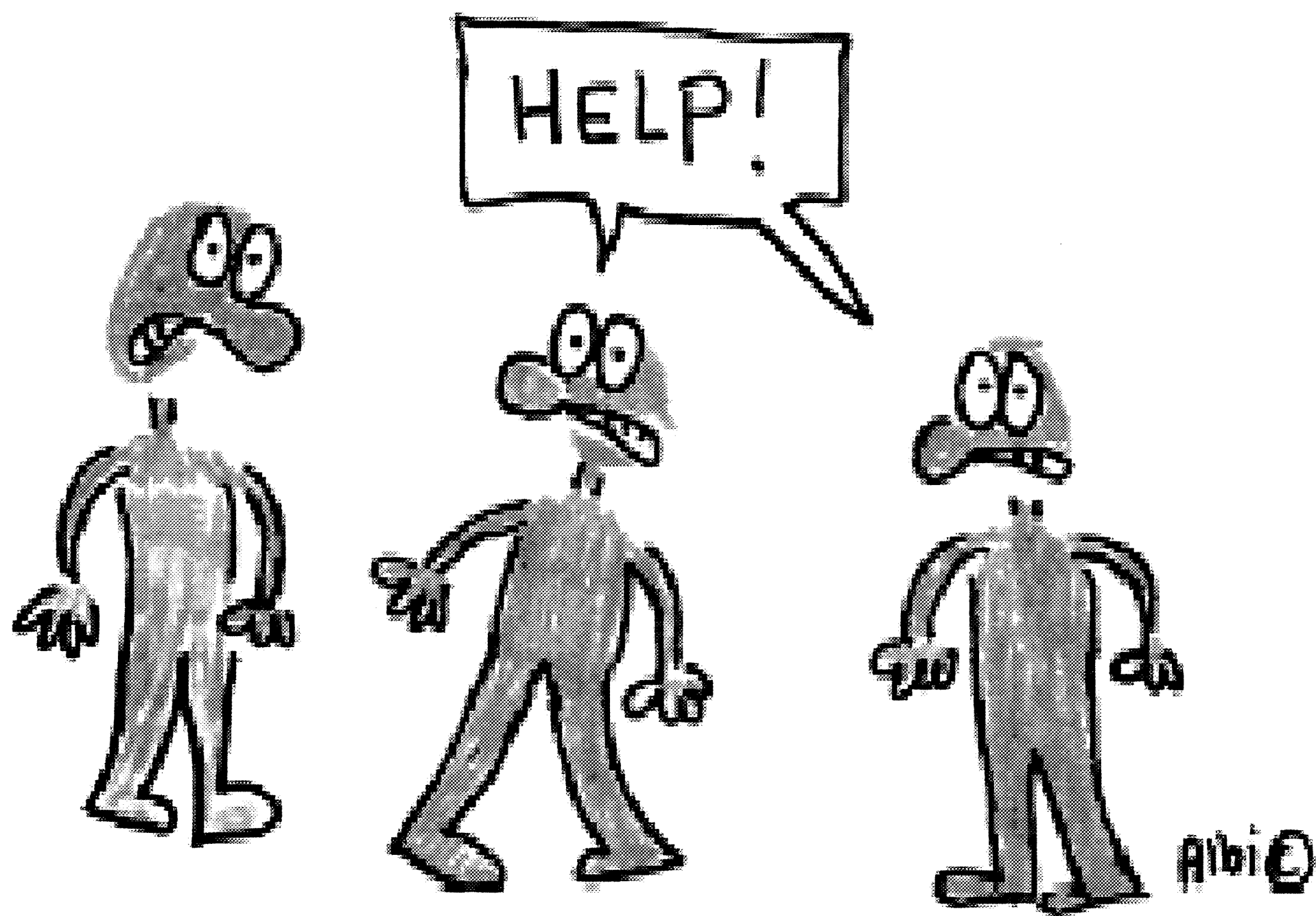


De vergrijzing slaat toe bij de Gemeente Lelystad!



Een probleem of een uitdaging?

Auteur: Sahida Idu-Ishak

Bijlage 1:
Beoordelingsformulierafstudeerwerkstuk

Naam student : Sahida Ishak

Studentnummer :

Docent/begeleider : Paul P.J. Overvoorde

Datum beoordeling : 21 januari 2006

Beoordelingscriteria	Vul hier het cijfer in
A. Onderwerp -relevantie van het onderwerp dat je gekozen hebt -het afstudeerwerkstuk moet in directe relatie staan met je praktijksituatie -in hoeverre zijn je eigen ervaring, kennis en visie en je eigen mening en methodisch inzicht in het afstudeerwerkstuk zichtbaar	4,5 (geef een cijfer tussen 0 en 6)
B. Probleem- en doelstelling -de helderheid en werkbaarheid van de probleemstelling -het realiseren van de doelstelling -het beantwoorden van de probleemstelling	4,5 (geef een cijfer tussen 0 en 6)
C. Opbouw -titel en inhoud moeten elkaar dekken -logische opbouw van het betoog -valide argumentatie -interne consistentie (geen strijdigheden in watje naar voren brengt) -relevantie en juistheid van de conclusies en aanbevelingen -wijze waarop gebruik gemaakt is van theorie (literatuur, citaten)	5,0 (geef een cijfer tussen 0 en 6)
D. Niveau van het afstudeerwerkstuk -verantwoording van de conclusies en aanbevelingen -praktische toepasbaarheid -theoretisch niveau -creativiteit	4,5 (geef een cijfer tussen 0 en 6)
E. Vormgeving -uiterlijke verzorging (typografische vormgeving) -stijl en taalgebruik -omvang van het afstudeerwerkstuk	4,5 (geef een cijfer tussen 0 en 6)
Totaalscore:	23 (maximaal is mogelijk 30 punten)
Eindkwalificatie 	7,7 (deel de totaalscore door 3,0 rond af naar een geheel getal)

N.B. Er mag op geen enkel onderdeel onvoldoende gescoord worden. Wordt op een onderdeel onvoldoende gescoord, dan wordt in overleg tussen de student en de docent nagegaan wat gedaan kan worden om tot een voldoende kwalificatie op dat onderdeel te komen. Indien het eindresultaat of het resultaat van een onderdeel onvoldoende is, is de docent verplicht om dit resultaat schriftelijk te motiveren. In de andere gevallen wordt aanbevolen om dit schriftelijk te motiveren.

(noot voor de begeleider: zou dit afstudeerwerkstuk mee kunnen dingen naar de van Ede en Partner-prijs of voor de "J.E. Stork Air prijs voor Toegepast Onderzoek"?)

PLAGIAATCLAUSULE

In een van de edities de *Van Dale* wordt plagiaat als volgt omschreven:

'Plagiaat: 1. Letterdieverij; het overnemen van stukken, gedachten, redeneringen van anderen en deze laten doorgaan voor eigen werk—Leen van anderen overgenomen deel van een geschrift'

Als studenten tijdens deze opleiding geacht worden een werkstuk te maken, moeten zij uiteraard zelf de zinnen in het werkstuk geformuleerd hebben en moeten zij zich niet aan plagiaat schuldig hebben gemaakt. Het gaat er immers om dat zij door middel van deze opdrachten zich bekwamen in schrijfvaardigheden en dat hun geschreven werk de docent in staat stelt te beoordelen hoe ver zij daarin gevorderd zijn.

Noch het leren schrijven door de student, noch het kunnen beoordelen hoe ver dat niveau van schrijfvaardigheden bij de student ontwikkeld is lukt ingeval de student overgeschreven werk inlevert, dus plagieert. Of als hij of zij werk door anderen laat schrijven en het als zijn of haar werk bij de docent inlevert. Of dat nu handmatig gebeurt: je typt teksten over, of via internet: je kopieert passages - dat maakt niet uit: het is en blijft fraude.

Soms kan er wel eens een kernachtige passage van een schrijver worden opgenomen in het werkstuk. Bijvoorbeeld als je vindt dat watje reeds geschreven hebt daardoor nog eens kernachtig wordt uitgedrukt, MAAR DAN CITEER JE EXPLICIET DOOR AANHALINGSTEKENS EN DOOR DE GECITEERDE TEKST CURSIEF WEER TE GEVEN EN DE BRON TE VERMELDEN.

Omdat blijkt dat studenten meer en meer plagiaat plegen, wordt bij het inleveren van een werkstuk voortaan deze *Plagiaatclausule* verwacht waarin je aangeeft in het werkstuk geen plagiaat te hebben gepleegd. Gezien het bovenstaande is nu duidelijk wat daarmee bedoeld wordt, en wat vermeden moet worden.

De clausule moet door de schrijver(s) ondertekend en wel ingeleverd worden bij het werkstuk: Je neemt hem in het werkstuk op voorafgaande aan de inhoudsopgave. Indien deze ontbreekt wordt het werkstuk niet nagekeken en als onvoldoende beschouwd.

Wie op plagiaat betrapt wordt, heeft fraude begaan, en kan voor een jaar geschorst worden voor het volgen van het onderwijs, het doen van tentamens. De namen van studenten van wie plagiaat wordt vastgesteld worden centraal gemeld. Bij een groepsworkstuk wordt bij vaststelling van plagiaat iedereen hiervoor verantwoordelijk gesteld - men dient bij werkzaamheden in groep elkaar dus ook in dit opzicht bij de les te houden.

Gelukkig zijn er nog veel studenten die dit niet doen - helaas komt het de laatste tijd meer en meer voor dat overgeschreven wordt Vandaar deze regeling indien men werkstukken ter beoordeling bij mij indient

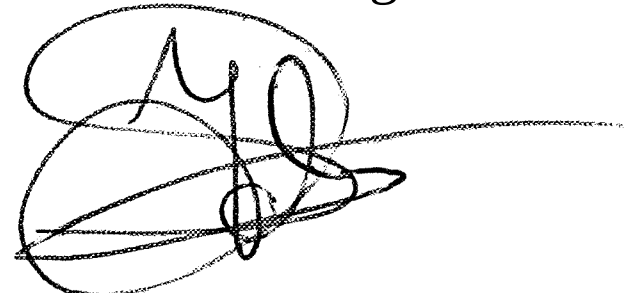
ONDERGETEKENDE(N)

SCHRIJVER(S) VAN HIERNA VOLGEND WERKSTUK VERKLAART/(VERKLAREN) DOOR ONDERTEKENING
GEENPLAGIAATTE HEBBEN GEPLEEGD BIJ HET SCHRIJVEN VAN DIT WERKSTUK:

Zwolle, datum: 16-01-2007

Naam+ studentnummer: Sahida Idu-Ishak (252021)

Handtekening:





De vergrijzing slaat toe bij de Gemeente Lelystad!

Een probleem of een uitdaging?

Januari 2007

*Christelijke Hogeschool Windesheim
School of Management and Law*

Naam student: Sahida Idu-Ishak
Studentnummer: S252021
Opleiding: Personeel en Arbeid (DTO)
Opleidingsjaar: 2003-2007

Begeleidend docent: dhr. drs. P.P.J. Overvoorde

In opdracht van: Gemeente Lelystad



Voorwoord

Afronding studie

Voor u ligt het rapport van het onderzoek dat ik heb uitgevoerd ter afronding van de managementopleiding Personeel en Arbeid aan de Hogeschool Windesheim, School of Management and Law in Zwolle. Dit onderzoek heb ik in opdracht van de afdeling Advies en Beheer, team Personeel, Bedrijf en Organisatie uitgevoerd binnen de Gemeente Lelystad.

De afstudeerperiode was voor mij, ter afsluiting van de studie, een bijzonder intensieve maar leerzame periode. Ik heb het onderzoeksrapport met veel nieuwsgierigheid, interesse en plezier samengesteld.

Dankwoord

Graag wil ik hierbij mijn dank zeggen aan mijn afstudeerbegeleider de heer drs. P.P.J. Overvoorde voor zijn ondersteuning en begeleiding, het meedenken en de opbouwende kritiek bij het schrijven van dit rapport.

Ook wil ik mijn collega Ione Bart, senior beleidsmedewerker HRM, bedanken voor de begeleiding van het onderzoek bij de Gemeente Lelystad. Haar kritische kanttekeningen tijdens het lezen van mijn stukken hebben mij heel erg geholpen bij het afronden van het onderzoek.

Een speciaal dankwoord wil ik richten aan mijn echtgenoot Anwar en mijn twee kinderen Zarina en Iersjaad die mij thuis enorm hebben gesteund, vooral tijdens mijn vele studiemomenten.

Tot slot wil ik al mijn al collega's bedanken die mij tijdens mijn studie gesteund hebben en een bijdrage hebben geleverd in de vorm van het leveren van informatie en het beantwoorden van vragen.

Gebruik onderzoeksrapport

Dit onderzoeksrapport levert input voor de Gemeente Lelystad om te werken aan een succesvol leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Sahida Idu-Ishak

Januari 2007

Managementsamenvatting

Inleiding

De ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking zorgt zeer binnenkort voor een krapte op de arbeidsmarkt, want er zullen te weinig jonge werknemers zijn die de opengevallen plaatsen innemen als gevolg van uittreding van de "babyboomgeneratie". De gevolgen zijn het snelst merkbaar bij de gemeenten en Provincies, want daar is het personeel het sterkst vergrijsd. Dit geldt ook voor de Gemeente Lelystad. Over niet al te lange tijd stroomt een groep werknemers uit op grond van leeftijd. De vraag is of er dan voldoende aanbod is, intern of extern, om de openvallende vacatures in te vullen. De vraag is ook of er al over nagedacht is hoe de kennis en ervaring van deze mensen voor de organisatie behouden kan blijven. De grootste groep is op dit moment tussen de 45 en 54 jaar oud. Vervroegde uitstroom is door het vervallen van de FPU-regeling voor deze groep niet meer mogelijk. De uitdaging voor de Gemeente Lelystad is beleid te ontwikkelen dat ervoor zorgt dat deze groep ook op langere termijn, tevreden, gezond en goed inzetbaar is binnen de gemeente. Het is tijd dat de Gemeente Lelystad aan de slag gaat met leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het beleid moet gericht zijn op het behoud van de oudere werknemers en het gezond en employable laten zijn van alle werknemers.

Probleemstelling

Binnen de Gemeente Lelystad is tot op heden nog maar nauwelijks stilgestaan bij de gevolgen van de vergrijzing voor de kwaliteit van dienstverlening in de toekomst. De noodzaak om beleid en acties te formuleren gericht op langer en gezond doorwerken en overdracht van kennis en ervaring, wordt nog onvoldoende "gevoeld" in de organisatie. Maar beleid en acties zijn wel hard nodig om te voorkomen dat oudere medewerkers vroegtijdig uitstromen waardoor kennis en ervaring verloren gaan en de personele kosten stijgen als gevolg van het ziekteverzuim, WAO-instroom of uitstroomregelingen voor ouderen.

In de periode van september tot en met december 2006 is binnen de Gemeente Lelystad, in opdracht van de afdeling Advies en Beheer, team Personeel, Bedrijf en Organisatie, een onderzoek uitgevoerd naar de mate van vergrijzing van het personeelsbestand. De centrale probleemstelling bij dit onderzoek was: *"op welke wijze kan Gemeente Lelystad werken aan een succesvol leeftijdsbewust personeelsbeleid?"*

Doelstelling

Om antwoord te krijgen op de centrale probleemstelling, is aan de hand van deelvragen een kwantitatief en een kwalitatief onderzoek verricht. Het kwantitatief onderzoek is een analyse van kengetallen en het kwalitatief onderzoek is verricht onder twee functiegroepen 50-plussers die niet alleen sterk in functieniveau en werkprocessen van elkaar verschillen, maar waarbij ook de verouderingsprocessen zich anders voordoen.

De doelstelling van het onderzoek was: *"het doen van aanbevelingen aan de directie van de Gemeente Lelystad voor een succesvol leeftijdsbewust personeelsbeleid, om medewerkers langer en breder inzetbaar te houden."*

Conclusies uit het onderzoek

Uit de onderzoeksresultaten kunnen de volgende conclusies getrokken worden.

1. Het personeelsbestand van de Gemeente Lelystad is sterk "vergrijsd". 42% van het personeel is 45-plus en 58,3% is 50-plus. De vergrijzing doet zich het meest voor bij de specialistische afdelingen. Meer dan 50% van de medewerkers op deze afdelingen is 50 jaar of ouder. Uit het onderzoek blijkt verder dat de gemeente bezig is met verjonging door jong personeel binnen te halen, maar op termijn is dit niet voldoende om de continuïteit van de dienstverlening te garanderen. De onderzoeksresultaten dienen opgevat te worden al een signaal naar het management, dat zich meer moet richten op een optimale inzetbaarheid van de huidige 50-plussers in de organisatie.
2. Om aanbevelingen te kunnen doen hoe de organisatie de inzetbaarheid van de 50-plussers kan optimaliseren, heeft er een onderzoek plaats gevonden op de afdeling Wijkbeheer en de afdeling Beleid. Uit dit onderzoek kan het volgende geconcludeerd worden.

Afdeling Wijkbeheer

- Bij de afdeling Wijkbeheer komen lichamelijke klachten voor zoals rugklachten, lichamelijke uitputting en RSI-klachten en die worden veroorzaakt door het lichamelijk zwaar belastend werk. Dit leidt weer tot vroegtijdige slijtage van het lichaam en fysieke teruggang. Dit zijn vormen van absolute veroudering.¹
- Verder komen er psychische klachten voor, die zich uiten in geestelijke uitputting, stress en overspannenheid en die worden veroorzaakt door een hoge werkdruk, emotioneel belastend werk, gebrek aan ondersteuning en terugkoppeling en eentonig werken. Dit zijn vormen van relatieve veroudering (primaire).²

Afdeling Beleid

- Bij de afdeling Beleid komen psychische klachten voor, die stoornissen veroorzaken in het functioneren van de medewerkers. Er ontstaat veel stress door een hoge werkdruk en stijgende geestelijke belasting. Dit leidt vervolgens weer tot achterstand in het werk, uitval en lang ziekteverzuim. Dit zijn vormen van relatieve veroudering (primaire).
- Verder heerst onder de medewerkers veel specialisme op smal vakgebied en kennisachterstand. Dit leidt tot ervaringsconcentratie.³
- Door een hoge werkdruk, afnemende cognitieve vermogens en kennisachterstand, wegens weinig (bij)scholing, ontstaat "vervreemding" van het werk. Dit zijn vormen van relatieve veroudering, (secundaire).
- Omdat onder de medewerkers sprake is van zowel primaire als secundaire veroudering, leidt een combinatie van beide vormen bij sommigen tot een ernstige vorm van burnout.

Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat bij de medewerkers van de afdeling Wijkbeheer lichamelijke en psychische klachten leiden tot vormen van absolute en relatieve veroudering. Bij de afdeling Beleid spelen vooral psychische klachten een grote rol in de

¹ Absolute veroudering is slijtage van het lichaam; mensen met lichamelijk zwaar belastende functies zijn veel eerder aan slijtage onderhevig dan anderen.

² Relatieve veroudering is achterblijven in prestatievaardigheden en inzichten, vergeleken met de anderen in de organisatie. Relatieve veroudering wordt weer onderscheiden in primaire en secundaire veroudering. Een combinatie van beiden is de meest ernstige vorm van veroudering.

³ Ervaringsconcentratie ontstaat doordat veel ervaring wordt opgedaan binnen een smal takenpakket. Dit veroorzaakt een hoge productie, maar biedt weinig variatiemogelijkheden en leidt tot specialist in het vakgebied. De tegenhanger is ervaringsvariatie (generalist).

inzetbaarheid van de medewerkers. Dit leidt tot relatieve veroudering. Tevens is er sprake van "vervreemding" van het werk door kennisachterstand en weinig bijscholing. Dit leidt tot secundaire veroudering. Bij de medewerkers van Beleid waar zowel primaire als secundaire veroudering voor komen, leidt dit uiteindelijk tot burnout.

Om absolute en relatieve veroudering tegen te gaan en een optimale inzetbaarheid te garanderen voor de twee functiegroepen bij de afdeling Wijkbeheer en de afdeling Beleid, waarbij de arbeidsmotivatie een grote rol speelt, worden een drietal oplossingsmaatregelen voorgesteld.

1. Maatregelen gericht op (het aanpassen van) functies zoals: functieverbreding (functieherontwerp), taakverbreding, taakverrijking, taakroulatie of functieverandering.
2. Maatregelen gericht op (geschikte en verschillende soorten) ontwikkeling zoals: scholing en training.
3. Maatregelen gericht op mobiliteit zoals: functionerings- en loopbaangesprekken

Deze beleidsmaatregelen kunnen aanleiding zijn om in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid, een curatief en preventief seniorenbeleid op te stellen voor medewerkers vanaf 45 of 50 jaar. De maatregelen in het beleid kunnen op termijn ingevoerd worden voor alle medewerkers, ongeacht de leeftijd.

Curatief en preventief seniorenbeleid in het kader van Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Om de inzetbaarheid van de medewerkers op peil te houden, is het van belang om rekening te houden met de veranderingen in inzetbaarheid die optreden gedurende iemand zijn werkzame leven. De maatregelen moeten de processen van absolute en relatieve veroudering vertragen dan wel voorkomen. De maatregelen dienen zich te richten op:

- het optimaal gebruik maken van ieders capaciteiten;
- het motiveren van medewerkers;
- het stimuleren van mobiliteit;
- het bestrijden van negatieve beeldvorming over ouderen.

Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid is op drie fronten actief, namelijk:

1. curatief beleid om bestaande problemen met de inzetbaarheid van medewerkers op te lossen;
2. preventief beleid om inzetbaarheidsproblemen te voorkomen en om te zorgen dat het potentieel van alle medewerkers optimaal benut wordt.
3. het bestrijden van negatieve beeldvorming over ouderen;

Het is aan te raden de activiteiten in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de Gemeente Lelystad, als eerste te richten op de positie van 50-plusser binnen de twee functiegroepen. Vervolgens kunnen de activiteiten in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid organisatiebreed toegepast worden en daarnaast geïntegreerd worden in het totale personeelsbeleid. Het gemeentelijke personeelsbeleid zal er vanuit moeten gaan dat de optimale inzetbaarheid van de ouderen in de organisatie, een deel van de oplossing is voor de vervangingsvraag die zich gaat voordoen in de toekomst.

De activiteiten in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid zou in feite ook kunnen richten op de positie van de werknemers van 45 jaar en ouder, in plaats van 50-plussers.

Dit, wegens het belang hiervan door de krapte op de arbeidsmarkt en de mogelijke versoering van de regelingen voor vervroegd uittreden.

Aanbevelingen om te werken aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Volgend uit de onderzoeksresultaten en de conclusies uit dit rapport, wordt aan de directie van de Gemeente Lelystad de volgende aanbevelingen gedaan.

1. *In het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid is het aan te bevelen een curatief en preventief seniorenbeleid te ontwikkelen. Curatief, vanwege het reduceren van de huidige vormen van absolute en relatieve veroudering en preventief, om absolute en relatieve veroudering in de toekomst te vermijden of tegen te gaan. Dat beleid dient gericht te zijn op het reduceren en voorkomen van absolute en relatieve veroudering bij de twee functiegroepen (curatief) en dient te leiden tot meer sturen op optimale inzetbaarheid van de oudere medewerkers (preventief).*
2. *Het (preventief) seniorenbeleid op termijn te integreren in het totale personeelsbeleid voor alle medewerkers, ongeacht de leeftijd.*
3. *Een nader breed onderzoek in te stellen naar het functiegebouw van de organisatie en een functieanalyse uit te voeren van functies die risico's vormen op absolute en relatieve veroudering.*

Een nadere toelichting op de drie aanbevelingen volgt hieronder.

