

Langer doorwerken met beleid

De praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties

Prof. dr. P.L.M. Leisink
Prof. dr. J.G.L. Thijssen
Drs. E.M. Walter

Met medewerking van drs. H. de Vries en dr. M.E.G. van der Velde

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap
Universiteit Utrecht

Oktober 2004

Dit rapport is het resultaat van een onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van de Federatie Nederlandse Vakbeweging met financiële ondersteuning van de TaskForce Ouderen en Arbeid en de St. GAK-fonds.



Inhoudsopgave

Voorwoord

Hoofdstuk 1. Inleiding.....	3
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader.....	6
2.1. Introductie.....	6
2.2. Twijfels omtrent de ontstane situatie.....	7
2.3. Beleidsstrategische benaderingen en ontwikkelingen.....	9
2.4. De rol van lijnmanagers.....	12
2.5. Verklaringsmogelijkheden voor individuele uitstroompreferenties.....	14
2.6. Verklaringsmogelijkheden voor individuele inzetbaarheidsverschillen.....	15
2.7. Slot.....	19
Hoofdstuk 3. Onderzoeksopzet en verantwoording van de uitvoering van het onderzoek	21
3.1. Inleiding.....	21
3.2. Vraagstelling.....	21
3.3. Keuze van sectoren en organisaties en steekproefprocedure.....	22
3.4. Wijze van dataverzameling.....	23
3.5. Definiëring en operationalisatie van variabelen.....	25
Hoofdstuk 4. Resultaten: Schildersbedrijf.....	31
Hoofdstuk 5. Resultaten: Beroeps- en VolwassenenEducatie.....	43
Hoofdstuk 6. Resultaten: Gemeente.....	59
Hoofdstuk 7. Resultaten: Grafimedia.....	81
Hoofdstuk 8. Resultaten: Groothandel.....	99
Hoofdstuk 9. Resultaten: Financiële dienstverlening.....	119
Hoofdstuk 10. Beantwoording onderzoeksvragen	132
10.1. Inleiding.....	132
10.2. Werkelijk beleid.....	132
10.3. Wenselijk beleid.....	135
10.4. Discrepantie tussen wenselijk en werkelijk beleid.....	136
10.5. Beleidspercepties van betrokken actoren.....	138
10.6. Managerkenmerken die van belang zijn voor ouderenbeleid.....	139
10.7. Medewerkerkenmerken die van belang zijn voor ouderenbeleid.....	144
10.8. Conclusies.....	147
Hoofdstuk 11. Aanbevelingen.....	151
Literatuur.....	159
Bijlage Scan Ouderenbeleid.....	163

Voorwoord

Dit verslag is het resultaat van twee jaar onderzoek naar het beleid van arbeidsorganisaties en de activiteiten van managers die van belang zijn voor de arbeidsparticipatie van oudere werknemers. De praktijk van het ouderenbeleid van twaalf organisaties in het schildersbedrijf, de grafimedia industrie, de groothandel, de financiële dienstverlening, de beroeps- en volwasseneneducatie en de lokale overheid wordt in beeld gebracht op basis van informatie van ruim 100 managers en bijna 350 oudere werknemers.

De directe aanleiding voor het onderzoek lag in de zorg van overheid en sociale partners over de relatief lage arbeidsparticipatie van oudere werknemers. In de publieke aandacht overheerst in het najaar van 2004 het conflict over de regelingen rond levensloop/prepensioen ten koste van aandacht voor beleidsmaatregelen in bedrijven en instellingen die kunnen bijdragen aan duurzame inzetbaarheid van werknemers. Het is echter een misvatting te veronderstellen dat louter financiële instrumenten om vervroegde uitstroom te blokkeren en langer doorwerken tot 65 jaar tot regel te maken, de inzetbaarheid van (de huidige generatie) oudere werknemers zouden vergroten. Langer doorwerken moet, maar met beleid! Met de titel “langer doorwerken met beleid” wil dit rapport aangeven dat het verslag doet van empirisch onderzoek naar de diverse beleidsmaatregelen waarvan arbeidsorganisaties in de praktijk gebruik maken en die gewenst worden ter bevordering van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers, maar ook aandacht vragen voor het feit dat het doel van langer doorwerken om overleg en bedachtzaamheid van beleidsmakers en betrokkenen vragen.

De zorg over de consequenties van het afschaffen van mogelijkheden voor vervroegd uittreden leeft breed in de Nederlandse samenleving en ook bij managers die geconfronteerd worden met enerzijds de verwachtingen van hun oudere medewerkers en anderzijds de ruimte die organisaties hen bieden voor beleidsmaatregelen (zoals opleiding, aanpassing van werk en prestatie-eisen, overplaatsing) om ouderen langer te laten doorwerken, gegeven de huidige economische condities die in profit- en non-profit organisaties leiden tot reorganisaties en scherpere prestatie-afspraken. Deze zorg is in dit onderzoeksverslag terug te vinden in de citaten uit interviews met managers die spraken over hun ervaringen met en ideeën over het langer doorwerken van oudere werknemers.

Het interessante van dit onderzoek is dat het tegelijkertijd ook laat zien dat managers en hun activiteiten van groot belang zijn voor de kansen van langer doorwerken op een gezonde en gemotiveerde manier. Managers die de competenties hebben om oudere werknemers te begeleiden, geven ook daadwerkelijk meer aandacht en steun aan hun oudere medewerkers, en medewerkers die veel aandacht en steun van hun manager ervaren, hebben een minder sterke voorkeur om vervroegd uit te treden en rapporteren minder druk van factoren in het werk die hen naar vervroegd uittreden kunnen duwen. Het is daarom te hopen dat de aandacht in het debat over langer doorwerken zich weer snel zal richten op de veelheid en de passende combinatie van diverse maatregelen die nodig zijn om de arbeidsparticipatie van ouderen te vergroten en op de concrete mogelijkheden en voorwaarden daarvoor.

Een ander inzicht waartoe dit onderzoek heeft geleid, dient in dit voorwoord vermeld te worden. De term ‘ouderenbeleid’ waarmee dit onderzoek van start is gegaan, is om verschillende redenen minder adequaat. Het object van dit onderzoek is beleid dat van belang is voor de arbeidsparticipatie van oudere werknemers, of nog precieser: beleid dat kan bijdragen aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Dat beperkt zich niet tot beleidsmaatregelen gericht op alleen oudere werknemers – ‘ouder’ is in dit onderzoek

opgevat als 50 jaar en ouder – maar omvat ook beleidsmaatregelen gericht op jongere werknemers die bijdragen aan hun inzetbaarheid op latere leeftijd. De term leeftijdsbewust of leeftijdsgericht personeelsbeleid is daarom adequater (en ook om andere redenen die later nog toegelicht worden). De term ‘leeftijdsbewust personeelsbeleid’ omvat echter ook beleid gericht op de situatie van werknemers in andere leeftijdsfasen, zoals work-life balance beleid voor tweeverdieners met jonge kinderen. Aangezien dit onderzoek zich niet richt op leeftijdsbewust personeelsbeleid in omvattende zin, hebben we toch in dit onderzoeksrapport de term ‘ouderenbeleid’ gebruikt om aan te geven dat dit onderzoek zich beperkt tot de praktijk van beleidsmaatregelen voor de categorie oudere werknemers.

De inzichten die dit onderzoek heeft opgeleverd, zijn het resultaat van de bereidheid van managers, oudere medewerkers en HR-adviseurs/personeelsfunctionarissen om hun ervaringen en ideeën te delen met de onderzoekers. Zonder gesprekken met direct betrokken actoren zou dit rapport minder diepgang in analyses en aanbevelingen hebben gehad. Wij zijn hen veel dank verschuldigd en hopen dat hun deelname aan het onderzoek heeft bijgedragen aan een scherper inzicht in hun eigen situatie en daarbij passende beleidsmogelijkheden. Wij danken ook de TaskForce Ouderen en Arbeid en de St. GAK-fonds die het onderzoek financieel mogelijk hebben gemaakt.

De opdrachtgever van dit onderzoek is de FNV Vakcentrale. De begeleidingscommissie stond onder voorzitterschap van Tonny Groen-van der Munnik, met Ruud Fux als secretaris. Medewerkers van de FNV bonden: ABVA KABO FNV, AOb, FNV Bouw, FNV Bondgenoten en FNV KIEM, hebben een bijdrage geleverd in de vorm van een klankbordgroep.

De FNV wenst naast en via dit onderzoek een beleidsscan te ontwikkelen. Het operationeel maken van deze scan is te volgen via www.fnv.nl

De opzet van dit onderzoek voorzag in een pilotfase en een hoofdonderzoek. De pilotfase werd in oktober 2003 afgesloten met het rapport “Ouderenbeleid in Arbeidsorganisaties. Verslag van een verkennend onderzoek bij schildersbedrijven en Regionale OpleidingsCentra”. Dankzij de pilotfase was het mogelijk om het onderzoeksinstrument uit te proberen en te verbeteren. In dit eindrapport wordt verslag gedaan van de bevindingen in alle organisaties die aan het onderzoek hebben meegewerkt, inclusief de schildersbedrijven en Regionale OpleidingsCentra. Het geheel van de onderzochte organisaties biedt namelijk inzicht in de gemeenschappelijkheid en eigenheid van de manier waarop organisaties omgaan met het vraagstuk van arbeidsparticipatie van oudere werknemers. De verantwoording van de opzet en uitvoering van het onderzoek (hoofdstuk 3) zal ingaan op de bijstellingen die in het onderzoeksinstrument zijn aangebracht, zodat de herkomst duidelijk is van enkele verschillen in de rapportages tussen schildersbedrijf, beroeps- en volwasseneneducatie en gemeente enerzijds en grafimedia, groothandel en financiële dienstverlening anderzijds. Helene de Vries heeft aan het pilotonderzoek bij schildersbedrijven en Regionale OpleidingsCentra meegewerkt, maar was na de voorbereiding van het onderzoek in de groothandel niet in de gelegenheid een bijdrage te leveren aan de uitvoering van de tweede fase van het onderzoek. Mandy van der Velde adviseerde bij de opzet van het pilotonderzoek en de statistische analyse. Voor hun eerdere bijdrage en onverminderde belangstelling bedanken wij hen hartelijk.

Peter Leisink, Jo Thijssen, Elyse Walter

Utrecht, oktober 2004

Hoofdstuk 1. Inleiding

Ouderen en arbeid is een onderwerp dat de afgelopen jaren snel aan belangstelling heeft gewonnen en niet alleen in Nederland. De relatief lage arbeidsparticipatie van ouderen heeft de Europese top die in 2000 in Lissabon gehouden werd, aanleiding gegeven een strategisch doel van 50% arbeidsparticipatie van oudere werknemers in de categorie 55-64 jaar in 2010 na te streven. Hoewel de arbeidsparticipatie van oudere werknemers in deze categorie in Nederland fors gestegen is van 28,1% in 1991 naar 42,3% in 2002 blijft Nederland nog ruimschoots onder het Europese streefdoel (SZW 2004, 12-13).

Dit onderzoek richt zich vooral op wat langer doorwerken tot 65 jaar betekent voor de oudere medewerker en diens leidinggevende in de praktijk van arbeidsorganisaties. Maar de zorg van overheid en politiek om de relatief lage arbeidsparticipatie is vooral ingegeven door de betaalbaarheid van AOW en pensioenen. Het systeem van ouderdomsfinanciering kent aanzienlijke verschillen tussen de Europese landen, met bijvoorbeeld een omslagstelsel in Duitsland en Frankrijk, en een gemengd systeem in Nederland waar een omslagstelsel wordt omgevormd naar en gecombineerd met een kapitaaldeckingsstelsel, waarbij iedere deelnemer gedurende zijn werkzame leven premie betaalt aan het collectieve fonds en er na pensionering uitkeringen uit ontvangt. Overall zorgt de demografische ontwikkeling – ontgroening en vergrijzing – voor problemen voor het vigerende systeem van ouderdomsfinanciering. De sociale partners in Nederland hebben vanaf het midden van de jaren 90 de keuze gemaakt om de VUT om te bouwen tot een flexibel prepensioen. VUT-regelingen ontstonden in de jaren 70 en 80 op basis van een omslagstelsel, hetgeen inhoudt dat werkenden premies betalen voor de uitkeringen aan niet-werkenden. Aangezien het aantal niet-werkende ouderen sterker toeneemt en nog verder zal toenemen dan het aantal werkenden, zou dit omslagstelsel op den duur tot financieringsproblemen leiden. De geleidelijke vervanging van VUT-regelingen door een prepensioen volgens kapitaaldeckingsstelsel vergt een aantal jaren. Een effect dat echter al zichtbaar is, is de stijging van de spilleeftijd (= de leeftijd waarop de werknemer in principe 70 procent van het laatstverdiende loon ontvangt) van gemiddeld 60,3 jaar bij de VUT naar 62 jaar bij flexibel prepensioen. Bovendien hebben de vakbonden voorstellen gedaan voor een levensloop/prepensioen regeling waarmee werknemers individuele keuzes kunnen maken om arbeid en zorg beter te combineren en die uitgaat van een verplichte collectieve regeling. Deze grondslag is gebaseerd op het principe van solidariteit en op studies van de WRR in 1999 en berekeningen van pensioenfondsen die aantonen dat verplichte collectieve regelingen goedkoper zijn dan individuele regelingen op vrijwillige basis.¹

Tot op heden waren premies voor VUT-regelingen, waar nog zo'n half miljoen werknemers in diverse sectoren en bedrijven mee te maken hebben, en premies voor prepensioenregelingen fiscaal aftrekbaar. Het voornemen van het kabinet Balkenende II om deze fiscale aftrekbaarheid af te schaffen, heeft in de loop van 2003-2004 tot toenemende polarisatie en conflicten met de vakbeweging geleid. De stand van zaken (begin oktober 2004) staat nog niet toe de balans op te maken, maar het ziet er naar uit dat vanaf 2006 voor alle werknemers jonger dan 55 jaar VUT/prepensioen - volgens geldende regelingen met fiscale stimulering - niet meer mogelijk is. In plaats daarvan komt een levensloopregeling waarvoor werknemers maximaal 12 procent van hun inkomen per jaar belastingvrij mogen sparen tot een maximum van 150 procent van hun bruto jaarsalaris. Hoewel de

¹ Zonder de mogelijkheid voor individuele werknemers om uit een regeling te stappen hoeft het beleggingsbeleid van pensioenfondsen geen rekening te houden met korte termijn opbrengsten maar kan het een langere tijdshorizon voor beleggingen aanhouden die extra rendement opleveren.

levensloopregeling oorspronkelijk niet beperkt was tot vroeg-pensioen is dat wel waar op dit moment de aandacht op gericht is. Als grondslag voor de levensloopregeling kiest het kabinet voor keuzevrijheid voor de individuele werknemer om aan de regeling deel te nemen of er uit te stappen met medeneming van betaalde premies, ondanks de breed geuite kritiek dat de vormgeving van de regeling ertoe zal leiden dat vooral mannen met hogere inkomens de mogelijkheid zullen hebben om te sparen. Onduidelijk is voor welke oudere werknemers een overgangsregeling getroffen zal worden en hoe die regeling er uit zal zien. Het oorspronkelijke plan van het kabinet om een overgangsregeling te beperken tot werknemers vanaf 60 jaar veranderde in 57 jaar en vervolgens in 55 jaar door een voorstel van de coalitiepartijen in de Tweede Kamer terwijl de oppositiepartijen een voorstel deden gericht op werknemers met slijtende beroepen en 40 dienstjaren. Duidelijk is dat dit kabinet niet alleen fiscale voordelen wil afschaffen om te bezuinigen maar vooral met financiële instrumenten wil afdwingen dat ouderen langer doorwerken, tenminste tot 65 jaar.

De opvatting dat langer doorwerken wenselijk is, leek op het niveau van arbeidsorganisaties in de tweede helft van de jaren 90 ook aan aanhang te winnen, vooral bij organisaties die geconfronteerd werden met een krappe arbeidsmarkt. Binden en boeien van personeel was een populair thema dat zich ook richtte op oudere werknemers. Nogal wat organisaties droegen uit dat zij hun oudere werknemers graag wilden behouden vanwege hun kennis en ervaring, en nogal wat organisaties benadrukten dat zij zich daar ook voor wilden inspannen door middel van opleiding en ontwikkeling, interne mobiliteit en aanpassing van het werk aan de mogelijkheden van oudere werknemers. Deze publieke stellingname leek nogal te contrasteren met de dagelijkse praktijk van het massaal vervroegd uittreden door oudere werknemers. Op dit contrast tussen een beleid gericht op het behoud van oudere werknemers dat door de organisatietop wenselijk werd geacht enerzijds en de maatregelen voor vervroegd uittreden die in de praktijk op de werkvloer daadwerkelijk werden gerealiseerd anderzijds wordt gedoeld met de term 'ouderenbeleidsparadox' (Thijssen, 2001). Inmiddels veranderde de economische conjunctuur en de situatie op de arbeidsmarkt. De bekende maatregelen om ouderen vervroegd te laten uitstromen worden weer dankbaar benut door organisaties die moeten reorganiseren, inclusief de rijksoverheid zelf. Als er thans sprake is van een discrepantie tussen wenselijkheid en werkelijkheid dan is het de discrepantie tussen enerzijds het door het kabinet als wenselijk (én economisch noodzakelijk) beschouwde langer doorwerken tot 65 jaar, waarbij financiële blokkades voor vervroegd uittreden als instrument worden ingezet en anderzijds de reël bestaande werkelijkheid van arbeidsorganisaties die meewerken aan het vervroegd uittreden van oudere werknemers.

Waar in het publieke debat vrij weinig aandacht voor is, is wat dit toekomstbeeld van langer doorwerken tot 65 jaar betekent voor de oudere medewerker en diens leidinggevende. Uit eerder onderzoek (Henkens & van Solinge, 2003) is bekend dat werknemers zich in grote meerderheid hebben ingesteld op vervroegd uittreden en dat managers zich zelden actief bemoeien met dat besluit maar het als een privé-beslissing respecteren. Het vereist weinig voorstellingsvermogen in te zien dat het perspectief van gemiddeld nog 3 tot 5 jaar langer moeten doorwerken tot spanningen op de werkvloer leidt. De spanningen bij werknemers zullen variëren van de vraag of zij dat fysiek en mentaal kunnen (gegeven bijvoorbeeld de hoge werkdruk, de fysieke slijtage in sommige beroepen, de loopbaan van 40 jaar die sommige werknemers van 57 jaar al hebben), of zij wel over de vereiste kwalificaties beschikken (gegeven bijvoorbeeld de toenemende eisen aan computervaardigheden, zie Mossink, Gründeman & Vaas, 1998), en of zij hun baan wel kunnen behouden (gegeven niet alleen de actuele reorganisaties in veel bedrijven maar ook de eisen die werkgevers stellen aan de productiviteit van hun medewerkers). Het zijn de managers die met deze spanningen op de

werkvloer worden geconfronteerd en die oplossingen moeten vinden om langer doorwerken op een gezonde en gemotiveerde manier te realiseren en het is de vraag of zij zich daartoe in staat voelen, gegeven de eisen die deze opdracht aan hun vaardigheden en beleidsruimte stelt.

Tegen de achtergrond van deze ontwikkelingen is het oorspronkelijke idee om onderzoek te doen naar de discrepantie tussen wenselijk en werkelijk beleid (de ouderenbeleidsparadox) enigszins bijgesteld en is ervoor gekozen de nadruk te leggen op het onderzoek van de karakteristieken van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties, te beginnen bij de vraag naar het werkelijke beleid in de praktijk van arbeidsorganisaties. De interesse in wat er door organisaties in de praktijk aan beleidsmaatregelen wordt ondernomen, is gecombineerd met onderzoek naar de vraag welke factoren van belang zijn voor het ouderenbeleid, waarbij valt te denken aan kenmerken van managers (competenties, attitudes) en kenmerken van oudere werknemers zelf (bijvoorbeeld de belasting die zij in het werk ervaren). De centrale onderzoeksvraag voor dit onderzoek is daarom als volgt geformuleerd:
Welke karakteristieken van ouderenbeleid zijn in arbeidsorganisaties vast te stellen en welke actorkenmerken zijn hiervoor van belang?

Dat onderzoek naar deze vraag maatschappelijk relevant is, behoeft vandaag de dag amper betoog. Voor ons ligt de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek in het streven een onderzoeksinstrument te ontwikkelen als basis voor een scan ouderenbeleid. Met behulp van die scan moet het mogelijk worden dat beleidsmakers, managers, ondernemingsraden en vakbonden informatie verzamelen over de actuele aandacht voor ouderenbeleidsmaatregelen en over welk soort maatregelen (nog) niet of nauwelijks gebruikt worden.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt allereerst in het ontwikkelen van een gevalideerd onderzoeksinstrument. Daarnaast is de interesse van dit onderzoek sterk gericht op de manager en diens aandeel in het realiseren van een bepaald type ouderenbeleid; de manager is op dit gebied nog nauwelijks onderwerp van onderzoek geweest. In algemenere zin - niet beperkt tot ouderenbeleid als zodanig – kan inzicht verworven worden in de mate waarin (HRM) opvattingen over het leggen van de verantwoordelijkheid voor personeelsbeleid in de lijn werkelijkheid zijn (worden).

Dit rapport presenteert de bevindingen van het uitgevoerde onderzoek. Het rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 zet het theoretisch kader uiteen dat aan dit onderzoek ten grondslag ligt en licht het gebruikte onderzoeksmodel toe. Hoofdstuk 3 geeft een verantwoording van de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd en geeft een toelichting op de definiëring en operationalisatie van de centrale concepten in het onderzoek. De hoofdstukken 4 tot en met 9 presenteren de resultaten van het onderzoek naar het ouderenbeleid in twaalf organisaties in zes sectoren. Elke casus wordt afgesloten met een systematische samenvatting van de bevindingen. Hoofdstuk 10 beantwoordt op basis van de verzamelde informatie de onderzoeksvragen op algemeen, organisatie-overstijgend niveau en onderzoekt de verwachtingen die op grond van de theorie en eerder onderzoek bestonden. Hoofdstuk 11 sluit dit onderzoeksrapport af met aanbevelingen over (ouderen)beleid als zodanig, over kengetallen voor leeftijdsbewust personeelsbeleid, over gewenste beleidsmaatregelen, over de manager, de werknemer en bewustwording en samenwerking.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

2.1 Introductie

Het onderhavige onderzoek past binnen een theoretisch kader dat erop gericht is het in arbeidsorganisaties gevoerde ouderenbeleid te karakteriseren en te verklaren vanuit het perspectief van diverse actoren: oudere werknemers, hun lijnmanagers en beleidsverantwoordelijken op organisatieniveau. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op een verscheidenheid aan theoretische en empirische literatuur enerzijds en aan beleidshistorische ontwikkelingen anderzijds die de keuze voor dit theoretisch kader onderbouwen.

Zo'n 25 jaar geleden werd door de Nederlandse overheid een ouderenbeleid ingezet dat later getypeerd zou worden als het zogenaamde verversingsbeleid. In een periode van hoge werkloosheid is in ons land een ouderenbeleid gepropageerd waarbij ouderen werden gestimuleerd op grote schaal vroegtijdig het arbeidsproces te verlaten ten einde jongeren op de arbeidsmarkt meer kansen te geven. Het op macro-niveau gepropageerde beleid leidde op meso-niveau niet onmiddellijk tot volgzame arbeidsorganisaties, terwijl dit verversingsbeleid op micro-niveau heel wat stof voor discussie gaf tussen oudere personeelsleden en hun lijnmanagers, hun direct leidinggevenden.

Aanvankelijk werd door oudere werknemers om uiteenlopende redenen vaak terughoudend gereageerd (argwaan, schaamte, etc.), maar geleidelijk aan werd dat anders. Met name factoren van materiële aard (financiering) en psychologische aard (motivering) hebben in de jaren tachtig hun invloed gehad op de implementatie van het verversingsbeleid en na enige tijd bleek aan de gepropageerde vervroegde uitstroom massaal gehoor te worden gegeven, ook nadat van een hoge werkloosheid geen sprake meer was. In financieel opzicht is vervroegde uitstroom zowel direct als indirect bevorderd, dat wil zeggen niet alleen door gelden hiervoor beschikbaar te stellen, maar ook doordat alom aan het (deels oneigenlijk) gebruik van allerlei uitstroombepalingen is meegewerkt (zie Hibbeln & Velema, 1993). In psychologisch opzicht heeft enerzijds het nobele motief (ouderen die plaats maken voor jongeren) een faciliterende rol gespeeld. Daarbij komt dat aan het deficiet-denken (gebreken door veroudering zijn voor ieder vanaf ongeveer dezelfde leeftijd onafwendbaar) en de daarmee samenhangende stereotypering van ouder wordende werknemers de vrije loop is gelaten als rechtvaardigingsgrond voor vervroegde uitstroom, zelfs ook decennia lang nadat de ondeugdelijkheid van ondersteunend wetenschappelijk onderzoek daarvoor was aangetoond (Lehman, 1953; Lehr, 1972).

In de afgelopen kwart eeuw heeft zich een ontwikkeling voltrokken die zodanig heeft doorgezet dat tegenwoordig slechts een zeer klein deel van de beroepsbevolking doorwerkt tot aan de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar. Dat is een situatie die heden ten dage, met name vanwege de toenemende ontgroening en vergrijzing van de bevolking, zeker op macro-niveau nogal wat zorgen baart en aanleiding geeft tot menig maatschappelijk debat. Langer doorwerken is de boodschap.

Na deze introductie (2.1) zal eerst worden ingegaan op de twijfels die bestaan omtrent het continueren van de ontstane situatie (2.2) en op diverse beleidsstrategische benaderingen en ontwikkelingen (2.3). Daarna wordt de invloed van lijnmanagers op ouderenbeleid toegelicht (2.4), gevolgd door diverse theoretische inzichten over uitstroombepalingen (2.5) en over inzetbaarheidverschillen van oudere werknemers (2.6). Afgesloten wordt met enkele conclusies die uitmonden in een theoretisch model dat als inbedding fungeert voor de vraagstelling van dit onderzoek (2.7).

2.2. Twijfels omtrent de ontstane situatie

Personeelsleden van vijftig jaar en ouder vormen in veel arbeidsorganisaties een kleine minderheid, althans een groep die minder dan evenredig vertegenwoordigd is. Zeker in Nederland is de arbeidsparticipatie boven de vijftig jaar gering (Van Nimwegen, Esveldt en Beets, 2003). Langs diverse uitstroomroutes hebben oudere werknemers in de afgelopen decennia het arbeidsproces verlaten: Pre-Pensioen, VUT, WAO en WW zijn de meest bekende algemene regelingen, terwijl daarnaast per arbeidsorganisatie of per branche diverse andere, minder algemeen bekende varianten in uitstroomregelingen (hebben) bestaan als overbrugging naar de op 65-jarige leeftijd ingaande AOW- en pensioenvoorzieningen.

Zoals eerder reeds is aangegeven hebben veel arbeidsorganisaties lange tijd, deels op overheidskosten, oudere personeelsleden systematisch vervangen door jongere personeelsleden, reden waarom wel gesproken wordt over *verversingsbeleid of verversingsstrategie*. De laatste tijd wordt herhaaldelijk betoogd dat een ouderenbeleid waarin een dergelijke collectieve vervroegde uitstroom zo dominant is, herzien dient te worden (Allers, 2003; CSED, 2001; Thunnissen, Thijssen & De Lange, 2000), terwijl van regeringswege reeds diverse voorstellen voor herziening zijn gedaan.

Enerzijds wordt aan de economische haalbaarheid van bestaande uitstroomregelingen getwijfeld: zeker op langere termijn lijkt het onmogelijk alle bestaande vervroegde uitstroomregelingen te continueren, terwijl ook een mogelijke verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd en een mogelijke aanpassing van het AOW-stelsel in de discussie wordt betrokken. Dat de mogelijkheden om dergelijke regelingen in stand te houden met name te maken hebben met de leeftijdsopbouw van de (beroeps)bevolking ligt voor de hand. Anderzijds wordt aan de sociale noodzaak van een ruim gebruik van uitstroomregelingen getwijfeld: het wordt mogelijk geacht arbeidskrachten veel langer bij het arbeidsproces te betrekken en het moment van uittreden in sterkere mate afhankelijk te maken van door arbeidskrachten in zelfverantwoordelijkheid gemaakte keuzes omtrent te benutten ontwikkelingsmogelijkheden en te treffen voorzieningen.

Twijfels aan de **economische haalbaarheid** worden vooral ingegeven door demografische factoren. Ontgroening en vergrijzing zijn kenmerkend voor de Nederlandse bevolking, alsook voor de bevolking in veel andere Westerse landen. De verhouding tussen het aantal werkenden en het aantal niet-werkenden wordt daardoor ongunstiger, waardoor allerlei voorzieningen, niet alleen uitstroomregelingen, onder druk komen te staan. Traditiegetrouw wordt de Nederlandse bevolkingsopbouw van jong naar oud weergegeven als een piramide. Echter, de basis van de piramide wordt smaller (ontgroening, i.c. minder jongeren) en de top wordt breder (vergrijzing, i.c. meer ouderen), waardoor de bevolkingsopbouw meer het karakter krijgt van een urn dan van een piramide. Is de vervroegde uitstroom van oudere werknemers in het verleden vaak gemotiveerd met 'ruimte maken voor jongeren die aan de slag willen', in de toekomst wordt veeleer schaarste dan overschot aan arbeidskrachten verwacht (Dorhout, Maassen van den Brink & Groot, 2002). Conjuncturele differentiaties en fluctuaties daargelaten, moet toch worden vastgesteld dat er hoe dan ook spanning bestaat tussen vervroegde uittreding en toenemende levensverwachting, reden waarom wel gepleit wordt voor een koppeling van pensioenleeftijd aan levensverwachting (Bovenberg & Van der Linden, 1997).

Twijfels omtrent de economische haalbaarheid hebben dus niet alleen te maken met de vraag of vervroegd uittredende arbeidskrachten een voldoende financiële compensatie kunnen regelen voor hun terugval in inkomen die ontstaat wanneer ze, zonder de in het verleden bedachte financiële regelingen, eerder dan op 65-jarige leeftijd stoppen met werken. Die

twijfels hebben zeker ook te maken met macro-economische arbeidsmarktproblemen, die worden opgeroepen bij onderparticipatie van welke aard dan ook, zoals in relatie tot vervroegde uitstroom, deeltijdarbeid, etc..

In een samenleving die voornamelijk uit niet-werkende ouderen bestaat, wordt men geconfronteerd met grote problemen, zelfs als die ouderen allemaal relatief rijk zouden zijn. Het gebrek aan jongeren die arbeid verrichten zou zich in een dergelijke samenleving pijnlijk doen gevoelen, in het bijzonder op het punt van de behoefte aan dienstverlenende arbeid waarvan deze rijke ouderen graag gebruik zouden willen maken. Echter, een zodanig door vergrijzing afnemende arbeidsparticipatie dat de verhouding tussen collectieve inkomsten en uitgaven evident ongunstig wordt beïnvloed, is in diverse landen doorgaans de eerste aanleiding om langer doorwerken te willen bevorderen.

Twijfels aan de **sociale noodzaak** van een ruim gebruik van uitstroomregelingen hebben te maken met zich wijzigende maatschappelijke en theoretische inzichten. In het verleden waren allerlei maatregelen erop gericht iedereen via collectieve regelingen in te dekken tegen risico's zowel op de arbeidsmarkt als daarbuiten. In veel Westerse landen, ook in Nederland, is sprake van een toenemende individualisering, hetgeen onder meer betekent dat mensen graag naar eigen inzicht en voorkeur willen bepalen hoe zij zaken regelen, terwijl zij – zelfs ook wanneer dit niet het geval is – vaak toch geacht worden hun lot in eigen hand te nemen. De eigen verantwoordelijkheid en mondigheid nemen toe, iets waar onder meer het gestegen scholingsniveau niet vreemd aan is. Het zoeken naar welzijnsverbeteringen en het vermijden van vastloopverwachtingen kunnen dan belangrijke individuele uitstroommotieven vormen. Tegelijkertijd verschuift de geneigdheid om mee te betalen aan een scala van collectieve voorzieningen langzaam in de richting van het financieren van geïndividualiseerde levensloopregelingen en andere persoonsgebonden arrangementen. Bovendien neemt, zeker op macro-niveau, de druk toe gebruik te maken van diverse scholingsfaciliteiten om op de arbeidsmarkt aantrekkelijk te blijven tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Flexibele uittredingsmogelijkheden met daarvan afhankelijke individuele inkomensverschillen nemen allengs meer de plaats in van collectieve uitstroomregelingen (Henkens & Van Solinge, 2003).

Niet alleen inzichten omtrent de noodzaak van collectieve zorg hebben zich gewijzigd, ook de theoretische inzichten omtrent de ontwikkelingsmogelijkheden van ouderen zijn veranderd. Moderne theorievorming geeft reden tot enig optimisme, terwijl de verschillen in ontwikkelingsmogelijkheden met de leeftijd sterk lijken toe te nemen. De steun voor de pessimistische aanname betreffende de sterke en onontkoombare samenhang tussen een toenemende leeftijd enerzijds en een afnemende professionele inzetbaarheid en ontwikkelingspotentie anderzijds brokkelt snel af (Dorhout, Maassen van den Brink & Groot, 2002; Pazy, 1990). Onderzoek toont aan dat de ontwikkelingsmogelijkheden van oudere werknemers heel wat groter zijn dan aanvankelijk werd verondersteld, indien althans aangeboden scholingsarrangementen worden gebaseerd op didactische principes die van belang blijken te zijn voor oudere werknemers (Thijssen, 1996). Een en ander impliceert een kenterend tij. Die kentering wordt in de jaren negentig voor het eerst zichtbaar in (beginnende) beleidsmatige veranderingen.

2.3. Beleidsstrategische benaderingen en ontwikkelingen

2.3.1. Beleidsstrategische varianten

In arbeidsorganisaties is de problematiek van de beperkte inzetbaarheid van oudere personeelsleden, zeker vanaf de jaren negentig (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993; Kerkhoff, 1993; WRR, 1993), steeds meer als een belangrijk thema gezien, maar dat betekent nog niet dat daar meteen op adequate wijze mee is omgegaan. De aard van beleidsmatige keuzen om tot oplossingen te komen voor de ervaren inzetbaarheidproblemen met ouderen verschilt sterk. Anders gezegd: bedrijven en instellingen hebben de nadruk gelegd op uiteenlopende beleidsmaatregelen voor hun oudere werknemers. Vooral verschillen tussen organisaties in hun percepties van de financiële haalbaarheid en de sociale noodzaak van een massale vervroegde uitstroom hebben vanaf begin jaren negentig tot enige differentiatie in ouderenbeleid geleid waarbij een viertal strategieën zijn te onderscheiden die in Figuur 2.1 globaal zijn getypeerd (zie Thijssen, 1997).

Uit deze figuur valt op te maken dat arbeidsorganisaties met name verschillen in de termijn waarop ze oplossingen voor de beperkte inzetbaarheid van ouder personeel gerealiseerd willen zien. Oplossingen gericht op de *langere termijn* hangen veelal samen met bepaalde *begeleidingsmaatregelen*, oplossingen gericht op de *kortere termijn* hangen veelal samen met bepaalde *financiële maatregelen*.

Daarnaast verschillen bedrijven nogal in hun beleidsuitgangspunt: soms wordt uitgegaan van het *accepteren* van beperkte inzetbaarheid, soms van het *flexibiliseren* van beperkte inzetbaarheid. Het gaat derhalve om vier te onderscheiden varianten in ouderenbeleid.

Figuur 2.1. Strategische accenten in ouderenbeleid: gekozen oplossingsstrategieën om inzetbaarheidproblemen met oudere personeelsleden aan te pakken (Thijssen, 1997).

Uitgangspunt van aanpak	Accepteren van beperkte inzetbaarheid	Flexibiliseren van beperkte inzetbaarheid
Financiële maatregelen; realisatie op kortere termijn	Verversingsstrategie (ouder personeel afschrijven en door jonger personeel vervangen)	Blokkeringsstrategie (inzetbaarheid activeren door restrictief gebruik van uitstroomgelden)
Begeleidingsmaatregelen; realisatie op langere termijn	Verzorgingsstrategie (vastlopen is een proces dat begeleiding gericht op aangepaste arbeid vereist)	Ontwikkelingsstrategie (bevorderen van inzetbaarheid moet worden geleerd)

Bij de verversingsstrategie en de blokkeringsstrategie passen vertrekgerichte maatregelen. De nadruk ligt dan op financiering van ruime dan wel beperkte vervroegde uitstroom. Een *verversingsstrategie* bevordert collectieve vervroegde uitstroom door middel van gunstige financiële condities, waarbij de vertrekkende oudere werknemers door jongere werknemers worden vervangen, zij het lang niet altijd voor 100 %. Een *blokkeringsstrategie* impliceert een restrictie van collectieve uitstroomfaciliteiten en beperkt financiële uitstroomcondities met name door selectieve toepassingen (bepaalde uitstroomroutes, beperkt deel van de werktijd, restrictie tot bepaalde gevallen en eigen bijdragen), ervan uitgaande dat de inzetbaarheid van oudere werknemers dan toeneemt. Ergo, de blokkeringsstrategie is gefocust op restrictie van collectieve vertrekcondities. Echter, anders dan de term “blokkeren” wellicht suggereert,

impliceert dit type strategie eigenlijk zelden of nooit het volledig afstoppen van alle mogelijke financieringsvarianten van vervroegde uitstroomroutes voor iedereen.

Inhoudelijke maatregelen om het doorwerken van oudere werknemers te vergemakkelijken vallen buiten de eerdergenoemde strategieën: zij vormen de kern van de verzorgingsstrategie en de ontwikkelingsstrategie. Deze beide strategieën zijn gefocust op behoudgerichte maatregelen die aansluiten bij arbeidsinhoudelijke mogelijkheden om langer door te werken. Een *verzorgingsstrategie* streeft ernaar oudere werknemers met inzetbaarheidbeperkingen te begeleiden en een daaraan aangepaste arbeidssituatie te bieden. Vaak spelen de inspanningen van arbo-diensten bij het vinden van accommoderende arbeid hierbij een grote rol, maar de bereidheid van het management om rekening te houden met inzetbaarheidbeperkingen is minstens even belangrijk. Een *ontwikkelingsstrategie* streeft ernaar de inzetbaarheid van ouderen te verbeteren, hetgeen niet slechts vraagt om passende (formele en/of informele) leerfaciliteiten voor oudere werknemers, maar ook om managementcondities die daarbij aansluiten, zoals functioneringsgesprekken, loopbaanbegeleiding, etc.

De vier hier onderscheiden beleidsvarianten betreffen ideaaltypen die in de praktijk zelden of nooit in zuivere vorm zullen voorkomen. Enerzijds zijn binnen een zelfde bedrijf vaak verschillen waarneembaar tussen doelgroepen: bij voorbeeld andere beleidsvarianten voor hoger en lager opgeleiden, voor voltijd- en deeltijdcontracten, etc. Anderzijds komen er in de beleidspraktijk combinaties en mengvormen voor: bij voorbeeld van restrictieve financiële condities (blokkeringsstrategie) en arbeidsadaptieve maatregelen (verzorgingsstrategie).

2.3.2. Accentverschuivingen en organisatieverschillen in ouderenbeleid

Bezien vanuit de in Nederland gerezen situatie is het vooral van belang, dat aan de hand van Figuur 2.1 verhelderd kan worden welke kentering mogelijk en wenselijk wordt geacht. In veel recente publicaties over de oudere werknemer (onder meer Groot & Maassen van der Brink, 1997a en 1997b; Van der Heijden, 1998; Henkens & Van Solinge, 2003) is een tendens waar te nemen waarin met name een verversingsstrategie wordt veroordeeld en gepleit wordt voor een kentering naar een ontwikkelingsstrategie. In beschouwingen over deze wenselijk geachte verschuiving worden de termen ouderenbeleid 'oude stijl' en 'nieuwe stijl' gebruikt. Het ouderenbeleid 'oude stijl' kent in twee opzichten een evidente begrenzing, namelijk enerzijds een begrenzing tot een bepaald type (financiële) maatregelen en (uitstroomfaciliterende) activiteiten, die als curatief van aard kunnen worden bestempeld en anderzijds een begrenzing in leeftijdsklasse (tot de tweede loopbaanhelft, in het bijzonder het laatste deel daarvan).

Het begrip ouderenbeleid 'nieuwe stijl' betekent in beide opzichten een verruiming: met name voor diverse leeftijdscategorieën gehanteerde ontwikkelingsgerichte maatregelen (preventief) en in mindere mate arbeidsaccommoderende maatregelen (correctief) zijn er kenmerkend voor, maatregelen die succesvoller zijn naarmate er op jongere leeftijd mee wordt begonnen.

De wenselijkheid van genoemde verschuiving in beleid wordt het meest benadrukt door actoren die opereren op macro-niveau. Op meso-niveau, in casu op organisatiestrategisch niveau, blijkt het echter nog niet zo eenvoudig te zijn om collectieve vertrekmaatregelen van financiële aard langzamerhand een wat minder prominente plaats in beleidsvoornemens te laten gaan innemen. Doorgaans lijkt een overgang naar ontwikkelingsgerichte maatregelen die bedoeld zijn om het behoud van oudere personeelsleden in het arbeidsproces te stimuleren een te grote stap om in één keer te nemen. Veranderingen in beleid blijven dan beperkt tot op het behoud van oudere personeelsleden gerichte aanpassingen in het werk, dan wel tot restrictieve, selectieve toepassingen van uitstroommaatregelen.

Zowel in Nederland als in ons omringende landen wordt het ouderenbeleid van arbeidsorganisaties (Thunnissen, 2001; Walker, 1999) de laatste tijd meer en meer gekenmerkt door een mixture van diverse maatregelen en activiteiten, waarbij de accenten kunnen verschillen per sector, per organisatie en ook per organisatieonderdeel. Voor dergelijke verschillen in ouderenbeleid wordt in de literatuur een scala aan mogelijke organisatiekenmerken genoemd, zoals de personeelsomvang, het type arbeid dat verricht wordt (geestelijk/lichamelijk), de leeftijdsopbouw in een organisatie, de arbeidsmarktconjunctuur, etc. (Dorhout, Maassen van den Brink & Groot, 2002; Henkens & van Solinge, 2003; Thijssen & Van der Heijden, 2002).

Figuur 2.2 geeft een voorbeeld van een vierdeling van mogelijke maatregelen waaruit een beleidsmixture vaak is samengesteld, waardoor de eerder geschetste ideaaltypen (Figuur 2.1) in afnemende mate passen bij moderne beleidspraktijken. Er bestaan overigens diverse verwante indelingen van beleidsmaatregelen, maar dat terzijde. De hier gehanteerde indeling sluit nauw aan bij de eerder geschetste ideaaltypische strategieën van ouderenbeleid.

Figuur 2.2. Vier clusters van beleidscomponenten die in ouderenbeleid voorkomen.

