenten in het huidige personeelsbeleid.

Arbeidsvoorwaarden:

- *Bedrijfsfitness*: Een medewerker geeft aan: "Het is jammer dat het alleen fitness is, dat vind ik namelijk niet leuk.". Men is van mening dat het wat algemener zou moeten, net zoals de fietsregeling, dat het niet uit maakt bij welke sportschool/-vereniging je sport. De medewerkers zouden het een goed idee vinden als de bedrijfsfitness zich niet tot één sportschool beperkt, maar dat de medewerkers ongeacht de sportschool of sportvereniging gebruik kunnen maken van hetzelfde voordeel als nu bij de bedrijfsfitness.
- *Fietsregeling*: De medewerkers zijn erg tevreden over de fietsregeling. "Dat is één van de regelingen waarvan ik zeg daar heb je wat aan.". Eén medewerker zegt dat sommige gemeenten een fietsregeling hebben die nog beter is. Het advies van de medewerkers is om te kijken naar de omliggende gemeenten hoe zij omgaan met de fietsregeling en de fietsregeling van de gemeente Teylingen wellicht aan te passen/te verbeteren.
- *Levensloop- en spaarloonregeling*: Het valt de medewerkers op dat veel mensen niet afweten van de levensloop- en spaarloonregeling of er geen ervaring mee hebben. Een medewerker geeft aan: "Nou ik vind het wel heel opvallend dat wij met heel veel mensen geen ervaring hebben of niet weten wat het is. Ik vind dat het een slechte zaak is.". Een andere medewerker geeft aan: "Dat vind ik erg frappant, bij de levensloop kan ik me nog wel iets voorstellen daar moet je echt een keuze in maken van ik doe het, maar bij spaarloon staan de bedragen vast. Daarnaast kan je hetgeen wat het spaarloon biedt met geen enkele beleggingsstrategie halen.". De medewerkers zijn van mening dat de levensloop- en spaarloonregeling meer onder de aandacht van de medewerkers gebracht moeten worden, omdat het wel degelijk voordelen biedt voor de medewerker. Het is een goed idee

om bijvoorbeeld op intranet aan te geven wat het voordeel is als de medewerker gebruik maakt van de regeling. Een medewerker geeft aan dat het zonde is als mensen zich niet bewust zijn van zo'n regeling.

- *Zorgverzekering*: Een aantal medewerkers geeft aan dat er betere en goedkopere zorgverzekeringen bestaan en dat sommige organisaties een andere invulling geven aan deze arbeidsvoorwaarde. De medewerkers lijkt het verstandig om eens bij de omliggende gemeenten te gaan kijken hoe zij omgaan met de zorgverzekering en de zorgverzekering wellicht aan te passen/te verbeteren.

Personeelsinstrumenten:

- *Interne opleidingen/cursussen*: Een medewerker geeft aan dat er bij interne opleidingen en cursussen vaak een enorm niveau verschil zit tussen de deelnemers, waardoor het voor sommige mensen saai is en voor andere niet bij te houden. Er zou bij de interne opleidingen/cursussen beter gekeken kunnen worden naar het niveau van de deelnemers.
- *Externe opleidingen/cursussen*: Een medewerker geeft aan dat medewerkers wel eens bij hem komen met een verzoek voor een opleiding of cursus op een totaal ander vakgebied. Hij moet daar dan meestal nee op zeggen, omdat er al te weinig geld beschikbaar is voor opleidingen op de afdeling. Er zou bij de externe opleidingen en cursussen ook geld beschikbaar moeten zijn voor mensen die zich om willen scholen.
- *Jaarplangesprekken*: De medewerkers geven aan dat zij niet echt te spreken zijn over de invulling van de jaarplangesprekken. Het is moeilijk om vooruit te kijken aangezien door invloeden van buitenaf er zo iets gewijzigd kan worden. Daarnaast hebben de medewerkers het idee dat er wel erg veel lijstjes komen die allemaal ingevuld moeten worden.

Daarnaast wordt in zijn algemeenheid bij de beoordelingscyclus aangegeven dat er de laatste tijd een te grote nadruk op de beoordelingscyclus wordt gelegd. Een respondent heeft het idee dat de beoordelingscyclus zijn doel voorbij schiet zo nu en dan. Een andere medewerker zegt: "Nou als je het optelt al het personeelswerk het is wel een hoop extra werk en energie dat erin gaat zitten. Ik vraag me wel eens af of bij dat soort cycli die afweging wel is gemaakt van de kosten en baten. Hoe ver moet je gaan? En wat levert het op gezien de kosten? Ik denk dat we teveel een gemeente van lijstjes aan het worden zijn.". Daarnaast zegt een medewerker: "Wat ik wel belangrijk vindt is dat iedereen hetzelfde beeld heeft van die instrumenten. Ik heb af en toe het idee dat er soms zelfs per team van een afdeling verschillend mee omgegaan wordt. Bij ons wordt er heel serieus mee omgegaan en ik wil dan ook dat het elders het geval is. Want als het bij ons heel serieus opgepakt wordt en je merkt dat het bij andere teams en afdelingen minder is waarom steken wij dan alle improductieve uren erin".

Wat opvalt bij de interviews met de leidinggevenden is dat veel van hen geen goed beeld hebben van de arbeidsvoorwaarden en personeelsinstrumenten die in het huidige personeelsbeleid zijn opgenomen. Ze kunnen allemaal wel een paar onderdelen noemen, maar geen één van hen is volledig. Over het personeelsbeleid zijn ze in zijn algemeenheid tevreden. Slechts één afdelingshoofd vindt dat er een element uit het personeelsbeleid samengevoegd moet worden met een ander element. Hij is van mening dat de gesprekken over het persoonlijk ontwikkelingsplan niet los gevoerd moeten worden, maar opgenomen dienen te worden in het jaarplan- of functioneringsgesprek. Ondanks de tevredenheid van de afdelingshoofden over het huidige personeelsbeleid vinden zij wel dat een aantal dingen verder uitgewerkt moeten worden. Veel van hen geven aan dat er op dit moment soms wat krampachtig met het beloningsbeleid wordt omgegaan. Een afdelingshoofd geeft aan: "Wat ik wel jammer vindt is dat we niet een soort

beloningssysteem hebben voor mensen die het beter doen. Ik vind de beloningen gewoon mager eigenlijk.". "Als je bij wijze van spreken kijkt naar de beoordelingssystematiek is dat niet te nadrukkelijk met elkaar verbonden.". Daarnaast krijgen we de komende jaren te maken met de steeds krappere wordende arbeidsmarkt "Ik heb zelf heel sterk het gevoel dat wij, met wat er gaat komen, veel flexibeler, gedifferentieerder en veel persoonlijker met mensen om moeten gaan en eruit moeten zien te komen om in die concurrentieslag mee te gaan.". Daarnaast geven enkele afdelingshoofden aan dat er meer aandacht besteedt moet worden aan de mogelijkheid tot functieroulatie en het opleiden van de eigen medewerkers.

Als de afdelingshoofden wordt gevraagd naar de uitvoering van het personeelsbeleid, geven zij bijna allemaal aan dat de afdelingshoofden in principe verantwoordelijk zijn voor de personeelstaken op hun afdeling, maar waar nodig advies kunnen vragen bij Personeel & Organisatie. Veel afdelingshoofden ervaren de verantwoordelijkheid voor de personeelstaken als prettig, ze worden immers ook afgerekend als er dingen verkeert lopen op hun afdeling. Er zijn er maar weinig die het uitvoeren van deze personeelstaken als een probleem ervaren. Wanneer dit wel als een probleem wordt ervaren komt dit door de hoeveelheid tijd die men kwijt is met het uitvoeren van deze taken. De relatie met het team Personeel & Organisatie wordt door alle afdelingshoofden als prettig ervaren. Soms is het alleen lastig, omdat je niet altijd advies vraag maar ook wel eens ondersteuning. Een afdelingshoofd zegt: "En dat is soms een beetje een kip ei verhaal.". Daarnaast geeft een afdelingshoofd aan dat je ook niet kan missen wat je niet weet. "Ik heb het idee dat er misschien dingen zijn waar ik niet zo snel aan denk of waarvan ik niet weet dat het een mogelijke optie is. Daar kan je nog wel wat kwaliteitswinst in maken. Dat het zichtbaarder, tastbaarder en toegankelijker is voor iedereen.".

Bij de uitvoering van het personeelsbeleid krijgen de afdelingshoofden te maken met het toepassen van de personeelsinstrumenten op de medewerkers. Als gevraagd wordt of ze bij het toepassen van de personeelsinstrumenten rekening houden met de persoonlijke kenmerken van de medewerker geven bijna alle afdelingshoofden aan dat dit in hun onderbewustzijn wel meespeelt. Ze hebben het dan voornamelijk over de persoonlijke kenmerken leeftijd, de parttime factor en de tijd dat iemand nog bij de gemeente zal blijven werken. Wat de afdelingshoofden echter belangrijker vinden bij het toepassen van de personeelsinstrumenten is iemand zijn motivatie en of ze het kansrijk achten. "(...) hoe oud iemand is maakt mij eigenlijk niet zoveel uit. Ik vind het mooi als oude mensen tot het laatst toe willen blijven leren en zich blijven ontwikkelen. Dat zegt meer wat van de persoon dan dat het iets te maken heeft met leeftijd.". "Het gaat erom wat iemand wil in het leven. Soms wil je iemand van 20 ook niet.".

Het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid

Het leeftijdsbewust personeelsbeleid kan, zoals beschreven in paragraaf 5.3, worden ingevuld met verschillende arbeidsvoorwaarden en personeelsinstrumenten. In de schriftelijke vragenlijst hebben de medewerkers aangegeven welke arbeidsvoorwaarden de meeste invloed hebben op het aantal jaren dat ze nog met plezier bij de gemeente Teylingen zullen blijven werken. Uit tabel 10.15 komt naar voren dat de medewerkers de arbeidsvoorwaarden flexibele werktijden het belangrijkste vinden. Daarnaast hechten ze ook redelijk veel waarde aan verlofregelingen en vergoedingen voor opleidingen.

	Flexibele werktijden	Bedrijfsfitness	Tele-werken	Spaarregelingen	Vergoedingen voor opleidingen	Zorgverzekering	Verlofregelingen	Weet ik niet
N	116	7	14	12	42	20	45	11
%	43,5%	2,6%	5,2%	4,5%	15,7%	7,5%	16,9%	4,1%

Tabel 10.15 Arbeidsvoorwaarden leeftijdsbewust personeelsbeleid

In de schriftelijke vragenlijst hebben de medewerkers naast de arbeidsvoorwaarden de personeelsinstrumenten die opgenomen kunnen worden in het leeftijdsbewust personeelsbeleid, beoordeeld met een rapportcijfer van 1 tot en met 10. In tabel 10.16 zijn de resultaten van de schriftelijke vragenlijst weergegeven.

	Mean	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Introductiebeleid	6,9	0,6%	0,0%	0,0%	0,6%	8,2%	19,5%	42,1%	25,2%	3,2%	0,6%
Opleidingsbeleid	7,3	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%	6,3%	8,8%	39,0%	32,7%	10,1%	1,9%
Persoonlijk ontwikkelingsplan	7,0	0,0%	0,6%	1,3%	0,6%	7,5%	20,8%	32,7%	30,8%	4,4%	1,3%
Persoonlijke ontwikkelingsrekening	6,8	2,5%	0,6%	1,3%	4,4%	11,9%	15,7%	25,2%	26,4%	8,2%	3,8%
Erkenning van Verworven Competenties	7,0	0,6%	0,6%	0,6%	1,3%	7,6%	21,4%	34,6%	23,9%	6,9%	2,5%
Functioneringsgesprek	6,9	0,0%	0,0%	0,6%	4,4%	5,7%	17,0%	42,8%	22,6%	5,0%	1,9%
Beoordelingsgesprek	6,9	0,0%	0,7%	0,6%	2,5%	7,5%	18,3%	42,1%	24,5%	3,2%	0,6%
Functieverandering	7,0	1,3%	0,0%	0,0%	1,8%	6,3%	18,9%	35,2%	27,7%	6,3%	2,5%
Functieaanpassing	7,1	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%	20,1%	37,1%	26,4%	6,3%	2,5%
Detachering	6,7	0,6%	0,0%	1,3%	3,8%	13,2%	23,3%	31,4%	21,4%	1,9%	3,1%
Job rotation	6,8	0,6%	0,0%	3,2%	3,8%	11,9%	18,9%	25,2%	27,0%	3,1%	6,3%
Mentor- en coachtaken	7,2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,9%	18,9%	35,2%	27,7%	5,6%	5,7%
Persoonlijk uittredingsplan	7,4	0,0%	0,6%	0,0%	0,0%	4,4%	17,0%	31,5%	33,3%	6,3%	6,9%
Mean	7,0										

Tabel 10.16 Personeelsinstrumenten leeftijdsbewust personeelsbeleid

Uit de tabel komt naar voren dat de medewerkers de personeelsinstrumenten in het leeftijdsbewust personeelsbeleid gemiddeld met een 7,0 beoordelen. De 7,0 is 0,7 of 0,3 hoger dan het gemiddelde cijfer dat de medewerkers gaven voor de arbeidsvoorwaarden en personeelsinstrumenten in het huidige personeelsbeleid. Wat opvalt met betrekking tot de cijfers die de medewerkers hebben gegeven voor de instrumenten in het leeftijdsbewust personeelsbeleid is dat ze redelijk dicht bij elkaar liggen. Het laagste cijfer dat gegeven is, is een 6,7 voor detachering en het hoogste cijfer is een 7,4 voor het persoonlijk uittredingsplan.

De deelnemers van de focusgroep herkennen zich in de resultaten, zoals deze in tabel 10.15 en 10.16 zijn weergegeven. Wel hebben ze een opmerking over de invulling van het instrument, het persoonlijke uittredingsplan. Een medewerker geeft aan: "Ik kom voor het eerst van me leven in deze situatie. Het arbeidsproces stopt. (...). Ik zou het prettig vinden, en dat is misschien heel persoonlijk, dat je begeleidt wordt naar je pensionering.". "Iemand die nieuw komt daar verzinnen ze alles voor, maar als iemand weggaat doen ze de deur open en je kan vertrekken.". De andere medewerkers zijn het hiermee eens. De medewerker geeft aan: "Ik zou het prettig vinden daar een traject in te volgen voordat ik met pensioen ga. (...). Voor iemand die met pensioen gaat is dat erg

moeilijk, wat krijg je na je loon van de gemeente, hoe gaat het verder, hoe ga je het invullen? Dat zou ik prettig vinden om te weten.”.

Daarnaast wordt door de focusgroep aangegeven dat ze het makkelijk zouden vinden als er een personeelswijzer of personeelshandboek komt. Je gaat namelijk pas zoeken als je iets nodig hebt en het is lastig om, op dit moment, iets te vinden op intranet. “Je zoekt je een ongeluk.”. In de personeelswijzer of het personeelshandboek wordt alles met betrekking tot het personeel in het kort beschreven met verwijzingen naar de uitgebreide informatie, zodat de informatie voor iedereen makkelijk te vinden is.

Tijdens het onderzoek is er informatie gevonden over de wijze waarop een andere gemeente de persoonlijke ontwikkelingsrekening heeft ingevuld. Deze gemeente beperkt het instrument niet alleen tot ontwikkeling, maar de medewerkers kunnen het geld ook besteden voor andere doelen, zoals bijvoorbeeld aan hun sportvereniging, de stoelmasseur, hun internetverbinding, etc. Deze invulling van het instrument is voorgelegd aan de focusgroep en de deelnemers waren er erg positief over.

In de interviews met de afdelingshoofden zijn twee instrumenten voorgelegd uit het leeftijdsbewust personeelsbeleid: personeelsplanning en het aannamebeleid. Iets meer dan de helft van de afdelingshoofden ziet zonder meer het nut in van een personeelsplanning. Zij vragen zich echter wel af of de toekomst te voorspellen is. “Je kan nooit in een glazenbol kijken. Natuurlijk heb ik een aantal mensen voor ogen als die weggaat kan die of die erin schuiven, maar die mensen hebben ook een eigen plan en die hebben niet altijd zin om te wachten totdat er iets vrijkomt en dat moet je ook goed vinden.”. Daarnaast zegt een afdelingshoofd “Je ziet überhaupt bij een organisatie van 200-250 man dat je eigenlijk een beetje te klein bent om te zeggen we gaan mensen opleiden want die plek komt dan vrij. (...). Misschien kunnen wij wel inspelen op de personeelsproblemen die we zien aankomen door bepaalde onderdelen van de gemeente te regionaliseren en ik kan me hierdoor ook aantrekkelijker maken op de arbeidsmarkt. Maar of het de armoede verdelen is of dat het veel oplost weet ik niet helemaal. Ik zou personeelsplanning misschien in zijn algemeenheid niet doen, maar je kan het misschien wel specifiek doen.”. Meer afdelingshoofden zijn het erover eens dat personeelsplanning alleen toegepast moet worden wanneer er een knelpunt bestaat.

Het merendeel van de afdelingshoofden ziet het nut niet in van het aannamebeleid. “Het is een prachtige theorie, maar uiteindelijk is er de arbeidsmarkt die bepaalt wat jij wel en niet kan aannemen. En als de arbeidsmarkt krap is mag je überhaupt blij zijn als je mensen binnenhaalt, zeker als gemeente, wij zijn niet de populairste werkgever.”. Een ander afdelingshoofd zegt: “Hebben we daar een aannamebeleid voor nodig. Wat je doet als je een vacature hebt dan ga je een profiel opstellen en ga je kijken wat voor functie-eisen zijn er en wat voor type zou er in het team passen. Vervolgens ga je zoeken en vervolgens vind je niet altijd precies wat in het beeld past en dan ga je naar bewind van zaken het beste uit de markt halen. Dus ik weet niet zo goed wat dat aannamebeleid ons zou kunnen helpen om daar nog meer van te maken. (...). Wat helpt het ons als we een mooi verhaal geschreven hebben met principes en spelregels. Ik heb het idee dat we dat eigenlijk al zo goed mogelijk doen. Wat helpt het ons als we het expliciet hebben opgeschreven terwijl ik denk dat we het impliciet ook al voor een groot deel doen.”

Naast de personeelsplanning en het aannamebeleid is ook aan de afdelingshoofden gevraagd welke instrumenten sowieso opgenomen moeten

worden in het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid. De afdelingshoofden vinden over het algemeen het introductiebeleid, het opleidingsbeleid, het persoonlijk ontwikkelingsplan, de persoonlijke ontwikkelingsrekening, het functioneringsgesprek, het beoordelingsgesprek, functieverandering, functieaanpassing, detachering, job rotation en mentor- en coachtaken de beste instrumenten.

Wat verder opvalt bij de interviews met de afdelingshoofden is dat het merendeel niet weet wat een leeftijdsbewust personeelsbeleid is. Na een uitleg over het doel en de inhoud van het leeftijdsbewust personeelsbeleid zien alle afdelingshoofden er het nut wel van in. Een aantal vraagt zich alleen af wat er straks anders zal zijn als het beleid er is. Een afdelingshoofd zeg: "Niet alles staat op papier, maar we doen veel dingen al wel.". Wanneer wordt gevraagd aan welke eisen er moet worden voldaan om het beleid te laten slagen geven de afdelingshoofden aan dat er voldoende budget beschikbaar moet zijn om het beleid uit te voeren. "Er moet ruimte gegeven worden om medewerkers dit soort dingen te laten doen en ze te laten leren. Qua tijd en budget. Zo'n instelling moet je wel hebben.". Daarnaast is het van belang dat "(...) de mensen die erover gaan, het leidinggevende kader, ook openstaan voor de instrumenten die in het beleid zijn opgenomen. (...). Het is allemaal leuk maar handel er dan ook naar. (...). Als mensen overtuigd tegen een aantal dingen ja zeggen moeten ze ook het lef hebben het toe te passen.". Tot slot zegt een afdelingshoofd "Ik denk dat het personeelsbeleid van de toekomst ook heel erg tweerichtingsverkeer is niet alleen van leidinggevende maar ook dat medewerkers zelf een stukje van zichzelf erin herkennen en zelf op zoek kunnen gaan. Sowieso vind ik dat het personeelsbeleid sterker kan worden in het aansporen van medewerkers om zelf met hun eigen ontwikkeling en groeiplan bezig te gaan. Als het vernieuwde personeelsbeleid heel erg toegankelijk is voor mensen dan kunnen ze gewoon gaan shoppen en toepassen. Dus dat soort mogelijkheden om dat interactief te maken dat is denk ik de belangrijkste succesfactor."

Bij de ruimte tot het stellen van vragen en het maken van opmerkingen geeft een afdelingshoofd, tijdens het interview het volgende aan: "Wat ik bijvoorbeeld ook wel mooi zou vinden. Is dat er jaarlijks een poule van projecten is waarop medewerkers zich in kunnen schrijven."

Het oude personeelsbeleid versus het leeftijdsbewust personeelsbeleid

Uit de resultaten van de schriftelijke vragenlijst komt naar voren dat het leeftijdsbewust personeelsbeleid hoger beoordeeld wordt dan het huidige personeelsbeleid.

Het huidige personeelsbeleid		Het leeftijdsbewust personeelsbeleid	
Bedrijfsfitness	6,1	Flexibele werktijden	43,5%
Fietsregeling	7,7	Bedrijfsfitness	2,6%
Levensloopregeling	6,2	Telewerken	5,2%
Spaarloonregeling	7,4	Spaarregelingen	4,5%
Vergoeding woon-werverkeer ruilen tegen eindejaarsuitkering	6,3	Vergoedingen voor opleidingen	15,7%
Zorgverzekering	7,3	Zorgverzekering	7,5%
		Verlofregelingen	16,9%

Tabel 10.17 Beoordeling van het huidige en leeftijdsbewust personeelsbeleid

Uit tabel 10.17 komt naar voren dat de arbeidsvoorwaarden moeilijk met elkaar te vergelijken zijn, omdat voor de arbeidsvoorwaarden in het huidige personeelsbeleid een rapportcijfer is gegeven en voor de arbeidsvoorwaarden in het leeftijdsbewust personeelsbeleid is gevraagd naar de drie arbeidsvoorwaarden die de meeste invloed hebben op het aantal jaren dat de medewerker met plezier

bij de gemeente Teylingen zal blijven werken. De arbeidsvoorwaarden in het huidige personeelsbeleid verschillen niet heel erg veel van de arbeidsvoorwaarden in het leeftijdsbewust personeelsbeleid. De enige arbeidsvoorwaarden die nieuw zijn, zijn: telewerken en vergoedingen voor opleidingen. Daarnaast is er voor de meeste arbeidsvoorwaarden in het huidige personeelsbeleid, die een laag cijfer hebben gekregen, door de focusgroep aangegeven hoe deze het beste anders ingevuld kunnen worden. Wanneer men zou moeten kiezen welke instrumenten er opgenomen moeten worden in het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid zijn dat alle arbeidsvoorwaarden van het huidige en leeftijdsbewust personeelsbeleid, met uitzondering van telewerken omdat deze arbeidsvoorwaarde laag scoort.

Het huidige personeelsbeleid		Het leeftijdsbewust personeelsbeleid	
Persoonlijk ontwikkelingsplan	6,1	Introductiebeleid	6,9
Interne opleidingen/cursussen	6,6	Opleidingsbeleid	7,3
Externe opleidingen/cursussen	7	Persoonlijk ontwikkelingsplan	7
Introductieprogramma	6,7	Persoonlijke ontwikkelingsrekening	6,8
Jaarplangesprek	6,4	Erkenning van verworven competenties	7
Functioneringsgesprek	6,7	Functioneringsgesprek	6,9
Beoordelingsgesprek	6,5	Beoordelingsgesprek	6,9
		Functieverandering	7
		Functieaanpassing	7,1
		Detachering	6,7
		Job rotation	6,8
		Mentor- en coachtaken	7,2
		Persoonlijk uittredingsplan	7,4

Tabel 10.18 Beoordeling van het huidige en leeftijdsbewust personeelsbeleid

Wanneer gekeken wordt naar de personeelsinstrumenten blijkt, uit tabel 10.18 dat de personeelsinstrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid hoger worden beoordeeld dan de personeelsinstrumenten in het huidige personeelsbeleid. Bijna alle instrumenten uit het huidige personeelsbeleid, met uitzondering van het jaarplangesprek, kunnen vergeleken worden met een personeelsinstrument uit het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Aangezien de personeelsinstrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid hoger worden beoordeeld zullen deze instrumenten samen met het jaarplangesprek opgenomen worden in het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid. Het jaarplangesprek wordt, ondanks de lage score, toch opgenomen in het gewenste personeelsbeleid omdat dit een aanvulling is op de generieke functieomschrijving van de medewerker en een onderdeel is van de beoordelingscyclus.

10.6 Organisatiekenmerken

In de schriftelijke vragenlijst zijn drie vragen, vraag 1 tot en met 3, gesteld over de organisatiekenmerken. In paragraaf 6.4 is ingegaan op de organisatiekenmerken die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De resultaten die uit de schriftelijke vragenlijst naar voren komen zullen per organisatiekenmerk worden weergegeven.

De werksfeer

Uit de schriftelijke vragenlijst komt, zo blijkt uit tabel 10.19 naar voren dat de medewerkers de werksfeer als prettig ervaren. Wel scoort de sfeer op de afdeling hoger dan de sfeer binnen de organisatie.

	Helemaal mee eens		Enigszins mee eens		Niet eens/niet oneens		Enigszins mee oneens		Helemaal mee oneens	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
De sfeer op mijn afdeling ervaar ik als prettig	106	66,7%	44	27,7%	3	1,9%	5	3,1%	1	0,6%
De sfeer binnen de organisatie ervaar ik als prettig	47	29,6%	81	50,9%	24	15,1%	5	3,1%	2	1,3%

Tabel 10.19 Werksfeer

Werkbelasting

Uit de schriftelijke vragenlijst komt, zo blijkt uit tabel 10.20 naar voren dat de werkbelasting binnen de gemeente Teylingen redelijk hoog ligt. Een groot aantal medewerkers, maar liefst 38%, heeft op de stelling: mijn werk is psychisch zwaar met helemaal mee eens of enigszins mee eens geantwoord. Daarnaast is 48% van de medewerkers het er helemaal of enigszins mee eens dat er regelmatig sprake is van overbelasting binnen hun werk. Tot slot geeft 13% van de medewerkers aan dat zij het er helemaal of enigszins mee eens zijn dat hun gezondheid het afgelopen jaar verslechterd is door het uitoefenen van hun functie.

	Helemaal mee eens		Enigszins mee eens		Niet eens/niet oneens		Enigszins mee oneens		Helemaal mee oneens	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Mijn werk is lichamelijk zwaar	7	4,4%	13	8,2%	18	11,3%	30	18,9%	91	57,2%
Mijn werk is psychisch zwaar	8	5,0%	52	32,7%	37	23,3%	35	22,0%	27	17,0%
Binnen mijn werk is er regelmatig sprake van overbelasting	23	14,5%	52	32,7%	32	20,1%	34	21,4%	18	11,3%
Mijn gezondheid is het afgelopen jaar verslechterd door de uitoefening van mijn functie	3	1,9%	17	10,7%	37	23,3%	22	13,8%	80	50,3%

Tabel 10.20 Werkbelasting

Werkinhoud

Uit de schriftelijke vragenlijst komt, zo blijkt uit tabel 10.21, naar voren dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn over de inhoud van hun werk. Wel valt het op dat de medewerkers bij de onderste drie stellingen negatiever geantwoord hebben dan bij de bovenste drie stellingen. Hieruit blijkt dat een deel van de medewerkers niet in een functie zit waarin zij zich voldoende kunnen ontplooiën en ontwikkelen, waar zij hun capaciteiten kunnen benutten en die aansluit op hun persoonlijke ambities.

	Helemaal mee eens		Enigszins mee eens		Niet eens/niet oneens		Enigszins mee oneens		Helemaal mee oneens	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Mijn werk biedt voldoende afwisseling	71	44,7%	61	38,3%	18	11,3%	7	4,4%	2	1,3%
Mijn werk is inhoudelijk leuk	78	49,1%	60	37,7%	13	8,2%	7	4,4%	1	0,6%
Mijn werk is maatschappelijk relevant	67	42,1%	59	37,1%	24	15,1%	6	3,8%	3	1,9%
Ik kan mezelf voldoende ontplooiën en ontwikkelen in mijn huidige functie	33	20,8%	72	45,2%	25	15,7%	16	10,1%	13	8,2%
Ik kan mijn capaciteiten binnen mijn huidige functie goed benutten	48	30,2%	63	39,6%	24	15,1%	15	9,4%	9	5,7%
Mijn huidige functie sluit aan op mijn persoonlijke ambities	49	30,8%	51	32,1%	27	17,0%	19	11,9%	13	8,2%

Tabel 10.21 Werkinhoud

10.7 Hypothesen

In de voorgaande paragrafen zijn de resultaten beschreven die naar voren zijn gekomen uit het onderzoek. In deze paragraaf zullen de hypothesen die gesteld zijn in paragraaf 7.2 worden bevestigd of verworpen. Voordat wordt ingegaan op de hypothesen zal eerst worden ingegaan op het verband tussen de persoonlijk kenmerken.

Verband tussen de persoonlijke kenmerken

Bij het analyseren van de resultaten, in paragraaf 10.1, lijkt het alsof er verbanden zijn tussen een deel van de persoonlijke kenmerken. Zo komt uit de tabellen naar voren dat:

- Oudere medewerkers langer in een functie zitten dan jonge medewerkers;
- Mannen langer in een functie zitten dan vrouwen;
- Medewerkers jonger dan 25 jaar hun gezondheid beter beoordelen dan oudere medewerkers.