1. Curatief en preventief seniorenbeleid als onderdeel van een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Het verdient aanbeveling om een preventief en curatief seniorenbeleid op te stellen. Om preventief en curatief beleid te voeren rond de problemen in de inzetbaarheid van de oudere medewerkers in de organisatie is het nodig een start te maken met leeftijdsbewust personeelsbeleid, waarbij het beleid wordt toegespitst op en uitgewerkt in een seniorenbeleid. Bij de uitwerking van het beleid is het belangrijk dat dit zich richt op oplossingen in een duurzame optimale inzetbaarheid van medewerkers in verschillende levensfasen, want pas aandacht besteden aan de inzetbaarheid van mensen als er al problemen zijn, beperkt de mogelijke oplossingen. Het beleid moet ook gericht zijn om problemen in de toekomst te voorkomen. Dit houdt in dat een goed seniorenbeleid begint op het moment dat iemand een start maakt in een (nieuwe) functie. Tevens in het van belang dat er niet alleen wordt gekeken naar het ouder worden van de medewerker, maar ook naar de veranderingen die zich in de levensfasen voordoen. Dat is uiteindelijk leeftijdsbewust personeelsbeleid.

2. Preventief beleid met aandacht voor alle medewerkers, ongeacht de leeftijd

Het seniorenbeleid zal geïntegreerd moeten worden in het totale personeelsbeleid. Zodoende wordt aandacht geschonken aan optimale inzetbaarheid van alle medewerkers, ongeacht de leeftijd. Daarbij is het wel zaak de volgende aandachtspunten (randvoorwaarden) mee te wegen in het verder vormgeven van leeftijdsbewust personeelsbeleid in de organisatie.

- Gemeente Lelystad levert geen producten maar diensten. Deze diensten worden geleverd door de mensen die er werken. Leidinggevenden behoren een actieve rol te spelen op het gebied van dit menselijk kapitaal. De ontwikkeling van instrumenten en methoden staat in de organisatie nog in de kinderschoenen. Dat betekent dat er nog gewerkt moet worden aan een toekomst die meer ouderen met voldoening aan het werk helpt en houdt. Om

verder handen en voeten te geven aan leeftijdsbewust personeelsbeleid, is het zaak de problemen en oplossingsrichtingen in kaart te brengen. Dit maakt mogelijk om te werken aan bruikbare instrumenten die helpen verder vorm te geven aan een leeftijdsbewust beleid.

- Om de werknemers in de organisatie te boeien en langer aan de organisatie te binden, zullen leidinggevenden de medewerkers moeten aanspreken op wat die persoon nog kan en wil bijdragen aan de organisatie en wat hij daarvoor terug zou willen krijgen. Het is een middel om vervroegd uittreden tegen te gaan of de oudere medewerker de mogelijkheid bieden na te gaan of hij in fasen wil uittreden.
- Gemeente Lelystad zal in het personeelsbeleid rekening moeten houden met niet alleen de individuele loopbaan van de oudere werknemer, maar van iedere werknemer. Iemand die 45 jaar is, zal dezelfde zorgen hebben over het verloop van zijn verdere loopbaan als iemand die 55 jaar of ouder is. Dit heeft consequenties voor het ouderenbeleid bij de Gemeente Lelystad, want men kan niet meer spreken over seniorenbeleid als doelgroep, maar over seniorenbeleid in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid. In het personeelsbeleid zullen de instrumenten als taakverbreding, horizontale mobiliteit en persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) optimaal gebruikt moeten worden om de medewerkers zo goed en zo lang mogelijk gemotiveerd aan het werk te houden. Leidinggevenden zijn als integraal manager verantwoordelijk om deze instrumenten optimaal in te zetten. Personeelszaken is verantwoordelijk om de instrumenten aan te leveren. Het is wel zaak hier heel vroeg mee te beginnen.

3. Nader onderzoek naar het functiegebouw van de organisatie en uitvoeren van een functieanalyse van functies die risico's vormen op absolute en relatieve veroudering

Het is van belang een nader gemeentebreed onderzoek in te stellen naar de risico's op absolute en relatieve veroudering. Het onderzoek moet zich richten op het totale functiegebouw. Ook is nodig om een functieanalyse maken van functies die aanleiding vormen tot relatieve en (vroegtijdige) absolute veroudering. De onderzoeksresultaten kunnen aanleiding geven tot functieherontwerp van functie die risico's vormen voor relatieve en absolute veroudering.



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Managementsamenvatting.....	4
Inhoudsopgave.....	9
Inleiding.....	11
Doelstelling scriptieonderzoek.....	11
Centrale probleemstelling.....	11
Deelvragen.....	11
Onderzoeksmethode.....	12
Kwantitatief onderzoek.....	12
Kwalitatief onderzoek.....	12
Randvoorwaarden.....	12
Hoofdstuk 1 Nut en noodzaak om de arbeidsparticipatie van ouderen te verhogen.....	13
1.1 Landelijke ontwikkelingen.....	13
1.2 Regionale ontwikkelingen.....	13
1.3 Vergrijzing bij organisaties.....	14
1.4 Gevolgen voor de toekomstige positie ouderen.....	14
1.5 Vergrijzing bij gemeenten is het grootst.....	15
1.6 Conclusies.....	16
Hoofdstuk 2 Leeftijdsbewust personeelsbeleid.....	17
2.1 Leeftijdsbewust beleid.....	17
2.2 Personeelsbeleid dat vanuit twee kanten mogelijkheden biedt.....	17
2.3 Conclusies.....	18
Hoofdstuk 3 Stereotypering, beeldvorming en verouderingsprocessen.....	20
3.1 Stereotype denkbeelden over ouderen.....	20
3.2 Beelden en feiten.....	21
3.3 Twee vormen van veroudering.....	22
3.4 Processen van relatieve veroudering in relatie tot functionaliteit.....	22
3.4.1 Relatieve veroudering.....	23
3.4.2 Primaire veroudering.....	23
3.4.3 Secundaire veroudering.....	23
3.5 Ervaringsconcentratie.....	24
3.6 Conclusies.....	24
Hoofdstuk 4 Kennismaking met de organisatie.....	26
4.1 Organisatiestructuur.....	26
4.2 Visie.....	27
4.3 Missie.....	27
4.4 Structuur, cultuur en communicatie.....	28
4.5 Ouderenbeleid.....	28
Hoofdstuk 5 Het vergrijzende personeelsbestand van Lelystad.....	29
5.1 Opbouw personeelsbestand.....	29
5.2 Personeelssterkte per leeftijdscategorie en afdelingspercentage.....	29
5.3 Leeftijdsopbouw in vergelijking met het landelijke gemiddelde.....	30
5.4 In-, en uitstroom van personeel.....	31
5.5 De te verwachten personeelssterkte bij ongewijzigd beleid.....	32
5.6 Ziekteverzuim naar leeftijd periode mei t/m oktober 2006.....	32
5.7 Conclusies.....	33
Hoofdstuk 6 Twee functiegroepen.....	35
6.1 Twee functiegroepen nader gespecificeerd.....	35
6.2 Functiestoornissen bij twee functiegroepen.....	36



6.2.1 Functiestoornissen bij de afdeling Wijkbeheer.....	36
6.2.2 Functiestoornissen bij de afdeling Beleid.....	37
6.2.3 Ziekteverzuim van de afdelingen.....	37
6.2.4 Het MTO nader geanalyseerd vanuit twee functiegroepen.....	38
6.3 Interventiestrategieën.....	38
6.4 Oplossingsstrategieën.....	41
6.4.1 Maatregelen gericht op (het aanpassen van) functies.....	42
6.4.2 Maatregelen gericht op (geschikte en verschillende soorten) ontwikkeling....	45
6.4.3 Maatregelen gericht op mobiliteit.....	46
Hoofdstuk? Conclusies en aanbevelingen.....	47
7.1 Conclusies.....	47
7.2 Aanbevelingen om te werken aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid.....	49
Literatuurlijst.....	52
Bijlage 1: Vragenlijst interview afdeling Wijkbeheer.....	54
Bijlage 2: Vragenlijst interview afdeling Beleid.....	55
Bijlage 3: Ziekteverzuim afdeling Wijkbeheer en afdeling beleid.....	56
Bijlage 4: MTO nader gespecificeerd onder twee functiegroepen.....	57
Bijlage 5: Enquête risico-inventarisatie & evaluatie.....	58
Bijlage 6: Checklist POP-gesprekken met 50-plussers.....	60



Inleiding

Dit hoofdstuk start met de formulering van de doelstelling van het scriptieonderzoek. De hoofdvraag geeft de centrale probleemstelling aan en om tot beantwoording van de hoofdvraag over te kunnen gaan, wordt de centrale vraagstelling opgedeeld in deelvragen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een toelichting van welke gegevensbronnen er gebruik gemaakt gaan worden en wat de randvoorwaarden zijn voor dit scriptieonderzoek.

Doelstelling scriptieonderzoek

De doelstelling van dit scriptieonderzoek is de Gemeente Lelystad bewust te maken van de mate van vergrijzing van haar personeelsbestand en van de gevolgen hiervan in de toekomst voor twee functiegroepen die sterk in werkprocessen van elkaar verschillen. Vanuit een theoretisch onderbouwde achtergrond wordt gekeken hoe een aantal verouderingsprocessen zich verhoudt in relatie tot de twee functiegroepen en hoe er succesvol aan leeftijdsbewust personeelsbeleid gewerkt kan worden, met als doel medewerkers langer en breder inzetbaar te houden.

Doelstelling:

Het doen van aanbevelingen aan de directie van de Gemeente Lelystad voor een succesvol leeftijdsbewust personeelsbeleid om medewerkers langer en breder inzetbaar te houden.

Centrale probleemstelling

De centrale probleemstelling geeft de hoofdvraag weer van het scriptieonderzoek en vloeit rechtstreeks voort uit de doelstelling.

Centrale probleemstelling:

Op welke wijze kan Gemeente Lelystad werken aan een succesvol leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Deelvragen

Om tot beantwoording van de hoofdvraag over te kunnen gaan, wordt de centrale vraagstelling voor dit scriptieonderzoek in meerdere deelvragen opgedeeld.

Deelvragen:

2. *Wat houdt vergrijzing in?*
3. *Welke consequenties heeft vergrijzing voor organisaties?*
4. *Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid?*
5. *Waarom is het werken aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid van belang?*
6. *Welke beelden en stereotypering heersen er rond ouderen?*
7. *Hoe verhoudt het verouderingsproces zich in relatie tot de functionaliteit tussen twee functiegroepen?*
8. *Hoe vergrijst het personeelsbestand van de Gemeente Lelystad?*
9. *Hoe verhoudt het verouderingsproces zich in relatie tot de twee functiegroepen binnen de Gemeente Lelystad?*

Onderzoeksmethode

De opzet van dit scriptieonderzoek bestaat uit een kwantitatief en een kwalitatief onderzoek, gericht op twee functiegroepen. Het personeelsinformatiesysteem Beaufort wordt geraadpleegd om cijfermatig informatie te analyseren. Het scriptieonderzoek wordt afgesloten met conclusies, aanbevelingen en eventueel te benoemen randvoorwaarden.

Hieronder volgt een toelichting van welke gegevensbronnen er gebruik worden gemaakt.

Kwantitatief onderzoek

De kwantitatieve onderzoeksmethode bestaat uit een secundaire analyse, met behulp van het laatst gehouden MTO-onderzoek in 2002. Dit kwantitatief bureauonderzoek wordt gedaan om een analyse te maken van de arbeidsmotivatie van de 50-plussers, verdeeld in twee functiegroepen van hoger en lager opgeleiden. Verder bestaat het kwantitatief onderzoek uit data- en gegevensverzameling uit het personeelsinformatiesysteem, het sociaal jaarverslag, nota's en besluiten van de directie en het College van Burgemeester en Wethouders.

Kwalitatief onderzoek

De kwalitatieve onderzoeksmethode bestaat uit literatuuronderzoek op wetenschappelijk niveau en analyses van rapporten en nota's van eerdere onderzoeken over de vergrijzing en ouderenbeleid bij (gemeentelijk) organisaties. Bij dit onderzoek wordt ook een open interview gehouden met de leidinggevenden van de afdeling Beleid en de afdeling Wijkbeheer. Deze afdelingen verschillen sterk van elkaar in werkprocessen. Om een analyse te maken van de arbeidsmotivatie van de twee functiegroepen worden de verschillen in werkprocessen van de twee afdelingen nader bekeken. Met behulp van de theoretische gezichtspunten zullen uiteindelijk beleidsmaatregelen worden beargumenteerd die leiden tot het doen van aanbevelingen om succesvol te werken aan leeftijdsbewust personeelsbeleid, in het bijzonder bij de twee verschillende functiegroepen, als maatregel tegen het steeds verder vergrijzende personeelsbestand van de Gemeente Lelystad.

Randvoorwaarden

Voor dit scriptieonderzoek gelden de volgende randvoorwaarden.

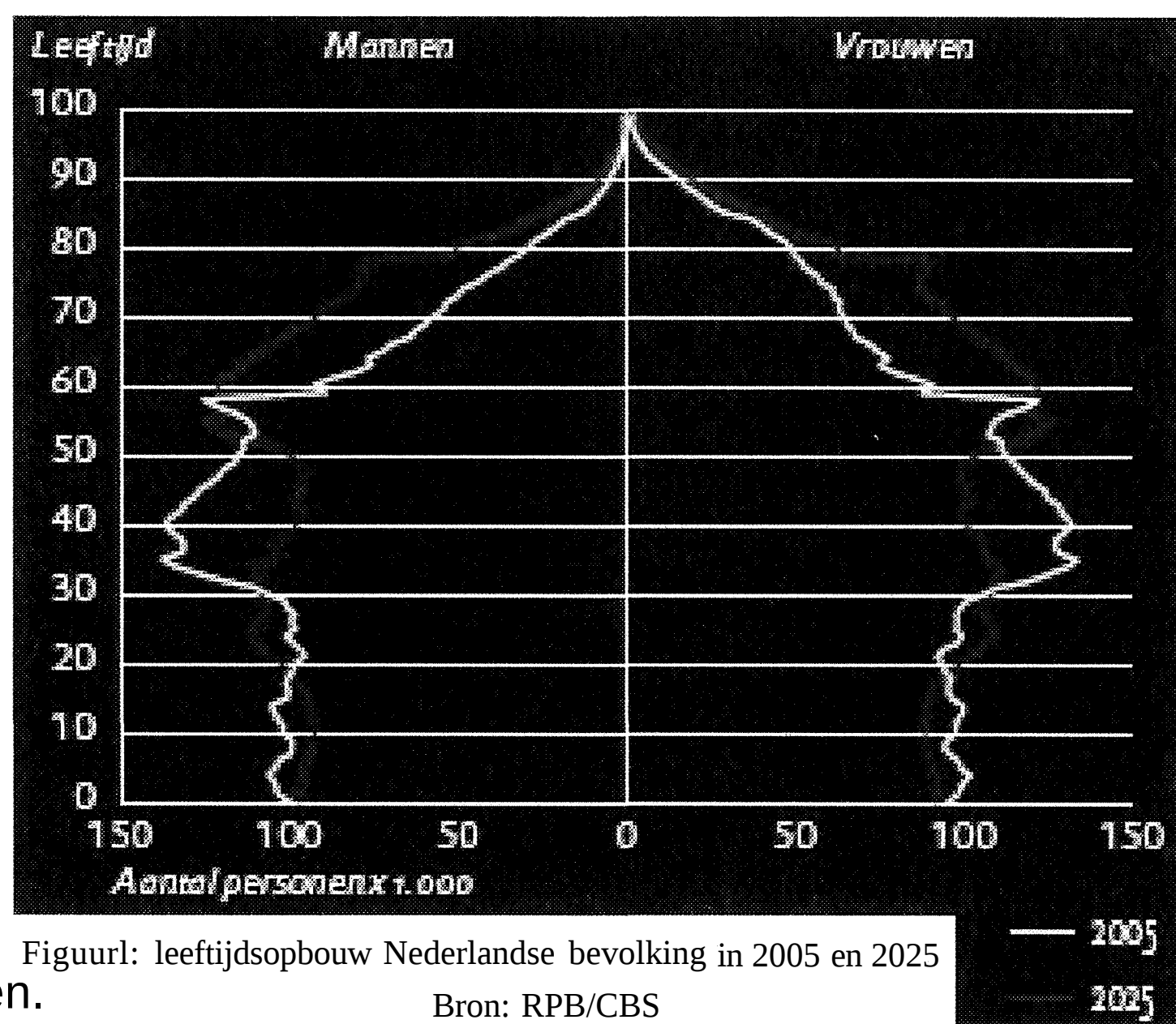
- Het scriptieonderzoek start begin september en wordt uiterlijk eind december 2006 afgerond.
- Dit scriptieonderzoek leidt tot het doen van aanbevelingen voor een succesvol leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de gemeentelijke organisatie Lelystad.
- De resultaten van dit scriptieonderzoek levert input om te werken aan leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Hoofdstuk 1 Nut en noodzaak om de arbeidsparticipatie van ouderen te verhogen

Dit hoofdstuk start met de achtergrond van de probleemstelling, namelijk de vergrijzing van de landelijke beroepsbevolking en binnen (gemeentelijke) organisaties. Door middel van statistiek en prognoses wordt de vergrijzing van de beroepsbevolking in beeld gebracht. Vervolgens wordt uitleg gegeven over welke consequenties de vergrijzing heeft voor organisaties, en in het bijzonder voor de gemeentelijke overheid. Tot slot worden conclusies getrokken over wat de vergrijzing betekent voor de Gemeente Lelystad.

1.1 Landelijke ontwikkelingen

De Nederlandse beroepsbevolking wordt ouder. Uit cijfers van het Ruimtelijk Planbureau (RPB) en het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)⁴ blijkt dat de grijze druk, het aantal 65-plussers per honderd 20-64-jarigen, oploopt van 23 procent in 2005 naar 36 procent in 2025 (zie figuur 1). De groene druk, het aantal 0-19-jarigen per honderd 20-64-jarigen, neemt licht af van 40 procent naar 38 procent in 2025. De leeftijdsopbouw van de Nederlandse bevolking in 2005 wordt gekenmerkt door een groot aantal personen tussen de 30 en 60 jaar. In 2025 zal deze groep tussen de 50 en 80 jaar oud zijn. Verder zal, volgens de nationale bevolkingsprognose van het CBS, de bevolking van Nederland in de komende twintig jaar met 0,6 miljoen (630.000) groeien.



De in figuur 1 weergegeven piramide van de Nederlandse bevolkingsopbouw van jong naar oud, wordt aan de onderkant smaller als gevolg van de ontgroening (minder jongeren) en aan de bovenkant breder als gevolg van de vergrijzing (meer ouderen).

Op dit moment is één op de zeven inwoners in Nederland ouder dan 65 jaar. In 2020 zal dit opgelopen zijn tot één op de vijf inwoners en in 2050 zelfs tot één op de vier.⁵ Tegelijkertijd hebben we te maken met ontgroening in Nederland; er komen steeds minder jongeren bij. Het gemiddelde aantal kinderen per vrouw is de afgelopen jaren gedaald. Individualisering, emancipatie van vrouwen, een toenemende deelname van vrouwen aan het arbeidsproces en uitstel van de geboorte van het eerste kind dragen daaraan bij.

1.2 Regionale ontwikkelingen

Volgens het RPB en het CBS⁶ zal de bevolkingsgroei van 630.000 personen in de komende twintig jaar zich concentreren in het westen van het land. Provincie Flevoland groeit hierbij in relatief opzicht het snelst. De komende twintig jaar zal het inwonertal van deze provincie met

⁴ Centraal Bureau voor de Statistiek, Regionale bevolkings- en allochtonenprognose 2005-2025, Den Haag 2006

⁵ <http://www.senior-power.nl/?ac=ShowContent&id=127>

⁶ Centraal Bureau voor de Statistiek, Regionale bevolkings- en allochtonenprognose 2005-2025, Den Haag 2006

ruim een kwart toenemen; dit speelt zich voornamelijk af in de grotere gemeenten in Flevoland. De verwachting van het CBS is dat in Lelystad het inwonertal met 16 procent zal toenemen.

Volgens het RPD en het CBS⁷ zal de vergrijzing de komende twintig jaar als maatschappelijk verschijnsel meer op de voorgrond treden. Was in 2005 nog 14 procent van de bevolking 65 jaar of ouder, over twintig jaar is dit toegenomen tot 21 procent. Op regionaal niveau zal dit invloed hebben op de zorgvraag. Flevoland blijft, ondanks de groei van 16 procent, het minst vergrijsd. Alle gemeenten van Flevoland tellen in 2025 nog steeds relatief weinig ouderen.

1.3 Vergrijzing bij organisaties

De ene na de andere deskundige wijst op de gevolgen van de vergrijzing die in de nabije toekomst voelbaar zullen worden. Een aantal effecten zal tegelijkertijd optreden en zij zullen elkaar versterken⁸. De vergrijzing van de beroepsbevolking ten gevolge van de daling in het geboortecijfer betekent méér ouderen en minder jongeren, ook op de arbeidsmarkt.⁹

- De aanstaande pensionering van de 'babyboomgeneratie'¹ zal leiden tot fikse personeelsproblemen door de krapte op de arbeidsmarkt en dwingen organisaties tot een omslag. De generatie tussen 50-58 jaar van nu bezetten veel van de leidinggevende en sleutelposities in organisaties. Vanaf 2013 tot 2021 gaat deze "golf massaal met pensioen. Er komen jaarlijks te weinig goed geschoolde jongeren op de arbeidsmarkt en er treden te veel ouderen voortijdig uit. De uittreding van deze ouderen houdt een verlies in van waardevolle ervaring en kennis in een samenleving met een steeds grotere behoefte aan goed gekwalificeerd personeel. Willen organisaties de personeelsvoorziening kwantitatief en kwalitatief op peil houden, dan zullen ze op deze ontwikkelingen adequaat moeten inspelen.
- De arbeidsparticipatie onder ouderen is te laag. In veel overheidsorganisaties is de vergrijzing van het personeelsbestand nu al merkbaar.

De druk onder de hierboven beschreven ontwikkelingen leidt ertoe dat de overheid beleid inzet, gericht op het verhogen van de arbeidsparticipatie. De discussie over de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd is hier een voorbeeld van.

1.4 Gevolgen voor de toekomstige positie ouderen

Een hoge algemene arbeidsparticipatie is essentieel voor het economisch draagvlak voor collectieve voorzieningen die voor ouderen van belang zijn en eveneens voor de toekomstige inkomenspositie van ouderen na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd.

Een hoge arbeidsdeelname is ook nodig om de gevolgen van vergrijzing voor de groei van het arbeidsaanbod en daarmee ook voor de potentiële groei op te vangen. Door de demografische ontwikkelingen zal de groei van de potentiële beroepsbevolking (alle werknemers in de beroepsgeschikte leeftijd) vanaf 2010 omslaan in een lichte daling.

Als gevolg van deze ontwikkeling zal bij ongewijzigd beleid de groei van het beschikbare arbeidsaanbod op de middellange termijn afnemen. Het op peil houden van het arbeidsaanbod moet dus vooral komen van een verdere stijging van de arbeidsparticipatie.

Op lange termijn zal er sprake zijn van een groot evenwichtsherstellend vermogen van de

⁷ Centraal Bureau voor de Statistiek, Regionale bevolkings- en allochtonenprognose 2005-2025, Den Haag 2006

⁸ Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling; Ouderen hebben de toekomst (mei 2003)

⁹ <http://www.senior-power.nl/?ac=FactsAndFiguresItem&iId=4%20>

arbeidsmarkt, maar op korte termijn zullen zich, als gevolg van het feit dat de babyboomgeneratie de arbeidsmarkt gaat verlaten, knelpunten voordoen. Deze knelpunten zullen naar verwachting optreden als gevolg van de vervangingsvraag in bepaalde "vergrijpde" sectoren, in het bijzonder in de sectoren overheid en het onderwijs.

Om het draagvlak voor collectieve voorzieningen die voor ouderen van belang zijn te vergroten en om toekomstige arbeidsmarktknelpunten op te vangen, zal een verdere vergroting van de arbeidsparticipatie van alle categorieën werknemers zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin beleidsmatig de aandacht verdienen. Onderdeel daarvan vormen het ontwikkelen en instandhouden van menselijk kapitaal en het verder wegnemen van belemmeringen voor duurzame arbeidsdeelname. In dit verband is van belang dat laagopgeleide werknemers als gevolg van de technologische ontwikkelingen het risico lopen dat hun kwalificaties verouderen, waardoor zij uitgestoten dreigen te worden van deelname aan het arbeidsproces.¹⁰

1.5 Vergrijping bij gemeenten is het grootst

De Regiegroep GrijsWerk¹¹ voert onder het motto "Senior Power, werken met ervaring" een landelijk campagne die moet resulteren tot een cultuuromslag bij bedrijven, die vervolgens weer leidt tot het verhogen van de arbeidsdeelname van ouderen. De Regiegroep heeft in januari 2006 een samenvatting uitgebracht van vergrijpingsscenario's bij o.a. gemeenten en provincies. Daaruit blijkt het volgende.