1. ontwikkelingsgerichte behoudmaatregelen
(bijv. opleidingsadviezen onder personeel, voor ouderen aangepaste bijscholing, training career selfmanagement in de tweede loopbaanhelft)
2. aanpassingsgerichte behoudmaatregelen
(bijv. beperking huidig takenpakket, ploegendienstonthefing, doorstroming naar eenvoudiger functietype)
3. restrictieve financiële vertrekmaatregelen
(bijv. afbouwtraject vut-regeling, bonus voor langere verblijfsduur, werknemer meer laten meebetalen aan eigen uitstroom)
4. faciliterende financiële vertrekmaatregelen
(bijv. vutregelingen voor alle oudere personeelsleden stimuleren, prepensioen met ruime gebruiksmogelijkheden)

Kern is dat zich in de afgelopen periode, vanaf begin jaren negentig, een ontwikkeling lijkt te hebben voltrokken met als tendens dat wat minder vaak eenzijdig de nadruk wordt gelegd op slechts één type beleidsmaatregel (CSED, 2001; Thunnissen, et al., 2000).

Implementatie van een gemengd beleidsmodel vereist een wat andere prioritering van beleidsmaatregelen dan in het verleden gangbaar was. Op dit punt lijkt er iets bijzonders aan de hand. Als arbeidsorganisaties aangeven van welk cluster van beleidscomponenten het meeste effect wordt verwacht voor de wenselijk geachte optimalisatie van inzetbaarheid in de tweede loopbaanhelft ontstaat de navolgende prioriteitsorde (Thijssen, 2001):

1. *ontwikkelingsgerichte behoudmaatregelen;*
2. *aanpassingsgerichte behoudmaatregelen;*
3. *restrictieve financiële vertrekmaatregelen;*
4. *faciliterende financiële vertrekmaatregelen.*

Als vervolgens in casestudies uit de organisatiepraktijk (Thunnissen et al., 2000; Thijssen & Van der Heijden, 2002) wordt nagegaan aan welke maatregelen de meeste aandacht wordt besteed dan lijkt het erop dat de prioriteitsorde simpelweg op zijn kop wordt gezet, dat althans een negatieve correlatie bestaat tussen meest wenselijk geachte en meest toegepaste maatregelen. Dit verschijnsel duiden wij aan als *ouderenbeleidsparadox* of ook wel als *LBP-*

paradox (LBP = LeeftijdsBewust Personeelsbeleid), een verschijnsel dat nog niet zo lang geleden voor het eerst is gesignaleerd (Thunissen et al., 2000). Dit betekent dat er van wenselijk geacht beleid in het management van alle dag nog niet zo veel terecht komt: “espoused theory” en “theory-in-use” staan op gespannen voet met elkaar.

Het is van belang te benadrukken dat de ouderenbeleidsparadox een op slechts enkele casestudies gebaseerde assumptie betreft: voor een meer gefundeerde uitspraak over het in meer algemene zin vóórkomen van deze discrepantie tussen de eerdergenoemde wenselijkheid en werkelijkheid zal nader onderzoek van ruimere omvang nodig zijn, gespreid over verschillende typen arbeidsorganisaties en sectoren. Het is niet onwaarschijnlijk dat een verschil tussen “espoused theory” en “theory-in-use” mede samenhangt met verschillen in actoren: beleidsmakers op organisatieniveau die, vooral in tijden van hoogconjunctuur, behoudsgerichte maatregelen wensen, terwijl het mogelijk is dat lijnmanagers op afdelingsniveau het vervroegd vertrek van hun oudere personeelsleden aanmoedigen of tenminste toestaan. Hoe minder expliciet een ouderenbeleid op organisatieniveau, hoe groter de discretionaire ruimte voor lijnmanagers, bijvoorbeeld ook om de personele bezetting van de eigen afdeling naar eigen inzicht te “verversen”.

De keuze van beleidsmaatregelen en de aard van de ouderenbeleidsparadox lijken overigens conjunctuur gerelateerd. In tijden van arbeidsmarktkrapte zal een organisatiebeleid in sterkere mate behoudgerichte maatregelen voorstaan dan in tijden van een ruime arbeidsmarkt.

Dat gezien de verder toenemende vergrijzing op macroniveau ook in tijden van recessie en werkloosheid de wenselijkheid bestaat om de nadruk te leggen op behoudgerichte maatregelen en op ontmoediging van vervroegd vertrek, zal door de top van arbeidsorganisaties veelal minder van belang worden geacht dan de continuïteit van de eigen organisatie. Anders gezegd: naar verwachting zal de ouderenbeleidsparadox bij laagconjunctuur een discrepantie impliceren tussen overheidsbeleid en organisatiebeleid, bij hoogconjunctuur tussen organisatiebeleid en lijnmanagement.

2.4. De rol van lijnmanagers

De rol die de directe managers van oudere personeelsleden spelen in het ouderenbeleid van alle dag heeft lange tijd weinig aandacht gekregen, hetgeen een overgang naar meer behoudgerichte maatregelen zeker heeft belemmerd. De achter deze gebrekkige aandacht (impliciet) schuilgaande aanname dat lijnmanagers “blindelings” het op organisatieniveau voorgestane ouderenbeleid realiseren, wordt door recent onderzoek bepaald niet bevestigd (Thijssen & Prevoo, 1997; Thijssen & Van der Heijden, 2002). Daarin wordt gevonden dat managementcondities op het microniveau van de eigen afdeling de intensiteit van behoudgerichte maatregelen sterker beïnvloeden dan beleidscondities op organisatieniveau. Illustratief voor de onderschatting van de managementrol is dat, zeker in het begin van de jaren negentig, in pleidooien voor een ontwikkelingsstrategie alsook bij beschrijvingen van best practices doorgaans eenzijdig de nadruk werd gelegd op de noodzaak om de oudere werknemers te ontwikkelen, zonder dat de daarvoor conditionele ontwikkeling van hun lijnmanagers veel aandacht kreeg.

De eerste Nederlandse studie die expliciet de rol van lijnmanagers onder de loep nam (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993) leidde tot een reeks van waarnemingen die tegenwoordig nog nauwelijks aan belang hebben ingeboet. Daaruit bleek onder meer dat de meeste managers een piramidale leeftijdsopbouw van hun afdeling zien als ideaal: veel medewerkers van jongere leeftijd en weinig medewerkers van oudere leeftijd. Zij gaven toe bij gelegenheid daar actief naar te streven. In de huidige periode van ontgroening en

vergrijzing kan een dergelijke ideale opbouw voor lijnmanagers slechts een illusie zijn, waarvan het nastreven tot uitstoot van oudere werknemers moet leiden. Een tweede opvallende uitkomst van de studie van Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen betreft de stereotypen over oudere medewerkers die onder lijnmanagers leven. Ondanks de grote verschillen tussen oudere personeelsleden van een zelfde leeftijd die in empirisch onderzoek steeds weer worden gevonden, leiden bepaalde stereotypen een taai leven, met name gegeneraliseerde negatieve preoccupaties die betrekking hebben op aspecten van arbeidsproductiviteit enerzijds en van flexibiliteit anderzijds (Van der Heijden, 1998; Thijssen, 1996; Visser, Henkens & Schippers, 2003). Het betreft hier overigens een fenomeen dat zich bepaald niet beperkt tot Nederland, ofschoon internationale verschillen in stereotypen wel enige rol spelen (Chui, Chan, Snape & Redman, 2001; Ilmarinen, 2002). Dat lijnmanagers met sterke preferenties betreffende een piramidale leeftijdsopbouw en taaie negatieve vooroordelen ten opzichte van oudere personeelsleden een belemmerende invloed zullen hebben op de bereidheid mee te werken aan een omslag naar meer behoudgerichte beleidsmaatregelen laat zich denken.

Behalve voornoemde attitudegerelateerde managerskenmerken spelen ook bepaalde managementcompetenties een rol bij de maatregelen die managers uitvoeren. Loopbaanproblemen analyseren door middel van loopbaangesprekken met oudere werknemers die weinig geloof meer hebben in eigen kunnen en die reeds bezig zijn met voorsorteren, met anticiperen op vervroegde uitstroom, vereist vaardigheden die niet iedere lijnmanager van nature bezit. En dat geldt eveneens voor het vertalen van de uitkomsten van dergelijke gesprekken in haalbare ontwikkelingskansen en/of arbeidsaanpassingen.

Behalve dat het nodig is dat lijnmanagers over dergelijke competenties beschikken, is voor een succesvol beleid ook een helder beleidskader nodig dat gefundeerd is op management-informatie van kwantitatieve en kwalitatieve aard (Ilmarinen, 2002). Voorts dient een helder beleidskader lijnmanagers een voldoende kapstok te bieden voor dagelijkse beleidsinterventies in de praktijk, terwijl het een absolute voorwaarde is dat zij over de inhoud van dit beleidskader goed zijn geïnformeerd. Een te globaal beleidskader en/of te weinig informatie over strategische prioriteiten, motieven en gebruiksmogelijkheden maken lijnmanagers binnen een arbeidsorganisatie tot “streetlevel bureaucrats” met zoveel discretionaire ruimte dat persoonlijke preferenties van lijnmanagers de boventoon kunnen gaan voeren.

Tenslotte is het van belang dat lijnmanagers in staat en bereid zijn tot gedifferentieerd oordelen over oudere personeelsleden. Dat is eens te meer van belang, omdat - zoals eerder reeds is vastgesteld - de verschillen in arbeidsmogelijkheden tussen oudere personeelsleden bijzonder groot zijn en met de leeftijd alleen maar toenemen. Financiële condities voor vervroegde uitstroom zijn weliswaar vaak in een CAO vastgelegd, maar zonder de verplichting daarvan gebruik te maken. Lijnmanagers hebben echter maar zelden de neiging tot maatwerk, tot overleg over de verschillen in arbeidsmogelijkheden en daarbij passende behoudgerichte maatregelen. Het lijkt erop dat lijnmanagers het uitgaan van differentie en het toepassen van maatwerk beschouwen als een politiek incorrecte vorm van ongelijkheid (Thijssen & Maassen van den Brink, 2002). Onderzoek wijst uit dat deze uitstroomcondities vaak stilzwijgend collectief worden toegepast, terwijl een niet onbelangrijk deel van de ouderen bij een verzoek van hun lijnmanager om langer door te werken positief gereageerd zou hebben (Henkens & Van Solinge, 2003).

De eerder beschreven accentveranderingen in beleid kunnen weliswaar als lichtpuntjes voor een behoudgericht ouderenbeleid worden beschouwd, de werkelijkheid is dat het merendeel van de oudere werknemers vervroegd uitstroomt dan wel ten minste overweegt vervroegd uit te stromen. In de loop der decennia zijn daarvoor uiteenlopende theoretische verklaringen naar voren gebracht.

2.5. Verklaringsmogelijkheden voor individuele uitstroompreferenties

2.5.1. Persoons- en omgevingsgebonden factoren

De *disengagement-theorie* (onthechtingstheorie) gaat uit van een in de menselijke natuur besloten streven om met het ouder worden een steeds verdergaand proces van onthechting te realiseren, dat zou uitmonden in terugtrekking uit diverse sociale rollen en verplichtingen, een proces dat door de ouder wordende mens als positief en bevredigend zou worden beleefd en waarop de omgeving weinig invloed zou kunnen uitoefenen. Deze theorie, verwant aan het eerder genoemde deficietdenken, is vaak verkeerd uitgelegd. Hij had betrekking op het einde van het leven, niet op het einde van het arbeidsleven. Het onjuist gebruik van deze theorie in Nederland is reeds vroeg in de jaren tachtig aan de kaak gesteld (Kerkhoff, 1981; 1993). Een bekende tegenhanger van genoemde theorie is de iets later opgekomen, op omgevingsfactoren teruggaande, zogeheten *activity-theorie* (activiteitstheorie). Deze gaat ervan uit dat de ouder wordende mens het juist als positief en bevredigend ervaart om zoveel mogelijk actief te blijven, zolang de omgeving daartoe blijft uitdagen. Deze theorie ontkent niet dat al te hectische of onplezierige omgevingen tot moeilijk hanteerbare stress kunnen leiden, maar zij stelt dat dit slechts een tijdelijk verschijnsel behoeft te zijn (Thijssen, 1997). Een contextuele factor die lange tijd buiten beschouwing is gebleven, is de invloed van collectieve uitstroomregelingen waarin een bepaalde, zogeheten spilleeftijd is aangegeven. Oudere werknemers blijken vroeger dan wel later bepaalde beperkingen in hun functioneren te vertonen afhankelijk van een lagere dan wel hogere spilleeftijd, een verschijnsel dat wel wordt aangeduid als “voorsorteren” (Henkens & Van Solinge, 2003) of “anticiperen” (Thijssen, 1997). Heden ten dage is evenwel niet meer staande te houden, dat oorzaken van vervroegd uittreden eenzijdig bij de persoon of bij de omgeving moeten worden gezocht (Van der Velde & Van den Berg, 2000).

2.5.2. Pushfactoren en pullfactoren

Een meer actuele discussie betreft de verklaring van vervroegde uitstroom door middel van pushfactoren dan wel pullfactoren, die gecombineerd met elkaar als kosten/baten-afweging binnen rationele keuzetheoretische varianten een rol spelen (Henkens, 1998; Thijssen, 1996). Theoretische modellen die de nadruk leggen op *pullfactoren* gaan ervan uit dat oudere personeelsleden als het ware over de streep getrokken worden en uitstromen omdat de situatie buiten het arbeidsleven nogal aantrekkelijk is: vanwege de ruime tijd voor hobby's, meer aandacht voor gezinsleden of kleinkinderen en de florissante financiële situatie, etc. Vooral deze laatste pullfactor is inzet van menig theoretisch debat geweest. Deze pullbenadering stelt dat de veelheid van aantrekkelijke uitstroomregelingen de belangrijkste oorzaak vormt voor vervroegde uitstroom en dat blokkering van bepaalde regelingen (dan wel beperking van het uitkeringsniveau) “vanzelfsprekend” zal leiden tot de situatie zoals die bijvoorbeeld enkele decennia geleden (bij de opkomst van VUT en WAO) bestond. “De mens is van nature lui en alleen te treffen in zijn portemonnee”, zo is de vaak gehoorde achterliggende redenering. Critici van deze pullbenadering wijzen vaak op een belangrijk tekort ervan, namelijk dat aanwezigheid van bepaalde uitstroomroutes niet meteen en vanzelf betekent dat er een intensief gebruik van wordt gemaakt. Zo zijn bij voorbeeld de VUT en de WAO in de

afgelopen decennia bepaald niet steeds met dezelfde intensiteit benut (Hibbeln & Velema, 1993).

Theoretische modellen die de nadruk leggen op *pushfactoren* gaan ervan uit dat oudere personeelsleden als het ware over de streep geduwd worden door een (voor ouderen) problematische arbeidssituatie, onder meer door een toenemende werkdruk, door tekortschietende arbeidscompetenties en/of door bestaande negatieve stereotypen. Wat dit laatste betreft is onduidelijk in hoeverre naast de eerdergenoemde attributie door lijnmanagers ook zelfattributie van negatieve stereotypen door oudere werknemers een rol speelt. Zeker is dat een te grote discrepantie tussen aanwezige en vereiste kwalificaties een vertrekbevorderende werking heeft. Vooral deze laatste pushbenadering heeft in empirisch onderzoek veel aandacht gekregen (zie onder meer Van der Heijden, 2000 en 2001a). Deze benadering gaat ervan uit dat de afgelopen decennia steeds vaker ingrijpende veranderingen op de arbeidsmarkt voorkomen, zonder dat oudere werknemers over passende mogelijkheden beschikken deze discrepanties te overbruggen. Afsluiting van diverse uitstroomwegen (blokkeren) zou volgens deze benadering de vervroegde afvloeiing niet tot stilstand brengen en hooguit leiden tot instrumentsubstitutie, hetgeen zou betekenen dat het opheffen van de VUT-route tot extra drukte op de WAO-route of de WW-route zou leiden. “Biedt oudere personeelsleden de mogelijkheid om aan opleidingen en andere leeractiviteiten deel te nemen, dan zullen zij aan de actueel vereiste kwalificaties voldoen”, zo luidt de versimpelde opvatting vanuit deze push-benadering. Critici van deze push-benadering waarschuwen voor een ongebreideld scholingsoptimisme en wijzen erop dat bij gelijke scholingsinspanningen toch flinke verschillen in de (gemiddeld afnemende) arbeidsproductiviteit zullen ontstaan met het toenemen van de leeftijd gedurende de tweede loopbaanhelft.

De afgelopen jaren heeft herhaaldelijk onderzoek plaatsgevonden naar de realiteitswaarde van push- en pull-modellen. Daarbij ging het vooral om de vraag welke factor het meest invloed heeft op vervroegde afvloeiing: de waargenomen kwalificatie-discrepanties (een push-factor) of de bestaande uitstroomregelingen (een pull-factor). Daaruit blijkt dat in het algemeen kwalificatiediscrepanties een relatief betere verklaringsgrond bieden voor het vervroegd uittreden dan uitstroomregelingen (Kerkhoff, 1993; Thijssen, 1996; Van Dalen & Henkens, 2002). Dat betekent nog niet dat de aard van de uitstroomregelingen geen invloed zou hebben. In het algemeen is het echter zo dat mensen die in een als aangenaam ervaren werksituatie verkeren en die hun werk (mede door hun up-to-date gehouden kwalificaties) gemakkelijk aankunnen, relatief weinig gebruik maken van vervroegde uitstroomregelingen, althans voor zover het om vrijwillige uitstroom gaat. In tegenstelling tot hetgeen vaak wordt gedacht, blijkt uit onderzoek dat VUT-gerechtigden die toch door blijven werken dit voornamelijk doen om arbeidsinhoudelijke en sociale redenen: financiële redenen blijken volgens onderzoek naar verhouding in mindere mate van belang te zijn (OSA, 1996; Van Emmerik, Van der Velde & Siegers, 1999). Echter, eenzijdige nadruk op push- dan wel pull-factoren maken meer en meer plaats voor kosten/baten-afwegingen waarbij beide typen factoren worden betrokken.

2.6. Verklaringmogelijkheden voor individuele inzetbaarheidsverschillen

2.6.1. Leeftijd en ervaringsconcentratie

Modernere theoretische benaderingen richten zich vaak op de vraag hoe de grote onderlinge verschillen in kwalificatie en flexibele inzetbaarheid tussen oudere arbeidskrachten in de tweede loopbaanhelft verklaard kunnen worden, een vraag die eens te meer interessant is omdat dergelijke individuele verschillen met het stijgen van de leeftijd blijken toe te nemen (Groot & Maassen van den Brink, 1997a; Van der Heijden, 1998).

Het up-to-date houden van wenselijke arbeidskwalificaties betekent tegenwoordig meer dan alleen maar incidenteel een opfriscursus volgen. In deze tijd van meer en meer ingrijpende innovaties is stevig bijscholen en zelfs omscholen meer regel dan uitzondering. De meerderheid van de Nederlandse beroepsbevolking verandert tijdens het arbeidsleven steeds vaker van baan en bijna 40% komt tijdens het arbeidsleven zelfs in een totaal andere beroepsgroep terecht (Friebel, Meijers, Cavalli & Fritsch, 1995). Het betreft hier overigens zowel organisatie-interne als organisatie-externe loopbaanstappen.

Een probleem is dat oudere personeelsleden veelal niet adequaat inspelen op veranderingen en vaak een beperkte beroepsmatige flexibiliteit vertonen: mogelijkheden om nieuwe kwalificaties te verwerven, worden door oudere personeelsleden weinig benut waardoor hun effectieve inzetbaarheid bij innovaties beperkt is, althans gemiddeld genomen in verhouding tot jongere personeelsleden (Groot & Maassen van den Brink, 1997 a en 1997b). Dat betekent evenwel nog niet dat leeftijd een belangrijke *oorzaak* vormt voor deze teruglopende beroepsmatige flexibiliteit.

Volgens moderne theoretische denkbeelden is voor iemands flexibele inzetbaarheid zijn ervaring van veel groter belang dan leeftijd, ofschoon leeftijd en ervaring niet als losstaand van elkaar gezien kunnen worden. De ervaringsconcentratie-theorie, waarover in 1987 voor het eerst werd gepubliceerd en die naderhand verder is uitgewerkt (zie Thijssen, 1987 en 1996), geeft inzicht in deze problematiek. Uitgangspunt van de ervaringsconcentratie-theorie is een tweeledige basispremissie over de samenhang tussen leeftijd en ervaring na de jongvolwassenheid. Deze is te formuleren als volgt:

1. met het stijgen van de leeftijd zal in het algemeen sprake zijn van een *toenemende veelheid* aan ervaring;
2. met het stijgen van de leeftijd zal in het algemeen sprake zijn van een *afnemende diversiteit* aan ervaring.

De twee in deze basispremissie besloten liggende tendenties (wél een toename aan ervaring, maar zónder veel verscheidenheid) zullen bewerkstelligen dat bij het ouder worden sprake zal zijn van een verschijnsel dat aangeduid wordt als ervaringsconcentratie.

Ervaringsconcentratie is te beschouwen als een patroon van ervaringsopbouw, met als tegenhanger: ervaringsvariatie. Op jongere leeftijd zal doorgaans een patroon met meer ervaringsvariatie vóórkomen, op oudere leeftijd zal doorgaans een patroon met meer ervaringsconcentratie vóórkomen. Concentratie heeft een effect dat veel voorkomt bij specialisten: door het meemaken van een vrij beperkte variëteit aan ervaringen ontstaat snel een zekere expertise en routine waardoor binnen een smal takenpakket een hoge arbeidsproductiviteit gerealiseerd kan worden. Variatie heeft een effect dat vaak wordt toegeschreven aan generalisten. Door het meemaken van een breed scala aan ervaringen raakt iemand eraan gewend in te spelen op veranderende situaties, terwijl ook inzetbaarheidskansen voor nieuwe taken relatief groot zijn. Ergo, iemands ervaringsopbouw in een bepaalde periode, kan variëren van relatief beperkt (concentratie) tot relatief breed (variatie). Echter, zowel de beperktheid als de breedheid in ervaringen kunnen beide extreme vormen aannemen. Daarmee samenhangende ervaringspatronen duiden we aan als *ervaringsdeprivatie* en *ervaringsfragmentatie*. Dat geen van deze beide een positieve invloed heeft op inzetbaarheidskansen is evident.

Ervaringsconcentratie kan met de toenemende leeftijd op drie van belang zijnde domeinen of gebieden ontstaan, op leerstrategisch, vakinhoudelijk en sociaal-cultureel gebied.

- a) *Leerstrategisch* gezien blijft de ervaringsopbouw op oudere leeftijd vaak beperkt tot informeel, al doende leren of zelfs tot niet-intentionele leerprocessen. Er is dan sprake van scholingsconcentratie. Het totale scala aan strategieën om nieuwe dingen te leren zal met

het ouder worden soms zelfs worden gereduceerd tot hetgeen wel incidenteel of intuïtief leren wordt genoemd. En voor zover leeractiviteiten worden benut, betreft het bij voorkeur aanvullingen op bekende terreinen. Formele activiteiten worden steeds minder benut. Naar verhouding zal een bescheiden scholingsverleden eerder tot een beperking van formele leervaardigheden leiden en tot het ontwijken van toekomstige scholingsgelegenheden. De door leerstrategische ervaringsconcentratie bewerkstelligde obsoletie (met name technische obsoletie) ‘oplossen’ via bijscholing is in dat geval een moeilijke zaak.

- b) *Vakinhoudelijk gezien* blijft de ervaringsopbouw op oudere leeftijd vaak beperkt tot kleinere taakaanpassingen. Er is dan sprake van functieconcentratie. Formele functie-wisselingen komen weinig voor. Op geleidelijk en informeel ontstane taakverschuivingen van eenvoudige aard kan vaak bij enige vakinhoudelijke concentratie nog wel worden ingespeeld, maar meer ingrijpende veranderingen in het takenpakket of de werkomgeving worden zo veel mogelijk ontlopen. Mobiliteit wordt vermeden. Door vakinhoudelijke ervaringsconcentratie ontstane obsoletie (met name economische obsoletie) is bij discontinue veranderingen op de arbeidsmarkt een bijna onoverkomelijke hindernis.
- c) *Sociaal-cultureel gezien* blijft de ervaringsopbouw op oudere leeftijd vaak beperkt tot accentverschuivingen. Er is dan sprake van netwerkconcentratie. De sociale omgevingen en de culturele lagen of groeperingen waarbinnen mensen zich bewegen, zullen met het toenemen van de leeftijd vaak worden beperkt tot een krimpend en verstarrend netwerk, tot een klein kringetje. Het bestaande netwerk van ‘oude relaties’ heeft op oudere leeftijd vaak de beschermende functie van een konvooi. Netwerkvernieuwingen op oudere leeftijd zijn doorgaans uitzonderlijk. Sociaal-culturele ervaringsconcentratie bevordert vooral een type obsoletie dat recentelijk is aangeduid als perspectivische obsoletie (Thijssen, 2001). Wij gaan daar hierna nog nader op in.

2.6.2. Obsoletie

Het valt niet moeilijk in te zien dat na een periode van versmalling en verstarring op elk van de genoemde drie gebieden de kans op vastlopen (zeker bij innovaties) nogal groot is, de beroepsmatige flexibiliteit in het algemeen nogal gering is en dat het verwerven van nieuwe, op een ruimere inzetbaarheid gerichte, kwalificaties door oudere personeelsleden extra inspanningen zal vereisen. In een dergelijke situatie is sprake van ‘achterstallig onderhoud’, van obsoletie, een verschijnsel dat kan worden omschreven als veroudering van kennis, vaardigheid en/of inzicht (Kaufman, 1995; Pazy, 2004). Recente verfijningen van diverse typen obsoletie en hun mogelijke relatie met genoemde varianten van ervaringsconcentratie brengen inzichten omtrent meer concrete problemdiagnoses en oplossingsrichtingen van ‘achterstallig onderhoud’ dichterbij, maar dat kan niet verhelen dat de kansen op succesvolle correcties van eenmaal ontstane ervaringsconcentratie en obsoletie afnemen naarmate dit proces verder is voortgeschreden (Neuman & Weiss, 1995; Van Loo, De Grip & De Steur, 2001; Sanders & De Grip, 2001; Thijssen, 1997).

Voorkómen is altijd beter dan genezen. En dat is precies waar een ouderenbeleid ‘nieuwe stijl’ bij aansluit. Een ouderenbeleid ‘nieuwe stijl’ is dus eigenlijk weinig anders dan een goed loopbaanbeleid, zo veel als mogelijk preventief gericht, met als aanvulling een daarbij aansluitend correctief deelbeleid om op eerder ontstane kleinere inzetbaarheidbeperkingen van oudere personeelsleden in te spelen (Groot & Maassen van den Brink, 1997; Kerkhoff, 1993; Thijssen, 1997). Curatief ouderenbeleid zou daardoor op termijn nagenoeg geheel overbodig moeten worden.

Op de vraag of ontwikkelingsactiviteiten die gericht zijn op het tijdig optimaliseren van ervaringsvariatie vergaande obsoletie altijd kunnen voorkomen past evenwel een genuanceerd

antwoord. Niet alles is te voorkomen en niet alle soorten ontwikkelingsactiviteiten zijn bevorderlijk voor ieder type ervaringsconcentratie of obsoletie.

Hiervoor is al aan de orde geweest dat recentelijk meer gedifferentieerde vormen van obsoletie zijn geïdentificeerd, iets waarop thans nader wordt ingegaan.

In de literatuur wordt reeds langere tijd een onderscheid gemaakt in diverse categorieën obsoletie. De in ons land meest gebruikte categorisatie betreft de tweedeling in technische obsoletie en economische obsoletie (Kerckhoff, 1993; Neumann & Weiss, 1995; Sanders & De Grip, 2001).

Technische obsoletie is beknopt aan te duiden als vermindering van actuele en potentiële arbeidscompetenties, bij voorbeeld door gebrek aan oefening (“use it or lose it”) of door slijtage (gezondheidsproblemen): personeelsleden zijn daardoor niet meer in staat tot een arbeidsprestatieniveau dat zij eerder nog wel konden bereiken.

Economische obsoletie heeft te maken met arbeidsmarkteconomische verschuivingen. Ook al verminderen bepaalde technische competenties van personeelsleden niet, dan kunnen tussen vraag en aanbod op de (interne of externe) arbeidsmarkt discrepanties ontstaan waardoor aan voor handen zijnde competenties weinig of geen behoefte meer bestaat.

Beide typen obsoletie zijn kortgeleden nader onderverdeeld (Van Loo, De Grip & De Steur, 2001; Sanders & De Grip, 2001), hetgeen mogelijkheden voor meer gepreciseerd onderzoek en beleid biedt.

Van beide hoofdtypen van obsoletie is in onderzoek reeds vaker aangetoond dat zij vervroegde uitstroom uit het arbeidsproces deels kunnen verklaren. In recent onderzoek viel echter herhaaldelijk een obsoletie-gerelateerd verschijnsel op, dat niet bij beide eerdergenoemde typen kon worden ingedeeld, maar dat wel een evidente verklaring lijkt te vormen voor vervroegde uitstroom uit het arbeidsproces, een verschijnsel dat in 2001 voor het eerst is beschreven en is aangeduid als *perspectivische obsoletie* (Thijssen, 2001).

Arbeidskrachten die kampen met perspectivische obsoletie worden gekenmerkt door een ‘ouderwetse’ visie op arbeid. Daarvan is sprake als het perspectief van (oudere) arbeidskrachten op de door hen geprefereerde beroepsontwikkeling (vak- en/of organisatieontwikkeling) door de “heersende elite” wordt beschouwd als anachronistisch of tenminste als achterhaald, als obsoleet dus. Zeker als hun meest favoriete beroepsbeeld door bijna geen enkele relevante referentiegroep meer wordt gedeeld (terecht of ten onrechte, dat doet er niet toe) ontstaan er vaak problemen. Een voorbeeld daarvan is een leraar geschiedenis die kennisoverdracht door het vertellen van historische verhalen als de essentie van zijn beroep beschouwt en die dit inzicht niet kan of wil relativiseren in een schoolomgeving die zelfwerkzaamheid van de leerling tot centraal didactisch concept heeft gekozen, is daar een voorbeeld van. Een ander voorbeeld, bekend uit de literatuur, is de zogeheten kwestie Buikhuisen (Breeuwsma, 2002). Buikhuisen, voormalig hoogleraar criminologie te Leiden, legde sterk de nadruk op biologische determinanten van criminaliteit in een periode dat alom de nadruk werd gelegd op milieufactoren, omdat opvoedingsoptimisme als misdaadpreventie overal opgeld deed. Hij heeft teleurgesteld vervroegd afscheid genomen, terwijl zijn vakgebied zich na vele jaren langzaam heeft ontwikkeld in de door hem voorgestane richting. De kans op herwaardering van een obsoleet geacht perspectief in de (verre) toekomst is echter weinig relevant. Het gaat erom dat arbeidskrachten met perspectivische obsoletie vaak kampen met ernstige beroepsidentiteitsproblemen die gemakkelijk ertoe kunnen leiden dat zij teleurgesteld of zelfs verbitterd de arbeidsmarktarena verlaten. Essentieel is dat het bij perspectivische obsoletie niet gaat om gelijk of ongelijk in absolute zin, maar dat de betreffende arbeidskrachten daar wel de nadruk opleggen vanwege hun beperkte relativeringmogelijkheden betreffende hun visie op het zich ontwikkelend beroepsleven. Een versmald en verstard netwerk, in casu sociaal-culturele ervaringsconcentratie, blokkeert vaak

de uitwisseling met “andersdenkenden” waardoor relativering van het eigen arbeidsperspectief wordt belemmerd.

Afsluitend kan worden gesteld dat diverse typen van obsoletie te onderscheiden zijn die elk op andere wijze een bedreiging vormen voor de inzetbaarheid van (oudere) arbeidskrachten in een veranderende arbeidsomgeving. Echter, niet leeftijd maar veeleer ervaringsconcentratie geldt als een belangrijke indicator voor obsoletie.

2.7. Slot

Terugkijkend op de voorgaande beschouwing is vast te stellen dat er zich in de afgelopen decennia nogal wat ontwikkelingen hebben voorgedaan die van belang zijn voor ouderenbeleid in arbeidsorganisaties. Er is sprake van beleidsstrategische accentverschillen en van verschuivingen in mogelijke verklaringen voor vervroegde uitstroom van oudere werknemers uit het arbeidsproces.

De twijfels die bestaan (zie 2.2) omtrent de mogelijkheid en wenselijkheid van de vervroegde uitstroom van oudere werknemers maken het identificeren van vertrekgerichte en behoudgerichte beleidsmaatregelen tot meest essentiële dimensie van beleidsbenaderingen in arbeidsorganisatie, terwijl daarnaast het al dan niet accepteren van een met de leeftijd afnemende inzetbaarheid een belangrijke beleidskenmerkende dimensie is. Het feit dat deze beide dimensies besloten liggen in de eerder beschreven vierdeling van beleidsstrategische varianten (zie 2.3) rechtvaardigt de conclusie dat deze categorisatie een adequaat vertrekpunt vormt voor het identificeren van karakteristieken van ouderenbeleid. Gezien de constatering van een toename van mengvormen in de jaren negentig kan evenwel met een ideaaltypische karakteristiek niet worden volstaan, maar ligt een nadere specificering van beleidsmaatregelen binnen deze vier categorieën in de rede.

In hoeverre deze ontwikkeling van mengvormen en de afnemende “alleenheerschappij” van de verversingsstrategie in de recente periode van laagconjunctuur is gecontinueerd, is onbekend, hetgeen eveneens geldt voor mogelijke ontwikkelingstendenties in beleidsdiscrepanties tussen het werkelijk gerealiseerd en het wenselijk geacht ouderenbeleid.

Uit de voorgaande theoretische oriëntatie valt af te leiden dat niet slechts diverse kenmerken op organisatieniveau (organisatie-externe en –interne context) invloed hebben op het ouderenbeleid van arbeidsorganisaties. Van oudere werknemers en hun directe lijnmanagers mogen belangrijke invloeden worden verwacht, althans zeker op het werkelijk gerealiseerd beleid. In de praktijk lijkt de speelruimte van lijnmanagers vrij groot om naar eigen voorkeur al dan niet te proberen het behoud of het vertrek van oudere medewerkers te beïnvloeden. Of die speelruimte wordt gebruikt voor keuzedifferentiatie naar de sterk uiteenlopende arbeidsmogelijkheden van oudere werknemers is blijkens recente studies twijfelachtig (Henkens & Van Solinge, 2003; Thijssen & Maassen van den Brink, 2002).

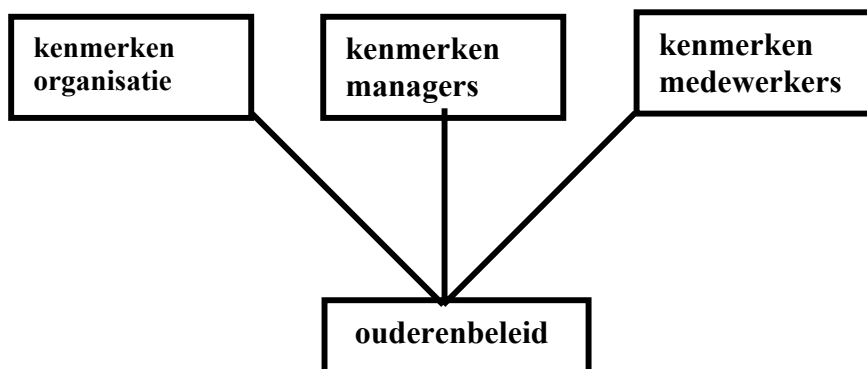
Individuele push- en pull-factoren van oudere werknemers, zoals ervaringsconcentratie obsoletie, gezondheidsverwachting, waardering (2.5 en 2.6), zijn keuzetheoretische componenten die tot sterke vertrekpreferenties kunnen leiden, vaak zonder dat hun lijnmanagers actief daarop inspelen.

Van de diverse actoren die invloed hebben op het gevoerde ouderenbeleid blijkt de rol van de lijnmanagers lange tijd veronachtzaamd, ofschoon hun invloed op het al of niet uitstromen van oudere personeelsleden niet mag worden onderschat. Uit de geraadpleegde literatuur komen als van belang zijnde managementgebonden factoren naar voren (2.4): het streven naar een piramidale leeftijdsopbouw, het hanteren van negatieve stereotypen, het ontbreken van de

bereidheid en bekwaamheid tot loopbaanbegeleiding en tot inspelen op verschillen tussen ouderen met meer en met minder arbeidsmogelijkheden. Gezien zeer beperkte empirische informatie hieromtrent is er alle reden om in dit onderzoek managerskenmerken als mogelijke verklaring voor gerealiseerd ouderenbeleid veel nadruk te geven.

Samenvattend kan worden gesteld dat een en ander een theoretisch model legitimeert waarin een kenschets van het ouderenbeleid in arbeidsorganisaties, met name het werkelijk gerealiseerde ouderenbeleid, een centrale plaats inneemt, terwijl van de mogelijke invloeden daarop diverse lijnmanagerkenmerken als meest belangrijk worden beschouwd. Dat daarnaast organisatiegebonden factoren en individugebonden factoren direct dan wel indirect van invloed kunnen zijn op het gerealiseerd beleid is evident, maar gezien de focus van dit onderzoek van secundaire aard. Figuur 2.3 vat dit theoretisch model op hoofdlijnen schematisch samen.

Figuur 2.3 Schema hoofdconclusies variabelen



Ten slotte nog dit.

Bij deze theoretische oriëntatie is steeds consequent het begrip ouderenbeleid gehanteerd, als een begrip waarachter een diversiteit van varianten schuil kan gaan. In de geraadpleegde literatuur over ouderenbeleid wordt echter vaak gebruik gemaakt van aantrekkelijker klinkende begrippen, zoals seniorenbeleid, levensloopbeleid, generatiebewust- of leeftijdsbewust personeelsbeleid, waarbij de laatstgenoemde term relatief het vaakst als vervanger van ouderenbeleid wordt gehanteerd. Het is zeker niet zo dat met deze termen eenduidige achterliggende definities worden aangeduid, zij het dat deze eufemistische aanduidingen vaker refereren aan hetgeen hiervoor een ouderenbeleid “nieuwe stijl” is genoemd. Deze begrippen hebben met name gemeenschappelijk dat het woord “ouder” wordt vermeden, doorgaans omdat dit woord negatieve stereotypen kan oproepen. In het verdere verslag van dit onderzoek zal naast het begrip ouderenbeleid ook het begrip leeftijdsbewust personeelsbeleid (LBP) gebruikt worden, mede afhankelijk van het begrip dat in de onderzochte organisatie(s) wordt gebruikt. Ongeacht het gebruikte begrip gaat het in dit verslag om onderzoek naar ouderenbeleid “oude stijl” en “nieuwe stijl”.

Hoofdstuk 3. Onderzoekopzet en verantwoording van de uitvoering van het onderzoek

3.1. Inleiding

Deze inleiding zal een korte uitleg geven over de functie van het pilotonderzoek ten opzichte van het hoofdonderzoek. Bij de verantwoording van opzet en uitvoering van het onderzoek zal namelijk worden uitgegaan van het hoofdonderzoek. In volgende paragrafen wordt aandacht besteed aan de vraagstelling (3.2), de keuze van sectoren en organisaties en de gehanteerde steekproefprocedure (3.3), de methoden die voor de dataverzameling zijn gebruikt (3.4) en de definiëring en operationalisatie van de centrale begrippen (3.5).

Het hoofdonderzoek is uitgevoerd in 2004 en voorbereid door een pilotonderzoek in 2003. Het doel van de pilot was tweeledig. Ten eerste een inhoudelijke verkenning en uitwerking van de concepten die de basis vormen van het onderzoek en leidend zijn voor de vraagstelling. Daarvoor is literatuur bestudeerd en zijn gesprekken met deskundigen gevoerd. Het tweede doel van de pilot was het uittesten van de ontwikkelde instrumenten in de vorm van schriftelijke vragenlijsten voor diverse actoren.

De informatie die met deze vragenlijsten is verzameld, is gebruikt om de validiteit van de ontwikkelde instrumenten te onderzoeken. Er bleek inderdaad reden om de operationalisatie van sommige concepten enigszins bij te stellen. Bovendien gaven de half-gestructureerde interviews die eveneens in het pilotonderzoek gehouden zijn met leidinggevenden en oudere medewerkers aanleiding om enkele nieuwe vragen op te nemen. Het gevolg van deze bijstellingen is dat de onderzoeksinstrumenten van de pilot en het hoofdonderzoek niet naadloos op elkaar passen. Toch is er voor gekozen om de bevindingen van het pilotonderzoek naar het ouderenbeleid van organisaties in het Schildersbedrijf en de Beroeps- en VolwassenenEducatie wel op te nemen in dit rapport. Hoewel formeel niet behorend tot het pilotonderzoek is het onderzoek naar ouderenbeleid in gemeenten ook uitgevoerd met de onderzoeksinstrumenten van de pilot; de reden daarvoor ligt in de logistieke planning en doorlooptijd van het onderzoek. Aangezien de vraagstelling en operationalisatie van het hoofdonderzoek de analyse en rapportage in dit eindverslag sturen, zal voor de beantwoording van een enkel onderdeel van de vraagstelling slechts de informatie gebruikt kunnen worden van organisaties uit grafimedia, groothandel en financiële dienstverlening.

3.2. Vraagstelling

De eerste ideeën die ten grondslag liggen aan het onderhavige onderzoek dateren van 2001 (zie Thijssen, 2001) toen er sprake was van een krappe arbeidsmarkt en een economische hoogconjunctuur. Een vraag was hoe organisaties het werk zouden aan kunnen zonder oudere werknemers langer in dienst te houden. Er waren aanwijzingen dat de denkbeelden over ouderenbeleid in arbeidsorganisaties enigermate veranderden en dat beleidsmaatregelen die het collectief vervroegd uittreden bevorderden niet meer overal als ideaalbeeld werden beschouwd. Het vermoeden bestond dat er een verschuiving van wenselijk geacht beleid gaande was in de richting van beleidsmaatregelen die zich richten op het optimaal inzetbaar houden van werknemers door middel van ontwikkelingsactiviteiten. Een dergelijke verschuiving op het vlak van wenselijk geachte beleidsmaatregelen zou tot een discrepantie (kunnen) leiden met de beleidsmaatregelen die in werkelijkheid worden gerealiseerd (vervroegd uittreden) en de oorspronkelijke onderzoeksvraag was er op gericht vast te stellen

of zich (dergelijke) discrepanties voordeden en welke oplossingsrichtingen als haalbaar en relevant werden ervaren (zie Thunnissen et al, 2000).

Ten tijde van de voorbereiding van het pilotonderzoek veranderde de economische situatie en de situatie op de arbeidsmarkt ingrijpend, hetgeen ook de aard van mogelijk discrepanties veranderde. In aansluiting daarop is de onderzoeksvraag enigszins bijgesteld en zijn bepaalde deelvragen geclusterd, maar de gerichtheid op belangrijke karakteristieken van het ouderenbeleid in arbeidsorganisaties bleef onverkort gehandhaafd.

Dit heeft geresulteerd in de volgende centrale onderzoeksvraag:

Welke karakteristieken van ouderenbeleid zijn in arbeidsorganisaties vast te stellen en welke actorkenmerken zijn hiervoor van belang?