Om te kijken of deze verbanden kloppen wordt er een kruistabel gemaakt. Met de kruistabel wordt gekeken naar de sterkte en richting van het verband tussen twee variabelen. De sterkte van de samenhang wordt als volgt bepaald:

- 0 staat voor geen samenhang;
- 0.25 staat voor een zwakke samenhang;
- 0.50 staat voor een matig sterke samenhang;
- 0.75 staat voor een sterke samenhang;
- 1 staat voor een volledige samenhang. (De Vocht, 2008: 155-161).

In de onderstaande kruistabel staan de verbanden tussen de persoonlijke kenmerken weergegeven. Achter de getallen staan soms sterren deze geven het niveau van significantie aan. De significantie geeft aan in hoeverre de resultaten gelden voor de hele populatie. (De Vocht, 2008: 122).

	Leeftijd	Geslacht	Functieduur	Thuisituatie	Gezondheid
Leeftijd	1	x	.444**	x	.076
Geslacht	x	1	.305**	x	.671
Functieduur	.444**	.305**	1	x	-.025
Thuisituatie	x	x	x	1	x
Gezondheid	.076	.671	-.025	x	1

* Significantieniveau < .05

** Significantieniveau < .01

Tabel 10.22 Kruistabel persoonlijke kenmerken

Uit de kruistabel komt naar voren dat er twee significante verbanden zijn tussen de persoonlijke kenmerken:

- Er bestaat een significant verband tussen de leeftijd en de functieduur. Het is een positief verband met een significantieniveau < .01. Dit wil zeggen dat met 99% zekerheid gezegd kan worden dat dit verband bestaat. Het verband heeft een matig sterke samenhang, 0.444. Het verband geeft aan dat een oudere medewerker vaak ook langer in een functie zit.
- Er bestaat een significant verband tussen geslacht en functieduur. Het is een positief verband met een significantieniveau < .01. Het verband heeft

een zwakke tot matig sterke samenhang, 0.305. Het verband geeft aan dat het geslacht van invloed is op de tijd waarin een medewerker in een functie zit.

Verband tussen de persoonlijke kenmerken en de levensfase

Uit de theorie en het conceptueel model komt naar voren dat er een verband bestaat tussen de persoonlijke kenmerken van een medewerker en de levensfase waarin hij zich bevindt. Op dit verband is in paragraaf 7.2 één verwachting, hypothese, uitgesproken. In de onderstaande kruistabel zijn de verbanden tussen de persoonlijke kenmerken en de levensfase weergegeven.

	Levensfasen	Leeftijd	Geslacht	Functieduur	Thuisituatie	Gezondheid
Levensfasen	1	.379**	.378	.243**	x	.091
Leeftijd	.379**	1	x	.444**	x	.076
Geslacht	.378	x	1	.305**	x	.671
Functieduur	.243**	.444**	.305**	1	x	-.025
Thuisituatie	x	x	x	x	1	x
Gezondheid	.091	.076	.671	-.025	x	1

* Significantieniveau < .05

** Significantieniveau < .01

Tabel 10.23 Kruistabel persoonlijke kenmerken en levensfasen

Uit de tabel komt naar voren dat er met betrekking tot de levensfasen twee verbanden significant zijn:

- Er bestaat een significant verband tussen de leeftijd en levensfase. Het is een positief verband met een significantieniveau < .01. Het verband heeft bijna een zwakke tot matig sterke samenhang, 0.379. Het verband geeft aan dat de leeftijd van een medewerker van invloed is op de levensfase waarin hij zich het meest herkent.
- Er bestaat een significant verband tussen de functieduur en de levensfase. Het is een positief verband met een significantieniveau < .01. Het verband heeft zwakke samenhang, 0.243. Het verband geeft aan dat de functieduur van invloed is op de levensfase waarin een medewerker zich het meest herkent.

Hypothese 1

De leeftijd heeft, van de persoonlijke kenmerken, de sterkste invloed op de levensfase waarin een medewerker zich het meest herkent.

De hypothese geeft aan dat, van de persoonlijke kenmerken, de leeftijd de sterkste invloed heeft op de levensfase waarin een medewerker zich herkent. Uit tabel 10.23 komt naar voren dat de leeftijd en de functieduur een significant verband vertonen met de levensfase waarin een medewerker zich bevindt. De leeftijd vertoont het sterkste verband, 0.379. Geconcludeerd kan worden dat de leeftijd, van de persoonlijke kenmerken, de sterkste invloed heeft op de levensfase waarin een medewerker zich bevindt. Op basis van deze conclusie wordt hypothese 1 bevestigd.

Verband tussen de persoonlijke kenmerken en de loopbaanfase

Uit de theorie en het conceptueel model komt naar voren dat er een verband bestaat tussen de persoonlijke kenmerken van een medewerker en de

loopbaanfase waarin hij zich het meest herkent. Op dit verband is in paragraaf 7.2 een verwachting, hypothese, uitgesproken. In de onderstaande kruistabel zijn de verbanden tussen de persoonlijke kenmerken en de loopbaanfase weergegeven.

	Loopbaanfasen	Leeftijd	Geslacht	Functieduur	Thuisituatie	Gezondheid
Loopbaanfasen	1	.389**	.633	.172*	x	.158*
Leeftijd	.389**	1	x	.444**	x	.076
Geslacht	.633	x	1	.305**	x	.671
Functieduur	.172*	.444**	.305**	1	x	-.025
Thuisituatie	x	x	x	x	1	x
Gezondheid	.158*	.076	.671	-.025	x	1

* Significantieniveau < .05

** Significantieniveau < .01

Tabel 10.24 Kruistabel persoonlijke kenmerken en loopbaanfasen

Uit de tabel komt naar voren dat er met betrekking tot de loopbaanfasen drie verbanden significant zijn:

- Er bestaat een significant verband tussen de leeftijd en loopbaanfase. Het is een positief verband met een significantieniveau < .01. Het verband heeft een zwakke tot matig sterke samenhang, 0.389. Het verband geeft aan dat de leeftijd van een medewerker invloed heeft op de loopbaanfase waarin hij zich het meest herkent.
- Er bestaat een significant verband tussen de functieduur en de loopbaanfase. Het is een positief verband met een significantieniveau van < .05. Het verband heeft geen tot een zwakke samenhang, 0.172. Het verband geeft aan dat de functie duur invloed heeft op de loopbaanfase waarin een medewerker zich het meest herkent.
- Er bestaat een significant verband tussen de gezondheid en de loopbaanfase. Het is een positief verband met een significantieniveau van < .05. Het verband heeft geen tot een zwakke samenhang, 0.158. Het verband geeft aan dat de gezondheid van de medewerker invloed heeft op de loopbaanfase waarin een medewerker zich het meest herkent.

Hypothese 2

De functieduur heeft, van de persoonlijke kenmerken, de sterkste invloed op de loopbaanfase waarin een medewerker zich het meest herkent.

De hypothese geeft aan dat, van de persoonlijke kenmerken, de functieduur de sterkste invloed heeft op de loopbaanfase waarin een medewerker zich herkent. Uit tabel 10.24 komt naar voren dat de leeftijd, de functieduur en de gezondheid een significant verband vertonen met de loopbaanfase waarin een medewerker zich bevindt. Uit tabel 10.24 blijkt dat de leeftijd het sterkste verband vertoont, 0.389. Geconcludeerd kan worden dat de leeftijd, van de persoonlijke kenmerken, de sterkste invloed heeft op de loopbaanfase waarin een medewerker zich bevindt. Op basis van deze conclusie wordt hypothese 2 verworpen.

Verband tussen de persoonlijke kenmerken, levensfasen en loopbaanfasen en de invulling van het personeelsbeleid

Uit de theorie en het conceptueel model komt naar voren dat er een verband bestaat tussen de persoonlijke kenmerken, levensfase en loopbaanfase van een medewerker en het oordeel over de invulling die hij wenst in het personeelsbeleid.

Op dit verband zijn in paragraaf 7.2 drie verwachtingen, hypothesen, uitgesproken.

Hypothese 3

Vrouwen hechten meer waarde aan de arbeidsvoorwaarden flexibele werktijden, en verlofregelingen dan mannen.

De hypothese geeft aan dat vrouwen meer waarde hechten aan de arbeidsvoorwaarden flexibele werktijden en verlofregelingen dan mannen. Deze hypothese bestaat uit twee subhypothesen:

- a. Vrouwen hechten meer waarde aan de arbeidsvoorwaarde flexibele werktijden dan mannen;
- b. Vrouwen hechten meer waarde aan de arbeidsvoorwaarde verlofregelingen dan mannen.

	Persoonlijk kenmerken					Levensfasen	Loopbaanfasen
	Leeftijd	Geslacht	Functie-duur	Thuis-situatie	Gezondheid		
Flexibele werktijden	-.248**	.326	-.158*	X	-.171*	-.059	-.057
Bedrijfsfitness	-.067	x	-.016	x	.026	.005	-.080
Telewerken	.017	.423	-.029	x	.018	.007	-.100
Spaarregelingen	.074	.759	.061	x	.050	-.079	-.029
Vergoeding voor opleidingen	-.180*	.919	-.262**	x	-.144	-.066	-.187*
Zorgverzekering	.220*	.930	.252**	x	.098	.107	.117
Verlofregelingen	.104	.408	.077	x	.041	.109	.015

* Significantieniveau < .05

** Significantieniveau < .01

Tabel 10.25 Kruistabel persoonlijke kenmerken, levensfasen, loopbaanfasen en arbeidsvoorwaarden leeftijdsbewust personeelsbeleid

In de bovenstaande kruistabel zijn de verbanden tussen de persoonlijke kenmerken, levensfasen, loopbaanfasen en het oordeel over de arbeidsvoorwaarden uit het leeftijdsbewust personeelsbeleid weergegeven. Uit tabel 10.25 komt naar voren dat er acht significante verbanden bestaan tussen de persoonlijke kenmerken, de levensfase, de loopbaanfase en de arbeidsvoorwaarden. Al deze verbanden vertonen echter geen tot een zwakke samenhang. Met betrekking tot de subhypothesen is er geen significant verband waar te nemen tussen het geslacht, flexibele werktijden en de verlofregelingen. Op basis van deze conclusie wordt hypothese 3 in zijn geheel verworpen.

Hypothese 4

Medewerkers in de vestigingsfase hechten meer waarde aan het opleidingsbeleid, het persoonlijk ontwikkelingsplan, de persoonlijke ontwikkelingsrekening, functieverandering en job rotation dan medewerkers in de andere loopbaanfasen.

De hypothese geeft aan dat medewerkers in de vestigingsfase meer waarde hechten aan de personeelsinstrumenten opleidingsbeleid, het persoonlijk ontwikkelingsplan, de ontwikkelingsrekening, functieverandering en job rotation

dan de medewerkers die zich bevinden in één van de andere loopbaanfasen. Deze hypothese bestaat uit vijf subhypothesen:

- Medewerkers in de vestigingsfase hechten meer waarde aan het opleidingsbeleid dan medewerkers in de andere loopbaanfasen;
- Medewerkers in de vestigingsfase hechten meer waarde aan het persoonlijk ontwikkelingsplan dan medewerkers in de andere loopbaanfasen;
- Medewerkers in de vestigingsfase hechten meer waarde aan de persoonlijke ontwikkelingsrekening dan medewerkers in de andere loopbaanfasen;
- Medewerkers in de vestigingsfase hechten meer waarde aan functieverandering dan medewerkers in de andere loopbaanfasen;
- Medewerkers in de vestigingsfase hechten meer waarde aan job rotation dan medewerkers in de andere loopbaanfasen.

	Persoonlijk kenmerken					Levensfasen	Loopbaanfasen
	Leeftijd	Geslacht	Functie-duur	Thuis-situatie	Gezondheid		
Introductiebeleid	-.148	x	-.134	x	-.116	.037	.077
Opleidingsbeleid	-.132	x	-.186*	x	-.016	.000	.029
Persoonlijk ontwikkelingsplan	-.119	x	-.195*	x	.007	.102	.040
Persoonlijke ontwikkelingsrekening	-.111	x	-.155	x	-.063	.049	.088
Erkenning van verworven competenties	-.069	x	-.199*	x	-.005	.092	.003
Functioneringsgesprek	-.079	x	-.240**	x	-.044	.046	.102
Beoordelingsgesprek	-.115	x	-.234**	x	-.076	.065	-.005
Functieverandering	-.107	x	-.174*	x	-.067	.117	.086
Functieaanpassing	-.081	x	-.159*	x	-.047	.109	.065
Detachering	-.187*	x	-.166*	x	-.080	-.058	-.044
Job rotation	-.120	x	-.190*	x	-.011	.000	.024
Mentor- en coachtaken	-.006	x	-.189*	x	-.064	.123	.097
Persoonlijk uitredingsplan	.029	x	-.150	x	.068	.152	.127

* Significantieniveau < .05

** Significantieniveau < .01

Tabel 10.26 Kruistabel persoonlijke kenmerken, levensfasen, loopbaanfasen en instrumenten leeftijdsbewust personeelsbeleid

In de bovenstaande kruistabel zijn de verbanden tussen de persoonlijke kenmerken, levensfasen, loopbaanfasen en het oordeel over de personeelsinstrumenten uit het leeftijdsbewust personeelsbeleid weergegeven. Uit tabel 10.26 komt naar voren dat er elf significante verbanden bestaan tussen de persoonlijke kenmerken, levensfasen, loopbaanfasen en het oordeel over de instrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Al deze verbanden vertonen echter geen tot een zwakke samenhang. Met betrekking tot de subhypothesen wordt er geen significant verband gevonden tussen de loopbaanfase waarin een medewerker zich bevindt en de instrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid.

	Exploratiefase	Vestigingsfase	Handhavingsfase	Losmakingsfase
Introductiebeleid	5,8	7,2	6,7	7,3
Opleidingsbeleid	7,4	7,7	6,9	7,7
Persoonlijk ontwikkelingsplan	6,9	7,1	6,9	7,1
Persoonlijke ontwikkelingsrekening	6,2	7	6,7	7,3
Erkenning van verworven competenties	7,2	7	6,7	7,1
Functioneringsgesprek	6,8	6,8	6,9	7,3
Beoordelingsgesprek	6,9	7	6,8	6,9
Functieverandering	6,9	7,1	6,9	7,3
Functieaanpassing	6,8	7,1	7	7,4
Detachering	6,6	7,3	6,2	6,9
Job rotation	6,5	7,4	6,5	7,1
Mentor- en coachtaken	7	7,3	7,2	7,5
Persoonlijk uittredingsplan	7,3	7,3	7,3	7,7

Tabel 10.27 Gemiddelde cijfers voor de instrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid uitgesplitst per loopbaanfase

Wanneer de gemiddelde cijfers voor de instrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid worden uitgesplitst per loopbaanfase blijkt, zie tabel 10.27, dat de medewerkers in de losmakingsfase bijna alle instrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid het positiefst beoordelen. Wanneer gekeken wordt naar de subhypothesen blijkt dat de medewerkers in de vestigingsfase het opleidingsbeleid, het persoonlijk ontwikkelingsplan en job rotation het hoger beoordelen dan de medewerkers in de andere loopbaanfasen. De instrumenten persoonlijke ontwikkelingsrekening en functieverandering worden door de medewerkers in de vestigingsfase niet hoger beoordeeld dan de medewerkers in de andere loopbaanfasen. Op basis van tabel 10.27 worden subhypothese a, b en e bevestigd en subhypothese c en d verworpen. Aangezien er geen significant verband bestaat tussen de loopbaanfasen en de instrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt hypothese 4 in zijn geheel verworpen.

Hypothese 5

Medewerkers in de levensfase consolidatie en 'spitsuur' hechten meer waarde aan mentor- en coachtaken en het persoonlijk uittredingsplan dan medewerkers in de levensfase jong volwassenen.

De hypothese geeft aan dat medewerkers in de levensfase consolidatie en 'spitsuur' meer waarde hechten aan de personeelsinstrumenten mentor- en coachtaken en het persoonlijk uittredingsplan dan medewerkers in de levensfase jong volwassenen. Deze hypothese bestaat uit twee subhypothesen:

- a. Medewerkers in de levensfase consolidatie en 'spitsuur' hechten meer waarde aan mentor- en coachtaken dan medewerkers in de levensfase jong volwassenen;
- b. Medewerkers in de levensfase consolidatie en 'spitsuur' hechten meer waarde aan het persoonlijk uittredingsplan dan medewerkers in de levensfase jong volwassenen.

Uit tabel 10.26 komt naar voren dat er geen significant verband gevonden is tussen de levensfase waarin een medewerker zich bevindt en het oordeel over de instrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid.

	Jong volwassenen	Consolidatie en 'spitsuur'
Introductiebeleid	6,7	7,6
Opleidingsbeleid	7,3	7,3
Persoonlijk ontwikkelingsplan	6,7	7
Persoonlijke ontwikkelingsrekening	6,4	6,9
Erkenning van verworven competenties	6,8	7
Functioneringsgesprek	6,8	7
Beoordelingsgesprek	6,8	6,9
Functieverandering	6,5	7,1
Functieaanpassing	6,6	7,2
Detachering	6,8	6,6

	Jong volwassenen	Consolidatie en 'spitsuur'
Job rotation	6,7	6,8
Mentor- en coachtaken	6,9	7,3
Persoonlijk uitredingsplan	7	7,5

Tabel 10.28 Gemiddelde cijfers voor de instrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid uitgesplitst per levensfase

Wanneer de gemiddelde cijfers voor de instrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid worden uitgesplitst per levensfase blijkt, zie tabel 10.28, dat de medewerkers in de levensfase consolidatie en 'spitsuur' alle instrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid, op één na, het positiefst beoordelen. Wanneer gekeken wordt naar de subhypothesen blijkt dat de medewerkers in de levensfase consolidatie en 'spitsuur' de mentor- en coachtaken en het persoonlijk uitredingsplan hoger beoordelen dan de medewerkers in de levensfase jong volwassenen. Op basis van tabel 10.28 wordt hypothese 5 in zijn geheel bevestigd. Aangezien er geen significant verband bestaat tussen de levensfasen en de instrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt hypothese 5 in zijn geheel verworpen.

Overige verbanden

De voorgaande drie hypothesen hebben de verbanden aangetoond tussen de persoonlijke kenmerken, levensfasen en loopbaanfasen en het oordeel over de invulling van het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid. Het conceptueel model geeft aan dat er naast het bovenstaande verband ook een verband bestaat tussen de persoonlijke kenmerken, levensfasen en loopbaanfasen en het oordeel over de invulling van het huidige personeelsbeleid. Op dit verband is, in dit onderzoek, geen hypothese geformuleerd. Om na te gaan of er een verband is tussen de persoonlijke kenmerken, levensfasen, loopbaanfasen en het oordeel over de invulling van het huidige personeelsbeleid is tabel 10.29 opgesteld.

	Persoonlijk kenmerken					Levensfasen	Loopbaanfasen
	Leeftijd	Geslacht	Func-tie-duur	Thuis-situatie	Gezondheid		
Algemeen cijfer huidige personeelsbeleid	-.224**	x	-.187*	x	-.068	-.033	-.009
Bedrijfsfitness	-.165*	x	.017	x	-.122	-.008	-.081
Fietsregeling	.135	x	.141	x	-.080	.087	.028
Levensloopregeling	-.080	x	.098	x	-.042	.037	.058
Spaarloonregeling	-.026	x	.208**	x	-.043	.122	.027
Vergoeding woon-werkverkeer tegen eindejaarsuitkering	.041	x	-.010	x	-.162*	.067	-.023
Zorgverzekering	.097	x	.269**	x	-.064	.088	.170*
Persoonlijk ontwikkelingsplan	.014	x	-.003	x	-.086	.039	-.017
Interne opleidingen/cursussen	.113	x	-.040	x	-.022	.054	.124
Externe opleidingen/cursussen	-.067	x	-.094	x	.087	.032	-.008
Introductieprogramma	-.091	x	-.239**	x	-.150	-.027	-.033
Jaarplangesprek	-.051	x	.111	x	-.038	.044	-.068
Functioneringsgesprek	.093	x	.174*	x	-.032	.077	.004
Beoordelingsgesprek	.035	x	.210**	x	-.041	.094	.002

* Significantieniveau < .05

** Significantieniveau < .01

Tabel 10.29 Kruistabel persoonlijke kenmerken, levensfasen, loopbaanfasen en instrumenten huidige personeelsbeleid

Uit tabel 10.29 komt naar voren dat er tien significante verbanden bestaan tussen de persoonlijke kenmerken, levensfasen, loopbaanfasen en het oordeel over de invulling van het huidige personeelsbeleid. Al deze verbanden vertonen echter geen tot een zwakke samenhang.

Verband tussen het huidige personeelsbeleid en de duurzame inzetbaarheid

Uit de theorie en het conceptueel model komt naar voren dat er een verband bestaat tussen het oordeel over de invulling van het personeelsbeleid en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Op dit verband zijn in paragraaf 7.2 twee verwachtingen, hypothesen, uitgesproken.

Hypothese 6

Medewerkers die de arbeidsvoorwaarden en instrumenten van het huidige personeelsbeleid met een 6 of lager hebben beoordeeld zijn minder duurzaam inzetbaar, in hun huidige en een andere functie, dan de medewerkers die het personeelsbeleid hoger beoordelen.

De hypothese geeft aan dat er positief verband bestaat tussen het cijfer voor de arbeidsvoorwaarden en instrumenten van het huidige personeelsbeleid en de duurzame inzetbaarheid van een medewerker.

	Inzetbaarheid huidige functie				Inzetbaarheid andere functie	
	Kwaliteit	Zorgvuldigheid	Tijdsbesteding	Concentratie	Snel andere baan	Makkelijk aantrekkelijke functie
Bedrijfsfitness	.044	.081	.118	.056	-.135	-.134
Fietsregeling	.087	.064	.022	.070	-.149	-.133
Levensloopregeling	.045	.061	.105	.098	-.112	-.128
Spaarloonregeling	.113	.136	.127	-.002	-.095	-.038
Woon-werkverkeer ruilen tegen eindejaarsuitkering	-.007	-.015	.048	.060	.065	.131
Zorgverzekering	.188**	.209**	.079	.072	.139	.211**
Persoonlijk ontwikkelingsplan	.165*	.048	-.010	.058	-.109	-.075
Interne opleidingen/cursussen	.029	.030	-.003	.026	-.058	-.065
Externe opleidingen/cursussen	-.015	-.095	.122	-.091	-.161*	-.173*
Introductieprogramma	-.044	-.050	-.005	.009	.044	.088
Jaarplangesprek	.114	.067	-.012	.130	.077	.070
Functioneringsgesprek	.166*	.104	-.025	.128	.011	.008
Beoordelingsgesprek	.212**	.127	-.047	.077	.057	.053

* Significantieniveau < .05

** Significantieniveau < .01

Tabel 10.30 Kruistabel huidige personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid

Uit de tabel komt naar voren dat er met betrekking tot het huidige personeelsbeleid en de inzetbaarheid acht verbanden significant zijn. Alle verbanden vertonen echter geen tot een zwakke samenhang.

Uit tabel 10.30 komt naar voren dat slechts bepaalde arbeidsvoorwaarden en instrumenten van het huidige personeelsbeleid een significant verband vertonen met elementen van de inzetbaarheid. Omdat niet alle arbeidsvoorwaarden en instrumenten van het huidige personeelsbeleid en de duurzame inzetbaarheid

significant zijn kan geconcludeerd worden dat het oordeel over de invulling van het huidige personeelsbeleid niet altijd van invloed hoeft te zijn op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Op basis van deze conclusie wordt hypothese 6 in zijn geheel verworpen.

Hypothese 7

Medewerkers die de arbeidsvoorwaarden en instrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid met een 6 of lager hebben beoordeeld zijn minder duurzaam inzetbaar, in hun huidige en een andere functie, dan de medewerkers die het personeelsbeleid hoger beoordelen.

De hypothese geeft aan dat er een positief verband bestaat tussen het cijfer voor de arbeidsvoorwaarden en instrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid en de duurzame inzetbaarheid van een medewerker.

	Inzetbaarheid huidige functie				Inzetbaarheid andere functie	
	Kwaliteit	Zorgvuldigheid	Tijdsbesteding	Concentratie	Snel andere baan	Makkelijk aantrekkelijke functie
Flexibele werktijden	.138	.079	.186*	-.005	-.140	-.144
Bedrijfsfitness	.024	.030	.132	.079	-.053	-.048
Telewerken	-.121	-.126	-.003	.011	-.045	-.048
Spaarregelingen	.022	.009	-.265**	.015	.032	.079
Vergoedingen voor opleidingen	-.010	-.030	-.069	-.082	-.190*	-.185*
Zorgverzekering	-.015	.048	.044	.007	.211**	.253**
Verlofregelingen	.063	.042	.000	.053	.133	.123
Weet ik niet	-.198*	-.137	-.052	-.031	-.014	-.013
Introductiebeleid	.100	.076	.039	.130	-.186*	-.155
Opleidingsbeleid	.009	-.029	.013	.005	-.124	-.188*
Persoonlijk ontwikkelingsplan	.050	.072	.106	.015	-.067	-.080
Persoonlijke ontwikkelingsrekening	.078	-.038	.085	-.045	-.206**	-.172*
Erkenning van verworven competenties	.045	.096	.046	.065	-.117	-.081
Functioneringsgesprek	.015	-.031	.198*	.119	-.079	-.071
Beoordelingsgesprek	.108	.067	.158*	.064	-.102	-.100
Functieverandering	-.026	-.043	.038	-.002	-.087	-.105
Functieaanpassing	.045	.043	.054	.106	-.056	-.084
Detachering	-.075	-.056	-.011	-.044	-.221**	-.214**
Job rotation	-.116	-.096	.081	-.034	-.049	-.055
Mentor- en coachtaken	.014	-.024	.009	.068	-.125	-.140
Persoonlijk uitredingsplan	-.067	-.099	-.008	.000	-.083	-.144

* Significantieniveau < .05

** Significantieniveau < .01

Tabel 10.31 Kruistabel leeftijdsbewust personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid

Uit de tabel komt naar voren dat er met betrekking tot het leeftijdsbewust personeelsbeleid en de inzetbaarheid vijftien verbanden significant zijn. Dertien verbanden vertonen geen tot een zwakke samenhang, op deze verbanden zal niet verder worden ingegaan. De verbanden die een zwakke tot sterkere samenhang hebben zijn:

- Er bestaat een significant verband tussen de spaarregelingen en de mate waarin een medewerker zijn tijd aan andere dingen dan zijn werk besteedt. Het is een negatief verband met een significantieniveau van $< .01$. Het verband heeft een zwakke samenhang, -0.265 .
- Er bestaat een significant verband tussen de zorgverzekering en de mate waarin het voor een medewerker makkelijk is bij een andere organisatie een aantrekkelijke functie te krijgen. Het is een positief verband met een significantieniveau van $< .01$. Het verband heeft een zwakke samenhang, 0.253 .

Uit tabel 10.31 komt naar voren dat slechts bepaalde arbeidsvoorwaarden en instrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid een significant verband vertonen met elementen van de inzetbaarheid. Omdat niet alle arbeidsvoorwaarden en instrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid en de duurzame inzetbaarheid significant zijn kan geconcludeerd worden dat het oordeel over de invulling van het leeftijdsbewust personeelsbeleid niet altijd van invloed hoeft te zijn op de duurzame inzetbaarheid van een medewerker. Op basis van deze conclusie wordt hypothese 7 in zijn geheel verworpen.

Verband tussen de organisatiekenmerken en de duurzame inzetbaarheid

Uit de theorie en het conceptueel model komt naar voren dat er een verband bestaat tussen de organisatiekenmerken en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Op dit verband is in paragraaf 7.2 één verwachting, hypothese, uitgesproken.