- Het personeelsbestand van de gemeenten en de provincies zijn het sterkst "vergrijpde".¹² Van de gemeenteambtenaren is 33% en van de provinciale ambtenaren is 37% 50 jaar of ouder;
- Er stromen weinig jongeren binnen. Aan de ene kant heeft dit te maken met de structuur en bedrijfscultuur, want die spreken jongeren minder aan; aan de andere kant is het een gevolg van het feit dat gemeenten in vacatures om (veel) ervaring vragen.
- Door bezuinigingen de komende jaren bij gemeenten is de verwachting dat de werkgelegenheid zal dalen. Met een relatief sterk vergrijpde personeelsbestand, zal de vervangingsvraag sterk stijgen. Het valt niet uit te sluiten dat er voor bepaalde groepen gemeenteambtenaren - in het bijzonder hoger opgeleiden en specialisten - knelpunten in de personeelsvoorziening ontstaan.
- Om problemen in de toekomst te kunnen keren, is actief leeftijdsbewust beleid nodig. Op sectoraal niveau zijn de volgende maatregelen al genomen.
 - o Voortijdig uittreden op basis van de oude FPU-regeling is nu alleen nog mogelijk voor de groep ambtenaren die op 1 januari 2006 56 jaar of ouder waren (overgangsrecht).
 - o Jongere generaties kunnen meer ouderdomspensioen opbouwen dat later vanaf 60 jaar kan worden opgenomen. Zo blijft er voor hen mogelijkheid bestaan om eerder dan de 65-jarige leeftijd te stoppen met werken, maar het is financieel aantrekkelijker geworden tot de pensioengerechtigde leeftijd door te werken.
 - o Het Functioneel Leeftijdsontslag (FLO) voor gemeenteambtenaren met zwaar fysiek werk is afgeschaft. In plaats daarvan wordt deze groep na 20 jaar in een andere, minder zware functie geplaatst.

¹⁰ P. Ester, R. Muffels, en J. Schippers; *De organisatie en de oudere werknemer*

¹¹ De Regiegroep is ingesteld door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid als de aanjager die met de resultaten van de Taskforce Ouderen en Arbeid aan de slag gaat om op de werkvloer een verandering teweeg te brengen. Het afgelopen jaar stond in het teken van de voorbereiding. De komende twee jaar gaat de Regiegroep samen met werkgevers, brancheorganisaties en andere intermediaire organisaties leeftijdsbewustbeleid op de werkvloer promoten om zo de problemen op de arbeidsmarkt waarvoor de toenemende vergrijping de samenleving stelt, op te lossen. Samen met bedrijven, brancheverenigingen en intermediaire kaders zoals P&O-ers gaat GrijsWerk werkgevers zo goed als mogelijk toerusten zodat ze beter in staat zijn het leeftijdsbewustbeleid te omarmen.

¹² <http://www.senior-power.nl/img/Samenvatting%20gemeenten%20en%20provincies.pdf>, situatie van begin 2006

- In de CAO's zijn voor gemeenteambtenaren geen "ontzie" maatregelen voor ouderen opgenomen. Vanuit het oogpunt van leeftijdsbewust beleid is dat positief.
- Specifieke maatregelen gericht op het blijven faciliteren van werk(omgeving) van ouderen, zoals taakverbreding, -rotatie of -verrijking, ontbreken nog. Dit onderwerp krijgt wel steeds meer aandacht.
- Er zijn positieve stappen richting preventie, sturen op arbeidsparticipatie en productiviteit ongeacht de leeftijd, namelijk:
 - o gemeenten moeten uiterlijk 1 januari 2008 beleid hebben ontwikkeld dat gericht is op duurzame inzetbaarheid van werknemers. Hierover zijn met partijen afspraken gemaakt in de CAO 2005-2007;¹³
 - o de stimuleringsregeling "Employabilitybeleid" van het A+O fonds gemeenten.¹⁴
- Het belang van actief leeftijdsbewust beleid is wel doorgedrongen op sectoraal niveau, maar bij individuele gemeenten ontbreekt vaak nog het besef van urgentie.
- Het verhogen van de arbeidsdeelname van ouderen en voldoende instroom van jongeren (boeien en binden) hebben hoge prioriteit. Ook moet voorkomen worden dat 35-40-jarigen vastroesten en daardoor uiteindelijk uitgeblust raken. Het vraagt naast een gericht loopbaanbeleid, ook een verandering van de bedrijfscultuur van gemeenten.

1.6 Conclusies

De ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking staat bij politiek Den Haag en bij de sociale partners hoog op de agenda, ledere organisatie krijgt ermee te maken. De gevolgen zijn het snelst merkbaar bij de gemeenten en Provincies, want daar is het personeel het sterkst vergrijsd. Dit houdt in dat gemeentes die niet investeren in het employable houden van hun oudere werknemers, zichzelf in de vingers snijden. Er zullen zeer binnenkort te weinig andere werknemers zijn om de open gevallen plaatsen in te nemen.

Ook de Gemeente Lelystad ontkomt hier niet aan. In de eerste plaats moet men onder ogen zien dat de vergrijzing van het personeelsbestand daadwerkelijk gaande is, en dat dit betekent dat er in ouderen geïnvesteerd moet worden. Het beleid moet gericht zijn op het behoud van de oudere werknemer en het gezond en employable laten zijn van alle werknemers. Tegelijkertijd zal men moeten werken aan een zo evenwichtig mogelijk personeelsbestand.

Iedere gemeente, ook Lelystad, moet uiterlijk 1 januari 2008 een leeftijdsbewust personeelsbeleid hebben ontwikkeld, dat gericht is op duurzame inzetbaarheid van werknemers. Dat is tussen partijen afgesproken in de nieuwe CAO die tot 1 juni 2007 loopt.¹⁵ Gemeente Lelystad heeft nog een jaar de tijd, dus er is haast geboden!

¹³

¹⁴ <http://www.vng.nl/smartsite.dws?id=22042&it=3>

¹⁵ <http://www.aeno.nl/index.php?id=l> Het project Employabilitybeleid gaat over het stimuleren van de ontwikkeling van de medewerkers in relatie tot de ontwikkeling van de organisatie. Als gemeenten de talenten en ambities van medewerkers verbinden aan de doelstellingen van de organisatie, boeken beiden winst. Gemeenten verbeteren hun dienstverlening en medewerkers werken met meer plezier en resultaat.

<http://www.fnv-kiem.nl/upload/documents/principeakkoord%20cao%20gemeenten.pdf>

Hoofdstuk 2 Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Dit hoofdstuk start met een introductie over leeftijdsbewust personeelsbeleid (ook wel levensfasegericht beleid). Vervolgens wordt uitgelegd wat het doel van leeftijdsbewust personeelsbeleid is. Daarnaast wordt onderzocht welke mogelijkheden leeftijdsbewust personeelsbeleid kan bieden voor zowel de werkgever als de werknemers in de organisatie.

2.1 Leeftijdsbewust beleid

Leeftijdsbewust beleid is een beleid dat ontwikkeld is om met de effecten, als gevolg van demografische veranderingen (ontgroening en vergrijzing) op de werkvloer, om te leren gaan.¹⁶ Leeftijdsbewust beleid loopt vooruit op de verandering die zich voor gaan doen op de werkvloer. Het stelt werkgevers in staat gericht en kostenbewust te investeren in het behoud van de arbeidsproductiviteit, iedere medewerker ontplooit zich. Leeftijdsbewust personeelsbeleid kijkt naar de behoeften en mogelijkheden van alle medewerkers in samenhang met de leeftijd van elk individu op de werkvloer. Het beleid richt zich vooral op het ontwikkelen, het optimaal benutten en het behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van alle medewerkers op korte en lange termijn.

Leeftijd bewust beleid is dus vooruitlopen op de feiten en systematisch omgaan met het motiveren van de huidige bezetting en van nieuw aan te trekken personeel. Naast de basismiddelen die bij een goed personeelsbeleid horen en hierbij kunnen worden ingezet, betreft het ook specifieke maatregelen zoals "eindeloopbaanplanning", deeltijdpensioen, specifieke arbomaatregelen, carrière switchen, promotie of horizontale carrièreontwikkeling, leeftijdspecifieke scholing of managementtraining in leeftijdsdiversiteit. Het doel hiervan is dat de inzetbaarheid van werknemers in brede zin, dus ook in andere functies of bij andere bedrijven, verhoogd wordt (employability). Leeftijdsbewust personeelsbeleid is actief beleid om de productiviteit van werknemers te waarborgen gedurende het gehele arbeidzame leven.

2.2 Personeelsbeleid dat vanuit twee kanten mogelijkheden biedt

Voor de werknemer:¹⁷

- de mogelijkheid om zich te blijven ontwikkelen en daardoor een waardevolle kracht binnen de organisatie te blijven;
- de mogelijkheid om werk en privé beter te kunnen combineren en daardoor gemotiveerd aan het werk te blijven;
- het structureel bespreken van de verhouding tussen belasting en belastbaarheid met de leidinggevende, dit in relatie tot de levensfase van de medewerker, waardoor die in staat wordt gesteld om zo optimaal mogelijk te blijven functioneren;
- de mogelijkheid om zelf ideeën naar voren te brengen voor nieuwe taken of functies, zoals mentorschap e.d. (personeelsinstrumenten als functionerings- en beoordelingsgesprekken en het werkoverleg blijven van grote betekenis in alle levensfasen);
- gedurende alle levensfasen gebruik maken van scholing (opleiding, vorming en training), waarbij het scholingsbeleid is afgestemd op de accenten van de betreffende levensfase;

¹⁶<http://www.senior-power.nl/?ac=AgeConsciousPolicyView>

¹⁷ Handboek Levensfasegericht personeelsbeleid, CNV

- werken in een organisatie of omgeving waar de beeldvorming van oudere werknemers in positieve zin is bijgesteld. Hierdoor zal ook het zelfbeeld van de oudere werknemer in positieve zin wijzigen, waardoor de medewerker zichzelf als een waardevolle kracht ziet en blijft zien.

Voor de werkgever

- het effectief inzetten van leeftijdsbewust personeelsbeleid leidt tot gemotiveerde medewerkers die met plezier werken en dit zal vervolgens weer bijdragen aan de geleverde productiviteit en het uiteindelijke bedrijfsresultaat;
- doordat werknemers langer "aan boord" blijven, wordt voorkomen dat kennis, ervaring en competenties voortijdig voor de organisatie verloren gaan;
- het biedt een tegenwicht aan absolute en relatieve veroudering en aan ervaringsconcentratie, waardoor medewerkers langer en op basis van wederzijds genoeg inzetbaar blijven;
- het voorkomt voortijdige uitval van medewerkers en ziekteverzuim;
- het creëert condities op basis waarvan de medewerker de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de eigen loopbaan waar kan maken;
- het creëert condities voor de permanente ontwikkeling van kennis, kunde en competenties, waardoor de medewerker optimaal inzetbaar is en kan blijven;
- het vergroot de arbeidstevredenheid van medewerkers, die een positieve invloed heeft op de arbeidsverhoudingen;
- het ontwikkelen en gedurende alle levensfasen in stand houden van de inzetbaarheid van de medewerker, wat de flexibiliteit van de organisatie ten goede komt.

2.3 Conclusies

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is, net als seniorenbeleid, een vorm van personeelsbeleid waarin rekening wordt gehouden met verschillen tussen medewerkers in diverse levensfasen. Het verschil tussen beide beleidsvormen is dat seniorenbeleid zich beperkt tot oudere medewerkers, terwijl leeftijdsbewust personeelsbeleid rekening houdt met de behoeften van medewerkers in alle levensfasen. Leeftijdsbewust personeelsbeleid kijkt dus breder.¹⁸ Leeftijdsbewust personeelsbeleid is gericht op het zo lang mogelijk vitaal, gemotiveerd en inzetbaar houden van (ouder wordende) werknemers, uitgaande van individueel maatwerk.¹⁹ Het gaat hierbij om gedeelde verantwoordelijkheid: de werkgever biedt werknemers faciliteiten om zich te ontplooiën, maar de werknemers zijn zelf verantwoordelijk om gebruik te maken van deze faciliteiten. Bij leeftijdsbewust personeelsbeleid gaat een organisatie eerder uit van competenties en kansen, de ontwikkelingsstrategie, dan van beperkingen en tekortkomen, het ontziebeleid of de verversingsstrategie.²⁰ Veel organisaties zijn op dit moment gericht op de 50+ generatie, het zogenoemde ouderenbeleid. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is iets anders dan ouderenbeleid. Leeftijdsbewust personeelsbeleid houdt een proactieve rol in voor alle medewerkers, ongeacht de leeftijd en is gericht op preventief handelen en duurzame inzetbaarheid van het personeel.²¹ Het huidige ouderenbeleid is voornamelijk gericht op het ontzien van oudere werknemers door middel van allerlei voordeeltjes, die niets te maken hebben met individuele competenties, vermogens en omstandigheden, maar die puur gebaseerd zijn op leeftijd.²²

¹⁸ http://www.aeno.nl/leeftijdsbewust_personeelsbeleid/ai_02.php

¹⁹ A. Koster, F. van Lieshout; Startdocument Leeftijdsbewust Personeelsbeleid gemeente Best maart 2005

²⁰ Idem

²¹ Idem

²² http://www.awvn.nl/Docs/WERKGEVEN_2006_3_ARTIKEL_LEVENSFASEBELEID.pdf

Leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft in feite aandacht voor:

- mogelijk achterstallig beleid ten aanzien van oudere medewerkers (als de organisatie te maken heeft met een inhaalslag als gevolg van een ouderenbeleid waarbij werkgevers en werknemers te weinig stil hebben gestaan bij de persoonlijke inzetbaarheid en ontwikkelrichting van de groep medewerkers in deze levensfase);
- stijging van de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand en consequenties ervan voor afdelingen en functies (personeelsplanning, behoud van kennis en ervaring en inzetbaarheid);
- bestaande beeldvorming van cultuur ten aanzien van oudere werknemers;
- behoud van inzetbaarheid van oudere werknemers.²³

Het doel van leeftijdsbewust personeelsbeleid is te zorgen voor optimale employability van medewerkers gedurende hun gehele loopbaan.²⁴ Instrumenten die toe te passen zijn op leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn:

- maatregelen die gericht zijn op deskundig management (ontwikkelen van draagvlak, begrip, voldoende kennis en vaardigheden bij leidinggevenden om leeftijdsbewust personeelsbeleid uit te voeren);
- maatregelen gericht op, geschikte en verschillende soorten, scholing en training van werknemers;
- maatregelen gericht op het aanpassen van functies aan medewerkers, bijvoorbeeld functieherontwerp, taakversmalling, taakverbreding en taakverrijking;
- maatregelen gericht op mobiliteit, zoals promotie, demotie, functieroulatie, mentor/coach en (projectmatige) detachering tussen gemeenten;
- maatregelen gericht op (niet inhoudelijk) arbeidsvoorwaarden, zoals balans tussen privé en werk, variatie arbeidsduur/tijden, verlofregelingen en beloning op basis van competenties.²⁵

Leeftijdsbewust personeelsbeleid levert geen uniform beleid op dat voor alle medewerkers geldt, maar maatwerk. Het is gebaseerd op het idee dat leidinggevende en medewerker beiden zo hun eigen verantwoordelijkheden hebben. De werknemer moet zelf keuzes maken over bijvoorbeeld scholing of loopbaan. De werknemer moet tijdig investeren in zijn eigen inzetbaarheid. Leidinggevenden moeten onderscheid leren maken tussen zijn medewerkers en de verschillende levensfasen waarin de werknemers zich bevinden leren herkennen, evenals de verschillen in hun ontwikkeling.²⁶ De taboes over wederzijdse verwachtingen, over afbouwen of over demotie behoort doorbroken te worden.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid begint met een goed gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Het vraagt van beiden de bereidheid en het vermogen om het functioneren nu en in de toekomst te bespreken.

²³ A. Koster, F. van Lieshout; Startdocument Leeftijdsbewust Personeelsbeleid gemeente Best, maart 2005

²⁴ http://www.aeno.nl/leeftijdsbewust_personeelsbeleid/ai_02.php

²⁵ A. Koster, F. van Lieshout; Startdocument Leeftijdsbewust Personeelsbeleid gemeente Best, maart 2005

²⁶ <http://www.awvn.nl/Docs/AVERKGEVEN-2006-3-ARTIKEL-LEVENSFASEBELEID.pdf>



Hoofdstuk 3 Stereotypering, beeldvorming en verouderingsprocessen

In dit hoofdstuk wordt theorieonderzoek gedaan naar de stereotypering en beeldvorming van ouderen en wat voor een wisselwerking dit veroorzaakt bij de werkgever en werknemer. Daarnaast wordt uitleg gegeven over welke vormen van veroudering zich voordoen bij werknemers en welke stoornissen dit veroorzaakt in het functioneren.

Als vakliteratuur worden, naast relevante teksten uit andere boeken en tijdschriften, als uitgangspunt genomen de boeken: *De organisatie en de oudere werknemer* van Peter Ester, Ruud Muffels en Joop Schippers en *Werk moet wel heel verschrikkelijk zijn. . . .* van Hans Krimpen.

3.1 Stereotype denkbeelden over ouderen

Als een werkgever stereotypen toepast, heeft dit gevolgen. Als werkgevers bijvoorbeeld werknemers selecteren op basis van leeftijd, geslacht en etnische achtergrond, vergroot dit de kans op het selecteren van een "verkeerde" werknemer in termen van productiviteit. Volgens Ester, Muffels en Schippers kunnen managers, door het gebruik van "onjuiste" stereotypen, werknemers selecteren op basis van verkeerde waarnemingen. Het gebruik van stereotypen kan van invloed zijn op de maatregelen die genomen worden ten aanzien van een bepaalde sociale groep, namelijk ouderen. Het kan ertoe bijdragen dat de overheid in het kader van bezuinigingsacties (reorganisaties), maatregelen neemt om oudere werknemers te stimuleren om vervroegd het arbeidsproces te verlaten.

Uit het onderzoeksrapport *"De mythe doorbroken: "Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers" van TNO Arbeid*²⁷ blijkt dat mensen over het algemeen negatief denken over de lichamelijke gezondheid van oudere werknemers. De beelden over hun mentale gezondheid zijn minder negatief, maar het algemene beeld is dat werknemers minder inzetbaar zijn, met name omdat hun lichamelijke gezondheid achteruitgaat. Er ontstaan meer chronische ziekten, meer hartklachten, meer klachten door fysiek zwaar werk en een lange functieduur. Deze beelden beïnvloeden de inzetbaarheid van de oudere medewerker, omdat bedrijf en oudere medewerkers zich dienovereenkomstig gedragen. Zo hecht een groot deel van medewerkers zeer aan de huidige mogelijkheden om vervroegd met pensioen te gaan en ziet slechts een zeer kleine minderheid het zitten om tot 65 jaar door te werken. De conclusie is dat werkgevers zo ouderen eerder afwijzen bij sollicitaties en dat ze hun loopbaan- en mobiliteitsmogelijkheden minder goed door spreken bij functioneringsgesprekken.²⁸

Veel werkgevers en werknemers denken vooral over de fysieke gezondheid van de 50-plusser negatief. Ook over de mentale gezondheid heeft men negatieve beelden. Volgens TNO *"Kwaliteit van Leven"* denkt men dat ouderen minder goed kunnen leren, minder flexibel zijn en minder goed tegen een hoge werkdruk kunnen.²⁹ Echter, slechts een klein percentage verzuimt relatief lang. Die drukt de gemiddelde gezondheid van de hele groep en dat werkt vervolgens door in de beeldvorming over de ongezondheid van alle ouderen. Dit maakt dat 50-plussers minder snel aan een nieuwe baan komen en dat werkgevers minder investeren in opleidingen voor deze leeftijdsgroep.

²⁷ TNO Arbeid (2004), A. Nauta, M.R. de Bruim en R. Cremer; De mythe doorbroken: onderzoeksrapport "Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers"

²⁸ Idem

²⁹ http://www.tno.nl/kwaliteit_vanjeveii/acta_eel/tno1_persberichten/2004/leeftijd_amper_relevant_v/index.xml#onderzochte_groep_werknemers

Oudere werknemers worden gewoonlijk negatief beoordeeld op hun interesse in technologie, hun aanpassingsvermogen, hun flexibiliteit en het verrichten van zware lichamelijke arbeid. Het zijn de jongere leidinggevenden die negatiever zijn over de flexibiliteit en de weerstanden tegen veranderingen van oudere werknemers dan oudere leidinggevenden. Eigenschappen waarop oudere werknemers positief beoordeeld worden zijn: hun betrouwbaarheid, loyaliteit en mate van nauwkeurigheid en sociale vaardigheden. Organisaties met meer ouderen en organisaties waar het personeel gemiddeld hoger is opgeleid, hebben positieve opvattingen over de motivatie van ouderen.³⁰

3.2 Beelden en feiten

De beelden die mensen hebben over de gezondheid en beperkingen van ouderen blijken niet te kloppen met de feiten. Mensen denken dat ouderen meer verzuimen, geen zwaar werk aankunnen, slecht leren en daarom maar beter op hun zestigste kunnen uittreden.³¹ Dit klopt niet met de feiten, want uit het onderzoek *"De mythe doorbroken: "Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers"* van TNO Arbeid³² blijkt dat slechts een klein percentage ouderen in de leeftijd tot 65 jaar voornamelijk fysiek achteruit gaat. Andere factoren spelen een belangrijkere rol dan het verband tussen leeftijd en gezondheid. De leefstijl, functieduur en type beroep zijn namelijk belangrijker ter verklaring van gezondheid en ziekteverzuim. Ouderen verzuimen doorgaans langer, maar minder snel dan jongeren. Sommige fysieke beroepen kunnen ouderen minder goed aan, zoals stratenmaker of brandwacht, maar voor de meeste beroepen is een achteruitgang in de lichamelijke gezondheid niet erg bezwaarlijk of storend voor de functie vervulling.

De beelden over oudere werknemers zijn te zwart-wit om te oordelen over hun inzetbaarheid. De verschillen tussen lichamelijke en mentale gezondheid tussen ouderen zijn zo groot, dat leeftijd geen voorspellende waarde heeft voor de inzetbaarheid van werknemers.³³ Ze verdienen een individuele benadering, waarin ze op hun unieke capaciteiten worden beoordeeld en afgerekend, in plaats van op leeftijd alleen. Dit houdt tevens in dat een bepaalde groep medewerkers (ouderen), gediscrimineerd wordt op basis van hun groepskenmerken. Die groepskenmerken hebben op zich weinig te maken met de gewenste competenties. Dit houdt ook in dat, omdat ouderen meer kans lopen op langdurige uitval, werkgevers nauwelijks het risico nemen om in ze te investeren door bijvoorbeeld hen dure opleidingen aan te bieden.^{34 35} Als werkgevers de kans op uitval willen minimaliseren, valt deze keus voor werknemers nog te verdedigen ook.

Leeftijd is en blijft een te kortzichtig vertrekpunt om alleen hierop, beoordelings- en investeringsbeslissingen te baseren omdat factoren als leefstijl, functieduur en type beroep een belangrijkere rol spelen bij iemands inzetbaarheid.