Deze hoofdvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

1. Welke typen beleidsmaatregelen die invloed kunnen hebben op arbeidsparticipatie van oudere werknemers worden in de praktijk van arbeidsorganisaties het meest gerealiseerd en het meest wenselijk geacht, en in hoeverre is er sprake van discrepanties tussen werkelijk en wenselijk beleid?
2. In hoeverre is er sprake van overeenkomst in beleidspercepties tussen betrokken actoren met betrekking tot ouderbeleid in arbeidsorganisaties?
3. Welke actorgebonden kenmerken van 50-plus medewerkers en hun managers zijn van belang voor ouderenbeleid in arbeidsorganisaties?

De hoofdvraag en de deelvragen zoals die hier geformuleerd worden, zijn verfijningen ten opzichte van het pilotonderzoek (Leisink et al 2003, p.25). In de hoofdvraag is het begrip 'arbeidsorganisaties' toegevoegd om te expliciteren dat het in dit onderzoek gaat om het ouderenbeleid van arbeidsorganisaties ter onderscheiding van andere instellingen. Verder wordt in het hoofdonderzoek gesproken van 'actorkenmerken' waar in de pilot de term 'invloedsfactoren' gehanteerd is. De invloed van bepaalde factoren is moeilijk te bewijzen terwijl wel goed is aan te geven welke actorkenmerken van belang zijn.

3.3. Keuze van sectoren en organisaties en steekproefprocedure

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat er aanzienlijke verschillen in leeftijdsopbouw van personeel naar sector bestaan; bijvoorbeeld in het onderwijs en openbaar bestuur behoort bijna 40% van de werknemers tot de leeftijdscategorie 45 jaar of ouder terwijl dat in de horeca minder dan 20% is (Remery et al, 2001, p. 25-26). Daarmee bestaan er ook verschillen in de consequenties van veroudering van personeel voor organisaties en hun personeelsbeleid. Wat betreft het personeelsbeleid zelf lijken er ook voor de arbeidsparticipatie van oudere werknemers relevante verschillen tussen sectoren te bestaan. Brits onderzoek (Boyne, Jenkins & Poole, 1999) toonde bijvoorbeeld aan dat op het gebied van beleid ten aanzien van functionele flexibiliteit, opleiding en ontwikkeling, en gelijke kansen en welzijn van werknemers significante verschillen bestaan tussen de publieke en private sectoren, en dat deze verschillen blijven bestaan na controle voor andere organisatiekenmerken zoals personeelsomvang en tak van bedrijvigheid (industrie versus dienstverlening).

Op grond van voorgaande overwegingen is in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen industrie/bouwnijverheid, commerciële en publieke dienstverlening. Binnen elk van deze drie bedrijfstakclusters zal het onderzoek zich richten op twee sectoren, namelijk:

1. industrie/bouwnijverheid: Schildersbedrijf; Grafimedia
2. commerciële dienstverlening: Groothandel; Financiële Dienstverlening
3. publieke dienstverlening: Beroeps- en VolwassenenEducatie; Gemeente

Er is voor gekozen in elke sector het ouderenbeleid in een kleine organisatie en in een grote organisatie te bestuderen. Wat als ‘klein’ of ‘groot’ geldt, verschilt nogal per sector: een organisatie met honderd werknemers geldt als ‘groot’ in het schildersbedrijf en als ‘klein’ voor ROC’s. Het belang van het onderscheid is gelegen in de betekenis die personeelsomvang heeft voor personeelsbeleid in het algemeen en ten dienste van oudere werknemers. Zo constateren Remery et al (2001, p. 8-9) dat de personeelsomvang van een organisatie van belang is voor de mogelijkheden om een passende functie te vinden en wijzen Dorhout, Maassen van den Brink en Groot (2002, p. 38) op de relevantie van personeelsomvang voor de deelname van ouderen aan opleidingen.

In de sector financiële dienstverlening is het niet gelukt dit design vol te houden. Een grote organisatie heeft als gevolg van interne omstandigheden medewerking afgezegd op een moment dat het hoofdonderzoek al in een vergevorderd stadium was. Daardoor is het niet mogelijk geweest een nieuwe organisatie te benaderen. Het onderzoek in de financiële dienstverlening betreft daarom slechts één (kleine) organisatie.

Aangezien de sector grafimedia verhoudingsgewijs veel kleinere bedrijven kent met relatief geringe aantallen leidinggevenden, is er voor gekozen om drie bedrijven te onderzoeken. Het onderzoek naar ouderenbeleid in arbeidsorganisaties is dus gebaseerd op gegevens over twaalf organisaties in zes verschillende sectoren.

De onderzoekers hebben in het algemeen moeite moeten doen om organisaties bereid te vinden tot medewerking aan het onderzoek. De eisen die aan potentieel belangstellende organisaties werden gesteld, waren: 1. het hebben van een verhoudingsgewijs substantieel aandeel oudere werknemers, en 2. de bereidheid om informatie over personeel en personeelsbeleid beschikbaar te stellen alsmede tijd van managers en medewerkers voor het houden van interviews. De aarzeling over deelname aan het onderzoek kwam doorgaans voort uit veranderingen die in de organisatie gaande waren en die tijd en aandacht van managers en medewerkers vergden. De reden voor deelname lag doorgaans in het besef dat het van belang was om beleid inzake duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen en dat het onderzoek daar een goede gelegenheid voor bood.

Voorgaande criteria resulteerden in de deelname van:

- in het schildersbedrijf: een groot bedrijf met bijna 110 personeelsleden en een klein bedrijf met 13 personeelsleden,
- in de grafimedia sector: een redelijk groot bedrijf met 140 personeelsleden, een bedrijf met 105 medewerkers en een klein bedrijf met 36 personeelsleden,
- in de groothandel: een groot bedrijf met ongeveer 2750 personeelsleden en een kleine organisatie waarvan het preciese aantal werknemers onbekend is maar die ruim 80 oudere medewerkers in drie vestigingen aan het werk heeft,
- in de financiële dienstverlening: een kleine organisatie met 1700 personeelsleden,
- in de beroeps- en volwasseneneducatie: een groot Regionaal OpleidingsCentrum met ruim 1200 personeelsleden en een kleine instelling met ruim 350 personeelsleden,
- in de lokale overheid: een grote gemeente met 5000 personeelsleden en een kleine gemeente met 70 personeelsleden.

3.4. Wijze van dataverzameling

Voor de verzameling van onderzoeksgegevens is gebruik gemaakt van een schriftelijke enquête en van half-gestructureerde interviews.

In het hoofdonderzoek zijn twee verschillende schriftelijke vragenlijsten gebruikt. Een vragenlijst voor managers over wenselijk geacht en werkelijk gerealiseerd ouderenbeleid, hun attitudes ten opzicht van ouderen en een aantal organisatiekenmerken. Een vragenlijst voor oudere medewerkers over werkelijk gerealiseerd ouderenbeleid en attitudes omtrent langer doorwerken.

Deze vragenlijsten zijn aangepast ten opzichte van het pilotonderzoek. In de pilot-fase van het onderzoek zijn namelijk vier verschillende schriftelijke vragenlijsten ontwikkeld. (1) Een vragenlijst over organisatiekenmerken in te vullen door het hoofd Personeel&Organisatie of een andere deskundige. (2) Een vragenlijst over wenselijk geacht en werkelijk gerealiseerd ouderenbeleid in te vullen door een lid van de directie met de verantwoordelijkheid voor personeelsbeleid. (3) Een vragenlijst over wenselijk geacht en werkelijk gerealiseerd ouderenbeleid voor lijnmanagers. (4) Een vragenlijst voor (oudere) medewerkers over werkelijk gerealiseerd ouderenbeleid en attitudes met betrekking tot langer doorwerken. Ten eerste is in het hoofdonderzoek geen gebruik gemaakt van de aparte vragenlijst over organisatiekenmerken omdat de respons in de pilot niet was zoals verwacht. Sommige organisaties bleken wel in staat de gevraagde informatie te leveren voor de organisatie als geheel maar niet of onvolledig voor het niveau van afdelingen. Derhalve is in het hoofdonderzoek een selectie van items toegevoegd aan de vragenlijst voor managers. Ten tweede is in het hoofdonderzoek geen gebruik gemaakt van de aparte vragenlijst voor een lid van de directie omdat in de vraagstelling de nadruk op een mogelijke discrepantie tussen organisatietop en lijn, tussen wenselijk en werkelijk beleid niet gecontinueerd is. Ten derde zijn in het hoofdonderzoek voor de enquête onder medewerkers alleen de 50+ medewerkers benaderd. In de pilot-fase is de betreffende vragenlijst ook aan werknemers jonger dan 50 jaar verstrekt maar uit opmerkingen bij de geretourneerde vragenlijsten bleek dat deze in veel gevallen geen oordeel konden geven over de activiteiten van hun manager ten aanzien van ouderenbeleid.

De opzet voor het hoofdonderzoek was om in een kleine organisatie alle lijnmanagers en alle 50-plus medewerkers te enquêteren en alle managers te interviewen, en in een grote organisatie vier afdelingen te selecteren en in elk ervan de lijnmanager(s) en hun oudere medewerkers te enquêteren en de lijnmanager en één van diens oudere medewerkers te interviewen. In het geval van een kleine organisatie zou er dus sprake zijn van een populatie-onderzoek en in een grote organisatie van een cluster-steekproef.

In de praktijk van het onderzoek is deze opzet gelang de feitelijke omstandigheden in de organisaties toegepast. In de hoofdstukken waarin de resultaten voor de afzonderlijke organisaties gerapporteerd worden, zal een toelichting gegeven worden op de respons per organisatie. In het algemeen geldt dat het gekozen onderzoeksdesign kwetsbaar is gebleken voor non-respons. In de opzet van de data-verzameling is er naar gestreefd een koppeling te maken tussen de individuele lijnmanager en zijn/haar (oudere) medewerkers, teneinde de lijnmanager's beoordeling te kunnen vergelijken met de perceptie daarvan door de oudere medewerkers zelf. Indien echter een lijnmanager de schriftelijke vragenlijst (ook na rappèl) niet retourneert, zoals bijvoorbeeld in het geval van 2 van de 6 sectordirecteuren van het kleine ROC, is deze directe vergelijking niet meer te maken. Bovendien is deze vergelijking op het niveau van afzonderlijke organisatie-onderdelen gevoelig voor geringe aantallen respondenten. De consequentie daarvan is dat op het niveau van kleine organisaties en organisatie-onderdelen het met behulp van statistische analyse beantwoorden van verschil- en samenhangvragen en het toetsen van de significantie daarvan niet zinvol is. Dergelijke onderzoeksvragen kunnen wel op organisatie-overstijgend niveau met behulp van statistische analyse beantwoord worden (zie hoofdstuk 10).

3.5. Definiëring en operationalisatie van variabelen

In deze paragraaf komen de omschrijvingen en de operationalisaties aan de orde van de belangrijke begrippen uit de centrale onderzoeksvraag en de daarop aansluitende deelvragen. De nadruk zal liggen op operationalisaties van begripsomschrijvingen zoals die in de schriftelijke vragenlijsten zijn gebruikt. Bij de half-gestructureerde interviews die afgenomen zijn, is per deelvraag een topiclijst gehanteerd uitgaande van dezelfde begripsomschrijvingen die aan de schriftelijke vragenlijsten ten grondslag lagen, maar zonder de daarin opgenomen specificatie van operationalisaties in antwoordalternatieven die in schriftelijke vragenlijsten gebruikelijk is. Omwille van de leesbaarheid wordt de uitleg in deze paragraaf gericht op de kernvariabelen van dit onderzoek.

In dit onderzoek gaat het om variabelen die van belang zijn voor ouderenbeleid, of wat in andere publicaties wel wordt aangeduid als leeftijdsbewust dan wel leeftijdsspecifiek personeelsbeleid (zie bijvoorbeeld Thunnissen, 2001). De verschillende termen hebben hun voor- en nadelen, waar hier niet op zal worden ingegaan. Waar het om gaat in dit onderzoek is het (personeels-)beleid in arbeidsorganisaties dat in het bijzonder gericht is op de met de leeftijd vaak toenemende en/of samenhangende inzetbaarheidsproblemen (Thijssen, 2001, p.10). Een prealabele kwestie bij dergelijk onderzoek is de omschrijving van het begrip “oudere werknemer”. In dit onderzoek wordt daaronder verstaan: werknemers van vijftig jaar en ouder. Ouder worden en leeftijdstoename is een proces meer dan een moment, reden waarom iedere begrenzing arbitrair is, maar de keuze voor vijftig jaar betekent een aansluiting bij een recentelijk vaak gekozen criterium (zie bv Henkens & van Solinge, 2003).

Voor het overige zijn de belangrijkste begrippen te ordenen in een drietal clusters: (A) beleidskenmerken, (B) managerskenmerken en (C) individuele kenmerken, i.c. kenmerken van oudere werknemers. Hierna worden de beoogde begrippen per cluster aan de orde gesteld.

A. Beleidskenmerken

Gezien de aard van de vraagstelling vormt het cluster beleidskenmerken de belangrijkste groep van variabelen. Deelvraag 1 en 2 zijn geheel gebaseerd op variabelen die als beleidskenmerken te beschouwen zijn, de derde en laatste deelvraag ten dele. Het gaat hierbij om de navolgende beleidskenmerken: werkelijk beleid, wenselijk beleid, beleidsdiscrepantie tussen wenselijk en werkelijk beleid, percepties van daadwerkelijke beleidsmaatregelen.

Bij diverse beleidskenmerken worden behoudgerichte en vertrekgerichte maatregelen tegenover elkaar gesteld.

Onder de *vertrekgerichte* maatregelen worden verstaan de activiteiten gericht op financiële vertrekcondities, die vervroegde uitstroom bevorderen dan wel afremmen.

Onder de *behoudgerichte* maatregelen worden verstaan de activiteiten gericht op een betere inhoudelijke afstemming tussen arbeidskracht en arbeidssituatie in de toekomst, met name door versterking van arbeidskwalificaties en/of door aanpassing van arbeidstaken.

A.1 Werkelijk beleid

Het werkelijk beleid kan worden omschreven als het in een organisatie daadwerkelijk aanwezige feitelijk geheel aan maatregelen gericht op het vertrek dan wel het behoud van 50-plussers. In feite gaat het hier om het meest centrale begrip in dit onderzoek. Daarom is dit begrip op meerdere manieren geoperationaliseerd en gemeten.

A.1.1 Strategische hoofdlijn in de praktijk. Hierbij gaat het om een globale karakteristiek van doelgerichtheid in werkelijk beleid, namelijk behoudgericht of vertrekgericht. Hiervoor is één vraag geformuleerd over de nadruk van inspanningen van managers: gericht op vertrek of behoud van oudere medewerkers. Omdat deze beleidsmatige nadruk voor diverse typen van oudere personeelsleden kan verschillen, is deze ene vraag herhaald voor doelgroepen met tegenovergestelde kenmerken (b.v. wel/niet bijgeschoold, wel/niet hogere functie, etc.). Op die wijze ontstaat een globaal beeld van de strategische hoofdlijn inzake ouderenbeleid in de praktijk. Deze meting hiervan is beperkt tot het hoofdonderzoek, omdat de behoefte aan een globale indicator voor de hoofdlijn van het werkelijk gevoerde ouderenbeleid pas naar voren kwam na het pilot-onderzoek, mede gezien de complexiteit van metingen van strategische varianten, die hierna aan de orde komen.

A.1.2 Strategische varianten in de praktijk. Hierbij gaat het om de aard van de beleidsmatige aandacht die door lijnmanagers in een organisatie daadwerkelijk wordt geconstateerd, geordend naar een viertal strategische varianten: de beleidsaandacht voor twee typen vertrekgerichte maatregelen en voor twee typen behoudgerichte maatregelen, zoals die eerder zijn omschreven. Met betrekking tot deze beleidsstrategische varianten is gelet op een drietal kenmerken namelijk: de strategische variant die prioriteit krijgt, de veelheid aan strategische maatregelen (gemeten over de vier varianten samen) en de mate van concentratie in beleidsmaatregelen binnen één strategische variant.

De werkelijke beleidsaandacht voor strategische varianten is gedurende het gehele onderzoek (in pilot en hoofdonderzoek) vastgesteld op basis van vragen afgeleid uit en corresponderend met een viertal stereotypen van ouderenbeleid zoals die in eerder vermelde literatuur (zie hoofdstuk 2) zijn omschreven.

De operationalisaties van (A.1.1) strategische hoofdlijn en (A.1.2) strategische varianten kunnen worden beschouwd als een globale, respectievelijk genuanceerde karakteristiek van werkelijk beleid.

A.1.3 Organisatie-informatie ten behoeve van de beleidspraktijk. Hierbij gaat het om kwantitatieve beleidsinformatie over ouderenbeleid die een arbeidsorganisatie voor handen heeft, in het bijzonder in de vorm van kengetallen die een indicatieve basis vormen voor enerzijds het gerealiseerd beleid (b.v. percentage vervroegd uitgestroomde 50-plussers in afgelopen periode) en anderzijds voor de evaluatie van de bestaande beleidspraktijk (b.v. percentage 50-plussers, scholingsniveau 50-plussers, etc.). Daarnaast gaat het om meer kwalitatieve informatie, met name over het al of niet aanwezig zijn van een richtinggevend kader voor ouderenbeleid op organisatieniveau en de inhoud van een dergelijk kader, anders dan wat op overstijgend niveau in CAO-verband is afgesproken. Het betreft hier derhalve de vraag welke richtlijnen voor ouderenbeleid (anders dan CAO-afspraken) op de werkvloer aan lijnmanagers ter beschikking staan om hun handelen op te baseren.

Zowel gegevens over de kwantitatieve beleidsinformatie (kengetallen) als de kwalitatieve informatie (beleidskader) zijn globaal geïnventariseerd op grond van open vragen. Het betreft hier op organisatie-niveau beschikbare informatie als conditie voor het beleidsmatig handelen van managers in de praktijk.

A.2 Wenselijk beleid: strategische varianten zoals gewenst

Het wenselijk beleid kan worden omschreven als het in een organisatie wenselijk geachte geheel aan maatregelen gericht op het vertrek dan wel het behoud van 50-plussers.

Dit begrip speelt een minder centrale rol in dit onderzoek dan het werkelijk beleid, reden waarom hier met een beperktere operationalisatie is volstaan.

Voor de operationalisatie van wenselijk beleid en de aspecten van strategische varianten die daarbij zijn gemeten geldt mutatis mutandis hetgeen eerder hierover is vermeld bij strategische varianten in de praktijk (zie A.1.2). Ook bij de meting van wenselijke strategische

varianten gaat het om de identificatie van drie aspecten: veelheid, concentratie en prioriteit van beleidsaandacht, die zowel in het pilot- als in het hoofd-onderzoek zijn vastgesteld.

A.3 Beleidsdiscrepantie

Bij beleidsdiscrepantie gaat het niet om een nieuw concept, dat los staat van eerder beschreven begrippen. Het betreft hier het verschil tussen wenselijk en werkelijk beleid, zoals dat aan de hand van beleidsstrategische varianten is getypeerd (vergelijk de omschrijvingen onder A.2 en A.1.2).

A.4 Percepties daadwerkelijke beleidsuitvoering

Daarnaast is voor beleidsmaatregelen de *beleidsuitvoering* door de lijnmanager onderzocht. Hieronder wordt verstaan het geheel van loopbaangebonden managementactiviteiten ten behoeve van oudere medewerkers, met het oog op hun behoud of vertrek.

Dat de direct betrokken actoren, namelijk oudere medewerkers en hun managers, dergelijke activiteiten verschillend kunnen waarnemen, is in de literatuur vaak aan de orde gesteld. Meer in zijn algemeenheid mag worden verwacht dat zelfoordelen en oordelen van anderen van elkaar verschillen, i.c. dat managersoordelen over hun eigen beleidsvoering significant gunstiger zullen uitvallen dan die van hun oudere medewerkers. Daarom is de beleidsuitvoering door managers vanuit twee verschillende perspectieven vastgesteld: zoals gepercipieerd door oudere medewerkers en zoals gepercipieerd door hun directe managers. De percepties van uitgevoerde beleidsactiviteiten zijn gemeten aan de hand van een speciaal daartoe opgesteld instrument bestaande uit een reeks van vraagpunten. Deze punten zijn na afloop van het pilot-onderzoek geanalyseerd en geclusterd tot twee componenten, componenten die ook in het hoofdonderzoek zijn gemeten, namelijk:

1. support bij huidig functioneren
2. support bij verandering van functie (zowel bij herplaatsing als bij uitstroom)

Samenvattend kan worden gesteld dat de navolgende beleidskenmerken zijn gemeten:

A. Beleidskenmerken

A.1. werkelijk beleid

A.1.1 strategische hoofdlijn waarvoor aandacht bestaat in de praktijk

A.1.2 aandacht voor strategische varianten in de praktijk

A.1.3 organisatie-informatie ten behoeve van beleidspraktijk

A.2. wenselijk beleid:

aandacht voor strategische varianten zoals gewenst

A.3. beleidsdiscrepantie

verschil in aandacht tussen werkelijke en wenselijke strategische varianten

A.4. percepties daadwerkelijke beleidsuitvoering

A.4.1 beleidsuitvoering zoals gepercipieerd door managers

A.4.2 beleidsuitvoering zoals gepercipieerd door oudere medewerkers

B. Managerskenmerken

Managerskenmerken zijn gedefinieerd als het geheel van competenties, inzichten en preferenties zoals aanwezig bij leidinggevend van vijftig plussers.

Dit onderzoek is, uitgaande van de geraadpleegde literatuur, met name gericht op een beperkt aantal kenmerken die van invloed zouden kunnen zijn op de strategische hoofdlijn en de strategische varianten van het werkelijk beleid, met name begeleidingscompetenties, stereotiepe inzichten en preferenties over leeftijdsopbouw.

B.1 Begeleidingscompetenties van managers

Het begrip competentie is in dit verband ruim opgevat, namelijk het vermogen en de bereidheid om oudere medewerkers tijdens hun latere loopbaanfasen op bekwaame wijze te begeleiden. De meting hiervan in het pilot-onderzoek was beperkt tot een tweetal vragen. Gezien het daarna gebleken belang is voor het hoofdonderzoek gebruik gemaakt van een vragenlijst bestaande uit twee clusters van vragen: enerzijds gericht op het vermogen, anderzijds gericht op de bereidheid tot begeleiding.

Vanwege het feit dat een gebrekkig vermogen tot begeleiding doorgaans van invloed is op de bereidheid tot begeleiding mag worden verondersteld dat de scores voor deze componenten bepaald niet los van elkaar staan.

B.2 Negatieve stereotypen van managers

Uit de literatuur is bekend dat een hogere leeftijd vaak gepaard gaat met een meer negatieve stereotypering. Stereotypering is te omschrijven als een verschijnsel dat erop neer komt dat individuele verschillen slechts beperkt worden waargenomen: aan ouderen worden collectief bepaalde (negatieve) kwalificaties toegeschreven. In het gehouden onderzoek hebben we de bij managers bestaande negatieve stereotiepe inzichten met name gemeten op twee dimensies: flexibiliteit en arbeidsprestatie. Aangenomen mag worden dat een negatieve opvatting hierover samenhangt met het werkelijk beleid (strategische hoofdlijn en varianten) in die zin dat het bevorderen van vertrek verkozen wordt boven behoud naarmate dergelijke negatieve stereotypen sterker aanwezig zijn.

De twee genoemde stereotypen zijn zowel in het pilotonderzoek als in het hoofdonderzoek gemeten aan de hand van een vragenlijst. Na analyses op grond van het pilot-onderzoek zijn de stereotypen gemeten op basis van een tiental vragen. Na een lichte bijstelling zijn deze vragen opnieuw gebruikt in het hoofdonderzoek.

B.3 Preferenties managers over leeftijdsopbouw

Hierbij gaat het om voorkeuren van managers omtrent de leeftijdsopbouw binnen het organisatieonderdeel waaraan zij leiding geven. Uit eerder onderzoek (Boerlijst et al, 1993) is naar voren gekomen dat een meerderheid van managers een voorkeur heeft voor een leeftijdsopbouw met relatief veel jongeren, voor een piramidale leeftijdsopbouw dus, ondanks een toenemende ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking. Dat bleek, volgens genoemd onderzoek, managers niet ervan te weerhouden actief te streven naar hun preferente leeftijdsopbouw. In het onderhavige onderzoek is daarom de verwachting dat een bepaalde leeftijdspreferentie samenhangt met de werkelijke beleidsstrategie (behoud/vertrekgericht). Over preferenties van managers voor een bepaalde leeftijdsopbouw is niet alleen een bij genoemd verwachting aansluitende vraag gesteld, maar ook een drietal vragen over voorkeuren voor andere leeftijdsverdelingen, ten einde te kunnen nagaan welke andere preferenties aanwezig zijn en mogelijk invloed hebben op het werkelijk beleid.

Samenvattend kan worden geconstateerd dat de navolgende managerskenmerken zijn gemeten:

B. Managerskenmerken

B.1. begeleidingscompetenties

B.1.1 vermogen tot begeleiding

B.1.2 bereidheid tot begeleiding

B.2. negatieve stereotypen over oudere werknemers

B.2.1 negatieve stereotypering inzake arbeidsprestatie

B.2.2 negatieve stereotypering inzake flexibiliteit

B.3. preferenties van managers over leeftijdsopbouw

C. Individuele kenmerken van oudere werknemers

Tenslotte wordt ingegaan op individuele factoren van oudere werknemers die het werkelijk beleid kunnen beïnvloeden, zowel de strategische hoofdlijn van beleid alsook de strategische varianten. Het gaat hier om drie groepen van factoren: uitstroompreferenties, push-factoren en pull-factoren.

C.1 Uitstroombehoefte van oudere werknemers

Hierbij gaat het erom in hoeverre vijftig-plussers eerder dan de pensioengerechtigde leeftijd zouden willen uitstromen. In een CAO is vaak geregeld in hoeverre vervroegd uittreden mogelijk is, maar deze mogelijkheid is per definitie een collectief recht dat geen rekening kan houden met individuele verschillen in uitstroombehoefte. Het is mogelijk dat werknemers eerder zouden willen uittreden dan in de CAO als grens wordt gesteld, terwijl er aan de andere kant geen verplichting bestaat van CAO-rechten gebruik te maken als er (nog) geen uitstroombehoefte aanwezig is.

De uitstroombehoefte van oudere werknemers zijn in het pilot-onderzoek bepaald aan de hand van enkele vragen, die ten behoeve van het hoofdonderzoek zijn bijgesteld.

C.2 Pushfactoren

Onder pushfactoren worden werksituatie-gebonden factoren verstaan die het voor oudere medewerkers moeilijk maken om het arbeidsproces op passende wijze te continueren.

Daardoor neemt de druk toe om aan deze negatieve omstandigheden een einde te maken.

Factoren die hierbij een rol kunnen spelen zijn met name:

- geestelijke, lichamelijke en emotionele belasting, zoals ervaren door vijftig plussers;
- (on)mogelijkheid om veranderingen in het werk te hanteren vanwege een zekere overspecialisatie (versmalling) dan wel veroudering van expertise (obsoletie).

Beide aspecten zijn in het pilot-onderzoek zeer globaal vastgesteld en in het hoofdonderzoek wat meer specifiek op basis van vragen die aan eerdere onderzoeken zijn ontleend.

Het betreft hier factoren die invloed hebben op de onder C.1 besproken uitstroombehoefte en die daarmee indirect van invloed zijn op het werkelijk beleid zoals dat op de werkvloer wordt gerealiseerd.

C.3 Pull-factoren

Pull-factoren betreffen niet de werksituatie zelf. Bij pull-factoren gaat het om omstandigheden die het arbeidsexterne leven in mindere of meerdere mate aantrekkelijk maken. Ze kunnen worden gezien als de positieve tegenhanger van de push-factoren. Pull-factoren geven aan hoe aantrekkelijk de situatie wordt gezien buiten het huidige arbeidsleven.

Daartoe behoren met name:

-hoogte van inkomsten waar geen arbeid tegenover staat (VUT, prepensioen, etc.);
-attractiviteit van zelf te kiezen bezigheden (familie, hobby, vrijwilligerswerk, etc);
-sterkte van verwachtingen omtrent een zich gunstig ontwikkelende gezondheid.
Deze pull-factoren zijn in pilot-onderzoek en in hoofd-onderzoek op dezelfde wijze gemeten, namelijk aan de hand van vragen bekend uit eerder onderzoek.
Net als bij de push-factoren gaat het hier om factoren die van invloed zijn op de uitstroombehoefte van oudere werknemers en die als zodanig van indirecte invloed kunnen zijn op het werkelijk gerealiseerd beleid.

Samenvattend kan worden gesteld dat de navolgende individuele kenmerken van ouder werknemers zijn gemeten.

C. Individuele kenmerken van oudere werknemers

C.1 uitstroom-behoefte

C.2 pushfactoren

C.2.1 mate van arbeidsbelasting in lichamelijk, emotioneel en geestelijk opzicht

C.2.2 onmogelijkheid tot het hanteren van veranderingen

C.3 pullfactoren

C.3.1 hoogte van arbeidsloos inkomen (VUT, prepensioen, etc.);

C.3.2 attractiviteit van zelf te kiezen bezigheden;

C.3.3 sterkte van verwachtingen gunstiger gezondheid

Hoofdstuk 4. Resultaten: Schildersbedrijf

4.1. Inleiding

Dit hoofdstuk presenteert de resultaten van het onderzoek naar ouderenbeleid in het schildersbedrijf, eerst van een groot (paragraaf 4.2) en daarna van een klein schildersbedrijf (4.3). In deze inleiding wordt eerst enige informatie gegeven over voor oudere werknemers relevante maatregelen in de cao voor het schildersbedrijf. Verder worden de opzet van het onderzoek in het schildersbedrijf en de opzet van de rapportage in dit hoofdstuk toegelicht.

Schildersbedrijven zijn gebonden aan een collectieve arbeidsovereenkomst, waarin ook afspraken over vervroegde pensionering/vut en scholing zijn vastgelegd. De cao voor het Schilders- Afwerkings- en Glaszetbedrijf in Nederland die gold in de periode van het onderzoek liep tot eind april 2003, met uitzondering van enkele artikelen met een looptijd tot eind 2003 of tot eind 2005. De cao bevat geen apart hoofdstuk over oudere werknemers – dat is er wel voor jeugdige werknemers - maar in verschillende hoofdstukken zijn bovenop regelingen, die voor alle werknemers gelden, aparte bepalingen opgenomen voor oudere werknemers. In alle gevallen gaat het dan om extra mogelijkheden voor oudere werknemers. Voorbeelden daarvan zijn de bepalingen over extra verlofdagen (art. 27A en art. 61), voorbereiding op de pensionering (art. 29B,2) vervroegd uittreden en vroegpensioen (art. 29C en 65A). De leeftijd van vrijwillig vervroegd uittreden is vastgesteld op 60 jaar voor mensen die voor januari 2000 aan de voorwaarden voldoen. Mensen die op 58 jarige leeftijd minimaal veertig jaar gewerkt hebben, waarvan tenminste dertig jaar in de schildersbranche, kunnen op die leeftijd vervroegd uittreden of gebruikmaken van deeltijd vut (art. 29C 2 en 3). In de cao zijn geen regelingen opgenomen over aanpassing van het werk voor oudere medewerkers. De bepalingen over scholing stellen dat een werknemer recht heeft op één scholingsdag per jaar, met behoud van loon, eventueel op te sparen tot vijf dagen (art 29E).

Van het grote schildersbedrijf is één van de twee directeurs van het bedrijf geïnterviewd en wel diegene, die arbozaken in zijn portefeuille heeft. In het bedrijf zijn vier projectleiders, die tezamen alle schilders aansturen. De geïnterviewde directeur en de vier projectleiders hebben schriftelijke vragenlijsten ingevuld. Met twee projectleiders is een interview gehouden. Aan de medewerkers van deze twee geïnterviewde projectleiders is een schriftelijke vragenlijst verstrekt en van de 50 vragenlijsten zijn er 24 geretourneerd, hetgeen neerkomt op een respons van ongeveer 50 procent van de schilders. Bovendien is een oudere medewerker van één van de projectleiders geïnterviewd. Tenslotte is informatie over de organisatie verkregen door middel van een schriftelijke vragenlijst die is ingevuld door de administrateur. De gegevens zijn verzameld in de periode februari – juli 2003.

Het kleine schildersbedrijf is geheel in het onderzoek betrokken. Omdat het een klein bedrijf is met 13 medewerkers is er nauwelijks een gelaagde structuur. Naast de directeur/eigenaar is er een administratieve kracht en er zijn schilders. De directeur is verantwoordelijk voor alle beslissingen en geeft tevens direct leiding aan alle personeel. De directeur heeft een schriftelijke vragenlijst ingevuld. Alle schilders hebben een enquêteformulier gekregen, daarvan zijn er zes geretourneerd, hetgeen een respons van ruim 50% betekent. In het bedrijf zijn slechts twee medewerkers, die ouder zijn dan vijftig jaar. Zij hebben beiden de vragenlijst ingevuld. Bovendien is een oudere medewerker geïnterviewd. De gegevens zijn verzameld in de periode februari – april 2003.

Hierna worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Voor het grote en het kleine schildersbedrijf is de opzet van de presentatie gelijk. De beschrijving begint met enige informatie over het bedrijf zelf. Vervolgens worden de beleidsmaatregelen beschreven die in de praktijk gerealiseerd worden en daarna de beleidsmaatregelen die wenselijk worden gevonden door de managers. Dan wordt nagegaan of wenselijk geachte maatregelen in de praktijk uitgevoerd worden. Een volgende paragraaf stelt de vraag aan de orde welke perceptie van het beleid de meest betrokken actoren (oudere werknemers, lijnmanagers, directie) hebben. Tenslotte komt de vraag aan bod welke factoren belang zijn voor het ouderenbeleid. Hierbij gaat het zowel om factoren die in interviews met leidinggevend en medewerkers naar voren gebracht zijn als om enkele factoren die met behulp van de enquête zijn onderzocht.

4.2 Het grote schildersbedrijf

Dit schildersbedrijf is een relatief groot bedrijf in de schildersbranche. Het bedrijf werkt in grote projecten van aannemers en woningbouwcorporaties. Er werken 109 mensen. Het overgrote deel van de medewerkers bestaat uit schilders. Sinds 1-1-2000 is de personeelsomvang wat kleiner geworden. Op 1 januari 2000 had het bedrijf nog 119 medewerkers (117,5 fte). De verwachting is dat de omvang van het personeelsbestand de komende jaren gelijk zal blijven. De gemiddelde leeftijd van alle medewerkers is 40,5 jaar. In vergelijking tot 2000 is de gemiddelde leeftijd iets hoger geworden. Omdat er nauwelijks verloop van medewerkers is, is de licht toegenomen leeftijd geheel toe te schrijven aan het ouder worden van de zittende medewerkers. Op directieniveau heeft recent een aflossing van de wacht plaatsgevonden; de oprichters van het bedrijf hebben plaatsgemaakt voor een nieuwe jonge directie. Het percentage oudere medewerkers (50 jaar en ouder) is in vergelijking tot 2000 iets gestegen tot 25 procent.

Het bedrijf heeft een tamelijk platte organisatiestructuur. Er is een tweekoppige directie, er zijn vier projectleiders met elk ongeveer 25 medewerkers, op kantoor werken 8 mensen, waaronder twee vrouwen. Het bedrijf heeft veel trekken van een familiebedrijf, grote betrokkenheid bij de medewerkers en hun gezinnen en korte lijnen tussen directie, projectleiders en medewerkers. Het overgrote deel van de medewerkers (95 van de 109) is schilder. Er is weinig functiedifferentiatie binnen het bedrijf. Er zijn schilders, projectleiders, directeuren en kantoorpersoneel. Binnen het kantoorpersoneel worden vier functies onderscheiden. Het kantoorpersoneel is niet in het onderzoek betrokken.

De eindverantwoordelijkheid voor het personeelsbeleid in de organisatie ligt bij de directie. Bij dit bedrijf is geen aparte afdeling personeelszaken. De vier projectleiders hebben wekelijks overleg met de directie. Alle voorkomende personeelsaangelegenheden worden daar zo nodig ingebracht. In overleg wordt dan afgesproken wie welke actie onderneemt.

Het overgrote deel van de medewerkers (100 van de 109) heeft in het jaar 2002 deelgenomen aan scholing. Welk percentage van de loonsom met deze scholing is gemoeid, is onbekend. Dat kan te maken hebben met het feit dat veel scholing niet gebeurt in de vorm van specifieke cursussen. Bij voorbeeld bij het vertrouwd raken met nieuwe verven is een aantal schilders korte tijd bij de producent te gast om met de nieuwe verf te leren werken.

4.2.1. Beleidsmaatregelen die in de praktijk gerealiseerd worden

De verschillende typen beleidsmaatregelen die in dit onderzoek zijn onderzocht, zijn te onderscheiden in beleidsmaatregelen die gericht zijn op *behoud* van de oudere medewerker en

beleidsmaatregelen die te maken hebben met *vertrek* van de oudere medewerker. Tot de beleidsmaatregelen gericht op *behoud* van de oudere medewerker worden gerekend de ontwikkelingsgerichte maatregelen - scholing, loopbaanontwikkeling bespreken enzovoorts - en de aanpassingsgerichte maatregelen – aanpassen van het werk voor ouderen bijvoorbeeld door hen geen overwerk te laten doen, vaste werktijden te geven, enzovoorts. Tot de maatregelen, die aan *vertrek* gerelateerd zijn, worden enerzijds gerekend de maatregelen die uittreden financieel onaantrekkelijk maken en anderzijds de maatregelen die vervroegd uittreden mogelijk maken.

Uit alle verzamelde informatie blijkt dat er van een geformaliseerd ouderenbeleid in het bedrijf geen sprake is. De geïnterviewde directeur legt uit dat het ouderenbeleid van het bedrijf (nog) nergens op papier staat, dat het vooral bestaat uit *begaan zijn en rekening houden met de medewerkers en met oudere medewerkers in het bijzonder* en dat zo een informeel ouderenbeleid gewoonte is geworden doordat er gaandeweg meer oudere werknemers in het bedrijf werken. De toegenomen aandacht voor ouderen komt ook voort uit de kosten die voor het bedrijf aan de WAO verbonden zijn en uit de grotere mondigheid van de ouderen zelf. De directeur zegt in het interview: *Vroeger was het zo dat een jongere werknemer zelf zei, laat die oudere maar beneden blijven, dan ga ik wel naar boven. Nu zegt de oudere, ga jij maar naar boven, dan blijf ik wel beneden. En de nieuwe WAO heeft er ook mee te maken. We hebben er niets aan als mensen door gebrek niet meer kunnen werken, dat kost gewoon handenvol geld, tijd en energie. Dus wij hebben er ook veel belang bij om voor de ouderen en de jongeren de voorzieningen zodanig te kunnen hebben dat ze lekker, makkelijk en veilig kunnen werken. En daar zijn wij een voorloper in!*

Tabel 4.1. Aandacht voor beleidsmaatregelen volgens directeur en projectleiders. Schaal 1 – 5 (1 = zeker geen aandacht, 5 zeker wel aandacht.)

	Directeur	Projectleiders
Ontwikkeling	2,0	3,6
Aanpassing	2,7	3,2
Blokkeren van uitstroom	-	2,6
Faciliteren van uitstroom	2,0	1,5

Aan maatregelen gericht op de ontwikkeling van de werknemers om hen zo te behouden voor het bedrijf zeggen de projectleiders in de enquête gemiddeld de meeste aandacht te geven. Iets minder aandacht krijgen maatregelen gericht op aanpassingen van het werk. De directeur is minder stellig over de aandacht die er is voor beide typen maatregelen dan zijn projectleiders. Drie van de vier projectleiders melden dat er in het bedrijf concrete plannen zijn uitgewerkt voor ontwikkelingsmaatregelen en zij spreken daar ook over met hun medewerkers, twee van de vier brengen scholing en ontwikkeling ook ter sprake in het overleg met de directie. Dat er veel belang wordt gehecht aan ontwikkelingsmaatregelen blijkt ook uit de algemene gegevens van het bedrijf: 100 van de 109 medewerkers hebben in het jaar 2002 aan een of andere vorm van scholing deelgenomen. Deze scholing kan gaan over alles waar schilders en uitvoerders in hun dagelijks werk mee te maken krijgen, bij voorbeeld veiligheid op het werk of het werken met nieuwe materialen, zoals de watergedragen verf.

Dit laatste onderwerp, de overgang van synthetische verven naar watergedragen verven, heeft men bij dit bedrijf meteen opgepakt. Omdat het vooruitzicht was dat op zeker moment geen andere verven meer gebruikt mochten worden, moest iedereen op cursus, ook de ouderen, die soms vonden dat een cursus niet meer aan hen besteed was. Eén van de projectleiders zegt daarover: *Jongeren vinden een cursus nuttig en ouderen vinden een cursus niet meer aan hen besteed. Soms hebben ze daar wel gelijk is en soms niet, want zie, het watergedragen gebeuren, daar zijn wij direct mee begonnen, dan zeiden ze wel, dat wil ik niet en dan zeiden*

wij, je krijgt gewoon geen andere verf! De ouderen moesten gewoon, maar dwingen doe je niet want dan werkt het toch niet, je spoort wel aan.

In het jaar 2002 hebben alle medewerkers een formulier thuis gekregen, waarop zij hun scholingswensen kenbaar konden maken. In overleg met de FNV is daarna een scholingsplan voor het bedrijf gemaakt, waarbij bekeken is welke scholing, gezien het werk, in het bedrijf past. In deze periode zit het bedrijf volop in de uitvoering van het scholingsplan.

Ook de directeur geeft aan dat de nadruk ligt op goede werkmethoden, de samenstelling van de ploegen en scholing voor alle medewerkers. Hij heeft nadrukkelijk geen beleid gericht op uitstroom vóór de vutleeftijd, omdat de ouderen de jongeren veel te leren hebben, zowel wat betreft het schilderen en aanverwant werk als wat betreft de omgang met klanten. Wel wordt door het bedrijf gestimuleerd dat de mensen gebruik maken van de door de cao geboden mogelijkheden. In de visie van de directie *moeten* de mensen daar ook gebruik van maken, om zo langer in gezondheid te kunnen blijven werken: *want de ouderen zijn toch eerder moe en zo, ze moeten op tijd hun verlegje hebben. Dan kunnen ze langer doorgaan op een rustiger manier. Voorbeeld: in de week van Hemelvaart werkt men maar drie dagen en dan nemen ze die drie dagen vrij en hebben de hele week verlof. We overleggen daar over, bijv. ook dat ze in de winter, als het een rustige periode qua werk is, een paar dagen opnemen. We doen veel in overleg, maar niet alles is mogelijk. We vinden het niet goed om aan de bouwvakvakantie nog een week vast te knopen. Dat is juist de tijd dat wij productie moeten maken. De afspraak voor het opnemen van extra dagen hier in huis is 50% in de winter en 50% na overleg. Dat staat ook op papier.*

Noch directie, noch projectleiders geven in de interviews aan veel te zien in het de mensen ervan weerhouden om met vervroegd pensioen te gaan. Bijna alle medewerkers zijn tenslotte met veertien jaar begonnen te werken. Men is heel tevreden als het lukt de medewerkers gezond en wel de vut in te laten gaan. Bij de laatste vijf medewerkers die met vut zijn gegaan, is dat bij vier gelukt. Eén medewerker werd kort voor de vutleeftijd ziek. Men heeft toen die medewerker de laatste maanden naar zijn beperkte mogelijkheden wat laten werken en doorbetaald en niet in de ziektewet laten gaan, want voor iemand die in de ziektewet zit wordt de vutdatum uitgesteld. Feitelijk heeft voor deze medewerker verregaande aanpassing van het werk plaats gevonden. Het feit dat in dit bedrijf nauwelijks verloop is en velen al heel lang in dienst zijn, speelt hierbij mee. Het algemene gevoel is: *graag de medewerkers zo lang mogelijk en zo gezond mogelijk bij het bedrijf houden, maar dan is het ook mooi geweest als men rond het zestigste jaar ophoudt met werken.*

4.2.2. Beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht

Terwijl het hiervoor ging over de beleidsmaatregelen die in de praktijk worden uitgevoerd, gaat het in deze paragraaf over de beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht.