	1.a	1.b	2.a	2.b	2.c	2.d	3.a	3.b	3.c	3.d	3.e	3.f
1. Werksfeer												
a Sfeer afdeling	1	.438**	-.199*	-.024	-.141	-.267**	.239**	.297**	.178*	.186*	.312**	.230**
b Sfeer organisatie	.438**	1	-.117	-.121	-.226**	-.329**	.247**	.292**	.201*	.242**	.294**	.260**
2. Werkbelasting												
a. Lichamelijk	-.199*	-.117	1	.205**	.121	.233**	-.077	-.051	-.119	-.064	-.073	-.071
b. Psychisch	-.024	-.121	.205**	1	.545**	.360**	.152	.065	.109	.109	.081	.069
c. Overbelasting	-.141	-.226**	.121	.545**	1	.377	.106	.031	.228**	.034	.063	-.043
d. Verslechtering gezondheid	-.267**	-.329**	.233**	.360**	.377	1	-.235**	-.195*	-.111	-.163*	-.234*	-.173*
3. Werkinhoud												
a. Afwisseling	.239**	.247**	-.077	.152	.106	-.235**	1	.791**	.532**	.559**	.627**	.638**
b. Inhoudelijk leuk	.297**	.292**	-.051	.065	.031	-.195*	.791**	1	.505**	.537**	.670**	.685**
c. Maatschappelijk relevant	.178*	.201*	-.119	.109	.228**	-.111	.532**	.505**	1	.369**	.472**	.461**
d. Mogelijkheid tot ontwikkelen en ontplooiën	.186*	.242**	-.064	.109	.034	-.163*	.559**	.537**	.369**	1	.795**	.683**
e. Benutting capaciteiten	.312**	.294**	-.073	.081	.063	-.234*	.627**	.670**	.472**	.795**	1	.758**
f. Aansluiting persoonlijke ambities	.230**	.260**	-.071	.069	-.043	-.173	.638**	.685**	.461**	.683**	.758**	1
4. Duurzame inzetbaarheid												
a. Kwaliteit	-.204**	-.184*	.028	.087	.142	.110	-.182*	-.293**	-.190*	-.179*	-.252**	-.255**
b. Zorgvuldigheid	-.096	-.206**	-.034	.302**	.297**	.200*	-.073	-.059	-.034	-.105	-.111	.641**
c. Tijdsbesteding	-.049	-.087	.011	.138	.135	.061	.169*	.120	.170*	.058	.047	.058
d. Concentratie	-.102	-.047	-.009	.166*	.189*	.128	-.090	-.107	-.055	.027	-.044	-.112
e. Snel ander werk	.026	-.100	-.004	.255**	.131	-.015	.120	.053	.157*	.063	.062	.059
f. Makkelijk aantrekkelijke functie	.018	-.073	.004	.268**	.133	-.002	.107	.069	.179*	.042	.062	.089

* Significantieniveau $< .05$

** Significantieniveau $< .01$

Tabel 10.32 Kruistabel organisatiekenmerken en duurzame inzetbaarheid

Uit de tabel komt naar voren dat er met betrekking tot de organisatiekenmerken en de duurzame inzetbaarheid éénnentwintig verbanden significant zijn. Dertien verbanden vertonen geen tot een zwakke samenhang, op deze verbanden zal niet verder worden ingegaan. De verbanden die een zwakke tot sterkere samenhang hebben zijn:

- Er bestaat een significant verband tussen de tevredenheid over de zorgvuldigheid van het werk en de psychische belasting van de functie. Het is een positief verband met een significantieniveau van $< .01$. Het verband heeft een zwakke tot matig sterke samenhang, 0.302.
- Er bestaat een significant verband tussen het snel vinden van een goede andere baan en de psychische belasting van de functie. Het is een positief verband met een significantieniveau van $< .01$. Het verband heeft een zwakke samenhang, 0.255.
- Er bestaat een significant verband tussen het makkelijk krijgen van een aantrekkelijke functie bij een andere organisatie en de psychische belasting van de functie. Het is een positief verband met een significantieniveau van $< .01$. Het verband heeft een zwakke samenhang, 0.268.
- Er bestaat een significant verband tussen de tevredenheid over de zorgvuldigheid van het werk en de mate van overbelasting in de functie. Het is een positief verband met een significantieniveau van $< .01$. Het verband heeft een zwakke tot matig sterke samenhang, 0.297.
- Er bestaat een significant verband tussen de tevredenheid over de kwaliteit van het werk en mate waarin de medewerker zijn werk inhoudelijk leuk vindt. Het is een negatief verband met een significantieniveau van $< .01$. Het verband heeft een zwakke tot matig sterke samenhang, -0.293.
- Er bestaat een significant verband tussen de tevredenheid over de kwaliteit van het werk en de mate waarin een medewerker zijn capaciteiten kan benutten binnen de functie. Het is een negatief verband met een significantieniveau van $< .01$. Het verband heeft een zwakke samenhang, -0.252.
- Er bestaat een significant verband tussen de tevredenheid over de kwaliteit van het werk en de mate waarin de functie aansluit op de persoonlijke ambities van een medewerker. Het is een negatief verband met een significantieniveau van $< .01$. Het verband heeft een zwakke samenhang, -0.255.
- Er bestaat een significant verband tussen de tevredenheid over de zorgvuldigheid waarmee een medewerker werkt en de mate waarin de functie aansluit op de persoonlijke ambities van een medewerker. Het is een positief verband met een significantieniveau van $< .01$. Het verband heeft een matig sterke tot sterke samenhang, 0.641.

Naast de significante verbanden tussen de organisatiekenmerken en de duurzame inzetbaarheid zij er ook éénnenvertig significante verbanden waar te nemen tussen de organisatiekenmerken onderling. Wat opvalt is dat tussen de werkinhoud en werksfeer alle verbanden significant zijn. Tussen de werksfeer en de werkbelasting is de helft van de verbanden significant en tussen de werkinhoud en de werkbelasting zijn er van de vierentwintig slechts vijf verbanden significant.

Hypothese 8

Medewerkers die niet tevreden zijn over de organisatiekenmerken (werksfeer, werkinhoud en werkbelasting), en deze helemaal of enigszins negatief hebben beoordeeld, zijn minder duurzaam inzetbaar, in hun huidige en een andere functie, dan de medewerkers die wel tevreden zijn over de organisatiekenmerken.

De hypothese geeft aan dat er een negatief verband bestaat tussen de tevredenheid over de werksfeer en de duurzame inzetbaarheid van een medewerker. Deze hypothese bestaat uit drie subhypothese:

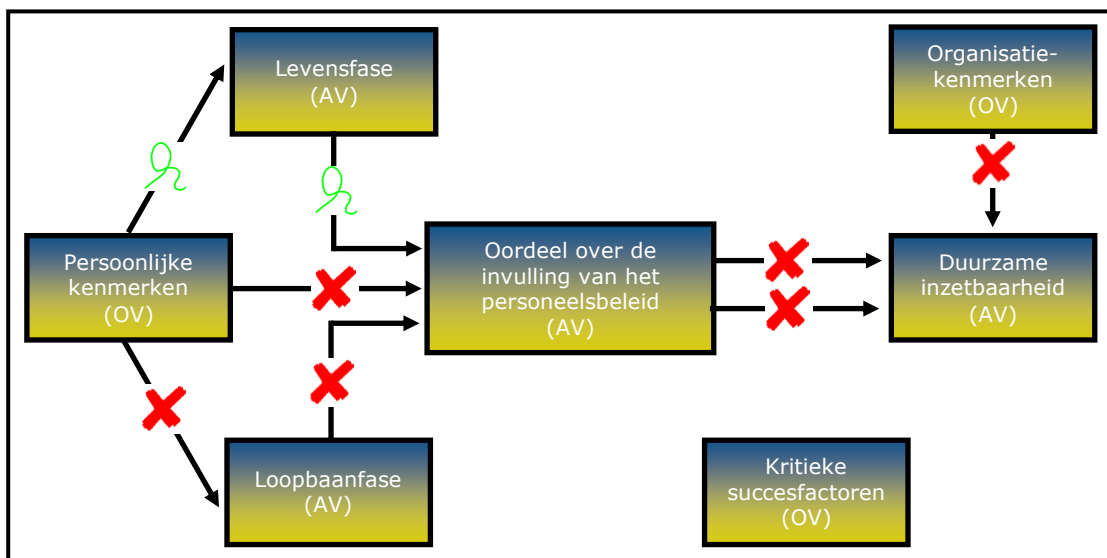
- Medewerkers die niet tevreden zijn over de werksfeer zijn minder duurzaam inzetbaar, in hun huidige en een andere functie, dan de medewerkers die wel tevreden zijn over de werksfeer;
- Medewerkers die niet tevreden zijn over de werkinhoud zijn minder duurzaam inzetbaar, in hun huidige en een andere functie, dan de medewerkers die wel tevreden zijn over de werkinhoud;
- Medewerkers die niet tevreden zijn over de werkbelasting zijn minder duurzaam inzetbaar, in hun huidige en een andere functie, dan de medewerkers die wel tevreden zijn over de werkbelasting.

Uit tabel 10.32 komt naar voren dat slechts bepaalde elementen van de werksfeer, werkinhoud en werkbelasting een significant verband vertonen met elementen van de duurzame inzetbaarheid. Omdat niet alle elementen van de werksfeer, werkinhoud, werkbelasting en duurzame inzetbaarheid significant zijn kan geconcludeerd worden dat de werksfeer, werkinhoud en werkbelasting niet altijd van invloed hoeven te zijn op de duurzame inzetbaarheid van een medewerker. Op basis van deze conclusie wordt hypothese 8 in zijn geheel verworpen.

10.8 Het conceptueel model

Op basis van de theorie is in hoofdstuk 7 het conceptueel model opgesteld met bijbehorend een achttal verwachtingen, hypothesen. Op basis van dit conceptueel model is er naar de praktijk, de gemeente Teylingen, gekeken.

Nu de onderzoeksresultaten in de voorgaande paragrafen zijn geanalyseerd kan worden aangegeven of de verbanden tussen de centrale begrippen in het conceptueel model binnen de gemeente Teylingen bestaan. In het onderstaande figuur zijn de bestaande verbanden, gebaseerd op de gestelde hypothesen, aangegeven door middel van een groene krul. De verbanden die niet bestaan, gebaseerd op de gestelde hypothesen, zijn aangegeven door middel van een rood kruis.



Figuur 10.1 Conceptueel model



Hoofdstuk 11 Conclusies en aanbevelingen

Aan het begin van dit onderzoek, in paragraaf 1.3 en 1.4, zijn de doelstelling en vraagstelling van dit onderzoek beschreven. Nu het onderzoek is uitgevoerd en de resultaten zijn beschreven, wordt in dit hoofdstuk, in paragraaf 11.1, een antwoord gegeven op de vraagstelling. Daarnaast worden er, in paragraaf 11.2, aanbevelingen gegeven voor de invulling van het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid binnen de gemeente Teylingen. Tot slot wordt er in paragraaf 11.3 en 11.4 teruggeblikt op de theorie en het onderzoek.

11.1 Beantwoording van de centrale vraag en deelvragen

Het doel van dit onderzoek is, met behulp van een documentenanalyse, schriftelijke vragenlijst, interviews en een focusgroep, inzicht krijgen in de overeenkomsten en verschillen tussen het huidige personeelsbeleid en de behoeften die medewerkers hebben met betrekking tot het gewenste personeelsbeleid. Op basis van een analyse, tussen het huidige en gewenste personeelsbeleid, conclusies trekken en aanbevelingen formuleren voor het vormgeven en implementeren van een personeelsbeleid binnen de gemeente Teylingen met als doel de medewerkers zo lang mogelijk duurzaam inzetbaar te houden.

Om de doelstelling van het onderzoek te behalen staat de volgende vraag centraal:

In hoeverre komen de behoeften van de medewerkers, van de gemeente Teylingen, overeen met de accenten in het huidige personeelsbeleid en welke elementen dienen er gewijzigd, toegevoegd of verwijderd te worden om te komen tot een duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers en hoe is dat te verklaren?

Om een antwoord te kunnen geven op de centrale vraag is deze onderverdeeld in drie deelvragen:

1. Hoe beoordelen de medewerkers het huidige personeelsbeleid van de gemeente Teylingen?
2. Hoe beoordelen de medewerkers het leeftijdsbewust personeelsbeleid?
3. Welke elementen dienen er gewijzigd, toegevoegd of verwijderd te worden in het personeelsbeleid om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden?

Deelvraag 1

De medewerkers beoordelen het huidige personeelsbeleid in zijn algemeenheid met een voldoende, een 6,4, zo blijkt uit paragraaf 10.5. Wanneer echter het gemiddelde cijfer wordt genomen van de losse cijfers die de medewerkers gegeven hebben voor de arbeidsvoorwaarden en personeelsinstrumenten komt het gemiddelde cijfer voor het huidige personeelsbeleid op een 6,7. Wat opvalt is dat de medewerkers de arbeidsvoorwaarden gemiddeld hoger beoordelen dan de personeelsinstrumenten.

De arbeidsvoorwaarden en personeelsinstrumenten van het huidige personeelsbeleid worden door de medewerkers als volgt beoordeeld:

- Arbeidsvoorwaarden:
 - Fietsregeling → 7,7
 - Spaarloonregeling → 7,4
 - Zorgverzekering → 7,3
 - Vergoeding woon-werkverkeer → 6,3
 - ruilen tegen eindejaarsuitkering
 - Levensloopregeling → 6,2
 - Bedrijfsfitness → 6,1
- Personeelsinstrumenten:
 - Externe opleidingen/cursussen → 7,0
 - Introductieprogramma → 6,7
 - Functioneringsgesprek → 6,7
 - Interne opleidingen/cursussen → 6,6
 - Beoordelingsgesprek → 6,5
 - Jaarplangesprek → 6,4
 - Persoonlijk ontwikkelingsplan → 6,1

De medewerkers van de focusgroep kunnen zich redelijk herkennen in de bovenstaande resultaten die uit de schriftelijke vragenlijst naar voren zijn gekomen, wel willen zij graag dat er een andere invulling wordt gegeven aan bepaalde arbeidsvoorwaarden en personeelsinstrumenten. Zo blijkt uit paragraaf 10.5 dat de medewerkers niet tevreden zijn over de invulling van de bedrijfsfitness, de zorgverzekering, interne opleidingen/cursussen en de beoordelingscyclus. Daarnaast zien zij nog punten van verbetering wat betreft de invulling van de fietsregeling, de levensloopregeling, de spaarloonregeling en externe opleidingen/cursussen.

Deelvraag 2

In paragraaf 10.5 komt naar voren dat de medewerkers, wat betreft de arbeidsvoorwaarden uit het leeftijdsbewust personeelsbeleid, het meeste waarde hechten aan flexibele werktijden, verlofregelingen en vergoedingen voor opleidingen. Wanneer gekeken wordt naar de personeelsinstrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid worden deze als volgt beoordeeld:

- Persoonlijk uittredingsplan → 7,4
- Het opleidingsbeleid → 7,3
- Mentor- en coachtaken → 7,2
- Functieaanpassing → 7,1
- Functieverandering → 7,0
- Het persoonlijk ontwikkelingsplan → 7,0
- Erkenning van verworven competenties → 7,0
- Het introductiebeleid → 6,9
- Functioneringsgesprek → 6,9
- Beoordelingsgesprek → 6,9
- De persoonlijke ontwikkelingsrekening → 6,8
- Job rotation → 6,8
- Detachering → 6,7

De medewerkers van de focusgroep kunnen zich herkennen in de bovenstaande resultaten die uit de schriftelijke vragenlijst naar voren zijn gekomen, wel geven zij aan dat ze graag willen dat het persoonlijk uittredingsplan en de persoonlijke ontwikkelingsrekening anders worden ingevuld.

De afdelingshoofden zijn van mening dat het introductiebeleid, het opleidingsbeleid, het persoonlijk ontwikkelingsplan, de persoonlijke ontwikkelingsrekening, het functioneringsgesprek, het beoordelingsgesprek,

functieverandering, functieaanpassing, detachering, job rotation en mentor- en coachtaken opgenomen moeten worden in het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid. Daarnaast zijn de afdelingshoofden van mening dat de instrumenten personeelsplanning en aannamebeleid niet opgenomen moeten worden in het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid. Het merendeel van de afdelingshoofden is het erover eens dat personeelsplanning alleen toegepast moet worden wanneer er een knelpunt bestaat. Over het aannamebeleid zijn zij ook niet enthousiast. Ze hebben het idee dat zij het waar mogelijk al toepassen.

Deelvraag 3

In het conceptueel model, in paragraaf 7.1, wordt een verband aangegeven tussen het oordeel over de invulling van het personeelsbeleid en de duurzame inzetbaarheid van een medewerker en tussen de organisatiekenmerken en de duurzame inzetbaarheid van een medewerker. Uit figuur 10.1 in paragraaf 10.8 blijkt dat alle drie de verbanden zijn verworpen. De verbanden tussen het oordeel over de invulling van het personeelsbeleid en de duurzame inzetbaarheid vertoont op een aantal elementen van de arbeidsvoorwaarden en instrumenten van het huidige en leeftijdsbewust personeelsbeleid significante verbanden met de duurzame inzetbaarheid, maar niet op alle elementen waardoor de hypothesen verworpen zijn. Hetzelfde geldt voor het verband tussen de organisatiekenmerken en de duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Dit verband vertoont op een groot aantal elementen van de werksfeer, werkinhoud en werkbelasting significante verbanden met de duurzame inzetbaarheid, maar niet op alle elementen waardoor ook deze hypothese verworpen is.

Het is opmerkelijk dat beide verbanden binnen de gemeente Teylingen niet significant aanwezig zijn, aangezien de verbanden wel in meerdere onderzoeken zijn aangetoond. Daarnaast is het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers een doel van het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Om deze redenen wordt er vanuit gegaan dat het oordeel over de invulling van het personeelsbeleid en de organisatiekenmerken wel degelijk een positieve invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van de medewerker, maar dat deze in dit onderzoek niet naar voren zijn gekomen. Dat de verbanden in het onderzoek niet naar voren zijn gekomen kan veroorzaakt worden doordat de medewerkers hun oordeel over de instrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid gegeven hebben op basis van een omschrijving. Ze hebben de instrumenten niet beleefd, waardoor de beoordeling die zij hebben gegeven kan verschillen van de werkelijkheid. Verder is het oordeel dat de medewerkers hebben gegeven over het leeftijdsbewust personeelsbeleid in verband gebracht met de huidige duurzame inzetbaarheid, de significante verbanden kunnen verschillen wanneer het leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen een organisatie is ingevoerd en in verband wordt gebracht met de duurzame inzetbaarheid op dat moment.

Wanneer ervan uit wordt gegaan dat het oordeel over de invulling van het personeelsbeleid en de organisatiekenmerken een positieve invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid is het van belang dat er bepaalde elementen van het personeelsbeleid gewijzigd, toegevoegd of verwijderd worden. Uit paragraaf 10.5 komt naar voren dat alle arbeidsvoorwaarden uit het huidige personeelsbeleid opgenomen kunnen worden in het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid. Wel moet er nog eens goed naar de invulling van de bedrijfsfitness, de fietsregeling, de levensloopregeling, de spaarloonregeling en de zorgverzekering worden gekeken. Daarnaast worden de huidige arbeidsvoorwaarden aangevuld met de flexibele werktijden, vergoedingen voor opleidingen en verlofregelingen.

Naast de bovenstaande arbeidsvoorwaarden worden in het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid alle personeelsinstrumenten van het

leeftijdsbewust personeelsbeleid opgenomen, zo blijkt uit paragraaf 10.5. Wel dient er nog eens gekeken te worden naar de invulling van de persoonlijke ontwikkelingsrekening, het persoonlijk uittredingsplan, het persoonlijk ontwikkelingsplan en de inrichting van de beoordelingscyclus. Daarnaast wordt het jaarplangesprek vanuit het huidige personeelsbeleid opgenomen in het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid, omdat deze een aanvulling is op de generieke functieomschrijving van de medewerker en onderdeel uitmaakt van de huidige beoordelingscyclus.

Het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid zal bestaan uit:

- Arbeidsvoorwaarden: bedrijfsfitness, fietsregeling, levensloopregeling, spaarloonregeling, vergoeding woon-werkverkeer ruilen tegen eindejaarsuitkering, zorgverzekering, flexibele werktijden, vergoedingen voor opleidingen en verlofregelingen.
- Personeelsinstrumenten: introductiebeleid, opleidingsbeleid, persoonlijk ontwikkelingsplan, persoonlijke ontwikkelingsrekening, erkenning van verworven competenties, functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek, functieverandering, functieaanpassing, detachering, job rotation, mentor- en coachtaken, persoonlijk uittredingsplan, jaarplangesprek.

11.2 Aanbevelingen voor het gewenste personeelsbeleid

Het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid, zoals in de vorige paragraaf beschreven, zal niet zomaar slagen. Daarom is het van belang dat het beleid voldoet aan de kritieke succesfactoren, zoals beschreven in paragraaf 5.2. De kritieke succesfactoren zijn:

- Er bestaat een sense of urgency
Binnen de gemeente Teylingen moet aangegeven worden waarom het van belang is dat er een leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt ingevoerd binnen de organisatie. Van dit belang moet ook de directie overtuigd worden. Wanneer de directie overtuigd is van de sense of urgency zal het leeftijdsbewust personeelsbeleid structureel op de agenda geplaatst worden. (Van Dalen en van Sloten, 2006: 27).
- Commitment van het management
Naast de directie is het ook van belang dat het management, van de gemeente Teylingen, overtuigd is van de sense of urgency. Zij spelen immers een belangrijke rol bij de uitvoering van het personeelsbeleid. Het lijnmanagement moet uitstralen dat zij achter het leeftijdsbewust personeelsbeleid staan en het beleid belangrijk vinden. (Peters, 1995: 24-25 en Steijn, 2003b: 24).
- De leidinggevende weet wat er verwacht wordt
Aangezien het management een belangrijke rol speelt bij de uitvoering van het personeelsbeleid is het van belang dat het management, van de gemeente Teylingen, weet wat er van hen verwacht wordt. Daarnaast is het van belang dat zij beoordeeld worden op de werkzaamheden die zij uitvoeren met betrekking tot het personeelsbeleid. (Peters, 1995: 24-25 en www.minbzk.nl, 2008: 5).
- Stel leeftijd niet centraal
Uit onderzoek blijkt dat niet de leeftijd, maar de functieduur, het soort werk en de werk- en leefstijl invloed hebben op de inzetbaarheid en productiviteit van medewerkers. Het is daarom van belang dat de gemeente Teylingen in het leeftijdsbewust personeelsbeleid niet de leeftijd centraal stelt. Daarnaast is de leeftijd van de medewerker niet beïnvloedbaar en kunnen er veel sneller resultaten geboekt worden wanneer niet de leeftijd, maar de functieduur, het soort werk en de werk-

en leefstijl centraal worden gesteld. (Van Dalen en van Sloten, 2006: 26-27).

- Draagvlak onder de medewerkers
De medewerkers zijn de doelgroep van het leeftijdsbewust personeelsbeleid en daarom is het van belang dat er draagvlak voor het beleid is onder de medewerkers. Om dit draagvlak te creëren dienen de medewerkers, van de gemeente Teylingen, al in een vroeg stadium bij de vormgeving van het beleid betrokken te worden. Er moet met hen gepraat worden over hun verwachtingen, wensen en behoeften ten aanzien van het leeftijdsbewust personeelsbeleid. (Van Dalen en van Sloten, 2006: 26)
- De invoering van het leeftijdsbewust personeelsbeleid
Als het leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de gemeente Teylingen is opgesteld is het van belang dat het bekend wordt gemaakt binnen de organisatie, zodat de medewerkers weten wat er mogelijk is. Daarnaast moet aan de medewerkers uitgelegd worden dat er een grote verantwoordelijkheid bij henzelf ligt met betrekking tot het leeftijdsbewust personeelsbeleid. (Martens, Manshoven, Lambrechts en Vandenberk, 2006: 31).

Naast het voldoen aan de kritieke succesfactoren geven de afdelingshoofden, in paragraaf 10.5, aan dat er vijf eisen zijn waaraan voldaan moet worden om het leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de gemeente Teylingen te laten slagen:

- Er moet voldoende budget beschikbaar moet zijn;
- Er moet voldoende tijd beschikbaar moet zijn;
- De directie en het management moeten handelen naar het beleid zoals het is vastgesteld;
- Er moet bekendheid geven worden aan het beleid;
- Het beleid moet toegankelijk zijn voor alle medewerkers;
- Medewerkers moeten zelf hun verantwoordelijkheid nemen.

Verder is het ook van belang dat het personeelsbeleid na invoering geëvalueerd wordt en waar nodig wordt aangepast. Deze evaluatie moet plaats blijven vinden, om ervoor te zorgen dat de medewerkers duurzaam inzetbaar blijven. Investors in People geeft namelijk aan dat je de organisatie continu moet blijven verbeteren.

Na het beschrijven van de kritieke succesfactoren en eisen waaraan voldaan moet worden om het leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de gemeente Teylingen te laten slagen zal worden ingegaan op de invulling van het beleid. De arbeidsvoorwaarden en personeelsinstrumenten die opgenomen worden in het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid, zie paragraaf 11.1, zullen hier één voor één beschreven worden.

Arbeidsvoorwaarden

De arbeidsvoorwaarden die opgenomen worden in het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid zijn: bedrijfsfitness, fietsregeling, levensloopregeling, spaarloonregeling, vergoeding woon-werkverkeer ruilen tegen eindejaarsuitkering, de zorgverzekering, flexibele werktijden, vergoedingen voor opleidingen en verlofregelingen. De eerste zes arbeidsvoorwaarden zullen achtereenvolgens beschreven worden. Op de andere drie arbeidsvoorwaarden wordt niet inhoudelijk ingegaan, omdat de inhoud van deze arbeidsvoorwaarden niet is beschreven in het theoretisch kader.

Bedrijfsfitness

De regeling voor de bedrijfsfitness zoals deze nu bij de gemeente Teylingen is vastgesteld zal verder uitgebreid moeten worden. Uit het onderzoek komt naar voren dat het voor de medewerkers van belang is dat zij ook bij een andere

sportschool kunnen fitnessen of een andere sport kunnen beoefenen dan alleen fitness.

Fietsregeling

De fietsregeling zoals deze nu bij de gemeente Teylingen is vastgesteld is goed. Alleen komt uit het onderzoek naar voren dat sommige omliggende gemeenten een regeling hebben die gunstiger is voor de medewerkers. Het is van belang dat de gemeente Teylingen de fietsregeling vergelijkt met omliggende gemeenten en waar nodig en mogelijk aanpast.

Levensloopregeling

De levensloopregeling zoals deze nu bij de gemeente Teylingen is vastgesteld is goed. Alleen komt uit het onderzoek naar voren dat weinig medewerkers van deze regeling gebruik maken of niet weten wat de regeling inhoudt. Daarnaast wordt door de medewerkers aangegeven dat de regeling meer onder de aandacht van de medewerkers gebracht moet worden. Het is van belang dat de gemeente Teylingen meer informatie over de levensloopregeling op intranet plaats met bijbehorend een aantal rekenvoorbeelden.

Spaarloonregeling

De spaarloonregeling zoals deze nu bij de gemeente Teylingen is vastgesteld is goed. Alleen komt uit het onderzoek naar voren dat weinig medewerkers van deze regeling gebruik maken of niet weten wat de regeling inhoudt. Daarnaast wordt door de medewerkers aangegeven dat de regeling meer onder de aandacht van de medewerkers gebracht moet worden. Het is van belang dat de gemeente Teylingen meer informatie over de levensloopregeling op intranet plaats met bijbehorend een aantal rekenvoorbeelden.

Vergoeding woon-werkverkeer ruilen tegen eindejaarsuitkering

De vergoeding woon- werkverkeer ruilen tegen eindejaarsuitkering zoals deze nu bij de gemeente Teylingen is vastgesteld is goed. Uit het onderzoek komt naar voren dat de vergoeding woon-werkverkeer ruilen tegen eindejaarsuitkering niet gewijzigd hoeft te worden.

Zorgverzekering

De regeling met betrekking tot de zorgverzekering zoals deze nu bij de gemeente Teylingen is vastgesteld is goed. Alleen komt uit het onderzoek naar voren dat sommige omliggende gemeenten een regeling hebben die gunstiger is voor de medewerkers. Het is van belang dat de gemeente Teylingen de regeling met betrekking tot de zorgverzekering vergelijkt met omliggende gemeenten en waar nodig en mogelijk aanpast.

Personeelsinstrumenten

De personeelsinstrumenten die opgenomen moeten worden in het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid zijn: het introductiebeleid, het opleidingsbeleid, het persoonlijk ontwikkelingsplan, de persoonlijke ontwikkelingsrekening, de erkenning van verworven competenties, het functioneringsgesprek, het beoordelingsgesprek, het jaarplangesprek, functieverandering, functieaanpassing, detachering, job rotation, mentor- en coachtaken en het persoonlijk uittreedingsplan. De bovenstaande personeelsinstrumenten zullen achtereenvolgens beschreven worden.

Introductiebeleid

Binnen de gemeente Teylingen is een introductieprogramma vastgesteld. Dit introductieprogramma vormt slechts een onderdeel van het introductiebeleid zoals deze in paragraaf 5.3.2 is omschreven. Uit het onderzoek komt naar voren dat de

medewerkers het introductiebeleid, zoals in paragraaf 5.3.2 omschreven, hoger beoordelen dan het huidige introductieprogramma, zie paragraaf 10.5. Het is, om het bovenstaande, van belang dat de gemeente Teylingen een introductiebeleid opstelt dat voldoet aan de omschrijving in paragraaf 5.3.2.

In het introductiebeleid worden de doelen beschreven die de gemeente Teylingen met het beleid voor ogen heeft, bijvoorbeeld nieuwe medewerkers snel wegwijs maken binnen de organisatie, nieuwe medewerkers zich welkom laten voelen en/of de uitstroom van nieuwe medewerkers binnen een paar maanden voorkomen. Daarnaast is het van belang dat in het introductiebeleid het introductieprogramma wordt beschreven. Het introductieprogramma dat wordt beschreven is flexibel en kan worden afgestemd op de medewerker die in dienst komt. (A+O fonds Gemeenten, 2006: 5-8).

Het introductieprogramma bestaat uit zes algemene onderdelen. De algemene onderdelen zijn het aanwijzen van een vast aanspreekpunt, kennismaking met de collega's die een directe relatie hebben met zijn functie, het afleggen van de ambtseed, een introductie van de werkplek, een introductie van de organisatie en het regelen van de werkplek, sleutels, wachtwoorden, etc. Naast de algemene onderdelen worden er in het introductiebeleid keuze onderdelen opgenomen. Bij de keuze onderdelen kan onder andere gedacht worden aan het aanwijzen van een mentor, het volgen van een workshop over de politiek binnen een gemeente, het organiseren van een netwerkbijeenkomst en het begeleiden van jonge medewerkers bij het ontdekken van hun ambities. De algemene onderdelen van het introductieprogramma dient elke nieuwe medewerker te volgen. Daarnaast wordt per nieuwe medewerker bepaald welke keuze onderdelen er worden gevolgd. (A+O fonds Gemeenten, 2006: 8-17).

Als de gemeente Teylingen het introductiebeleid op de bovenstaande wijze opstelt hebben zij een beleid dat nieuwe medewerkers een introductieprogramma aan biedt dan op hen is afgestemd. (A+O fonds Gemeenten, 2006: 8, Centraal Beheer Achmea, 2007: 53-56 en Dekker, Schlundt Bodien en van der Wolk, 1995: 65).

Opleidingsbeleid

Binnen de gemeente Teylingen is een opleidingsbeleid vastgesteld. Dit opleidingsbeleid vormt slechts een onderdeel van het opleidingsbeleid zoals deze in paragraaf 5.3.3 is omschreven. Uit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers het opleidingsbeleid, zoals in paragraaf 5.3.3 omschreven, hoger beoordelen dan interne en externe opleidingen in de huidige situatie, zie paragraaf 10.5. Het is, om het bovenstaande, van belang dat de gemeente Teylingen een opleidingsbeleid opstelt dat voldoet aan de omschrijving in paragraaf 5.3.3.