³⁰ http://www.tno.nl/kwaliteit_an_leven/actueel/tno1_persberichten/2004/leeftijd_amper_relevant_v/index.xml#onderzochte_groep_werknemers

³¹ http://www.aeno.nl/leeftijdsbewustjpersoneelsbeleid/ai_05.php

³² TNO Arbeid (2004), A. Nauta, M.R. de Bruim en R. Cremer; onderzoeksrapport "Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers", pag.53

³³ TNO Arbeid (2004), A. Nauta, M.R. de Bruim en R. Cremer; onderzoeksrapport "Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers", pag.54

³⁴ J. Schippers; Gewin of tegenzin? Leeftijdsdiscriminatie in economisch perspectief, 2001

³⁵ R. Muffels; Tussen Mythe en werkelijkheid. Leeftijd in sociaal-economisch perspectief, 2001

3.3 Twee vormen van veroudering

Het begrip veroudering kunnen we onderscheiden in twee typen: absolute veroudering en relatieve veroudering.

1. Absolute veroudering betekent teruggang in biologische capaciteiten en is bij iedereen onontkoombaar. Bij absolute veroudering gaat het vooral om slijtage van het lichaam, die veroorzaakt dat het fysiologisch functioneren achteruitgaat. Vanaf het dertigste levensjaar vermindert de functionele capaciteit van mensen met één procent per jaar.³⁶ Zware lichamelijke arbeid kan hierop negatief van invloed zijn. Bij het ouder worden echter, wordt in normale arbeidssituaties geen achteruitgang geconstateerd in het functioneren. Er is zelfs sprake van prestatieverbetering.³⁷ Het principe van "zelfselectie" kan dit verklaren, omdat de zwakken, vanwege lichamelijk zwaar werk, de arbeidssituatie voortijdig verlaten waardoor prestatieverbetering betrekking heeft op degenen die achterblijven in de organisatie.³⁸
2. Bij relatieve veroudering speelt de omgeving een rol. Het gaat hierbij om verminderde capaciteiten, een veroudering van kennis en vaardigheden en eisen die aan een werknemer worden gesteld door toegenomen technologische veranderingen.³⁹ Dit zijn omstandigheden die geen verband houden met het lichamelijk ouder worden. Leeftijd is daarom een slechte basis voor het beoordelen en voorspellen van prestaties.⁴⁰ In organisaties waarin technologische veranderingen structureel zijn, vormen ouderen een kwetsbare groep. Want het zal eerder om economische redenen zijn (bijvoorbeeld reorganisaties) dat oudere werknemers de organisatie - vroegtijdig - verlaten, dan dat op basis van absolute veroudering de werknemer zijn of haar taken niet meer kan verrichten.

Absolute veroudering heeft te maken met lichamelijke veroudering. Iedereen die ouder wordt zal hiermee te maken krijgen, alleen zullen mensen met lichamelijk zware functies eerder te kampen hebben met absolute veroudering dan anderen, wegens slijtage van het lichaam. Relatieve veroudering kent drie processen, die hierna nader worden toegelicht.

3.4 Processen van relatieve veroudering in relatie tot functionaliteit

Volgens Van Krimpen⁴¹ houdt het proces van veroudering in dat men, ongeacht de leeftijd, onvoldoende in staat is om mee te groeien met de zich ontwikkelende kennis of met de gangbare sociale vaardigheden. Het verouderingsproces kan zich hierdoor op elk moment in een loopbaan voordoen en brengt continuïteitsproblemen met zich mee. De oorzaak hiervan is de snelheid van ontwikkelingen in de werkeisen en het verdwijnen van vertrouwen voor achterblijvers, die voorheen goed hebben gepresteerd. De werknemer ziet immers zijn prestaties niet meer beloond, voelt zich vastlopen en loopt daardoor kans op overspannen raken.

³⁶ E. Heikkinen, (1992); Aging and functional capacity; theoretical en research models. In: W.J.A. Goedhard (eds.), Aging and Work. Den Haag: ICOH

³⁷ P. Warr, (1993); Views about age discrimination and older workers

³⁸ A. Hendrikse, R. Schalk en S. van der Rijdt, 1995; Veroudering: een multidimensioneel, biologisch en sociaal fenomeen, pag. 63. In: R. Schalk, Oudere werknemers in een veranderende wereld. Pag. 61-76

** P. Ester, R. Muffels, en J. Schippers; *De organisatie en de oudere werknemer*, pag. 60

⁴⁰ R. Cremer (1993); De dynamiek van cognitieve vermogens tijdens de actieve levensloop, *Tijdschrift Gerontologie Geriatrie* 24, pag. 12-17

⁴¹ H. van Krimpen; Werk moet wel verschrikkelijk zijn , Leeftijdsbeleid voor organisaties, Koninklijke Van Gorcum BV, 2001

3.4.1 Relatieve veroudering

Relatieve veroudering houdt in dat men achterblijft in inzichten en prestatievaardigheden van een (groep) werknemers, vergeleken met anderen in de organisatie.⁴² Dit houdt in dat in een zich ontwikkelend kennisgebied, iemand wel groeit in kennis maar minder dan, of onvoldoende vergeleken met anderen in de organisatie. Kenmerken hiervan zijn afname in inzicht, afname in creativiteit en afname in effectiviteit. Men heeft te maken met een verouderd oplossingsvermogen en komt niet tot nieuwe creatieve oplossingsstrategieën die bij een voorkomend probleem passen. Men is niet creatief, maar eerder reproductief. Relatieve veroudering kenmerkt zich doordat men geen nieuwe oplossingen vindt voor nieuwe probleemsituaties. Nieuwe oplossingen vinden voor nieuwe probleemsituaties is veelal wat jongeren doen. Dat komt omdat het hen, gelukkig, aan ervaring ontbreekt. Ervaring is dus niet altijd een gunstige voorwaarde. Het zet sneller aan tot reproductieve oplossingsstrategieën dan tot creatieve oplossingsstrategieën.

Om tot juiste interventies te komen, onderscheiden we relatieve veroudering in twee processen.

3.4.2 Primaire veroudering

Bij primaire veroudering is er sprake van fysieke veroudering en betekent een afname van de reactievaardigheid en het leervermogen. De harde schijf zit vol informatie en de eisen uit het werk liggen zo hoog dat spanningsgevoelens het opnamevermogen nog verder beperken. Geleidelijk aan gaat een aantal processen achteruit. Het uithoudingsvermogen neemt bijvoorbeeld af vanwege de vermoeidheid die eerder toeslaat. Primaire veroudering komt eerder voor bij mensen die altijd op hun tenen lopen dan mensen die het op hun gemak aankunnen, omdat lichamelijke en geestelijke klachten hierbij verhoudingsgewijs toenemen. Het risico op toenemende vermoeidheid dat ten slotte eindigt in ziekte is hierbij groot. Dit geldt vooral voor hoogeisende en risicodragende functies. Primaire veroudering heeft invloed op de waarneming, de reactievaardigheid, de concentratie, het geheugen en het opnamevermogen, het leefvermogen, het uithoudingsvermogen en de emotionele reactie hierop.⁴³

Door primaire veroudering raakt men zowel lichamelijk als geestelijk uitgeput. Het ontwikkelt zich in drie fasen: het voorlopen, het gelijktrekken en het achternalopen. Hierbij is duidelijk sprake van hoe iemand die eerst zelf alle initiatieven neemt, geleidelijk controle verliest en de achterstand niet meer kan inhalen.

3.4.3 Secundaire veroudering

Secundaire veroudering ontstaat als een werknemer te lang in het werk is gedoken, zich te weinig heeft bijgeschoold en plotseling ontdekt dat hij niet meer de marktwaaarde in de organisatie heeft waarop hij recht heeft.⁴⁴ De betrokkenheid van de medewerker is groot, maar de belonende waarde van het werk blijkt verdwenen. Het gevolg hiervan is dat men onzeker van zichzelf wordt, dit naar anderen uitstraalt en omdat anderen dit gevoel overnemen ontvangt de aanzetter het versterkt terug. Met als gevolg dat men geïsoleerd

⁴² H. van Krimpen; Werk moet wel verschrikkelijk zijn , Leeftijdsbeleid voor organisaties, Koninklijke Van Gorcum BV, 2001

⁴³ H. van Krimpen; Werk moet wel verschrikkelijk zijn , Leeftijdsbeleid voor organisaties, Koninklijke Van Gorcum BV, 2001

⁴⁴ Idem

raakt door anderen. De werknemer vervalt in stilte en heeft het gevoel dat hij tekort schiet en dom is. Het probleem hierbij is dat de werknemer nauwelijks assertief of dominant op kan treden tegen collega's, maar juist angstig en gespannen raakt omdat hij realiseert dat zijn status afneemt. Secundaire veroudering kan arbeidsprestaties ernstig schaden, omdat er angst ontstaat voor de eisen van de organisatie, angst voor nog meer statusverlies en angst voor collega's. Met als gevolg dat men uit de organisatie vlucht.

Secundaire veroudering is vaak ernstiger dan primaire veroudering. Het leidt tot gedragsverstarring, onwil, sociale conflicten, depressie en verzuim tot men uit de organisatie is verdwenen. Secundaire veroudering vindt plaats waar de persoonlijke culturen van individuele werknemers teveel afwijken van de gangbare organisatiecultuur.⁴⁵ Er ontstaat een cultuurconflict. Om veiligheid te creëren, zal de organisatie zich ervan bewust moeten zijn welke maatschappelijke veranderingen de werknemer als vijandig beschouwt en welke niet. Per leeftijdsgroep kan dit verschillen. De ene groep zal sommige veranderingen toejuichen, de andere groep zal met afschuw reageren. Het is zaak dat de organisatie zich de sterkte en zwakte van de diverse leeftijdsgroepen realiseert. Zo kan de effectiviteit van de werknemers worden vergroot en kan een eventuele bedreiging worden begeleid, aldus Van Krimpen.

3.5 Ervaringsconcentratie

Bij veel ouderen kan concentratie van ervaringen plaatsvinden. Deze ouderen hebben vaak moeite met veranderingen, waardoor ze minder gemakkelijk elders ingezet kunnen worden. Ook is de bereidheid van deze ouderen om zich te gaan (om)scholen voor iets nieuws, minder dan bij ouderen zonder ervaringsconcentratie.⁴⁶

De ervaringsconcentratie komt vaak voor bij (vak)specialisten. Veel (vak)specialisten hebben dezelfde ervaring en ook bepaalde expertise, maar werken daardoor routinematig. Door hun specialisatie en smalle takenpakket leveren ze een hoge arbeidsproductie, maar hebben weinig variatiemogelijkheden. De tegenhanger van ervaringsconcentratie is ervaringsvariatie, ook wel generalisten genoemd. Generalisten hebben brede ervaring en zijn gewend in te spelen op veranderende situaties. Daardoor zijn ze beter inzetbaar bij nieuwe taken.

Het is daarom belangrijk om de arbeidskwalificatie van medewerkers, zowel ouderen als jongeren, up-to-date te houden. Het opdoen van ervaringen en scholing kunnen een belangrijke bijdrage leveren om ervaringsconcentratie te verminderen. Een opfriscursus alleen is hier niet op zijn plaats. Het is in deze innovatieve tijd zelfs een voorwaarde dat medewerkers stevig (bij)geschoold worden, of indien noodzakelijk zelfs omgeschoold worden, om inzetbaar te blijven.

3.6 Conclusies

Zowel bij werkgevers als bij werknemers overheersen negatieve beelden over de lichamelijke gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers. Over de mentale gezondheid zijn ze positiever. De overheersende beelden over achteruitgang van lichamelijke gezondheid door chronische ziekten, hartklachten, klachten door fysiek zwaar werk en een lange functieduur beïnvloeden de inzetbaarheid van de oudere medewerkers, want het bedrijf en de oudere medewerkers gaan zich dienovereenkomstig gedragen.

⁴⁵ H. van Krimpen; Werk moet wel verschrikkelijk zijn , Leeftijdsbeleid voor organisaties, Koninklijke Van Gorcum BV, 2001

⁴⁶ <http://www.leeftijdophetwerk.nl/faq/?keyword=20>

Het verouderingsproces kan zich voordoen op verschillende leeftijden en uit zich in twee vormen, namelijk absolute en relatieve veroudering waarbij relatieve veroudering zich onderscheidt in primaire en secundaire veroudering.

In tabel 1 worden de twee vormen van veroudering nader gerangschikt.

Absolute veroudering wmmmmmm	Relatieve veroudering	
	▪ verminderde capaciteiten; ▪ veroudering van kennis en vaardigheden; ▪ veranderende eisen wegens technologische veranderingen; ▪ uit zich in twee vormen, namelijk primair en secundair.	
	Primaire veroudering mm m	Secundaire veroudering
▪ slijtage van het lichaam; ▪ iedereen krijgt er op den duur mee te maken; ▪ mensen met lichamelijk zwaar belastende functies zijn veel eerder aan slijtage onderhevig dan anderen.	▪ leidt tot lichamelijke en geestelijk uitputting; ▪ treedt bij de één eerder op dan bij de ander; ▪ men neemt geen eigen initiatieven meer, verliest controle over eigen werkzaamheden leidt achterstand in het werk; ▪ doet zich vooral voor bij hoogeisende en risicodragende functies; ▪ heeft invloed op iemands waarneming, reactievaardigheid, concentratie, het geheugen en opnamevermogen.	▪ "vervreemding" van het werk door te lang eenzijdig werk te verrichten zonder (bij)scholing; ▪ de medewerker toont veel betrokkenheid maar ziet de belonende waarde verdwijnen; ▪ zoekt bevestiging bij anderen, wordt onzekerheid van zichzelf en vervalt in stilte; ▪ de arbeidsprestatie leidt eronder en uit angst vlucht men uit de organisatie.
	Bij een combinatie van primaire en secundaire veroudering ontstaat een ernstige vorm van onbegrip en burnout. Zowel primaire als secundaire vormen van veroudering kunnen aanleiding zijn tot relatieve veroudering.	

Tabel 1: twee vormen van verouderingsprocessen, nader gerangschikt

Relatieve veroudering, zowel primair als secundaire, komt het meest voor bij ouderen die met de stijging der jaren veel ervaring opgedaan hebben, maar weinig verscheidenheid hebben te bieden in die ervaring. Dit wordt ook wel ervaringsconcentratie genoemd.

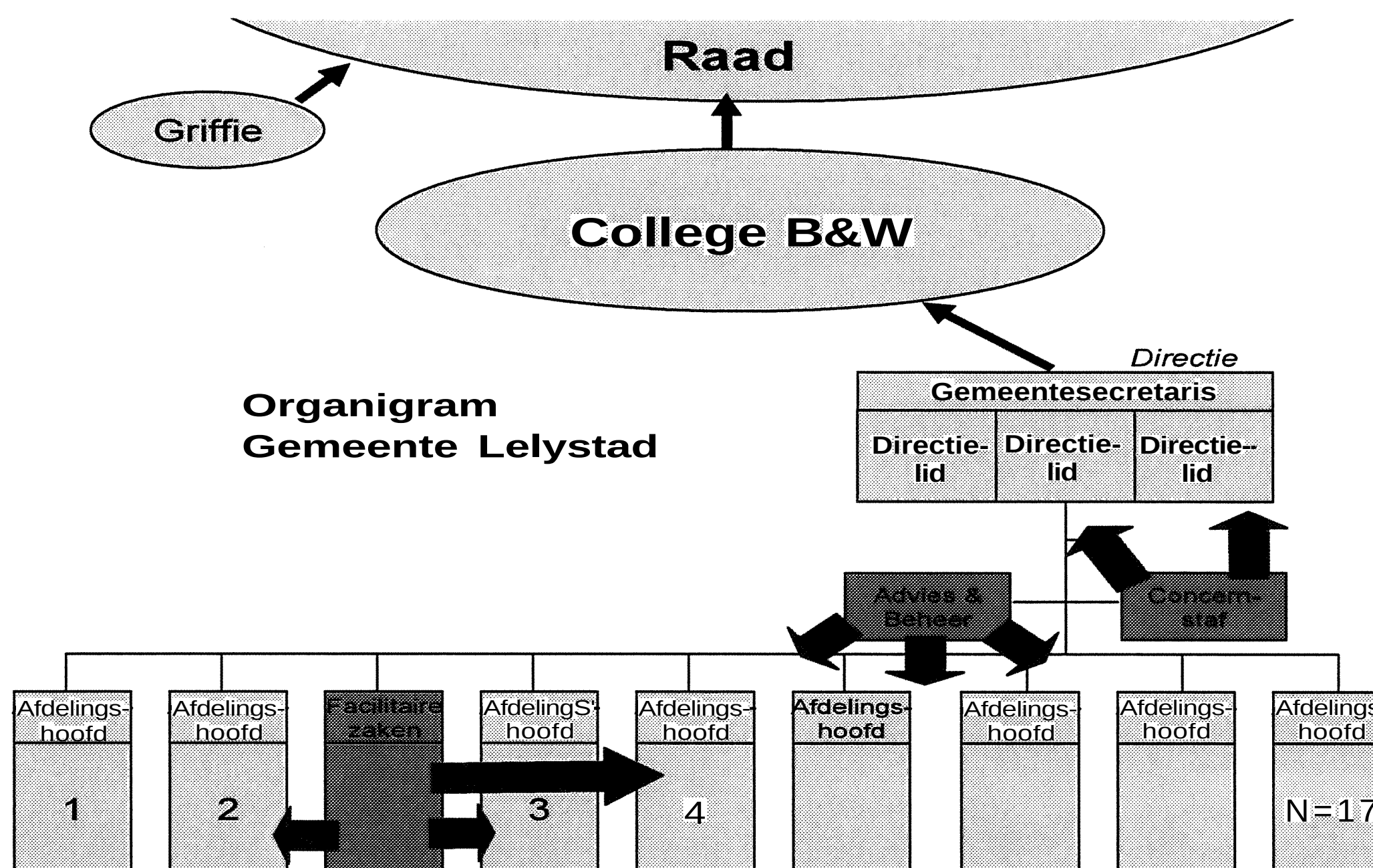
Hoofdstuk 4 Kennismaking met de organisatie

In dit hoofdstuk is een korte kennismaking met de organisatie waar het onderzoek plaats vindt, namelijk de Gemeente Lelystad. Na een uitleg over de organisatiestructuur, de missie en de visie wordt in het kort beschreven hoe de structuur, cultuur en communicatie zijn binnen de afdelingen. Het hoofdstuk sluit met een toelichting op het ouderenbeleid binnen de organisatie.

4.1 Organisatiestructuur

Gemeente Lelystad is de hoofdstad van de Provincie Flevoland. De Provincie Flevoland bestaat uit zes gemeenten: Lelystad, Almere, Dronten, Zeewolde, Noordoostpolder en Urk. De Gemeente Lelystad is opgericht in 1980⁴⁷. Op 1 juni 2006 telt de Gemeente Lelystad 71.530 inwoners⁴⁸.

Op 1 mei 2006 is de hoofdstructuur van de organisatie ingrijpend gewijzigd van een sectorenmodel naar een directiemodel (zie figuur 2). Het directiemodel moet leiden tot een betere uitvoering van de taken waarvoor de organisatie in het leven is geroepen, namelijk: realisering van de politieke doelstellingen zoals beschreven in het collegeprogramma en de programmabegroting. De uitvoeringsdoelstellingen van het concept "De Burger Centraal" vormen hiervoor de basis. Deze uitvoeringsdoelstellingen zijn: verbetering van de dienstverlening aan de burger en verbetering van de bedrijfsvoering.



Figuur 2 Organogram Gemeente Lelystad per 1 mei 2006

⁴⁷ <http://www.lelystad.nl/smartsite>: Politiek en Gemeente

⁴⁸ Gemeente Lelystad; afdeling Burgerzaken en cluster Onderzoek & Statistiek (2006)

Gemeente Lelystad heeft 714,58 formatieplaatsen (707,47 fte vast en 7,11 fte tijdelijk personeel) en 779 personeelsleden (730 in vaste dienst en rest tijdelijk personeel).⁴⁹

De organisatiestructuur bestaat uit 18 lijnafdelingen en 2 stafafdelingen (zie figuur 2). Bovenaan het directiemodel zit een driekoppige directie met de gemeentesecretaris (tevens directielid) als voorzitter. De directie is verantwoordelijk voor de coördinatie van het te voeren beleid. In het directieteam worden beslissingen genomen die van belang zijn voor de gemeentelijke organisatie en de besluitvorming in het college en de gemeenteraad. De gemeentesecretaris is eindverantwoordelijk voor de gemeentelijke organisatie. De afdelingshoofden zijn als integraal manager verantwoordelijk voor de uitvoering van taken binnen hun afdeling.

4.2 Visie

De missie en visie van de Gemeente Lelystad is ontleend aan het visiedocument.⁵⁰ Het leidend principe van de organisatie is dat de samenleving en de organisatie tevreden zijn. Dit leidt tot de volgende visie:

De gemeente wil, samen met haar inwoners, als nieuw ontwikkelde stad de komende tien jaren doorgroeien tot een kwalitatief hoogwaardige gemeente waar 80.000 - 100.000 mensen goed kunnen wonen; kortom het realiseren van een volwaardige stad zoals beschreven in "Lelystad, visie op een uitzonderlijke stad".

4.3 Missie

Voortbouwend op de visie is een missie geformuleerd. De missie luidt:

De Gemeente Lelystad faciliteert een samenleving waaraan iedere burger van Lelystad volwaardig deel kan nemen. Uitgangspunt daarbij is de vraag van de (individuele) burger.

De gemeente voelt een bijzondere verantwoordelijkheid voor inwoners die sociaal en/of economisch onder moeilijke omstandigheden leven. Wie om die reden hulp nodig heeft om zijn persoonlijke leefsituatie te verbeteren, moet bij de gemeente terecht kunnen.

Voor de organisatie moet de missie en de visie leiden tot een aantal ambities, namelijk;

- Lelystad is een extern, op de samenleving en het bestuur, gerichte organisatie die de dialoog aangaat met de burgers en adequaat inspeelt op ontwikkelingen.
- De organisatie die gericht is op een snelle, correcte en integere dienstverlening.
- " De organisatie is klantgericht, laagdrempelig en goed bereikbaar.
- De organisatie is creatief, enthousiastmerend en flexibel en biedt ontplooiingsmogelijkheden voor haar medewerkers en biedt ruimte voor ondernemerschap.
- De organisatie is gericht op integraliteit, efficiency en resultaten.
- Voor de organisatie zijn kwaliteit en deskundigheid voor het personeel en het management een vereiste, net als heldere posities, rollen en relatiepatronen.

⁴⁹ Personeelsbestand Beaufort Gemeente Lelystad per 13-09-2006

⁵⁰ Het document geeft aan waar de Gemeente Lelystad op termijn naar toe wil



4.4 Structuur, cultuur en communicatie

- De inrichting van de organisatie is verdeeld in lijn en staffuncties, bestaat uit drie lagen en wordt omkaderd door integraal management. De directie stuurt de lijnmanagers (afdelingshoofden) op vooraf gemaakte managementafspraken en de afdelingshoofden sturen vervolgens een aantal teamleiders. De lijnmanagers werken binnen vastgestelde kaders van formatie en budgetten, waarbinnen er beperkte schuifruimte mogelijk is. Het gevolg hiervan kan zijn dat lijnmanagers afgerekend kunnen worden als ze buiten de kaders gaan treden.
- De cultuur binnen de organisatie kent een keurslijf van omslachtige regels. De werkstructuren is sterk individueel gericht vanwege het specialisme in veel functies, waarbij er weinig mogelijkheden worden gecreëerd om te profiteren van elkaars inzichten en kundigheden. Hoewel dit wel als een belangrijk middel wordt gezien om tot een prestatieverbetering en een grotere motivering van werknemers te geraken.⁵¹ De formele organisatiestructuur kent veel procedures. Veel medewerkers beperken zich strikt tot de taken die bij hun rol horen.
- Doordat ouderen de sleutelposities binnen de gemeente blijven innemen, beperkt dit de kansen voor jongeren om door te stromen wat vervolgens weer de kans op vernieuwingen remt.
- Om overbelasting te voorkomen zijn de communicatielijnen in de organisatie kort. De medewerker legt verantwoording af aan de teamleider, de teamleider communiceert met de lijnmanager die vervolgens overleg pleegt met de directie. De verantwoordelijkheid ligt hierdoor laag in de organisatie.
- De formele communicatiestromen richten zich vooral via:
 - het neerwaartse niveau door besluiten, verslagen en memo's;
 - het opwaartse niveau door de OR en de teamleiders;
 - het zijwaartse niveau door het werkoverleg en andere bijeenkomsten.
 - De informele communicatie kan het beste omschreven worden als een netwerk van sociale relaties, waarbij mensen spontaan contact met elkaar hebben en de behoefte hebben met elkaar te communiceren..