De projectleiders vinden, blijkens de enquête, van alle maatregelen voor oudere werknemers de maatregelen die op ontwikkeling gericht zijn het meest gewenst (13 van de maximale 15 punten), op korte afstand gevolgd door aanpassingsgerichte maatregelen en het faciliteren van uitstroom. In de gesprekken werd duidelijk dat men met dit laatste vooral doelt op het mogelijk maken om rond de vutleeftijd op te houden met werken. In het proberen te remmen van mensen die bij de vutleeftijd willen stoppen met werken ziet men het minst. (8 van de max. 15 punten)

Alle projectleiders en de directeur vinden het (zeer) gewenst om in te zetten op ontwikkeling van de medewerkers. De projectleiders zijn daar iets positiever in dan de directeur. De projectleiders en de directeur vinden het allen (zeer) gewenst om de inzetbaarheid van de

medewerkers op peil te houden, de projectleiders vinden het (zeer) gewenst om te investeren in de bijscholing van medewerkers en de loopbaanontwikkeling met de medewerkers te bespreken. Het bedrijf ziet zich zelf als een innovatief bedrijf en vindt van zich zelf dat er een naam hoog te houden is. Scholing hoort daarbij.

Van alle mogelijke motieven om in te zetten op ontwikkeling vinden de projectleiders het motief dat ouderen waardevol voor het bedrijf zijn het allerbelangrijkst. Dat vervroegde uitstroom onbetaalbaar zou worden speelt als argument voor ontwikkelingsmaatregelen de minste rol. De andere argumenten vóór ontwikkelingsmaatregelen krijgen ruime steun: dat er moeilijk aan personeel te komen is, dat het voor werknemers zelf goed is om aan het werk te blijven en dat dat met gerichte maatregelen ook goed kan, zijn motieven die allemaal hoog scoren bij de wenselijkheid van ontwikkelingsmaatregelen (4 – 4.5 bij maximaal 5 punten).

Over de wenselijkheid van aanpassingsgerichte maatregelen denken de projectleiders iets genuanceerder dan over de zojuist besproken ontwikkelingsgerichte maatregelen. Op de vraag of de projectleiders het wenselijk vinden dat ouderen geen overwerk hoeven te doen, antwoorden zij verdeeld, variërend van ‘niet gewenst’ tot ‘zeer gewenst’. Projectleiders vinden het wel (zeer) gewenst het werk zo aan te passen dat werknemers gemotiveerd blijven. Op de vraag of de organisatie voor oudere werknemers voor vaste werktijden moet zorgen antwoordt één projectleider ontkennend, de anderen vinden dat wel gewenst.

Het aanpassen van het werk voor oudere medewerkers gaat in dit bedrijf verder dan de al genoemde verlichtende werkmethoden, indeling van de ploegen en toezien op veiligheid. Uit een interview met één van de medewerkers blijkt dat er een sfeer is waarin de mensen elkaar onderling helpen. Zonodig gaat een oudere medewerker even weg bij zijn eigen klus om een collega op een ander werk te helpen.

Het belangrijkste motief voor maatregelen voor aanpassing van het werk is dat ouderen waardevol zijn voor het bedrijf (4.7 van de maximaal 5 punten), op de voet gevolgd door de overweging dat het voor ouderen zelf goed is om aan het werk te blijven en dat dat met gerichte maatregelen ook mogelijk is. Eventuele schaarste aan personeel en de overweging van de (on)betaalbaarheid van vervroegde uitstroom spelen als motief voor aanpassing van het werk minder.

Aan het begin van deze paragraaf is al vastgesteld dat de projectleiders en directeur het minst zien in het financieel onaantrekkelijk maken van door de werknemer gewenst vervroegd uittreden. Niemand is er voor het de werknemers die vervroegd willen stoppen financieel onaantrekkelijk te maken, als dat al zou kunnen; het gaat immers om rechten in de cao vastgelegd. Proberen te voorkomen dat mensen vervroegd uitstromen vindt men ongewenst (score 2.75 van maximaal 5). Men ziet dus nauwelijks iets in het proberen mensen ervan te weerhouden vervroegd te stoppen. Een projectleider vertelt in het interview over een medewerker die er naar toegeleefd had om op zijn negenenvijftigste te stoppen: *Toen die leeftijd verhoogd werd, zakte de man als een pudding in elkaar, werd ziek en dan ben je nog verder van huis.*

Projectleiders en directeur zijn van mening dat de bestaande financiële regelingen voor vervroegd uittreden moeten worden gehandhaafd en dat het bedrijf voor eventuele vervroegde uitstroom in deeltijd faciliteiten moet bieden (gemiddelde score 4 op schaal 1-5). Een voorbeeld daarvan is zowel in het interview met de directeur als in het interview met één van de projectleiders ter sprake gekomen. Het betreft hier de oudere medewerker, die kort voor zijn vut ziek werd, maar in de gelegenheid werd gesteld slechts enkele uren per dag op het werk te komen en zo toch volgens plan met de vut te gaan. Volgens de projectleider *heeft dat enkele duizenden guldens gekost, maar die man is altijd goed geweest voor de zaak en dan*

doen wij zoiets. De andere medewerkers worden daar dan ook in betrokken, zij moesten een beetje opletten. Hoewel geheel informeel georganiseerd, werd hier dus een soort deeltijd-VUT geregeld.

4.2.3. Discrepanties tussen werkelijk en wenselijk beleid

Er is niet veel verschil tussen wat directie en projectleiders wensen en waar de feitelijke aandacht naar uitgaat; zie Tabel 4.2. Dit heeft vermoedelijk te maken met twee factoren, ten eerste de korte lijnen in het bedrijf en ten tweede de bedrijfscultuur, waarin goed zorgen voor de mensen een belangrijke plaats inneemt. In de interviews werd het beeld geschetst van een informeel, wekelijks overleg van directie met projectleiders, waarin noties van wenselijkheid en werkelijkheid gelijk aan elkaar gekoppeld worden.

Tabel 4.2. Overzicht van prioriteiten voor maatregelen in wenselijk en werkelijk beleid

Prioriteit in gewenste maatregelen	Prioriteit in werkelijke aandacht
1. ontwikkelen	1. ontwikkelen
2. aanpassen	2. aanpassen
3. faciliteren van uitstroom	3. blokkeren van uitstroom
4. blokkeren van uitstroom	4. faciliteren van uitstroom

In paragraaf 4.2.1 is beschreven dat van de vier onderscheiden typen beleidsmaatregelen (ontwikkeling van personeel, aanpassing van het werk, blokkeren van uitstroom en faciliteren van vervroegde uitstroom) de meeste beleidsaandacht uitgaat naar maatregelen gericht op ontwikkeling. Voor deze ontwikkelingsmaatregelen, evenals voor aanpassing en het faciliteren van vervroegde uitstroom, geldt dat projectleiders meer van dat type maatregelen wensen dan wat ze realiseren. Bij de ontwikkelings- en aanpassingsmaatregelen is het verschil tussen wens en werkelijkheid het kleinst (+/- 0.8 pt verschil). Uit de vergelijking van de voorkeur voor gewenste maatregelen en de gerealiseerde aandacht daarvoor blijkt dat ontwikkeling zowel qua wens als in gerealiseerde aandacht bovenaan staat, gevolgd door maatregelen om het werk aan te passen. Het minst gewenst vindt men het proberen mensen te weerhouden van vervroegde uitstroom (blokkeren), maar blokkeren krijgt feitelijk iets meer aandacht dan het faciliteren van vervroegde uitstroom.

4.2.4. Beleidspercepties betrokken actoren

Gevraagd naar wat de projectleiders zelf zeggen te doen, komt het beeld naar voren dat alle maatregelen (ontwikkeling, aanpassen, uitstroom remmen en uitstroom faciliteren) wel in enige mate worden uitgevoerd, maar gemiddeld ook weer niet al te veel (scores variërend van 3.0 tot 3.75 op schaal 1-5). Bij de maatregelen gericht op behoud van medewerkers zeggen de projectleiders meer te doen aan ontwikkeling dan aan aanpassing.

De oudere medewerkers herkennen het beeld dat de projectleiders van het gerealiseerde beleid geven wat minder dan de projectleiders aangeven. Zij zien bij alle maatregelen minder activiteit dan de projectleiders. Bij een maximale score van 5 punten geven de medewerkers overall lagere scores, variërend van 1.5 punt tot 0.2 punt verschil. Het meest herkennen de medewerkers van de maatregelen gericht op aanpassing van het werk.

In de gesprekken met directie, projectleiders en een medewerker wordt door hen allen bij de vraag of er op enige manier speciale aandacht is voor oudere medewerkers spontaan uitvoerig ingegaan op het feit dat, ofwel op verzoek van de schilder zelf of op initiatief van projectleiders en directie, het werk zo wordt ingedeeld dat ouderen niet (te veel) hoeven klimmen en zo mogelijk niet in kou of regen buiten hoeven te werken. Hoewel geen aanpassingsmaatregel in de strikte zin wordt met name bij de ouderen gelet op het veilig uitvoeren van het werk. Zwaar werk wordt waar mogelijk vermeden. Het bouwen van steigers

is uitbesteed, het materiaal wordt zo mogelijk direct op een werk bezorgd. Dan hoeven de werknemers daar niet extra mee te slepen. Veiligheidsmaatregelen worden serieus genomen. De projectleiders zien daar, de één meer dan de ander, op toe. Een geïnterviewde projectleider vertelt als voorbeeld: *Vorige week was het echt koud en ik vroeg een jongen ‘ heb je thermisch ondergoed aan?’ en die zei toen ‘nee’ en toen zei ik ‘waarom nou toch niet, het kost je niets’. Ze krijgen dat van het bedrijf, net als werksokken, die wat hogerop zitten, zodat er niet net dat strookje kou op zit. Ik let op het gebruik van mondkapjes en andere beschermingsmiddelen en de ouderen moet je daar meer in sturen, die zeggen ‘ik zit mijn tijd wel uit’, maar ik zeg ‘nee, doen!’.* De jongeren doen dat vanzelf, die hebben dat ook van school meegekregen en die moeten nog zo lang mee, maar die ouderen hebben daar vroeger nooit mee te maken gehad. Je doet het voor hun eigen bescherming, maar ook voor ons zelf, want als ze in de ziektewet raken, dan ben je nog verder van huis.

In de interviews kwam naar voren dat de lijnen tussen directie en projectleiders kort zijn, dat zij wekelijks overleg hebben en over en weer behoorlijk van elkaars ideeën op de hoogte zijn. Uit de enquêtes blijkt echter dat de helft van de projectleiders niet uitgesproken is op het punt of zij en de directie dezelfde ideeën hebben over beleid voor oudere medewerkers. Dit kan te maken hebben met het feit dat de nieuwe directie op het moment van enquête en interview pas enkele weken in functie is. Eén van de projectleiders zegt: *“Met de vorige directie deden we het altijd zo dat als er wat was met iemand, dat we dat dan met hen bespraken, de nieuwe directeur moet nog even wennen, maar dat zal ook wel zo doorgaan”*.

De gegevens uit de enquête leren dat de directie en de projectleiders niet helemaal hetzelfde denken over de wenselijkheid van maatregelen gericht op behoud van medewerkers, ontwikkeling en aanpassing; zie Tabel 4.3. De projectleiders zijn meer uitgesproken voorstanders van ontwikkelingsmaatregelen dan de directie. Directie en projectleiders hebben dezelfde sterke voorkeur voor maatregelen om het werk aan te passen. Bij de maatregelen die met vertrek te maken hebben (blokkeren of faciliteren van vertrek) zitten de projectleiders en de directie op dezelfde lijn, het minst zien zij in maatregelen om uitstroom te blokkeren. Uit de enquête blijkt dat de projectleiders een vrij sterke voorkeur hebben voor het faciliteren van uitstroom. In de interviews is gebleken dat zij hiermee vooral voor ogen hebben gehad het faciliteren van de uitstroom bij de vutgerechtigde leeftijd.

Tabel 4.3. Overzicht van wenselijke en werkelijke aandacht voor maatregelen. Onderscheid naar projectleiders en directeur. Schaal 1 – 5 (1= zeker niet aanwezig, 5= zeker wel aanwezig)

	Projectleiders		Directeur	
	Werkelijk	Wenselijk	Werkelijk	Wens
Ontwikkeling	3,6	4,3	2,0	3,3
Aanpassing	3,2	4,0	2,7	4,0
Blokkeren van vertrek	2,6	2,75	-	2,3
Faciliteren van vertrek	1,5	4,08	2,0	3,0

4.2.5. Factoren die van belang zijn voor ouderenbeleid

De leidinggevenden en medewerkers hebben in de interviews verschillende factoren genoemd die zij van invloed achten op het ouderenbeleid in hun schildersbedrijf.

Diverse kenmerken van de organisatie hebben invloed op het ouderenbeleid. In de eerste plaats de traditie van het bedrijf. Het is een familiebedrijf. Door de vroegere directie werd veel belang gehecht aan het goed omgaan met de medewerkers. *Zorg goed voor je personeel, dan komt het met jezelf ook goed*, is een door de huidige directeur geciteerde uitspraak van de vroegere directie. Deze zorg betreft alle medewerkers, niet speciaal de ouderen.

Het inzicht dat ouderen soms wat meer aandacht behoeven, staat niet op zichzelf maar is verbonden met de overtuiging dat ouderen waardevol zijn voor het bedrijf. Zij beschikken over bepaalde technische vaardigheden, die bij de jongeren niet altijd meer aanwezig zijn en ouderen zijn in het algemeen goed in het omgaan met klanten. Vandaar dat het bedrijf de ouderen graag zo lang mogelijk zo gezond mogelijk in het bedrijf wil houden.

Een beperkende factor is in principe dat het bedrijf in de schildersbranche weliswaar een groot bedrijf is, maar niet veel voordeel van de schaalgrootte heeft, omdat er weinig ruimte voor functiedifferentiatie is. De directeur zegt hierover: *“tegen een schilder kan je niet zeggen, kom jij maar hier op kantoor werken. Behalve goed gebruik maken van de cao-verlofdagen en rekening houden met de indeling van het werk hebben wij hier verder geen mogelijkheden”*.

Verder valt de eigen handelingsvrijheid van de projectleiders op. De directeur is van mening dat zijn projectleiders voldoende eigen beslissingsruimte hebben: *“een projectleider kan bij eventuele problemen naar ons terugkoppelen, maar hij kan het ook regelen met een andere projectleider, bij voorbeeld door personeel te ruilen”*. De helft van de projectleiders zegt zelf te bepalen welke afspraken hij maakt met zijn oudere werknemers, de andere twee zeggen dat zij de inhoud van hun afspraken niet zelf bepalen. Drie van de vier projectleiders laten zich bij de afspraken die zij maken, leiden door het beleid van het bedrijf.

Gegeven de beleidsruimte die de managers hebben, kan verondersteld worden dat de opinies van de managers over oudere medewerkers hun acties sturen, met positieve of negatieve gevolgen voor oudere medewerkers. De voorkeur voor een bepaalde leeftijdsopbouw is een voorbeeld die ertoe kan leiden dat ouderen minder kans hebben als de manager een sterke voorkeur heeft voor een meerderheid van jongere medewerkers. De managers in het schildersbedrijf blijken echter genuanceerde opvattingen over ouderen te hebben. Als het gaat om de ideaal geachte leeftijdsopbouw van het personeel op de eigen afdeling onderschrijven alle managers de opvatting dat het belangrijk is dat zowel jongere als oudere medewerkers op de afdeling werkzaam zijn. Over de stereotype opvatting dat oudere medewerkers minder presteren denken de managers neutraal (2.8 op schaal 1-5) en met de stereotype opvatting dat ouderen minder flexibel zijn het een klein beetje eens (3.4 op schaal 1-5).

Tenslotte een enkele opmerking over de kenmerken van de oudere medewerkers zelf die invloed kunnen uitoefenen op de praktijk van het ouderenbeleid.

De directeur wijst er op dat 65 een hele leeftijd is, vooral als je in de bouw zit. *“En los van dat er gebreken kunnen komen, denk ik dat het geestelijk ook gaat werken, dat ze dan ook wel eens wat anders willen. Tenslotte is bijna iedereen op zijn veertiende begonnen”*.

Bij de oudere medewerkers zelf spelen bij het overwegen van vervroegd ophouden met werken de aantrekkelijke omstandigheden buiten het werk een grotere rol dan de eventuele onaantrekkelijke factoren in het werk. De pull-factoren (tijd voor hobbies en familie, en dergelijke) zijn sterker aanwezig dan de push-factoren zoals veranderingen en belasting in het werk (scores van 3.9 resp. 2.8 op een schaal van 1-5).

4.2.6. Conclusies

Het schildersbedrijf heeft nauwelijks een geformaliseerd beleid voor oudere medewerkers. Men is wel overtuigd van de noodzaak om daar in de nabije toekomst meer aandacht aan te geven. Het huidige informele ‘beleid’ is gegroeid met het gaandeweg toenemen van het aantal oudere werknemers en is mede ingegeven door de kosten van uitval van werknemers ten gevolge van ziekte of arbeidsongeschiktheid.

Van de onderscheiden beleidsmaatregelen hebben vooral ontwikkeling en aanpassing de aandacht. Men vindt het belangrijk dat in de cao regelingen voor oudere werknemers zijn

opgenomen, die het mogelijk maken om hen aan het werk te houden. Het bedrijf ziet er ook op toe dat van die regelingen gebruik gemaakt wordt. Uitstroom-faciliterende maatregelen worden wenselijk gevonden, maar vooral als de mensen werkend en gezond de vutleeftijd gehaald hebben. Dan ‘is het mooi geweest’. Tot de vutleeftijd is het streven van het bedrijf erop gericht de mensen zo lang en zo gezond mogelijk aan het werk te houden.

Van een discrepantie in opvattingen tussen de directie en de projectleiders is geen sprake; er zijn wel nuanceverschillen. De vergelijking tussen een projectleider en zijn medewerkers op het punt van daadwerkelijk activiteiten levert wel verschillen op: de manager oordeelt positiever over wat hij zelf feitelijk aan activiteiten uitvoert dan zijn medewerkers.

De leidinggevenden en de medewerkers menen dat verschillende factoren van invloed zijn op het ouderenbeleid in organisatie. Factoren die een positieve invloed hebben, zijn de zorgcultuur traditie van het bedrijf, de erkenning dat ouderen waardevolle kennis en ervaring hebben en de eigen ruimte voor projectleiders om passende beslissingen te nemen. Een factor die een belemmerende invloed op de beleidsmogelijkheden heeft, is de eenzijdige structuur van de werkgelegenheid die weinig mogelijkheden voor functiedifferentiatie en mobiliteit biedt. Langer doorwerken dan de huidige in de cao opgenomen uittredingsleeftijd wordt door leidinggevenden en medewerkers niet wenselijk geacht, vanwege het gezondheidsbelang van de werknemers en vanwege het feit dat de meeste werknemers al jong zijn gaan werken.

Werknemers willen bovendien graag vervroegd uittreden om meer tijd voor familie, kennissen en hobby's te hebben.

Samenvattend overzicht beleidskarakteristieken

Topics	.
1a. Beleidsrealisatie	Geen ouderenbeleid op papier, wel informeel Meeste aandacht voor ontwikkeling, minste voor stimuleren van eerder dan de VUTleeftijd uittreden
1b. Beleidswenselijkheid	Hoogste prioriteit voor ontwikkeling; laagste voor blokkeren uittreden
1c. Beleidsdiscrepantie	Geen discrepantie; blokkeren van uitstroom (tot vut-leeftijd) heeft in de praktijk wat meer prioriteit dan als algemene wens-prioriteit
1d. Overige beleidsinfo	Beleidsinformatie gedeeltelijk beschikbaar
2a. Beleidsperceptie 50-plussers mbt steun	Matig oordeel over activiteiten managers
2b. Beleidsperceptie managers mbt steun	Redelijk positief oordeel over eigen activiteiten
2c. Actor-overeenkomst mbt attentie en steun	Managers positiever dan medewerkers
3a. Managerskenmerken mbt attitudes	Sterke voorkeur voor jongere én oudere medewerkers Neutrale score op stereotype oordelen over ouderen
3b. Managerskenmerken mbt vaardigheid	-
3c. 50plussers-kenmerken mbt uitstroompreferentie	-
3d. 50plussers-kenmerken mbt pushfactoren	Matig aanwezig
3°. 50plussers-kenmerken mbt pullfactoren	Sterk aanwezig
3f. overige actorgebonden kenmerken	Beleidsruimte om passende maatregelen te nemen is aanwezig

4.3. Het kleine schildersbedrijf

Het kleine schildersbedrijf bestaat in de huidige vorm elf jaar. De directeur heeft eerder een ander schildersbedrijf gehad. Sommigen van de huidige medewerkers hebben ook al in het vorige bedrijf gewerkt. Het bedrijf werkt hoofdzakelijk in het onderhoudswerk. Er werken 13 medewerkers, bijna allen als schilder. Sinds 1-1-2000 is de personeelsomvang iets toegenomen. De verwachting is dat het personeelsbestand de komende jaren gelijk zal blijven. De gemiddelde leeftijd van alle medewerkers is 39 jaar. In vergelijking tot 2000 is de gemiddelde leeftijd iets hoger geworden omdat er de laatste jaren geen verloop van medewerkers is. Er zijn twee medewerkers die ouder zijn dan 50 jaar en een paar die dat binnenkort zullen worden. De eindverantwoordelijkheid voor het personeelsbeleid ligt bij de directeur. Alle medewerkers hebben in het jaar 2002 deelgenomen aan scholing. Daarmee was 2.6 procent van de totale loonsom gemoeid.

4.3.1. Beleidsmaatregelen die in de praktijk gerealiseerd worden

Een beleid op papier bestaat niet, daar is het bedrijf gewoon te klein voor; wel probeert de directeur rekening te houden met de oudere medewerkers. Sommige cao-mogelijkheden worden gebruikt, bijvoorbeeld het opnemen van extra vrije dagen. De directeur vindt het ook prettig dat dit soort zaken in de cao geregeld is, dan is er geen spanning tussen de ouderen en de jongeren als de ouderen wat meer vrij hebben. Andere in de cao geregelde mogelijkheden, zoals de mogelijkheid van een vierdaagse werkweek, worden niet gebruikt. De directeur zegt daarover: *“Dat komt niet goed uit in de werkplanning en gelukkig zijn de medewerkers gewend de extra vrije dagen vooral in de rustige periode op te nemen”*. Zelf let de directeur bij de werkverdeling in de projecten op hoe de ouderen ingezet worden. Hij probeert de ouderen zo min mogelijk het zware werk te laten doen. Zijn dilemma is dat hij wel dit soort begeleiding geeft, maar ook weer geen schoolmeester wil zijn. In het interview zegt de directeur over dit dilemma: *“Ik kan niet zeggen ‘jij bent 55, jij mag niet meer op de steiger’ . Dat willen ze zelf ook niet, maar ik geef ze wel het advies: ‘ga zo min mogelijk op de steiger, laat de jonge jongens maar klimmen’ . Maar je hebt wel te maken met oude garde, die heel moeilijk om te vormen is. Bijvoorbeeld, ik heb alles aan beschermende dingen in mijn bedrijf ingevoerd, kniestukken, mondkapjes, handschoenen, etc., maar dat vinden ze ‘geen werken’ . Zelf zit ik er qua leeftijd tussenin, ik vind het ook lastig werken met handschoenen, maar tegenwoordig met die acrylaten moet het echt. De ouderen doen dat meestal niet.”*

4.3.2. Beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht

Aan maatregelen gericht op de ontwikkeling van de werknemers om hen zo te behouden voor het bedrijf (bijscholing, loopbaanontwikkeling) en aan maatregelen om het werk aan te passen hecht de directeur veel waarde. De directeur maakt daarbij de kanttekening dat ouderen geen overwerk zouden moeten doen, maar soms moet een klus gewoon klaar en dan kan het niet anders. Daarbij komt, volgens de directeur, dat medewerkers zelf ook niet vragen om speciale maatregelen, *‘want dan zouden ze zich niet volwaardig voelen’*.

De directeur ziet wel wat in het proberen mensen ervan te weerhouden op te houden met werken door het in het vooruitzicht stellen van een bonus, maar voelt hij er helemaal niet voor om eventueel vervroegd uittreden financieel onaantrekkelijk te maken. Op het punt van het faciliteren van uitstroom is de directeur ook heel duidelijk. De bestaande financiële regelingen moeten zeer zeker gehandhaafd blijven, er zouden mogelijkheden vanuit het bedrijf moeten zijn voor vervroegde uitstroom in deeltijd. Maar bij eventuele boventaligheid zouden ouderen zeer zeker niet als eerste met vervroegd pensioen moeten gaan. Er is welbewust geen enkel uitstroombevorderend beleid in zijn bedrijf. *“Ik durf te zeggen, geef me morgen maar een blik vol vijftigplussers; ik ben gek op vakmensen”*. In het interview licht de directeur toe dat hij het

voor zijn kleine bedrijf een hele opgave vindt om zoiets als deeltijd vervroegd uittreden op te brengen, als zich dat zou voordoen. Financiële ondersteuning vanuit “Den Haag” zou het hem makkelijker maken om dit soort maatregelen te nemen.

4.3.3. Discrepanties tussen gerealiseerd en wenselijk geacht ouderenbeleid

Alle vier onderscheiden typen beleidsmaatregelen worden door de directeur in enige mate wenselijk geacht. Het meest uitgesproken gaat de voorkeur uit naar ontwikkelings- en aanpassingsmaatregelen. Dat levert een duidelijk verschil op tussen wat gewenst wordt en wat feitelijk gebeurt. De ambities van de directeur reiken veel verder dan hij op dit moment in de praktijk weet te realiseren. De directeur zegt daarover: *“Ik ben gewoonweg nog niet zover. Ik heb ook geen informatie over hoe ik het beter zou kunnen aanpakken dan ik nu intuïtief al doe. De interesse is er zeker, maar de instrumenten ontbreken”*.

Het bedrijf heeft nadrukkelijk geen eigen beleid om uitstroom te faciliteren en dat wordt ook niet sterk als een gewenste richting gezien. Op dit laatste punt, is er dus duidelijk overeenstemming tussen wat gewenst wordt en wat feitelijk gebeurt.

4.3.4. Beleidspercepties betrokken actoren

Er is een begin gemaakt met functioneringsgesprekken. Functioneringsgesprekken zijn echter nieuw voor de medewerkers en voor de directeur. *“Ja, ik ben er mee begonnen. Maar ja, dan heb je vijftig plusser Klaas. Ik heb gezegd: ‘Klaas, ik heb ingevuld dat alles prima gaat, teken je effe!’ Zo gaat dat. Wat voor functioneringsgesprek moet ik nou aangaan met hem; ik zou kunnen zeggen: ‘je let te weinig op je eigen lichaam’. Ik vind het zelf best moeilijk. Binnenkort ga ik de tweede ronde functioneringsgesprekken houden en dan probeer ik wat verder te gaan”*. Het merendeel van de schilders zegt minstens eenmaal per jaar een gesprek met de directeur te hebben over hun functioneren. Zij vinden dat de directeur goed in staat is die gesprekken te voeren. Tegelijkertijd komt uit de enquête onder de schilders naar voren dat de directeur niet met hen overlegt over wat zij willen en kunnen, net zomin als er een persoonlijk ontwikkelingsplan is opgesteld. Dit laatste is ook door de directeur gemeld. De oudere schilders geven aan dat hun baas hen zeker niet stimuleert om van regelingen voor vervroegd uittreden gebruik te maken, hetgeen overeenkomt met wat de baas daar zelf over gezegd heeft. Waar de directeur aangeeft het werk voor oudere medewerkers te willen aanpassen (niet op hoge steigers), wordt dat door de twee ouderen niet echt herkend.

4.3.5. Factoren die van invloed zijn op het ouderenbeleid

In de interviews met de directeur en de medewerker komen verschillende typen invloedsfactoren ter sprake, waarvan hierna een indruk gegeven wordt.

Het bedrijf is klein, dat heeft invloed op de mate van professionalisering van het personeelsbeleid in het algemeen en op te ontwikkelen ouderenbeleid. Er is de overtuiging dat ouderen soms wat meer aandacht behoeven, omdat ouderen waardevol zijn voor het bedrijf. Zij beschikken over bepaalde technische vaardigheden, die bij de jongeren niet altijd aanwezig zijn, en ouderen zijn in het algemeen goed in het omgaan met klanten. De directeur heeft dan ook een voorkeur voor een personeelsbestand met zowel jongere als oudere werknemers. Vandaar dat het bedrijf de ouderen graag zo lang en gezond mogelijk in het bedrijf wil houden. *“Wil ik mijn mensen lang kunnen houden, dan moet ik ze niet slopen”*, zegt de directeur in het interview. Omdat het echter een klein bedrijf is, ziet de directeur geen enkele mogelijkheid om voor schilders, die hun werk niet meer aankunnen, binnen het bedrijf een andere functie te vinden.

Tenslotte een enkele opmerking over de kenmerken van oudere medewerkers zelf die invloed kunnen uitoefenen op de praktijk van het ouderenbeleid. Bij de oudere medewerkers zijn pullfactoren om vervroegd uit te treden, zoals tijd voor hobbies en familie, sterk aanwezig (score

4.3 op schaal 1-5). Push-factoren zoals veranderingen en belasting in het werk zijn minder sterk van belang voor de wens om vervroegd uit te treden (score 3.2 op schaal 1-5).

4.3.6. Conclusies

De organisatie heeft geen geformaliseerd personeelsbeleid, de directeur is wel overtuigd van de noodzaak om in de nabije toekomst meer aandacht aan ouderenbeleid te geven. In de praktijk worden wel aanpassings- en scholingsmaatregelen genomen.

De directeur probeert ouderen voor het bedrijf te behouden vanwege hun kennis en ervaring, maar heeft zeker begrip voor diegenen die met de vut willen gaan. De directeur vindt het belangrijk dat in de cao regelingen voor oudere werknemers zijn opgenomen, maar ze moeten wel met verstand worden toegepast. Verder heeft de directeur veel behoefte aan informatie over hoe hij ouderenbeleid zou kunnen vormgeven. Het ontbreken van ondersteunende informatie heeft in een klein bedrijf dat geen professionaliteit op het gebied van personeelsbeleid heeft veel invloed op het beleid. De kleine omvang speelt ook een rol bij aanpassingsgerichte maatregelen: het zou onmogelijk zijn een andere functie te vinden voor een oudere werknemer die het schilderswerk niet meer aan kan. Een andere factor die invloed heeft op het ouderenbeleid is de wens van oudere werknemers om vervroegd uit te treden en de tijd te hebben voor familie en hobby's (pull-factoren); push-factoren in de zin van kenmerken van het werk zelf die de oudere werknemers de vut induwen, spelen geen rol.

Samenvattend overzicht beleidskarakteristieken

Topics	.
1a. Beleidsrealisatie	Geen ouderenbeleid; wel regelingen uit de CAO Aandacht voor aanpassingsgerichte maatregelen
1b. Beleidswenselijkheid	Hoogste prioriteit voor ontwikkeling en aanpassing; laagste prioriteit voor blokkeren uittreden
1c. Beleidsdiscrepantie	n.v.t.
1d. Overige beleidsinfo	Informatie ter plekke te produceren
2a. Beleidsperceptie 50-plussers mbt steun	Matig positief oordeel over activiteiten baas
2b. Beleidsperceptie managers mbt steun	Matig tot redelijk positief oordeel over eigen activiteiten
2c. Actor-overeenkomst mbt attentie en steun	Baas licht positiever dan medewerkers, met name wat betreft aanpassingsgerichte maatregelen
3a. Managerskenmerken mbt attitudes	Sterke voorkeur voor jongere én oudere medewerkers Neutrale score op stereotype oordelen over ouderen
3b. Managerskenmerken mbt vaardigheid	Matig
3c. 50plussers-kenmerken mbt uitstroompreferentie	-
3d. 50plussers-kenmerken mbt pushfactoren	Nauwelijks aanwezig
3°. 50plussers-kenmerken mbt pullfactoren	Sterk aanwezig
3f. overige actorgebonden kenmerken	Ruimte om andere functie te bieden is er niet in een kleine organisatie met alleen schilders

Hoofdstuk 5. Resultaten: Beroeps en Volwassenen Educatie

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd van het onderzoek naar ouderenbeleid in de Beroeps- en VolwassenenEducatie (BVE). Voor dit onderzoek zijn in deze sector twee Regionale Ppleidingscentra (ROC) benaderd. In paragraaf 5.2 komt een groot ROC aan bod, in paragraaf 5.3 een klein ROC. In deze inleiding wordt eerst enige informatie gegeven over voor oudere werknemers relevante maatregelen in de CAO voor de beroeps- en volwasseneneducatie. Verder worden de opzet van het onderzoek en de opzet van de rapportage in dit hoofdstuk toegelicht.

In het hoofdstuk Personeelsbeleid van de cao 2001-2002 staat een aparte paragraaf over oudere werknemers en in het hoofdstuk over Inzet Personeel is een regeling voor tijdsparen ten behoeve van extra seniorenverlof opgenomen. Verder is in de onderwijssector de zogenaamde bapo-regeling van kracht.

De paragraaf voor oudere werknemers in het hoofdstuk Personeelsbeleid betreft werknemers van 55 jaar en ouder en behelst een aantal aanpassingen van het werkrooster en door de werkgever aan te bieden faciliteiten. De aanpassingen van het werkrooster houden in dat de oudere werknemer het recht heeft om op één locatie te werken en dat hij niet verplicht kan worden tot avondwerk. Bij beide aanpassingen van het werkrooster is toegevoegd ‘tenzij het organisatorisch belang zich daartegen verzet’. Verder is bepaald dat een oudere werknemer uitsluitend na overleg met andere lesgevende taken kan worden belast dan die taken die hij de afgelopen twee jaar heeft gedaan. Aan werknemers van 55 jaar of ouder moet door de werkgever de mogelijkheid tot taakverlichting geboden worden door toepassing van taakdifferentiatie en taakroulatie. Bovendien moet de werkgever scholing aanbieden die gericht is op de postactieve periode. Ondersteunend en beheerspersoneel van 60 jaar en ouder kan op verzoek een half uur per dag korter werken.

De regeling tijdsparen voor extra (sabbats- en) seniorenverlof houdt in dat docenten over een aantal jaren (5 tot 12 jaar) tijd kunnen sparen tot maximaal 1 jaar extra verlof (voor deeltijders). Voltijd docenten kunnen maximaal een klein half jaar extra verlof opbouwen. Werknemers leveren, afhankelijk van de salarisschaal, maximaal 35% salaris in voor dit extra gespaarde verlof.

De regeling Bevordering Arbeidsmarkt Participatie Ouderen (bapo) geldt voor werknemers vanaf 52 jaar. De bapo-regeling beoogt, zoals de naamgeving aanduidt, het behoud van senioren voor het arbeidsproces. De regeling geeft recht op vermindering van de arbeidstijd (voor werknemers vanaf 52 jaar maximaal één dagdeel per week, voor werknemers vanaf 56 jaar maximaal één dag per week), met een meer dan evenredige verlaging van het aantal contacturen.

Overeenkomstig het onderzoeksplan is in het grote ROC het onderzoek breed uitgezet. Dit ROC heeft een sterker gelaagde organisatiestructuur dan het kleine ROC. In dit onderzoek worden de schooldirecteuren samen met het College van Bestuur beschouwd als de organisatiemanagers. Dit betekent dat een lid van het College van Bestuur en alle schooldirecteuren zijn geïnterviewd; tevens hebben zij de schriftelijke vragenlijsten voor organisatiemanagers (directieniveau) ontvangen. Twaalf van de vijftien uitgezette formulieren zijn ingevuld.

Binnen drie scholen is één hoofd afdeling onderwijs geïnterviewd en bij één school twee hoofden, in totaal dus vijf lijnmanagers. Binnen elke school fungeren ‘hoofden afdeling

onderwijs'. De hoofden afdeling onderwijs zijn in dit onderzoek de lijnmanagers. Alle lijnmanagers hebben een enquêteformulier ontvangen.

De medewerkers van geïnterviewde lijnmanagers hebben een schriftelijke vragenlijst gekregen. Daarvan zijn 106 vragenlijsten ingevuld retour ontvangen (30%). Er is een sterke respons van oudere medewerkers, van alle geretourneerde vragenlijsten is 64% afkomstig van medewerkers van vijftig jaar of ouder. De respons onder de medewerkers per afdeling is nogal uiteenlopend. De meeste respons komt van een afdeling van de school voor Educatie (42%), de laagste respons komt van een afdeling van de school voor Horeca (20%). De oudere medewerkers is tevens gevraagd zich aan te melden voor een eventueel interview. Alleen van de school voor Technologie was er geen aanmelding. Met vier medewerkers is uitvoerig gesproken, tenminste één van elk hoofd afdeling onderwijs, dat ook geïnterviewd is, behalve dus van Technologie. Tenslotte is informatie over de organisatie verkregen door middel van een schriftelijke vragenlijst die is ingevuld door een medewerker van de bestuursstaf. De gegevens zijn verzameld in de periode februari – juni 2003.

Op verzoek van het kleine ROC is de hele organisatie in het onderzoek betrokken, omdat men daarmee hoopte zelf de hele organisatie in beeld te krijgen. Dit onderzoek zou dan de aanzet kunnen zijn voor een beleid voor oudere medewerkers. In het geval van dit ROC betekent dit dat van het tweekoppige college van bestuur één lid een enquête heeft ingevuld en is geïnterviewd. Daarnaast zijn alle sectordirecteuren geïnterviewd; tevens hebben zij de schriftelijke vragenlijsten voor managers ingevuld. De medewerkers van de verschillende sectoren hebben eveneens een schriftelijke vragenlijst ontvangen; daarvan zijn er 95 geretourneerd, hetgeen neerkomt op een respons van ongeveer 28%. Bovendien is van de sectoren Transport, Economie, Gezondheidszorg en Welzijn, Techniek en Educatie één oudere medewerker geïnterviewd. Tenslotte is informatie over de organisatie verkregen door middel van een schriftelijke vragenlijst die is ingevuld door een P&O medewerker. De gegevens zijn verzameld in de periode februari – juni 2003.

5.2. Groot Regionaal OpleidingsCentrum

Het grote ROC verzorgt beroepsopleidingen in ruim twintig branches en een groot aantal educatieve programma's. Het is een complexe organisatie; de huidige indeling is een gevolg groei en fusies en van de kanteling van de organisatie die in januari 2003 formeel zijn beslag heeft gekregen. Het ROC heeft een College van Bestuur, een bestuursstaf, een servicebedrijf, dat de scholen onder meer ondersteunt in personeelszaken, vier scholen voor beroepsonderwijs en een afdeling voor educatie, georganiseerd in vijf scholen. Elke school heeft een directeur en binnen elke school zijn er hoofden afdeling onderwijs. Er is veel gereorganiseerd en gefuseerd de laatste jaren. Bij het inrichten van de nieuwe organisatie zijn nieuwe schooldirecteuren benoemd. Alle directeuren werken al lang bij het ROC, maar geen van hen is langer dan drie jaar in functie als directeur. Van de vijf scholen zijn er vier betrokken in het onderzoek. Dat zijn de scholen voor Technologie, Gezondheidszorg en Welzijn, Horeca en de school voor Educatie. De kleinste school heeft 118 medewerkers, de grootste heeft 251 medewerkers. Elke school heeft vestigingen op meerdere locaties. Binnen elke school zijn er drie tot zes hoofden afdeling onderwijs.

Bij het ROC werken 1230 mensen (649 fte), waarvan 49% vrouwen en 51% mannen. De verdeling mannen-vrouwen is ongelijk over de scholen. Technologie is met slechts 21% vrouwen een mannenbolwerk en Gezondheidszorg en Welzijn is met slechts 25% mannen een vrouwenbolwerk. In 2002 is het aantal arbeidsplaatsen in de hele organisatie (in fte's) met ruim zeven toegenomen. Alle scholen, behalve Horeca hebben nu iets meer medewerkers dan

drie jaar geleden. De verwachting is dat de omvang van het personeelsbestand van het hele ROC de komende jaren hetzelfde zal blijven, met die nuancering dat bij Technologie een teruggang in het aantal medewerkers verwacht wordt en bij Gezondheidszorg en Welzijn een toename van het aantal medewerkers. Deze laatste nuancering laat iets zien van een ingrijpend proces dat de afgelopen tijd heeft plaatsgevonden. Bij Technologie waren gezien de onderwijsvraag te veel medewerkers. Om de personeelsomvang te reduceren, is een speciale vervroegde uitstroomregeling gemaakt, waarvan enige tientallen werknemers binnen het hele ROC in het najaar van 2002 gebruik hebben gemaakt. In totaal gingen in 2002 75 medewerkers met vervroegd pensioen, waarvan 25 tot 30 bij de school voor Technologie.

De gemiddelde leeftijd van het personeel in de organisatie is 46 jaar, binnen de 4 onderzochte scholen is de gemiddelde leeftijd ruim 47 jaar. In vergelijking tot 2000 is de gemiddelde leeftijd ongeveer hetzelfde gebleven, met uitzondering van die school waar op grote schaal gebruik is gemaakt van de speciale vervroegde uitstroomregeling. Het percentage oudere medewerkers (50 jaar en ouder) is in vergelijking tot 2000 bijna gelijk gebleven, namelijk 42% in 2003. De medewerkers, die de enquête ingevuld hebben, werken gemiddeld ruim 16 jaar bij het ROC (of één van de voorgangers). 56% van de geënquêteerde medewerkers werkt langer dan 15 jaar bij het ROC, waarvan ongeveer de helft al langer dan 25 jaar.

Binnen de organisatie als geheel en binnen de scholen worden enige tientallen verschillende functies onderscheiden. Bij de onderzochte scholen is voor bijna alle functies tenminste middelbaar scholingsniveau vereist. Voor bijna 40% van de functies is een hoog scholingsniveau vereist. De functie waarin de meeste medewerkers werkzaam zijn - docent - wordt (door de bestuursstaf) beoordeeld als werk dat veel samenwerking met collega's vereist en weinig afwisseling biedt. De functiedifferentiatie wordt als zo gering beoordeeld dat daardoor moeilijk andere functies gevonden kunnen worden voor werknemers, die hun oude functie niet meer aankunnen.