In het opleidingsbeleid wordt het beleid weergegeven dat de gemeente Teylingen hanteert met betrekking tot opleidingen. In het beleid staan de doelen van het opleidingsbeleid, de integratie van het opleidingsbeleid binnen de organisatie, de totstandkoming van de inhoud van de opleidingen en de werkwijze beschreven.

Het opleidingsbeleid bestaat uit twee delen: opleidingen voor de gehele organisatie en opleidingen voor de individuele medewerker. In het eerste deel van het opleidingsbeleid worden de opleidingen beschreven waaraan de organisatie als geheel behoefte heeft. In het tweede deel van het opleidingsbeleid wordt de werkwijze uitgelegd met betrekking tot opleidingen voor individuele medewerkers. (Dekker, Schlundt Bodien en van der Wolk, 1995: 124, 145)

Het is echter van belang dat er door de gemeente Teylingen in het opleidingsbeleid aandacht wordt besteedt aan het volgen van opleidingen voor

medewerkers van alle leeftijden en dat ook wordt beschreven dat leidinggevendenden hier geen onderscheid in maken. (Kooistra en van der Wel, 2006: 46-47). Daarnaast bestaat er voor de medewerkers de mogelijkheid om zich om- en/of bij te scholen wanneer zij dit graag willen. (Peters, 1995: 78).

Persoonlijk ontwikkelingsplan

Binnen de gemeente Teylingen is het persoonlijk ontwikkelingsplan in een regeling vastgesteld. De inhoud van het persoonlijk ontwikkelingsplan voldoet aan het persoonlijk ontwikkelingsplan zoals dit in paragraaf 5.3.3 is omschreven. Uit het onderzoek komt naar voren dat de leidinggevendenden erg veel gesprekken met medewerkers moeten voeren. Eén leidinggevende geeft aan dat hij graag wil dat het persoonlijk ontwikkelingsplan een onderdeel wordt van het jaarplan- of functioneringsgesprek, zie paragraaf 10.5. Het is, om het bovenstaande, van belang dat de gemeente Teylingen het persoonlijk ontwikkelingsplan opneemt in het jaarplan- of functioneringsgesprek.

Persoonlijke ontwikkelingsrekening

Binnen de gemeente Teylingen is er geen persoonlijke ontwikkelingsrekening voor de medewerkers. Uit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers dit instrument met een 6,8 beoordelen, zie paragraaf 10.5. Het is, om het bovenstaande, van belang dat de gemeente Teylingen de persoonlijke ontwikkelingsrekening, zoals omschreven in paragraaf 5.3.3, invoert en hieromtrent een regeling opstelt.

In de regeling omtrent de persoonlijke ontwikkelingsrekening worden de doelen beschreven waaraan de medewerkers van de gemeente Teylingen het geld uit kunnen geven. Bij elk van deze doelen worden de randvoorwaarden weergegeven waaraan moet worden voldaan. Doelen die de gemeente Teylingen op dient te nemen in de persoonlijke ontwikkelingsrekening zijn in ieder geval opleidingen en sport. (www.minbzk.nl, 2008: 9).

Erkenning van verworven competenties

Binnen de gemeente Teylingen is er geen mogelijkheid voor medewerkers tot de erkenning van verworven competenties. Uit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers dit instrument met een 7 beoordelen, zie paragraaf 10.5. Het is, om het bovenstaande, van belang dat de gemeente Teylingen de erkenning van verworven competenties, zoals omschreven in paragraaf 5.3.3, mogelijk maakt en hieromtrent een regeling opstelt. In de regeling kan bijvoorbeeld omschreven worden hoe de erkenning van verworven competenties in zijn werk gaat en wanneer een medewerker van de gemeente Teylingen gebruik kan maken van dit instrument.

Functioneringsgesprek

Binnen de gemeente Teylingen is het functioneringsgesprek in een regeling vastgesteld. De inhoud van het functioneringsgesprek voldoet aan het functioneringsgesprek zoals deze in paragraaf 5.3.3 is omschreven. Uit het onderzoek komt naar voren dat een leidinggevende graag wil dat het persoonlijk ontwikkelingsplan een onderdeel wordt van het jaarplan- of functioneringsgesprek. Daarnaast blijkt dat de medewerkers en leidinggevendenden niet echt tevreden zijn over de gehele beoordelingscyclus, zie paragraaf 10.5. Het is, om het bovenstaande, van belang dat de gemeente Teylingen de gehele beoordelingscyclus evalueert en het persoonlijk ontwikkelingsplan hierin meeneemt.

Beoordelingsgesprek

Binnen de gemeente Teylingen is het beoordelingsgesprek in een regeling vastgesteld. De inhoud van het beoordelingsgesprek voldoet aan het beoordelingsgesprek zoals deze in paragraaf 5.3.3 is omschreven. Uit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers en leidinggevenden niet echt tevreden zijn over de gehele beoordelingscyclus, zie paragraaf 10.5. Het is, om het bovenstaande, van belang dat de gemeente Teylingen de gehele beoordelingscyclus evalueert.

Jaarplangesprek

Binnen de gemeente Teylingen is het jaarplangesprek in een regeling vastgesteld. Het jaarplangesprek dient als aanvulling op de generieke functieomschrijving van de medewerker en is overgenomen uit het huidige personeelsbeleid. Uit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers niet echt tevreden zijn over het jaarplangesprek. Daarnaast zijn de medewerkers en leidinggevenden niet echt tevreden zijn over de gehele beoordelingscyclus, zie paragraaf 10.5. Het is, om het bovenstaande, van belang dat de gemeente Teylingen de gehele beoordelingscyclus evalueert en het jaarplangesprek hierin meeneemt.

Functieverandering

Binnen de gemeente Teylingen is functieverandering mogelijk maar dit is nergens vastgelegd. Uit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers dit instrument met een 7 beoordelen, zie paragraaf 10.5. Het is, om het bovenstaande van belang dat de gemeente Teylingen functieverandering, zoals omschreven in paragraaf 5.3.3, mogelijk maakt en hieromtrent een regeling opstelt. In de regeling kan bijvoorbeeld omschreven worden wat de mogelijkheden zijn met betrekking tot functieverandering en hoe er met functieveranderingen binnen de gemeente Teylingen wordt omgegaan.

Functieaanpassing

Binnen de gemeente Teylingen is functieaanpassing mogelijk maar dit is nergens vastgelegd. Uit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers dit instrument met een 7,1 beoordelen, zie paragraaf 10.5. Het is, om het bovenstaande van belang dat de gemeente Teylingen functieaanpassing, zoals omschreven in paragraaf 5.3.3, mogelijk maakt en hieromtrent een regeling opstelt. In de regeling kan bijvoorbeeld omschreven worden wat de mogelijkheden zijn met betrekking tot functieaanpassing en hoe er met functieaanpassingen binnen de gemeente Teylingen wordt omgegaan.

Detachering

Binnen de gemeente Teylingen is detachering mogelijk maar dit is nergens vastgelegd. Uit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers dit instrument met een 6,7 beoordelen, zie paragraaf 10.5. Het is, om het bovenstaande van belang dat de gemeente Teylingen detachering, zoals omschreven in paragraaf 5.3.3, mogelijk maakt en hieromtrent een regeling opstelt. In de regeling kan bijvoorbeeld omschreven worden wat de mogelijkheden zijn met betrekking tot detachering en hoe er met detacheringen binnen de gemeente Teylingen wordt omgegaan.

Job rotation

Binnen de gemeente Teylingen is job rotation mogelijk maar dit is nergens vastgelegd. Uit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers dit instrument met een 6,8 beoordelen, zie paragraaf 10.5. Het is, om het bovenstaande van belang dat de gemeente Teylingen job rotation, zoals omschreven in paragraaf 5.3.3, mogelijk maakt en hieromtrent een regeling opstelt. In de regeling kan bijvoorbeeld omschreven worden wat de

mogelijkheden zijn met betrekking tot job rotation en hoe er met job rotation binnen de gemeente Teylingen wordt omgegaan.

Mentor- en coachtaken

Binnen de gemeente Teylingen is het mogelijk mentor- en coachtaken te vervullen maar dit is nergens vastgelegd. Uit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers dit instrument met een 7,2 beoordelen, zie paragraaf 10.5. Het is, om het bovenstaande van belang dat de gemeente Teylingen het vervullen mentor- en coachtaken, zoals omschreven in paragraaf 5.3.3, mogelijk maakt en hieromtrent een regeling opstelt. In de regeling kan bijvoorbeeld omschreven worden wat de mogelijkheden zijn met betrekking tot het vervullen van mentor- en coachtaken en hoe er met mentor- en coachtaken binnen de gemeente Teylingen wordt omgegaan.

Persoonlijk uittredingsplan

Binnen de gemeente Teylingen is er geen persoonlijk uittredingsplan voor de medewerkers. Uit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers dit instrument met een 7,4 beoordelen, zie paragraaf 10.5. Het is, om het bovenstaande van belang dat de gemeente Teylingen het persoonlijk uittredingsplan, zoals omschreven in paragraaf 5.3.4, mogelijk maakt en hieromtrent een regeling opstelt. In de regeling kan bijvoorbeeld omschreven worden wat de mogelijkheden zijn met betrekking tot het persoonlijk uittredingsplan en hoe er met persoonlijk uittredingsplan binnen de gemeente Teylingen wordt omgegaan.

Naast de bovenstaande instrumenten is in het onderzoek door meerdere afdelingshoofden aangegeven dat zij op dit moment problemen ervaren met het beloningsbeleid, zie paragraaf 10.5. Zij geven aan dat ze graag meer ruimte willen met betrekking tot het beloningsbeleid, zodat ze bijvoorbeeld wanneer de arbeidsmarkt krap is een nieuwe medewerker meer salaris kunnen bieden of een medewerker die in de maximale trede van zijn salarisschaal zit bij goed presteren extra kunnen belonen. Het is, om het bovenstaande, van belang dat de gemeente Teylingen het beloningsbeleid zoals dit nu is vastgesteld evalueert en waar nodig en mogelijk aanpast.

Verder is er door de medewerkers in de focusgroep aangegeven dat zij graag een handboek of personeelswijzer zouden willen hebben waarin het gehele personeelsbeleid staat beschreven. Geadviseerd wordt om een handboek of personeelswijzer op te stellen, omdat deze bijdraagt aan het behalen van de laatste twee eisen die genoemd zijn door de afdelingshoofden om het beleid te laten slagen, zie begin paragraaf 11.2.

11.3 Terugblik op de theorie

In dit onderzoek is in hoofdstuk drie tot en met zes de theorie en onderzoeksliteratuur beschreven. In deze hoofdstukken is de theorie en onderzoeksliteratuur beschreven van algemeen, hoofdstuk 3 organisatie, naar specifiek, hoofdstuk zes de medewerker. Vanuit de vier theoretische hoofdstukken is er in hoofdstuk zeven een conceptueel model opgesteld. Om te komen tot een antwoord op de centrale vraag is er in het conceptueel model alleen ingegaan op hoofdstuk vijf en zes van het theoretisch kader.

Uit het onderzoek komt naar voren dat er slechts twee van de acht verbanden van het conceptueel model, binnen de gemeente Teylingen, aangetoond zijn. In paragraaf 11.1 is aangegeven dat er toch vanuit wordt gegaan dat de acht

verbanden wel bestaan. Dit houdt in dat het oordeel over de invulling van het personeelsbeleid en de organisatiekenmerken invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van een medewerker. Wanneer je als organisatie de duurzame inzetbaarheid van een medewerker wilt verbeteren is het van belang het personeelsbeleid te veranderen. In overleg met de medewerkers moet besloten worden welke elementen van het personeelsbeleid er gewijzigd, toegevoegd of verwijderd moeten worden. De organisatie is op dat moment bezig met het verbeteren van het personeelsbeleid.

Wanneer het personeelsbeleid verbeterd is verbeterd ook de organisatie. Het verbeteren van de organisatie door het veranderen van het personeelsbeleid is een element dat bijdraagt aan het doel van Investors in People. Het doel van Investors in People is namelijk het continu verbeteren van de organisatie om te komen tot een effectievere bedrijfsvoering. Om dit doel te bereiken wordt de medewerker centraal gesteld. Investors in People verbeterd continu zaken, binnen een organisatie, die betrekking hebben op het personeel, bijvoorbeeld het personeelsbeleid, en komt door de medewerker centraal te stellen tot een effectievere bedrijfsvoering. (www.iipnl.nl, 2008b).

Investors in People draagt hierdoor bij aan het organisatiegebied management van medewerkers en het resultaatgebied medewerkers van het INK-managementmodel. Door het continu verbeteren van zaken die betrekking hebben op het personeel wordt het organisatiegebied management van medewerkers verder ontwikkeld. Door het verder ontwikkelen van de zaken met betrekking tot het personeel en de medewerker hierbij centraal te stellen zal het resultaatgebied medewerkers positiever zijn.

11.4 Terugblik op het onderzoek

De vraag die altijd na afloop van een onderzoek gesteld moet worden is: Is alles naar wens verlopen en wat had er achteraf beter gekund? Wanneer wordt teruggekeken op dit onderzoek zijn er een aantal punten te noemen die beter anders aangepakt hadden kunnen worden. Zo hadden enkele vragen in de vragenlijst duidelijker omschreven kunnen worden, had de focusgroep anders samengesteld moeten worden en heeft het onderzoek betrekking op één organisatie waardoor de resultaten niet generaliseerbaar zijn.

Duidelijke omschrijving van de vragen

De schriftelijke vragenlijst is voordat hij verzonden is naar de gehele populatie getest door een testpanel van vijf medewerkers met verschillende persoonlijke kenmerken. Op basis van de test die zij hebben uitgevoerd is de schriftelijke vragenlijst aangepast. Nadat de vragenlijst was verstuurd werd er door verschillende medewerkers gebeld. Zij gaven aan dat ze de vragenlijst wel hadden ingevuld maar dat het erg veel leeswerk was en dat ze sommige vragen meerdere malen moesten lezen voordat zij de vraag begrepen. Deze medewerkers zijn te woord gestaan en waar nodig zijn de antwoorden in SPSS aangepast. Wel zullen er meer medewerkers zijn geweest die last hadden van het vele leeswerk en het niet begrijpen van vragen. Hierdoor kan het zijn dat medewerkers een verkeerd antwoord hebben gegeven op een vraag of de vragenlijst gestopt zijn of hebben afgeraffeld, omdat het te veel tijd kostte. Het vele leeswerk en de lastige vragen kan mogelijk voor een vertekend beeld zorgen met betrekking tot de resultaten.

Samenstelling focusgroep

In de schriftelijke vragenlijst konden de medewerkers aangeven of zij verder van gedachten wilde wisselen over het personeelsbeleid. Van het aantal medewerkers

die de schriftelijke vragenlijst heeft ingevuld hebben 31 medewerkers zich opgegeven voor de focusgroep. Wat je ziet als je naar de medewerkers kijkt die zich hebben opgegeven, zijn het de medewerkers die altijd al hun mening laten horen. Daarnaast is de focusgroep geen goede afspiegeling van de populatie. Om ervoor te zorgen dat alle medewerkers deelnemen ook degene die niet altijd op de voorgrond staan is het verstandig de deelnemers voor de focusgroep de volgende keer op een andere manier te selecteren.

Resultaten niet generaliseerbaar

Het onderzoek is uitgevoerd voor de gemeente Teylingen. In het onderzoek zijn ook alleen de medewerkers van de gemeente Teylingen betrokken. Hierdoor is het onderzoek alleen van toepassing op de gemeente Teylingen en zijn de resultaten niet generaliseerbaar naar andere organisaties.



Bronvermelding

De bronvermelding is onderverdeeld in boeken, documenten, internetsites en systemen.

Boeken

Berg, J. van den, Broek, L. van den & Wijchers, L. (1996). *Mobiliteit voor alle leeftijden*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Boerlijst, J.G., Heijden, B.I.J.M. van der & Assen, A. van. (1993). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.

Centraal Beheer Achmea (2007). *Corporate warming klimaatverandering op de werkvloer. Antwoorden op de arbeidsmarktkrapte*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Dekker, N.H.M., Schlundt Bodien, G.L. & Wolk, E. van der. (1995). *Personeelsbeleid heden en morgen*. Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie bv.

Doorewaard, H. & Nijs, W. de. (2004). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma.

Guiver-Freeman, M. (2000). *Personeelswerk*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.

Hakvoort, J.L.M. & Klaassen, H.L. (2004). *Bedrijfsvoeringstechnieken voor overheid en non-profitorganisaties*. Den Haag: Sdu uitgevers.

Henkens, K. en Solinge, H, van. (2003). *Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevendenden over uittreden uit het arbeidsproces*. Assen: Koninklijke van Gorcum BV.

Keuning, D. & Eppink, D.J. (2000). *Management & Organisatie*. Theorie en Toepassing. Groningen: Stenfert Kroese.

Kluytmans, F. (2004). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Kooistra, J. En Wel, A. van der. (2006). *OR en leeftijdsbewust personeelsbeleid. Basiskennis*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

McLuskey, M.S. (1996). *Introducing investors in people. A manager's guide and workbook*. London: Kogan Page Limited.

Mintzberg, H. (1988). *The Strategy Process*. San Fransisco: Jossey Bass.

Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives. Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Peters, R. (1995). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Zaltbommel: Thema.

Schabracq, M. (1998). *Medewerkers van boven de veertig. De verborgen strategische factor*. Deventer: Kluwer.

Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Koninklijke van Gorcum BV.

Taylor, P. & Thackwray, B. (1995). *Investors in people Explained*. London: Kogan Page Limited.

Thiel, S. Van (2007). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Vocht, A. De (2008). *SPSS. Basishandboek SPSS 16 voor windows*. Utrecht: Bijleveld Press.

Documenten

A+O fonds Gemeenten. *AndersDenken AndersDurven AndersDoen. Op welke wijze zijn jonge gemeente ambtenaren anders?*. Den Haag: A+O fonds Gemeenten.

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

A+O fonds Gemeenten (2006). *Meer dan welkom. Introductiebeleid bij gemeenten*. Den Haag: A+O fonds Gemeenten.

A+O fonds Gemeenten (2007). *Monitor Gemeenten 2006. Personeel in Perspectief*. Den Haag: Albani drukkers BV.

A+O fonds Gemeenten (2008). *Monitor Gemeenten 2007. Personeel in Perspectief*. Den Haag: Albani drukkers BV.

Boyne, G., Jenkins, G. en Poole, M. (1999). Human Resource Management in the Public and Private Sectors: An Empirical Comparison. *Public Administration*, vol. 77 (2): 407-420.

Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (1992). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de Rijksoverheid*. Den Haag: Sdu Juridische & Fiscale Uitgeverij

Dalen, E.J. van & Sloten, G. van. (2006). Zet leeftijd niet centraal. Verklaringen Voor succesvol leeftijdsbeleid uit de praktijk. *Gids voor Personeelsmanagement*, 85(5), 24-27.

Effactory (2008a). *Antwoorden op open vragen*. Amsterdam: Effactory.

Effactory (2008b). *Vragenlijst*. Amsterdam: Effactory.

Evenhuis, C.H.S. in Stuurgroep verkenning levensloop (2002). *Verkenning Levensloop. Achtergronddeel: analyses van trends en knelpunten*. Den Haag: Stuurgroep Verkenning Levensloop.

Gemeente Teylingen (2007a). *Bedrijfsvoeringsnota Teylingen 2008-2012*. Voorhout: Gemeente Teylingen.

Gemeente Teylingen (2007b). *Uitvoeringsprogramma HRM 2008*. Voorhout: Gemeente Teylingen.

- Gemeente Teylingen (2007c). *BenW-besluit "Regeling uitruil eindejaarsuitkering tegen de tegemoetkoming reiskosten woon-werkverkeer*. Voorhout: Gemeente Teylingen.
- Gemeente Teylingen (2007d). *BenW-besluit "Fietsregeling gemeente Teylingen"*. Voorhout: Gemeente Teylingen.
- Gemeente Teylingen (2007e). *Toelichting Fietsregeling gemeente Teylingen*. Voorhout: Gemeente Teylingen.
- Gerven, J.T.H. van (2004). *Leeftijdsbewust Personeelsbeleid. De levenskunst van employability*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Haaster, L. van (2008). *Introductieprogramma 6-3-2008*. Voorhout: Gemeente Teylingen.
- Heijningen, B. van. (2007). Bijziende bestuurders. *Binnenlands bestuur*, 39, 38-41.
- Instituut Nederlandse Kwaliteit (2007). *Introductie*. Filosofie, inhoud en toepassing van het INK-managementmodel. Zaltbommel: INK.
- Klugt, J. van der (2008). *Bijdrage aan werkgroep reflectie en leren*. Voorhout: Gemeente Teylingen.
- Lokhorst, B. (2003). *Naar een duurzame inzet van alle leeftijden. Aanbevelingen voor CAO-partijen*. Utrecht: LBL, expertisecentrum leeftijd en maatschappij.
- Loo, J. van, Grip, A. de en Montizaan, R. *Active Aging bij Overheid en Onderwijs. Vernieuwend omgaan met vergrijzing*.
- Martens, H., Manshoven, J., Lambrechts, F. en Vandenberg, A. (2006). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Doe-het-zelf instrument*. Hasselt: Universiteit Hasselt
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2007). *Levensfasebewust Personeelsbeleid. Overheidspersoneel spreekt zich uit!*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Muskee, M. (2007). Zwolle beste gemeentelijke werkgever. 'Investeer in mensen, kijk naar wat ze willen'. *vngMagazine*, 26/27, 38-43.
- Nauta, A., Bruin, M.R. de en Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid*. Hoofddorp: TNO arbeid.
- Nauta, A., Vroome, E. de, Cox, E., Korver, T. en Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag & Organisatie*, 28(6), 326-337.
- Ornstein, S., Cron, W.L. en Slocum, J.W. (1989). Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behaviour*, 10(2), 117-133.
- Raad voor het Overheidspersoneel (2005). *Advies van de Raad voor het Overheidspersoneel. Vluchten kan niet meer. Leeftijdsbewust personeelsbeleid bij overheid en onderwijs een noodzaak*. 's-Gravenhage: CAOP.

Sap, J. en Schippers, J.J. (2007). Vergrijzing en arbeidsdeelname. Is Nederland er klaar voor? *Demos*, 23(10), 2-5.

Steijn, B. (2003a). HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*, 20 (4), 289-307.

Steijn, B. (2003b). De rol van het management bij arbeidssatisfactie en mobiliteit. In: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Personeels- en mobiliteitsonderzoek 1999-2002. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Stigt, J. Van der (2007). *FNV Bondgenoten: een leven lang prettig werken. Levensfasebewust beleid van FNV Bondgenoten*. Utrecht: FNV Bondgenoten.

Taylor, J. & Parkinson, T. (1998). An assessment and analysis of Investors in People in Northern Ireland organizations. *Total Quality Management*, 9, 2/3, 347-355.

Vrieling, R. (2008). *Doorontwikkeling A&O met behulp van een andere indeling*. Voorhout: Gemeente Teylingen.

Internetsites

www.hollandrijnland.net (2008a). *Home*. <http://www.hollandrijnland.net/>. geraadpleegd op 9 mei 2008.

www.hollandrijnland.net (2008b). *Algemeen. Regio Holland Rijnland*. http://www.hollandrijnland.net/Algemeen/Regio_Holland_Rijnland. geraadpleegd op 9 mei 2008.

www.ink.nl (2008a). *De INK-filosofie*. <http://www.ink.nl/content/pagina.php?mainID=0&paginaID=2172&mainID=0&taalID=>. geraadpleegd op 25 juni 2008.

www.ink.nl (2008b). *INK, Aandachtsgebieden van het INK-managementmodel*. <http://www.ink.nl/content/pagina.php?mainID=0&paginaID=2363&mainID=0&taalID=>. geraadpleegd op 25 juni 2008.

www.iipnl.nl (2008a). *Maak kennis met IiP, Algemeen, Over IiPNL, Geschiedenis*. <http://www.iipnl.nl/Default.aspx?idcontent=336>. geraadpleegd op 9 augustus 2008.

www.iipnl.nl (2008b). *Maak kennis met IiP, Maak kennis met IiP, Wat is IiP*. <http://www.iipnl.nl/Default.aspx?idcontent=355>. geraadpleegd op 9 augustus 2008.

www.marketconcern.nl (2008a). *Vergrijzing van de Beroepsbevolking en Leefstijdsbewust personeelsbeleid*. <http://www.marketconcern.nl/Leefstijdsbewust%20personeelsbeleid.htm>. geraadpleegd op 27 februari 2008.

www.minbzk.nl (2008). *Onderwerpen. Overheidspersoneel. Arbeidsmarkt. Levensfasebewust Personeelsbeleid. Publicaties. Instrumenten Levensfasebewust Personeelsbeleid*. <http://www.minbzk.nl/actueel/publicaties/110641/instrumenten>. geraadpleegd op 20 augustus 2008.

www.rivm.nl (2008). *VTV-2006. Dwarse thema's. Levensloopperspectief.* http://www.rivm.nl/vtv/object_document/o5452n30054.html. geraadpleegd op 31 augustus 2008.

[www.statline.cbs.nl](http://statline.cbs.nl) (2008a). *Thema's. Arbeid en sociale zekerheid. Cijfers. Beroepsbevolking; leeftijd en herkomst.* <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71738NED&D1=0,5,9,11,14-16&D2=0&D3=a&D4=0,5,8&D5=36&HD=080929-1422&HDR=G4,G1,T&STB=G3,G2>. geraadpleegd op 12 november 2008.

www.surveysystem.com (2008). *Research Aids. Sample size calculator.* <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>. geraadpleegd op 22 november 2008.

www.teylingen.nl (2008a). *Teylingen. Kerncijfers.* <http://www.teylingen.nl/content.jsp?objectid=189>. geraadpleegd op 27 februari 2008.

www.teylingen.nl (2008b). *Teylingen. Voorgeschiedenis.* <http://www.teylingen.nl/content.jsp?objectid=187>. geraadpleegd op 17 april 2007.

www.teylingen.nl (2008c). *Organisatie. Gemeentekantoor en bestuurscentrum.* <http://www.teylingen.nl/content.jsp?objectid=141>. geraadpleegd op 15 augustus 2008.

www.teylingen.nl (2008d). *Wonen. Afval. Milieustraat.* <http://www.teylingen.nl/content.jsp?objectid=229&highlights=>. geraadpleegd op 15 augustus 2008.

www.teylingen.nl (2008e). *Bestuur. College van burgemeester en wethouders. Samenstelling en taken.* <http://www.teylingen.nl/content.jsp?objectid=2162>. geraadpleegd op 10 mei 2008.

www.teylingen.nl (2008f). *Gemeenteraad. Hoe werkt de Raad?. Gemeenteraad.* <http://www.teylingen.nl/content.jsp?objectid=3807>. geraadpleegd op 10 mei 2008.

www.teylingen.nl (2008g). *Gemeenteraad. Contact.* <http://www.teylingen.nl/content.jsp?objectid=3815>. geraadpleegd op 10 mei 2008.

www.teylingen.nl (2008h). *Organisatie. Afdelingen.* <http://www.teylingen.nl/content.jsp?objectid=143>. geraadpleegd op 15 augustus 2008.

www.teylintra:8080.nl (2008a). *Arbeidsvoorwaarden. Aanvullende arbeidsvoorwaarden. Spaarloon.* <http://teylintra:8080/intranet/content.jsp?objectid=7530>. geraadpleegd op 12 november 2008.

www.teylintra:8080.nl (2008b). *Arbeidsvoorwaarden. Aanvullende arbeidsvoorwaarden. Bedrijfsfitness.* <http://teylintra:8080/intranet/content.jsp?objectid=9868>. Geraadpleegd op 21 november 2008.

www.teylintra:8080.nl (2008c). *Arbeidsvoorwaarden. Aanvullende arbeidsvoorwaarden. Levensloop.* <http://teylintra:8080/intranet/content.jsp?objectid=7531>. geraadpleegd op 12 november 2008.

www.teylintra:8080.nl (2008d). *Arbeidsvoorwaarden. Aanvullende arbeidsvoorwaarden. Zorgverzekering.* <http://teylintra:8080/intranet/content.jsp?objectid=7532>. geraadpleegd op 12 november 2008.

www.teylintra:8008.nl (2008e). *Arbeidsvoorwaarden. Je functioneren en beoordeling. Beoordelingscyclus. Functioneringsgesprek.* <http://teylintra:8080/intranet/content.jsp?objectid=7514>. geraadpleegd op 12 november 2008.

www.teylintra:8008.nl (2008f). *Arbeidsvoorwaarden. Je functioneren en beoordeling. Beoordelingscyclus. Beoordelingsgesprek.* <http://teylintra:8080/intranet/content.jsp?objectid=7515>. geraadpleegd op 12 november 2008.

www.teylintra:8008.nl (2008g). *Arbeidsvoorwaarden. Je functioneren en beoordeling. Beoordelingscyclus. Jaarplangesprek.* <http://teylintra:8080/intranet/content.jsp?objectid=7513>. geraadpleegd op 12 november 2008.

www.teylintra:8080.nl (2008h). *Arbeidsvoorwaarden. Persoonlijke ontwikkeling. Opleidingsbeleid.* <http://teylintra:8080/intranet/content.jsp?objectid=8548>. geraadpleegd op 12 november 2008.

www.vandale.nl (2008). *Online woordenboek. Personeelsbeleid.* <http://www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=personeelsbeleid>. geraadpleegd op 20 augustus 2008.

www.vandale.nl (2009). *Online woordenboek. Oudere.* <http://www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=oudere>. geraadpleegd op 4 januari 2009.

www.vng.nl (2008a). *Beleidsvelden. Arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid. Pensioen. Nieuwe FPU bied meer keuzemogelijkheden.* <http://www.vng.nl/smartsite.dws?ch=def&id=63776>. 12 november 2008.

www.vng.nl (2008b). *Beleidsvelden. Arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid. CAO-onderhandelingen. CAO 2005-2007. Onderhandelaars-akkoord CAO Gemeenten 2005-2007.* [http://www.vng.nl/Documenten/Extranet/Marz/CVA/CAO onderhandelingen/Onderhandelaarsakkoord_CA0_sector_Gemeenten_2005-2007_definitief.pdf](http://www.vng.nl/Documenten/Extranet/Marz/CVA/CAO%20onderhandelingen/Onderhandelaarsakkoord_CA0_sector_Gemeenten_2005-2007_definitief.pdf). geraadpleegd op 12 november 2008.

www.zuid-holland.nl (2008a). *Regio's.* http://www.zuid-holland.nl/overzicht_regios.htm. geraadpleegd op 9 mei 2008.

www.zuid-holland.nl (2008b). *Regio's. West.* http://www.zuid-holland.nl/overzicht_regios/index_regio_zh-west.htm. geraadpleegd op 9 mei 2008.