4.5 Ouderenbeleid

Gemeente Lelystad heeft een inhaalslag nodig op het gebied van Seniorenbeleid. Door de afdeling Personeelszaken is het onderwerp meerdere keren geprobeerd op de agenda te krijgen bij het management en het College van Burgemeester en Wethouders. Begin 2003 is zelfs onder goedkeuring van het management de werkgroep Mobiliteit opgericht, maar tot op heden is er geen prioriteit aan gegeven. Het Seniorenbeleid is tot nu toe een heikel punt binnen de Gemeente Lelystad. Het onderwerp wordt steeds op de langere baan geschoven en voor de langere termijn worden er geen acties ondernomen om invulling te geven aan het Seniorenbeleid.

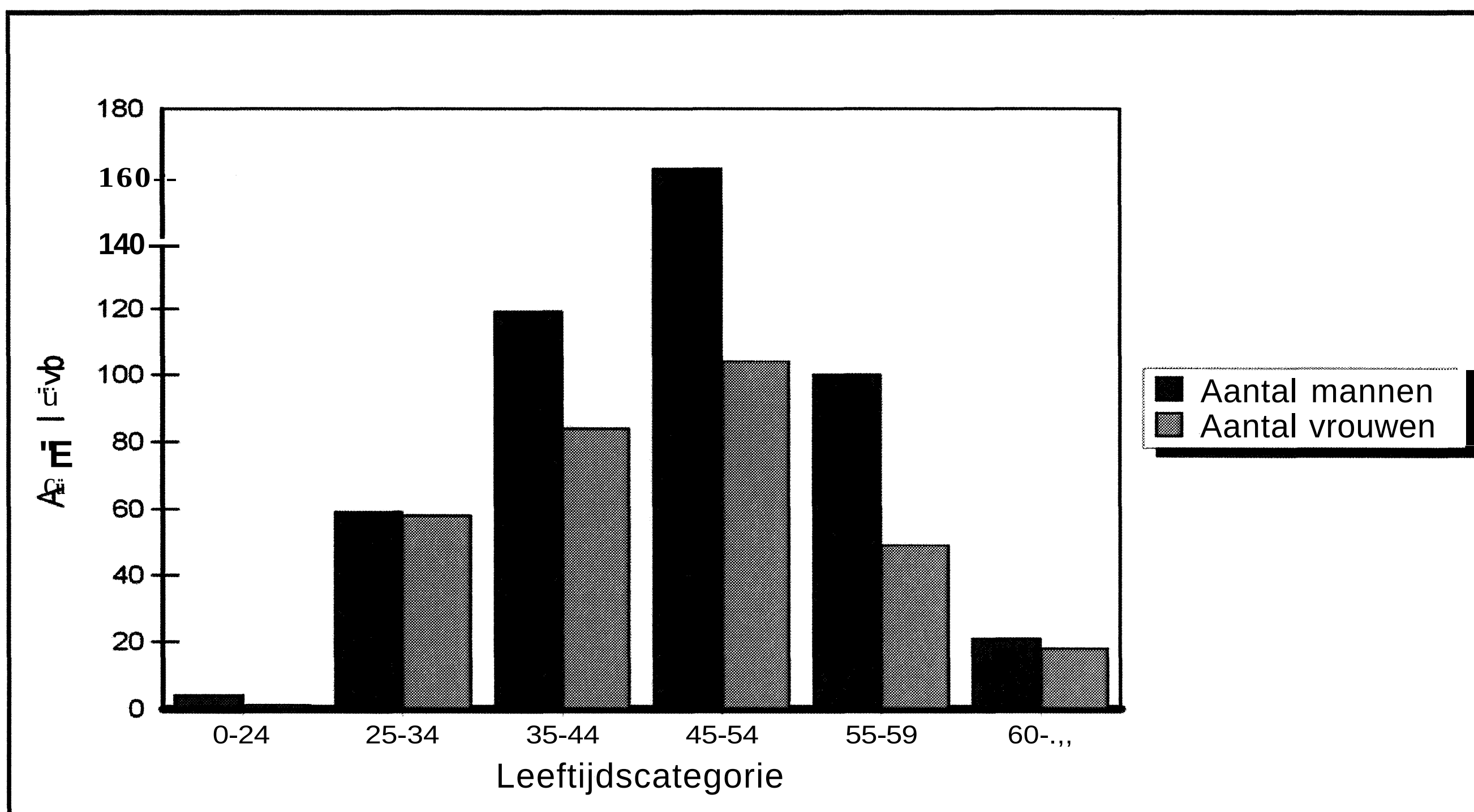
⁵¹ Prof. dr. H.A.M. Wilke; Organisationspsychologie, pag. 71

Hoofdstuk 5 Het vergrijzende personeelsbestand van Lelystad

In dit hoofdstuk vindt een kwantitatief onderzoek plaats naar de mate van vergrijzing van het personeelsbestand. Na een analyse van in- en externe onderzoeken worden cijfers gepresenteerd van de personeelssterkte nu en bij ongewijzigd beleid in de toekomst, de leeftijdsopbouw per afdeling, de in- en uitstroom van het personeel en het ziekteverzuim. Het hoofdstuk moet duidelijk maken in welke mate het personeelsbestand vergrijsd is en waar de knelpunten zich gaan voordoen in de toekomst bij ongewijzigd beleid.

5.1 Opbouw personeelsbestand

Per 13-09-2006 heeft Gemeente Lelystad 714,58 formatieplaatsen (707,47 fte vast en 7,11 fte tijdelijk personeel) en 779 personeelsleden (730 in vaste dienst en de rest tijdelijk personeel).⁵² 42% van de 779 personeelsleden is 50+. Bij de leeftijd van 45+ loopt het percentage op naar 58,3%. Figuur 3 en tabel 2 toont de stand van zaken van het personeelsbestand per 13-09-2006.



Figuur 3: Gemeente Lelystad, grafiek personeelssterkte per leeftijdscategorie per 13-09-2006 (zie tabel 1)

Leeftijd	Gemeente Lelystad	
	Aantal medewerkers in dienst	%
0-24	5	0,6%
25-34	117	15,0%
35-44	203	26,1%
45-54	266	34,2%
55-64	188	24,1%
Totaal:	779	100%

Tabel 2: leeftijdsopbouw personeelsbestand Gemeente Lelystad (zie figuur 2)

5.2 Personeelssterkte per leeftijdscategorie en afdelingspercentage

⁵² Personeelsbestand Beaufort Gemeente Lelystad per 13-09-2006

Tabel 3 geeft een overzicht van de stand van zaken per afdeling. Op de afdelingen Concernstaf, Belastingen, Leerlingzaken en Burgerzaken, Facilitaire Zaken, Grondzaken, Ingenieursbureau, Stadswinkel en Project- en Wijkmanagement is meer dan 50% van het personeel 50 jaar of ouder. Dit verdient de nodige aandacht op korte termijn, omdat een meerderheid uit specialistische afdelingen bestaat. De ervaring met werving en selectieprocedures van de personeelsadviseurs van de Gemeente Lelystad is, dat specialistische functies moeilijk vervulbaar zijn. In de respons zitten weinig sollicitanten die een goede specialistische achtergrond hebben.

Leeftijdscategorie & afdelingspercentage	18-24 ⁵³	25-34	35-44	45-49	50-54	55-59	60-....	% 50 en ouder
Concernstaf	0	31%	15%	0%	31%	23%	0%	54%
Advies & beheer	0	20%	33%	17%	13%	19%	0%	32%
Belastingen, Leerlingz. & Burgerz.	0	16%	24%	4%	28%	24%	4%	56%
Beleid	0	20%	29%	12%	22%	18%	0%	40%
Brandweer	0	9%	32%	41%	5%	14%	0%	19%
Communicatie	0	18%	18%	18%	36%	9%	0%	45%
Economische zaken	0	38%	50%	0%	0%	13%	0%	13%
Facilitaire zaken	0	12%	22%	15%	27%	22%	2%	51%
Grondzaken	0	7%	14%	21%	21%	36%	0%	57%
Ingenieursbureau	0	14%	20%	14%	17%	20%	14%	51%
Milieusamenwerking	0	0%	50%	38%	13%	0%	0%	13%
Onderwijs	0	0%	40%	0%	30%	20%	10%	60%
Ruimtelijke plannen	0	30%	20%	5%	20%	25%	0%	45%
Stadswinkel	0	12%	18%	12%	33%	22%	4%	59%
Stedelijk beheer	0	23%	27%	18%	14%	18%	0%	32%
Ruimtelijke dienstv.	0	19%	34%	9%	17%	19%	2%	38%
Werk & inkomen	0	29%	20%	15%	18%	16%	2%	36%
Project- & Wijkmanagement	0	7%	29%	11%	18%	32%	4%	54%
Wijkbeheer	0	13%	32%	18%	19%	16%	2%	37%
Gebouwenbeheer	0	10%	10%	30%	10%	30%	10%	50%

Tabel 3: leeftijdscategorie & afdelingspercentage

5.3 Leeftijdsopbouw in vergelijking met het landelijke gemiddelde

Uit tabel 4 blijkt dat 58,3% van het personeelsbestand van de Gemeente Lelystad uit personen van 45 en ouder bestaat. Het landelijke gemiddelde bij de werkzame beroepsbevolking, is 34,9%⁵⁴. Het landelijke gemiddelde bij gemeenten is 48,5%.⁵⁵ Gemeente Lelystad steekt hierbij met 9,8% boven uit. Van het totale aantal medewerkers van de Gemeente Lelystad, behoren personen van jonger dan 45 jaar nog altijd tot de minderheid (41,7%), tegenover het gemiddelde van 65,3% bij de werkzame beroepsbevolking en 51,5% bij alle gemeenten.

⁵³ De categorie tot 24 jaar is hier niet meegenomen omdat deze groep op contractbasis voor een halfjaar of een jaar binnenkomen om een stageopdracht of afstudeerproject te doen en daarna weer vertrekken

⁵⁴ www.CBS.nl

⁵⁵ Leeftijdsbewust personeelsbeleid gemeente Best, startdocument, PSW, maart 2005:

Leeftijd	Gemeente Lelystad ⁵⁶		Werkzame beroepsbevolking (CBS)	Gemeenten 2003 (A+O fonds)
	Aantal medewerkers in dienst	%	%	%
0-24 ⁵⁷	5	0,6%	11,0%	3,0
25-34	117	15,0%	25,5%	18,5
35-44	203	26,1%	28,8%	30,0
45-54	266	34,2%	24,1%	32,0
55-64	188	24,1%	10,8%	16,5
Totaal:	779	100%	100%	100%

Tabel 4: leeftijdsopbouw in vergelijking met werkzame beroepsbevolking en gemeenten

5.4 In-, en uitstroom van personeel

De instroom van personeel is, in vergelijking met de uitstroom, gemiddeld 2,4% hoger⁵⁸ (zie tabel 5). De grootste stijging van instromend personeel deed zich voor in de leeftijdscategorie van 25-34 jaar, namelijk 22,2%. Hierbij gaat het om personeel bij specialistische afdelingen zoals Ruimtelijke Dienstverlening, Stadswinkel en Werk & Inkomen. De uitstroom van personeel is het grootst in de leeftijdscategorie 35-44 jaar, namelijk 19%. Uit het sociaal jaarverslag 2005 blijkt dat (jong) hoger opleiden eerder vertrekken dan laag opgeleiden. Hierbij gaat het vooral om personeel uit specialistische afdelingen zoals Werk & Inkomen, Ruimtelijke Dienstverlening en Ruimtelijke Plannen. Daarnaast is een groot deel van het personeel in de leeftijdscategorie van 55 jaar en ouder, ongeveer 15%, vertrokken wegens FPU of pensioen. Verder zijn er geen cijfers bekend van doorstroom van personeel, omdat dit niet bijgehouden wordt. Uit het sociaal jaarverslag 2005 blijkt dat er relatief weinig doorstroom van personeel is, zowel horizontaal als verticaal.

In- en uitstroom periode 2006					
Instroom			Uitstroom		
Leeftijd	aantal	gemiddelde	Leeftijd	aantal	gemiddelde
25-34	26	22,2%	25-34	5	4,3%
35-44	25	12,3%	35-44	19	9,4%
45-54	10	3,8%	45-54	8	3,0%
55-59	1	0,7%	55-59	7	4,7%
60-.....			60-.....	5	12,8%
Totaal:	62	8,0%		44	5,6%

Tabel 5: in- en uitstroom personeel

⁵⁶ Personeelsbestand Beaufort Gemeente Lelystad

⁵⁷ betreft tijdelijke contracten

⁵⁸ Sociaal Jaarverslag 2005, Gemeente Lelystad

5.5 De te verwachten personeelssterkte bij ongewijzigd beleid

Het personeelsbestand van de Gemeente Lelystad zal bij ongewijzigd beleid en gelijk blijvende in- en doorstroom, per 01-11-2011 als volgt uitzien.

Leeftijdscategorie	Totaal aantal dienstverbanden	% medewerkers in dienst	Instroom	uitstroom	Situatie over 5 jaar	% medewerkers in dienst over 5 jaar
0-24	5	0.6%	8	10	-5	0%
25-34	117	15.0%	26	5	222	25.7%
35-44	203	26.1%	25	19	233	27.0%
45-54	266	34.2%	10	8	276	31.9%
55-59	149	19.1%	1	7	119	13.8%
60-...	39	5.0%		5	14	1.6%
Totaal:	779	100%	62	44	864	100%

Tabel 6: personeelssterkte over 5 jaar bij gelijkblijvende situatie

Tabel 6 geeft de huidige situatie weer en de situatie over 5 jaar, bij gelijkblijvende in- en uitstroom van personeel. Uit het overzicht blijkt dat de gemeente bezig is met verjonging en werkt aan een evenwichtig personeelsbestand. Het lijkt of de druk in de leeftijdscategorie van 45 jaar en ouder (47,3%), afneemt. Dit zal in werkelijkheid niet zo zijn. De druk in leeftijdscategorie 45-plus jaar zal juist toenemen omdat een groot aantal van de huidige medewerkers tussen 40-44 jaar, over vijf jaar doorschuift naar de leeftijdscategorie 45-plus. Verder zal de groep van 55 jaar en ouder gemotiveerd moeten worden om langer in het arbeidsproces te blijven. Opvallend is dat er geen instroom is in de leeftijdscategorie tot 24 jaar. Uit het personeelsinformatiesysteem blijkt dat jongeren tot 24 jaar op contractbasis voor een halfjaar of een jaar binnenkomen en weer vertrekken. Meestal gaat het om jongeren die een afstudeerproject of een stageopdracht uitvoeren voor hun studie. Het zou een goede zaak zijn deze jongeren aan het bedrijf te binden voor de toekomst.

5.6 Ziekteverzuim naar leeftijd periode mei t/m oktober 2006

Leeftijd	Aantal ziekmeldingen per medewerker	Gemiddeld aantal dagen ziek	verzuimpercentage
tot 30 jaar	21	465.1	5.95 %
30-40 jaar	150	1033.8	3.53%
40-50 jaar	107	1495.4	4.81%
50-60 jaar	197	2960.2	6.04%

Tabel 7: ziekteverzuim per leeftijdscategorie

Het verschil in verzuimpercentage tussen oudere en jongere medewerkers tot 30 jaar is niet groot. 6,04% (50-60 jaar) tegenover 5,95% (tot 30 jaar). Tabel 7 toont aan dat het gemiddelde aantal dagen per jaar veel verschillen, 2960,2 dagen in de leeftijdscategorie 50-60 tegenover 465,1 dagen in de leeftijdscategorie tot 30 jaar. Jongeren melden zich vaker ziek voor korte periodes. Zij zullen zich vaak sneller fit voelen na een griepje. Medewerkers van 50 jaar en ouder hebben gemiddeld meer dagen nodig hebben om te herstellen na ziekte.⁵⁹ Dat blijkt ook uit bovenstaande cijfers. Het ziekteverzuim in aantal dagen is onder de medewerkers van 50 jaar en ouder daarom relatief hoog. Uit onderzoek van TNO Kwaliteit

⁵⁹ TNO, A. Nauta, M.R. de Bruin en R. Cremer; De mythe doorbroken: Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers

van Leven⁶⁰ blijkt dat oudere werknemers minder vaak, maar wel langer verzuimen dan jongere werknemers. De verzuimduur is meer afhankelijk van hoe lang iemand al een functie heeft, dus de functieduur, dan de leeftijd. Volgens TNO zijn factoren als persoonlijke leefstijl, functieduur en fysiek belastende beroepen meer van invloed, dan de leeftijd die de inzetbaarheid van 50-plussers voorspellen.⁶¹ Functieduur en fysieke belasting kunnen werkgevers zelf beïnvloeden. Gemiddeld zijn 50-plussers, die jarenlang in dezelfde functie werkzaam zijn, 9 dagen per jaar ziek en wanneer ze in dezelfde functie nog maar een jaar werkzaam zijn, 5 dagen per jaar ziek.⁶² De oorzaak hiervan is, dat bij het ouder worden de lichamelijke gezondheid achteruit gaat. Na het 45^{ste} levensjaar nemen bij veel mensen de lichamelijke vermogens af.⁶³ Rond het 50^{ste} levensjaar hebben mensen een grotere herstelbehoefte. Ze moeten dan langer rusten na een dag hard werken, bij ziekte of ongevallen. Hieruit blijkt dat met het ouder worden, ouderen (rond 50 jaar) lichamelijk achteruit gaan, dat de kans op langdurig ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid toenemen en dat ze langer de tijd nodig hebben om te herstellen.

Uit het Sociaal Jaarverslag van 2005 blijkt dat het ziekteverzuim in alle leeftijdscategorieën tot 55-jaar licht, dan wel behoorlijk gedaald is. Echter, het ziekteverzuim bij de 55-plussers is het laatste jaar flink gestegen, namelijk van 7,18% in 2004 naar 8,61% in 2005.⁶⁴ De oorzaak hiervan ligt vooral bij het langdurig verzuim (5,33% van de 8,61%). Ook het aantal ziekmeldingen in deze groep lag vorig jaar hoog. Conclusie is dat een gericht ouderenverzuimbeleid, vooral voor deze leeftijdscategorie valt na te streven.

5.7 Conclusies

- o Het personeelsbestand van de Gemeente Lelystad is sterk vergrijsd. Van alle medewerkers met een vast of tijdelijk dienstverband), is 58,3% 45-plus en 42% zelfs 50-plus. Volgens het Sociaal Jaarverslag van 2005 was toen 56,4% van alle medewerkers 45-plus. Dit is een stijging van 1,9 % (58,3 - 56,4) in een jaar tijd.
- o Het landelijk gemiddelde van de beroepsbevolking van 45+ is 34,9%⁶⁵. Het landelijke gemiddelde bij gemeenten is 48,5%.⁶⁶ Gemeente Lelystad zit met 9,8% (58,3 - 48,5) boven het landelijk gemiddelde van alle gemeenten.
- o Specialistische afdelingen zoals de Concernstaf, Belastingen, Leerlingzaken en Burgerzaken, Facilitaire Zaken, Grondzaken, Ingenieursbureau en Stadswinkel zijn het meest "vergrijsd". Meer dan 50% van het personeel is 50 jaar of ouder. Als de vervangingsvraag bij de specialistische afdelingen zich voor gaat doen, ontstaat de kans dat de functies moeilijk vervulbaar zullen zijn.
- o De hoogste instroom van personeel doet zich voor in de leeftijdscategorie 25-34 (22,2%). De hoogste uitstroom doet zich voor in de leeftijdscategorie 35-44 (19%). Dit betekent dat in de leeftijdscategorie 45+ niet veel verschuiving plaats vindt in de in- en uitstroom van personeel. Opvallend is dat de uitstroom voornamelijk bestaat uit personeel die

⁶⁰http://www.tno.nl/kwaliteit_van_leven/actueel/tno1_persberichten/2004/leeftijd_amper_relevant_v/index.xml#onderzochte_groep_werknemers

⁶¹http://www.1iio.nl/kwalite^_van_leven/actueel/tno1_persberichten/2004/leeftijd_amper_relevant_v/index.xml#onderzochte_groep_werknemers

⁶² Idem

⁶³ TNO, A. Nauta, M.R. de Bruin en R. Cremer; De mythe doorbroken: Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers

⁶⁴ Sociaal Jaarverslag 2005; ziekteverzuim naar leeftijdscategorie

⁶⁵ www.CBS.nl

⁶⁶ Leeftijdsbewust personeelsbeleid gemeente Best, startdocument, PSW, maart 2005: de vermelde percentages kunnen in decimalen iets afwijken van het werkelijke percentage omdat deze zijn afgelezen uit een figuur uit de personeelsmonitor waarbij geen exacte percentages zijn aangegeven

vertrekken vanuit uit specialistische afdelingen als Werk & Inkomen, Ruimtelijke Dienstverlening en Ruimtelijke Plannen.

- o Bij ongewijzigd beleid zullen de huidige 45-50 jarige medewerkers meegaan in de grijze golf van 50 jaar en ouder. Dit houdt in dat over vijf jaar het aantal medewerkers van 50 jaar en ouder met 15% zal toenemen. Dit zal grote consequenties hebben voor de organisatie, want de vervangingsvraag zal zich nog harder voordoen en gezien de prognoses over de ontgroening en vergrijzing zullen er niet veel jongeren zijn om het werk over te nemen.
- o Het aantal 50-plussers dat zich ziek meldt en het aantal dagen dat ze ziek blijven, zijn hoog. Het verschil in verzuimpercentage tussen oudere en jongere medewerkers tot 30 jaar is niet groot. 6,04% (50-60 jaar) tegenover 5,95% (tot 30 jaar), maar het gemiddelde aantal dagen per jaar verschillen wel veel, 2960,2 dagen in de leeftijdscategorie 50-60 tegenover 465,1 dagen in de leeftijdscategorie tot 30 jaar.

Hoofdstuk 6 Twee functiegroepen

Het onderzoek in dit hoofdstuk richt zich op twee functiegroepen van 50-plussers bij de afdeling Wijkbeheer en de afdeling Beleid en wordt gecombineerd met de theorie uit hoofdstuk 3 en relevante externe onderzoeken. Deze twee functiegroepen zijn interessant omdat ze niet alleen sterk van elkaar verschillen in het opleidingsniveau en werkprocessen, maar ook in verouderingsprocessen. Een gesprek met de leidinggevendenden van de twee functiegroepen en een in het voorjaar van 2006 gehouden enquête onder het personeel van de afdeling Wijkbeheer, levert relevantie informatie op over welke vormen van veroudering zich voordoen op de twee afdelingen. Het laatst gehouden medewerkerstevredenheids-onderzoek wordt gebruikt om, organisatiebreed, de arbeidsmotivatie te meten onder de twee functiegroepen 50-plussers. Ter vergelijking wordt verder een aantal externe onderzoeken en projecten geanalyseerd, die aangrijpingspunten moeten opleveren voor het formuleren van beleid, gericht op twee functiegroepen van senioren (50-plussers) in de organisatie,.

6.1 Twee functiegroepen nader gespecificeerd

Afdeling Wijkbeheer en afdeling Beleid zijn twee functiegroepen die sterk van elkaar verschillen in het functieniveau, de functie-uitvoering en de fysieke en mentale werkbelasting. Beide afdelingen zijn nieuw, kampen met "vergrijsd" personeel en zijn ontstaan na de reorganisatie per 1 mei 2006. Alle (specialistische) beleidstaken van het primaire proces zijn bij de afdeling Beleid ondergebracht. Nagenoeg alle medewerkers bij Beleid functioneren op minimaal HBO-niveau. Afdeling Wijkbeheer heeft als kernprocessen alleen uitvoerende taken. Nagenoeg alle medewerkers functioneren op LBO/MBO-niveau. Tabel 8 toont voor dit onderzoek de meest relevante kenmerken.