De eindverantwoordelijkheid voor het personeelsbeleid in de organisatie ligt bij het College van Bestuur. Personeelszaken zijn ondergebracht bij het servicebedrijf. De personeelsadministratie is op centraal niveau ondergebracht, alsmede een helpdesk voor medewerkers en management en medewerkers voor werving en selectie. Binnen de bestuursstaf is één medewerker die zich specifiek op beleidsniveau met personeelszaken bezig houdt; onderzocht wordt welke specialismen daaraan zouden moeten worden toegevoegd. De scholen hebben zelf medewerkers personeelszaken.

Eerder is binnen het ROC een poging gedaan om tot een beleid voor oudere medewerkers te komen. Daartoe is een werkgroep ingesteld, die een voorzet heeft gedaan. Door de voortdurende fusieprocessen waar het ROC in verwickeld is geweest en de kanteling van de organisatie is de beleidsontwikkeling op dit onderwerp gestagneerd. Ten tijd van het onderzoek was er geen sprake van een formeel ouderenbeleid.

5.2.1. Beleidsmaatregelen die in de praktijk gerealiseerd worden

De verschillende typen beleidsmaatregelen die in dit onderzoek zijn onderzocht, zijn te onderscheiden in beleidsmaatregelen die gericht zijn op *behoud* van de oudere medewerker en beleidsmaatregelen die te maken hebben met *vertrek* van de oudere medewerker.

De organisatiemanagers (College van Bestuur en schooldirecteuren) en de lijnmanagers scoren over de hele lijn laag als het gaat om beleidsaandacht voor oudere medewerkers. Gemiddeld genomen krijgt geen van de maatregelen bij de organisatiemanagers noemenswaardige beleidsaandacht (hoogste score 2,8 zie Tabel 5.1). Volgens de enquête wordt nog het meest aandacht gegeven aan ontwikkelingsmaatregelen, op de voet gevolgd

door maatregelen om uitstroom te faciliteren. De minste beleidsaandacht is er voor het weerhouden van mensen die vervroegd willen uittreden.

Tabel 5.1. Aandacht voor beleidsmaatregelen. Schaal 1-5 (1 = zeker geen aandacht, 5 = zeker wel aandacht).

	Organisatiemanagers	Hoofden afdeling onderwijs
Ontwikkeling	2,8	2,6
Aanpassing	1,9	2,4
Blokkeren van vertrek	1,4	2,1
Faciliteren van vertrek	2,4	2,8

Het beeld is voor de lijnmanagers deels hetzelfde. Ook zij geven aan dat er weinig aandacht is voor maatregelen gericht op ouderen. De meeste aandacht krijgen volgens de lijnmanagers maatregelen gericht op faciliteren van vervroegde uitstroom (2.8), de minste aandacht krijgen maatregelen gericht op het blokkeren van uitstroom (2.1). De verschillen tussen de lijnmanagers zijn groot: de scores variëren van geen /weinig aandacht (1.7) tot neutraal/enige aandacht (3.1). Er zijn verschillen tussen de scholen onderling. Technologie scoort hoger op werkelijke aandacht voor ontwikkelingsmaatregelen dan Educatie (2.9 – 2.1). De vraag is hoe dit verschil geïnterpreteerd moet worden. Afgezien van persoonlijke inschattingen van de lijnmanagers bij het invullen van de vragenlijst, die in dit geval de gemiddelde score per school sterk beïnvloeden, zou het zo kunnen zijn dat men bij Educatie niet zo veel beleidsaandacht waarneemt voor ontwikkelingsmaatregelen, omdat men van mening is dat daar geen al te groot probleem zit, terwijl men bij Technologie wat meer aandacht ziet voor ontwikkelingsmaatregelen, omdat men daar juist wel een noodzaak voor ontwikkelingsbeleid ziet. Men heeft bij Technologie recent moeten constateren welke problemen kunnen ontstaan als er sprake is van achterstallig onderhoud van medewerkers. Bovendien is het probleem van achterstallig onderhoud bij Technologie nog lang niet opgelost. Deze interpretatie wordt ondersteund in het interview met de directeur van Technologie, die van mening is dat *men hier so wie so niet geneigd is om op zich zelf te reflecteren, of de medewerkers nu jong of oud zijn en dat er geen enkele cultuur van scholing is*. De directeur van Educatie antwoordt in het interview op de vraag of er een meer geformaliseerd ouderenbeleid moet komen: *Ik heb niet het gevoel dat er hier zo een probleem is, het reguleert zich hier allemaal vanzelf. Docenten die hier werken kunnen goed omgaan met veranderingen, het zijn andere mensen dan bij de beroepsopleidingen*.

Voor aanpassingsmaatregelen is - binnen het algemene beeld van weinig aandacht voor maatregelen in het algemeen – minder aandacht dan voor ontwikkelingsmaatregelen. (organisatiemanagers 1.88 voor aanpassing en 2.77 voor ontwikkeling, lijnmanagers 2.38 resp. 2.55). De organisatiemanagers ervaren beduidend minder aandacht voor aanpassing dan de lijnmanagers. Ook hier is er een verschil tussen de scholen. Educatie ziet het minst aandacht voor aanpassing van het werk, Gezondheidszorg en Welzijn het meest. (2.0, resp. 2.7 bij maximale score van 5). Voor Educatie valt dat op dezelfde manier te verklaren als de relatief geringe aandacht voor ontwikkelingsmaatregelen. Het personeel bestaat voor een groot deel uit parttimers, die niet de druk van een fulltime baan voelen. *Zuchtend naar het einde komt hier niet voor, zegt de directeur: als medewerkers minder willen werken vragen ze gewoon om een kleinere aanstelling*. Uit het interview met de directeur blijkt dat ouderen zelf nauwelijks om andere taken vragen. *Als mensen gebruik maken van de bapo-regeling komen ze in principe ook in aanmerking voor een taakverschuiving, minder lesgeven, meer ontwikkeltaken. Maar de meeste ouderen weren dat af*.

Blokkeren van vervroegde uittrading is niet een onderwerp dat leeft en voor zover daar aandacht aan gegeven wordt, is dat volgens de organisatiemanagers minder dan volgens de

lijnmanagers. Dat de organisatiemanagers niet zoveel zien in het binnenboord houden van mensen ligt voor de hand. Zij zijn de afgelopen tijd actief bezig geweest mensen te laten uitstromen. Het College van Bestuur definieert de huidige situatie vooral als een bedrijfseconomisch probleem, er zijn te veel en te dure mensen in een krimpende markt en leerlingen hebben vaak ook nog eens moeite met de identificatie met de oudere docenten. Dus het is prima als ouderen (in het geval van de speciale regeling was de grens bij 57 jaar gelegd) vervroegd willen uittreden. En waar sommige ouderen dat niet wilden, zijn ook wel 'bewustwordingsgesprekken' gevoerd. Dat er een enkele keer ook docenten weggaan, die men graag had willen behouden, wordt op de koop toegenomen.

Wat betreft de veelheid en concentratie van aandacht voor bepaalde maatregelen stellen de lijnmanagers dat er in het algemeen geen/weinig aandacht besteed wordt aan maatregelen. Uit de interviews komt naar voren dat men al het mogelijke doet om medewerkers tegemoet te komen, maar dat heeft volgens de lijnmanagers niet zozeer te maken met de leeftijd van de werknemers.

5.2.2. Beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht

Uit de enquêtegegevens komt naar voren dat de organisatiemanagers ontwikkelingsgerichte maatregelen het meest gewenst vinden (4.2 bij maximale score van 5), gevolgd door maatregelen gericht op het bevorderen van uitstroom en aanpassingsmaatregelen. Heel weinig gewenst vinden zij het blokkeren van uitstroom (1.7 op maximale score van 5). De hoofden afdeling onderwijs hebben dezelfde volgorde in wat zij gewenste maatregelen vinden. Het meest gewenst vinden zij ontwikkeling, dan komt faciliteren van uitstroom, gevolgd door aanpassen en blokkeren van uitstroom. De volgorde in gewenst beleid mag dan voor organisatiemanagers en lijnmanagers dezelfde zijn, de lijnmanagers hebben een duidelijk sterkere voorkeur voor aanpassingsmaatregelen dan de organisatiemanagers.

Bij de vraag naar het wenselijk beleid in de enquête is de vraag voorgelegd wat men voor motieven zou hebben om een bepaalde maatregel te nemen. Bij de organisatiemanagers speelt het motief dat het moeilijk is om aan personeel te komen een kleine rol. Dit geldt voor alle eventueel te nemen maatregelen (score varieert van 1 tot 2.8 bij maximale score van 5). Ook in de interviews is dit regelmatig naar voren gekomen. In de regio, waarin het ROC opereert, is voldoende personeel te vinden. Het motief dat vervroegd uittreden onbetaalbaar zou worden, speelt een kleine rol; de betaalbaarheid was ook geen beletsel bij de onlangs gerealiseerde grote vervroegde uitstroom.

Van de motieven om eventueel ontwikkelingsmaatregelen voor oudere medewerkers te nemen, scoort het motief dat ouderen met gerichte scholing en aanpassing goed kunnen doorwerken het hoogst (score 4.3 bij maximale score van 5), op de voet gevolgd door het motief dat zij waardevol voor de organisatie zijn en dat het ook voor ouderen zelf goed is om te blijven werken (score 4). Als motieven om aanpassingsmaatregelen te nemen, scoren de motieven dat ouderen goed kunnen doorwerken bij voldoende scholing en aanpassing en dat het voor ouderen zelf goed is om door te werken het hoogst (3.5 bij maximale score 5), maar erg veel zien de organisatiemanagers niet in deze motieven. (gemiddelde score net boven neutraal).

Bij de lijnmanagers ligt het beeld wat genuanceerder. De verschillende motieven krijgen allemaal wel enige ondersteuning. De scores op de motieven voor ontwikkelen, aanpassen of blokkeren liggen vrij dicht bij elkaar (3.0 tot 3.9 bij maximale score van 5). Net als de organisatiemanagers hechten de lijnmanagers van alle motieven de meeste waarde aan het feit dat ouderen waardevol voor de organisatie zijn en zien zij het minste in een eventueel probleem om aan personeel te komen. Maar het is opvallend dat, hoewel de verschillen klein

zijn, de hoofden afdeling onderwijs hoger scoren op het motief dat het moeilijk is om aan personeel te komen dan het College van Bestuur/de schooldirecteuren. De lijnmanagers zitten bij dit motief allemaal in de middencategorie (score 3 bij maximale score van 5). Dit kan betekenen dat zij zich op dit punt meer zorgen maken, maar het kan ook de uitdrukking zijn van het feit dat zij op dit punt niet zo'n duidelijk oordeel hebben.

5.2.3. Discrepanties tussen werkelijk en wenselijk beleid

In deze paragraaf zal worden gezien of er een discrepantie is tussen de wenselijk geachte beleidsmaatregelen enerzijds en de werkelijke beleidsaandacht voor maatregelen anderzijds.

Tabel 5.2. Overzicht van prioriteiten ten aanzien van gewenste maatregelen en de aandacht die er nu is voor maatregelen op organisatieniveau.

Prioriteit in gewenste maatregelen	Prioriteit in aandacht voor maatregelen
1. faciliteren uitstroom	1. ontwikkelen
2. ontwikkelen	2. faciliteren uitstroom
3. aanpassen	3. aanpassen
4. blokkeren uitstroom	4. blokkeren uitstroom

Uit de enquêtegegevens komt naar voren dat er voor wat betreft alle typen maatregelen een discrepantie is tussen de prioriteit die het College van Bestuur/de schooldirecteuren en de hoofden afdeling onderwijs voor maatregelen wensen en die deze op dit moment krijgen (zie Tabel 5.2) Bij alle genoemde maatregelen wordt de wenselijkheid hoger geacht dan wat er nu aan aandacht naar uitgaat of wat feitelijk gerealiseerd wordt. De grootste discrepantie is te vinden bij de maatregelen gericht op ontwikkeling. Nauwelijks verschil tussen wenselijk geacht beleid en werkelijk gerealiseerd beleid is er bij maatregelen die mensen zou moeten weerhouden van vervroegd uittreden. Daar is weinig aandacht voor volgens de organisatiemanagers en de lijnmanagers. Zoals hiervoor al gesteld, is blokkeren van vervroegd uittreden ook niet een type maatregel dat op veel steun kan rekenen, dus dat wenselijk en gerealiseerd beleid hier dicht bij elkaar liggen, ligt voor de hand. In de prioriteit voor wenselijk geachte maatregelen en waar feitelijk aandacht aan besteed wordt, staat feitelijk aandacht voor faciliteren van vertrek bovenaan en bij gewenste maatregelen ontwikkeling.

5.2.4. Beleidspercepties betrokken actoren

Over de uitvoering van ouderenbeleid op de werkvloer is in dit onderzoek informatie verzameld van de kant van de manager en van de kant van de medewerkers. Op het niveau van de afdeling wordt hierna beschreven in hoeverre de manager en de oudere medewerkers van een afdeling hetzelfde beeld hebben van de uitvoering van het ouderenbeleid. Bij deze beschrijving wordt eerst aandacht besteed aan de omgang tussen manager en medewerker in het algemeen en vervolgens aan de uitvoering van de vier onderscheiden typen maatregelen (ontwikkeling, aanpassing, vertrekblokkering, vertrekfacilitering).

Op afdelingsniveau

Hierna komen de onderzochte afdelingen van elke school aan de orde. Van de School voor Gezondheidszorg en Welzijn zijn twee afdelingen onderzocht, die samen worden besproken.

De afdeling van de School voor Technologie

Voor alle maatregelen geldt dat het hoofd afdeling onderwijs van mening is dat hij meer aan activiteiten onderneemt dan de medewerkers ervaren. Het grootst is het verschil bij uitstroombelastend beleid (4.3 voor de manager en 2.5 voor zijn medewerkers bij een

maximale score van 5). Ook een duidelijk verschil is er bij de ontwikkelingsmaatregelen, daarvan herkennen de medewerkers duidelijk minder dan het hoofd zelf zegt uit te voeren (3.7 voor de manager en 2.6 voor zijn medewerkers). Het kleinst is het verschil bij de aanpassingsgerichte maatregelen.

De afdelingen van de School voor Gezondheidszorg en Welzijn

Voor deze afdelingen geldt ook dat de medewerkers in het algemeen minder aan gerealiseerd activiteiten herkennen dan de hoofden menen in de praktijk te realiseren. De verschillen zijn klein bij de ontwikkelings- en aanpassingsmaatregelen (maximaal 0.5). Bij beide afdelingen wordt naar de mening van het hoofd beduidend meer gedaan aan uitstroomblokkerende en uitstroomfaciliterende activiteiten dan de medewerkers van die afdelingen herkennen. Op de afdeling waar die verschillen het grootst zijn scoren de hoofden 1,2 punt hoger op uitstroomblokkeren en uitstroomfaciliteren dan de medewerkers.

Afdeling van de School voor Horeca

Hetzelfde patroon als bij de al beschreven afdelingen doet zich hier voor. De medewerkers herkennen aanzienlijk minder van beleidsactiviteiten dan het hoofd van de afdeling denkt te realiseren. Dit geldt voor alle vier typen maatregelen. Het kleinste verschil tussen wat de medewerkers herkennen en de manager zegt te doen is bij de aanpassingsmaatregelen (0.5 punt). Bij deze afdeling wordt door de medewerkers onderling sterk verschillend geoordeeld over alle maatregelen die het hoofd inzet.

Afdeling van de School voor Educatie

Hiervoor kwam al naar voren dat de School voor Educatie zich onderscheidt van de andere scholen. Bij deze afdeling zien we ook op dit punt een ander patroon dan bij de andere afdelingen. De oudere medewerkers zien net als bij de andere afdelingen minder ontwikkelings- en uitstroomfaciliterend beleid en meer aanpassings- en blokkeringsmaatregelen dan het hoofd van de afdeling zelf meent te realiseren. Ook op deze afdeling oordelen de medewerkers zeer verschillend over alle maatregelen.

In het algemeen is aan de organisatiemanagers de vraag gesteld of zij overzien hoe leidinggevenden in hun organisatie omgaan met hun ideeën over beleid voor oudere medewerkers. Erg uitgesproken zijn zij daar niet over. Van de vier organisatiemanagers houden zich er twee op de vlakte en zeggen twee dat zij dat wel overzien. Tevens is aan lijnmanagers de vraag gesteld of zij menen dat hun ideeën over beleid voor oudere medewerkers overeen komen met de ideeën van het college van bestuur. De managers antwoorden daar overwegend neutraal op.

Toegesplitst op de vraag naar de maatregelen die organisatiemanagers en lijnmanagers wenselijk vinden, blijkt dat zij dezelfde mening hebben. Wanneer de volgorde vergeleken wordt waarin zij de verschillende typen maatregelen als wenselijk beschouwen, blijkt die hetzelfde: ontwikkeling, uitstroom faciliteren, aanpassen van werk en uitstroom blokkeren.

Tabel 5.3. Overzicht van prioriteit voor maatregelen in wenselijk en werkelijk beleid. Onderscheid naar organisatiemanagers en lijnmanagers (Hoofden afdeling onderwijs). Schaal 1-5 (1= zeker niet aanwezig, 5 zeker wel aanwezig)

	Organisatiemanagers		Lijnmanagers	
	Werkelijk	Wenselijk	Werkelijk	Wenselijk
Ontwikkeling	2,8	4,2	2,6	3,9
Aanpassing	1,9	2,8	2,4	3,6
Blokkeren van vertrek	1,4	1,7	2,1	2,6
Faciliteren van vertrek	2,4	3,7	2,8	3,8

5.2.5. Invloedsfactoren voor beleid: a. kenmerken van managers, b. kenmerken van oudere medewerkers

In deze paragraaf wordt nagegaan welke factoren de managers van invloed achten op het ouderenbeleid in hun organisatie. Daarbij komen aan de orde de opvattingen van de managers over de personeelsopbouw in hun organisatie, de inzetbaarheid van medewerkers en hoe de lijnmanagers met oudere medewerkers omgaan. Bovendien wordt gekeken naar de opvattingen van medewerkers over uittreden of langer doorwerken.

De hoofden afdeling onderwijs hechten er veel belang aan om in hun afdeling zowel oudere als jongere medewerkers te hebben. Uit de interviews blijkt dat dit niet makkelijk is. Vaak is de situatie meer dat er mensen zouden moeten weggaan, dan dat er nu zoveel nieuwe plaatsen te vervullen zijn. Daarbij komt dat men in de scholen voor beroepsonderwijs graag mensen heeft met ervaring in de praktijk. Dat wordt een prima manier gevonden om de ontwikkelingen in het veld bij te houden en in het onderwijs te brengen. Die mensen zijn meestal al bijna middelbaar als ze in het onderwijs beginnen. Dat brengt dan met zich mee dat juist de mensen die uit de praktijk komen op oudere leeftijd nog geen voldoende pensioen hebben opgebouwd en om die reden vaak weinig geneigd zijn om vervroegd uit te treden. Een vaak gehoorde opvatting is dat oudere werknemers loyaler zouden zijn dan jongeren. Als managers dat vinden, zou dat een argument kunnen zijn om vooral in te zetten op behoud van oudere werknemers. De geënquêteerde lijnmanagers hebben echter niet het idee dat ouderen loyaler zijn dan jongeren. De helft heeft er geen uitgesproken mening over en maar één manager ziet in oudere werknemers een grotere loyaliteit. Slechts een derde van de managers vindt dat ouderen een uitstekende arbeidsmotivatie hebben. Hoewel maar twee managers vinden dat ouderen relatief langzaam werken is geen van de managers van mening dat ouderen nauwkeuriger werken dan jongeren. Kortom, in deze organisatie is het beeld bij de lijnmanagers van oudere werknemers niet onverdeeld positief.

Van alle geënquêteerde medewerkers (ouderen en jongeren) zou slechts 13% pas op het vijftenzestigste jaar willen ophouden met werken. 17% zou het liefst al voor het zestigste jaar ophouden en 66% wil tussen de 60 en 62 jaar stoppen met werken. Overigens denkt bijna 42% van de medewerkers dat die leeftijd ook de pensioengerechtigde leeftijd is. De medewerkers lijken zich blijkens de enquête in het algemeen best prettig in hun werk te voelen. Bijna iedereen voelt zich door zijn collega's met respect behandeld, waardeert de sociale contacten en de samenwerking met collega's. Ruim 70% zegt dat zijn leidinggevende laat merken dat hij de medewerker waardeert. Toch zegt maar 29% van de medewerkers het werk geestelijk niet zwaar te vinden. Bijna de helft denkt dat het voor zijn gezondheid goed zou zijn om vervroegd te stoppen, ruim 60% lijkt het wel wat om meer tijd voor hobby's te hebben en meer tijd aan familie en kennissen te kunnen besteden. De enquête geeft zo het beeld dat het vooral de pull-factoren zijn die mensen laten uitzien naar (vervroegd) stoppen met werken. Het is niet zo zeer dat men het op het werk niet meer bolwerkt, het zijn meer de aangename zaken van het leven die lokken.

5.2.6. Conclusies

Binnen deze organisatie is geen geformaliseerd ouderenbeleid, anders dan de praktijk van het aanmoedigen van uitstroom. Er gebeurt wel het een en ander voor oudere medewerkers, maar alle managers haasten zich om te zeggen dat ze *dat soort aandacht net zo goed geven aan jongere medewerkers*. De meeste beleidsaandacht gaat uit naar faciliteren van uitstroom en ontwikkelingsmaatregelen, de minste naar het blokkeren van vervroegd uittreden. Ontwikkelingsmaatregelen worden het meest wenselijk geacht, gevolgd door faciliteren van uitstroom. Met name het College van Bestuur ziet voor de komende jaren de nadruk liggen op

het bevorderen van uitstroom. Daar zijn verschillende redenen voor: *Het bedrijfseconomische vraagstuk, te veel en te dure docenten. Te weinig uren voor onze euro's.* Maar niet alleen de financiële kant is bepalend voor dit uitstroombeleid. Bij het College van Bestuur bestaat ook het idee dat de ouderen zelf niet meer bij de doelgroep passen. Jongeren zouden een identificatieprobleem hebben met oudere docenten. Het streven is om tot een verjonging van het personeelsbestand te komen. Dat geeft bovendien de mogelijkheid om functiedifferentiatie in te voeren, meer instructeurs en onderwijsassistenten en minder docenten. Binnen deze grote organisatie is er een duidelijk verschil tussen de scholen voor beroepsonderwijs en de School voor Educatie. Daar zijn andere leerlingen: *geen jong en opgeschoten volk, maar volwassenen.* Ook het personeelsbestand ziet er bij Educatie anders uit: *mensen, die nog steeds met een soort gedrevenheid werken, parttime werken en zelf bedenken hoe ze het werk voor zich zelf prettig kunnen houden.* Deze medewerkers doen veel minder een beroep op cao-regelingen. Opvallend genoeg meenden de medewerkers bij Educatie op onderdelen meer activiteiten te zien dan de manager zelf. Op deze school heeft men dan ook niet zo'n behoefte aan een centraal gestuurd ouderenbeleid en al helemaal niet aan een aantal door de vakbond afgedwongen reeks van voorzieningen. Die worden als knellend ervaren. *De vakbonden willen allemaal van die generieke maatregelen, die ons alleen maar belemmeren in ons werk.* Bij de andere scholen voelt men meer noodzaak tot een centraal beleid. Niet dat men nu de eigen beleidsruimte in personeelsbeleid kwijt zou willen, maar gezien de te verwachten ontwikkelingen van de komende jaren, denkt men dat het nodig is daar met elkaar over te praten en algemene lijnen uit te zetten. Ouderenbeleid moet een thema worden dat op de agenda staat.

Samenvattend overzicht beleidskarakteristieken

Topics	
1a. Beleidsrealisatie	Geen ouderenbeleid op papier, wel informeel Meeste aandacht voor ontwikkelen minste voor blokkeren uitstroom
1b. Beleidswenselijkheid	Hoogste prioriteit voor faciliteren; laagste voor blokkeren uittreden
1c. Beleidsdiscrepantie	Wel discrepantie; ontwikkelen heeft in de praktijk meer prioriteit dan als wens-prioriteit; bij faciliteren van uitstroom is het andersom
1d. Overige beleidsinfo (o.m. beschikbare cijfers)	42% ouder dan 50 jaar. Gemiddelde leeftijd 46. Beleidsinformatie is gedeeltelijk beschikbaar
2a. Beleidsperceptie 50-plussers mbt steun	Matig oordeel over activiteiten managers
2b. Beleidsperceptie managers mbt steun	Redelijk positief oordeel over eigen activiteiten
2c. Actor-overeenkomst mbt attentie en steun	Managers positiever dan medewerkers
3a. Managerskenmerken mbt attitudes	Sterke voorkeur voor jongere én oudere medewerkers Neutrale score op stereotype oordelen over ouderen
3b. Managerskenmerken mbt vaardigheid	-
3c. 50plussers-kenmerken mbt uitstroompreferentie	-
3d. 50plussers-kenmerken mbt pushfactoren	Matig aanwezig
3°. 50plussers-kenmerken mbt pullfactoren	Sterk aanwezig
3f. overige actorgebonden kenmerken	Managers voelen zich vrij om binnen de kaders van de organisatie passende afspraken met hun medewerkers te maken

5.3. Klein Regionaal OpleidingsCentrum

Het onderhavige ROC is relatief klein. Er zijn 357 medewerkers in dienst, van wie 143 mannen en 214 vrouwen). Sinds 1-1-2000 is de personeelsomvang ongeveer gegroeid met 12%, afgemeten aan het aantal werkzame medewerkers. De gemiddelde leeftijd van het personeel is 46 jaar. In vergelijking tot 2000 is de gemiddelde leeftijd iets hoger geworden. (was 45 jaar). Het percentage oudere medewerkers (50 jaar en ouder) is in vergelijking tot 2000 met 4% gegroeid naar 40% op 1-1-2003.

De organisatie kent vijf onderwijssectoren (Economie, Gezondheidszorg & Welzijn, Techniek, Transport en Educatie), een onderwijsdienstencentrum, een afdeling bedrijfsopleidingen en diverse ondersteunende afdelingen. De vijf onderwijssectoren en het onderwijsdienstencentrum hebben deelgenomen aan het onderzoek. De onderwijssectoren verzorgen beroeps- en volwassenen onderwijs. Het onderwijsdienstencentrum ondersteunt de onderwijssectoren op het gebied van ICT, huisvesting en facilitaire dienstverlening. In de sector Gezondheidszorg en Welzijn werken momenteel 77 mensen, bij Techniek 58, bij Economie 58, de sector Educatie is met 117 medewerkers het grootst. De kleinste sector is Transport met 15 werknemers. Van het ODC is geen precies aantal bekend. Er zijn 12 verschillende functies binnen de onderwijssectoren. Binnen het onderwijsdienstencentrum zijn 4 verschillende functies. Binnen alle eenheden die hebben meegedaan aan het onderzoek is voor de meeste functies een hooggeschoold niveau vereist. De functie waarin de meeste medewerkers binnen de onderwijssectoren werkzaam zijn, is docent. Binnen het onderwijsdienstencentrum zijn alle functies verschillend van aard.

De eindverantwoordelijkheid voor het personeelsbeleid in de organisatie ligt bij het College van Bestuur. Eén van de leden van het college heeft het personeelsbeleid in zijn portefeuille. Beleidsadvies en uitvoering met betrekking tot personeelsbeleid ligt in handen van het hoofd personeelszaken in overleg met het management team. In het management team heeft het College van Bestuur zitting evenals de sectordirecteuren. De sectordirecteur van Educatie heeft als lid van het managementteam personeelsbeleid voor het gehele ROC als aandachtspunt. Ten tijde van het onderzoek was er sinds een jaar een hoofd personeelszaken aangesteld om het personeelsbeleid van het ROC een duidelijke plaats te geven in de organisatie. Daarbij is in eerste instantie werk gemaakt van het instellen en stroomlijnen van procedures, zoals bijvoorbeeld vaststellen van de inhoud van functioneringsgesprekken en de manier van uitvoeren daarvan.

5.3.1. Beleidsmaatregelen die in de praktijk gerealiseerd worden

Eerst wordt beschreven welke prioriteit de verschillende typen beleidsmaatregelen volgens het College van Bestuur en de sectordirecteuren in de praktijk krijgen.

Prioriteit maatregelen volgens college van Bestuur en sectordirecteuren.

Uit de enquêtegegevens blijkt geen uitgesproken prioriteitsvolgorde van maatregelen. In Tabel 5.4 is te zien dat de sectordirecteuren vinden dat in de organisatie geen van de typen maatregelen aandacht krijgt. Het College van Bestuur daarentegen heeft het idee dat in de organisatie aandacht voor aanpassingsgerichte maatregelen nadruk krijgt. In de interviews hebben de sectordirecteuren het niet over aandacht voor aanpassingsgerichte maatregelen. Zij zijn unaniem in hun mening dat er geen ouderenbeleid is in de organisatie en er organisatiebreed ook geen aandacht voor maatregelen is. Hoewel het lid van het College van Bestuur vindt dat er veel aandacht is voor aanpassingsgerichte maatregelen keurt hij dat niet goed: “Als ik naar ouderenbeleid kijk, wil ik niet taken verlichten (..) aanpassing vind ik

een raar begrip (...). Dat mensen moe worden heeft niets te maken met werk of met belasting, maar met instelling!” Hij meldt in het interview ook dat er geen specifiek ouderenbeleid is maar dat hij wel in bepaalde gevallen medewerkers de mogelijkheid biedt om eerder uit te treden. De sectordirecteuren zeggen dat zij geen maatregelen – anders dan die in de cao aangeboden worden – tot hun beschikking hebben om medewerkers gelegenheid te geven eerder te vertrekken.

Tabel 5.4. Aandacht voor beleidsmaatregelen. Schaal 1-5 (1 = zeker geen aandacht, 5= zeker wel aandacht).

	College van Bestuur	Sectordirecteuren
Ontwikkeling	2,3	1,9
Aanpassing	4,0	1,7
Blokken van vertrek	2,0	1,9
Faciliteren van vertrek	3,3	2,0

Prioriteit voor maatregelen sectordirecteuren onderling

Tussen de sectordirecteuren onderling bestaat ook verschil in perceptie van welk type maatregelen de meeste aandacht krijgt. Blijkens de enquêtegegevens vindt de directeur van de sector Techniek dat de meeste aandacht gaat naar het faciliteren van vertrek. De directeur van de sector Transport geeft in de enquête aan dat er helemaal geen aandacht is voor een van de vier maatregelen.

In zijn geheel kan naar aanleiding van de enquêtegegevens geconcludeerd worden dat de sectordirecteuren het idee hebben dat er in hun organisatie niets tot weinig aan ouderenbeleid gedaan wordt. Dat beeld komt overeen met de interviews die gehouden zijn. Daarin komen ook de directeuren van de sector Educatie en de sector Economie aan het woord. Ook zij geven aan dat er hoogstens iets gedaan wordt in de vorm van aanpassing door middel van minder ‘s avonds werken of aangepaste taken aanbieden. Daarnaast wijzen allen op het feit dat de cao-regelingen rondom ouderen aandacht krijgen. Maar ook die liggen in de sfeer van aanpassen van werktijden en werkzaamheden.

Uit de interviews komt naar voren dat men enerzijds al het mogelijke doet om oudere medewerkers tegemoet te komen en anderzijds ook de inzet vraagt van de oudere medewerkers. Dat wordt echter niet gezien als specifiek ouderenbeleid, maar meer als onderdeel van een algemeen personeelsbeleid. Men neemt in ogenschouw hoe bijvoorbeeld maatregelen voor aanpassing terugslaan op het belang en de werkdruk van jongere medewerkers. Alle medewerkers kunnen aan het begin van het schooljaar aangeven wat zijn of haar roosterwensen zijn bijvoorbeeld. Daar wordt dan zoveel mogelijk rekening mee gehouden. Vanuit de organisatie wordt ook participatie van de medewerkers gevraagd en dus ook van ouderen. ROC-breed wordt een ambitieformulier ingevuld en in één sector is een pilot gaande omtrent competentieonderzoek van medewerkers. Echter deze activiteiten zijn niet speciaal gericht op ouderen. Het gaat er meer om de ambities en competenties van iedereen in beeld te krijgen en dus ook van ouderen. De sector directeur van Economie zegt daar in het interview bijvoorbeeld over dat mensen van vijftig nog tien jaar mee moeten en dat zij dus geacht worden actief mee te doen met dit soort activiteiten.

5.3.2. Beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht

Uit de enquêtegegevens komt naar voren dat de vier managers en het College van Bestuur, voor wat betreft gewenste maatregelen gericht op behoud, voorkeur hebben voor ontwikkelingsgerichte maatregelen. Slechts één lijnmanager stelt ontwikkelen en aanpassen evenveel op prijs. Vertrek faciliteren heeft bij de vertrekgerichte maatregelen voor allen de voorkeur boven blokkeren.

In de interviews met de sectordirecteuren en het College van Bestuur valt op dat er aversie lijkt te bestaan tegen het formaliseren van ouderenbeleid. Door een tweetal sectordirecteuren werd het zo verwoord: *“Ik vind niet dat op papier moet staan: als iemand die en die leeftijd bereikt dan moet hij die en die taak gaan vervullen of dan moet zus en me zo procedure gevolgd worden”*. Er valt ook enige huiver te bespeuren om ouderen te stimuleren langer door werken. Daar zitten twee kanten aan: ten eerste wil men absoluut niet dwingen *“mensen moeten er zin in hebben”* en men wil kunnen beslissen of iemands kwaliteiten nog voldoende zijn *“het is wel belangrijk om te kijken of iemand (nog) capabel is”*. Formaliseren verhindert dan dat op vastgelegd beleid teruggekomen kan worden. Men wil ruimte hebben om per individu een beslissing te kunnen nemen. De mogelijkheden voor ouderenbeleid die er nu zijn, worden wel als beperkt ervaren; dat blijkt uit het door sectordirecteuren en college van bestuur ervaren verschil tussen de aandacht die er voor maatregelen is en wat er gewenst wordt aan maatregelen.

5.3.3 Discrepanties tussen werkelijk en wenselijk beleid

Uit de enquêtegegevens komt naar voren dat er wat betreft de sectordirecteuren en het College van Bestuur verschil is in wat zij aan maatregelen zouden willen toepassen en de aandacht die er volgens hen nu is voor maatregelen. In de tabel hieronder is te zien dat maatregelen die te maken hebben met de ontwikkeling van de oudere werknemer het meest gewenst worden. Maar in de dagelijkse praktijk ervaart men dat de meeste aandacht uitgaat naar maatregelen om het werk aan te passen aan de wensen van de oudere werknemer. Dat laatste komt overeen met wat in de interviews gezegd is door de sectordirecteuren en het College van Bestuur.

Tabel 5.5. *Vergelijking van prioriteit van gewenste maatregelen en werkelijke aandacht.*

Prioriteit in gewenste maatregelen	Prioriteit in werkelijke aandacht
1. ontwikkelen	1. aanpassen
2. faciliteren uitstroom	2. faciliteren uitstroom
3. aanpassen	3. ontwikkelen
4. blokkeren uitstroom	4. blokkeren uitstroom

5.3.4. Beleidspercepties betrokken actoren

De managers die de enquête geretourneerd hebben (n=4) geven aan dat zij in enige mate activiteiten ontplooiën wat betreft de vier typen maatregelen aangaande ouderenbeleid. De oudere werknemers van deze vier afdelingen geven aan dat zij weinig merken van activiteiten met betrekking tot ontwikkeling, aanpassing, blokkeren of faciliteren. Wat betreft de algemene activiteiten zoals vragen van de manager naar het welbevinden of het dagelijks functioneren van de oudere medewerker zijn de oudere werknemers en de sectordirecteuren het eens met elkaar. Beiden vinden dat er weinig activiteiten zijn op dit vlak.

Uit de interviews komt naar voren dat de activiteiten gericht op ontwikkeling van oudere medewerkers over het algemeen bestaan uit scholing. Dat kan scholing zijn die voor de organisatie van belang is en dan soms ook verplicht gesteld wordt. Die verplichting wordt in sommige gevallen opgeheven. Eén sectordirecteur zegt het zo: *“als een oudere medewerker mij kan aantonen dat hij binnen bijvoorbeeld twee jaar weg is uit de organisatie hoeft hij die scholing niet te volgen”*. Scholing is overigens geen onderdeel van ouderenbeleid maar van het personeelsbeleid.

De geïnterviewde sectordirecteuren denken verschillend over aanpassingsgerichte maatregelen. De ene manager zegt nauwelijks onderscheid te maken naar leeftijd de ander zegt verzoeken om minder avondwerk of clustering van dagen (zodat er rustmomenten in de

week zijn) wel te honoreren. Eén van de sectordirecteuren zegt in het interview: “*Er is in de organisatie geen formeel ouderenbeleid maar ouderen zijn onderwerp van aandacht in mijn personeelsbeleid. Ouderen zijn onderdeel van het algemene personeelsbeleid, maar bij de toewijzing van taken hebben ouderen speciale aandacht*”.

Deze voorbeelden laten zien dat, hoewel er formeel geen ouderenbeleid is, men in de activiteiten aangaande personeel wel de oudere werknemer “ziet” en probeert hem tegemoet te komen. Hij wordt in de gelegenheid gesteld de aanpassingsgerichte maatregelen uit de cao te volgen en verzoeken om taakaanpassing worden ingewilligd als het niet ten koste gaat van jongere werknemers.

Dat activiteiten van managers naar oudere werknemers onzichtbaar zijn, zou kunnen liggen aan twee factoren. Ten eerste doordat er als zodanig geen formeel ouderenbeleid is en ten tweede doordat de acties die managers ondernemen afgeleid zijn van de vraag van individuele werknemers voor wie de beschikbare middelen opportuun zijn. Dat verklaart wellicht het verschil tussen de mening van de managers over hun eigen activiteiten en de mate waarin de oudere werknemers die ervaren.

Op het niveau van de afdeling wordt hierna voor drie afdelingen beschreven in hoeverre de sectordirecteur en de oudere medewerkers van een afdeling hetzelfde beeld hebben van de uitvoering van het ouderenbeleid.

Sector Gezondheidszorg & Welzijn. De sectordirecteur vindt dat zij het meest doet aan activiteiten die uitstroom faciliteren. De oudere medewerkers nemen geen tot weinig activiteiten waar die te maken hebben met activiteiten gericht op ouderenbeleid. Zij nemen nog het meeste waar van de activiteiten die gericht zijn op aanpassing van het werk. De grootste discrepanties tussen wat de manager vindt dat zij doet en wat de werknemers daar van waarnemen zijn te vinden in activiteiten op het gebied van scholing en faciliteren van vertrek.

Sector Techniek. Voor wat betreft de omgang met medewerkers in het algemeen merken de oudere medewerkers meer op dan de sectordirecteur van zichzelf vindt dat hij doet. Het grootste verschil in perceptie van gerealiseerd beleid is te vinden ten aanzien van activiteiten gericht op ontwikkeling. De manager is daar positiever over dan de medewerkers. Voor de overige categorieën wijken de percepties niet heel erg af ten opzichte van elkaar. Voor alle categorieën activiteiten geldt dat de medewerkers onderling sterk van mening verschillen over wat zij waarnemen van de activiteiten.

Sector Transport. Bij de sector Transport nemen de werknemers meer activiteiten gericht op de omgang met oudere werknemers waar dan de manager zelf vindt dat hij doet. Dit geldt ook voor activiteiten die te maken hebben met het blokkeren van vertrek. De manager vindt dat hij meer doet aan activiteiten om het werken van de medewerkers te vergemakkelijken dan dat de medewerkers waarnemen.

In het algemeen is aan de directie de vraag gesteld of zij overziet hoe leidinggevenden in hun organisatie omgaan met de ideeën van de directie over beleid voor oudere medewerkers. Het College van Bestuur van dit ROC heeft daar geen uitgesproken mening over.

Tevens is aan sectordirecteuren gevraagd of zij vinden dat hun ideeën over beleid voor oudere medewerkers overeen komen met de ideeën van het college van bestuur. De sectordirecteuren laten dat in het midden. Dat geldt ook voor de vraag of de sectordirecteuren denken dat zij de ideeën van de directie over beleid voor oudere werknemers in praktijk brengen.

College van Bestuur en sectordirecteuren vormen samen het managementteam van het ROC. Dus zou men kunnen verwachten dat men wel weet van elkaar hoe over ideeën met

betrekking tot beleid gedacht wordt. Maar doordat er geen formeel ouderenbeleid is, kan men ook geen uitspraken doen over beleidsaandacht en de consensus daaromtrent. Het algemene beeld met betrekking tot ideeën over ouderenbeleid wordt in Tabel 5.6 verrijkt door na te gaan of directie en managers gelijk of ongelijk denken over de prioriteit voor behoudgerichte beleidsmaatregelen en over de prioriteit voor vertrekgerichte maatregelen.

Tabel 5.6. Overzicht van prioriteit voor maatregelen in wenselijk en werkelijk beleid. Schaal 1- 5 (1 = zeker niet aanwezig, 5 zeker wel aanwezig)

	Sectordirecteuren		College van bestuur	
	Werkelijk	Wenselijk	Werkelijk	Wenselijk
Ontwikkeling	1,9	4,3	2,3	3,7
Aanpassing	1,7	3,0	4,0	3,3
Bokkeren van vertrek	1,9	2,9	2,0	2,3
Faciliteren van vertrek	2,0	3,9	3,3	3,7

In Tabel 5.6 valt op dat de prioriteit voor wenselijk beleid bij de sectordirecteuren geconcentreerd is op ontwikkeling en faciliteren van vertrek en in mindere mate op werk aanpassen. Behouden van personeel door hun vertrek te blokkeren wordt als minst gewenst ervaren. Datzelfde beeld van wenselijk geachte beleidsmaatregelen is terug te zien bij het College van Bestuur; er is dus overeenstemming tussen sectordirecteuren en college van bestuur wat betreft prioriteit van wenselijk geachte beleidsmaatregelen.

De maatregelen die in de dagelijkse praktijk volgens de sectordirecteuren prioriteit krijgen zijn in eerste instantie gericht op faciliteren van uitstroom. Er is dus een discrepantie tussen werkelijk en wenselijk beleid wat betreft de sectordirecteuren omdat bij wenselijk beleid uitstroom bevorderen op de tweede plaats staat terwijl ontwikkelingsmaatregelen de hoogste prioriteit genieten. En is geen consensus tussen sectordirecteuren en het College van Bestuur wat betreft de actuele beleidsaandacht voor bepaalde maatregelen omdat het college meent dat in de huidige praktijk meer aandacht is voor aanpassingsgerichte maatregelen dan voor uitstroom faciliteren.

Er is binnen het ROC dus sprake van consensus tussen directie en managers over de prioriteiten in gewenste maatregelen. Over het type maatregel dat ten tijde van het onderzoek werkelijk de meeste aandacht kreeg is een verschil van mening.

5.3.5. Invloedsfactoren voor beleid: a. kenmerken van managers, b. kenmerken van oudere medewerkers

In het begin van een interview werd de vraag gesteld of er speciaal aandacht besteed wordt aan de 50+ werknemers in het personeelsbeleid. Het antwoord was steevast nee. Toch blijkt dat er in de praktijk wel een informeel ouderenbeleid bestaat. Het lijkt er op dat er verschillende factoren zijn die van invloed zijn op dat ouderenbeleid.