Systemen

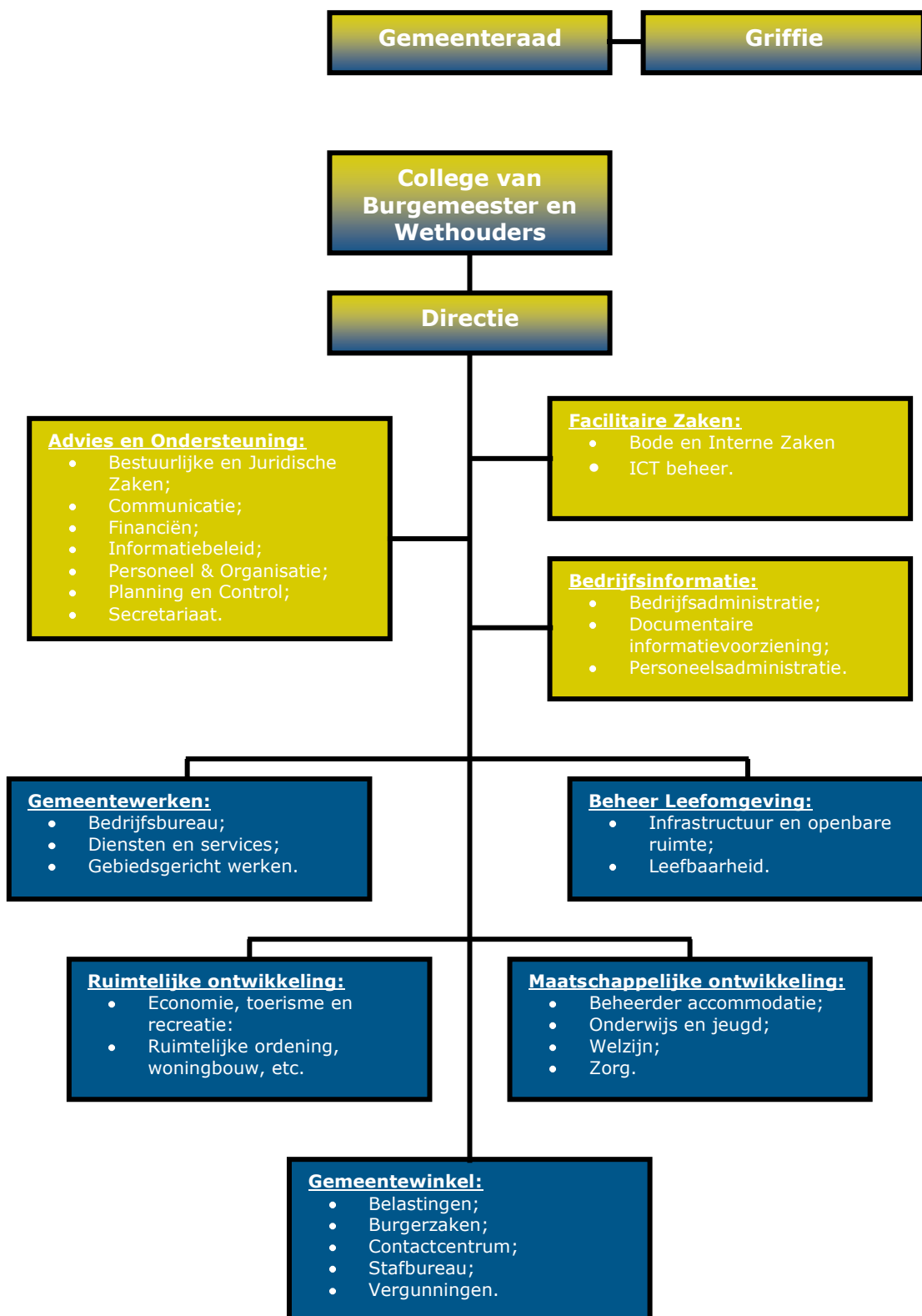
Gemeente Teylingen (2008). *Personeels Informatie Management Systeem.* Geraadpleegd 28 mei 2008.



Bijlagen



Bijlage I Organogram



Figuur I.1 Organogram gemeente Teylingen



Bijlage II Schriftelijke vragenlijst

Beste (invullen voornaam),

Er ligt veel werk, wij hebben het allemaal heel erg druk en daarnaast hebben we net het medewerkerstevredenheidsonderzoek achter de rug, maar toch wil ik vragen of je 15 minuten vrij wil maken om deze schriftelijke vragenlijst in te vullen. De schriftelijke vragenlijst kunt u invullen door te klikken op de volgende link: (persoonlijke link wordt hier ingevoegd).

Deze schriftelijke vragenlijst is een onderdeel van het onderzoek naar de behoefte aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de gemeente Teylingen. Met deze schriftelijke vragenlijst willen wij inzicht krijgen in de mening die jij hebt over het huidige personeelsbeleid. Daarnaast willen wij weten welke elementen er in het personeelsbeleid gewijzigd, toegevoegd of verwijderd moeten worden zodat je in de toekomst met veel plezier bij de gemeente Teylingen blijft werken.

De resultaten uit de schriftelijke vragenlijst worden vertrouwelijk behandeld en vormen de basis voor het advies dat aan de organisatie gegeven wordt. Daarnaast vormen het onderzoek en het advies mijn scriptie voor de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit.

Met het invullen van de schriftelijke vragenlijst kun je dus je mening geven over het huidige personeelsbeleid en de invulling van het personeelsbeleid in de toekomst. Daarnaast maak je, wanneer je je naam invult in de schriftelijke vragenlijst, kans op 1 van de drie VVV-bonnen ter waarde van € 20,-.

De ingevulde schriftelijke vragenlijst zou ik graag zo snel mogelijk, maar uiterlijk woensdag 8 oktober 2008 van je ontvangen.

Als je vragen of problemen hebt bij het invullen van de schriftelijke vragenlijst, kun je contact met mij opnemen via het e-mailadres: r.bonsang@teylingen.nl.

Alvast heel erg bedankt voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,
Renate Bonsang
(stagiaire Personeel & Organisatie)

Beste medewerker,

Welkom bij de online vragenlijst van de gemeente Teylingen. Wij willen graag weten hoe tevreden jij bent over het huidige personeelsbeleid en welke instrumenten jij graag toegevoegd, gewijzigd of verwijderd ziet worden in het toekomstige personeelsbeleid.

Het invullen van de enquête neemt maximaal 15 minuten in beslag en de resultaten van de enquête zullen anoniem behandeld worden.

Als je vragen of opmerkingen hebt kun je contact opnemen met Renate Bonsang. Zij is bereikbaar via r.bonsang@teylingen.nl.

Alvast heel erg bedankt voor je medewerking!

Werksfeer

1. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen?

	Helemaal mee eens	Enigszins mee eens	Niet eens/niet oneens	Enigszins mee oneens	Helemaal mee oneens
a. De sfeer op mijn afdeling ervaar ik als prettig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. De sfeer binnen de organisatie ervaar ik als prettig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Werkbelasting

2. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen?

	Helemaal mee eens	Enigszins mee eens	Niet eens/niet oneens	Enigszins mee oneens	Helemaal mee oneens
a. Mijn werk is lichamelijk zwaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Mijn werk is psychisch zwaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Binnen mijn werk is regelmatig sprake van overbelasting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Mijn gezondheid is het afgelopen jaar verslechterd door de uitoefening van mijn functie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Werkinhoud

3. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen?

	Helemaal mee eens	Enigszins mee eens	Niet eens/niet oneens	Enigszins mee oneens	Helemaal mee oneens
a. Mijn werk biedt voldoende afwisseling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Mijn werk is inhoudelijk leuk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Mijn werk is maatschappelijk relevant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| d. Ik kan mezelf voldoende ontplooiën en | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Ik kan mijn capaciteiten binnen mijn huidige functie goed benutten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Mijn huidige functie sluit aan op mijn persoonlijke ambities | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Levensfasen

Er zijn twee levensfasen waarin een mens zich kan bevinden als hij/zij een baan heeft.

Fase 1: Jong volwassen

Deze fase wordt gevormd door mensen van ongeveer 15 tot 30 jaar. In deze fase staat een combinatie van opleiding en werk centraal. Naast de opleiding en het werk gaat de persoon de samenleving verkennen en zich oriënteren op hetgeen wat men in de toekomst zou willen doen. Dit uit zich onder andere door het vervullen van veel verschillende banen en functies. De definitieve keuzes in de werk- en privé-sfeer worden meestal tegen het einde van deze fase gemaakt. (Evenhuis, 2002, p.15 en van der Stigt, 2007, p.3).

Fase 2: consolidatie en 'spitsuur'

Deze fase wordt gevormd door mensen van ongeveer 30 tot 60 jaar. In deze fase staat een combinatie van werken, leren en zorgen centraal. De mensen in deze fase beschikken veelal over een afgeronde opleiding, zelfkennis en voldoende werkervaring. Daarnaast kennen zij hun eigen ambitieniveau. In het begin van deze fase worden veelal definitieve keuzes gemaakt in de werk- en privé-sfeer. Zo krijgen mensen vaak kinderen waardoor de man en/of vrouw te maken krijgt met zorgtaken. Wanneer het einde van deze fase nadert krijgt de man en/of vrouw vaak te maken met de zorg van de ouders. (Evenhuis, 2002, pp.15,16 en van der Stigt, 2007, pp.5,7).

4. In welke levensfasen kun je jezelf het meeste herkennen?

- Jong volwassen
 Consolidatie en 'spitsuur'

Loopbaanfasen

Er zijn vier loopbaanfasen waarin een mens zich kan bevinden.

Exploratiefase

Het identificeren van interesses, bekwaamheden, fit tussen persoon en werk en het identificeren van een professioneel zelfbeeld

Vestigingsfase

Het vergroten van je commitment aan je carrière, carrièrevoortgang en groei.

Handhavingsfase

Het vasthouden en handhaven van prestaties die eerder zijn bereikt en het onderhouden van het beeld dat mensen van zichzelf hebben.

Losmakingsfase

Het ontwikkelen van een nieuw zelfbeeld dat onafhankelijk is van het succes in je werk.

5. In welke loopbaanfase kun je jezelf het meest herkennen?

- Exploratiefase
 Vestigingsfase
 Handhavingsfase

Losmakingsfase

Het huidige personeelsbeleid

6. Welk rapportcijfer geef je het huidige personeelsbeleid?

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="checkbox"/> | 6 |
| <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 7 |
| <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 8 |
| <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 9 |
| <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> | 10 |

7. Welk rapportcijfer geef je de onderstaande aanvullende arbeidsvoorwaarden?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet/geen ervaring
a. Bedrijfsfitness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Fietsregeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Levensloop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Spaarloon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Vergoeding woon-werk- verkeer ruilen tegen eindejaarsuitkering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Zorgverzekering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Welk rapportcijfer geef je de onderstaande personeelsinstrumenten?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet/geen ervaring
a. Persoonlijk ontwikkelingsplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Interne opleidingen/cursussen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Externe opleidingen/cursussen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Introductieprogramma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Jaarplangesprek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Functioneringsgesprek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Beoordelingsgesprek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Hoe vaak heb je sinds de fusie een interne opleiding/cursus gevolgd?

.....

10. Hoe vaak heb je sinds de fusie een externe opleiding/cursus gevolgd?

.....

Inzetbaarheid

11. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen?

	Nooit	Zelden	Soms	Regelmatig	Vaak	Altijd
a. Ik ben tevreden met de kwaliteit van mijn werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Ik ben tevreden over de zorgvuldigheid waarmee ik werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Ik besteed mijn werktijd aan andere dingen dan mijn werkzaamheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Ik ben tevreden over mijn concentratie op mijn werkzaamheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen?

	Helemaal mee eens	Enigszins mee eens	Niet eens/niet oneens	Enigszins mee oneens	Helemaal mee oneens
a. Als ik ga solliciteren dan zou ik snel een goede andere baan hebben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Het is voor mij makkelijk om bij een andere organisatie een aantrekkelijke nieuwe functie te krijgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Het toekomstige personeelsbeleid

13. Welke arbeidsvoorwaarden hebben het meeste invloed op het aantal jaren dat je, met plezier, bij de gemeente Teylingen zal blijven werken? (maximaal drie antwoorden mogelijk)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Verlofregelingen | <input type="checkbox"/> Spaarregelingen |
| <input type="checkbox"/> Flexibele werktijden | <input type="checkbox"/> Vergoeding voor opleidingen |
| <input type="checkbox"/> Bedrijfsfitness | <input type="checkbox"/> Ziektekostenverzekering |
| <input type="checkbox"/> Telewerken | <input type="checkbox"/> Weet ik niet |

14. Het introductiebeleid bestaat onder andere uit een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers. Dit introductieprogramma bestaat uit een algemeen element voor alle medewerkers en keuze elementen voor individuele medewerkers. Op deze wijze wordt iedereen op de voor hem/haar geschikte wijze geïntroduceerd binnen de organisatie. Welk rapportcijfer zou je geven voor het introductiebeleid, als personeelsinstrument, wanneer het wordt ingevoerd zoals hierboven omschreven?

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 6 |
|----------------------------|----------------------------|

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 7 |
| <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 8 |
| <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 9 |
| <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> | 10 |

15. Het opleidingsbeleid bestaat uit twee delen. In het eerste deel worden de opleidingen beschreven waaraan de gehele organisatie behoefte heeft. In het tweede deel wordt de werkwijze uitgelegd met betrekking tot opleidingen voor individuele medewerkers. Wanneer een medewerker een opleiding wil volgen wordt er niet gekeken naar zijn/haar leeftijd en mag de medewerker een opleiding volgen op een ander vakgebied wanneer hij/zij in de toekomst een functie wil gaan vervullen binnen een ander vakgebied. Welk rapportcijfer zou je geven voor het opleidingsbeleid, als personeelsinstrument, wanneer het instrument wordt ingevoerd zoals hierboven omschreven?

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="checkbox"/> | 6 |
| <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 7 |
| <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 8 |
| <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 9 |
| <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> | 10 |

16. Het persoonlijk ontwikkelingsplan is een plan dat weergeeft hoe een medewerker zich in de toekomst wil ontwikkelen. Er wordt besproken hoe de medewerker op dit moment in zijn huidige functie functioneert en er worden concrete doelstellingen geformuleerd met betrekking tot de ontwikkeling op de lange termijn. Daarnaast wordt aangegeven hoe deze doelstellingen gerealiseerd gaan worden. Welk rapportcijfer zou je geven voor het persoonlijk ontwikkelingsplan, als personeelsinstrument, wanneer het wordt uitgevoerd zoals hierboven omschreven?

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="checkbox"/> | 6 |
| <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 7 |
| <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 8 |
| <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 9 |
| <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> | 10 |

17. De persoonlijke ontwikkelingsrekening is een budget dat de medewerker zelf tot zijn beschikking heeft en onder bepaalde randvoorwaarden kan uitgeven om zichzelf verder te ontwikkelen. Doordat het budget persoonlijk is draagt de medewerker zelf de verantwoordelijkheid voor zijn/haar eigen ontwikkeling. Welk rapportcijfer zou je geven voor de persoonlijke ontwikkelingsrekening, als personeelsinstrument, wanneer het instrument wordt ingevoerd zoals hierboven omschreven?

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="checkbox"/> | 6 |
| <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 7 |
| <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 8 |
| <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 9 |
| <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> | 10 |

18. De erkenning van verworven competenties is een instrument waarmee vaardigheden die eerder verworven zijn worden beoordeeld en in kaart worden gebracht. Op deze manier kunnen competenties die men in de praktijk heeft opgedaan erkend worden. Zo kan men, soms, zonder al te veel scholing diploma's en certificaten halen, omdat de competenties worden gemeten aan de

hand van bestaande opleidingen. Welk rapportcijfer zou je geven voor de erkenning van verworven competenties, als personeelsinstrument, wanneer het instrument wordt ingevoerd zoals hierboven omschreven?

<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	6
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	7
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	8
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	9
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	10

19. In het functioneringsgesprek wordt samen met de leidinggevende gesproken over het werk, de uitvoering van het werk en de arbeidsomstandigheden. In dit gesprek wordt niet echt gesproken over de resultaten van de medewerker, maar meer over hoe de medewerker tot de resultaten komt. Daarnaast wordt over de toekomst van de medewerker binnen de organisatie gesproken en wat de organisatie voor de medewerker in de toekomst kan betekenen. Welk rapportcijfer zou je geven voor het functioneringsgesprek, als personeelsinstrument, wanneer het wordt ingevoerd zoals hierboven omschreven?

<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	6
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	7
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	8
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	9
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	10

20. In het beoordelingsgesprek vindt de beoordeling plaats van de medewerker door de leidinggevende en worden belonings- en promotiebeslissingen besproken. Daarnaast wordt er gesproken over het functioneren van de medewerker in de toekomst. Welk rapportcijfer zou je geven voor het beoordelingsgesprek, als personeelsinstrument, wanneer het wordt ingevoerd zoals hierboven omschreven?

<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	6
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	7
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	8
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	9
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	10

21. Bij functieverandering kan men denken aan promotie en demotie. Bij promotie gaat een medewerker een functie vervullen welke zich op een hoger functieniveau bevindt dan zijn huidige functie. Bij demotie gaat de medewerker vrijwillig een lagere, minder belastende, functie vervullen wanneer hij/zij vanwege omstandigheden de functie niet meer aan kan. Het personeelsinstrument functieverandering wordt door de leidinggevende van de medewerker aanbevolen of de medewerker geeft aan dat hij/zij hier behoefte aan heeft. Het instrument wordt echter pas ingezet als de medewerker hiermee akkoord gaat. Welk rapportcijfer zou je geven wanneer de mogelijkheid tot functieverandering, als personeelsinstrument, wordt ingevoerd zoals hierboven omschreven?

<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	6
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	7
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	8
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	9
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	10

22. Functieaanpassing bestaat uit taakverlichting, functieverbreding en functieverrijking. Bij taakverlichting wordt de functie die de medewerker vervuld aangepast aan de mogelijkheden en capaciteiten van de medewerker. Bij functieverbreding gaat de medewerker binnen zijn/haar functie meer taken vervullen op hetzelfde niveau. Bij functieverrijking wordt de functie die de medewerker vervuld uitgebreid met taken op verschillende niveaus. Het personeelsinstrument functieaanpassing wordt door de leidinggevende van de medewerker aanbevolen of de medewerker geeft aan dat hij/zij hier behoefte aan heeft. Het instrument wordt echter pas ingezet als de medewerker hiermee akkoord gaat. Welk rapportcijfer zou je geven wanneer de mogelijk tot functieaanpassing, als personeelsinstrument, wordt ingevoerd zoals hierboven omschreven?

<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	6
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	7
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	8
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	9
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	10

23. Bij een detachering gaat een medewerker tijdelijk andere werkzaamheden uitvoeren die aansluiten bij zijn/haar kennis en expertise. Een detachering kan zowel intern als extern plaatsvinden. Wanneer er een externe detachering plaatsvindt is er wel altijd sprake van een terugkeergarantie wanneer de detachering is afgelopen. Het personeelsinstrument detachering wordt door de leidinggevende van de medewerker aanbevolen of de medewerker geeft aan dat hij/zij hier behoefte aan heeft. Het instrument wordt echter pas ingezet als de medewerker hiermee akkoord gaat. Welk rapportcijfer zou je geven voor detachering, als personeelsinstrument, wanneer dit wordt ingevoerd zoals hierboven omschreven?

<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	6
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	7
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	8
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	9
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	10

24. Bij job rotation ga je een andere functie vervullen op hetzelfde functieniveau. Een wisseling van functie kan het vastroesten in een functie voorkomen en kan de medewerker gemotiveerd houden. Het personeelsinstrument job rotation wordt door de leidinggevende van de medewerker aanbevolen of de medewerker geeft aan dat hij/zij hier behoefte aan heeft. Het instrument wordt echter pas ingezet als de medewerker hiermee akkoord gaat. Welk rapportcijfer zou je geven voor job rotation, als personeelsinstrument, wanneer dit wordt ingevoerd zoals hierboven omschreven?

<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	6
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	7
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	8
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	9
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	10

25. Bij mentor- en coachtaken wordt de informatie die de vaak wat oudere medewerkers bezitten, overgebracht op andere, jongere, medewerkers. Zodat de kennis, wanneer de oudere medewerkers vertrekken, behouden blijft voor de organisatie. Het personeelsinstrument mentor- en coachtaken wordt door de leidinggevende van de medewerker aanbevolen of de medewerker geeft aan dat hij/zij dit graag zou willen doen. De medewerker gaat de mentor- en coachtaken echter pas uitvoeren wanneer de leidinggevende en de medewerker hiermee akkoord gaan. Welk rapportcijfer zou je geven voor de mentor- en coachtaken, als personeelsinstrument, wanneer het instrument

wordt ingevoerd zoals hierboven omschreven?

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="checkbox"/> | 6 |
| <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 7 |
| <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 8 |
| <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 9 |
| <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> | 10 |

26. In het persoonlijk uittredingsplan worden afspraken vastgelegd voor de laatste jaren tot de datum van pensionering. Zo weten de werkgever en de medewerker beide op tijd waar zij aan toe zijn. Welk rapportcijfer zou je geven voor het persoonlijk uittredingsplan wanneer het instrument wordt ingevoerd zoals hierboven omschreven?

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="checkbox"/> | 6 |
| <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 7 |
| <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 8 |
| <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 9 |
| <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> | 10 |

27. Welke instrumenten dragen volgens jou het meeste bij aan de inzetbaarheid in je huidige functie? (maximaal vijf antwoorden mogelijk)

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Introductieprogramma | <input type="checkbox"/> | Functieverandering |
| <input type="checkbox"/> | Opleidingsbeleid | <input type="checkbox"/> | Functieaanpassing |
| <input type="checkbox"/> | Persoonlijk ontwikkelingsplan | <input type="checkbox"/> | Detachering |
| <input type="checkbox"/> | Persoonlijke ontwikkelingsrekening | <input type="checkbox"/> | Job rotation |
| <input type="checkbox"/> | Erkenning van verworven competenties | <input type="checkbox"/> | Mentor- en coachtaken |
| <input type="checkbox"/> | Functioneringsgesprek | <input type="checkbox"/> | Persoonlijk uittredingsplan |
| <input type="checkbox"/> | Beoordelingsgesprek | <input type="checkbox"/> | Geen van de instrumenten |

28. Welke instrumenten dragen volgens jou het meeste bij aan je inzetbaarheid in een andere functie? (maximaal vijf antwoorden mogelijk)

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Introductieprogramma | <input type="checkbox"/> | Functieverandering |
| <input type="checkbox"/> | Opleidingsbeleid | <input type="checkbox"/> | Functieaanpassing |
| <input type="checkbox"/> | Persoonlijk ontwikkelingsplan | <input type="checkbox"/> | Detachering |
| <input type="checkbox"/> | Persoonlijke ontwikkelingsrekening | <input type="checkbox"/> | Job rotation |
| <input type="checkbox"/> | Erkenning van verworven competenties | <input type="checkbox"/> | Mentor- en coachtaken |
| <input type="checkbox"/> | Functioneringsgesprek | <input type="checkbox"/> | Persoonlijk uittredingsplan |
| <input type="checkbox"/> | Beoordelingsgesprek | <input type="checkbox"/> | Geen van de instrumenten |

Persoonskenmerken

29. Wat is je geslacht?

- Man
 Vrouw

30. Wat is je geboortjaar?

.....

31. Wat is de samenstelling van je huishouden?

- Gehuwd of samenwonend zonder thuiswonende kinderen
- Gehuwd of samenwonend met thuiswonende kinderen
- Eénouder huishouden
- Alleenstaand
- Anders, namelijk

32. Welke leeftijd hebben je kinderen?

- Kind 1
- Kind 2
- Kind 3
- Kind 4
- Kind 5
- Kind 6
- Kind 7
- Ik heb geen kinderen

33. Hoeveel uur per dag besteed je gemiddeld aan huishoudelijk- en zorgtaken?

.....

34. Wat vind je over het algemeen genomen van je gezondheid?

- Uitstekend
- Goed
- Ruim voldoende
- Matig
- Slecht

35. Op welke afdeling ben je werkzaam?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Advies en ondersteuning | <input type="checkbox"/> Gemeentewinkel |
| <input type="checkbox"/> Facilitaire Zaken | <input type="checkbox"/> Ruimtelijke ontwikkeling |
| <input type="checkbox"/> Bedrijfsinformatie | <input type="checkbox"/> Maatschappelijke ontwikkeling |
| <input type="checkbox"/> Gemeentewerken | <input type="checkbox"/> Griffie |
| <input type="checkbox"/> Beheer Leefomgeving | <input type="checkbox"/> Anders, namelijk |

36. Hoeveel jaar werk je in de onderstaande situaties en ben je nog van plan in de onderstaande situaties te blijven werken?

- | | Minder dan
2 jaar | Tussen de 2
en 5 jaar | Tussen de 5
en 10 jaar | Tussen de
10 en 20
jaar | Meer dan 20
jaar | Weet ik niet |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Hoeveel jaar ben je werk- | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- zaam in dezelfde functie (de jaren voor de fusie meegeteld)
- b. Hoeveel jaar ben je nog van plan deze functie te vervullen
- c. Hoeveel jaar ben je werkzaam binnen hetzelfde vakgebied (de jaren voor de fusie meegeteld)
- d. Hoeveel jaar ben je nog van plan binnen dit vakgebied te blijven werken
- e. Hoeveel jaar ben je werkzaam binnen Voorhout, Warmond en Sasenheim, later de gemeente Teylingen?
- f. Hoeveel jaar ben je nog van plan binnen de gemeente Teylingen te blijven werken?

37. Op welke leeftijd wil je stoppen met werken?

- | | | | |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Voor mijn 60e | <input type="checkbox"/> | 66 |
| <input type="checkbox"/> | 60 | <input type="checkbox"/> | 67 |
| <input type="checkbox"/> | 61 | <input type="checkbox"/> | 68 |
| <input type="checkbox"/> | 62 | <input type="checkbox"/> | 69 |
| <input type="checkbox"/> | 63 | <input type="checkbox"/> | 70 |
| <input type="checkbox"/> | 64 | <input type="checkbox"/> | Na mijn 70e |
| <input type="checkbox"/> | 65 | <input type="checkbox"/> | Weet ik nog niet |

38. Graag zou ik met een aantal medewerkers wat dieper van gedachten wisselen over de instrumenten in het gewenste personeelsbeleid. Ben je hier in geïnteresseerd?

- Ja, mijn naam is
- Nee, liever niet

Als u kans wilt maken op één van de VVV-bonnen van 20 euro kunt u hieronder uw naam achterlaten.

.....

Figuur II.1 Schriftelijke vragenlijst



Bijlage III Interview

In paragraaf 8.4.3 is beschreven dat de interviews die zijn afgenomen onder de afdelingshoofden semi-gestructureerd zijn. Bij deze vorm liggen de onderwerpen van tevoren vast, maar bestaat er wel de mogelijkheid tot het stellen van aanvullende vragen. De onderwerpen van de interviews zijn:

- Het huidige personeelsbeleid:
 - De inhoud van het huidige personeelsbeleid;
 - De mening over het huidige personeelsbeleid;
 - De uitvoering van het huidige personeelsbeleid;
 - De persoonlijke kenmerken van de medewerker in relatie tot het huidige personeelsbeleid.
- Het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid:
 - De inhoud van het leeftijdsbewust personeelsbeleid;
 - De mening over het leeftijdsbewust personeelsbeleid;
 - Beoordeling van de instrumenten personeelsplanning en aannamebeleid;
 - De instrumenten die opgenomen moeten worden in het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid;
 - De eisen om het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid te laten slagen.

Het interview is afgenomen bij de volgende personen:

- Richard Vrieling: afdelingshoofd Advies en Ondersteuning;
- Koos van Asten: afdelingshoofd Bedrijfsinformatie en interim afdelingshoofd Facilitaire Zaken;
- Ine van Holland: afdelingshoofd Gemeentewinkel;
- Suzanne Smeets: afdelingshoofd Maatschappelijke ontwikkeling;
- Marco Witkamp: afdelingshoofd Gemeentewerken;
- Kees stoffer: afdelingshoofd Beheer Leefomgeving.



Bijlage IV Verslagen interviews

In deze bijlage worden de verslagen van de interviews met de afdelingshoofden weergegeven. Namen en uitspraken waardoor te herleiden valt met welk afdelingshoofd het interview is gehouden, zijn uit de verslagen weggehaald. Daarnaast zijn de verslagen in een willekeurige volgorde opgenomen in deze bijlage.

Verslag interview I

Renate geeft een inleiding.