Kenmerken	Afdeling Wijkbeheer	Afdeling Beleid
<i>Voorbeeldfunctiecategorie:</i>	Medewerker Buitendienst	Beleid en Ontwikkeling / Specialist
<i>Aantalmedewerkers:</i>	62 (59 mannen + 3 vrouwen)	41 (23 mannen + 18 vrouwen)
<i>Leeftijd:</i>	Gemiddelde leeftijd: 45 jaar • 28 medewerkers t/m 45 jr • 10 medewerkers tussen 45-50 jr • 24 medewerker tussen 50-60 jr	Gemiddelde leeftijd: 43 jaar • 22 medewerkers t/m 45 jr • 6 medewerkers tussen 45-50 jr • 13 medewerkers tussen 50-60 jr
<i>Gemiddeldefunctieduur:</i>	15 jaar	8 jaar
<i>Opleidingsniveau:</i>	LBO/MBO-niveau	HBO/WO-niveau + vakspecialisatie
<i>Specifiekekenmerkenfunctie:</i>	• uitvoerende (vak)technische werkzaamheden; • werkt met verschillende apparaten en gereedschappen; • onderhoudt verschillende apparaten en gereedschappen; • aanleg en onderhoud van graven, groenvoorzieningen en infrastructuur; • draait piketdiensten.	• Strategisch adviserend; • Bestuderen en analyseren van problemen op specifieke beleidsterreinen; • Participatie in beleidsprojecten en uitvoeringsprocessen, op basis van specialisme; • veel vrijheid van handelen, binnen aangegeven (ruime) beleidslijnen;
<i>Typewerkzaamheden:</i>	• onderhoud- en herstelwerkzaamheden aan straatmeubilair, bebordingen, speelvoorzieningen en wegverhardingen; • organiseren van markten; • beheer en onderhoud van begraafplaats en het uitvoeren van begravingen; • gladheidbestrijding; • toezicht op de afvalinzameling; • uitvoerende werkzaamheden bij evenementen en calamiteiten.	• Verrichten van complexe werkzaamheden op specifiek beleidstermijn; • Onderzoekt, vertaalt, beoordeelt (bestaand) beleid en doet voorstellen of ontwikkelt scenario's voor implementatie; • Adviseert gevraagd en ongevraagd vanuit vakinhoudelijk specialisme.

Tabel 8: kenmerken afdeling Wijkbeheer en afdeling Beleid per 01-07-2006



6.2 Functiestoornissen bij twee functiegroepen

6.2.1 Functiestoornissen bij de afdeling Wijkbeheer

De medewerkers van de afdeling Wijkbeheer zijn voornamelijk in de buitendienst bezig en in de uitvoering van hun werkzaamheden moeten ze diverse apparaten bedienen en ook zorgdragen voor het onderhoud van de apparaten. De werkzaamheden doen een flink beroep op de fysieke gesteldheid van de medewerkers. Uit een gesprek met de leidinggevende en een in maart 2006 gehouden enquête in het kader van een risico-inventarisatie en -evaluatie (de enquête is door 52 van de 72 medewerkers ingevuld), blijken er functiestoornissen voor te komen. Die functiestoornissen belemmeren het functioneren van de medewerkers, die weer tot uitval en lang ziekteverzuim leiden. De functiestoornissen doen zich voor in de vorm van:

1. toenemende psychische klachten die zich uiten in geestelijke uitputting, stress en overspannenheid. Dit belemmert de inzetbaarheid en leidt tot uitval en lang ziekteverzuim leidt. De klachten worden veroorzaakt door:
 - hoge werkdruk;
 - te grote werkaanbod;
 - emotioneel belastend werk.
 - gebrek aan ondersteuning en terugkoppeling (niet iedereen heeft regelmatig werkoverleg)
 - eentonig werk, er is teveel van dezelfde taken die elkaar snel opvolgen;
2. toenemende lichamelijke klachten in de vorm van rugklachten, lichamelijke uitputting en RSI-klachten. De klachten worden veroorzaakt door:
 - lichamenlijk belastend werk in de vorm van regelmatig tillen, duwen/trekken en dragen van zware lasten);
 - repeterende bewegingen van delen van het lichaam;
 - kracht uitoefenen op een stuk gereedschap.

Conclusies

1. Bij de afdeling Wijkbeheer spelen lichamelijke en psychische klachten een grote rol die stoornissen veroorzaken bij het functioneren van de medewerkers.
2. De psychische klachten uiten zich in geestelijke uitputting, stress en overspannenheid en worden veroorzaakt door een hoge werkdruk, teveel werk, gebrek aan ondersteuning en terugkoppeling en eentonig werken. Dit heeft weer invloed op de waarneming, reactievaardigheid, concentratie, het geheugen, opnamevermogen en de emotionele reactie van de medewerkers.⁶⁷ Dit zijn vormen van relatieve veroudering.⁶⁸
3. De lichamenlijk klachten uiten zich in rugklachten, lichamelijke uitputting en RSI-klachten. Die worden veroorzaakt door het lichamenlijk zwaar werk, regelmatig dezelfde bewegingen te maken en het uitoefenen van kracht.
4. Risicodragende functies waar regelmatig tillen, duwen/ trekken of dragen van zware lasten voorkomen, veroorzaken fysieke teruggang en leiden tot lichamenlijke uitputting. Een gevolg hiervan is dat de medewerkers sneller onderhevig zijn aan absolute veroudering⁶⁹, dan iemand die geen lichamenlijk zwaar belastend werk verricht.⁷⁰

⁶⁷ Leeftijdsbewust personeelsbeleid gemeente Best, startdocument, PSW, maart 2005

⁶⁸ *Relatieve veroudering* is achterblijven in prestatievaardigheden en inzichten, vergeleken met de anderen in de organisatie. Relatieve veroudering wordt weer onderscheiden in primaire en secundaire veroudering.

⁶⁹ *Absolute veroudering* is slijtage van het lichaam; mensen met lichamenlijk zwaar belastende functies zijn veel eerder aan slijtage onderhevig dan anderen.

⁷⁰ H. van Krimpen; Werk moet wel verschrikkelijk zijn , Leeftijdsbeleid voor organisaties, Koninklijke Van Gorcum BV, 2001

6.2.2 Functiestoornissen bij de afdeling Beleid

Afdeling Beleid houdt zich bezig met beleidsontwikkeling voor het College van Burgemeester en Wethouders, met uitzondering van het beleid rond Economische Zaken en Grondzaken, en met het uitvoeren van programma's en projecten en de strategische aansturing van het beleid in de organisatie. De werkzaamheden doen vooral een beroep op de cognitieve⁷¹ en sociaal-emotionele vermogens en minder op fysieke kracht en snelheid.

De functiestoornissen bij de afdeling Beleid treden op in de vorm van:

1. psychische klachten die leiden tot stress en die zich uiten in depressie, angst en overspannenheid. De klachten leiden uiteindelijk tot burnout. De functiestoornissen worden veroorzaakt door:
 - stijgende geestelijke en mentale belasting;
 - hoge werkdruk;
 - veel specialisme op smal vakgebied waardoor kennisachterstand ontstaat;
 - weinig bereidheid tot veranderen;
 - afnemende cognitieve vermogens;
 - afnemende arbeidsmotivatie;
 - weinig flexibiliteit voor samenwerking met collega's;
 - geen bereidheid specialisme te delen met collega's wegens angst om opdrachten kwijt te raken.

Conclusies

1. Bij de afdeling Beleid spelen vooral psychische klachten een rol, die stoornissen veroorzaken in het functioneren van de medewerkers.
2. Het hoge werkdruk veroorzaakt een stijgende geestelijke belasting, die weer leidt tot achterstand in het werk, uitval en lang ziekteverzuim. Dit zijn kenmerken van primaire veroudering.⁷²
3. Onder de medewerkers is er sprake van ervaringsconcentratie⁷³, wegens veel specialisme op smal vakgebied en kennisachterstand. Deze veroorzaken afnemende cognitieve vermogens en weinig flexibiliteit voor samenwerking of het delen van specialismen met collega's.
4. Verder is er weinig bereidheid tot veranderen. Men is bang daardoor het specialisme te verliezen of opdrachten kwijt te raken aan collega's.
5. Door hoge werkdruk, afnemende cognitieve vermogen en kennisachterstand wegens weinig (bij)scholing, ontstaat "vervreemding" van het werk en leidt tot secundaire veroudering.
6. Omdat onder de medewerkers sprake is van zowel primaire als secundaire veroudering, leidt een combinatie van beide vormen bij sommigen tot een ernstige vorm van burnout.

6.2.3 Ziekteverzuim van de afdelingen

Uit de ziekteverzuimcijfers (zie bijlage 3) blijkt dat zowel afdeling Wijkbeheer als afdeling Beleid te kampen hebben met langdurig ziekteverzuim onder de medewerkers van 40 tot 50

⁷¹ Cognitie heeft betrekking op verstandelijk vermogen: alle processen die te maken hebben met de opname verwerking, vastlegging en het gebruik van informatie!

⁷² H. van Krimpen; Werk moet wel verschrikkelijk zijn. . . . , Leeftijdsbeleid voor organisaties, Koninklijke Van Gorcum BV, 2001

⁷³ Ervaringsconcentratie ontstaat doordat veel ervaring wordt opgedaan binnen een smal takenpakket. Dit veroorzaakt een hoge productie, maar biedt weinig variatiemogelijkheden en leidt tot specialist in het vakgebied. De tegenhanger is ervaringsvariatie (generalist).



jaar. De meldingsfrequentie is vrij laag, maar de verzuimdagen zijn vrij hoog. Bij de 50-plussers zijn de meldingsfrequenties vrij hoog, maar de verzuimdagen zijn relatief laag.

1. Bij Wijkbeheer zou een veroorzaak kunnen zijn dat door fysiek zwaar werk, het lichaam van de medewerkers die dit werk doen eerder aan slijtage onderhevig zijn. Bij uitval heeft het langer de tijd nodig om te herstellen. Ook kan toenemende psychische over- en onderbelasting, te hoge werkdruk en regelmatige piekbelasting leiden tot (langdurig) uitval.
1. Bij Beleid is er sprake van relatieve veroudering, zowel primair als secundair. Een combinatie van deze beide vormen leidt tot ernstige vorm stress en die weer eindigt in burnout. Dit kan een oorzaak zijn van het langdurige verzuim.⁷⁴

6.2.4 Het MTO nader geanalyseerd vanuit twee functiegroepen

In 2002-2003 is een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden. In totaal waren er 763 enquêtes verstuurd. Na correctie wegens langdurige ziekte, uitdiensttreding en dubbel ontvangen vragenlijsten, bleven er 697 potentiële respondenten over en daarvan hebben 66% de enquête ingevuld. Onder de reacties zijn 144 medewerkers van 50 jaar en ouder (76 medewerkers van LBO/MBO-niveau en 68 medewerkers van HBO/WO-niveau). Voor het meten van de arbeidsmotivatie bij de twee functiegroepen, is uitgegaan van het aantal van 144 medewerkers van 50 jaar en ouder (voor vragenlijst zie bijlage 1 en 2).

Bevindingen

1. Uit een analyse van het MTO blijkt dat lager opgeleiden wel de potentie hebben om te werken aan hun loopbaanmogelijkheden, maar dat er weinig ontwikkelingsmogelijkheden worden geboden. De medewerkers van de afdelingen Wijkbeheer zijn laag opgeleid en kennen een lange functieduur. Gemeente Lelystad telt naar verhouding meer hogere functies, dan lagere. Dat bemoeilijkt de kans op doorstroom van lager opgeleide medewerkers die zich weinig geschoold hebben en een lange functieduur kennen.
2. Verder blijkt dat hoger opgeleiden geenszins van plan zijn aanvullende opleidingen te volgen. Omdat bij de afdeling Beleid ervaringsconcentratie heerst, is verbreding van kennis en vaardigheden wel een middel om ervaringsconcentratie tegen te gaan. Ervaringsconcentratie maakt dat medewerkers weinig bereidheid tonen om te veranderen. Ze hebben weinig zin in verbreding van hun mogelijkheden. Maar het opdoen van nieuwe ervaringen en scholing levert juist een belangrijke bijdrage aan vermindering van ervaringsconcentratie.⁷⁵ Om inzetbaar te blijven moet het in organisaties zelfs een voorwaarde zijn dat medewerkers zichzelf geregeld bijscholen. Ook kan een rol spelen dat ouderen die hoog opgeleid zijn denken dat ze genoeg opleiding hebben genoten. Een mogelijke oplossing hiervoor is ze in te zetten als coach of begeleider van jongeren. Zo kunnen beiden van elkaar leren en werken beiden aan kennisverbreding.

6.3 Interventiestrategieën

Onder de 50-plussers van de afdeling Wijkbeheer en de afdeling Beleid komen lichamelijke en psychische klachten voor. Deze klachten veroorzaken absolute en relatieve veroudering (primair en secundair). Om de klachten tegen te gaan of te verminderen kan een aantal interventiestrategieën worden toegepast. De interventiestrategieën (instrumenten) worden in

⁷⁴ H. van Krimpen; Werk moet wel verschrikkelijk zijn. . . . , Leeftijdsbeleid voor organisaties, Koninklijke Van Gorcum BV, 2001

⁷⁵ <http://www.leeftijdophetwerk.nl/faq/?keyword=20>

het hierna volgende hoofdstuk nader uitgewerkt. Daarbij wordt per instrument en per afdeling aangegeven tot welke resultaten het kan leiden. In de onderstaande tabellen 9 en 10 worden, aan de hand van een uiteenzetting van externe onderzoeken, per afdeling aangegeven welke instrumenten ingezet kunnen worden bij welke klachten.

111 Afdeling Wijkbeheer	
Externe onderzoeken	
- Uit een onderzoek van Simone Aarendonk⁷⁶ blijkt dat bij fysieke veroudering, de fysieke vermogens van ouderen minder worden maar dat de mentale belastbaarheid sterker wordt. Dit betekent dat, naarmate men ouder wordt, het werk minder fysiek belastend moet zijn en steeds meer moet richten op de mentale vermogens die met de jaren groeien. Een betere inzetbaarheid betekent aansluiting zoeken in wat de oudere werknemers willen en kunnen en de eisen die het werk aan hen stelt. - Uit een onderzoek van Margriet Greving⁷⁷ blijkt dat binnen de afdeling Afvalbeheer bij de gemeente Assen, medewerkers van 45-55 jaar regelmatig lichamelijke klachten hebben. De groep jonger dan 45 jaar kampt ook met lichamelijke klachten of beperkingen. De mogelijkheden voor deze medewerkers zijn beperkt wegens het lage opleidingsniveau. - Volgens A+O fonds Gemeenten⁷⁸ neemt de snelheid van mentale belasting sneller af bij mensen die weinig denkwerk doen. In training blijven door middel van scholing, helpt! 1. Verder blijkt uit een onderzoek van TNO Kwaliteit van Leven en Arbeid⁷⁹ dat bij het ouder worden van werknemers er gemiddeld weinig verschil ontstaat tussen productiviteit van ouderen en jongeren, maar een grote uitzondering op deze regel geldt voor lichamelijk zwaar werk, want de mogelijkheden voor medewerkers om dergelijk werk te blijven doen nemen met het ouder worden aantoonbaar af. De verschillen in inzetbaarheid van de ouderen worden veroorzaakt door: - persoonsafhankelijke factoren als opleiding en functieduur. - organisatiefactoren als beeldvorming, fysieke belasting en loopbaanbeleid. - het gevoerde personeelsbeleid in de organisatie, op het gebied van scholing en de aansluiting van werk dat afgestemd is op hun wensen en behoeften.	
Absolute veroudering afdeling Wijkbeheer	Interventie-instrumenten die ingezet kunnen worden
<i>Lichamelijke uitputting, rugklachten en RSI-klachten. Vroegtijdige slijtage van het lichaam door lichamelijk zwaar belastend werk.</i>	Een optie is het toekennen van een leeftijdsgrens voor deze fysiek zwaar belastende functies, waarna wordt overgegaan tot een lichtere functie. Verder kunnen instrumenten zoals <u>functieverbreding</u> , <u>taakverriking</u> , <u>functieverandering</u> of <u>taakrotatie</u> worden ingezet.
Relatieve (primaire) veroudering afdeling Wijkbeheer	Interventie-instrumenten die ingezet kunnen worden
<i>Toenemende psychische klachten zoals stress en uitputting dooreen hoge werkdruk, regelmatige piekbelasting, teveel een tonig werk, emotioneel belastend werk. Daarnaast is er een gemis aan ondersteuning en terugkoppeling.</i>	<u>Functieverbreding</u> , <u>taakrotatie</u> en <u>scholing en training</u> zijn instrumenten die ingezet kunnen worden om psychische klachten en werkdruk te verlagen. Voor ondersteuning en terugkoppeling kan het voeren van <u>functioneringsgesprekken</u> verbetering opleveren.
<i>Stijgende combinatie van leeftijd en functieduur, die tot afnemende uithoudingsvermogen leidt. De inzetbaarheid wordt minder en het leidt tot uitval.</i>	Regelmatige metingen van reactie- en leervermogen en waarnemingen. Hierbij speelt Arbo en Verzuimmanagement een belangrijke rol. Verder biedt <u>taakrotatie</u> en <u>functieverandering</u> oplossingen.

Tabel 9: interventiestrategieën tegen absolute en primaire veroudering bij de afdeling Wijkbeheer

⁷⁶ drs. Simone Aarendonk; Wat beweegt gemeenteambtenaren langer door te werken?, november 2003

⁷⁷ afstudeerscriptie Arbeids- en Organisationspsychologie, Margriet Greving, De invloed van de intrinsieke werkmotivatie op de neiging tot vervroegd uittreden, oktober 2003

⁷⁸ www.aeno.nl/leeftiadbewustPersoneelsbeleid/achtergrondinfo

⁷⁹ Marije Nuyens en Sjiera de Vries, TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid i.o.v. Stichting A+O fonds Gemeenten, Den Haag, november 2005; Levenslang Inzetbaar, leeftijdsbewust personeelsbeleid voor gemeenten, Veranderingen in de inzetbaarheid, bij het ouder worden

Afdeling Wijkbeheer	
Relatieve (primaire) veroudering afdeling Wijkbeheer	Interventie-instrumenten die ingezet kunnen worden
<i>Laag opgeleid en weinig scholing. Die weerleiden tot weinig of geen loopbaan- en doorstroommogelijkheden.</i>	Bespreekbaar maken tijdens <u>functioneringsgesprekken</u> , en koppelen aan een <u>POP</u> . <u>Opleiding en scholing</u> om de inzetbaarheid te verhogen of door- of uitstroommogelijkheden te bieden.

Tabel 9: interventiestrategieën tegen absolute en primaire veroudering bij de afdeling Wijkbeheer

Afdeling Beleid	
Externe onderzoeken	
- Volgens het rapport van Simone Aarendonk⁸⁰ start vervreemding van werk vaak met relatieve (primaire) vervreemding. Primair leidt tot stress: vechten, vluchten of verstarren. Als dit te lang duurt, slaat het vervolgens om in secundaire vorm, waarbij reacties ontstaan zoals vermoeidheid, RSI of burnout. Als men primaire vervreemding wil uitbannen, ontstaat secundaire vervreemding. Men vertoont routinematig gedrag, functioneert op "de automatische piloot" en leidt aan emotionele distantie. Uit het rapport blijkt verder dat onderbelasting vaak direct tot vervreemding leidt. Mensen met langdurig dezelfde functie, lopen een groot risico op vervreemding. Overbelasting leidt vaak indirect tot vervreemding. - Verder blijkt uit het onderzoek van Simone Aarendonk dat taakverbreding (functieherontwerp) enerzijds leidt tot betere productie en anderzijds tot hogere kwaliteit van het werk (meer plezier, effectiviteit en ontwikkelingsmogelijkheden). Het moet gericht zijn op verbetering van de arbeidsinhoud en de organisatie van het werk, waarbij verschillende, uitvoerende, werkzaamheden en taken worden samengevoegd tot hetzelfde niveau. Het is een uitstekende manier om ervaringsconcentratie, eentonigheid en duurbelasting tegen te gaan, aldus Aarendonk. Een voorbeeld hiervan is gemeente Groningen, die de functies van stratenmakers en plantsoenbeheerders heeft samengevoegd, niet alleen om een team te vormen en een klus te klaren maar ook om van eikaars functies te leren. - Uit een onderzoek van Margriet Greving⁸¹, dat in opdracht van gemeente Assen is uitgevoerd, blijkt dat hoge werkdruk in combinatie met geestelijke belasting een groot probleem is op de afdeling Ontwikkeling, waar voornamelijk HBO-WO-ers werken. Dit leidt tot stressklachten. Ook speelt de snelle veranderingen binnen het vakgebied, die voortdurend bijscholing vragen een rol. Dit leidt tot overbelasting en afhaken. Verder blijkt uit het onderzoek dat de intrinsieke werkmotivatie van de werknemers nauw samenhangt met relatieve veroudering. Hoe meer een medewerker met relatieve veroudering te maken krijgt, hoe lager de intrinsieke werkmotivatie en hoe groter de neiging om vervroegd uit te treden. Een juiste afstemming tussen eisen en bekwaamheden geeft de oudere werknemer meer vertrouwen in het eigen kunnen. - Uit een onderzoek van Leeftijd op het Werk⁸² blijkt dat medewerkers, die langdurig hetzelfde werk doen, specialisten worden in hun vak. Ze investeren in hun ontwikkeling van noodzakelijke vaardigheden en leren goed te presteren, maar als ze langer achter elkaar hetzelfde werk doen, verliest het specialisme zijn karakter. Want de kennis en vaardigheden ontwikkelen zich alleen binnen de nauwe grenzen van hun specifieke baan. Ze gaan meer weten over minder, de specialisatie wordt overspecialisatie. Dit wordt ervaringsconcentratie genoemd en het neemt toe als medewerkers ouder worden. Het leidt ertoe dat medewerkers minder mobiel en flexibel zijn. Dit proces gaat vooral zwaar wegen bij organisatieveranderingen, waarbij de positie of baan van de medewerker wordt aangetast of helemaal verdwijnt. De medewerkers lopen vast in hun baan en dit leidt uiteindelijk tot uitval.	
Relatieve (primaire) veroudering afdeling Beleid	Interventie-instrumenten die ingezet kunnen worden
<i>Het hoge werkdruk en de stijgende geestelijke belasting leiden tot achterstand in het werk, verminderde inzetbaarheid, uitval en lang ziekteverzuim.</i>	<u>Functionerings- en loopbaangesprekken</u> dienen te leiden tot betere inzetbaarheid, waarbij belasting en belastbaarheid de aandacht krijgen. Voor 50-plussers kan b.v. een checklist gebruikt worden met specifieke onderwerpen gericht op deze functiegroep. ⁸³

Tabel 10: interventiestrategieën tegen primaire en secundaire veroudering bij de afdeling Beleid

⁸⁰ Simone Aarendonk "Wat beweegt gemeenteambtenaren om langer door te werken?", in opdracht van de Universiteit van Amsterdam, het A+O fonds Gemeenten en Taskforce Ouderen en Arbeid, 2003

⁸¹ afstudeerscriptie Arbeids- en Organisationspsychologie, Margriet Greving, De invloed van de intrinsieke werkmotivatie op de neiging tot vervroegd uittreden, oktober 2003

⁸² <http://www.leeftijdophetwerk.nl/faq/?keyword=20>

⁸³ Zie bijlage 6 (voorbeeld checklist van gemeente Assen)



••••U B Afdeling Beleid	
Relatieve (secondaire) veroudering afdeling Beleid	Interventie-instrumenten die ingezet kunnen worden
<i>Toenemend specialisme, dat tot afnemende veranderingsbereidheid leidt. Gevolg is dat ervaringsconcentratie ontstaat</i>	<i>Functioneverbreiding</i> creëert brede inzetbaarheid. Zo ontstaan generalisten. Gevolg is flexibiliteit en meer inzetbaarheid. <i>Scholing en training</i> leidt tot verbreding van kennis en vaardigheden. Gevolg is betere inzetbaarheid, vermindering van ervaringsconcentratie en horizontale mobiliteit.
<i>Geen bereidheid tot het volgen van aanvullende opleidingen. Hoger opgeleide ouderen denken dat ze genoeg opleiding hebben genoten.</i>	Inzetten als <i>mentor of coach</i> van jongeren leidt tot kennisoverdracht.
<i>"Vervreemding" van het werk door te lang eenzijdig werk te verrichten zonder bijscholing. Dit leidt tot ervaringsconcentratie, kennisachterstanden en burnout</i>	Bespreekbaar maken tijdens <i>functioneringssgesprekken</i> . Vaak vereist dit ook scholing en training (maatwerk), <i>functioneverbreiding</i> of <i>functieverandering</i> .