In het algemeen is de mening van alle betrokkenen dat ouderenbeleid iets is, dat op initiatief van personeelszaken handen en voeten moet krijgen. Ook is gebleken dat noch oudere medewerkers, noch lijnmanagers, noch de MR ouderenbeleid op de agenda hebben gezet. Uit de enquête blijkt dat gevraagd naar de preferente leeftijdsopbouw van hun afdeling managers het erg belangrijk vinden dat op hun afdeling zowel jongere als oudere medewerkers werkzaam zijn (4.5 op een schaal van 1 = onbelangrijk tot 5 = zeer belangrijk). De managers zijn neutraal in hun oordeel over de negatieve stereotypen over prestaties en flexibiliteit van oudere medewerkers (3.1 voor beide aspecten). De managers ervaren enige uitstroomdruk. (3.3 op een schaal van 1 – 5)

Dit alles bij elkaar geeft een beeld van managers die een groot belang hechten aan een mix van leeftijden op hun afdeling en zich verder neutraal uitlaten over onderwerpen die het denken over ouderen en het vormgeven van ouderenbeleid zouden kunnen beïnvloeden. Het lijkt er op dat maatregelen ten aanzien van ouderen een zaak is van de medewerkers die er direct mee te maken hebben. Zij regelen over het algemeen de formele zaken zoals die in de cao beschreven staan voor zichzelf. Of zij regelen op eigen initiatief en informele wijze een pakket aan taken waarmee zij hun werk goed vol kunnen houden. Verder geven de oudere medewerkers aan niet door factoren op het werk naar uittreding geduwd te worden, maar door de activiteiten die ze na hun vut/pensionering kunnen gaan ondernemen

Gevraagd naar de mate waarin er maatregelen genomen zouden moeten worden om ouderen te weerhouden uit te stromen geeft de meerderheid van de managers aan dat niet nodig te vinden. Bovendien wordt blokkeren van vertrek beschouwd als een maatregel die niet ethisch is. Alle sectordirecteuren vinden dat medewerkers zelf moeten kunnen bepalen op welk moment zij willen uittreden. Desgevraagd geven de directeuren aan in individuele gevallen wel een oudere medewerker te willen behouden voor de organisatie maar dat hen daar de middelen voor ontbreken. Zij hebben het idee dat het behouden alleen maar werkt als zij de medewerker een financiële bonus in het vooruitzicht kunnen stellen.

Bij doorvragen bleek dat aanpassingsgerichte maatregelen door de sectordirecteuren het meest toegepast worden. Deze maatregelen zijn ook in de cao vastgelegd en de sectordirecteuren bieden dan ook de mogelijkheid deze te benutten. Deze maatregelen worden toegepast nadat ouderen daar zelf om gevraagd hebben.

Scholing wordt aan iedereen aangeboden en voor een deel zelfs verplicht als het gaat om een voor het werk relevante cursus. Het motief is dat iedereen moet blijven om zijn werk goed te kunnen doen en dus ook ouderen.

Een aantal directeuren geeft aan wel te willen laten uitstromen. Die wens is gebaseerd op ervaringen met individuele werknemers. Het belangrijkste motief daarvoor is dat de betreffende personeelsleden geen fut meer hebben en dat ook laten blijken in hun werk.

5.3.6. Conclusies

Momenteel wordt er geen ouderenbeleid gevoerd in het ROC. Vanuit personeelszaken bestaat wel een wens om iets aan ouderenbeleid te doen. Er zijn twee tendensen waar te nemen aangaande de gedachten over ouderenbeleid. De ene is dat men vindt dat de gemiddelde leeftijd van het personeel bij het ROC hoog is en dat de komende jaren vele medewerkers de organisatie zullen verlaten waardoor men problemen verwacht die om tijdig beleid vragen. De andere tendens is geen formeel ouderenbeleid te ontwikkelen omdat men denkt daarmee vrijheid van handelen en de keuzemogelijkheden van het individu kwijt te raken.

Als er ouderenbeleid ontwikkeld wordt dan zou wat betreft de sectordirecteuren en het college van bestuur de prioriteit liggen bij maatregelen gericht op ontwikkeling van oudere medewerkers. In mindere mate worden ook maatregelen gericht op het faciliteren van vertrek wenselijk geacht.

In de leemte die er nu wat betreft ouderenbeleid is, proberen managers tegemoet te komen aan de oudere medewerkers als het gaat om wensen ten aanzien van taakaanpassing en werktijden. Dit naast de in de cao vastgelegde maatregelen die vervroegde uittreding mogelijk maken. Terwijl in het gewenste beleid de ontwikkelingsgerichte maatregelen de hoogste prioriteit krijgen, scoren in de feitelijke beleidsaandacht volgens de directie aanpassingsgerichte maatregelen en volgens de lijnmanagers de uitstroombevorderende maatregelen het hoogst. Er is dus een zekere discrepantie tussen beleidswenselijkheid en feitelijke beleidsaandacht. Directie en managers stemmen wat betreft prioriteit in gewenst beleid met elkaar overeen.

Wat betreft hun eigen activiteiten blijkt dat de sectordirecteuren vinden meer aan activiteiten gericht op onderdelen van ouderenbeleid (ontwikkeling, aanpassing, of uitstroom faciliteren) uit te voeren dan hun medewerkers van hen ervaren. Dat zou kunnen liggen in het feit dat er inderdaad geen sprake is van zichtbaar specifiek ouderenbeleid maar dat het beleid bepaald wordt door de individuele cases die zich voordoen.

Oudere medewerkers zelf en/of medezeggenschapsraad brengen het onderwerp ouderenbeleid volgens de geïnterviewde medewerkers niet ter sprake in overleg met de sectordirecteur of College van Bestuur.

Samenvattend overzicht beleidskarakteristieken

Topics	.
1a. Beleidsrealisatie	Geen ouderenbeleid op papier, wel informeel Meeste aandacht voor aanpassen, minste voor blokkeren uitstroom
1b. Beleidswenselijkheid	Hoogste prioriteit voor ontwikkelen; laagste prioriteit voor blokkeren uittreden
1c. Beleidsdiscrepantie	Wel discrepantie; aanpassen heeft in de praktijk meer prioriteit dan als wens-prioriteit; bij de wenselijke maatregelen zakt aanpassen naar de derde plek en komt ontwikkelen op de eerste plaats.
1d. Overige beleidsinfo (o.m. beschikbare cijfers)	40% ouder dan 50 jaar. Gemiddelde leeftijd 46. Beleidsinformatie gedeeltelijk beschikbaar
2a. Beleidsperceptie 50-plussers mbt steun	Matig oordeel over activiteiten managers
2b. Beleidsperceptie managers mbt steun	Redelijk positief oordeel over eigen activiteiten
2c. Actor-overeenkomst mbt attentie en steun	Managers positiever dan medewerkers
3a. Managerskenmerken mbt attitudes	Sterke voorkeur voor jongere én oudere medewerkers Neutrale score op stereotype oordelen over ouderen
3b. Managerskenmerken mbt vaardigheid	Wisselend van goed tot niet goed
3c. 50plussers-kenmerken mbt uitstroompreferentie	-
3d. 50plussers-kenmerken mbt pushfactoren	Matig aanwezig
3 ^e . 50plussers-kenmerken mbt pullfactoren	Sterk aanwezig
3f. overige actorgebonden kenmerken	Managers vinden dat er geen algemene maatregelen moeten zijn t.a.v ouderen; zij willen op individueel niveau afspraken met hun medewerkers maken

Hoofdstuk 6. Resultaten: Gemeente

6.1. Inleiding

Dit deel presenteert de bevindingen van het onderzoek naar ouderenbeleid in de sector lokale overheid, te beginnen met een grote en daarna een kleine gemeente.

Rekening houdend met de schaal en diversiteit van een grote gemeente-organisatie is er voor gekozen het beleid binnen twee verschillende diensten te onderzoeken, namelijk een beleidsdienst en een uitvoerende dienst.

De beleidsdienst houdt zich bezig met stedelijk ontwikkelingsbeleid en is in zichzelf al een groot en divers organisatie-onderdeel. Daarom is gekozen voor een enquête-onderzoek onder alle leidinggevenden en interviews met enkele leidinggevenden van twee vakafdelingen - Bouwbeheer en Stedenbouw & Monumenten – en een stafafdeling, namelijk Algemene Zaken. Bovendien is aan de oudere medewerkers van de geïnterviewde leidinggevenden een schriftelijke vragenlijst toegezonden. Van in totaal 48 managers zijn de schriftelijke vragenlijsten van 25 managers retour ontvangen (respons 52%), waarvan 2 van Bouwbeheer, 2 van Stedenbouw & Monumenten, en 2 van Algemene Zaken, die ook geïnterviewd zijn. Van de 3 genoemde afdelingen zijn de vragenlijsten van 16 medewerkers van 50 jaar of ouder retour ontvangen.²

De uitvoerende dienst die aan het onderzoek heeft meegewerkt, is de dienst gemeentelijke culturele instellingen bestaande uit museum, concertgebouw en schouwburg. De interesse van deze instellingen in (onderzoek naar) leeftijdsbewust personeelsbeleid hangt samen met het vraagstuk van de belasting in het werk voor oudere werknemers, met name in de technische dienst. Dit vraagstuk is in het verleden al aan de orde gesteld door de vakbonden en de ondernemingsraad. Bij de schouwburg heeft dit in 1999 geleid tot een notitie seniorenbeleid, waarin een rol werd toegekend aan de ARBO-commissie voor algemene zaken en aan de leidinggevende voor het houden van individuele gesprekken met de oudere medewerker. Naar de mening van leidinggevenden veroorzaakt de onregelmatigheid van diensten (gebroken diensten, late diensten, lange werkdagen) extra belasting van ouderen bij de technische dienst maar ook bij de civiele dienst. Daarom is het onderzoek toegespitst op de technische en civiele diensten en de managers en vaste medewerkers daarvan.³ Bij de technische dienst gaat het om functies in gebouwtechniek (zoals timmerman, electriciën, electrotechniek) en in productietechniek (licht, geluid). In het museum vallen onder de civiele dienst de suppoosten en medewerkers beveiliging, en bij het concertgebouw en de schouwburg gaat het om functies in receptie, kassaverkoop, publieksbegeleiding, garderobe, horeca en keuken.

Informatie over de culturele instellingen is langs verschillende wegen verzameld. In twee groepsinterviews is met zeven leidinggevenden van de technische en civiele diensten gesproken over de preciese aard van de belasting in het werk, over wat leidinggevenden op dit moment aan oplossingen gebruiken en over structurele mogelijkheden voor leeftijdsbewust personeelsbeleid. De informatie uit deze groepsinterviews is gebruikt om de vragenlijst voor managers en medewerkers aan te vullen met specifieke vragen. Aan 9 managers van de technische en civiele diensten van de culturele instellingen zijn de schriftelijke vragenlijsten toegezonden en van 8 managers zijn deze retour ontvangen. Van de vaste medewerkers zijn

² Het respons-percentages kan om verschillende redenen niet precies bepaald worden. Pogingen om de respons te verhogen hebben niet geleid tot extra reacties. Alle gegevens zijn verzameld in de periode februari – juni 2003.

³ Met name bij de civiele diensten werken ook tientallen oproepkrachten (onder wie veel studenten) die enkele avonden per week werken; zij zijn in het onderzoek buiten beschouwing gelaten.

vragenlijsten retour ontvangen van 15 medewerkers van 50 jaar of ouder. De vragenlijsten zijn in juni 2003 verspreid onder de medewerkers.

In de kleine gemeente is de hele organisatie in het onderzoek betrokken. De gemeentesecretaris en twee sectorhoofden zijn geïnterviewd; tevens hebben zij de schriftelijke vragenlijsten voor resp. directie en managers ingevuld. De medewerkers van beide sectoren hebben eveneens een schriftelijke vragenlijst ontvangen. Bovendien is een oudere medewerker van de sector Productie geïnterviewd. Tenslotte is informatie over de organisatie verkregen door middel van een schriftelijke vragenlijst die is ingevuld door de P&O adviseur, die tevens is geïnterviewd. De gegevens zijn verzameld in de periode februari – juni 2003.

Voor de rapportage over de gemeenten wordt een vergelijkbare opzet gevolgd. Eerst wordt enige informatie over de organisatie zelf verstrekt. Vervolgens komen de beleidsmaatregelen die in de praktijk gerealiseerd worden en de ouderenbeleidsmaatregelen die wenselijk worden gevonden aan de orde. Daarna wordt nagegaan of wenselijk geachte en in de praktijk uitgevoerde beleidsmaatregelen met elkaar overeenkomen. Vervolgens komt het niveau van de werkvloer aan bod: het contact en de activiteiten van de leidinggevende met de oudere medewerker worden beschreven vanuit het perspectief van de manager en het perspectief van de oudere medewerkers. Tenslotte wordt nagegaan of er een samenhang is tussen bepaalde kenmerken van de manager en van de medewerkers enerzijds en de beleidsuitvoering anderzijds. Ook worden de factoren die volgens de geïnterviewde leidinggevenden en medewerkers van invloed zijn, beschreven.

6.2. De grote gemeente

De beleidsdienst is een dienst met ongeveer 500 medewerkers, van wie 58% mannen en 42% vrouwen (begin 2002). Sinds 1-1-1999 is de personeelsomvang licht toegenomen, afgemeten aan het aantal arbeidsplaatsen (in fulltime eenheden) en aan het aantal werkzame medewerkers. De verwachting (begin 2003) is dat de omvang van het personeelsbestand de komende jaren zal krimpen. De gemiddelde leeftijd van het personeel is 42,3 jaar (begin 2002). Het percentage medewerkers van 55 jaar en ouder was begin 2002 ongeveer 10%. Van de onderzochte afdelingen houdt de afdeling Bouwbeheer (BB) toezicht op de kwaliteit van bouwen en wonen, ontwikkelt beleid voor het beheer van de woningvoorraad en zorgt voor de handhaving van procedures en regels. Er werken ongeveer 120 medewerkers. In het onderzoek ligt de nadruk op de medewerkers die belast zijn met het bouw- en woningtoezicht in een bepaald gebied. De afdeling Stedenbouw & Monumenten (S&M) is verantwoordelijk voor het stedenbouwkundig beleid, voor het bewaren van het historisch erfgoed, en met bouwtechnische aangelegenheden van monumenten, hetgeen in sommige gevallen gepaard gaat met het opmeten van gebouwen maar overigens bureauwerkzaamheden omvat. De afdeling Algemene Zaken (AZ) is verantwoordelijk voor een diversiteit van ondersteunende diensten op het gebied van bestuurlijke ondersteuning, communicatie en publieksvoorlichting, postbehandeling, -distributie en -registratie, archiefbeheer, ICT en het secretariaat van diverse raadscommissies. Bij de afdeling AZ werken ongeveer 70 personen en daarvan zijn er ongeveer 15 werkzaam bij de eenheid postzaken en documentatie. Het personeelsbeleid van de beleidsdienst wordt ontwikkeld door de stafafdeling Personeel en Organisatie. Deze stafafdeling adviseert de afdelingen, ondersteunt het management bij de uitvoering van het personeelsbeleid en verwerkt gegevens die voor rechtspositie en arbeidsvoorwaarden van belang zijn. De kaders voor het personeelsbeleid worden in

hoofdpijnen op concernniveau bepaald. Een voorbeeld van dergelijke beleidskaders op concernniveau zijn de bestaande seniorenmaatregelen.

De seniorenmaatregelen bestaan uit ten dele samenhangende financiële maatregelen gericht op arbeidsduurvermindering, zoals onder meer een 56-jarigenmaatregel (vermindering van de feitelijke arbeidsduur met een vijfde deel met behoud van de formele arbeidsduur onder doorbetaling van 90% van de bezoldiging), een 60-jarigenmaatregel (vermindering van de feitelijke arbeidsduur met de helft met behoud van de formele arbeidsduur onder doorbetaling van 95% van de bezoldiging), een aanvulling door de werkgever op de FPU-uitkering en een vergoeding pensioenpremie. Ook is met ingang van 2003 een regeling met het ABP getroffen dat er geen wijziging hoeft te worden aangebracht in de berekeningsgrondslag van het pensioen wanneer een werknemer van 55 jaar of ouder een functie accepteert die wat betreft zwaarte beter is afgestemd op de mogelijkheden van de medewerker maar waarmee salarisverlaging gepaard gaat.

Een ander in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid relevant voorbeeld van beleidskaders op concernniveau is het project Resultaatgericht Werken. In het kader van dit project is in 2002-2003 voor de hele dienst een bedrijfsplan opgesteld dat is vertaald in werkpakketten en taak&competentieprofielen. Op het niveau van de medewerkers is een nulmeting uitgevoerd, waarin wordt vastgesteld in hoeverre de medewerker aan het taak&competentieprofiel voldoet, en worden resultaatafspraken en een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld. Ten behoeve van dit project is er training en coaching voor managers opgezet. Omdat de managers in het kader van Resultaatgericht Werken hun medewerkers individueel spreken, biedt dat ook gelegenheid om specifiek de ontwikkelingsplannen en het functioneren van oudere medewerkers aan de orde te stellen.

Bij de gemeentelijke culturele instellingen werken 293 medewerkers, van wie 137 mannen en 156 vrouwen. Sinds 1-1-2000 is de personeelsomvang bij de schouwburg ongeveer gelijk gebleven, en bij het museum en het concertgebouw is de personeelsomvang gegroeid, afgemeten aan het aantal fulltime eenheden en aan het aantal werkzame medewerkers. Van de afdelingen die aan het onderzoek meegedaan hebben, zijn de aantallen personeelsleden gelijk gebleven met uitzondering van de afdeling interne dienst van het museum. Die afdeling is met ongeveer 25% gegroeid in de afgelopen drie jaar. De verwachting is dat de omvang van het personeelsbestand de komende jaren gelijk zal blijven.

De gemiddelde leeftijd van het personeel verschilt per organisatie: museum: 44,7 jaar, concertgebouw 41,9 jaar en schouwburg 37,9 jaar. In vergelijking tot 2000 is de gemiddelde leeftijd bij de aan het onderzoek deelnemende afdelingen hoger geworden. Hierbij moet aangetekend worden dat voor alle drie de organisaties de gemiddelde leeftijd in 2003 is berekend op basis van gegevens over alle medewerkers incl. de studenten die als tijdelijke medewerker werkzaam zijn en het gemiddelde omlaag halen. Het percentage oudere medewerkers (50 jaar en ouder) is in vergelijking tot 2000 toegenomen.

Het personeelsbeleid bij de Culturele Instellingen wordt ontwikkeld door het Bureau Personeelsadviseur. Deze adviseert de culturele instellingen, ondersteunt het management bij de uitvoering van het personeelsbeleid en verwerkt gegevens die voor rechtspositie en arbeidsvoorwaarden van belang zijn. De kaders voor het personeelsbeleid worden in hoofdpijnen op concernniveau bepaald.

6.2.1. Beleidsmaatregelen die in de praktijk gerealiseerd worden

In deze paragraaf komt de informatie aan bod die in het onderzoek verzameld is om een antwoord te geven op de vraag: welke typen beleidsmaatregelen die invloed kunnen hebben op participatie van oudere werknemers worden in de praktijk het meest toegepast?

Uit Tabel 6.1 blijkt dat geen van de typen maatregelen aandacht heeft in het huidige beleid. Verhoudingsgewijs krijgen alle typen beleidsmaatregelen even weinig aandacht. Maatregelen gericht op het blokkeren van vervroegd uittreden hebben geen enkele prioriteit. De aandacht is bij de beleidsdienst op alle typen beleidsmaatregelen lager dan bij de culturele instellingen. Binnen de culturele instellingen wijkt de schouwburg in licht positieve zin af door beleidsaandacht voor faciliteren van vervroegde uitstroom, voor ontwikkelingsgerichte en aanpassingsgerichte maatregelen. Binnen de beleidsdienst is de mate waarin concrete plannen zijn uitgewerkt en deze aan de orde komen in overleg, het laagst bij de afdelingen Algemene Zaken en Bouwbeheer en het hoogst bij Stedenbouw & Monumenten.

Tabel 6.1. Aandacht voor beleidsmaatregelen in huidige beleid volgens managers beleidsdienst en culturele instellingen. Schaal 1-5 (1=zeker geen aandacht, 5=zeker wel aandacht)

Maatregelen gericht op	Lijnmanagers Beleidsdienst	Lijnmanagers museum, concertgebouw, schouwburg
- ontwikkeling	2,4	2,7 2,8 3,3
- aanpassing	2,2	2,7 2,8 3,3
- blokkeren vervroegd uittreden	1,9	2,3 2,3 2,0
- faciliteren vervroegd uittreden	2,3	2,3 2,3 3,7

De beleidsdienst heeft geen ouderenbeleid. In de interviews geven verschillende managers aan dat zij niet weten wat de directie voor ideeën heeft over ouderenbeleid; “er staat niets over op papier”. De directeur van de beleidsdienst geeft zelf aan dat de dienst geen specifiek ouderenbeleid heeft en er nog niet voldoende aan doet. De prioriteiten in beleidsaandacht zijn deels eigen prioriteiten en deels prioriteiten die het College van B&W stelt. Zo heeft de dienst een punt gemaakt van het ziekteverzuim omdat B&W dat wilde. Prioriteiten worden in het jaarplan opgenomen en via gesprekken met de afdelingshoofden houdt de directeur toezicht op de uitvoering. Over het langer door werken van ouderen zijn geen afspraken gemaakt. Een leidinggevende van Algemene Zaken zegt dat er verschillend beleid gevoerd wordt in de onderdelen van de afdeling AZ. *“Bij automatisering is het gericht op het flexibel en inzetbaar houden van de mensen, bij post en documentatie wat minder en bij de overige niet”*. Bij AZ ziet de leidinggevende geen probleem van gebrek aan flexibiliteit bij ouderen. De manager van Postzaken en Documentatie bevestigt dat er geen specifiek ouderenbeleid is maar geeft aan dat zijn afdeling al sinds lang een functie heeft in het opvangen van mensen uit bijvoorbeeld de plantsoendienst, het wegonderhoud en het gemeentelijk vervoerbedrijf. Als die hun oorspronkelijke werk niet meer kunnen doen, kunnen ze nog wel licht administratieve werkzaamheden doen en deze werkzaamheden zijn ook aan te passen aan de capaciteit van de medewerker. Daarnaast benut deze manager de mogelijkheden voor opleiding, er is een opleidingsplan en medewerkers worden verplicht die opleidingen te volgen. *“In het kader van het project Resultaatgericht Werken zijn werkpakketten geformuleerd die een allround karakter hebben. De verantwoordelijkheid binnen een functie kan primair bij een bepaalde taak liggen maar mensen zijn wel in staat om elkaar te vervangen op andere werkzaamheden. Je probeert te rouleren. Over en weer vindt uitwisseling plaats om allroundheid te garanderen zodat je ook in staat bent om bijvoorbeeld uitval bij ziekte of vakantie op te vangen”*.

Een manager van de afdeling Bouwbeheer bevestigt dat er niet zoiets als een extra paragraaf over leeftijdsbewust personeelsbeleid in het personeelsplan staat, maar er is wel veel aandacht voor bij Bouwbeheer. Vooral de invoering van het project Resultaatgericht Werken heeft ertoe geleid dat er met iedereen, ook met een 60-jarige, ieder jaar een gesprek gevoerd wordt over competenties, opleidingen en resultaten. Ouderen gaan ook naar cursussen toe. Behalve aan ontwikkelingsgerichte maatregelen besteedt Bouwbeheer ook aandacht aan aanpassing

van het werk. Werknemers van 55 en ouder doen bijvoorbeeld geen calamiteitendiensten meer, dat wil zeggen dat ze niet meer oppiepbaar zijn bij een grote brand om de brandweer te informeren of ze het pand nog in kunnen. Medewerkers die 60 of ouder zijn, worden ingezet als coach.

Een manager van Stedenbouw&Monumenten is van mening dat het ouderenbeleid voldoende is maar niet overhoudt. De aandacht gaat voornamelijk uit naar het organiseren van de verdeling van werkzaamheden zodat het voor iedereen spannend en aantrekkelijk blijft. Een meer structurele vorm van functieroulatie is er niet want daar is de afdeling te klein voor.

6.2.2. Beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht

De mate waarin de verschillende typen beleidsmaatregelen wenselijk worden geacht, verschilt. De hoogste prioriteit bij de lijnmanagers krijgen maatregelen gericht op ontwikkeling van werknemers, de laagste prioriteit krijgen maatregelen gericht op het remmen van vervroegd uittreden. Ook maatregelen gericht op het faciliteren van vervroegd uittreden krijgen een redelijk hoge prioriteit in gewenst beleid. Maatregelen gericht op aanpassing van het werk hebben een middelmatige prioriteit, met alleen het museum als uitschieter naar boven.

Tabel 6.2. Beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht volgens managers beleidsdienst en culturele instellingen. Schaal 1-5 (1=zeker geen aandacht, 5=zeker wel aandacht)

Maatregelen gericht op	Lijnmanagers beleidsdienst	Lijnmanagers museum/concertgebouw/schouwburg
- ontwikkeling	4,1	4,3 4,6 3,7
- aanpassing	3,4	4,7 3,3 3,3
- blokkeren vervroegd uittreden	2,2	2,7 2,5 1,0
- faciliteren vervroegd uittreden	3,7	3,3 4,2 3,7

De directeur van de beleidsdienst geeft een hoge wenselijkheid aan verschillende typen beleidsmaatregelen in samenhang met de diversiteit van de afdelingen die om verschillende maatregelen vraagt. De beleidsdienst heeft bijvoorbeeld enerzijds te maken met de professionals van de afdeling Monumenten voor wie langer doorwerken geen probleem is, en aan de andere kant met mensen in de reinigingsdienst voor wie langer doorwerken wel een probleem is. *“Dus je kijkt per afdeling wat de problemen zijn en hoe je ze kunt oplossen”*. Een manager van Algemene Zaken meent dat het van belang is om ouderenbeleid te ontwikkelen omdat het om een categorie werknemers gaat waar je wat meer zorg en aandacht aan moet besteden. Dat geldt zeker als de overheid langer doorwerken tot 65 verplicht stelt. *“Mensen willen eruit op 61, 62 en ze moeten dan door tot 65. In het zicht van de haven wordt de deur dicht gegooid. Dat geeft een stuk frustratie en ergernis en gaat zich vertalen in spanningen en demotivatie, een houding van ‘ik zit mijn tijd uit omdat het verplicht is; ik wil er uit maar die mogelijkheid is mij ontnomen, dus verwacht niet te veel van mij’*. *Welke mogelijkheden heb je om deze mensen te motiveren? Dat wordt heel lastig”*. Een manager van Stedenbouw&Monumenten meent dat opleiden en coachen vooral prioriteit hebben bij de wenselijke maatregelen. Als de overheid langer doorwerken verplicht zou maken, zal dat voor een aantal mensen een teleurstelling zijn. *“En of zij dan voldoende fut hebben om door te gaan... Het zal een grote opgave worden om mensen gemotiveerd te houden”*. Een andere manager geeft aan dat de wenselijke maatregelen voor zijn sectie grotendeels op een ander vlak liggen dan de in het onderzoek genoemde maatregelen. Slechts voor een gedeelte is er sprake van vooral fysieke belasting in het werk die met het ouder worden problemen geeft. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om profielen graven en muren afbikken. Taakaanpassing door deze taken aan jongere medewerkers te geven is wenselijk. Maar verjonging van het personeel is om een andere veel wezenlijker reden noodzakelijk. *“Er*

is een enorme stapel niet-uitgewerkte kennis. Die kennis moet overgedragen worden. Daarom zou je graag verjonging willen en jonge mensen opleiden in het vak en de ouderen zich laten terugtrekken in het uitwerken van de gegevens die ze eerder verzameld hebben. Ik probeer nu tweewekelijkse individuele voortgangsgesprekken te voeren waarin het vooral gaat om prioriteiten stellen en keuzes maken. Voor de ouderen moet dat een overgang mogelijk maken naar in ieder geval in de laatste jaren toekomen aan het uitwerken van datgene wat er nog ligt. Maar je raakt al vrijwel meteen aan de financiële middelen: jongeren aantrekken kost geld. Maar als de organisatie bereid zou zijn daaraan tegemoet te komen, dan zijn de ouderen ook bereid bij te dragen omdat ze daarmee toekomen aan het realiseren van de niet-ingeloste beloften. Er zijn verschillende mensen die het liefst willen promoveren en er zijn er die de bereidheid hebben inkomen te offeren en een sabbatical daarvoor te bestemmen”.

6.2.3. Discrepanties tussen werkelijk gerealiseerd en wenselijk geacht ouderenbeleid

In de voorgaande paragrafen bleek dat geen van de typen beleidsmaatregelen in het actuele beleid prioriteit heeft bij de lijnmanagers en dat daarbij slechts een gering relatief verschil tussen de typen beleidsmaatregelen onderling bestaat.⁴ Daarentegen bestaan er wel duidelijk uitgesproken verschillen tussen de typen beleidsmaatregelen onderling qua wenselijk geachte prioriteit. Er is echter, zoals de volgende tabel laat zien, geen wezenlijk verschil in de relatieve rangorde van de typen beleidsmaatregelen naar prioriteit in actueel en wenselijk geacht beleid. Anders gezegd, de mate waarin de verschillende maatregelen wenselijk worden geacht, komt overeen met de volgorde waarin ze thans beleidsaandacht hebben. Het is dus niet zo dat managers het één zeggen (qua wenselijkheid) en iets anders doen.

Prioriteit in gewenste maatregelen	Prioriteit in actuele aandacht maatregelen
1. ontwikkeling	1. ontwikkeling
2. faciliteren uitstroom	2. faciliteren uitstroom – aanpassing
3. aanpassing werk	3. aanpassing werk – uitstroom faciliteren
4. blokkeren uitstroom	4. blokkeren uitstroom

6.2.4. Beleidspercepties betrokken actoren

Hebben directie en lijnmanagers een gelijke perceptie van de prioriteit voor behoudgerichte en vertrekgerichte maatregelen? Er blijken relatieve maar geen principiële verschillen in prioriteit die sectordirecteur en lijnmanagers toekennen aan beleidsmaatregelen. Zowel bij directeur als lijnmanagers van de beleidsdienst is de prioriteit voor de wenselijkheid van behoudgerichte maatregelen hoger dan voor vertrekgerichte maatregelen. Binnen de categorie behoudgerichte maatregelen hebben ontwikkelingsgerichte en aanpassingsgerichte maatregelen een even hoge prioriteit voor de directeur terwijl de lijnmanagers aan ontwikkelingsgerichte maatregelen een hogere prioriteit geven dan aan aanpassingsgerichte maatregelen. Binnen de categorie vertrekgerichte maatregelen geven zowel directeur als lijnmanagers een hogere prioriteit aan maatregelen die vervroegd uittreden faciliteren dan blokkeren.

Tussen directies en lijnmanagers van de culturele instellingen is er geen verschil in de relatieve prioriteitsvolgorde voor wenselijk geachte beleidsmaatregelen (ontwikkeling, aanpassing, faciliteren uitstroom, remmen uitstroom).

⁴ Bij de culturele instellingen gaat in het actuele beleid iets meer aandacht uit naar aanpassing van het werk dan naar het faciliteren van uitstroom en bij de beleidsdienst ligt dat andersom; dit relatieve verschil hangt waarschijnlijk samen met de fysieke belasting van het werk in de culturele instellingen.

Tussen lijnmanagers en oudere medewerkers bestaat echter wel een verschil in perceptie over de beleidsacties die managers ondernemen ten aanzien van de oudere medewerkers op hun afdeling. Tabel 6.3. laat dat zien.

Tabel 6.3. Mate waarin lijnmanagers bepaalde typen concrete activiteiten ten aanzien van de oudere medewerkers op eigen afdeling ondernemen en mate waarin dit door de oudere medewerkers als zodanig wordt herkend. Scores op schaal 1-5 (1= zeker niet, 5=zeker wel).

	Managers beleidsdienst	Medewerkers beleidsdienst	Managers culturele instellingen	Medewerkers culturele instellingen
Algemene omgang	3,7	3,9	4,0	3,6
Ontwikkeling	3,5	3,0	3,3	2,3
Aanpassing	3,0	3,3	3,2	2,8
Blokkeren	3,3	3,0	3,4	2,6
Faciliteren	3,2	2,5	3,4	2,0

Hoewel er bij de beleidsdienst onderling verschillen zijn in de mate waarin managers (gemiddeld) zeggen bepaalde activiteiten te ondernemen en de perceptie daarvan door de medewerker, zijn de verschillen niet erg groot. Wat betreft de omgang door de leidinggevende met de oudere medewerker in het algemeen en de activiteiten gericht op aanpassing van het werk, neemt de medewerker daar meer van waar dan de manager er aan zegt te doen. De medewerkers zien duidelijk minder van maatregelen gericht op ontwikkeling en gericht op het faciliteren van vervroegde uittreding. Dit laatste kan samenhangen met het feit dat oudere medewerkers hierover meer contact hebben met de afdeling P&O dan met de eigen leidinggevende. Dit gemiddelde patroon van perceptie van activiteiten door de leidinggevende en zijn oudere medewerkers is op elk van de onderzochte afdelingen aanwezig. Bij de culturele instellingen zijn er eveneens verschillen in de mate waarin managers (gemiddeld) zeggen bepaalde activiteiten te ondernemen en de perceptie daarvan door de medewerker. De medewerkers zien duidelijk minder terug van de activiteiten van hun leidinggevendens dan managers zeggen uit te voeren. Met name op het gebied van de activiteiten gericht op ontwikkeling zeggen de managers meer te doen dan hun medewerkers daarvan waarnemen. Met betrekking tot het faciliteren van vervroegd uittreden is er ook een aanzienlijk verschil; dit kan opnieuw samenhangen met het feit dat oudere medewerkers hierover meer contact hebben met de afdeling P&O dan met de eigen leidinggevende.

6.2.5. Actorkenmerken die van belang zijn voor ouderenbeleid

Bij de vraag: welke kenmerken van 50-plus medewerkers en hun managers zijn van belang voor het ouderenbeleid in arbeidsorganisaties? bestond de volgende reeks van verwachtingen:

Verwachting 1: ongunstige attitudes van managers ten aanzien van het aandeel van oudere werknemers in de personeelssamenstelling van hun afdeling hangen samen met a. beleidsaandacht voor, en b. activiteiten gericht op het faciliteren van vervroegd uittreden.

Verwachting 2: positieve attitudes van managers ten aanzien van oudere werknemers hangen samen met behoudgerichte activiteiten in de vorm van ontwikkeling en aanpassing.

Verwachting 3: door de manager gevoelde druk om oudere werknemers te laten uitstromen hangt samen met zijn eigen activiteiten gericht op het faciliteren van vervroegd uittreden.

Verwachting 4: er is een samenhang tussen de sterkte waarin push-factoren door werknemers worden ervaren en de mate waarin de activiteiten van de manager gericht zijn op het faciliteren van vervroegd uittreden.

Verwachting 5: er is een samenhang tussen de sterkte waarin push-factoren door de werknemers worden ervaren en de mate waarin de manager prioriteit van de werkelijke beleidsaandacht voor vertrekgerichte maatregelen percipieert.

6.2.5.1. Managerkenmerken

In de vragenlijst zijn vragen gesteld over ideeën die managers hebben ten aanzien van de oudere werknemers. Die attitude is deels geoperationaliseerd in houding aangaande de als ideaal ervaren leeftijdsopbouw van een afdeling en deels in stereotypen van managers over ouderen zoals die ook voorkomen in eerder onderzoek. De vraag is open of er een samenhang bestaat tussen deze attitudes en de werkelijke activiteiten van de lijnmanager.

De meeste managers vinden het gemiddeld genomen zeer belangrijk dat op hun afdeling zowel jongere als oudere werknemers werkzaam zijn. De managers hebben de minste voorkeur voor een meerderheid van oudere werknemers op hun afdeling, zoals tabel 6.4 laat zien. Tussen de managers van de beide diensten bestaan enkele verschillen, waarbij het grootste verschil ligt in de mate van uitgesprokenheid (van managers van de culturele instellingen) vóór een mix van jongeren en ouderen en tegen een meerderheid van ouderen.

Tabel 6.4. Voorkeur van lijnmanagers voor ideale personeelsopbouw van hun afdeling, naar dienst. Schaal 1-5 (1=lage prioriteit, 5=hoge prioriteit)

	Lijnmanagers beleidsdienst	Lijnmanagers culturele instellingen
Zowel jongere als oudere medewerkers op afdeling	4,24	4,75
Meerderheid van jongeren	2,52	2,40
Leeftijd is niet zo belangrijk	2,56	3,00
Meerderheid van ouderen	2,24	1,75
N	25	8

Om uitspraken te kunnen doen over verwachting 1 (attitude manager en faciliteren van vervroegd uittreden) zijn tabel 6.5 en 6.6 van belang, waarbij tabel 6.5 de samenhang weergeeft tussen een bepaalde attitude van de manager over de leeftijdsopbouw van het personeel op de eigen afdeling en de actuele beleidsaandacht voor het faciliteren van vervroegd uittreden en tabel 6.6 de samenhang weergeeft tussen een bepaalde attitude van de manager en de gerealiseerde beleidsactiviteiten.

Tabel 6.5. Samenhang (Pearson Correlation r) tussen actuele beleidsaandacht voor faciliteren vervroegd uittreden en manager-attitude ten aanzien van leeftijdsopbouw eigen afdeling (B=beleidsdienst, CI=culturele instellingen)

	Actuele beleidsaandacht voor faciliteren vertrek	
	B	CI
Er moet een meerderheid van jongeren zijn	,042	-,145
Ik vind verschillen in leeftijd niet zo belangrijk	,044	,000
Er moet een meerderheid van ouderen zijn	-,122	,543
Zowel jongeren als ouderen op afdeling	,130	-,393

In Tabel 6.5 is te zien dat er voor de beleidsdienst vrijwel geen samenhang is tussen de voorkeur van de manager voor de leeftijdsopbouw van zijn afdeling en de actuele beleidsaandacht voor faciliteren van vervroegde uittreding. Een ongunstige attitude ten aanzien van het aandeel van oudere medewerkers, opgevat als een voorkeur voor een meerderheid van jongeren, vertoont geen/nauwelijks samenhang met actuele beleidsaandacht voor het faciliteren van vervroegd uittreden.

Tabel 6.6 geeft de samenhang weer tussen een bepaalde attitude inzake de leeftijdsopbouw van de afdeling en het type gerealiseerde activiteiten. Voor de beleidsdienst zijn de

samenhangen tussen een bepaalde attitude en een bepaald type gerealiseerde activiteiten (zeer) zwak; bij de culturele instellingen is er wel sprake van enkele sterkere verbanden.

Tabel 6.6. scores voor samenhang (Pearson correlation r) tussen houding van managers beleidsdienst en culturele instellingen ten aanzien van leeftijdsopbouw van een afdeling en gerealiseerde beleidsactiviteiten

	Ontwikkelen		Aanpassen		Vertrek blokkeren		Vertrek faciliteren	
	B	CI	B	CI	B	CI	B	CI
Er moet een meerderheid van jongeren zijn	,012	,240	,076	-,066	-,204	,092	,129	-,518
Ik vind verschillen in leeftijd niet zo belangrijk	-,131	-,374	-,188	,377	,327	-,091	,266	,108
Er moet een meerderheid van ouderen zijn	-,133	,122	-,008	,537	-,224	-,463	-,222	,550
Zowel jongeren als ouderen op afdeling	,015	,037	,145	-,435	-,293	,707*	,274	,140

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

In aansluiting op verwachting 1 (ongunstige attitude ten aanzien van aandeel ouderen = meerderheid jongeren) bezien we eerst de samenhang tussen de attitude van de manager ten aanzien van de meerderheid van jongere resp. oudere medewerkers en het faciliteren van vervroegd uittrede. Er is een matig negatief verband tussen de voorkeur voor een meerderheid van jongeren op de eigen afdeling bij de culturele instellingen en het faciliteren van vervroegde uitstroom; daarentegen gaat de voorkeur voor een meerderheid van ouderen op de eigen afdeling juist samen met een matig positieve samenhang voor gerealiseerde beleidsmaatregelen van faciliteren van vervroegd uittrede.

De bevindingen uit Tabel 6.5 en 6.6 geven geen ondersteuning aan verwachting 1.

In aansluiting op verwachting 2 (positieve attitude ten aanzien van oudere werknemers) blijkt uit Tabel 6.6 inderdaad dat de voorkeur van managers van de culturele instellingen voor een meerderheid van oudere werknemers matig positief samenhangt met op aanpassing van het werk en zwak positief met op ontwikkeling gerichte beleidsactiviteiten. Bij de beleidsdienst blijkt er in dit opzicht geen (aanpassing) of een zwak negatief verband (ontwikkeling). Geen van de andere attitudes ten aanzien van de ideale personeelsopbouw van de eigen afdeling laat een positiever verband met behoudgerichte maatregelen zien. Verwachting 2 waarbij positieve attitudes ten aanzien van oudere medewerkers is opgevat als voorkeur voor een meerderheid van ouderen krijgt dus enige ondersteuning in deze bevindingen.

Met het oog op verwachting 2 is naast de voorkeur van de manager inzake de ideale leeftijdsopbouw van de eigen afdeling, ook onderzocht of er een samenhang is tussen de stereotype opvattingen van de manager over de kenmerken van ouderen en bepaalde beleidsactiviteiten. Het gaat hier met name om opvattingen over de flexibiliteit en productiviteit van ouderen waarover in het algemeen nogal wat negatieve stereotype opvattingen bestaan.

In het algemeen scoren de managers van de beleidsdienst en de culturele instellingen neutraal in stereotype opvattingen over de kenmerken van oudere werknemers; gemiddeld tussen 3.0 en 3.2 op een schaal van 1-5 (met 1= zeker geen instemming met stereotype en 5= zeker wel instemming).

Er blijkt bij de beleidsdienst geen of nauwelijks samenhang tussen de stereotype opvattingen van lijnmanagers over oudere medewerkers enerzijds en hun activiteiten gericht op uitstroom faciliteren ($r = -,048$). Bij de culturele instellingen is er sprake van een zwak verband ($r = ,369$), wat er op lijkt te wijzen dat een negatieve opvatting van managers over oudere werknemers

samengaat met ouderen faciliteren om vervroegd uit te treden. Deze bevindingen geven enige steun aan verwachting 1.

In relatie tot de activiteiten van de manager gericht op behoud, blijkt er bij de bestuursdienst geen verband tussen stereotype opvattingen en ontwikkelingsgerichte activiteiten ($r = ,008$) en een zwak verband met aanpassingsgerichte activiteiten ($r = -,298$). Dit laatste zou kunnen betekenen dat managers met positievere stereotype opvattingen over oudere werknemers meer geneigd zijn tot het aanpassen van het werk. Bij de culturele instellingen blijkt er geen verband tussen stereotype opvattingen en ontwikkelingsgerichte ($r = -,019$) en aanpassingsgerichte ($r = -,004$) activiteiten. Deze bevindingen geven geen of slechts zeer beperkte steun aan verwachting 3 dat positieve attitudes ten aanzien van oudere medewerkers zouden samen gaan met activiteiten gericht op ontwikkeling en aanpassing.