De inhoud van het huidige personeelsbeleid

Nou ja, je hebt allemaal van die regeling van gedeeltelijk stoppen en doorwerken. En ik weet dat mensen als ze gedeeltelijk stoppen of als ze een aantal dagen niet meer werken dat ze dan wel wat langer moeten door werken, dus dat is een instrument. Daarnaast heb je die hele cyclus van functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en popgesprekken. Hoe je met ziekte omgaat dat je dan na twee dagen moet bellen en dat je daar de arbo bij hebt. De arbo-arts die begeleidt ons als leidinggevende van hoe we daar me om moeten gaan. De wet poortwachtersregeling heeft allemaal formulieren die dwingt je ook daar plannetjes voor te maken en in overleg te gaan. Hmm personeelsbeleid wat heb je nog meer. Flexibele werktijden dus dat maakt ook uit in hoeverre mensen langer kunnen blijven werken, hoe flexibel wij daar mee omgaan. Wat heb je nog meer voor personeelsbeleid. Je aannamebeleid natuurlijk. Het is lastig om te zeggen het is een weerwar van allerlei instrumenten. Ja waarbij ik zelf het gevoel heb dat ik daar, dat is natuurlijk een beetje de moderne tijd, dat er steeds meer bij jou als leidinggevende komt te liggen. Ik moet de afdeling bezet hebben en ik moet dat draaien en daar gebruik ik bij wat ik aan instrumenten daarvoor kan gebruiken.

De mening over het huidige personeelsbeleid

Ik heb het gevoel dat best wel veel mensen hier komen werken maar ook blijven werken, omdat bij gemeenten toch wel wat meer aandacht is voor personeelsbeleid dan bij andere bedrijven. Ik denk dat er hier wel veel aandacht is voor personeelsbeleid. Als er problemen zijn met mensen wordt daar goed mee omgegaan. Er zijn ook allerlei systemen voor en er wordt ook echt wat mee gedaan. Ik heb niet het gevoel dat het zo slecht is bij de gemeente. Ik zit even te denken wat ik dan zou missen. Of dingen die beter zouden kunnen of anders ingevuld zouden kunnen worden. Nou waar ik wel een beetje het probleem in zie is het beloningsbeleid. Nou het is niet zo slecht hoor, maar ik zie in de toekomst wel problemen met de steeds krappere wordende arbeidsmarkt. Zeker op bepaalde vakgebieden. Al die babyboomers, 50 plussers, gaan straks met een jaar of tien allemaal de deur uit. En dan is het helemaal een probleem. Bij de gemeente heb je heel erg een systeem met schaaltsjes en periodieken. Dat ligt heel erg vast, de CAO's. Dat is ook wel de cultuur he we zijn allemaal heel erg groot gebracht met we zijn allemaal gelijk, we zitten allemaal in schaaltsjes. Ik heb zelf heel sterk het gevoel dat wij, met wat er gaat, veel flexibeler, gedifferentieerder en veel persoonlijker met mensen om moeten gaan en eruit moeten zien te komen om in die concurrentieslag mee te gaan. En misschien ook wel niet alleen met beloningen maar ook met mensen zelf opleiden. Nu halen we het allemaal van buiten maar misschien moet je ook wel veel meer mensen omscholen. Want je hebt natuurlijk best mensen die aanleg hebben, maar later een andere opleiding

zijn gaan volgen. Dus ik denk dat je daar naar de toekomst wel andere instrumenten voor nodig hebt. En dan zie ik wel dat nu de cultuur bij deze gemeente en bij de directie is van oké als blijkt dat er een arbeidsmarkttoelage nodig is doen we dat, maar dat zijn allemaal nog een beetje lapmiddelen. Ik denk dat er naar de toekomst meer gedaan moet worden aan zelf scholing, omdat je ze gewoon niet meer vindt, en dat je veel gedifferentieerder moet gaan belonen. Nog één punt. Met de functiewaardering zie je dat beleid meer scoort dan specialistisch. Ik denk daarvan we zijn helemaal gek, de arbeidsmarkt achterhaalt ons. Specialisten zijn bijna niet meer te vinden. Beleid is ook wel een moeilijk vak, maar daar kun je putten uit zoveel opleidingen als je maar analytisch bent en kunt schrijven. Maar ga iemand die geen specialistische opleiding heeft, maar eens een specialistische opleiding laten volgen dat is bijna niet te doen. Ik denk dat de functiewaardering nog steeds niet goed is.

De uitvoering van het huidige personeelsbeleid

Ik heb steeds meer het gevoel dat het hele personeelsbeleid van mijn afdeling bij mezelf ligt. En dat ik alleen een beetje faciliterend ondersteuning kan vragen bij P&O, maar dat krijg ik dan ook wel. Maar als het echt gaat over zaken van problemen met je personeel en hoe je dat met aanpakken en daarmee aan de slag gaat dat doe je zelf. En ook het hele personeelsaannamesbeleid. Vroeger zat P&O er heel erg zwaar in met de selectie, maar nu is dat niet meer zo ze komen alleen nog bij het arbeidsvoorwaardengesprek. Maar ik vind dat geen slechte ontwikkeling, dat de afdelingshoofden steeds meer P&O taken gaan doen. Nou weet je wat het is je wordt als afdelingshoofd heel erg verantwoordelijk gesteld voor je afdeling, dat het draait enzo. Ik zou er niet aan moeten denken dat personeelsselectie, beoordelingen, of problemen met medewerkers heel erg sterk worden aangestuurd door P&O, want uiteindelijk word je als afdelingshoofd afgerekend op loopt je afdeling en daarbij is bijvoorbeeld de personeelsaannames heel erg belangrijk. Verder heb ik er ook nooit problemen mee ervaren dat ik die taken erbij kreeg. Ik heb zelf een achtergrond waardoor het voor mij niet lastig is die taken uit te voeren. Wij hebben hier ook zelf een instrument ontwikkeld. Als wij hier mensen aannemen, beleidsmedewerkers, dan laten we ze hier achter de computer een casus doen na het eerste gesprek. In 2,5 uur moeten ze dan een collegeadvies schrijven. Bij de beoordeling wordt dan rekening gehouden met of ze net van school komen of niet. Daaruit kan je wel halen of iemand analytisch is, kan schrijven en creatief is. Daar haal je zoveel uit. Maar het is wel grappig als je ziet hoe het gaat. Het is per afdeling verschillend hoe je de selectie doet en dat je dit soort instrumenten toepast. Organisatiebreed gebeurt dat niet.

De persoonlijke kenmerken van de medewerker in relatie tot het huidige personeelsbeleid

Nou ik merk wel dat heel af en toe bij oudere medewerkers je er wel naar kijkt. Dat is bijvoorbeeld bij opleidingen en beoordelingen. Ik heb het dan over mensen die nog een jaar of 3-4 te gaan hebben, dat ik dan wel een beetje denk van ja he. Ik zou best, dat zie je ook bij de personeelsaannames, iemand van 52 willen aannemen. Vroeger was het dan wel gedaan. Die kan nog 10-12 jaar mee en dat is voor mij nog een hele lange periode. Ik wil best wel mensen van boven de 50 aan opleidingen deel laten nemen. Eigenlijk begint het past te spelen als je zo'n jaar of 3-4 nog te gaan hebt. Dan vraag ik me af of het nog nut heeft. Wat je wel vaak ziet is dat mensen boven de 50 jaar zelf niet meer zo interesse hebben, die hebben het vaak wel gehad. Er zijn niet zoveel mensen boven de 50 die zich nog aan alle kanten willen scholen en ontwikkelen.

De inhoud van het leeftijdsbewust personeelsbeleid

Wat je weet is dat wij een tekort krijgen aan personeel. Dus ik neem aan dat we eronder verstaan: Hoe weten wij mensen langer in het arbeidsproces te houden en welke instrumenten kunnen daaraan bijdragen.

Renate geeft uitleg over het leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De mening over het leeftijdsbewust personeelsbeleid

Je zal wel moeten. Ik voorzie echt scenario's. Dat is eigenlijk nu al aan de gang dat we een flink tekort hebben. Ik denk ook dat de mensen steeds meer geld krijgen om langer door te werken.

Beoordeling van de instrumenten personeelsplanning en aannamebeleid

- Personeelsplanning: Nou wat volgens mij wel een beetje een probleem bij gemeenten is, is dat het een wirwar van producten en specialisaties is. Ik kan me voorstellen dat als je een bedrijf hebt die een paar producten maakt dat je veel beter weet die gaat weg en daar kunnen we die mensen voor opleiden. Dat kun je beter plannen dan bij gemeenten, omdat het een wirwar aan kennis, producten en specialisaties is en dat is ook nogal onderhevig aan wensen van de politiek, wat er van het rijk komt en wat er wordt geprivatiseerd en niet. Je ziet überhaupt bij een organisatie van 200-250 man dat je eigenlijk een beetje te klein bent om te zeggen we gaan mensen opleiden want die plek komt dan vrij. Datzelfde is nu eigenlijk een beetje met dat high potential programma. Ja dan zijn ze geschoold en moeten ze een plekje krijgen, maar de vraag is of dat plekje er is. Dan moet er maar net iemand onder de tram lopen. Maar als je bij een grotere gemeente werkt dan weet je dat als je zo'n klasje maakt en let op het verloop dat je ze altijd wel kwijt kunt. Misschien kunnen wij wel inspelen op de personeelsproblemen die we zien aankomen door bepaalde onderdelen van de gemeente te regionaliseren en ik kan me hierdoor ook aantrekkelijker maken op de arbeidsmarkt. Maar of het de armoede verdelen is of dat het veel oplost weet ik niet helemaal. Ik zou personeelsplanning misschien in zijn algemeenheid niet doen, maar je kan het misschien wel specifiek doen. Alle gemeenten zitten met die technische functies enorm in hun maag, dat is nu al aan de hand. En dat houden een hoop gemeentes nu al in stand door allemaal inhuur van bureaus en weet ik wat allemaal meer. Dus dat je denkt, dat is ook een soort van planning, dat gaat alleen maar erger worden en dat je daar gezamenlijk iets in probeert te doen. Kijk bijvoorbeeld mensen opleiden in dat soort technische vakken is als individuele gemeente ontzettend moeilijke. Maar dat zou je heel goed regionaal kunnen doen. Want voor opleiden zijn wij ook bijna te klein. Maar als wij dit met Holland-Rijnland zou doen kan je wel een klasje beginnen met technenuten daar zou iedereen wel baat bij hebben denk ik.
- Aannamebeleid: Nee, ik denk dat je het je niet kunt permitteren. Ik denk dat de arbeidsmarkt zo slecht wordt. Je bent gewoon allerlei fratsen aan het uithalen om het bezet te krijgen. Ondertussen doe je het natuurlijk wel een beetje. Wij hebben hier ook wat jonge mensen binnengehaald, omdat we dachten dat is goed voor de afdeling. Dus je doet het wel, maar alleen waar je het je dat kan permitteren.

De instrumenten die opgenomen moeten worden in het gewenste beleid

Nou ik denk dat als je mensen lang wil behouden dat functieverandering en functieaanpassing er sowieso in moeten. En daar heb je natuurlijk ook functioneringsgesprekken bij nodig om te weten hoe mensen erin zitten. Maar ik denk wel dat als je ze lang wilt behouden dan moet er ook wat gebeuren met die

mensen. Ik denk dat als je mensen lang in huis wilt houden dat ze op een gegeven moment iets anders moeten kunnen doen. Dat hoeft niet altijd een compleet andere baan te zijn, maar het kan ook binnen een afdeling zijn. Dat kan voor mensen soms ook wel eens interessant houden omdat ze denken ik wil me wel eens daar mee bezighouden of me daar in scholen. Mensen zoeken op een gegeven moment toch naar een beetje uitdaging of verandering. In jobrotation zie ik ook wel wat alleen zitten er wel beperkingen aan. Een beleidsmedewerker RO moet op een gegeven moment wel een beleidsmedewerker welzijn kunnen worden. En ik vind dat je de medewerkers daar ook de kans voor moet geven, omdat dat in het belang is van de medewerker en de gemeente is. Daarnaast zijn het POP-gesprek en het beoordelingsgesprek ook belangrijk. Detachering vind ik geen goed instrument om mensen langer duurzaam inzetbaar te houden binnen de gemeente Teylingen. Ik zie dit meer als een uitstroom instrument. Meestal zie je als iemand gedetacheerd gaat worden dat hij het een beetje gehad heeft of wat anders wil. En als je dan in een andere organisatie zit en het leuk vindt heb je meer kans dat die persoon weg gaat dan dat hij terugkomt. Met die erkenning van verworven competenties weet ik niet of je mensen langer binnen houdt. Ik denk van niet. Ik vind het allemaal veel instrumenten die een soort van voorwerk zijn tot functieverandering en functieaanpassing.

De eisen om het gewenste beleid te laten slagen

Nou geld denk ik. Ik denk dat geld voor mensen een belangrijke drijfveer zou zijn om langer duurzaam inzetbaar te blijven. Ja, en wat denk ik wel belangrijk is, is dat je erkent dat het maar weinig medewerkers boven een bepaalde leeftijd gegeven is dat ze mee kunnen komen met de nieuwste ontwikkelingen. Ik denk dat als je ze langer wilt behouden dat het wel belangrijk is dat je rekening met ze houdt in wat voor taken je ze geeft. Dat het wel iets is wat bij ze past. Ik heb altijd het gevoel dat het een beetje een ondergeschoven kindje is. Er wordt altijd maar verondersteld mensen moeten zich weer scholen en dat kunnen ze ook. Wat is soms wel moeilijk vind is met die beloningen. Je hebt als afdelingshoofd een soort van vrijheid nodig om daarmee te kunnen dealen en wheelen, maar je bent hierbij vaak ingeperkt door organisatie regeltjes. Je hebt als afdelingshoofd niet echt de vrijheid om met salarissen te schuiven. Bepaalde vrijheden heb je niet. Ik denk zelf nog steeds dat het onontkoombaar is dat je een veel gedifferentieerder personeelsbeleid krijgt. Dat je veel meer met mensen individueel afspraken moet maken om eruit te komen dan naar het geheel te kijken. Maar dit is echt een cultuurverandering voor gemeenteland. Als ik zie hoe mensen allemaal naar elkaar kijken en zich met elkaar vergelijken zal dit erg moeilijk worden.

Verslag interview II

Renate geeft inleiding.

De inhoud van het huidige personeelsbeleid

Het personeelsbeleid is volgens mij heel erg gericht op het scheppen van randvoorwaarden zodat het personeel dat je in dienst hebt zo optimaal mogelijk zijn werk kan doen. De instrumenten die daaronder vallen zijn opleidingsinstrumenten, arbeidsrandvoorwaarden, stimuleringsregelingen, beloningssysteem, beoordelingsgesprekken, functioneringsgesprekken en jaarplangesprekken.

De mening over het huidige personeelsbeleid

We zijn nu heel erg actief met het uitrollen van het HRM-beleid waar ik een groot voorstander van ben. Op het moment dat het HRM-beleid is uitgerold denk ik dat het aardig volledig is. En ik denk dat je steeds moet kijken wat gebeurt er om me heen en hoe moet ik daarop inspelen. Dat je wel de actualiteit in de gaten moet houden.

De uitvoering van het huidige personeelsbeleid

Personeelszaken ontwikkelt het beleid en neemt initiatieven. Vanuit het MO komen er vragen van wij zouden graag dit willen en dit wordt voorgelegd aan personeelszaken die daarvoor een voorstel gaan ontwikkelen. Dat is een beetje de weg zoals het nu loopt. Verder doe ik de zaken die betrekking hebben op het personeel gedeeltelijk zelf. Als ik kijk naar de sollicitatiegesprekken doe ik die zelf, maar op het moment dat het gaat over de arbeidsvoorwaarden en het salaris doe ik dit samen met P&O. Het opleidingsbeleid doe ik zelf. Daar waar mensen extra ondersteuning behoeven doe ik dit meestal zelf, maar wanneer het te specifiek wordt vraag ik ondersteuning bij P&O.

Wat een verschil is voor de fusie en na de fusie is dat de werkwijze in grote lijnen wel hetzelfde is gebleven, maar toen moesten wij nog heel vaak naar het college om een go/no-go te krijgen, maar deze bevoegdheid is nu lager in de organisatie gelegd. En dat ervaar ik als zeer prettig. Verder heb ik nooit problemen met het uitvoeren van de personeelstaken, omdat ik zodra het aan de orde is een beroep kan doen op P&O. Dat vind ik ook wel van belang, want ik vind dat je als afdelingshoofd de lijnen moet uitzetten, maar dat je dan onderweg gevoed wordt door mensen die weten van ja als je dat wilt moet je hiermee rekening houden en dat kan je zo oplossen. Dat vind ik wel een hele belangrijke.

De persoonlijke kenmerken van de medewerker in relatie tot het huidige personeelsbeleid

Ik kijk vooral naar iemand zijn motivatie. Als iemand die nu iets anders doet en zegt ik ben 30 en wil een vierjarige opleiding gaan volgen omdat ik wil werken aan me toekomst. Zeg ik geweldig dat moet je vooral doen. Als iemand 58 is en zegt ik wil een vierjarige opleiding volgen, moet je het er naar mijn idee wel met elkaar over hebben denk ik. Maar er is wat mij betreft geen kritieke grens ik kijk veel meer naar motivatie.

De inhoud van het leeftijdsbewust personeelsbeleid

Ik krijg de associatie dat je heel doelgroepgericht inzet. Hebben wij dat op dit moment niet? Nee. Dat zegt al iets denk ik.

Renate geeft uitleg over het leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De mening over het leeftijdsbewust personeelsbeleid

Als dit het inhoudt ja. Maar heel veel van deze instrumenten hebben we dan al. Niet alles staat op papier, maar we doen veel dingen al wel.

Beoordeling van de instrumenten personeelsplanning en aannamebeleid

- Personeelsplanning: Als je dit zo zegt, denk ik wat kan ik eraan hebben. Ik denk dat het heel erg afhankelijk is van de arbeidsmarkt. Ik sta er nog even neutraal in. Het ligt eraan hoe het ingevuld wordt, het is me nog even te vaag.
- Aannamebeleid: Nou als ik eerlijk ben werkt het vaak zo dat je liever ervaren mensen hebt, maar dat de arbeidsmarkt soms zo is dat je de grens moet verleggen. Als ervaren mensen niet beschikbaar zijn moet je ze zelf gaan opleiden. En op zich kan dat ook goed uitpakken en werken. Ik heb het zelf een aantal keer gedaan. Die medewerkers leiden we zelf intern op ondersteund door een externe opleiding. Dat vergt in het begin wel even een extra investering en vooral in het begin is dat even lastig. Je hebt een vacature en die wil je eigenlijk meteen efficiënt invullen en dan moet je een periode overbruggen dat je er niet meteen 100% profijt van hebt. Het voordeel is wel dat dan je vaak mensen binnenhaalt met een frisse blik. Dus er zitten ook absoluut voordelen aan. Ik zie het nut niet echt in daar een beleid voor te maken, het is heel erg maatwerk en het kan per team verschillen. Je bent afhankelijk van een aantal externe factoren.

De instrumenten die opgenomen moeten worden in het gewenste beleid

Persoonlijk uittredingsplan sta ik neutraal tegenover, omdat dan vooral nieuwsgierig ben naar de meerwaarde. Op dit moment heb ik er nog niet echt een beeld van. Introductiebeleid, opleidingsbeleid, POP zeer zinvol. Met de erkenning van verworven competenties heb ik niks. Functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken prima. Functieverandering heel goed. Functieaanpassing prima. Detachering ook heel goed als je dat kan doen. Jobrotation ook. En mentor- en coachtaken lijkt me ook leuk als mensen dat willen doen. Ik weet niet of ze stuk voor stuk bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Ik denk niet allemaal. Een beoordelingsgesprek zorgt er niet voor dat iemand hier langer blijft. Functieaanpassing kan er wel voor zorgen dat mensen blijven in plaats van dat ze weg gaan. Detachering is juist een instrument dat iemand tijdelijk buiten je organisatie of afdeling wordt geplaatst. Maar dat kan heel verfrissend zijn voor beide partijen. Job rotation: het kan er in ieder geval voor zorgen dat iemand niet binnen een afdeling maar binnen de organisatie blijft werken. En mentor- en coachtaken kan een functie tijdelijk interessanter maken. Ik geloof wel dat als iemand echt weg wil gaat ie weg. Ik vraag me af of je altijd moet willen dat tegen te houden, want dan houd je ook iemand zijn ontwikkeling tegen. Bij mij gaan ook wel eens mensen weg en die gaan dan naar een andere afdeling. Dat vind ik ontzettend jammer, maar ik snap het dat iemand door wil groeien. En dat is met dit soort instrumenten ook, die werken tijdelijk, die houden iemand 1 jaar tegen of 1,5 jaar maar voor de rest zou je dat niet moeten willen. Het is goed als mensen af en toe wisselen, daar ben ik ook wel een voorstander van.

De eisen om het gewenste beleid te laten slagen

Het moet uitgevoerd worden. Daar is creativiteit en budget voor nodig vooral waar je het hebt over de detachering. Ik denk dat als je het hebt over functieverandering, functieaanpassing en detachering je vertrouwen en veiligheid nodig hebt binnen een organisatie. Ik denk als je gaat werken met mentor- en coachtaken je daar mensen voor moet toerusten. Dus dat je mensen een opleiding laat volgen zodat het op een goede en professionele manier neergezet kan worden. Dat zal per onderdelen verschillen. Je zal duidelijk moeten communiceren

naar de medewerker dat het er is. In sommige gevallen zal je het afdelingshoofd moeten trainen om er op een goede manier mee om te kunnen gaan.

Overige opmerkingen

Ik mis het gezondheidsbeleid. Ik heb het dan over het stimuleren om mensen gezond te houden. Dat is iets waarvan ik denk daar ligt nog een hele grote uitdaging. Maar ook om dat op een hele creatieve manier in te vullen. En de definitie van gezondheid ruim te pakken. Dat is een geestelijke gezondheid, maar ook een lichamelijke gezondheid.

Verslag interview III

Renate geeft inleiding.

De inhoud van het huidige personeelsbeleid

Aan de diverse instrumenten die er zijn. Van de lonen tot aanstellingen, zorgverlof, ziekteverzuim, arbo en dat soort dingen.

De mening over het huidige personeelsbeleid

Ik gebruik niet alle instrumenten altijd, omdat het er heel erg vanaf hangt wat er op een bepaald moment nodig is. Of het de ondersteuning van heel de afdeling betreft of de ondersteuning van een groep medewerkers. Ik mis niks, maar gebruik niet altijd alles met name de arbozaken gebruik ik maar heel beperkt. We hebben toch voornamelijk mensen in een kantoorfunctie zitten dus dat staat bij ons niet als eerste op de aandachtlijst. Van instrumenten als flexibel belonen en dergelijke maken wij nog te weinig gebruik. Ik vind dat nog te weinig uit de verf komen. Daar zou wat mij betreft nog wel wat in kunnen gebeuren de komende jaren, maar dat moet je zorgvuldig doen. Daar moet je goed over nadenken hoe je dat doet. Op dit moment is het niet echt een knelpunt dat is te zwaar. Maar je kan het sterker uitbouwen dan dat we nu doen. Als je bij wijze van spreken kijkt naar de beoordelingssystematiek is dat niet te nadrukkelijk met elkaar verbonden. Wanneer levert bijvoorbeeld een score extra beloning op en wanneer niet, maar dan ook omgedraaid, financiële prikkels bij niet voldoende score. En regelingen voor werktijden en dergelijke zijn heel erg soepel. Ik denk dat het erg goed is, voor vrouwen met kleine kinderen. Dat is de enige manier om hen vast te houden. Flexibel met werktijden, parttime werken, terugschroeven uren, zorgverlof etc. Ik vind het goed dat het er is. Als dat er niet zou zijn zouden wij denk ik mensen minder aan ons kunnen binden. Dit hangt natuurlijk wel af van de samenstelling van de afdeling. De keerzijde ervan is wel dat parttime werken heel snel als een recht wordt gezien. Dat soms de planbaarheid zeer negatief beïnvloed wordt. Wat ik ook wel mis is wat je kan doen voor oudere werknemers. Soms merk je dat het fysiek te zwaar wordt voor oudere medewerkers. Je probeert er dan zoveel mogelijk rekening mee te houden, maar wat hij niet doet moet een directe collega doen. We proberen er wel slim mee om te gaan, maar ik mis dan een instrument om hem te helpen. Misschien op de termijn een regeling voor oudere medewerkers om wat minder maar wel langer door te werken.

De uitvoering van het huidige personeelsbeleid

Dat is een beetje zoeken vind ik altijd. Het merendeel doe je natuurlijk zelf. Ik ben verantwoordelijk voor de afdeling en het zorgen voor het belangrijkste middel mijn personeel. Waar ik hulp nodig heb roep ik P&O in, dat gaat op zich allemaal goed, maar als je niet weet wat er is kun je het ook niet missen. Ik heb het idee dat er misschien dingen zijn waar ik niet zo snel aan denk of waarvan ik niet weet dat het een mogelijke optie is. Daar kan je nog wel wat kwaliteitswinst in maken. Dat het zichtbaarder, tastbaarder en toegankelijker is voor iedereen. Daarnaast heb ik wel wat problemen ervaring bij de verschuiving van de P&O taken naar de afdelinghoofden. Het probleem is niet dat ik het niet kan, maar dat ik handjes mis. Het is gewoon soms echt fijn om op onderdelen handjes te hebben en het met een gerust hart bij iemand anders neer te leggen. Ik snap dat de P&O taken bij mij horen, maar het kost heel veel tijd. Ik kan mijn uur maar 1 keer besteden en alles wat aan P&O taken gaat zitten kan ik niet ergens anders insteken. In de beoordelingscyclus en werving en selectie gaat heel veel tijd zitten. En je zou dan graag ondersteuning op je afdeling of bij P&O willen. Ik zou daarvoor graag ondersteuning bij P&O willen hebben. Maar dat is het eeuwig durende dilemma waar de adviseurs inzitten. Soms vraag ik dingen aan ze en de vraag is dan is het

advies of zijn het handjes. Over het algemeen komen we daar dan uit, maar de behoeften wisselen wel eens.

De persoonlijke kenmerken van de medewerker in relatie tot het huidige personeelsbeleid

Ik kijk ernaar of ik het kansrijk acht. Bij opleidingen moet ik ook het gevoel hebben dat mensen het redden en trekken. Als iemand een hele hectische thuissituatie heeft en een intensieve opleiding wil volgen vraag ik me wel af of het wel het juiste moment is. En bij werving en selectie let je er natuurlijk ook op. Soms reageren mensen bijvoorbeeld op een functie die geen ervaring hebben en al rond de 60 zijn. Daar ga ik niet meer in investeren. Maar iemand van 20 zonder ervaring met een opleiding op niveau vind ik wel de moeite waard om in te investeren. Ook al heeft hij dan niet de gezochte ervaring. Op die manier kijk ik wel naar leeftijd. En het geslacht hou ik ook in het achterhoofd. Je hebt natuurlijk wel een team in je gedachte, en dat is niet leidend, maar iemand moet wel in het team passen. Als je bijvoorbeeld een team hebt met allemaal jonge mensen met heel veel ambitie en een frisse blik op de toekomst moet je daar niet een oud gezapig iemand tussen zetten. Maar dan gaat het dus uiteindelijk niet om de leeftijd, maar om iemand zijn houding. Daar hangt heel veel van af. Het gaat erom wat iemand wil in het leven. Soms wil je iemand van 20 ook niet.

De inhoud van het leeftijdsbewust personeelsbeleid

Ik zou willen dat het zich niet alleen richt op senioren, ik denk namelijk dat het wel zo is. Dat element moet er wel inzitten, maar ik zou niet willen dat het beleid zich daar hoofdzakelijk op richt. Je gaf net aan dat het doel is mensen langer in het werkzame leven te houden, ik zou het een gemiste kans vinden als dat de enige doelgroep is. Want ik denk dat je ook mensen moet zien te behouden die in een andere levensfase zitten. Je hebt jonge mensen net van school die bereid zijn veel te werken, maar er komt een moment dat die mensen in een andere fasen komen als je ze dan wilt houden moet je hen ook wat te bieden hebben. Minder werken, flexibele werktijden en schoolvakanties vrij nemen.

Renate geeft uitleg over het leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De mening over het leeftijdsbewust personeelsbeleid

Ik zie het nut ervan in. Zichtbaarder maken wat je kan doen. Je moet dan wel zorgen dat medewerkers het beleid ook kennen. Zodat medewerkers eerder bereid zijn het gesprek aan te gaan als ze ergens tegen aanlopen. Voordat ze eigenhandig concluderen dat ze hun oplossing elders moeten zoeken.

Beoordeling van de instrumenten personeelsplanning en aannamebeleid

- Personeelsplanning: In theorie zie ik het nut er zondermeer van in, maar ik denk dat de praktijk veel weerbarstiger is. Ik vraag me af of je er zoveel tijd in moet steken. Volgens mij doe je het nu ook al. Alleen hoeft je dat niet allemaal vast te leggen in een planning, want die komt ook nooit uit. Je kan nooit in een glazenbol kijken. Natuurlijk heb ik een aantal mensen voor ogen als die weggaat kan die of die erin schuiven, maar die mensen hebben ook een eigen plan en die hebben niet altijd zin om te wachten totdat er iets vrijkomt en dat moet je ook goed vinden. Dus wanneer iemand dan opgeleid is kan de wereld 10 keer anders zijn.
- Aanneembeleid: Het is een prachtige theorie, maar uiteindelijk is er de arbeidsmarkt die bepaald wat jij wel en niet kan aannemen. En als de arbeidsmarkt krap is mag je überhaupt blij zijn als je mensen binnenhaalt, zeker als gemeente, wij zijn niet de populairste werkgever. Dus we moeten de komende jaren extreem ons best gaan doen om als werkgever interessant te zijn en te blijven ook voor jonge mensen. En we moeten er

ook voor zorgen dat we de jonge mensen die we binnen halen een tijdje binnen houden en dat die het leuk vinden, maar dat we die ook scholen in wat doet de gemeente nou eigenlijk. Wat dat merk ik ook dat daar wel veranderingen in zijn en de kennis die mensen hebben als ze binnenkomen. Maar kijk vooral per vacature wat heb je nodig, wat heeft de afdeling nodig, wat heeft het team nodig en dat afgezet tegen wat kun je krijgen. En welk risico ben je dan bereid te nemen, hoe essentieel is de functie die vrij is en wat kun je jezelf permitteren. En zo maak je volgens mij de mix tussen ervaren, onervaren, jonge en oude mensen. Dat hangt heel erg af van het moment en wie er op de vacature reageert.