Tabel 10: interventiestrategieën tegen primaire en secundaire veroudering bij de afdeling Beleid

6.4 Oplossingsstrategieën

Om leeftijdsbewust personeelsbeleid te ontwikkelen voor twee functiegroepen, waarbij de optimale inzetbaarheid van 50-plussers een grote rol spelen, worden hierna een aantal oplossingsmaatregelen voorgesteld. De oplossingsmaatregelen kunnen aanleiding zijn om in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid, een curatief en preventief seniorenbeleid op te stellen voor twee functiegroepen 50-plussers en dat beleid (op termijn) toe te passen in alle levensfasen. Curatief, vanwege het reduceren van de huidige vormen van absolute en relatieve veroudering en preventief, om absolute en relatieve veroudering in de toekomst te vermijden of tegen te gaan. De voorgestelde maatregelen worden hierna besproken, waarbij er eerst door middel van een aantal externe onderzoeken wordt toegelicht tot welke oplossingen het kan leiden.

6.4.1 Maatregelen gericht op (het aanpassen van) functies

• Functieverbreding (functieherontwerp), taakverbreding, taakverrijking, taakroulatie of functieverandering

- Uit het onderzoek van Simone Aarendonk⁸⁴ blijkt dat functieverbreding enerzijds leidt tot betere productie en anderzijds tot hogere kwaliteit van het werk (meer plezier, effectiviteit en ontwikkelingsmogelijkheden). Het moet gericht zijn op verbetering van de arbeidsinhoud en de organisatie van het werk, waarbij verschillende, uitvoerende, werkzaamheden en taken worden samengevoegd tot hetzelfde niveau. Het is een uitstekende manier om ervaringsconcentratie, eentonigheid en duurbelasting tegen te gaan, aldus Aarendonk. Een voorbeeld hiervan is gemeente Groningen, die de functies van stratenmakers en plantsoenbeheerders heeft samengevoegd, niet alleen om een team te vormen en een klus te klaren maar ook om van eikaars functies te leren.
- Uit het rapport van Aarendonk blijkt verder dat door regelmatig van functie te wisselen, het werk uitdagend wordt en dat zo onder- en duurbelasting vermeden wordt.
- Gemeente Groningen hanteert, om de inzetbaarheid van ouderen te bevorderen, als activiteit een klussenbord waarin de vraag en aanbod wordt afgestemd. Werknemers die hun normale taken niet kunnen uitvoeren geven hun voorkeur aan en PZ regelt en coördineert. Daarnaast wordt werk zoals het schoonhouden van de binnenstad, chauffeurswerk en coachen van jongere collega's gereserveerd voor ouderen die vastlopen.⁸⁵
- Uit onderzoek van de FNV⁸⁶ blijkt dat het rouleren van taken of baanverandering kan voorkomen dat mensen vastroesten in hun functie en te maken krijgen met ervaringsconcentratie. Regelmatig wisselen van functie voorkomt gezondheidsproblemen.

1. Functieverbreding (functieherontwerp)

Functieverbreding is een gerichte keuze om de werkbelasting te verlichten, waardoor psychische en lichamelijke klachten afnemen.

• Afdeling Wijkbeheer

Functieverbreding is uitstekend toe te passen bij de afdeling Wijkbeheer. Het leidt tot een gunstiger balans tussen arbeidsbelasting en belastbaarheid. Het kan variëren van individuele aanpassing van functies tot collectieve herinrichting van functies (het samengaan van twee functiecategorieën). Functieverbreding bij afdeling Wijkbeheer houdt bijvoorbeeld in dat specifieke functies, zoals Medewerker Technisch Beheer en Medewerker Onderhoud Bossen, vervallen. De bijbehorende taken van deze functie gaan dan op in één functie, namelijk die van buurtbeheerder. Dit wordt een vermenging van 'grijs' (civiele techniek) en 'groen' (plantsoenen) genoemd. De buurtbeheerder is meer een allrounder.

• Afdeling Beleid

Bij de afdeling Beleid betekent functieverbreding dat het specialisme zich verruimt tot generalisten. Het bevordert de inzetbaarheid. Het is een uitstekend instrument om van ervaringsconcentratie te genezen, volgens het onderzoek van Simone Aarendonk.

2. Taakverbreding

Bij taakverbreding voert de medewerker een groot aantal verschillende taken uit die samenhangen met de dienstverlening. Hij kan één of meer taken verrichten in een bepaalde volgorde of één vaste taak uitvoeren maar regelmatig taken rouleren met zijn collega's, wat

⁸⁴ Simone Aarendonk 'Wat beweegt gemeenteambtenaren om langer door te werken?', in opdracht van de Universiteit van Amsterdam, het A+O fonds Gemeenten en Taskforce Ouderen en Arbeid, 2003

⁸⁵ Leeftijdsbewust personeelsbeleid gemeente Best, startdocument, PSW, maart 2005, bijlage

⁸⁶ FNV, nota "Leeftijd en Werk, Bevordering arbeidsparticipatie oudere werknemers", Amsterdam september 2005

zijn werk afwisselender maakt. In combinatie met training en scholing werkt dit effectiever, want de nieuwe taak vereist van de medewerker aandacht, energie en inzet.⁸⁷

- Afdeling Wijkbeheer

Taakverbreding bij de afdeling Wijkbeheer leidt tot een vermindering van lichamelijke en psychische klachten en tot hogere motivatie, want de eentonigheid in het werk verdwijnt en het werk is gevarieerder.

- Afdeling Beleid

Bij de afdeling Beleid leidt taakverbreding tot kennisverbreding. Het voorkomt kennisconcentratie op (smal) vakgebied (ervaringsconcentratie) en het verhoogt de flexibiliteit en samenwerking met collega's.

3. Taakverrijking

Taakverrijking binnen een functie leidt tot een samenvoeging van verschillende voorbereidende, ondersteunende en organisatorische taken.

- Afdeling Wijkbeheer

Bij de afdeling Wijkbeheer zou taakverrijking inhouden dat medewerkers meer betrokken raken bij de werkorganisatie en -uitvoering. Het ontlast de uitvoerders. Verder ontstaat meer variatie in de werkzaamheden, een brede ervaring en inzetbaarheid en een groter verantwoordelijkheidsgevoel bij de werknemers.

- Afdeling Beleid

Gezien het niveau, de aarde en inhoud van de werkzaamheden is het niet aan te bevelen taakverbreding bij de afdeling Beleid in te voeren. De werkzaamheden bij deze afdeling betreffen meerdere beleidsterreinen die vaak niet met elkaar samengaan.

4. Taakroulatie

Taakroulatie is een instrument die uitstekend ingevoerd kan worden bij de afdeling Wijkbeheer. Het is een wisseling van werkzaamheden dat wordt toegepast binnen functies, de werkzaamheden moeten organisatorisch wel beter op elkaar afstemmen. Door bijvoorbeeld een beroep te doen op de kennis van de medewerkers, wordt draagvlak gecreëerd om taakroulatie te bevorderen. Want de medewerkers zien dat hun ideeën serieus worden genomen. Dit heeft een gunstig effect op de eentonigheid van het werk, hoge werkdruk, te grote werkaanbod en het lichamelijk belastend werk. Men wisselt vaker van werkzaamheden. Zo ontstaan meer variatie en mogelijkheden.

5. Functieverandering

Functieverandering is méér dan alleen functiewisseling. Juist als ouderen al lang hetzelfde werk doen, is het heel moeilijk van functie te veranderen. Stages, detacheringen of tijdelijke uitwisselingen zijn dan 'Veiliger' en makkelijker te realiseren. Later kan dan eventueel alsnog een functieverandering volgen. Functieverandering is een instrument die beter werkt bij de afdeling Wijkbeheer dan bij de afdeling Beleid, vanwege de lichamelijk belastende werkzaamheden. Bij Wijkbeheer ontstaat door duurbelasting en lichamelijk belastend werk vroegtijdige slijtage van het lichaam (absolute veroudering) met het gevolg dat men langdurig uitvalt en in de WAO belandt. Functieverandering kan hierbij betekenen dat men een

⁸⁷ FNV, nota "Leeftijd en Werk, Bevordering arbeidsparticipatie oudere werknemers", Amsterdam september 2005

leeftijdsgrens hanteert voor de uitvoering van het lichamelijk belastend werk. Daarna stapt men over op een lichtere functie. Het is wel aan te bevelen functieverandering expliciet als leeftijdsbewust beleid vast te leggen en het te introduceren als normale en vanzelfsprekende vormen van loopbaanverandering omdat deze maatregelen volgen uit de lengte van functieduur en niet op basis van leeftijd. Voor ouderen die echt buiten de boot dreigen te vallen met specifieke lichamelijke klachten, kan een oplossing gezocht worden in het bieden van alternatieve werkzaamheden. Daarover zal met de medewerker gesprekken gevoerd moeten worden. Minder belastende werkzaamheden in de vorm van "klussen" is een oplossing. Het gaat hierbij om een kwetsbare groep.

Verder kan functieverandering voor de 50-plussers bij de afdeling Wijkbeheer en de afdeling Beleid inhouden dat ze een stap terug willen doen. Bijvoorbeeld door het vrijwillig aanvaarden van een minder zware of belastende functie op een lager niveau of een vermindering van de wekelijkse arbeidsduur, al of niet gecombineerd met deeltijdpensioen.

Algemene conclusie bij het nemen van functiegerichte maatregelen

Het treffen van maatregelen die gericht zijn op de functie van de medewerker leidt bij de afdeling Wijkbeheer tot minder lichamelijke en psychische klachten want:

- de eentonigheid in het werk neemt af, er ontstaat afwisseling in het werk;
- de duurbelasting neemt af, men is niet alleen met lichamelijk belastend werk bezig maar ook met lichtere werkzaamheden;
- er ontstaat een evenwichtige verhouding tussen routinematig werk en werk waarbij mentale inspanning is vereist, de onder- of bovenbelasting vermindert;
- er is meer aansluiting op wat de medewerker kan en de daarbij passende werkzaamheden;

Het treffen van maatregelen die gericht zijn op de functie van de medewerker leidt bij de afdeling Beleid tot minder psychische klachten want:

- door functieverbreding ontstaat minder geestelijke belasting,
- de hoge werkdruk neemt af omdat men taken en opdrachten met anderen deelt;
- er ontstaat bredere specialisme in de vorm van generalisten, de ervaringsconcentratie neemt af en men bouwt nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden op;
- de veranderingsbereidheid en arbeidsmotivatie nemen toe, want men ziet nieuwe mogelijkheden en is daardoor eerder geneigd tot veranderen;
- de flexibiliteit in samenwerking met collega's neemt toe vanwege nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden;
- Door vorming van generalisten (functieverbreding) kunnen opdrachten breder uitgegeven worden.

6.4.2 Maatregelen gericht op (geschikte en verschillende soorten) ontwikkeling

• Scholing en training

- Volgens de FNV⁸⁸ is opleiding, scholing en training een belangrijk instrument dat kan worden ingezet bij zowel ouderen als jongeren, zodat ze langer inzetbaar blijven in hun huidige functie of tijdig omschoold kunnen worden naar ander werk binnen of buiten de organisatie. Dit geldt in het bijzonder voor werknemers met fysiek zware beroepen die voortijdig opgebrand dreigen te raken, maar ook voor werknemers die routinematig werken en langdurig dezelfde functie vervullen.
- Volgens Aarendonk betekent scholing en training voor vooral oudere medewerkers dat ze ingezet worden als trainer (coach) voor jongere werknemers, waarbij werknemers van verschillende leeftijden van elkaar leren.
- Uit een onderzoek van Thijssen & Van den Brink met als titel *"Legkaart van vergrijzing, Studies naar de zilveren (onderwijs)generatie"* blijkt dat scholing ook voor ouderen rendabel is.⁸⁹ Ze zijn vaak nog productiever dan jongeren, indien er rekening wordt gehouden met hun leerbehoeften en kenmerken die het leerproces beïnvloeden.
- Milieudienst Groningen bijvoorbeeld, koppelt jongere aan oudere medewerkers om op deze manier ervaring en geestelijke en mentale kracht te combineren. Hierdoor kan het werk goed worden uitgevoerd, zonder dat het tot overbelasting leidt.

Het is algemeen aan te raden om scholing leeftijdscategoriegebonden te maken, waarbij handhaving van de kwaliteit van werknemers voorop staat. Je hebt de zogenaamde formele scholing bij onderwijsinstellingen, maar kennis en ervaring kan ook bijgehouden worden doormiddel van scholing op de werkvloer of kennisvergaring tijdens het werk. Oudere werknemers participeren bij deze laatste het beste, blijkt uit onderzoek.⁹⁰ Scholing is pas effectief als het wordt afgestemd op de leermogelijkheden en -behoeften van de oudere werknemers. Dat betekent maatwerk: het liefst op de werkvloer en geïntegreerd in een beleid voor de gehele afdeling of de gehele organisatie.

• Afdeling Wijkbeheer

Voor de afdeling Wijkbeheer betekent scholing en training dat:

- voor de lager opgeleide medewerkers, die wellicht niet gewend zijn aan scholing, is "training on the job" het meest effectief. Een voorbeeld hierbij is ouderen die als werkbegeleider of mentor optreden. Zij kunnen baat hebben bij een cursus waarbij training en coaching van jongere werknemers centraal staan. De jongeren leren van de ouderen en andersom;
- door om- en bijscholing zijn de medewerkers bij Wijkbeheer, die door uitval hun functie niet meer kunnen uitvoeren, beter voorbereid om een overstap te maken naar een andere functie binnen of buiten de organisatie;
- scholing en training bevordert mobiliteit. Het geeft de ouderen de mogelijkheid om van functie of taak te veranderen. Een mogelijkheid om externe beweging te krijgen en te houden, is initiatieven te nemen door een uitwisselingsprogramma op te zetten in regionaal verband andere gemeenten uit de omgeving.⁹¹ Het opzetten van een regionaal platform, waarbij een digitale vacaturebank wordt opgezet om ouderen de mogelijkheid te geven van functie of baan te wisselen, werkt als oplossing uitstekend bij andere gemeenten;⁹²
- niet iedere werknemer is beweeglijk. Als ze niet gewend zijn om te scholen of te veranderen van werkplek, dan zullen ze dat op latere leeftijd ook niet doen. Het vereist

⁸⁸ FNV, nota "Leeftijd en Werk, Bevordering arbeidsparticipatie oudere werknemers", Amsterdam september 2005

⁸⁹ J.G.L. Thijssen & H. Maarssen van de Brink, Legkaart van vergrijzing, Studies naar de zilveren (onderwijs)generatie, Onderwijsraad, Den Haag, 2002

⁹⁰ Dorhout, Maassen van de Brink, Groot; Winst komt met de jaren, een literatuuronderzoek ouderen en arbeid, Amsterdam 2002, pag. 27.

⁹¹ Gemeente Almere wordt buiten de optie gelaten wegens onoverbrugbare verschillen in salarisschalen.

⁹² <http://www.leeftijdophetwerk.nl/stimuleringsregeling/publiek-projecten.php?id=142&orderby=&active=l>

voor ouderen maatwerk. Scholing en training, al dan of niet in groepsverband, op de werkvloer is wellicht een optie.

- Afdeling Beleid

Voor de afdeling Beleid betekent scholing en training dat:

- het achterlopen op kennis en ervaring (ervaringsconcentratie) is iets dat sommige werknemers bij de afdeling Beleid wellicht liever niet toe willen geven. De vraag is ook of ze er wel bewust van zijn. Daarom zal secundaire veroudering maatwerk vereisen in de vorm van opleiding, scholing en training;
- tevens kan scholing en training bij de afdeling Beleid inhouden dat ze als mentor of coach jongere werknemers begeleiden waarbij beiden van elkaar kunnen leren;

6.4.3 Maatregelen gericht op mobiliteit

- **Functionerings- en loopbaangesprekken**

Zowel bij de afdeling Wijkbeheer als de afdeling Beleid is het functioneringsgesprek een geschikt instrument voor individuele begeleiding. Het gesprek kan gaan over de arbeidsbelasting en de belastbaarheid van de medewerker. Of deze nog op elkaar aansluiten, nu en op termijn. Daarnaast is niet alleen de signalerende functie van het gesprek van belang, maar kunnen er ook afspraken gemaakt worden over onderwerpen als loopbaan en scholing. Bij ouderen zullen de accenten tijdens het gesprek op andere onderwerpen liggen. Er zal op een andere manier naar loopbaanontwikkeling gekeken worden. Daarvoor kan een speciale checklist gebruikt worden, dat speciaal gericht is op 50-plussers. Het accent zal bijvoorbeeld meer liggen op hoe men samen de komende jaren nog prettig kan werken en hoe de oudere zijn ervaring en kennis kan delen met jongere werknemers. Concrete afspraken over scholing, taak- of functieverandering worden in het functioneringsgesprek gemaakt in samenspraak met de werknemer. Daarnaast zou iedere oudere werknemer het recht moeten hebben op een eindloopbaangesprek. Uit een onderzoek van NIDI over het arbeidsproces, blijkt dat als managers eindloopbaangesprekken voeren met oudere medewerkers, zij eerder geneigd zijn om langer te blijven doorwerken dan als er niet over gepraat wordt.⁹³

- Vooral bij oudere medewerkers en medewerkers die langere tijd in dezelfde functie werken zoals bij de afdeling Wijkbeheer, zijn belastbaarheid en arbeidsbelasting onderwerpen die in het functioneringsgesprek aan de orde moeten komen. Indien belastbaarheid en arbeidsbelasting niet overeenkomen, kan tijdige signalering uitval voorkomen.
- Bij de afdeling Wijkbeheer en de afdeling Beleid kan mogelijk een rol spelen, dat de medewerkers weinig initiatief nemen om hun inzetbaarheid op peil te houden of uitval te voorkomen. Ze zien dit als een verantwoordelijkheid van de werkgever (zie conclusies MTO). De werkgever is hierbij verantwoordelijk voor het opstellen van opleidingsplannen en persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP). De werknemer is verantwoordelijk voor zijn eigen scholing. Dit betekent dat hij gebruikt moet maken van de scholingsmogelijkheden die hem wordt aangeboden. Ook moeten ze actief bezig zijn met de vraag welke scholing zijn nodig hebben in het kader van loopbaanplanning en dit aankaarten in een (functionerings)gesprek met de leidinggevende.

⁹³ K. Henkes, H. Solinge, Het eindspel; Werknemers, hun partners en leidinggevenden over uittreden uit het arbeidsproces. Publicatie uitgevoerd i.o.v. Stichting Management Studies, Den Haag, NIDI, 2003.

Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen

De uitgangspositie van dit scriptieonderzoek was de Gemeente Lelystad bewust te maken van de mate van vergrijzing van haar personeelsbestand en wat de gevolgen hiervan zijn voor twee functiegroepen binnen de organisatie. Het onderzoek heeft zich gericht op twee functiegroepen 50-plussers bij de afdeling Wijkbeheer en de afdeling Beleid en is gecombineerd met een stukje theorie en relevante externe onderzoeken en projecten. Deze twee functiegroepen waren interessant om te onderzoeken omdat ze niet alleen sterk van elkaar verschillen in het opleidingsniveau en werkprocessen, maar ook in verouderingsprocessen.

De doelstelling van dit scriptieonderzoek was:

Het doen van aanbevelingen aan de directie van de Gemeente Lelystad voor een succesvol leeftijdsbewust personeelsbeleid om medewerkers langer en breder inzetbaar te houden.

De centrale probleemstelling, die als hoofdvraag van dit scriptieonderzoek rechtstreeks voortvloeide uit de doelstelling, was:

Op welke wijze kan Gemeente Lelystad werken aan een succesvol leeftijdsbewust personeelsbeleid?

In dit hoofdstuk worden de conclusies weergegeven die gezamenlijk een antwoord geven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Vervolgens worden er aanbevelingen gedaan, hoe de Gemeente Lelystad succesvol kan werken aan leeftijdsbewust personeelsbeleid om medewerkers langer en breder inzetbaar te houden. Dit hoofdstuk eindigt met een nadere toelichting (randvoorwaarden) op de aanbevelingen.

7.1 Conclusies

Uit de onderzoeksresultaten kunnen de volgende conclusies getrokken worden.

3. Het personeelsbestand van de Gemeente Lelystad is sterk "vergrijsd". 42% van het personeel is 45-plus en 58,3% is 50-plus. De vergrijzing doet zich het meest voor bij de specialistische afdelingen. Meer dan 50% van de medewerkers op deze afdelingen is 50 jaar of ouder. Uit het onderzoek blijkt verder dat de gemeente bezig is met verjonging door jong personeel binnen te halen, maar op termijn is dit niet voldoende om de continuïteit van de dienstverlening te garanderen. De onderzoeksresultaten dienen opgevat te worden al een signaal naar het management, dat zich meer moet richten op een optimale inzetbaarheid van de huidige 50-plussers in de organisatie.
4. Om aanbevelingen te kunnen doen hoe de organisatie de inzetbaarheid van de 50-plussers kan optimaliseren, heeft er een onderzoek plaats gevonden op de afdeling Wijkbeheer en de afdeling Beleid. Uit dit onderzoek kan het volgende geconcludeerd worden.

Afdeling Wijkbeheer

- Bij de afdeling Wijkbeheer komen lichamelijke klachten voor zoals rugklachten, lichamelijke uitputting en RSI-klachten en die worden veroorzaakt door het lichamelijk

zwaar belastend werk. Dit leidt weer tot vroegtijdige slijtage van het lichaam en fysieke teruggang. Dit zijn vormen van absolute veroudering.⁹⁴

- Verder komen er psychische klachten voor, die zich uiten in geestelijke uitputting, stress en overspannenheid en die worden veroorzaakt door een hoge werkdruk, emotioneel belastend werk, gebrek aan ondersteuning en terugkoppeling en eentonig werken. Dit zijn vormen van relatieve veroudering (primair).⁹⁵

Afdeling Beleid

- Bij de afdeling Beleid komen psychische klachten voor, die stoornissen veroorzaken in het functioneren van de medewerkers. Er ontstaat veel stress door een hoge werkdruk en stijgende geestelijke belasting. Dit leidt vervolgens weer tot achterstand in het werk, uitval en lang ziekteverzuim. Dit zijn vormen van relatieve veroudering (primair).
- Verder heerst onder de medewerkers veel specialisme op smal vakgebied en kennisachterstand. Dit leidt tot ervaringsconcentratie.⁹⁶
- Door een hoge werkdruk, afnemende cognitieve vermogens en kennisachterstand, wegens weinig (bij)scholing, ontstaat "vervreemding" van het werk. Dit zijn vormen van relatieve veroudering, (secundair).
- Omdat onder de medewerkers sprake is van zowel primaire als secundaire veroudering, leidt een combinatie van beide vormen bij sommigen tot een ernstige vorm van burnout.

Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat bij de medewerkers van de afdeling Wijkbeheer lichamelijke en psychische klachten leiden tot vormen van absolute en relatieve veroudering. Bij de afdeling Beleid spelen vooral psychische klachten een grote rol in de inzetbaarheid van de medewerkers. Dit leidt tot relatieve veroudering. Tevens is er sprake van "vervreemding" van het werk door kennisachterstand en weinig bijscholing. Dit leidt tot secundaire veroudering. Bij de medewerkers van Beleid waar zowel primaire als secundaire veroudering voor komen, leidt dit uiteindelijk tot burnout.

Om absolute en relatieve veroudering tegen te gaan en een optimale inzetbaarheid te garanderen voor de twee functiegroepen bij de afdeling Wijkbeheer en de afdeling Beleid, waarbij de arbeidsmotivatie een grote rol speelt, worden een drietal oplossingsmaatregelen voorgesteld.