Ook in de interviews de opvattingen van leidinggevenden met betrekking tot oudere medewerkers onderwerp van gesprek geweest. Een leidinggevende van Algemene Zaken herkent niet dat ouderen dreigen vast te lopen in hun functie terwijl hij dat bij een jongere wel heeft gezien. *“Ik heb wel te maken met bepaalde kennislacunes, maar die zijn niet leeftijdsgerelateerd. Ook gezondheid is niet leeftijdsgebonden; een jongere van 30 heeft burn-out verschijnselen terwijl je aan de ouderen niets merkt”*.

Een leidinggevende van Bouwbeheer geeft in het interview kritiek op stereotype opvattingen over ouderen. Van dergelijke stereotypen zoals dat ouderen vaker ziek zijn, zegt zij: *“Ik kan zo twee voorbeelden noemen dat het niet waar is en twee voorbeelden dat het wel waar is. Het is erg afhankelijk van de persoon. Als leidinggevende hou ik niet speciaal rekening met ouderen. Ik houd er rekening mee in die zin dat ik met iedereen rekening houd”*. Leeftijd is ook geen kwestie waar rekening mee gehouden wordt bij aannemen van personeel: *“onze nieuwste constructeur is 54, zo iemand nemen wij wel aan, want die heeft ervaring opgedaan bij een constructiebureau die bij ons goed past”*.

Een manager van Stedenbouw&Monumenten ziet wel dat er bij mensen die al lang op de afdeling werken bepaalde patronen insluipen die het lastig maken om ze mee te krijgen in een andere benadering van het werk. *“Nogal wat mensen hebben een bouwtechnische opleiding gehad en hebben niet geleerd om allianties te sluiten en andere invalshoeken te bekijken terwijl dat tegenwoordig wel gevraagd wordt in de omgang met de burgers en de politiek”*.

Tenslotte gaan we in op de verwachting (3) dat naarmate een manager meer uitstroomdruk ervaart, hij zijn activiteiten sterker zal richten op het bevorderen van het vertrek van oudere medewerkers. De gegevens uit de enquête laten voor de beleidsdienst een matig positief verband zien tussen de door de manager ervaren uitstroomdruk en zijn vertrekbevorderende maatregelen ($r = ,454$) maar voor de culturele instellingen juist een matig negatief verband ($r = -,420$). Verwachting 3 krijgt dus geen ondersteuning.

In het interview wijst de directeur van de beleidsdienst op een ander kenmerk van de managers dat naar haar mening van invloed is op de activiteiten van managers, zoals bijvoorbeeld het voeren van loopbaangesprekken. Bij de beleidsdienst bestaat er geen gewoonte, ook niet onder leidinggevenden, om kritisch naar het eigen functioneren te kijken en daarbij gebruik te maken van 360-graden feedback. Er zijn individuele leidinggevenden die wel sterk gericht zijn op feedback, maar pas als er een algemene gewoonte is ontstaan, is er een basis voor structureel en preventief beleid, zoals bijvoorbeeld herplaatsen.

Een leidinggevende bij Bouwbeheer is van mening dat de afdeling hard heeft getrokken aan het project Resultaatgericht Werken, met alle medewerkers gesprekken heeft gevoerd en ook, als enige, alle beoordelingen op tijd klaar heeft. Er zijn resultaatafspraken gemaakt waar mensen ook op worden ‘afgerekend’. Deze leidinggevende meent dat de leidinggevende de

kennis en vaardigheden heeft om dergelijke gesprekken te voeren, en tevens dat er voldoende beleidsruimte is om maatregelen *te nemen* die nodig zijn. “*Je moet ook maatwerk kunnen regelen. Ik leg uit wat ik doe en waarom ik het doe en dan vindt eigenlijk niemand het een probleem. Gelijke monniken, gelijke kappen, daar mag je van afwijken mits je transparant bent*”.

Een manager van Stedenbouw&Monumenten constateert dat er binnen de dienst veel mensen op managementfuncties zijn terecht gekomen vanuit hun vakinhoudelijke kennis en veel minder vanwege specifieke managementvaardigheden. “*Dat leidt niet tot problemen in de omgang met oudere werknemers omdat het hele prettige loyale mensen zijn die nog plezier in hun werk hebben. Maar ik vind beoordelingsgesprekken een moeilijk onderdeel om te doen*”. Een andere manager geeft eveneens aan uit het vakgebied te komen maar niet als manager geschoold te zijn. De instrumenten die P&O aanreikt bijvoorbeeld in het kader van Resultaatgericht Werken zijn bovendien niet echt bruikbaar voor zijn sectie. De medewerkers van deze sectie zijn allen specialisten op hun gebied en als ze de resultaten niet behalen die in een resultaatafspraken zijn geformuleerd, dan wil je niet een slecht-nieuws-gesprek voeren want de oorzaak zit niet in gebrek aan kwaliteit en inzet.

6.2.5.2. Kenmerken van de oudere medewerker

Er is ook onderzoek gedaan naar zogenaamde push-factoren die er toe kunnen bijdragen dat oudere werknemers een druk voelen vanuit hun werksituatie en/of de organisatie om zich vervroegd terug te trekken uit het arbeidzame leven. Naast de push-factoren is ook gekeken naar pull-factoren die invloed kunnen hebben op het (vervroegd) uittreden van oudere werknemers, zoals tijdsbesteding na de (vervroegde) uittreding (hobbies, familie, enz.). In de onderstaande tabel is een overzicht gegeven van de push- en pull-factoren zoals de oudere respondenten in het onderzoek die ervaren.

Tabel 6.7. Overzicht van push-en pullfactoren van medewerkers geboren in 1953 of eerder
Schaal 1-5 (1 = zeker niet aanwezig, 5 = zeker wel aanwezig)

	Beleidsdienst 50+	Culturele instellingen 50+
Pull-factoren	3,36	3,37
Push-factoren	2,64	2,56

Gemiddeld genomen zijn de pull-factoren sterker aanwezig dan de push-factoren. Anders gezegd, het zijn vooral de aantrekkelijkheden van het leven buiten het werk die de behoefte van medewerkers richting vervroegd uittreden voeden.

Bij de culturele instellingen is uitgebreid onderzocht welke factoren in het werk fysieke of psychische belasting veroorzaken. Tabel 6.8 geeft deze factoren per instelling weer in de mate waarin ze het meest als belastend ervaren worden door de oudere werknemers.

Tabel 6.8. Relatieve volgorde factoren die als belastend ervaren worden

	Museum	Concertgebouw	Schouwburg
1	Informatiegebrek	Fysieke belasting	Informatiegebrek
2	Werktijden	Informatiegebrek	Fysieke belasting
3	Fysieke belasting	Werktijden	Werktijden
4	Collega hulp kunnen vragen	Computers/nieuwe apparatuur	Computers/nieuwe apparatuur
5	Computers/nieuwe apparatuur	Collega hulp kunnen vragen	Collega hulp kunnen vragen

De psychische belasting tengevolge van het ontbreken van belangrijke informatie over producties en werkzaamheden wordt het meest als belastende factor genoemd (door een derde

tot de helft van de oudere werknemers, terwijl de fysieke belasting (bijvoorbeeld ten gevolge van sjouwwerk of werken bij kunstlicht) net iets minder vaak genoemd wordt. De werktijden/tijdsdruk worden door oudere werknemers van het concertgebouw en de schouwburg minder vaak als belastend genoemd dan door de werknemers van het museum. Psychische belasting tengevolge van het ontbreken van de mogelijkheid om een collega om hulp te vragen wordt met name door de oudere werknemers van het museum genoemd maar nauwelijks door werknemers van de andere instellingen. Belasting tengevolge van computers en nieuwe apparatuur/technieken wordt met name door oudere werknemers van de schouwburg genoemd maar niet door werknemers van de andere instellingen.

De verwachting (4) is dat er een samenhang is tussen door oudere werknemers ervaren pushfactoren en de beleidsactiviteiten van de manager zelf aangaande uitstroom faciliteren. De samenhang hiertussen is sterk negatief ($r = -,700$) voor de beleidsdienst en zwak positief ($r = ,360$) voor de culturele instellingen. Dit zou voor de beleidsdienst zo begrepen kunnen worden dat naarmate managers meer faciliterende activiteiten ondernemen zij minder uitstroomdruk van medewerkers ten gevolge van push-factoren ervaren terwijl dat voor de culturele instellingen niet zo is.

Een andere onderzochte samenhang (5) is die tussen door oudere medewerkers ervaren pushfactoren en de beleidsaandacht in de organisatie voor uitstroomfaciliterende en uitstroomblokkerende maatregelen. Daarbij blijkt dat er voor de beleidsdienst een sterk positief verband bestaat tussen pushfactoren en beleidsaandacht voor blokkeren ($r = ,700$) en pushfactoren en beleidsaandacht voor faciliteren ($r = ,700$). Bij de culturele instellingen is hetzelfde verband aanwezig maar zwakker (push en beleidsaandacht voor blokkeren $r = ,377$ en push en beleidsaandacht voor faciliteren $r = ,213$). Naarmate de druk van pushfactoren hoger is er meer beleidsaandacht ervaren wordt voor vertrekgerichte maatregelen.

Een leidinggevende van Algemene Zaken vertelt dat er wel eens ouderen waren die om persoonlijke redenen langer wilden doorwerken terwijl ze eruit hadden gekund. *“Ik kijk naar die persoonlijke omstandigheden. Ik ben daar liberaal in: wat willen de mensen zelf?”*. Een leidinggevende van Bouwbeheer vertelt dat er bij Bouwbeheer nog veel medewerkers van 62, 63 jaar met veel plezier werken. *“Voor het geld doen ze het niet, dan waren ze al weg geweest, want je krijgt 90% van je laatstverdiende salaris. Ze blijven omdat ze het goed naar hun zin hebben en omdat ze hun vak leuk vinden, de techneutenkant gecombineerd met de kontakten met mensen. Tekenend is dat ze balen van collega's die zeggen “joh, ga jij er nog niet uit...? Je bent gek dat je doorgaat!” Dat levert wel een spanningsveld op”*. Een manager van S&M constateert echter dat bij monumenten degenen die kunnen stoppen met werken dat ook daadwerkelijk doen. Het merendeel van de medewerkers heeft een bureaubaan, dus het gaat niet om fysiek belastend werk, maar het is aantrekkelijk om vervroegd uit te stromen. Een manager van een andere sectie van S&M beschrijft de werking van een bijzonder soort push-factoren waardoor medewerkers wel de organisatie willen verlaten maar niet het vakgebied. De werkwijze van de gemeente is er volgens de manager debet aan dat de professionals van deze sectie gefrustreerd raken. *“In de gemeente begint iets met een startnotitie, dan lever je zelf ideeën aan, daar gaat een ander iets mee doen waar je zelf niet meer bij betrokken wordt, dan krijg je een soort lopende band ... en ontstaat een eindresultaat waar je je zelf niet in herkent. Het verleden wordt vaak niet de waarde door de gemeente toegekend die onze medewerkers er aan willen geven. De medewerkers worden ouder en zien veranderingen plaatsvinden die het er naar hun gevoel niet beter op maken. Ze zijn de organisatie moe. Ze willen uitstromen om terug te komen en om zich eindelijk te kunnen bezig houden met waar ze zich altijd voor hebben ingezet”*.

6.2.5.3. Organisatiekenmerken

Over de mogelijkheden en/of beperkingen voor ouderenbeleid die de gemeente als concern biedt, zijn in interviews verschillende uitspraken gedaan.

Gevraagd naar de invloed van opvattingen van het kabinet op het ouderenbeleid van de beleidsdienst zegt de directeur: *“De overheid kan wel willen dat ouderen langer door werken, maar daar word ik niet op afgerekend. Ik word afgerekend op de prestaties die we neer zetten: zoveel bedrijven aangetrokken, zoveel huizen gebouwd, ... maar niet: zoveel ouderen in dienst gehouden. De taak die B&W nu heeft opgelegd, is 10% bezuinigen, dus ben ik blij met natuurlijk verloop. De overheid kan wel willen dat ouderen langer doorwerken maar als de gemeente minder uit het gemeentefonds krijgt, is dat wat telt”*.

De directeur van de beleidsdienst ervaart geen problemen met het denken in concern-terminen. De mogelijkheden voor herplaatsing door gebruik te maken van interne vacatures bij een andere dienst zijn er. Het is voor vacatures verplicht om eerst intern te werven en dat gebeurt ook. De directeur benadrukt overigens dat de mogelijkheden voor lager-ingeschaalden niet veel groter worden door te denken op het niveau van het concern als geheel: *“dat moet je toch voornamelijk zien op te lossen binnen je eigen dienst”*.

Een leidinggevende van Algemene Zaken geeft aan dat interne mobiliteit ook problemen kan geven als leidinggevend worden afgerekend op hun prestaties. *“Een tijd geleden werd ik bij Postzaken geconfronteerd met een aantal mensen die bij de plantsoendienst door hun rug waren gegaan. Zolang je niet wordt afgerekend op opgeschreven prestaties maakt dat niet zo veel uit, maar nu is de tendens anders. Je onderschrijft wel sociale overwegingen maar je wilt niet afgerekend worden op consequenties van het handelen van anderen”*. De manager van Postzaken ziet een ander probleem aan herplaatsingen. *“In eerste instantie is iemand die wordt afgekeurd als plantsoenarbeider blij omdat ze aan de slag kunnen blijven. Maar het zijn wel mensen die voor een andere carrière hebben gekozen. Als het zonnetje dan schijnt en ze horen de vogels fluiten dan zitten ze weemoedig naar buiten te kijken. Bij de mensen die hier terecht gekomen zijn vanuit plantsoen- en wegonderhoud heeft dat heel sterk gespeeld; die redden het niet tot hun vut en komen dan toch op een bepaald moment in de wao”*.

Een manager van S&M vindt dat de interne mobiliteit niet erg groot is en ook niet wordt gestimuleerd vanuit de dienst. *“Ik ben nog niet tegengekomen dat er gevraagd wordt “zijn er mensen die belangstelling hebben om voor een andere dienst te werken” terwijl je dat als dienst zou kunnen doen omdat je het nuttig vindt dat je medewerkers zo kennis vergroten”*.

Interne mobiliteit stuit volgens een leidinggevende van Bouwbeheer op een ander soort probleem. *“Mensen die hier 15, 20 jaar gewerkt hebben, die willen vanwege de collegialiteit niet bij hun afdeling weg. Herplaatsing binnen de eigen afdeling is zelfs al moeilijk. Er zijn drie units die hetzelfde werk doen maar in een ander gebied, en soms is het voor de chemie in de groep wel eens goed als er gewisseld wordt. Dat gebeurt wel, maar dat is altijd zeer moeizaam”*. Qua variëteit aan type werkzaamheden is er binnen Bouwbeheer overigens geen probleem om passende werkzaamheden te vinden: er zijn controlewerkzaamheden buiten, en er zijn ook administratieve bureauwerkzaamheden, zoals het vergeven van huisnummers.

Ook binnen de culturele instellingen is bij de leidinggevendenden het besef aanwezig dat de mogelijkheden van elke instelling afzonderlijk om doeltreffende oplossingen te creëren beperkt zijn. Het aanpassen van het werk aan de mogelijkheden van de medewerker en het overplaatsen naar een andere functie binnen de eigen instelling is begrensd. Tegelijkertijd stuit het organiseren van mobiliteit op het instellingsoverstijgend niveau op weerstand vanwege de binding van medewerkers aan eigen collega's en eigen organisatie.

De beleidsmogelijkheden en de voorwaarden waarvan verondersteld wordt dat ze belemmerende of bevorderende effecten hebben, zijn vertaald in stellingen die aan de

medewerkers van de technische en civiele diensten zijn voorgelegd. Tabel 6.9 geeft een overzicht van de volgorde van beleidsmogelijkheden die de voorkeur krijgen.

Tabel 6.9. Relatieve volgorde beleidsmogelijkheden naar opvatting van oudere medewerkers

Museum	Concertgebouw	Schouwburg
1. Meer mensen bij productie	1. Aanpassing werk	1. Meer cursussen
2. Aanpassing werk	2. Overplaatsing binnen eigen instelling	2. Aanpassing werk
3. Vaker werkoverleg	3. Vaker werkoverleg	3. Overplaatsing binnen eigen instelling
4. Overplaatsing binnen eigen instelling	4. Meer cursussen	4. Meer mensen bij productie
5. Meer cursussen	5. Overplaatsing naar andere instelling	5. Overplaatsing naar andere instelling
6. Overplaatsing naar andere instelling	6. Meer mensen bij productie	6. Vaker werkoverleg

Er zijn enkele verschillen tussen de culturele instellingen onderling maar de overeenkomsten zijn vooral interessant met het oog op de veronderstelde belemmerende factoren voor beleidsmogelijkheden op het hogere niveau van de organisatie/gemeente als geheel. De verhoudingsgewijs meest positief beoordeelde beleidsmogelijkheid is aanpassing van het eigen werk (prioriteit 1 of 2). Deze wordt ook nog eens onderstreept door de adhesie van de helft tot driekwart van de medewerkers aan de uitspraak: “Ik zou mijn huidige werk het liefst tot mijn pensioen blijven doen als het aangepast kan worden aan mijn arbeidsmogelijkheden”. Na aanpassing van het eigen werk, krijgt overplaatsing binnen de eigen dienst de voorkeur; overplaatsing naar een andere instelling krijgt de minste instemming. De analyse van de onderzoeksgegevens maakt duidelijk dat oudere medewerkers in grotere mate beleidsmogelijkheden binnen de eigen instelling ondersteunen dan de mogelijkheid van instellingoverstijgend beleid in de vorm van herplaatsing naar functies in een andere instelling. Toch wordt deze laatste mogelijkheid niet geheel afgeschreven: de helft van de oudere medewerkers in het museum en het concertgebouw en een kwart van de medewerkers in de schouwburg meent dat oudere werknemers wel naar een andere instelling overgeplaatst willen worden als ze vanaf het begin van hun loopbaan met overplaatsing en wisselende werkzaamheden vertrouwd raken. Hier is dus, zoals ook door de directeuren en managers verondersteld, sprake van de noodzaak van een beleid voor de langere termijn. De stelling van de managers is: *“met een beleid van multi-inzetbaarheid en rouleren moet je al vanaf 35 jaar beginnen en dat moet je in functioneringsgesprekken al vroeg aan de orde stellen, niet pas als er een probleem ontstaan is. De grenzen van de eigen dienst zijn te smal. Mensen moeten de boodschap meekrijgen: ‘je werkt bij de gemeente’”*. De managers menen dat overplaatsing van ouderen als een punt van concernbeleid moet worden opgepakt, en dat ook de CAO aangepast zou moeten worden want die werkt een beleid van overplaatsing tegen.

Samenvattend overzicht beleidskarakteristieken

Topics	.
1a. Beleidsrealisatie	Geen enkel type beleidsmaatregel heeft hoge prioriteit; relatief hoogste prioriteit voor ontwikkeling en faciliteren uitstroom (2.2)
1b. Beleidswenselijkheid	Hoge prioriteit voor ontwikkeling (4.0); laagste prioriteit voor blokkeren uittreden (2.2)
1c. Beleidsdiscrepantie	Geen relatieve verschillen tussen hoogste prioriteit (ontwikkeling) en laagste prioriteit (blokkeren uitstroom)
1d. Overige beleidsinfo	Informatie gedeeltelijk beschikbaar
2a. Beleidsperceptie 50-plussers mbt steun	Beleidsdienst: soms; Culturele instellingen: zelden/soms
2b. Beleidsperceptie managers mbt steun	Beleidsdienst: soms/vaak; Culturele instellingen: soms/vaak
2c. Actor-overeenkomst mbt attentie en steun	Managers licht positiever dan medewerkers
2d. Beleidsperceptie 50-plussers mbt begeleiding beëindiging functie	Beleidsdienst: zelden/soms; Culturele instellingen: zelden
2e. Beleidsperceptie managers mbt begeleiding beëindiging functie	Beleidsdienst:soms; Culturele instellingen: soms/vaak
2f. Actor-overeenkomst mbt beëindiging functie	Managers positiever dan medewerkers
2g. Overige actor-overeenkomsten/ verschillen	Geen verschil in prioritering beleidsmaatregelen tussen directie en lijnmanagers
3a. Managerskenmerken mbt attitudes	Sterke voorkeur voor jongere én oudere medewerkers (4.2 en 4.8) Neutrale score op stereotype oordelen over ouderen
3b. Managerskenmerken mbt vaardigheid	-
3c. 50plussers-kenmerken mbt uitstroompreferentie	-
3d. 50plussers-kenmerken mbt pushfactoren	geringe mate van push (2.6)
3 ^e . 50plussers-kenmerken mbt pullfactoren	Pull factoren zijn redelijk sterk aanwezig (3.4)
3f. overige actorgebonden kenmerken	Financiële beleidsruimte om passende maatregelen te nemen is beperkt

6.3. De kleine gemeente

Deze gemeente is een van de kleinere gemeenten in Nederland. Er zijn bijna 70 medewerkers in dienst bij de gemeente, van wie 57% mannen en 43% vrouwen (situatie mei 2003). Sinds 1-1-2000 is de personeelsomvang ongeveer gelijk gebleven, afgemeten aan het aantal fulltime eenheden en aan het aantal werkzame medewerkers. De verwachting is dat de omvang van het personeelsbestand de komende jaren gelijk zal blijven. De gemiddelde leeftijd van het personeel is 41 jaar. Het percentage oudere medewerkers (50 jaar en ouder) bedraagt 29%. De organisatiestructuur kent sinds 2000 twee sectoren: de sector Productie en de sector Middelen. De sector Productie is verantwoordelijk voor de publiekstaken voor burgers en bedrijven, voor openbare ruimte en infrastructuur, en voor openbare orde en veiligheid. De sector Middelen vervult onder meer taken op het gebied van financiën, documentatie en informatievoorziening, personeel en organisatie, en communicatie. Voor de sector Productie zijn bijna 40 medewerkers werkzaam en voor de sector Middelen bijna 30. Binnen de sector Productie is de gemiddelde leeftijd 41.7 jaar en is 38.5% van de medewerkers 50+; binnen de sector Middelen is de gemiddelde leeftijd 39.8 jaar en is 18.5% van de medewerkers 50+. Binnen beide sectoren zijn enkele clusters onderscheiden, waarbinnen de werkzaamheden van de medewerkers functioneel gecoördineerd worden door een clustercoördinator. De eindverantwoordelijkheid voor het personeelsbeleid in de organisatie ligt bij de gemeentesecretaris. De gemeentesecretaris is hoofd van de ambtelijke organisatie en voorzitter van het managementteam, waarin ook de beide sectorhoofden zitting hebben. Voor werkzaamheden op het gebied van personeel en organisatie zijn twee formatieplaatsen beschikbaar, ten behoeve van salarisadministratie, advisering en beleidsontwikkeling.

6.3.1. Beleidsmaatregelen die in de praktijk gerealiseerd worden

Beleidsmaatregelen die er op gericht zijn om oudere werknemers door middel van scholing of andere ontwikkelingsmaatregelen te laten bij blijven en voor de organisatie te behouden, hebben niet of nauwelijks aandacht op beleidsniveau. Er zijn geen concrete plannen uitgewerkt om de genoemde ontwikkelingsmaatregelen daadwerkelijk te benutten en ontwikkelingsgerichte maatregelen komen niet in periodiek overleg aan de orde. Ten tijde van het onderzoek wordt aan een opleidingsplan gewerkt.

Aanpassen van het werk zodat ouderen kunnen blijven doorwerken en behouden blijven voor de organisatie hebben eveneens geen beleidsaandacht.

Beleidsmaatregelen die gericht zijn op het uittreden van oudere werknemers, hetzij in de vorm van remmen hetzij in de vorm van faciliteren van vervroegde uittreding, hebben geen beleidsmatige prioriteit. De gemeentesecretaris geeft aan dat de seniorenmaatregelen uit de Collectieve Arbeidsvoorwaarden Regeling Gemeenten (VNG 2002) uiteraard wel worden nageleefd. Deze maatregelen houden ondermeer in dat de arbeidsduur vanaf een bepaalde leeftijd kan worden teruggebracht onder doorbetaling van nagenoeg de volledige bezoldiging.

De voorgaande gegevens laten zien dat de gemeente in de praktijk geen prioriteit geeft aan de uitwerking van diverse typen ouderenbeleidsmaatregelen. De gemeentesecretaris en de sectorhoofden geven in de interviews ook aan dat de gemeente *“helemaal geen ouderenbeleid heeft”*. Deze konstatering heeft een tweeledige betekenis voor dit onderzoek.

Ten eerste, er worden diverse maatregelen in de praktijk benut, die in dit onderzoek van belang geacht worden voor het langer doorwerken van oudere werknemers, maar die het resultaat zijn van anderssoortige motieven. Interessant zijn de motieven die de gemeentesecretaris aangeeft voor beleidsmaatregelen op het vlak van opleiding en functieverbreding. Het opleidingsbeleid vloeit voort uit de wens een opleidingsstandaard te hebben aan de hand waarvan vastgesteld kan worden welke kennis en vaardigheden

medewerkers moeten hebben om een functie goed te kunnen uitoefenen en welke lacunes sollicitanten hebben. Het kunnen vaststellen daarvan is van belang omdat het een basis biedt om te beslissen over de besteding van het opleidingsbudget. Een tweede aanleiding voor opleidingsbeleid ligt in de ruim twee jaar geleden doorgevoerde reorganisatie (invoeren van het sectorenmodel) en de enorme opleidingsbehoefte die dat gecreëerd heeft. Diezelfde reorganisatie en het streven om de *“schotten om een bureau”* weg te halen liggen ook aan de basis van beleidsmaatregelen gericht op functieverbreiding. Dergelijke maatregelen zijn in de zin van ouderenbeleid van belang omdat ze bijdragen aan het voorkomen van vastlopen van medewerkers op oudere leeftijd, maar het motief om deze beleidsmaatregelen te nemen ligt in het streven naar dienstverlening extern en omgang met de klant.

De uitspraak dat de gemeente *“helemaal geen ouderenbeleid heeft”* heeft nog een tweede betekenis voor dit onderzoek. In de woorden van de gemeentesecretaris *“mag je het geen beleid noemen als je iets ad hoc doet”*. Om die reden beoordelen de gemeentesecretaris en de sectorhoofden het eigen ouderenbeleid als onvoldoende: *“er is niet indringend over ouderenbeleid nagedacht en we zijn er niet specifiek mee bezig”* (sectorhoofd Middelen), maar als tengevolge van nieuw overheidsbeleid *“er mensen zijn die moeten doorwerken tot 65, dan zijn er toch wel mensen voor wie dat een probleem zal zijn, dus dan moeten wij er toch over gaan nadenken”* (gemeentesecretaris).

In de praktijk maken de sectorhoofden wel gebruik van maatregelen die in het kader van ouderenbeleid van belang zijn. Het sectorhoofd Productie geeft aan dat hij met alle medewerkers gesprekken voert over hun loopbaan, met jongeren en ouderen. Met de punten die daarin aan de orde komen, gaat hij wel aan de slag *“maar het is wel een beetje ad hoccerig, zoals met een oudere medewerker die de automatiserings- en tekstverwerkingslag heeft gemist, en die je een lijntje geeft met iemand die hem onzichtbaar ruggensteun geeft. Dat is op onze manier omgaan met iemand die ouder wordt”*. Het sectorhoofd Middelen zegt in het opleidingsbeleid geen onderscheid naar leeftijd te maken omdat iedereen in zijn functie kwaliteit moet hebben en dat hij een gesprek met ouderen die niet aan opleidingen willen deelnemen niet uit de weg gaat. Hij constateert tevens dat taakrotatie moeilijk is vanwege de schaalgrootte van de gemeente maar dat er sinds de reorganisatie wel geprobeerd wordt mensen in te zetten op taken die een breder beroep doen op hun competenties.

6.3.2. Beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht

Het sectorhoofd Productie scoort maximaal positief op de prioriteit van de wenselijkheid van ontwikkelingsgerichte maatregelen (score 5 op schaal 1-5) en het sectorhoofd Middelen net iets minder positief (4 op schaal 1-5). Daarmee wordt het ontwikkelingsgerichte beleid door de hoofden als het meest wenselijke beleid beoordeeld. De wenselijkheid van beleidsmaatregelen die vervroegde uitstroom faciliteren, krijgt daarna de hoogste waardering (score 3.3 op schaal 1-5). De wenselijkheid van beleidsmaatregelen gericht op aanpassing van het werk zodat ouderen kunnen blijven doorwerken, wordt matig positief tot neutraal beoordeeld. De wenselijkheid van beleidsmaatregelen gericht op het blokkeren van vervroegde uitstroom wordt neutraal tot negatief beoordeeld.

De gemeentesecretaris geeft als mening in het interview dat personeelsbeleid in zijn algemeenheid naast opleidingsbeleid ervoor moet zorgen dat mensen langer door kunnen werken. Er is ook flankerend financieel beleid nodig, want het kost altijd iets. *“Als ik zie dat mensen gaan flippen, omdat hun spankracht niet voldoende is, dan zie ik dat als een individueel geval waar je sociaal beleid op moet voeren als iemand al zolang dienstbaar is geweest voor je organisatie. Als iemand dan minder uren op een dag kan werken, dan is dat*

bespreekbaar. In mijn denken zit niet: hij treedt maar eerder uit, ik pas het salaris wel bij. Je moet ze wel in gang houden”.

Het sectorhoofd Productie komt met een vergelijkbaar voorbeeld van iemand die tengevolge van ontwikkelingen als automatisering tegen een grens aan loopt. Dan zou iemand anders die jonger is of de kennis wel heeft die bepaalde taken moeten doen en voor dat deel zou je die oudere gebruik willen laten maken van deeltijd-pensioen of iets dergelijks. Maar dat moet wel betaald worden, en die jongere kracht ook. *“Er zijn natuurlijk ook andere dingen te verzinnen”, aldus het sectorhoofd, “maar dat is best een cultuurschok. Dan zou je met zo’n oudere moeten bespreken welke andere dingen die nog zou kunnen doen, maar dat schuiven met taken kan wel een statusconflict voor de persoon opleveren”.* Dit sectorhoofd verwacht dat als mensen echt tot 65 moeten doorwerken een niet onbelangrijk aantal in een vorm van ziekte belandt. *“Ik heb eerlijk gezegd geen idee wat voor beleidsmaatregelen gewenst zijn, maar ik geloof dat je het dan individueel en ad hoc moet zien te plooiën door te ontdekken welke kwaliteiten nog wel in de betreffende persoon zitten”.* Interessant genoeg verwacht het sectorhoofd Productie niet zozeer problemen met langer doorwerken in de buitendienst. Lichamelijke belasting in het werk is al grotendeels opgevangen met allerlei Arbovoorzieningen. *“De mensen in de buitendienst leveren iets af en maken iets mooi. Ik maak me meer zorgen over de mensen op kantoor voor wie het niet meer hoeft, want als de samenleving zegt dat vervroegd uittreden niet meer kan, houd ze dan maar eens gemotiveerd!”.*

Opleiding, doorstroming en functieroulering zijn de belangrijkste beleidsmaatregelen die de gemeentesecretaris en sectorhoofden wenselijk achten. Dat heeft enerzijds te maken met het feit dat een kleine organisatie veel eenmansfuncties heeft en afhankelijk is van een aantal routiniërs met een bijzondere deskundigheid terwijl een dergelijke afhankelijkheid niet goed is voor de organisatie. Aan de andere kant benadrukt de gemeentesecretaris ook dat ze ook een bepaalde cultuur in de organisatie wil *“waarbij je er prat op gaat dat hier jonkies binnen komen, die het vak mogen leren, dat het ook goed is dat ze weer weg gaan, dat je doorstroming hebt, dat je de boel zo organiseert dat je niet op (bepaalde) mensen drijft”.*

6.3.3. Beleidsdiscrepanties

Eerder is beschreven dat op beleidsniveau aan geen van de vier onderscheiden typen beleidsmaatregelen op dit moment prioriteit wordt gegeven. Ook is aangegeven dat voor de toekomst het ontwikkelen van concrete plannen voor ontwikkelingsgericht beleid het meest wenselijk wordt geacht en op de tweede plaats, maar in mindere mate, het maken van plannen gericht op het mogelijk maken van vervroegd uittreden.

Het ontbreken van verschil qua prioriteit van de typen beleidsmaatregelen in de actuele praktijk betekent dat het niet zinvol is te spreken van een discrepantie tussen gerealiseerd en wenselijk geacht ouderenbeleid. Wat vastgesteld kan worden is dat de prioriteit van de wenselijkheid van ontwikkelingsgericht beleid het hoogst wordt beoordeeld, en dat het recente voorbereiden van een opleidingsplan daarmee in overeenstemming is.

6.3.4. Beleidspercepties van betrokken actoren

De gemeentesecretaris geeft aan dat het personeelsbeleid in het managementteam aan de orde komt. In de uitvoering van het personeelsbeleid zijn er op sommige terreinen wel verschillen tussen de twee sectoren. *“Dat zou niet zo moeten zijn, maar voorzover er verschil is, wordt het bespreekbaar gemaakt in het managementteam”.*

Nader ingaand op de onderscheiden typen beleidsmaatregelen is op te merken dat er een klein verschil bestaat tussen de sectorhoofden en de gemeentesecretaris wat betreft de volgorde van wenselijk geachte beleidsmaatregelen. Bij de sectorhoofden bestaat de volgorde van wenselijk geachte beleidsmaatregelen uit maatregelen gericht op ontwikkeling, faciliteren uitstroom,

aanpassing en uitstroomremmende maatregelen. Bij de gemeentesecretaris gaan ontwikkelings- en aanpassingsgerichte maatregelen voor op uitstroomfaciliterende en uitstroomremmende maatregelen. De gemeentesecretaris geeft voorrang aan behoudgerichte maatregelen, de sectorhoofden aan een combinatie van ontwikkelen en uitstroom.

Tussen de sectorhoofden en de oudere medewerkers bestaat echter wel een verschil in perceptie over de beleidsacties die de hoofden ondernemen ten aanzien van de oudere medewerkers binnen hun sector. Tabel 6.10 geeft daarvan een overzicht.

Tabel 6.10. Mate waarin bepaalde typen concrete activiteiten door de sectorhoofden ten aanzien van de oudere medewerkers ondernomen worden volgens sectorhoofden zelf en volgens hun oudere medewerkers. Scores op schaal 1-5 (1=zeker niet, 5=zeker wel).

	Hoofd Mid	Medew. Mid.	Hoofd Prod	Medew. Prod
Ontwikkeling	3,0	2,1	3,8	2,5
Aanpassing	3,0	2,9	3,0	3,0
Blokken vervoegd uitreden	3,0	2,6	3,6	2,5
Stimuleren vervoegd uitreden	3,0	2,8	3,5	2,3
N	1	3	1	6

Op de verschillende soorten beleidsacties is de perceptie van de managers dat zij meer doen dan de oudere medewerkers daarvan ervaren. Met name bij ontwikkelingsgerichte maatregelen is er een sterk verschil in perceptie.

Een interview met een oudere bouwtechnische medewerker van de sector Productie – dat uiteraard niet representatief kan zijn - werpt enig licht op het verschil in betekenis die aan de omgang tussen leidinggevende en oudere medewerkers in de praktijk wordt toegekend. *“In sommige dingen word je best wel eens ondergewaardeerd. Wij zijn met te weinig mensen op onze afdeling, maar wij doen wel heel veel; bij andere gemeenten doen ze het werk met veel meer man. Maar je wordt er niet naar beloond. Toen ik dat bij mijn hoofd aan de orde stelde, zei hij: ‘je zit aan het maximum van de mbo-schaal, als je meer wilt moet je maar weg gaan’. Dat vind ik een slag. Iemand die komt solliciteren, kan eisen wat hij wil. Dan zeg ik: denk eens aan je eigen personeel”*. Behalve het gebrek aan waardering dat deze medewerker ervaart, merkt hij ook op dat er in het algemeen weinig contact is tussen het sectorhoofd en hem. *“Ik heb soms contact met het sectorhoofd. Voor het werk vrij zelden, alleen als er een voorstel naar het College op vragen stuit. Het contact in een jaar tijd is op de vingers van twee handen te tellen. Loopbaangesprekken in formele zin hebben we hier niet. Mijn loopbaan is afgerond, zeggen ze me”*. Op een vraag naar wat er in het personeelsbeleid gedaan zou kunnen worden om langer doorwerken voor ouderen te stimuleren, geeft deze geïnterviewde een eenduidig antwoord “waardering”, hetgeen bij hem ook “financiële waardering” betekent.

6.3.5. Factoren die van belang zijn voor het ouderenbeleid

Bij de factoren die van belang zijn voor ouderenbeleid valt aan een grote diversiteit van factoren te denken. Deze rapportage beperkt zich tot enkele factoren. Vanwege de geringe aantallen respondenten zijn geen statistische analyses mogelijk; wel wordt beschreven welke factoren de leidinggevenden en medewerker van invloed achten op het ouderenbeleid.

Een invloedsfactor is de door leidinggevenden als ideaal ervaren leeftijdsopbouw van een afdeling. Gelet op de neutrale opvatting c.q. lichte voorkeur voor een mix van zowel jongere

als oudere medewerkers, is er geen samenhang te verwachten met bepaalde activiteiten gericht op bijvoorbeeld alleen het faciliteren van vervroegd uittreden. Dat blijkt ook uit het feit dat beide sectorhoofden van mening zijn dat zij afhankelijk van de geschiktheid van hun oudere medewerkers verschillende maatregelen willen kunnen nemen.

Beide managers achten zich redelijk tot goed in staat oudere medewerkers te begeleiden. Tenslotte ervaren beide managers de ruimte om zelf maatwerkafspraken met oudere medewerkers te maken. Zij ervaren geen druk vanuit de organisatie om oudere medewerkers te behouden dan wel uit te laten stromen. De ene manager ervaart geen druk vanuit de oudere medewerkers om zelf uit te stromen, de andere wel.

In de interviews met de gemeentesecretaris en de sectorhoofden komen verschillende typen factoren ter sprake die naar hun mening van invloed zijn op het beleid.

Ten eerste valt op dat de managers niet in stereotypen over oudere medewerkers zeggen te (willen) denken. Weliswaar geeft de gemeentesecretaris aan dat medewerkers op oudere leeftijd wat minder flexibel omgaan met een verandering zoals de 2 à 3 jaar geleden doorgevoerde reorganisatie en dat jongeren daar gemiddeld iets flexibeler mee omgaan door bijvoorbeeld ergens anders te gaan werken, maar leeftijd is niet het beoordelingscriterium in allerlei zaken zoals de eisen die gesteld worden aan de kwaliteit van dienstverlening. Bij personeelsinformatie zou de gemeentesecretaris niet op leeftijd focusen; leeftijd zou opvallen als het in de cijfers opvalt, *“maar ik denk dat ik dit verhaal alleen kan houden omdat dit een kleine organisatie is en je alle gezichten kent”*. Het sectorhoofd Midden stelt zeer expliciet *“bij veel dingen maak ik niet zo ’n onderscheid naar leeftijd; ook bij een jongere kan de Schwung er uit zijn en dan onderneem ik ook actie”*. En hij brengt ook naar voren: *“we hebben het wel gehad’ is hier zeker niet de mentaliteit. In het algemeen zijn 50-plussers nog enthousiast, ze willen meedoen, ze zijn trots op de dingen die ze doen. Men gaat niet om 5 uur naar huis, men gaat voor het klaren van een klus”*. Het sectorhoofd Productie meent dat het gros van de ouderen wel op een prettige manier het einde van hun werkleven tegemoet willen gaan, maar dat er zeker verschillen zijn. Hij heeft een medewerkster die graag wil blijven werken zolang ze kan, maar ook een medewerker die er uit wil zodra hij kan.

Gemeentesecretaris en sectorhoofden zijn van mening dat de leidinggevendenden over de vaardigheden beschikken om gesprekken met oudere werknemers te voeren. Daarnaast is er goede ondersteuning van de afdeling Personeel en Organisatie.

Diverse kenmerken van de organisatie hebben invloed op het ouderenbeleid. Op de eerste plaats de schaalgrootte. Een kleine organisatie is erg afhankelijk van routiniers met bijzondere deskundigheid en veel ervaring gaat verloren als zij uitstromen. De kleine organisatieschaal maakt het echter tegelijk moeilijk om het streven naar functieroulatie en doorstroming te realiseren. Ook de mobiliteit tussen verschillende gemeentes is positief maar moeilijk te implementeren, aldus het sectorhoofd Midden, *“want de belangen van de organisaties verschillen en de kleine gemeente heeft meer belang bij samenwerking dan de grote”*.

Een tweede organisatiekenmerk dat invloed heeft op het ouderenbeleid is het probleem van de beschikbare financiële middelen. De gemeentesecretaris stelt het zeer concreet: *“Ik vind dat je je best mag plooiën in je maatschappelijke verplichtingen, maar het probleem is dat je financieel niets alles kunt. Soms zou ik wel eens willen dat je mensen met een mooie regeling iets anders kunt aanbieden, maar dat lukt niet altijd. Soms heb je het geld gewoon niet, en dan gaan we het anders doen, jammer van alle maatschappelijke verantwoordelijkheid die je hebt”*. *“Een gemeente van onze schaal lukt het niet om eigen middelen vrij te maken om met langer door werken om te gaan, terwijl de voorbeelden waar ik aan denk geld gaan kosten”*, aldus het sectorhoofd Productie.

Als derde punt valt de beleidsruimte op. Het is, volgens de gemeentesecretaris, de leidinggevende die op een gegeven moment bepaalt wat wenselijk is. De sectorhoofden kunnen een signaal geven, een advies schrijven of zelfs een besluit nemen. Maar dat moet wel gemotiveerd zijn op basis van criteria die de organisatie stelt. *“Als je geen criteria hebt benoemd dan is de beslissing vrij aan de leidinggevende, dat wil ik niet; ik wil ook niet een dusdanig strakke regelgeving dat je alleen maar van A naar B kunt lopen. Gelijkluidend beleid is het uitgangspunt, afwijkingen dienen gemotiveerd te worden”*, aldus de gemeentesecretaris. De toetsing van een advies gebeurt door de gemeentesecretaris en het College van B&W. In dit uitgangspunt van gelijkluidend beleid zit meteen een probleem: *“ik heb er niets op tegen om in incidentele gevallen financiële middelen in te zetten om ouderen langer te laten doorwerken, maar ik kan er geen beleid op maken, want dan reken ik me rijker dan ik ben; als ik daar een regeling voor zou treffen, moet die regeling in principe ook voor iedereen gelden die in de benoemde categorie van ouderen valt”*.