De instrumenten die opgenomen moeten worden in het gewenste beleid

Introductiebeleid, opleidingsbeleid, POP-gesprekken. Die competenties hangt ervan af. Het hangt ervan af in hoeverre je competenties gaat verwerken in functieomschrijvingen en beoordelingsgesprekken. Daar ben ik nog niet gelijk van overtuigd. Functionerings- en beoordelingsgesprekken uiteraard. Functie aanpassing en functieverandering ook. Job rotation vind ik er niet in thuis passen dat dient volgens mij echt hele andere doelen. Detachering en mentor- en coachtaken kan ik me wel voorstellen. Persoonlijk uittredingsplan ligt het eraan wat het in houdt. Je weet namelijk al bij medewerkers waar je aan toe bent. Dat is onderwerp van gesprek bij functionerings- en beoordelingsgesprekken. Je moet het naar mijn idee niet zo formaliseren maar er wel over praten.

De eisen om het gewenste beleid te laten slagen

Bekendheid onder de medewerkers en afdelingshoofden is het aller belangrijkste. Ervoor zorgen dat de instrumenten flexibel zijn en geen doel op zich. En dat er gewoon geld voor is. Het is natuurlijk allemaal leuk en aardig als iemand zijn functie wordt aangepast, maar ik moet dan wel iemand anders hebben die de taken overneemt die niet meer door die persoon gedaan worden. Als er aan die kant geen geld voor is zadel je toch iemand anders met een probleem op. Ik wil met alle liefde mee werken om iemand zo lang mogelijk aan de slag te houden maar als ik dan niet de ruimte krijg om te compenseren ben ik soms als afdelingshoofd beter af om iemand met pensioen te laten gaan in plaats van twee dagen minder te laten werken want dan kan ik iemand wel vervangen. Maar als hij nog volledig op de loonlijst staat en er mindere productie van krijgt is dat prachtig voor de medewerker maar niet voor mij. Daar moet wel een goede balans in zijn. De financiële gevolgen voor het opvangen van de ruimte die je aan een medewerker geeft moeten er wel zijn.

Verslag interview IV

Renate geeft inleiding.

De inhoud van het huidige personeelsbeleid

Het huidige personeelsbeleid begint met de werving en selectie, daarna het introductieprogramma, begeleiding van medewerkers met jaarplangesprekken, functioneringsgesprekken, POP-gesprekken en ook begeleiding bij ziekte en uitval. Ik denk dat het belangrijke instrumenten zijn en dan gewoon de hele beloningsstructuur hoe je daarmee omgaat.

De mening over het huidige personeelsbeleid

Ik denk dat we als overheid qua personeelsvoorzieningen datgene wat we hebben aan mogelijkheden, secundaire arbeidsvoorwaarden, dat het wel goed is. Ook qua opleidingsmogelijkheden en dat soort zaken is het volgens mij wel goed geregeld. Als men wil wordt er wel ruimte voor vrij gemaakt en er is voldoende ruimte om in overleg te gaan en dat te realiseren. Wat ik wel jammer vindt is dat we niet een soort beloningssysteem hebben voor mensen die het beter doen. Ik vind de beloningen gewoon mager eigenlijk. Als je in de maximum schaal zit houdt het gewoon een beetje op. Echt stimulansen in de vorm van beloningen zijn er gewoon niet. Maar ook om ziekteverzuim terug te dringen, om het aantal dagen terug te dringen. Waar je allerlei bonusregelingen ziet in het bedrijfsleven, waarom zouden wij dat niet kunnen. Ik denk dat we veel creatiever moeten zijn eventjes los van de formele regelingen. zie het vooral voor mensen die hier al zitten. Bij aanneme is het vooral bij afdelingen die werken met functies die onder druk staan van de arbeidsmarkt. Je wilt dan natuurlijk mee en wat kunnen bieden. Daar speelt het wel. Maar ik vind ook dat als je medewerkers wil stimuleren om bepaalde prestaties te doen zou dat veel meer gekoppeld moeten worden aan een beloning of aan dat soort dingen. Je moet mensen ook uitdagen daarvoor. Het is allemaal zo standaard bij ons, er wordt niks creatiefs verzonnen want het past niet in een regeling. Ik zou graag willen dat er wat creatiever wordt omgegaan met dingen, ook met ziekteverzuim.

De uitvoering van het huidige personeelsbeleid

Ik vind die verdeling op zich wel aardig. De personeelsgesprekken voer ik meestal zelf. Daar waar het echt een probleem wordt en mensen in trajecten komen van sancties of afspraken zit er meestal iemand bij van personeelszaken. Ook om met zijn tweeën te zijn om verslag te doen. Ik vind wel dat het personeelwerk heel erg veel tijd kost. De verschuiving van personeelstaken heb ik nooit als een probleem ervaren. Als je zit binnen een normale organisatie zijn het taken die je erbij kan doen. En ik vind ook dat je als manager van een afdeling ook dat personeelsgedeelte hoort te doen. Het is natuurlijk wel zo dat ik een aantal dingen kan over laten aan mijn teamcoördinatoren, want als ik zelf alle personeelsgesprekken moet voeren ben ik daar bijna heel het jaar mee bezig. Dan weer met beoordelen, dan weer functioneren en dan weer jaarplangesprekken. Ja, dat doe ik dus niet. De beoordelingsgesprekken moet ik wel zelf doen, maar je moet er zoveel houden. Ik vind dat absurd. Driekwart van de medewerkers voldoet gewoon zoals ze moeten voldoen waarom moet ik dan elk jaar een beoordelingsgesprek houden. Dan doe ik dat liever als mensen een zeer bijzondere prestatie hebben geleverd dat ik daar wat mee kan dan dat ik iedere keer, omdat het in een regeling staat, ik het moet doen. Alleen op het moment dat iemand extra bevorderd moet worden of zeg maar dat er echt iets te melden valt zowel positief als negatief dan moet je een beoordelingsgesprek houden, maar niet structureel. Dat vind ik zonde van de tijd. Ik zie er het nut niet van in en de medewerkers zelf ook niet. Ik vind wel dat iedereen recht heeft op een beoordeling. Op het moment dat een medewerker zegt ik wil graag een

beoordeling moet je hem die beoordeling wel geven. Het lijkt mij een goed idee om de medewerker de keuze voor te leggen of te zeggen van 1 keer in de drie jaar doen we een beoordeling tenzij je een beoordeling aanvraagt of er een aanleiding voor is. Kijk als iemand niet functioneert en ik wil sanctioneren moet ik een beoordeling neerleggen want het moet ergens op gebaseerd zijn. Dus dan heb ik het zelf nodig als instrument om een stap verder te gaan.

De persoonlijke kenmerken van de medewerker in relatie tot het huidige personeelsbeleid

Ik laat het wel meewegen. Het ligt er een beetje aan wat de beweegredenen zijn van een persoon om een cursus te volgen. Het kan ook zo zijn dat we beide tot de conclusie komen dat we zeggen van ja je werkt hier wel maar gezien jouw competenties zit je hier niet op de juiste plaats. Dan wil ik hem wat dat betreft wel helpen samen een goede oplossing te vinden. Dus ik kijk wel degelijk naar het nut en noodzaak. En hoe oud iemand is maakt mij eigenlijk niet zoveel uit. Ik vind het mooi als oude mensen tot het laatst toe willen blijven leren en zich blijven ontwikkelen. Dat zegt meer wat van de persoon dan dat het iets te maken heeft met leeftijd. Kijk het is bij ons meestal omgekeerd. Als iemand nog vijf jaar moet en het zijn gasten die totaal uitgeblust zijn en alleen maar aan het aftellen zijn ja dan krijgen ze mij niet aan een cursus. Die zitten vaak al te zeuren om een basiscursus. Ja moet ik dat nog doen. Ik zeg dan altijd ja ik wil dat je gewoon je kwaliteit op peil houdt tot het laatst je bent niet aan het afbouwen binnen mijn organisatie. Dat doen we niet. Ik kijk daar wel naar.

De inhoud van het leeftijdsbewust personeelsbeleid

Nou ik vind dat leeftijdsbewust personeelsbeleid aan zou moeten geven dat je op verschillende momenten in je leven aanpassingen aan je werk zou moeten krijgen. Je ziet zeg maar dat een aantal oudere mensen vertonen toch gewoon slijtage en kunnen daardoor niet meer maximaal worden ingezet. Dus het zou mooi zijn als je daarvoor een bepaalde regeling kan treffen of kan variëren in de werkzaamheden. Wat je nu ziet is dat ze in hun eigen werk blijven zitten maar dat daardoor hun productie terugloopt, vaker ziek worden of last krijgen of dat soort dingen. Dus eigenlijk krijg je een verminderde productie of uitval. Het zou natuurlijk mooi zijn als je zeg maar banen zou hebben waar je gebruik kunt maken van hun ervaring en dat ze dat dan toch kunnen doen.

Renate geeft uitleg over het leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De mening over het leeftijdsbewust personeelsbeleid

Dat zou veel mooier zijn als je dat zo zou kunnen doen. Dat zou ik ideaal vinden, zelf ook. Zo hebben we het er wel eens over gehad om bijvoorbeeld het teamcoördinatorschap is eigenlijk dat je vakinhoudelijke specialist bent maar daarnaast een aantal taken krijgt als personeelsgesprekken voeren en dat soort dingen. Waarom kan dat niet als plustaak die je kan wisselen bij medewerkers. Bijvoorbeeld als iemand zegt ik wil het wel eens een paar jaar doen is kijken hoe het gaat en om dat gewoon als plus buiten zijn vakinhoudelijk erbij te zetten. En dat je daarin kan wisselen. Of dat iemand zegt ik wil nu even alleen met me vakgebied bezig zijn en niet al die personeelsgesprekken. Dan laat je iemand anders het doen. En dan kan je ook met functies schuiven. En daar moet je ook voor beloond worden of niet. Maar dat zou wel mooi zijn. Ik hecht niet zoveel waarde aan zeg maar functies ik hecht meer waarde van er is een bepaalde klus die gedaan moet worden en de ene keer doe je dit en de andere keer doe je dat en daar leer je in met elkaar en daar moet je ook je waardering voor krijgen. Maar niet van dat is dat hokje en daar blijf je zitten dat zie ik helemaal niet zitten. Of dat de politiek zegt joh nu gaan we de komende vier jaar daar op in zetten en dat wordt extra nou dan ga je daar creatief mee om en pas je daar je organisatie op

aan en daarna is er weer iemand anders aan de beurt of weet ik veel wat. Je moet toch eigenlijk aan de behoefte kunnen schakelen en je hebt gewoon een groep mensen die dat aan kan. En hoe dat verder werkt vind ik eigenlijk niet zo interessant.

Beoordeling van de instrumenten personeelsplanning en aannamebeleid

- Personeelsplanning: Ja dat vind ik wel belangrijk.
- Aannamebeleid: Ja dat doe ik wel. Ik heb nu drie nieuwe mensen die zijn allemaal onder de 30. Want ik zit met een groep veel te veel ouderen dus daar heb ik bewust op geselecteerd. Ik zie er het nut van in als dat in een beleid wordt vastgelegd. Dat is wel belangrijk.

De instrumenten die opgenomen moeten worden in het gewenste beleid

Ik denk dat het introductiebeleid wel belangrijk is. Ik probeer sowieso mensen vanuit het bedrijfsleven te krijgen en niet zo zeer vanuit de overheid, dus dat vind ik wel belangrijk. Erkenning van verworven competenties vind ik wel belangrijk. Het functioneringsgesprek sowieso. Functieverandering en functieaanpassing ook. Ik vind eigenlijk in zijn totaliteit dat je zoveel mogelijk mogelijkheden moet hebben om mensen dat soort dingen aan te bieden. Als ik kijk naar ons en naar mijn afdeling dan denk ik wel dat er vrij weinig gebruik van wordt gemaakt. Misschien zijn dat maar een paar mensen. Maar ik probeer het wel. Op het moment dat ze bij ons aan het plafond zitten en het zijn mensen die aangeven dat ze meer willen en ook de mogelijkheden hebben dan vind ik dat je ze moet behouden voor de organisatie. Want wat dat betreft hebben ze zoveel kennis van de plaatselijke situatie en kan je daar zo'n gebruik van maken dan moet je ze proberen te houden. En dat moet je eigenlijk altijd doen. Dus ik denk dat je sowieso voor functies binnen je gemeente voorrang moet geven aan eigen mensen. Dat spreekt natuurlijk wel voor zich. Het persoonlijke uittredingsplan dat zie ik dan meer in relatie met mentor- en coachtaken. Men wil dat wel hoor, het persoonlijk uittredingsplan. Daar is wel veel vraag naar vanuit de medewerkers. Maar ja dan willen ze natuurlijk wel met behoud van salaris en alles. Ik heb alleen problemen met de beoordelingsgesprekken dat je die zo vaak moet houden, maar voor de rest vind ik het opzich goed. Er zijn trouwens meer afdelingshoofden die de beoordelingsgesprekken zo ervaren. Het mag namelijk niet zo zijn dat je als een medewerker met mij een gesprek hebt hij daar dingen hoort die ze nog nooit gehoord hebben. Het moeten altijd dingen zijn waar je al eens op aangesproken bent of waar we het al eens over gehad hebben. Het kan niet zo zijn dat je dan opeens wordt overvallen. Dat bestaat niet dan doe je het gewoon verkeerd als afdelingshoofd. Dan klopt het niet. En dat is ook omgekeerd ze moeten daar niet komen met dingen die ik op een andere manier had kunnen oplossen. Als ik niet in de mogelijkheid word gesteld om dingen te veranderen omdat ik het niet weet. Dan kan ik er ook niks mee. Dan moet je niet zeggen dat duurt al een half jaar.

De eisen om het gewenste beleid te laten slagen

Er moet ruimte gegeven worden om medewerkers dit soort dingen te laten doen en ze te laten leren. Qua tijd en budget. Zo'n instelling moet je wel hebben. Als je mensen stages laat lopen ofzo moet je niet verwachten dat je daar heel veel productie uithaalt of dat ze dingen niet fout mogen doen of dat ze weglopen om eens een paar dagen bij andere gemeenten te kijken. Dan moet je ook die ruimte hebben. En dan moet je ze niet volstoppen, zoals wel eens gebeurd met stagiaire, met allerlei productiewerk omdat het toch gedaan moet worden. Als je hier serieus mee om wilt gaan moet je dat ook faciliteren en dan moet je er ook zo mee omgaan. Het moet niet op papier maar je moet er ook de ruimte voor hebben. Als ik iemand kwijt wil bij Koos zijn afdeling dan moet Koos niet zeggen ja ik moet nu nog dat verbeterplan doen ik ga wel een externe aantrekken want daar heb ik meer aan. Nee dan moet de politiek ook zeggen nou ja dan maar wat

getemporiseerd maar we willen de gelegenheid geven om daar iemand in te begeleiden of te leren. Dus je moet daar ruimte in geven anders gaat het niet slagen. Dan gebeurt dit niet. Of als iemand van mijn afdeling dat wil en ik krijg er geen ruimte voor dan zeg ik tegen de gemeentesecretaris ik ga formatie inleveren ik moet van jou geld hebben dan ga ik extern inhuren en laat hem er dan maar extra bijlopen. Dat kan ook hoor, het is maar net hoe je ermee omgaat.

Overige opmerkingen

Ik denk het goede instrumenten zijn om in te zetten en ik hoop ook dat we de cultuur met elkaar krijgen dat er mensen zijn die dit ook willen. Met jongeren zal het niet zo'n probleem zijn. Maar met name de ouderen zoals job rotation en detachering zullen ze heel eng vinden. Dat zullen ze niet snel doen. Wat ik bijvoorbeeld ook wel mooi zou vinden. Is dat er jaarlijks een poule van projecten is waarop medewerkers zich in kunnen schrijven. Dus er zijn een aantal mensen die dat willen doen ook vanuit hele andere disciplines en je schrijft in dat je dat project graag wilt doen. Dan wordt er een selectie gemaakt en dan draaien er jaarlijks andere mensen projecten. En dat vind ik wel leuk hoor.

Ik denk ook dat de medewerkers van personeelszaken iets creatiever moeten zijn en wat meer om hen heen moeten kijken ook naar het bedrijfsleven van welke systemen ze daar hanteren om mensen te motiveren. Dat verbaast me toch altijd hoe wij als overheid zo verschillend kunnen zijn en zo voorzichtig zijn. Maar goed. Dan zeggen ze dan moet je niet bij een gemeente gaan werken.

Verslag interview V

Renate geeft inleiding.

De inhoud van het huidige personeelsbeleid

Bij het personeelsbeleid in het algemeen denk ik eigenlijk aan hoe kunnen wij zorgen dat onze medewerker op en top kunnen werken, kunnen presteren, zich lekker voelen in een omgeving die stimulerend is. En dan de instrumenten die je nodig hebt om dat te bevorderen en de instrumenten die je nodig hebt om daarover in gesprek te zijn. Dat is volgens mij het belangrijkste. Dan denk ik eigenlijk vooral aan de gesprekken, dus zeg maar de jaarcyclus: jaarplangesprekken, functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Dan denk ik wat vooral voor de meeste mensen belangrijk is zijn opleidingen en ontwikkeltrajecten. En in de praktijk denk ik ook, als ik naar mijn eigen afdeling kijk, ik heb vrij veel ziektegevallen gehad, de begeleiding en reïntegratietrajecten en alles wat daarbij nodig is.

De mening over het huidige personeelsbeleid

Ik denk dat het over het algemeen vrij aardig is voor een gemiddelde gemeente. En onze ambitie is nog veel meer dan dat we nu hebben en dat is denk ook wel goed. Want op het gebied van bijvoorbeeld stagiaires daar doen we eigenlijk nog weinig mee. En op het gebied van vormen van flexibel kijken naar hoe we werk indelen doen we ook weinig mee. En functieroulatie en allemaal van dat soort leuke dingen om mensen verder te laten groeien. Want er zitten natuurlijk veel mensen die hier al lang zitten en ook nog lang zullen blijven en hoe hou je het voor hen aantrekkelijk en interessant en hoe houden we ze in beweging. Dat is volgens mij nog een uitdaging waar we veel meer mee kunnen. Want met de nieuwe mensen gewoon een leuke opleiding en een leuk traject laten volgen dat gaat, ik zou bijna zeggen, vanzelf. Daar steken we ook veel energie in dat doen we ook. Maar met, ik zou bijna zeggen de harde kern, om daar goed mee bezig te zijn is nog wel een uitdaging. Ik denk dat je alle instrumenten op een goede dag nodig kunt hebben. Maar bijvoorbeeld een POP-gesprek met een POP-formulier vind ik typisch een verzinsel waarvan ik denk dat kan je veel beter integreren in anderen dingen. Bijvoorbeeld in het functioneringsgesprek, dat je daar bespreekt hoe iemand zich wil ontwikkelen en hoe je hem daarbij kan helpen. Dat vind ik minstens net zo zinvol als dat je er een apart circus van maakt. Ik vind het heel goed om expliciet met elkaar te praten over persoonlijke ontwikkeling maar om er nou een apart circus te maken, ik vind het beter om het in te bedden in het functioneringsgesprek, het beoordelingsgesprek of een ander moment waar we het er toch al over hebben. En het andere is, maar dat gaan we ook niet doen, oorspronkelijk hadden we het over competentie management en dat soort dingen als je niet op past is dat ook zo'n enorme bureaucratische tijger met allerlei systematieken en grote systemen en weet ik wat allemaal. Ik zou blij zijn als we zo het functiewaarderingstraject achter de rug hebben en het staat als een huis. En zoals we het hebben opgebouwd kunnen we er jaren mee vooruit en laten we het daar dan ook lekker mee doen. Dat zijn wel van die dingen die je dan ook wel een keer moet doen. Dus dat is op zich ook goed, dat is ook belangrijk, maar daarna doen we het ook even een paar jaar niet.

De uitvoering van het huidige personeelsbeleid

Uhm nou als ik naar de grote lijn kijk wordt van de afdelingshoofden verwacht dat die de kar trekken en dat de personeelsadviseurs daarbij helpen, ondersteunen, sparringpartner, adviseur zijn en soms ook gewoon handjes om dingen te doen. En ik zie dat het heel verschillend wordt ingevuld.. En dat is soms een beetje een kip ei verhaal. Aan de ene kant zegt een afdelingshoofd van goh ik wil graag meer geholpen worden en dan bedoelen ze vaak handjes. Terwijl ik het belangrijk zou

vinden dat het afdelingshoofd meer op niveau spart met iemand die er ook verstand van heeft. En dat de personeelsadviseurs ook de kans krijgen om daarop te groeien en daarin echt een bijdrage in te leveren. Dat proberen we nu bij het medewerkerstevredenheidsonderzoek te doen door de personeelsadviseurs er een actieve bijdrage in te geven en hun de kar te laten trekken. Om te kijken of dat werkt en of ze dat kunnen. Maar ik denk dat we daar nog wel wat slagen extra in kunnen maken. Volgens mij moeten afdelingshoofden wat dat betreft niet alleen de personeelsadviseurs maar ook de andere adviseurs meer betrekken bij ontwikkelingen en meer als bondgenoten samen optrekken. En hoe zie je dat vanuit jezelf? Heb jij het idee dat jij hen wel zo gebruikt? Ik denk dat ik het wel zo gebruik als zou moeten. Maar ik heb natuurlijk ook de luxe even oneerbiedig gezegd dat volk hier hele dagen om me heen heb en dus heel snel kan sparren of kan schakelen of hulp kan vragen. En dat snap ik ook wel dat als je in een ander gebouw een paar kilometer verderop zit dat het gewoon lastiger is. Dat snap ik natuurlijk heel goed. Daar moet je dan gewoon vormen voor vinden volgens mij. Maar het kan wel beter. De verschuiving van personeelstaken is voor mezelf heel erg leren geweest door doen. En ik heb heel veel dingen gaande weg geleerd. En doordat ik die personeelsadviseurs op de afdeling heb dan pik je heel veel dingen sowieso al mee. Je bent ook in de voortrek bij het ontwikkelingen van heel veel dingen al betrokken. Daar voordeel heb ik gewoon. Maar ik moet ook zeggen dat als ik naar mijn collega afdelingshoofden kijk dan redder die zich heel goed hoor in dingen. Wat dat betreft heb ik dat veel erger meegemaakt.

De persoonlijke kenmerken van de medewerker in relatie tot het huidige personeelsbeleid

Uhm leeftijd sec is wat mij betreft geen criterium. Ik bedoel vorig jaar hebben wij nog iemand aangetrokken van dik in de 50. We waren gewoon helemaal enthousiast van haar hoe ze dingen deed en hoe ze zich presenteerde. Dus leeftijd is wat dat betreft geen criterium. Ik denk dat ik wel laat meewegen hoe lang iemand hier nog blijft. Als ik weet dat iemand toch weggaat of binnenkort weg wil ga je iemand geen groot opleidingstraject meer laten volgen. De parttimefactor is soms wel eens een element, want dan vraag je jezelf af er is iemand maar die heeft maar een halve baan en dan gaat iemand ook nog een opleiding volgen. Dat betekent dat iemand een groot deel van de tijd niet zijn werk kan doen. Dan probeer ik afspraken te maken over of dat misschien in extra uren kan ofzo. Ik probeer het wel te stimuleren. Het is wel zo dat we hier een aantal jonge ouders hebben op de afdeling en die hebben het wel heel druk en hebben het wel heel zwaar met alles wat ze doen. Die zeggen wel het lukt gewoon even niet ik bedoel ik zit gewoon vol met wat ik doe en kan niet een grote opleiding of wat dan ook volgen. Daar probeer ik wel in mee te bewegen. Ik probeer eigenlijk gewoon situationeel te kijken hoe je iemand kan verleiden om verder te groeien en daarop in te spelen. Hetzelfde geldt voor omscholing. We hebben een aantal mensen gehad die eigenlijk tot de conclusie kwamen die wel wat anders wilden doen of op een andere plek. En die heb ik daar ook heel ruim in gefaciliteerd. Ik heb op de afdeling namelijk een heleboel mensen die zeg maar ook bij de oude drie gemeenten aan het werk waren. En die nu op een plek terecht zijn gekomen, ze waren afdelingshoofd en zijn dat nu niet meer. Dus ik heb een flink aantal mensen op de afdeling die eigenlijk een beetje geblokkeerd zijn in hun ontwikkeling daardoor. En zo ben ik daar wel heel bewust mee bezig.

De inhoud van het leeftijdsbewust personeelsbeleid

Nou volgens mij is het meer een levensfasebewust personeelsbeleid want het heeft niet altijd met leeftijd te maken. Ik heb zelf bijvoorbeeld geen kinderen en iemand van mijn leeftijd die wel kinderen heeft, heeft wel dezelfde leeftijd maar kan in een hele andere situatie zitten. En dat kan er ook nog mee te maken hebben of iemand zorgtaken heeft of niet en hoe ze dat thuis verdelen. Het is wat

mij betreft met dat doel wat ik aan het begin zei over dat mensen lekker kunnen werken, maximaal kunnen presteren en kunnen groeien. Maar iedereen zit in andere omstandigheden en dat je daar dan zo goed mogelijk op in speelt. Ik noem het een soort cafetariamodel waarbij je maatwerk kan leveren. En het lastige is natuurlijk dat je als organisatie ook een aantal doelen hebt waar je naar toe wilt en je hebt een aantal dingen in je bedrijfsvoering waaraan je met zijn alle wilt werken en hoe ga je die goed met elkaar combineren. Je hebt een aantal dingen die voor iedereen gelden en een aantal dingen die heel specifiek zijn en hoe maak je daar toch een beetje een geheel van dat ook behapbaar is. En dat is eigenlijk wat ik verwacht van het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dat het ons aanreikt hoe je daar nou op een handige manier mee om kan gaan.

Renate geeft uitleg over het leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De mening over het leeftijdsbewust personeelsbeleid

Ja ik zie er op zich wel het nut van in, maar ik ben gewoon benieuwd wat dat straks zal zijn. Want ik verwacht dat het niet heel anders is dan wat we nu doen. Hooguit dat we daar dan bewuster mee bezig gaan. Dat verwacht ik hoor, maar misschien heb jij daar een ander beeld over. Ik heb niet het idee dat er dan allerlei dingen over de kop moeten, helemaal niet volgens mij. Nou wat ik bijvoorbeeld net zei over hoe je met opleidingen omgaat dat je dan probeert in te spelen op verschillende mensen met verschillende behoeften in verschillende fases dat probeer ik nu ook te doen. En volgens mij is maatwerk één van de dingen die, lijkt mij hoor, straks de kern vormen van het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dus dat is niet echt anders. Ik zou eigenlijk niet zo goed weten waar dat nou anders in zou zijn.

Beoordeling van de instrumenten personeelsplanning en aannamebeleid

- **Personeelsplanning:** Ik denk dat personeelsplanning een heel bruikbaar instrument kan zijn, maar als je niet oppast wordt het een grote bureaucratische tijger. En wordt het een soort simulatie van de werkelijkheid die zeg maar doet of alles voorspelbaar is terwijl dat niet zo is. Dus wat mij betreft is het altijd zoeken naar praktische dingen waarmee je daar invulling aan kan geven zonder dat je erin doorschiet. Als ik naar mijn afdeling kijk dan weet ik wat er gebeurd, ik ken de mensen redelijk goed en ik kan het overzien, maar ik heb niet een soort schema. Op mijn gevoel denk ik van er zijn een aantal oudjes en die gaan over een aantal jaren weg, maar ik weet niet precies wanneer. Maar ik heb ook niet het gevoel dat als ik er geen schema van heb ik me niet kan redden. Ik zie eerlijk gezegd het nut niet in van het instrument. Ik heb er volgens mij geen instrument voor nodig, je ziet het wel aankomen als iemand weggaat en we kunnen daar op allerlei verschillende manieren op inspelen. Sterker nog we kunnen er ook niet op inspelen en zeggen van tegen die tijd stellen we gewoon een vacature en daar redden we ons ook mee. Want dat is ook wel spannend en leuk dat er keer een nieuw iemand binnenkomt. Het is meer dat ik denk van op een aantal plekken hebben we wel echt knelpunten in werving van mensen bijvoorbeeld technici, bouwkundige en vergunningverleners. Ik bedoel dan heb je een knelpunt en dan lijkt het me ook heel goed om dat goed in kaart te brengen en daar gericht naar toe te werken. Daar heb je een meerjarenplan voor nodig. Maar we moeten dat dan denk ik niet van toepassing maken op alles en iedereen en er een grote diarree van maken. Maar aan de andere kant als we een praktisch iets kunnen verzinnen dat ons helpt en dat niet een hele bureaucratie is en een gedoe of allerlei verplichtingen met formulieren en weet ik veel wat allemaal. Maar gewoon het helpt ons het geeft ons een beeld. Dan is het alleen maar prettig.

- Aannamebeleid: Maar denk ik hebben we daar een aannamebeleid voor nodig. Wat je doet als je een vacature hebt dan ga je een profiel opstellen en ga je kijken wat voor functie-eisen zijn er en wat voor type zou er in het team passen. Vervolgens ga je zoeken en vervolgens vind je niet altijd precies wat in het beeld past en dan ga je naar bewind van zaken het beste uit de markt halen. Dus ik weet niet zo goed wat dat aannamebeleid ons zou kunnen helpen om daar nog meer van te maken. Hooguit dat je vanuit de organisatie zelf wat zegt zoals bijvoorbeeld wij hebben te weinig dames. Wat helpt het ons als we een mooi verhaal geschreven hebben met principes en spelregels. Ik heb het idee dat we dat eigenlijk al zo goed mogelijk doen. Wat helpt het ons als we het expliciet hebben opgeschreven terwijl ik denk dat we het impliciet ook al voor een groot deel doen. We proberen nu ook heel bewust te kijken wat hebben we nodig en daar proberen we dan een afweging in te maken. Ik kan voorstellen dat niet iedereen daar altijd even goed in slaagt. Maar ik kan me ook niet voorstellen dat, als je alleen maar jonge mensen hebt zitten dan zoek je toch automatisch naar iemand die ervaring heeft. Je zoekt toch altijd naar evenwicht zou ik zeggen. Wat we extra zouden krijgen als dat aannamebeleid expliciet maken dan zou ik niet weten wat het voordeel is.