4. Maatregelen gericht op (het aanpassen van) functies zoals: functieverbreding (functieherontwerp), taakverbreding, taakverrijking, taakroulatie of functieverandering.
5. Maatregelen gericht op (geschikte en verschillende soorten) ontwikkeling zoals: scholing en training.
6. Maatregelen gericht op mobiliteit zoals: functionerings- en loopbaangesprekken

Deze beleidsmaatregelen kunnen aanleiding zijn om in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid, een curatief en preventief seniorenbeleid op te stellen voor medewerkers vanaf 45 of 50 jaar. De maatregelen in het beleid kunnen op termijn ingevoerd worden voor alle medewerkers, ongeacht de leeftijd.

⁹⁴ Absolute veroudering is slijtage van het lichaam; mensen met lichamelijk zwaar belastende functies zijn veel eerder aan slijtage onderhevig dan anderen.

⁹⁵ Relatieve veroudering is achterblijven in prestatievaardigheden en inzichten, vergeleken met de anderen in de organisatie. Relatieve veroudering wordt weer onderscheiden in primaire en secundaire veroudering. Een combinatie van beiden is de meest ernstige vorm van veroudering.

⁹⁶ Ervaringsconcentratie ontstaat doordat veel ervaring wordt opgedaan binnen een smal takenpakket. Dit veroorzaakt een hoge productie, maar biedt weinig variatiemogelijkheden en leidt tot specialist in het vakgebied. De tegenhanger is ervaringsvariatie (generalist).

Curatief en preventief seniorenbeleid in het kader van Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Om de inzetbaarheid van de medewerkers op peil te houden, is het van belang om rekening te houden met de veranderingen in inzetbaarheid die optreden gedurende iemand zijn werkzame leven. De maatregelen moeten de processen van absolute en relatieve veroudering vertragen dan wel voorkomen. De maatregelen dienen zich te richten op:

- het optimaal gebruik maken van ieders capaciteiten;
- het motiveren van medewerkers;
- het stimuleren van mobiliteit;
- het bestrijden van negatieve beeldvorming over ouderen.

Een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid is op drie fronten actief, namelijk:

4. curatief beleid om bestaande problemen met de inzetbaarheid van medewerkers op te lossen;
5. preventief beleid om inzetbaarheidsproblemen te voorkomen en om te zorgen dat het potentieel van alle medewerkers optimaal benut wordt.
6. het bestrijden van negatieve beeldvorming over ouderen;

Het is aan te raden de activiteiten in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de Gemeente Lelystad, als eerste te richten op de positie van 50-plusser binnen de twee functiegroepen. Vervolgens kunnen de activiteiten in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid organisatiebreed toegepast worden en daarnaast geïntegreerd worden in het totale personeelsbeleid. Het gemeentelijke personeelsbeleid zal er vanuit moeten gaan dat de optimale inzetbaarheid van de ouderen in de organisatie, een deel van de oplossing is voor de vervangingsvraag die zich gaat voordoen in de toekomst.

De activiteiten in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid zou in feite ook kunnen richten op de positie van de werknemers van 45 jaar en ouder, in plaats van 50-plussers. Dit, wegens het belang hiervan door de krapte op de arbeidsmarkt en de mogelijke versobering van de regelingen voor vervroegd uittreden.

7.2 Aanbevelingen om te werken aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Volgend uit de onderzoeksresultaten en de conclusies uit dit rapport, worden aan de Gemeente Lelystad de volgende aanbevelingen gedaan.

Aanbeveling 1

In het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid is het aan te bevelen een curatief en preventief seniorenbeleid te ontwikkelen. Curatief, vanwege het reduceren van de huidige vormen van absolute en relatieve veroudering en preventief, om absolute en relatieve veroudering in de toekomst te vermijden of tegen te gaan. Dat beleid dient gericht te zijn op het reduceren en voorkomen van absolute en relatieve veroudering bij de twee functiegroepen (curatief) en dient te leiden tot meer sturen op optimale inzetbaarheid van de oudere medewerkers (preventief).

Het verdient aanbeveling om een preventief en curatief seniorenbeleid op te stellen. Om preventief en curatief beleid te voeren rond de problemen in de inzetbaarheid van de oudere medewerkers in de organisatie is het nodig een start te maken met leeftijdsbewust personeelsbeleid, waarbij het beleid wordt toegespitst op en uitgewerkt in een

seniorenbeleid. Bij de uitwerking van het beleid is het belangrijk dat dit zich richt op oplossingen in een duurzame optimale inzetbaarheid van medewerkers in verschillende levensfasen, want pas aandacht besteden aan de inzetbaarheid van mensen als er al problemen zijn, beperkt de mogelijke oplossingen. Het beleid moet ook gericht zijn om problemen in de toekomst te voorkomen. Dit houdt in dat een goed seniorenbeleid begint op het moment dat iemand een start maakt in een (nieuwe) functie. Tevens is het van belang dat er niet alleen wordt gekeken naar het ouder worden van de medewerker, maar ook naar de veranderingen die zich in de levensfasen voordoen. Dat is uiteindelijk leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Aanbeveling 2

Het (preventief) seniorenbeleid op termijn te integreren in het totale personeelsbeleid voor alle medewerkers, ongeacht de leeftijd.

Het seniorenbeleid zal geïntegreerd moeten worden in het totale personeelsbeleid. Zodoende wordt aandacht geschonken aan optimale inzetbaarheid van alle medewerkers, ongeacht de leeftijd. Daarbij is het wel zaak de volgende aandachtspunten (randvoorwaarden) mee te wegen in het verder vormgeven van leeftijdsbewust personeelsbeleid in de organisatie.

- Gemeente Lelystad levert geen producten maar diensten. Deze diensten worden geleverd door de mensen die er werken. Leidinggevenden behoren een actieve rol te spelen op het gebied van dit menselijk kapitaal. De ontwikkeling van instrumenten en methoden staat in de organisatie nog in de kinderschoenen. Dat betekent dat er nog gewerkt moet worden aan een toekomst die meer ouderen met voldoening aan het werk helpt en houdt. Om verder handen en voeten te geven aan leeftijdsbewust personeelsbeleid, is het zaak de problemen en oplossingsrichtingen in kaart te brengen. Dit maakt mogelijk om te werken aan bruikbare instrumenten die helpen verder vorm te geven aan een leeftijdsbewust beleid.
- Om de werknemers in de organisatie te boeien en langer aan de organisatie te binden, zullen leidinggevenden de medewerkers moeten aanspreken op wat die persoon nog kan en wil bijdragen aan de organisatie en wat hij daarvoor terug zou willen krijgen. Het is een middel om vervroegd uittreden tegen te gaan of de oudere medewerker de mogelijkheid bieden na te gaan of hij in fasen wil uittreden.
- Gemeente Lelystad zal in het personeelsbeleid rekening moeten houden met niet alleen de individuele loopbaan van de oudere werknemer, maar van iedere werknemer. Iemand die 45 jaar is, zal dezelfde zorgen hebben over het verloop van zijn verdere loopbaan als iemand die 55 jaar of ouder is. Dit heeft consequenties voor het ouderenbeleid bij de Gemeente Lelystad, want men kan niet meer spreken over seniorenbeleid als doelgroep, maar over seniorenbeleid in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid. In het personeelsbeleid zullen de instrumenten als taakverbreding, horizontale mobiliteit en persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) optimaal gebruikt moeten worden om de medewerkers zo goed en zo lang mogelijk gemotiveerd aan het werk te houden. Leidinggevenden zijn als integraal manager verantwoordelijk om deze instrumenten optimaal in te zetten. Personeelszaken is verantwoordelijk om de instrumenten aan te leveren. Het is wel zaak hier heel vroeg mee te beginnen.

Aanbeveling 3

Een nader breed onderzoek in te stellen naar het functiegebouw van de organisatie en een functieanalyse uit te voeren van functies die risico's vormen op absolute en relatieve veroudering.

Het is van belang een nader gemeentebreed onderzoek in te stellen naar de risico's op absolute en relatieve veroudering. Het onderzoek moet zich richten op het totale functiegebouw. Ook is nodig om een functieanalyse maken van functies die aanleiding vormen tot relatieve en (vroegtijdige) absolute veroudering. De onderzoeksresultaten kunnen aanleiding geven tot functieherontwerp van functie die risico's vormen voor relatieve en absolute veroudering.

Literatuurlijst

- Centraal Bureau voor de Statistiek, Regionale bevolkings- en allochtonenprognose 2005-2025, Den Haag 2006
- Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling; Ouderen hebben de toekomst (mei 2003)
- P. Ester, R. Muffels, en J. Schippers; De organisatie en de oudere werknemer
- De Regiegroep GrijsWerkt
- Taskforce Ouderen en Arbeid
- Handboek Levensfasegericht personeelsbeleid, CNV
- drs. Simone Aarendonk; Wat beweegt gemeenteambtenaren langer door te werken?, november 2003
- Koster, F. van Lieshout; Startdocument Leeftijdsbewust Personeelsbeleid gemeente Best, maart 2005
- TNO Arbeid (2004), A. Nauta, M.R. de Bruim en R. Cremer; De mythe doorbroken: onderzoeksrapport "Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers"
- J. Schippers; Gewin of tegenzin? Leeftijdscriminatie in economisch perspectief, 2001
- R. Muffels; Tussen Mythe en werkelijkheid. Leeftijd in sociaal-economisch perspectief, 2001
- E. Heikkinen, (1992); Aging and functional capacity; theoretical en research models. In: W.J.A. Goedhard (eds.), Aging and Work. Den Haag: ICOH
- P. Warr, (1993); Views about age discrimination and older workers
- Hendrikse, R. Schalk en S. van der Rijdt, 1995; Veroudering: een multidimensioneel, biologisch en sociaal fenomeen, pag. 63. In: R. Schalk, Oudere werknemers in een veranderende wereld
- R. Cremer (1993); De dynamiek van cognitieve vermogens tijdens de actieve levensloop, *Tijdschrift Gerontologie Geriatrie* 24, pag. 12-17
- H. van Krimpen; Werk moet wel verschrikkelijk zijn, Leeftijdsbeleid voor organisaties, Koninklijke Van Gorcum BV, 2001
- Marije Nuyens en Sjiera de Vries, TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid i.o.v. Stichting A+O fonds Gemeenten, Den Haag, november 2005; Levenslang Inzetbaar, leeftijdsbewust personeelsbeleid voor gemeenten, Veranderingen in de inzetbaarheid, bij het ouder worden.
- Gemeente Lelystad; afdeling Burgerzaken en cluster Onderzoek & Statistiek (2006)
- Personeelsbestand Beaufort Gemeente Lelystad

- Prof. dr. H.A.M. Wilke; Organisatiepsychologie
- Leeftijdsbewust personeelsbeleid gemeente Best, startdocument, PSW, maart 2005:
- Gemeente Lelystad: Sociaal Jaarverslag 2005
- TNO Arbeid - Eerste resultaten Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden, mei 2004
- Leeftijdsbewust personeelsbeleid gemeente Best, startdocument, PSW, maart 2005, bijlage
- Afstudeerscriptie Arbeids- en Organisatiepsychologie, Margriet Greving, De invloed van de intrinsieke werkmotivatie op de neiging tot vervroegd uittreden, oktober 2003
- K. Henkes, H. Solinge, Het eindspel; Werknemers, hun partners en leidinggevendenden over uittreden uit het arbeidsproces. Publicatie uitgevoerd i.o.v. Stichting Management Studies, Den Haag, NIDI, 2003.
- FNV, nota "Leeftijd en Werk, Bevordering arbeidsparticipatie oudere werknemers", Amsterdam september 2005
- Dorhout, Maassen van de Brink, Groot; Winst komt met de jaren, een literatuuronderzoek ouderen en arbeid, Amsterdam 2002, pag. 27.
- J.G.L. Thijssen & H. Maarssen van de Brink, Legkaart van vergrijzing, Studies naar de zilveren (onderwijs)generatie, Onderwijsraad, Den Haag, 2002
- DBB Ocasional Studies, Arbeidsparticipatie van Ouderen, Microfinanciële motivaties en beleidsaspecten, 2005
- <http://www.fnv-kiem.nl>
- <http://www.senior-power.nl>
- <http://www.vng.nl>
- <http://www.aeno.nl>
- <http://www.awvn.nl>
- <http://www.planet.nl>
- <http://www.tno.nl>
- <http://www.leeftijdophetwerk.nl>
- <http://www.lelystad.nl>
- www.CBS.nl

Bijlage 1: Vragenlijst interview afdeling Wijkbeheer

Vragenlijst interview met leidinggevende van de afdeling Wijkbeheer

i.h.k.v. scriptieonderzoek "Het vergrijzende personeelsbestand Gemeente Lelystad"

1. Welke problemen zie je (voor nu en in de toekomst) in de inzetbaarheid van je medewerkers van 50 jaar en ouder?
2. Welke problemen geven de 50-plussers zelf aan in gesprekken?
3. Welke lichamelijke klachten hebben de medewerkers als gevolg van het lichamelijk zwaar werk?
4. Hoe kijken je medewerkers tegen het werk aan dat ze doen, naarmate ze ouder worden?
5. Welke oplossingsrichtingen zie je als leidinggevende voor de medewerkers naarmate ze ouder worden en lichamelijke klachten krijgen?

Bijlage 2: Vragenlijst interview afdeling Beleid

Vragenlijst interview met leidinggevende van de afdeling Beleid

i.h.k.v. scriptieonderzoek "Het vergrijzende personeelsbestand Gemeente Lelystad"

1. Welke problemen merk je (voor nu en in de toekomst) in de inzetbaarheid van je medewerkers van 50 jaar en ouder?
2. Welke problemen geven de 50-plussers zelf aan in gesprekken?
3. Hoe is hun aanpassingsvermogen, flexibiliteit om dingen aan te pakken en het verrichten van geestelijk belastend werk?
 - (hoge) werkdruk
 - stressklachten
 - overbelasting/afhaken door voortdurende bijscholing)
4. Hoe kijken ze aan tegen het werk dat ze doen en het ouder worden?
5. Aan welke oplossingsrichtingen denk je zelf als leidinggevende, voor de problemen die je aangeeft?

Bijlage 3: Ziekteverzuim afdeling Wijkbeheer en afdeling beleid

Leeftijd	Verzuimdagen afdeling Beleid	Aantal meldingen afdeling Beleid	Verzuimdagen afdeling Wijkbeheer	Aantal meldingen afdeling Wijkbeheer
tot 30 jaar	117	1	20	2
30-40 jaar	54	11	200,1	17
40-50 jaar	245,9	10	253,7	6
50-60 jaar	98,5	15	96,2	17

Bijlage 4: MTO nader gespecificeerd onder twee functiegroepen

MTO 2002-2003 nader gespecificeerd onder twee functiegroepen 50+

Vraagstellingen	LBO/MBO-niveau	HBO/WO-niveau
<i>Is er voldoende verticale doorstroommogelijkheden?</i>	68% vindt de verticale doorstroommogelijkheden matig tot onvoldoende.	52,2% vindt de verticale doorstroommogelijkheden matig tot onvoldoende.
<i>Is er voldoende horizontale doorstroommogelijkheden?</i>	64% vindt de horizontale doorstroommogelijkheden matig tot onvoldoende.	53,7% vindt horizontale doorstroommogelijkheden matig tot onvoldoende.
<i>Zijn er voldoende opleidingsmogelijkheden?</i>	76,3% vindt dat er voldoende opleidingsmogelijkheden zijn.	76,1% vindt dat ze goede tot voldoende opleidingsmogelijkheden hebben.
<i>Wordt er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden geboden?</i>	matig tot voldoende vindt 73,7%.	matig tot voldoende vindt 62%.
<i>Welk cijfer geef je aan je loopbaanmogelijkheden?</i>	Als waarderingcijfer voor hun loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie geeft 48% een 3 gemiddelde cijfer.	Als waarderingcijfer voor hun loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie geeft 68,7% een 8 gemiddelde cijfer.
<i>Hebben ze teveel werk?</i>	Nee, zegt iets meer dan de helft 59,5%.	ja, zegt iets meer dan de helft (52,2%).
<i>Krijgen ze ten minste 1 x per jaar een functioneringsgesprek?</i>	Ja, zegt 69,4% van de LBO/MBO-ers	ja, zegt iets meer dan de helft van de HBO/WO-ers (59,1%).
<i>Hoe worden de organisatie en de werkaspecten gewaardeerd?</i>	89% van de LBO/MBO-ers geeft een 8 als gemiddelde cijfer voor zowel de organisatie als de werkaspecten.	97% van de HBO/WO-ers geeft een 8 als gemiddelde cijfer voor zowel de organisatie als de werkaspecten.
<i>Raken ze lichamelijk uitgeput van het werk wat ze doen?</i>	Ja, dagelijks of wekelijks zegt 20,6% LBO/MBO-ers. het werk.	Ja, dagelijks of wekelijks zegt 13,8% van HBO/WO-ers.
<i>Denken ze over 5 jaar werkzaam te zijn in een andere baan binnen de organisatie?</i>	Volledig of gedeeltelijk mee eens, zegt 52,7% van de LBO/MBO-ers een kwart heeft hierover niet nagedacht.	Volledig of gedeeltelijk mee eens, zegt 50% van HBO/WO-ers.
<i>Zijn ze van plan aanvullende opleiding te doen?</i>	Ja, zegt 52,6%.	Nee, zegt 63,2%.
<i>Doet u lichamelijk zwaar werk?</i>	Ja, zegt 14,5%.	
<i>Tenslotte heeft een klein percentage van 8,3% (38-40 personen) gereageerd op de vraag of ze regelmatig zware lasten tillen, zware lasten duwen of trekken, vele malen dezelfde beweging maken of regelmatig dezelfde houding aannemen. Een grote meerderheid heeft hierop met een ja geantwoord.</i>		



Bijlage 5: Enquête risico-inventarisatie & evaluatie

ENQUÊTE RISICO-INVENTARISATIE & EVALUATIE		Afdeling: Stedelijk Beheer & Wijkbeheer	
U kunt antwoorden door het plaatsen van een X in de goede kolom. Daarnaast mag u onder BEVINDINGEN uw antwoord nader toelichten. Als de enquête is ingevuld moet deze voor 1 maart 2006 worden gedeponneerd in de "stembus". Deze stembus staat in de kantine van het gebouw aan de Wigstraat.		Maximaal 1X per vraag	
TAKEN EN WERKDRUK	VAAK	SOMS	NOOIT
1. Kent uw werk een evenwichtige verhouding tussen routinematige taken en taken die een mentale inspanning vergen?	24	28	2
2. Is er bij de uitvoering van uw werk sprake van:			
- piekbelasting?	17	36	4
- tijdsdruk?	11	40	4
- te groot werkaanbod?	16	30	8
- psychische over of onderbelasting?	5	31	17
3. Kunt u zelf uw werkwijze bepalen?	50	7	0
4. Kunt u zelf uw werktempo bepalen?	46	10	1
5. Kunt u zelf uw volgorde van werken bepalen?	48	11	0
6. Is er sprake van grotendeels monotoon werk? (dezelfde taken die elkaar snel opvolgen)	15	25	18
7. Is uw werkplek grotendeels werkplek- of machinegebonden waardoor er sprake is van beperking van bewegingsvrijheid?	5	17	37
8. Is er in het werk een grôte kans aanwezig op het veroorzaken van grote persoonlijke of materiële schade?	13	28	17
LICHAMELIJKE BELASTING	VAAK	SOMS	NOOIT
9. Tilt of draagt u regelmatig zware lasten (+20 kg)?	16	22	20
10. Heeft u hiervoor stilinstructie en/of rugscholing gehad?	15	27	13
ONGEWENST GEDRAG EN AGRESSIE	VAAK	SOMS	NOOIT
11. Is het werk emotioneel belastend?	7	31	19
12. Wordt u geconfronteerd met agressief/lastig gedrag van burgers en/of externen?	6	45	7
13. Voelt u zich in staat goed om te gaan met agressief/lastig gedrag van burgers en externen?	30	17	7
14. Wordt u gepest op uw werk door collega's?	2	6	49
15. Wordt u tijdens uw werk geconfronteerd met ongewenste intimiteiten (verbaal, fysiek)?	2	8	46
16. Wordt u op uw werk gediscrimineerd?	0	4	53



17. Bent u voldoende beschermd tegen lastige bezoekers en cliënten?	14	18	20	
18. Kunnen emotionele voorvallen besproken worden op het werk?	28	21	7	
ONDERSTEUNING EN TERUGKOPPELING		JA	NEE	
19. Heeft u voldoende mogelijkheden tot informele contacten op uw werk?	54	4		
20. Heeft u voldoende mogelijkheden problemen in het werk zelfstandig op te (laten) lossen?	53	5		
21. Wanneer zich problemen voordoen op hét werk, helpt uw chef u bij het zoeken naar een oplossing?	49	9		
22. Wanneer zich problemen voordoen op het werk, helpen uw collega's u bij het zoeken naar een oplossing?	50	8		
23. Kunt u voor sociale ondersteuning terecht bij uw chef?	49	8		
24. Kunt u voor sociale ondersteuning terecht bij uw collega's?	50	1		
25. Vindt er (gestructureerde) individuele begeleiding plaats? (werkbijeenkomst, functioneringsgesprekken)	42	14		
26. Is er sprake van wederzijds openheid tussen management en werknemers?	30	23		
27. Is er een prettige sfeer tussen u en uw collega's?	53	5		
28. Krijgt u de informatie die u nodig heeft voor de uitvoering van uw werk?	46	8		
29. Krijgt u informatie over de organisatie als geheel en de afdeling?	41	13		
30. Is er periodiek werkoverleg?	35	21		
31. Krijgt u feedback over de resultaten van uw werk?	31	24		
32. Krijgt u feedback over uw manier van werken?	34	22		
33. Is u duidelijk aan welke eisen u moet voldoen?	51	5		
FUNCTIE EN LOOPBAAN		JA	NEE	
34. Bent u tevreden met uw huidige functie?	47	11		
35. Zijn er voor u opleidingsmogelijkheden en zijn er binnen of buiten de functie groeimogelijkheden?	29	26		
36. Heeft u voldoende zekerheid over uw baan dat het niet verdwijnt door reorganisatie of fusie?	28	27		
Ingeleverde enquêtes				
Wijkbeheer	52	van de	72	72,2
Stedelijk Beheer	6	van de	9	66,7
Totaal:	58		81	71,6

Bijlage 6: Checklist POP-gesprekken met 50-plussers

Checklist bij POP -gesprekken met medewerkers vanaf 50 jaar

Denk in het gesprek met oudere medewerkers aan de volgende onderwerpen:

Analyse van de huidige werkzaamheden:

1. fysieke belasting (te hoog)?
2. geestelijke belasting (stress)?
3. Behoeft aan geneeskundig onderzoek, contact bedrijfsarts.
4. Mogelijkheid belastingsonderzoek

Aanpassing taken door:

5. meer/minder leidinggeven
6. meer/minder inhoudelijke taken
7. flexibele werktijden, b.v. thuiswerken
8. meer begeleidende /coachende taken b.v. ten behoeve van inwerking nieuwe medewerkers
9. arbeidsomstandigheden (bijv. werkplekonderzoek, contact met ARBO functionaris?)
10. werken in projecten
11. functieverbreding/functieversmalling

Andere functie:

12. Oriëntatie op de mogelijkheden binnen de afdeling of organisatie
13. Virtuele arbeidsmarkt Drentse gemeenten
14. Assessment
15. Loopbaantraject
16. (Om)scholing

Vervroegde uittreding via bijv. (Deeltijd) FPU

17. Financiële consequenties
18. Invulling overige taken bij deeltijd FPU(zie boven onder andere functie)
19. Fasering, dus hoe geleidelijk afscheid nemen.
20. Opvolging: zijn er mogelijkheden binnen de organisatie? Of naar buiten
21. Hoe wil de medewerker straks afscheid nemen, wel/geen receptie?
22. Gaat de huidige medewerker opvolger inwerken, is het een moeilijk vervulbare vacature (lange wervingstijd?)