De instrumenten die opgenomen moeten worden in het gewenste beleid

Uiteindelijk gaan we naar mijn idee niet echt een leeftijdsbewust personeelsbeleid krijgen we hebben personeelsbeleid wat ook bestendig is voor. Het is een doorontwikkeld personeelsbeleid wat ook goed inspeelt op. Dus heel veel dingen die we nu hebben die hebben we dan ook denk ik. Alleen geef je er een iets andere invulling aan. Het persoonlijk uittrekingsplan niet. Mentor- en coachtaken, detachering en job rotation wel. De beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken gaat vooral over dat je goed met elkaar in gesprek bent over. Het zit hem volgens mij vooral in dit rijtje: mentor- en coachtaken, job rotation, detachering, functieaanpassing en functieverandering.

De eisen om het gewenste beleid te laten slagen

Nou we kunnen er een mooi plan over schrijven maar mensen moeten vervolgens ook nog verleid worden om er wat mee te gaan doen. Dat verleiden kan doordat het een prachtig verhaal is, dat verleiden kan doordat er goede begeleiding bij is vanuit P&O bijvoorbeeld. Ik denk dat het personeelsbeleid van de toekomst ook heel erg tweerichtingsverkeer is niet alleen van leidinggevende maar ook dat medewerkers zelf een stukje van zichzelf erin herkennen en zelf op zoek kunnen gaan. Sowieso vind ik dat het personeelsbeleid sterker kan worden in het aansporen van medewerkers om zelf met hun eigen ontwikkeling en groeiplan bezig te gaan. Als het vernieuwde personeelsbeleid heel erg toegankelijk is voor mensen dan kunnen ze gewoon gaan shoppen en toepassen. Dus dat soort mogelijkheden om dat interactief te maken dat is denk ik de belangrijkste succesfactor.

Verslag interview VI

Renate geeft inleiding.

De inhoud van het huidige personeelsbeleid

Aanstellingsbeleid, opleidingsbeleid, werving en selectie. Bij het personeelsbeleid zit je vaak te denken aan de secundaire arbeidsvoorwaarden: flexibele werktijden en dat soort dingen.

De mening over het huidige personeelsbeleid

Ik ben er tevreden mee. Volgens mij zijn volgens de CAR-UWO de regelingen zodanig opgesteld dat wij als gemeente redelijk vrij zijn dat als we iets nieuws willen we dat ook in kunnen voeren. En zitten we niet zo heel strak vast. Het beloningsbeleid wordt vaak wel als een knelpunt gezien wat betreft flexibiliteit, maar als je naar de regelingen kijkt is het wel mogelijk. Dus op zich mis ik nu niet heel gericht een beleid dat ik daar niet mee uit de voeten zou kunnen. Nou of ik alles nodig heb is een andere vraag als of de organisatie alles nodig heeft. Je hebt op verschillende afdelingen met verschillende groepen mensen te maken waarbij het voor de ene afdeling belangrijker is dat het bestaat dan voor de andere afdeling. Dus om nou te zeggen haal maar iets weg dan zou het heel erg op één afdeling gericht zijn. Ik zou trouwens ook niet één twee drie weten wat er dan weg zou kunnen. Ik zie wel dat er af en toe met het beloningsbeleid wat krampachtig wordt omgegaan. Het wordt vaak heel organisatiebreed getrokken. Van als ik iets doe dan kunnen als een olievlek gelijk andere afdelingen dat ook doen. Je mag wel wat meer lef tonen en zeggen we doen het voor een aantal mensen en klaar en dat betekent niet dat iedereen daar recht op heeft. P&O zit voor mijn gevoel meer op gelijke rechten en gelijke dingen. Dus er zou voor mijn gevoel iets meer maatwerk geleverd mogen worden.

De uitvoering van het huidige personeelsbeleid

Het meeste doe ik zelf. In principe kan ik elke ondersteuning krijgen van P&O. In een aantal dingen neem je zelf het voortouw. Dat loopt volgens mij wel goed. Ik bedoel ik hou me niet bezig met allerlei futiliteiten. Ze kunnen meedenken. Maar het is een beetje wat ik net al zei als je niet organisatiegericht maar persoonsgericht met dingen komt willen ze dat nog wel eens breed trekken naar heel de organisatie toe terwijl je met een persoonsprobleem zit. De ondersteuning gaat goed. Mijn rol ligt veel meer in de jaarplangesprekken, functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en POP-gesprekken en dan uiteindelijk weer uitzetten richting P&O als ik daar hulp bij nodig heb. Maar de instrumenten zijn er, het opleidingsbudget is er en we kunnen in onze jaarplannen aangeven wat we willen. Naar mijn idee is er voldoende opleidingsbudget, dat zijn allemaal wel dingen die voldoende geregeld zijn. De verschuivingen van de personeelstaken naar de afdelingshoofden heb ik niet als een probleem ervaren. Ik ben het waarschijnlijk gewend, want ik heb niet het idee dat er allerlei taken worden afgeschoven vanuit P&O richting de afdelingshoofden. Of ik heb zelf ingevuld ik ben afdelingshoofd dus ik ben er verantwoordelijk voor dat kan natuurlijk ook. Laat ik het zo zeggen de organisatie is nu ingericht dat de afdelingshoofden verantwoordelijk zijn voor personeelszaken en wij kunnen P&O gebruiken voor advies.

De persoonlijke kenmerken van de medewerker in relatie tot het huidige personeelsbeleid

Nou in je onderbewustzijn spelen persoonlijke kenmerken wel een rol, maar het komt niet vaak voor dat je voor hele gekke dingen komt te staan. Laat ik het zo zeggen wij geven mensen wel redelijk snel aan waar mensen wel/niet op kunnen rekenen. Maar geslacht en leeftijd laten we niet zo zeer meewegen, behalve als het richting de pensioenleeftijd gaat dan hou je het wel in je achterhoofd. Maar

dan heb ik het over structurele opleidingen niet als het gaat om het blijven binnen je vakgebied. Dan is het niet de vraag wanneer iemand weggaat, want hij moet zijn werk nog uitvoeren. Daar zit geen rem op, maar als je zegt van hij wil een cursus van een jaar doen met een diploma dan zou ik wel eens kunnen zeggen van is dat nog iets waar ik als gemeente in moet springen.

De inhoud van het leeftijdsbewust personeelsbeleid

Het beleid richt zich op bepaalde periodes in iemands leven waar die misschien behoefte aan zou kunnen hebben. De neiging is vooral om het te richten op twee groepen: jongeren en ouderen. Maar je kan het breder trekken. Zelf zou ik zeggen dat je het beleid voor iedereen moet opstellen in verband met de arbeidsmarkt-krapte. Het beleid moet een soort raamwerk zijn wat als een leidraad wordt gehanteerd. Zodat het je aangeeft waar je aan kan denken, zodat je jezelf kan richten op het individu.

Renate geeft uitleg over het leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De mening over het leeftijdsbewust personeelsbeleid

Ik zie het meer als een aanvulling op het huidige personeelsbeleid waardoor het een leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt. Een heleboel dingen die doen we al die staan ook al vast. Dat er wat meer mogelijkheden komen voor mensen die intern wat anders willen zie ik ook wel zitten.

Beoordeling van de instrumenten personeelsplanning en aannamebeleid

- Personeelsplanning: Ik zie er op dit moment niet de toegevoegde waarde van in. Meestal weet je wel ruim van tevoren dat iemand weggaat en dan ga je erover nadenken hoe je die functie in gaat vullen. Ik heb geen idee wat voor extra informatie het instrument mij op zal leveren. Iemand die vandaag vertelt dat die morgen weggaat daar moet ik ook over na gaan denken wat ik met de functie ga doen. Terwijl ik er daarvoor misschien nog niet eens bij stil heb gestaan.
- Aanneembeleid: Ik denk dat je nu vrij onbewust op zoek bent naar een persoon die binnen de groep past en die ook past binnen dat soort elementen. Heb je ervaren mensen zitten dan ben je eerder geneigd iemand die nog opgeleid kan worden een mogelijkheid te geven, die niet aan alle eisen voldoet, maar wel binnen het profiel past en die komt er ook wel. Dus volgens mij hebben wij er geen beleid voor nodig.

De instrumenten die opgenomen moeten worden in het gewenste beleid

Opleidingsbeleid moet er sowieso in. Ja, ik ben sowieso tegen alles vastleggen, want dat geeft zo weinig flexibiliteit. Het persoonlijk ontwikkelingsplan kan een onderdeel zijn als het maar niet voor iedereen verplicht wordt zo'n ding te maken. Ik heb namelijk een heleboel mensen die aangeven dat ze wel een één of twee daagse cursus willen volgen, maar geen opleiding van een jaar. Ik vind het wel een goed instrument, maar alleen als de medewerker het zelf wil. Er zit dus een maar aan. Het beoordelingsgesprek en functioneringsgesprek zijn vaste dingen die je moet blijven doen en die leiden tot een persoonlijk ontwikkelingsplan. Van de erkenning van verworven competenties zie ik het nut nu nog niet van in. Maar ik zit ook wel een beetje te kijken van trekken we als de gemeente Teylingen niet een hele grote broek aan met allerlei instrumenten en we praten over 250 man in dienst waarvan er 50 in de buitendienst zitten. Dan hou je nog 200 man in de binnendienst over. Laat ik het zo zeggen als er nu een vacature vrij komt denk ik dat een afdelingshoofd redelijk goed in kan schatten of er intern gereageerd wordt of niet. Of ze hebben wel iemand in hun hoofd waarvan ze denken dat is een goede. Het blijft intern solliciteren. Als er op een andere afdeling iemand zit met

de gezochte competenties en ik heb een interne vacature, maar ik denk die wil ik gewoon niet. Dat weet ik al van tevoren. Dan moet ik hem verplicht oproepen moet ik een gesprek aangaan. Mensen gaan natuurlijk niet de narigheid in huis halen als ze weten dat hij een hoop kuren heeft. En is het een goede komt hij er ook wel. Ik zie het nut dus niet echt in van de erkenning van verworven competenties. Het beoordelingsgesprek en functioneringsgesprek moet er gewoon inzitten. Functieverandering mogen we wat opener in zijn als mensen willen switchen naar iets anders, maar dan moet je wel accepteren dat ze niet volledig inzetbaar zijn of wat dan ook. Dat mag van mij wel wat meer plaatsvinden. Maar ik vraag me af hoe vaak het voorkomt dat mensen echt iets heel anders willen. Functieverandering binnen een afdeling ga ik zelf over daar heb je het instrument niet voor nodig. Dus dan kan ik zeggen, ja dat zie ik zitten. Maar mensen willen ook wel eens van afdeling binnen de organisatie switchen en dan gaan wel eens de deuren dicht. En als het instrument er is kan ik wel zien dat iemand het wil en ik kan het aandragen, maar ik heb geen invloed op wat er buiten mijn afdeling gebeurt. Wel als het managementoverleg, maar als ik als afdelingshoofd zeg ik wil het echt niet wil ik nog wel eens zien wat de doorslag geeft. Binnen een organisatie wordt er toch over mensen gesproken. Dan vindt er wel een sollicitatiegesprek plaats, maar dan vraag ik me af hoe open zijn we eigenlijk. In wezen werken alle regelingen prima als het een goede medewerker is, maar wat als het een wat mindere medewerker is die zegt van goh ik kan hier me ei niet meer kwijt en ben het allemaal zat en wil gewoon iets anders. Dan wordt vaak alles afgewogen en er is altijd wel een reden te vinden van ja ik heb een ervaren kracht nodig of ja ik kan het nu net niet hebben. Dan wordt er wel weer een mooi verhaal omheen gezet, dus dan zeg ik van ja. Dit toepassen binnen me afdeling dan zou ik dat heel snel toepassen, maar of het ook werkt binnen de organisatie is de vraag. Maar of het ook werkt omdat we het op papier zetten vraag ik me heel erg af. Het is niet van niet doen, maar zie ik er nut wel van in maar dan meer pragmatisch bekeken. Het zou theoretisch moeten werken, maar of het ook in de praktijk werkt is de vraag. Ik heb geen moeite met functieaanpassing, maar moet je dat nou weer vast gaan leggen. Op dit moment doen we het namelijk ook. Mijn vraag is wanneer en bij welke groep mensen ga je dit toepassen. Het gaat er dan naar mijn idee om hoe sociaal ben je als werkgever? Dus ik heb daar grote twijfels bij. Ik denk dat dit heel erg samenhangt met wie er leiding geeft. Ik denk dat het meer van de mensen in de organisatie afhangt of het wordt toegepast dan dat het in een beleid vastgelegd moet worden. Detachering vind ik wel. Ik vind dat je die mogelijkheid moet geven aan medewerkers. Job rotation: het roteren om het roteren zie ik niet zitten. Het verschilt per persoon of ze dit als prettig ervaren of niet. Ik ben niet voor verplichte job rotation. Als mensen het willen wel, maar anders niet. Mentor- en coachtaken zie ik wel zitten. Trek bijvoorbeeld voor iemand die met pensioen gaat iemand een half jaar eerder aan, zodat de oudere medewerker door middel van mentor- en coachtaken de informatie, kennis en ervaring over kan brengen. Daarnaast neemt de nieuwe medewerker zo wat taken uit handen van de oudere medewerker, die het werk voor de oudere medewerker wat lichter maken. Daarnaast is het ook goed om informatie, kennis en ervaring over te dragen aan nieuwe of aanwezige medewerkers om ze te begeleiden naar een andere functie of ze wegwijs te maken binnen de organisatie. Het zijn wel taken die je neer moet leggen bij mensen die ze leuk vinden. Het persoonlijk uittredingsplan heb ik geen behoefte aan. Niet in de zin van dat gaan we opstellen bij iedereen die met pensioen gaat. Dat bespreken we in het functioneringsgesprek. Wat bereik je er mee om dit vast te leggen? Opleidingsbeleid, persoonlijkontwikkelingsplan, functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek wel. Ik vind wel dat detachering, functieverandering, functieaanpassing en job rotation mogelijk moeten zijn. En in de mentor- en coachtaken zie ik ook wel wat. Ik vind wel dat je er een groot aantal instrumenten

in kan zetten maar dat het heel erg gebonden is aan de persoon waar je op dat moment mee te maken hebt.

De eisen om het gewenste beleid te laten slagen

Het belangrijkste is dat de mensen die erover gaan, het leidinggevende kader, ook openstaan voor de instrumenten die in het beleid zijn opgenomen. Dat is dus even waar mijn twijfel zit. Het is allemaal leuk maar handel er dan ook naar. Ik denk dat het heel duidelijk moet worden dat het geen loze instrumenten zijn. Dus dat het niet een papieren tijger wordt die in de la wordt gegooid en dat we gewoon verder gaan met waar we mee bezig waren. Als mensen overtuigd tegen een aantal dingen ja zeggen moeten ze ook het lef hebben het toe te passen. En dat ligt vooral bij de teamcoördinatoren, afdelingshoofden en de directie.



Bijlage V Focusgroep

In paragraaf 8.4.4 is beschreven dat er een focusgroep is gehouden met tien medewerkers. Tijdens deze focusgroep zijn de volgende onderwerpen besproken:

- Het huidige personeelsbeleid:
 - Herkennen de medewerkers zich in de resultaten van de schriftelijke vragenlijst?
 - Hebben de medewerkers aanvullingen op de invulling van de arbeidsvoorwaarden en personeelsinstrumenten?
- Het gewenste, leeftijdsbewust, personeelsbeleid:
 - Herkennen de medewerkers zich in de resultaten van de schriftelijke vragenlijst?
 - Hebben de medewerkers aanvullingen op de invulling van de personeelsinstrumenten?
- Overige opmerkingen.



Bijlage VI Verslag focusgroep

Renate heet allen welkom.

Inleiding

Doel focusgroep is om de resultaten van de enquête terug te leggen bij de medewerkers zodat zij hun visie hierop kunnen geven. Daarnaast wordt de invulling van de arbeidsvoorwaarden en personeelsinstrumenten besproken.

Resultaten huidige personeelsbeleid

De meeste medewerkers herkennen zich in de cijfers die de medewerkers gegeven hebben voor het huidige personeelsbeleid in de schriftelijke vragenlijst. Een medewerker valt het op dat het personeelsbeleid zoals het er nu ligt positief uit het onderzoek komt. Hij had verwacht dat men minder tevreden zou zijn zo vlak na de fusie. Nog niet alles is volgens hem helemaal uitgewerkt en dingen moeten nog op gang komen. Eén medewerker had verwacht dat de resultaten positiever zouden zijn, omdat er heel veel gebeurd is de afgelopen jaren. Eén medewerker geeft aan dat er een verschil zit tussen de buiten- en binnendienst. Hij geeft aan dat ze eerder een 6 zullen geven dan een 7, omdat we er nog niet zijn er kan nog meer op het gebied van het personeelsbeleid gedaan worden.

Aanvullende arbeidsvoorwaarden

- *Bedrijfsfitness*: De medewerkers herkennen zich in de resultaten, maar ze geven aan dat ze denken dat de medewerkers die gebruik maken van de bedrijfsfitness het als positief beoordelen. De mensen die graag bij een andere vereniging of sportschool willen sporten zullen dit instrument negatief beoordelen, omdat dat niet mogelijk is. Een medewerker geeft aan: "Het is jammer dat het alleen fitness is, dat vind ik namelijk niet leuk.". Men is van mening dat het wat algemener zou moeten (net zoiets als de fietsregeling), dat het niet uit maakt bij welke sportschool/vereniging je sport. De medewerkers zouden het een goed idee vinden als de bedrijfsfitness zich niet tot één sportschool beperkt, maar dat de medewerkers ongeacht de sportschool of sportvereniging gebruik kunnen maken van hetzelfde voordeel als nu bij de bedrijfsfitness. Een medewerker zegt: "Ik beweeg bijna acht dagen in de week en doe heel veel aan sport, maar ik moet naar Thea Hoogervorst gaan in een hokje gaan zitten hartje zomer en daar me sport gaan bedrijven, omdat ik daar een vergoeding voor krijg.".
- *Fietsregeling*: De medewerkers herkennen zich in de resultaten en geven aan dat zij erg tevreden zijn over de fietsregeling. "Dat is één van de regelingen waarvan ik zeg daar heb je wat aan.". Eén medewerker zegt dat sommige gemeenten een fietsregeling hebben die nog beter is. Dan krijg je gratis een fiets van de gemeente als je de fiets gebruikt voor het woon-werkverkeer. Het advies van een medewerker is om te kijken naar de omliggende gemeenten hoe zij omgaan met de fietsregeling en onze fietsregeling wellicht aan te passen/te verbeteren.
- *Levensloopregeling*: De medewerkers kunnen zich redelijk herkennen in de resultaten. Wel valt het een aantal medewerkers op dat veel mensen hier geen ervaring mee hebben of niet weten wat het is. "Nou ik vind het wel heel opvallend dat wij met heel veel mensen geen ervaring hebben of niet weten wat het is. Ik vind dat het een slechte zaak is.". De medewerkers zijn van mening dat de levensloop meer onder de aandacht van de medewerkers gebracht moet worden, omdat het wel degelijk voordelen biedt voor de medewerker. Wel geven de medewerkers ook aan dat het een hele

ingewikkelde regeling is. Een medewerker geeft aan dat het zonde is als mensen zich niet bewust zijn van zo'n regeling.

- *Spaarloonregeling*: De medewerkers kunnen zich redelijk herkennen in de resultaten, maar net als bij de levensloop valt het ze op dat weer veel mensen er geen ervaring mee hebben of niet weten wat het is. "Dat vind ik erg frappant, bij de levensloop kan ik me nog wel iets bij voorstellen daar moet je echt een keuze in maken van ik doe het, maar bij spaarloon staan de bedragen vast. Daarnaast kan je hetgeen wat het spaarloon biedt met geen enkele beleggingsstrategie halen.". De medewerkers zijn van mening dat de spaarloonregeling meer onder de aandacht van de medewerkers gebracht moet worden, omdat het wel degelijk voordelen biedt voor de medewerker. Een medewerker geeft aan dat het zonde is als mensen zich niet bewust zijn van zo'n regeling.
- *Vergoeding woon- werkverkeer uitruilen tegen eindejaarsuitkering*: De medewerkers kunnen zich herkennen in de resultaten. Wel geeft een medewerker aan dat hij het nooit begrepen heeft hoe het werkt, maar dat het netto wel goed uitpakt. Daarnaast wordt aangegeven dat de medewerkers denken dat de arbeidsvoorwaarde positief beoordeelt wordt, omdat het op intranet duidelijk is uitgelegd en er voorbeeld berekeningen bij aangegeven staan wat het voordeel kan zijn voor de medewerker. Een medewerker geeft aan dat het ook een goed idee is, om dat bij het spaarloon en de levensloop aan te geven, zodat het voordeel aan de medewerkers duidelijk wordt gemaakt.
- *Zorgverzekering*: De medewerkers herkennen zich in de resultaten. De medewerkers zijn er tevreden over dat de mogelijkheid er is, maar een aantal geeft wel aan dat er betere en goedkopere verzekeringen zijn. Ook wordt er aangegeven dat sommige werkgevers de gehele premie van de zorgverzekering vergoeden. Sommige medewerkers zijn niet tevreden over de IZA. Een aantal medewerkers vindt de invulling van de regeling te gering. Het advies van een medewerker is om te kijken naar de omliggende gemeenten hoe zij omgaan met de zorgverzekering en de regeling omtrent de zorgverzekering wellicht aan te passen/te verbeteren.

Personeelsinstrumenten

- *Persoonlijk ontwikkelingsplan*: De medewerkers herkennen zich in de resultaten en geven aan dat het positief is dat het instrument er is, of je er nou wel of geen gebruik van maakt. Als je wilt kan je dit met je afdelingshoofd bespreken.
- *Interne opleidingen en cursussen*: De medewerkers herkennen zich in de resultaten en zijn er over het algemeen redelijk tevreden over. Wel wordt door een medewerker aangegeven dat er bij interne cursussen en opleidingen vaak een enorm niveau verschil is, waardoor het voor sommige mensen saai is en voor anderen niet bij te houden. Bij sommige cursussen zou beter gekeken kunnen worden naar het niveau.
- *Externe opleidingen en cursussen*: De medewerkers herkennen zich in de resultaten en zijn er over het algemeen redelijk tevreden over. Een medewerker geeft aan dat dit waarschijnlijk komt doordat medewerkers zelf de externe opleidingen of cursussen uitkiezen, dan lijkt het hem nogal vreemd dat ze een negatief oordeel geven. Een ander geeft daarentegen aan dat het een medewerker een externe opleiding of cursus wel negatief kan beoordelen, omdat hij geen externe opleiding mag volgen van zijn leidinggevende. Een medewerker geeft bijvoorbeeld aan dat het wel eens gebeurt dat een medewerker bij hem komt met een verzoek voor een opleiding of cursus die gaat over een totaal ander vakgebied. Daarop moet hij dan meestal nee zeggen, omdat er al te weinig geld beschikbaar is voor opleidingen onder medewerkers.

In zijn algemeenheid wordt bij opleidingen door een medewerker aangegeven "Het maakt niet uit of je nou één of twee papieren hebt of vijf of zes diploma's, maar je blijft hetzelfde verdienen. Er staat niks tegenover.". Ook wordt aangegeven dat sommige medewerkers verwachten dat de opleidingsmogelijkheden hen aangedragen worden en dat ze zelf geen actie hoeven te ondernemen.

- *Introductieprogramma*: Ze weten niet zo goed of ze zich kunnen vinden in de resultaten er is namelijk slechts één medewerker die het introductieprogramma gevolgd heeft. Hij geeft aan dat het een goed programma is, maar dat het wel ligt aan de sprekers die het introductieprogramma die dag doen.
- *Jaarplangesprek*: De medewerkers herkennen zich over het algemeen in de resultaten, maar geven wel aan dat het jaarplangesprek niet werkt zoals het zou moeten werken. Ze zijn er niet echt over te spreken, omdat het moeilijk is om vooruit te kijken aangezien door invloeden van buitenaf iets zo gewijzigd kan worden. Daarnaast hebben de medewerkers het idee dat er wel erg veel lijstjes komen die ingevuld moeten worden.
- *Functioneringsgesprek*: De medewerkers herkennen zich in de resultaten.
- *Beoordelingsgesprek*: De medewerkers herkennen zich in de resultaten.

In zijn algemeenheid wordt over de beoordelingscyclus gezegd dat het instrument goed moet zijn. Een medewerker zegt dat er de laatste tijd een te grote nadruk op wordt gelegd en hij het idee heeft dat de beoordelingscyclus zijn doel voorbij schiet zo nu en dan. Een andere medewerker zegt: "Nou als je het optelt al het personeelswerk het is wel een hoop extra werk en energie dat erin gaat zitten. Ik vraag me wel eens af of bij dat soort cycli die afweging wel is gemaakt van de kosten en baten. Hoe ver moet je gaan? En wat levert het op gezien de kosten? Ik denk dat we teveel een gemeente van lijstjes aan het worden zijn.". Daarnaast zegt een medewerker: "Wat ik wel belangrijk vindt is dat iedereen hetzelfde beeld heeft van die instrumenten. Ik heb af en toe het idee dat er soms zelfs per team van een afdeling verschillend mee omgegaan wordt. Bij ons wordt er heel serieus mee omgegaan en ik wil dan ook dat het elders het geval is. Want als het bij ons heel serieus opgepakt wordt en je merkt dat het bij andere teams en afdelingen minder is waarom steken wij dan alle improductieve uren erin". Een andere medewerker haakt hierop in en zegt: "De beoordeling moet organisatiebreed hetzelfde zijn. Sommige zeggen goed gedaan een 7 en andere zeggen goed gedaan een 9. Daarin zit nu ook wel wat fluctuatie. We moeten proberen zo gelijkmatig mogelijk te beoordelen."

Resultaten gewenste personeelsbeleid

De medewerkers kunnen zich herkennen in de resultaten die uit de enquête naar voren komen met betrekking tot de instrumenten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Wel hebben ze opmerkingen over de invulling van één instrument:

- *Persoonlijk uittredingsplan*: Een medewerker geeft aan: "Ik kom voor het eerst van me leven in deze situatie. Het arbeidsproces stopt. Ik heb ook aangegeven dat ik tot mijn 70^e wil werken en het eerste wat men zegt is je moet echt de deur uit. Dat is nogal wat, daar heb je wel het goed recht in want zo is de wet. Ik zou het prettig vinden, en dat is misschien heel persoonlijk, dat je begeleidt wordt naar je pensionering.". "Iemand die nieuw komt daar verzinnen ze alles voor, maar als iemand weggaat doen ze de deur open en je kan vertrekken.". De andere medewerkers reageren hierop en zeggen dat het een hele goede opmerking is. "Ik vind je krijgt geen opleiding of wat dan ook om af te vloeien. Ik zou het prettig vinden daar een traject in te volgen voordat ik men pensioen gaat. Sommige mensen hebben daar geen behoefte aan, maar ik wel. Het afscheidsfeestje

hoor je wel, maar voor de rest wieberen. Voor iemand die men pensioen gaat is dat erg moeilijk, wat krijg je na je loon van de gemeente, hoe gaat het verder, hoe ga je het invullen? Dat zou ik prettig vinden om te weten. Ik vind het rot dat ze op een gegeven moment zeggen wegwezen.”.

Algemene opmerkingen

- Een medewerker zegt: “Alle instrumenten worden op zich positief beoordeeld. Het gaat er volgens mij meer om in welke situatie pas je wat toe.”.
- Een medewerker geeft aan dat hij zich door deze bijeenkomst wel bewust is geworden van de arbeidsvoorwaarden en regelingen die er zijn. Je gaat namelijk pas zoeken als je iets nodig hebt en dan is het lastig iets te vinden op intranet. Een opmerking die hierop aansluit is de behoefte aan een personeelswijzer of een personeelshandboek waarin het personeelsbeleid in het kort in staat weergegeven. “Je zoek je een ongeluk.”.
- Een medewerker geeft aan dat hij het jammer vindt dat er niks wordt gedaan voor de oud medewerkers van de gemeente Voorhout, Warmond, Sassenheim en Teylingen. Een aantal medewerkers vindt het een idee om er iets meer aandacht aan te besteden.
- Tot slot wordt aangegeven dat de medewerkers vinden dat wij een organisatie zijn van de O en niet van de P. “We zijn echt gefixeerd op het maken van regeltjes. Je moet dit of je moet dat en je kan dit en ja kan dat. Maar er wordt bijna nooit iets gedaan vanuit de leiding zelf naar je personeel. Straks hebben we een kerstbijeenkomst en wordt er weer gezegd dat we geweldig zijn. Het is heel belangrijk voor een individuele medewerker als je bijvoorbeeld 50 wordt dat je hem als eerste een hand geeft en er niet pas achter komt als je een mailtje krijgt. Dat is bijna het belangrijkste: het persoonlijke contact. (...). Het gaat gewoon om het gevoel bij de medewerkers. (...). Het is gewoon frappant dat het mensen die nieuw zijn direct opvalt. (...). Als werkgever moet je er toch voor zorgen dat het personeel het goed naar zijn zin heeft.”. Ik geef aan dat het best vreemd is dat mensen zo denken over de gemeente terwijl er zoveel wordt gedaan op het gebied van HRM. Een medewerker zegt: “Het is een HRM-beleid voor de directie en het MO, maar niet voor de medewerkers. Daar komt het blijkbaar niet aan.”.