Tenslotte een enkele opmerking over de voorkeuren van de oudere medewerkers zelf die invloed kunnen uitoefenen op de praktijk van het ouderenbeleid. Het sectorhoofd Middelen wijst er op dat *“we mensen niet aanspreken om langer (dan de FPU-leeftijd) door te werken omdat je je verplaatst in de andere kant. We hebben hier nog veel mensen die vroeger, toen ze 16, 17 jaar waren met alleen mulo hier kwamen werken. Die hebben hier dan 40 of 45 jaar gewerkt en die denken dan: ‘ik heb het nu wel gehad, ik ga fietsen met de vrouw’. Nou zal het de kunst worden om die mensen op een andere gedachte te brengen, ze aan te spreken op waar ze sterk in zijn in hun werk en ze te vragen ‘is het nou wel zo leuk om de hele dag thuis te zijn?’, maar dan praat ik over de toekomst”*. Terwijl dit voorbeeld gaat over oudere werknemers die vlak voor hun vervroegde uittreden staan, gaat het sectorhoofd Productie in op gevoeligheden bij medewerkers die nog niet zo ver zijn en die preventieve ouderenbeleidsmaatregelen kunnen bemoeilijken. Hij wijst er op dat functierouleren erg goed zou zijn, maar *“dat er dan wel een cultuurschok moet plaatsvinden want mensen vinden zelf dat ze promotie moeten maken en schuiven met taken kan een statusconflict opleveren. Aan de andere kant bleek bij de reorganisatie meer verandering mogelijk dan was gedacht. Op een nieuw terrein zoals jeugdbeleid, waar deze gemeente vroeger nooit aan dacht, is iemand gedoken die in het onderwijsbeleid zat. Dus mensen kunnen wel omgaan met hervormingen, maar het moet misschien wel gaan om terreinen die naastliggend zijn, en wij moeten als organisatie daarom al het mogelijke doen om op clusterniveau roulatie er in te leggen”*.

Een van de oudere medewerkers van de sector Productie, die in een bouwtechnische functie werkzaam is en al 12 jaar bij de gemeente A werkt, doet enkele uitspraken die de betekenis van de factoren die van invloed zijn op het besluit tot vervroegd uittreden goed illustreren. De reden waarom deze medewerker bij deze gemeente kwam werken had te maken met de variatie aan werkzaamheden in zijn vak die de gemeente hem bood. *“In een kleine gemeente ben je meer all-round. Ik zou niet naar een grote gemeente willen, daar is het werk veel administratiever. Ik hou van variatie in mijn werk, daarom werk ik hier. Mijn werk doe ik met heel veel plezier. Mede door de variatie in werkzaamheden raak je nooit uitgekeken”*. Tegenover deze positieve kant van het werk, staan echter ook twee aspecten die minder positief zijn en een bron van potentiële stress vormen. Ten eerste zijn dat nieuwigheden op het gebied van automatisering die problemen geven. *“Ik heb wel cursus gehad op Word en Excel, maar die programma’s kunnen veel meer dan waar je gebruik van maakt. Je doet het maar af en toe.. Ik los het op door gebruik te maken van een jonge collega”*. De tweede factor is de intensiteit van het werk. *“Het is intensief werk, je bent altijd druk. We zijn met te weinig mensen, maar alles moet wel klaar. Aan het eind van de week ben je dan moe”*. Tegenover

factoren in het werk die meespelen in een besluit tot vervroegd uittreden, staat ook dat deze medewerker hobbies (lokale radio, muziek) heeft buiten het werk. Al met al heeft deze medewerker voor zichzelf besloten met FPU vervroegd uit te stromen op 61 jaar: *“Ik vind mijn werk leuk, maar ik heb daarnaast ook nog hobbies... Op mijn 61^{ste} heb ik dan al bijna 40 jaar gewerkt. Als ik tot mijn 65^{ste} moet doorwerken, moet het. Maar als ik met een redelijk pensioen weg kan, doe ik het. Het is ook wel eens prettig het rustig te kunnen nemen en tijd te hebben. Maar als het niet zo is.... Pech gehad, daar ben ik makkelijk in. Als ik gezond ben, hou ik het ook wel tot mijn 65^{ste} vol, ... of ik het nou leuk vind, ach, iedereen heeft leuke klussen en ook minder leuke”*.

De uitspraken van deze medewerker geven goed de subjectieve beleving weer die achter de volgende gegevens schuil gaat, namelijk dat oudere medewerkers redelijk hoog (3.5 op schaal 1-5) scoren op de pull-factoren (hobbies, familie en dergelijke) die vervroegd uittreden aantrekkelijk maken, terwijl veranderingen in het werk, de zogenaamde push-factoren, nauwelijks (score 2.7) aanwezig zijn.

Samenvattend overzicht beleidskarakteristieken

Topics	.
1a. Beleidsrealisatie	Geen ouderenbeleid; wel seniorenregelingen uit de CAO
1b. Beleidswenselijkheid	Hoogste prioriteit voor ontwikkeling; laagste voor blokkeren
1c. Beleidsdiscrepantie	Geen discrepantie: recente actie opleidingsbeleid is in overeenstemming met gewenste prioriteit ontwikkeling
1d. Overige beleidsinfo	Informatie gedeeltelijk beschikbaar
2a. Beleidsperceptie 50+ mbt attentie en steun	Zelden/soms
2b. Beleidsperceptie managers mbt attentie/steun	Soms
2c. Actor-overeenkomst mbt attentie en steun	Managers licht positiever dan medewerkers
2d. Beleidsperceptie 50-plussers mbt begeleiding beëindiging functie	Zelden/soms
2e. Beleidsperceptie managers mbt begeleiding beëindiging functie	Soms/vaak
2f. Actor-overeenkomst mbt beëindiging functie	Managers positiever dan medewerkers
2g. Overige actor-overeenkomsten/ verschillen	Managers vinden mogelijkheid uitstroom wenselijker dan directie
3a. Managerskenmerken mbt attitudes	lichte voorkeur voor jongere én oudere medewerkers Neutrale score op stereotype oordelen over ouderen Geen tot lichte uitstroomdruk
3b. Managerskenmerken mbt vaardigheid	Eigen competenties worden als goed beoordeeld
3c. 50plussers-kenmerken mbt uitstroompreferentie	
3d. 50plussers-kenmerken mbt pushfactoren	Nauwelijks aanwezig
3°. 50plussers-kenmerken mbt pullfactoren	Redelijk sterk aanwezig
3f. overige actorgebonden	Financiële beleidsruimte om passende maatregelen te nemen is

kenmerken	beperkt
-----------	---------

Hoofdstuk 7. Resultaten: Grafimedia

7.1. Inleiding

Dit hoofdstuk presenteert de resultaten van het onderzoek naar ouderenbeleid in de grafimedia industrie. Er komen drie bedrijven aan bod, eerst een relatief groot bedrijf (paragraaf 7.2) vervolgens een middelgroot bedrijf (7.3) en tenslotte een kleiner bedrijf (7.4). In deze inleiding wordt eerst enige informatie gegeven over voor oudere werknemers relevante maatregelen in de cao voor de grafimedia. Verder wordt de opzet van het onderzoek en de opzet van de rapportage in dit hoofdstuk toegelicht.

Grafische bedrijven zijn gebonden aan een collectieve arbeidsovereenkomst, waarin ook afspraken over pensionering/vut, scholing en werktijden voor ouderen zijn vast gelegd. De CAO voor de grafimedia in Nederland die gold in de periode van het onderzoek, loopt vanaf 1 februari 2003 – 31 januari 2005. De CAO bevat een aantal paragrafen over leeftijdsbewust personeelsbeleid en werkgelegenheids- en opleidingsbeleid. Deze onderwerpen vallen onder de decentrale afspraken, dat betekent dat per onderneming tussen werkgever en werknemers nadere afspraken gemaakt worden over de invulling ervan. In deze inleiding komen de kaders aan bod die de CAO geeft voor bovengenoemde onderwerpen. Wat betreft opleidingsbeleid (paragraaf 8.4) dient scholing in principe open te staan voor alle werknemers en extra scholingsinspanning besteed te worden aan werknemers die al langere tijd in dienst zijn en volgen van onderwijs ontwend zijn. In het kader van het opleidingsbeleid wordt specifiek aandacht besteed aan de loopbaanmogelijkheden van de oudere werknemer. In paragraaf 8.5 wordt ingegaan op Leeftijdsbewust Personeelsbeleid waar meer specifiek aandacht besteed wordt aan wijziging van functie/arbeidspatronen, meeruren werknemers 55 jaar en ouder, preventief opleidingsbeleid en loopbaanbegeleiding van werknemers van 40 jaar en ouder. De kosten voor scholing zijn in principe voor de werknemer zelf; de werkgever kan besluiten of hij daar een vergoeding tegenoverstelt. Vervroegde uittreding is mogelijk in de grafische sector maar kost de werknemer meer naarmate hij vroeger uittreedt. Er is een commissie die zich bezig houdt met het onderzoeken van wettelijke regels, pensioenvoorwaarden en eventuele aanpassing ervan.

Van het grote grafimedia bedrijf zijn 3 managers geïnterviewd en één lid van de (c)or. Verder is aan de algemeen directeur, de hoofden drukkerij en nabewerking, het hoofd bedrijfskantoor en de technisch bedrijfsleider een vragenlijst toegezonden. Zij hebben allen hun vragenlijst geretourneerd. Aan hun oudere medewerkers is een vragenlijst toegestuurd (45) daarvan zijn er 21 geretourneerd (47%). Tenslotte is informatie over de organisatie verkregen in gesprekken met het hoofd P&O en de directeur van de holding waartoe het bedrijf behoort. Gegevens zijn verzameld in de periode maart-april 2004.

In het middelgrote bedrijf is aan de commerciële, logistiek en financieel manager een vragenlijst toegestuurd. Alsmede aan de hoofden nabewerking en drukkerij. Vier van hen hebben gereageerd (80%). Van de 23 oudere medewerkers hebben 14 respondenten verspreid over het hele bedrijf hun formulier geretourneerd (60%). De logistiek manager, het hoofd drukkerij en het hoofd nabewerking zijn geïnterviewd. Een interview met een OR-lid was niet mogelijk omdat de OR niet operationeel is. Informatie over de organisatie is verkregen via gesprekken met de P&O-adviseur van het bedrijf. Gegevens zijn verzameld in de periode maart-april 2004.

Van het kleinste grafische bedrijf dat aan dit onderzoek heeft deelgenomen is de bedrijfsleider geïnterviewd. Hij heeft ook een vragenlijst ingevuld evenals een achttal oudere medewerkers.

In dit bedrijf werken in totaal 36 mensen. Dit bedrijf is onderdeel van een groep met vestigingen in het midden van het land. De gegevens zijn verzameld in mei-juni 2004.

Hierna worden net als in de vorige hoofdstukken de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Voor de drie bedrijven is de opzet gelijk. De presentatie begint met enkele gegevens over het bedrijf. Daarna worden beleidsmaatregelen beschreven die in de praktijk gerealiseerd worden en daarna de beleidsmaatregelen die wenselijk worden gevonden door de managers. Dan wordt nagegaan of er een discrepantie bestaat tussen de gewenste en de actuele beleidsaandacht. Vervolgens wordt ingegaan op activiteiten van managers, met name de perceptie ervan door de managers zelf en hun medewerkers. Tenslotte komt de vraag aan bod welke factoren van belang zijn voor het ouderenbeleid. Hierbij gaat het om factoren die in interviews met leidinggevend en medewerkers naar voren gebracht zijn en om een aantal factoren die met behulp van de enquête zijn onderzocht.

7.2. Het grote grafische bedrijf

Deze onderneming werkt in opdracht van uitgeverijen, bedrijven en instellingen en heeft zich gespecialiseerd in boeken en boekachtige uitgaven.

Voor de grafimedia is sprake van een redelijk groot bedrijf met 140 medewerkers. Het bedrijf is de afgelopen 3 jaar gegroeid en de managers verwachten de komende jaren groei van het aantal banen. Het bedrijf maakt deel uit van een grotere groep met ondernemingen verspreid over het hele land. Van de 140 medewerkers is ongeveer 1 op de 4 vijftig jaar of ouder. De organisatie is ongeveer acht jaar geleden met 2 ploegen gaan draaien en kijkt ten tijde van het onderzoek of het mogelijk is in 3 ploegen te gaan werken. Verder is er vooral in het pré-press proces veel geautomatiseerd. Bestanden worden digitaal aangeleverd en gedrukt (Computer to plate).

De organisatie wordt geleid door een algemeen directeur; er is een P&O medewerker die ook voor andere bedrijven van de groep werkzaam is; de diverse afdelingen worden geleid door managers en meewerkend hoofden die ook deel uitmaken van het managementteam.

Het bedrijf kent een lange geschiedenis en veel medewerkers zijn hun hele arbeidsleven in de organisatie werkzaam. Naast gekwalificeerde functies zijn er ook functies waarvoor minder vooropleiding noodzakelijk is. Soms worden mensen in het bedrijf opgeleid, soms worden vacatures opengesteld voor gekwalificeerd personeel.

Het bedrijf kent volgens eigen zeggen een platte structuur. Er is een algemeen directeur, een technisch directeur, een hoofd bedrijfskantoor en een hoofd P & O. Dan komt het middenkader waar de hoofden binderij en drukkerij onder vallen en de voorman pré-press.

Eindverantwoordelijkheid voor het personeelsbeleid ligt bij de algemeen directeur. Het hoofd P&O doet voorstellen en handelt zaken af. De hoofden, de technisch directeur en de algemeen directeur vormen samen het management team. De voorkomende personeelszaken worden in principe afgehandeld door de hoofden en indien nodig het hoofd P&O.

In deze organisatie is scholing voor alle medewerkers aan de orde ongeacht hun leeftijd. Het is dus geen specifieke maatregel voor ouderen. Het gaat hier over het algemeen om applicatiecursussen; cursussen die noodzakelijk zijn om bijvoorbeeld een nieuwe werkwijze aan te leren. Verder wordt het volgen van scholing vooral aan het eigen initiatief overgelaten.

7.2.1. Beleidsmaatregelen die in de praktijk gerealiseerd worden

Er is geen formeel ouderenbeleid in de organisatie maar volgens de vertegenwoordiger van de OR die vanuit deze vestiging in de centrale OR (van de groep) deelneemt, is er jaren geleden

wel eens onderzoek gedaan naar mogelijkheden aangaande ouderenbeleid. Momenteel ziet men niet veel mogelijkheden tot een ouderenbeleid omdat men het gevoel heeft dat daar financiële consequenties aan verbonden zijn. De situatie in de grafische industrie noopt dit bedrijf tot sterke kostenbesparende maatregelen en geld vrijmaken voor 'beleid' wordt op dit moment niet als dringend noodzakelijk ervaren.

Ook bij de managers en hoofden is de drang om met ouderenbeleid aan de slag te gaan niet hoog. Eén van de managers formuleerde het als volgt: *'Kijk het staat niet zo gauw in de top 10 hè, ik heb wel een top 100 aan problemen, steeds los je er eentje op en dan schuift het op en sommigen komen met stip eens een keer binnen en sommige blijven ook net ergens buiten die top 10 hangen en het ouderenbeleid blijft voor mij altijd buiten die top 10 hangen.'*

In hoofdzaak wordt geprobeerd iedereen zoveel mogelijk en zo lang mogelijk aan het werk te houden. Men heeft de indruk dat er momenteel niet zoveel ouderen zijn, dat de ouderen die er zijn geen problemen hebben en dat als iemand kan uittreden hij ook gaat. Wel wordt in de interviews een enkele keer aangestipt dat er nu een grote groep tussen de 35 en 45 jaar is die, zeker gezien de lange dienstverbanden die er in de onderneming zijn, over een aantal jaren een probleem kunnen gaan vormen. Dat is voor de geïnterviewden de belangrijkste aanleiding om over ouderenbeleid te willen nadenken.

Tabel 7.1. Aandacht voor beleidsmaatregelen in het huidige beleid volgens managers. Schaal 1-5 (1=lage prioriteit, 5= hoge prioriteit)

Maatregelen gericht op:	Totaal
Ontwikkeling	2.3
Aanpassing	2.0
Blokkeren vervroegd uittreden	1.6
Faciliteren vervroegd uittreden	1.9

Geen van de onderscheiden beleidsmaatregelen heeft op dit moment aandacht in het bedrijf. Er is echter wel een volgorde aan te geven in de relatieve prioriteit waarbij maatregelen gericht op ontwikkeling het hoogste scores. Aanpassingsgerichte maatregelen en faciliteren van uitstroom liggen dicht bij elkaar in de prioriteitsvolgorde. Aanpassing van werk betekent momenteel vooral dat er voor oudere werknemers minder zwaar wordt getild aan het voldoen aan de prestatienorm. In de communicatie over prestaties wordt minder gesproken in termen van verbetering of zoals een manager zei: *'als je tegen iemand van 63 nog een keer zegt van 'goh, de productie is te laag, wat ga je er aan doen, wat ga je verbeteren?' dan denk ik dat je absoluut de verkeerde vragen stelt, maar dat mag je wel doen aan iemand van 23'*.

Verder geven de geïnterviewde managers aan niet zo bezig te zijn met ouderen omdat leeftijd in hun ogen geen rol speelt. Aan de ene kant doordat men het stigmatiserend vindt, aan de andere kant vanuit het idee dat de sterk concurrerende markt geen ruimte laat om minder eisen te stellen aan welke werknemer dan ook.

Blokkeren van uitstroom wordt niet toegepast in het huidige beleid. Dat heeft wellicht ook te maken met het idee van de managers dat ouderen niet tegengehouden mogen worden om te stoppen met werken. Daarnaast is kostenoverweging ook een aspect dat meetelt. Oudere medewerkers zijn over het algemeen duurder dan hun jongere collega's.

Een ander kenmerk van feitelijk ouderenbeleid is de veelheid van toegepaste maatregelen. Hoe hoger de score op veelheid, hoe meer verschillende typen maatregelen worden toegepast en hoe meer kans dat bij de situatie van de individuele (oudere) medewerker passende maatregelen kunnen worden getroffen.

De score van het kenmerk veelheid van beleidsmaatregelen voor deze organisatie als geheel bevindt zich het dichtst bij 'weinig' (1.9 met 1 = heel weinig en 5 = heel veel maatregelen). Voor de verschillende typen beleidsmaatregelen die in het onderzoek worden onderscheiden,

worden dus weinig maatregelen toegepast. Dat komt overeen met wat de managers in de interviews zeggen; er is weinig tot geen ouderenbeleid. Men heeft het er wel over dat men rekening wil houden met de verminderende prestatie maar bijvoorbeeld individuele maatregelen ten aanzien van verlichting van fysieke arbeid of extra scholing om een werknemer flexibeler in te kunnen zetten, zijn geen specifieke maatregelen voor ouderen maar gelden voor alle werknemers.

7.2.2. Beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht

In deze paragraaf gaat het over de beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht.

Tabel 7.2. Prioriteit beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht volgens managers. Schaal 1-5 (1=lage prioriteit, 5= hoge prioriteit)

Maatregelen gericht op:	
Ontwikkeling	3.4
Aanpassing	2.7
Blokkeren vervroegd uittreden	2.0
Faciliteren vervroegd uittreden	3.6

De prioriteit voor door managers wenselijk geachte beleidsmaatregelen is het hoogst voor beleidsmaatregelen gericht op het faciliteren van vervroegd uittreden; maatregelen gericht op ontwikkeling komen daar direct onder. Blokkeren en aanpassen krijgen de minste prioriteit in wenselijke beleidsmaatregelen.

De prioriteit in wenselijkheid voor maatregelen is niet heel hoog. Wellicht heeft het er mee te maken dat de managers in de gegeven situatie geen mogelijkheden zien voor ouderenbeleid of het gevoel hebben dat dat meer in de toekomst een belangrijk onderwerp zal worden, gezien de groep die over een jaar of 10 de ‘ouderen’ zijn. Ook geven de managers aan dat ze het moeilijk vinden rekening te houden met de leeftijd van een medewerker: *(aangaande de 3-ploegendienst) ‘ja misschien moet je dan wel rekening houden met ouderen. En aan de andere kant, iemand van 50, waarom die niet en iemand van 40 wel?’*.

Een ander kenmerk van wenselijk geacht ouderenbeleid is de veelheid van wenselijk geachte maatregelen. Het oordeel van de managers over de veelheid van wenselijk geachte beleidsmaatregelen ligt rondom niet veel/niet weinig (score 2.9 op een schaal van 1= heel weinig – 5 = heel veel maatregelen). Dat sluit aan bij het voorgaande. Managers zien eigenlijk het punt niet en verwachten van iedereen maximale inzet. Aanpassingsmaatregelen worden indien nodig voor alle medewerkers gerealiseerd ongeacht hun leeftijd.

7.2.3. Discrepanties tussen werkelijk en wenselijk beleid

Bij de vergelijking van de prioriteit die bepaalde beleidsmaatregelen volgens managers krijgen in het actuele beleid en de prioriteit die ze krijgen toegekend als wenselijke maatregelen, is er een verschil in relatieve belevingsvolgorde; zie Tabel 7.3.

Tabel 7.3. Vergelijking prioriteit wenselijk geachte beleidsmaatregelen en actuele maatregelen.

Prioriteit	actueel beleid	wenselijk beleid
1	Ontwikkeling	Faciliteren
2	Aanpassen	Ontwikkelen
3	Faciliteren	Aanpassen
4	Blokkeren	Blokkeren

De hoogste prioriteit in wenselijk beleid is faciliteren van uitstroom. Bij werkelijk beleid is dat ontwikkelen. Die maatregel komt bij prioriteit in wenselijk beleid op de tweede plaats. Uit

de interviews blijkt dat managers vinden dat ouderen wel zo lang mogelijk aan het werk gehouden moeten worden maar dat komt voor een deel ook door de kosten die het voor het bedrijf met zich mee brengt als iemand er eerder uit gaat. Eén manager laat weten dat: *‘Ik denk dat je in Nederland heel erg beperkt bent wat je met medewerkers kunt doen, als je het vergelijkt met andere landen. Ik bedoel medewerkers die je in een team zet die heb je haast voor eeuwig, je moet ongelofelijk je best doen als het niet goed gaat in die relatie om daar wat mee te kunnen. Dat je dan als overheid maatregelen neemt, zoals langer werken, dan wentel je dat wel af op het bedrijfsleven. Dat zou dan toch gecompenseerd moeten worden.’*

7.2.4. Beleidspercepties betrokken actoren

Over de uitvoering van beleid op de werkvloer is in dit onderzoek informatie verzameld van de kant van de manager en van de kant van de medewerkers.

Tabel 7.4. Mate waarin managers bepaalde typen activiteiten ten aanzien van oudere medewerkers op hun afdeling ondernemen en mate waarin dit door oudere medewerkers als zodanig wordt herkend. Scores op schaal 1-5 (1=nooit, 5=altijd)

		totaal
Support in huidige functie	Manager	3.2
	Medewerker	2.3
Support bij verandering van de functie	Manager	2.7
	Medewerker	1.5

Uit Tabel 7.4 blijkt dat het oordeel van de manager over de acties die hij onderneemt ten aanzien van de oudere medewerkers op zijn afdeling positiever is dan de oudere medewerkers ervaren. Dit geldt ten aanzien van de steun in de huidige functie die managers zeggen te geven aan de medewerkers. De managers zeggen gemiddeld genomen dat soms te doen terwijl de medewerkers vinden dat de managers bijna nooit activiteiten ontplooiën. Datzelfde geldt voor steun bij de verandering van de functie. Daar liggen de scores in zijn geheel lager en is het verschil tussen manager en medewerker groter dan bij ‘steun in de huidige functie’.

Acties die te maken hebben met het welbevinden van de medewerkers zeggen managers wel te doen maar niet heel expliciet. Het kan dus zijn dat medewerkers die acties niet als zodanig ervaren.

Wat betreft verandering van functie is in deze organisatie volgens de managers niet zoveel mogelijk; dat zou kunnen verklaren dat de managers daar lage scores aangeven. Daarnaast is de manager wel bezig met het bijhouden van wie wanneer met de vut c.q. prepensioen gaat maar de betreffende oudere medewerkers kaarten dat onderwerp meestal zelf aan en de realisatie ervan wordt uitgevoerd door P&O, dus is het waarschijnlijk dat de oudere medewerker dat niet als een actie van de eigen manager ervaart.

7.2.5. Invloedsfactoren voor beleid

De reden om in te zoomen op kenmerken van managers en oudere medewerkers als invloedsfactoren van beleid is dat er veel wordt overgelaten aan betrokken actoren op de werkvloer; er zijn immers nauwelijks voor de hele organisatie uitgewerkte beleidskaders.

De managers geven aan dat zij wat betreft de leeftijdsopbouw van hun afdeling voorkeur hebben voor een mix van jongere en oudere medewerkers. Daarover zijn de managers van dit grafische bedrijf zeer eensgezind: *ouderen wil men graag op de afdeling voor de overdacht van ervaring, het overzicht en overwicht dat ze op jongeren hebben. Als medewerkers hier op jonge leeftijd binnenkomen, kunnen we ze nog kneden.*

Een ongunstige attitude van managers ten aanzien van het aandeel van oudere medewerkers in de personeelssamenstelling van hun afdeling is in eerder onderzoek geoperationaliseerd als een piramide met een meerderheid (basis) van jongeren en een minderheid (top) van ouderen. Uitgaande van de stelling dat managers voorkeur hebben voor jongeren op de afdeling dan blijkt er in dit bedrijf geen samenhang te zijn met de wens uitstroom te faciliteren of dat managers extra activiteiten verrichten om de ouderen te ondersteunen bij verandering van hun functie (om hen kwijt te raken). Er is wel een indicatie dat de voorkeur voor een meerderheid van oudere werknemers op de eigen afdeling samenhangt met de wens voor ontwikkelings- en aanpassingsmaatregelen, maar die samenhang is niet heel sterk.

Verder wordt uit de interviews duidelijk dat managers het idee hebben dat ouderen minder flexibel zijn dan jongeren en in ieder geval minder makkelijk in nieuwe ontwikkelingen meegaan. Daarnaast komt naar voren dat ouderen minder presteren naarmate de leeftijd vordert terwijl juist die prestaties zo van belang zijn voor de positie van het bedrijf. Gevraagd naar ideeën over ouderen aangaande prestaties en flexibiliteit komt naar voren dat het oordeel over de flexibiliteit van ouderen neutraal is en het oordeel over de productiviteit van ouderen neutraal tot licht negatief. In de interviews doen de managers uitspraken die deze bevindingen illustreren, zoals de volgende: *‘uiteindelijk gaan mensen op leeftijd toch minder produceren. De druk in onze markt is natuurlijk extreem hoog. De grafische industrie gaat niet zo geweldig goed dus je moet enorm slim zijn, steeds slimmer zijn en innovatiever zijn wil je je hoofd boven water houden. Dus de druk op de productie is heel hoog, elk boek meer per uur eruit levert gewoon een lagere kostprijs, daar ben je dus concurrerder door. Dat betekent dat je eigenlijk maximaal van je mensen moet vragen’*

Wanneer de manager-attitudes ten aanzien van de flexibiliteit en prestaties van ouderen worden samengevoegd en de samenhang wordt nagegaan met bepaalde beleidsmaatregelen blijkt dat hoe negatiever men is over ouderen hoe minder prioriteit voor aanpassing en het faciliteren van uitstroom men ervaart. Hoe minder negatief men is hoe meer men vindt dat er ontwikkelingsmaatregelen getroffen worden.

Er is geen samenhang gevonden tussen ongunstige attitudes over ouderen en eigen activiteiten van managers.

De managers van de verschillende eenheden ervaren enigszins druk vanuit de organisatie of de oudere werknemers zelf om vervroegd uit te stromen. Er blijkt geen samenhang tussen de door managers ervaren uitstroomdruk en de gepercipieerde prioriteit voor faciliteren van uitstroom en hun eigen acties op het vlak van steun voor hun oudere medewerkers.

De managers ervaren gemiddeld hun beleidsruimte als weinig noch veel (score 2.8 op een schaal van 1-5 met 1 = zeer weinig en 5 = zeer veel). In de interviews blijken de managers over de beperkte beleidsruimte die zij hebben verschillend te oordelen. Eén manager vindt dat hij *‘ruimte heeft voor individuele begeleiding’*. Alle managers ervaren wel dat de beleidsruimte die zij hebben in financiële zin beperkt is. Vanuit hun persoonlijke optiek zouden zij graag ruimte bieden aan vertrekwensen en functieverandering maar vanuit de bedrijfspositie gezien hebben zij het gevoel klem te zitten. Elke maatregel die geld kost of geen geld oplevert, kan niet uitgevoerd worden.

De managers beoordelen hun eigen competenties om oudere werknemers te begeleiden als vrij goed (3.7 op een schaal van 1-5 met 1=in het geheel niet competent en 5=zeer competent). In de interviews geven de managers ook aan dat zij in het algemeen goed in staat zijn in gesprek te gaan met (oudere) medewerkers. De jongere managers ervaren hun leeftijd

niet als een handicap in hun gesprekken met ouderen maar merken wel een verschil in ervaring die het soms lastig maakt om met een oudere te praten en hen te begrijpen. De steun vanuit de organisatie (collega-leidinggevenden, personeelsadviseur, hulpmiddelen) beoordelen de managers als variërend tussen niet weinig en niet veel.

Behalve managementkenmerken zijn ook de kenmerken van oudere medewerkers zelf van belang voor het leeftijdsbewust personeelsbeleid in een organisatie.

Tabel 7.5. Overzicht van pull-factoren en push-factoren zoals ervaren door oudere medewerkers. Schaal 1-5 (1=ervaart nauwelijks pull/push-factoren, 5=ervaart veel pull/push-factoren). NB Push: belasting schaal 1-4 (1 = ervaart nooit belasting, 4 = ervaart altijd belasting).

	Totaal
Pullfactoren	4.1
Push: gevolgen van veranderingen	2.8
Push: belasting	2.5
N=	21

Uit Tabel 7.5 blijkt dat de pull-factoren sterker aanwezig zijn in de wens om vervroegd uit te stromen dan de push-factoren. Anders gezegd, het zijn vooral de aantrekkelijkheden van het leven buiten het werk die de medewerkers naar vervroegde uittreding trekken. Bij de push-factoren zijn de gevolgen die ervaren worden vanwege veranderingen in het werk in enige mate aanwezig. Het gaat daarbij om het inkrimpen van het eigen netwerk van mensen met wie ervaringen worden uitgewisseld, de wijzigingen in de eigen functie en de mate waarin eigen kennis en vaardigheden voldoende en bruikbaar zijn en bijgehouden worden alsmede de eigen appreciatie van de veranderingen in het werk.

Bij de push-factoren is tenslotte sprake van belasting die in geringe mate worden ervaren. Bij uitsplitsing van de ervaren belasting blijkt dat geestelijke belasting relatief vaak ervaren wordt (3.4 op een schaal van 1-4), emotionele belasting soms (1.8 op schaal 1-4) en fysieke belasting ook soms (2.3 op schaal 1-4).

De verwachting is dat er een samenhang is tussen de door de oudere medewerkers ervaren push-factoren en de acties van de managers op het vlak van de attentie en steun voor medewerkers. Deze verwachting wordt niet gesteund: er is geen of hooguit een zeer zwakke samenhang tussen de diverse vormen van push-factoren en de door de managers ondernomen acties. Ook de verwachting dat er een samenhang zou zijn tussen de diverse vormen van push-factoren en de door managers gepercipieerde prioriteit voor bepaalde typen beleidsmaatregelen (ontwikkeling, aanpassing, uitstroom blokkeren of faciliteren) in het huidige beleid wordt niet gesteund.

7.2.6. Conclusies

De organisatie heeft geen ouderenbeleid, niet in formele zin en ook niet in informele zin. Het denken over ouderenbeleid is feitelijk meer naar de toekomst gericht; naar de groep die nu tussen de 35 en 45 is. In de praktijk houdt men zich aan de uittredmomenten en tijdstippen zoals die in de CAO zijn vastgelegd. In sommige gevallen zou men de vut-datum willen vervroegen maar uit financiële overwegingen laat het bedrijf dat achterwege. Wel worden medewerkers geattendeerd op de mogelijkheden om uit te treden. De algemene tendens is dat indien er fysieke omstandigheden zijn die het noodzakelijk maken naar een andere functie(invulling) te zoeken dat niet als ouderenbeleid gezien wordt. Dat is wat voor alle werknemers geldt ongeacht hun leeftijd. Op de werkvloer wordt in de productie geaccepteerd dat ouderen niet meer zo kunnen presteren als jongeren. Over het geheel genomen is er verder in het bedrijf op geen enkele manier sprake van een uitzonderingspositie voor ouderen.

Scholing is ook niet speciaal op een doelgroep gericht maar wel op de taak. Op het moment dat scholing noodzakelijk is, staat die open voor iedereen, ongeacht leeftijd.

De managers kijken redelijk genuanceerd naar ouderen, voelen zich beperkt in het uitvoeren van beleid en ondervinden niet veel/niet weinig steun vanuit de organisatie.

Het blokkeren van uitstroom is niet aan de orde; enerzijds omdat er geen middelen voor zijn vanuit het bedrijf en anderzijds omdat men het niet juist vindt ouderen tegen te houden. Een ander aspect dat invloed heeft op het ouderenbeleid is de wens van oudere medewerkers om vervroegd uit te treden en tijd te hebben voor familie en hobby's (pull-factoren). Push-factoren in de zin van kenmerken van het werk zelf die de ouderen de vut induwen, spelen geen grote rol. De uitstroompreferentie van ouderen is 3,2 op een schaal van 1-5 .

Samenvattend overzicht beleidskarakteristieken

Topics	.
1a. Beleidsrealisatie	Geen ouderenbeleid op papier, informeel nauwelijks beleidsaandacht; meeste aandacht voor ontwikkeling, minste voor blokkeren van uitstroom
1b. Beleidswenselijkheid	Hoogste prioriteit voor faciliteren uitstroom; laagste prioriteit voor blokkeren uittreden
1c. Beleidsdiscrepantie	Verschil in relatieve prioriteitsvolgorde in wenselijk en werkelijk beleid. Geen prioriteit voor het blokkeren van uitstroom
1d. Overige beleidsinfo (o.m. beschikbare cijfers)	Bij de meeste managers beschikbaar
2a. Beleidsperceptie 50-plussers mbt steun	Matig oordeel over activiteiten managers
2b. Beleidsperceptie managers mbt steun	Redelijk positief oordeel over eigen activiteiten
2c. Actor-overeenkomst mbt attentie en steun	Managers positiever dan medewerkers
3a. Managerskenmerken mbt attitudes	Sterke voorkeur voor jongere én oudere medewerkers Neutrale score op stereotype oordelen over ouderen
3b. Managerskenmerken mbt vaardigheid	Voelt zich competent
3c. 50plussers-kenmerken mbt uitstroompreferentie	Aanwezig
3d. 50plussers-kenmerken mbt pushfactoren	Matig aanwezig
3e. 50plussers-kenmerken mbt pullfactoren	Sterk aanwezig
3f. overige actorgebonden kenmerken	Beleidsruimte om passende maatregelen te nemen wordt ervaren als beperkt

7.3. Het middelgrote grafisch bedrijf

Het middelgrote bedrijf is een organisatie die al 350 jaar drukwerk vervaardigt. Aanvankelijk betrof dat allerlei soorten drukwerk, tegenwoordig is het bedrijf gespecialiseerd in het drukken van verpakkingsmateriaal ten behoeve van de voedings- en genotmiddelen industrie. De organisatie bestaat grofweg uit twee afdelingen: de commerciële poot en de logistieke poot. Onder het commerciële management vallen de accountmanagers die acquireren en contacten onderhouden met klanten. Het logistieke management geeft leiding aan de inkoop, de onderhoudsdienst en de diverse afdelingen die het drukproces uitvoeren.

In het bedrijf zijn 105 medewerkers werkzaam waarvan 80% behoort tot de schil die gevormd wordt door vaste medewerkers die voldoen aan hoge kwalificaties. De andere 20% vormt de 2^e schil: een flexibele workforce. 23 medewerkers zijn 50 jaar of ouder. In de gesprekken met de geïnterviewde managers komt naar voren dat er een vrij grote groep werknemers is die tegen de vijftig aanloopt.

Het bedrijf is gevestigd in een regio waar de werkgelegenheid in zijn algemeenheid niet erg groot is. Dat heeft mede tot gevolg dat veel werknemers hun hele werkzame leven bij het bedrijf doorbrengen. Het bedrijf leidt de mensen zelf op. Nieuwe werknemers komen op een halfjaarcontract binnen. Als beide partijen aan het eind van dat halfjaar tevreden zijn, wordt er een dienstverband aangegaan voor onbepaalde tijd waarna de werknemer een bij de functie passende opleiding gaat volgen.

In het bedrijf wordt gewerkt in vijfploegen- en drieploegendiensten. Naast de functies waarvoor specifieke kwalificaties behaald moeten worden, zijn er ook functies waarvoor weinig vooropleiding vereist is.

In deze organisatie wordt het management-team gevormd door de directeur, de logistiek manager, de commercieel manager, het hoofd P&O en de controller.

Behalve de mt-leden zijn er in het bedrijf hoofden van afdelingen die hun medewerkers begeleiden op de werkvloer en ook functioneringsgesprekken houden. De P&O-er is degene die in principe de formele personeelsaangelegenheden uitvoert maar ook (op verzoek) aanwezig is bij functioneringsgesprekken die door de leidinggevende en de medewerker gehouden wordt. Volgens P&O gaan de werknemers er van uit dat het bedrijf zorg voor ze draagt en in die zin zijn de medewerkers ook niet erg initiatiefrijk in het onderzoeken van loopbaanmogelijkheden binnen het bedrijf of daar buiten.

7.3.1. Beleidsmaatregelen die in de praktijk gerealiseerd worden

Er is geen formeel ouderenbeleid in de organisatie, maar er wordt door de managers aangegeven dat het bedrijf zich zeer bewust is van de situatie van hun oudere medewerkers en dat zij op individueel niveau proberen maatregelen te treffen als dat nodig zou zijn.

In hoofdzaak probeert men een werknemer zo lang mogelijk te behouden voor de organisatie. Maatregelen zijn vooral gericht op aanpassing van de werkzaamheden of aanpassing van werktijden. De ploegendiensten gaan zwaarder wegen naarmate werknemers ouder worden. In alle interviews komt naar voren dat de afschaffing van diverse maatregelen aangaande vut en prepensioen voor een aantal oudere medewerkers vervelende gevolgen heeft gehad; bijvoorbeeld niet weg kunnen na 40 dienstjaren of na 35 jaren in ploegdienst gewerkt te hebben.

In Tabel 7.6 is te zien dat geen van de onderscheiden typen maatregelen een hoge prioriteit heeft in het huidige beleid van de organisatie.

Tabel 7.6. Aandacht voor beleidsmaatregelen in het huidige beleid volgens managers. Schaal 1-5 (1=lage prioriteit, 5= hoge prioriteit)

Maatregelen gericht op:	Totaal
Ontwikkeling	2.8
Aanpassing	2.4
Blokkeren vervroegd uittreden	2.0
Faciliteren vervroegd uittreden	2.3

Er is wel een volgorde aan te geven in relatieve prioriteit waarbij maatregelen ten behoeve van ontwikkeling het hoogst scoren. Dat komt overeen met de informatie uit de interviews. Alle managers geven aan dat medewerkers geschoold worden. Het maakt niet uit welke leeftijd de medewerkers hebben. Ontwikkeling is in die zin geen specifieke maatregel voor ouderen maar komt hen wel ten goede. Scholing voor oudere medewerkers om de interne en externe mobiliteit op peil te houden wordt in principe gehonoreerd maar er wordt met name bij kadercursussen wel aangegeven dat de mogelijkheid om naar een leidinggevende functie door te stromen binnen het bedrijf zeer gering is.

Maatregelen voor aanpassing van werkzaamheden en het faciliteren van vervroegd uittreden volgen dicht op elkaar. Beide maatregelen worden inderdaad toegepast maar worden niet beleidsmatig aangepakt. Wel worden op individueel niveau maatregelen getroffen.

Maatregelen betreffende aanpassing van werkzaamheden worden zoveel als mogelijk en nodig is toegepast. Doorschuiven van een afdeling waar relatief veel zwaar werk wordt verricht naar een afdeling waar minder zwaar werk wordt verricht, is maar beperkt mogelijk vanwege het beperkte aantal functies.

Maatregelen voor het blokkeren van uitstroom staan op de laatste plaats.

De maatregelen aangaande het faciliteren en/of blokkeren van uitstroom worden bepaald door de middelen die beschikbaar zijn en de afspraken in de grafische CAO. Daarnaast betekent aanpassing van werkzaamheden in dit bedrijf met name verlichting van de werkzaamheden in het geval er fysieke klachten zijn. Dat betekent dat iemand of een lichtere functie krijgt op een (andere) afdeling of dat hij alleen nog in de dagdienstploegen meedraait.

De score van het kenmerk veelheid van beleidsmaatregelen voor deze organisatie als geheel bevindt zich het dichtst bij 'weinig' (score 2.4 waarbij 1 = heel weinig en 5 = heel veel maatregelen). Voor de verschillende typen beleidsmaatregelen die in dit onderzoek worden onderscheiden, worden dus weinig maatregelen toegepast. Dat zal te maken hebben met het feit dat er geen feitelijk ouderenbeleid is. De maatregelen die wellicht door de managers als 'beleid' aangemerkt worden, zijn maatregelen gericht op faciliteren van uitstroom zoals die in de CAO vastgelegd zijn. Daarnaast blijkt uit de interviews dat de managers meer individuele maatregelen nemen die zij niet beschouwen als beleidsmaatregelen. Zo geeft een manager aan dat *'hij geen onderscheid wil maken in zijn personeel maar zodra een individu aandacht vraagt dan moet je kijken wat er voor die persoon mogelijk is'*. Daarbij wordt het gemis aan financiële mogelijkheden vaak genoemd: *'begeleiden van ouderen en het bedenken van een oplossing voor een fysiek probleem is niet zo moeilijk maar zodra je echt iets wil veranderen dan blijkt dat het met de middelen moeizaam is'*.

Dat betekent ook dat blokkeren van vervroegd uittreden in de ogen van de managers niet mogelijk is. Daarnaast vinden zij ook dat oudere werknemers na zoveel jaren werken de mogelijkheid moeten hebben uit te treden.

Als oudere werknemers fysieke problemen ervaren dan wordt er dus wel naar een oplossing gezocht, maar zoals een van de managers aangeeft: *'de mogelijkheid om werknemers over te plaatsen naar lichtere functies is niet zo heel erg groot'*. Een medewerker ontlasten door hem uit de nachtploeg te halen heeft voor het bedrijf ook financiële consequenties omdat zij vinden dat ze dan wel de toeslagen moeten blijven betalen: *'door die toeslagen van de ploeg zijn de*

mensen aan een bepaalde standaard van leven gewend, dat kun je niet zo maar weg laten vallen'

7.3.2. Beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht

In Tabel 7.7 is te zien dat de prioriteit voor wenselijk geachte beleidsmaatregelen het hoogst is voor maatregelen gericht op faciliteren van vervroegd uittreden en dat maatregelen gericht op ontwikkeling daar heel dichtbij liggen. De laagste prioriteit krijgen maatregelen gericht op het blokkeren van uitstroom.

Tabel 7.7. Prioriteit beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht volgens managers. Schaal 1-5 (1=lage prioriteit, 5= hoge prioriteit)

Maatregelen gericht op:	Totaal
Ontwikkeling	3.8
Aanpassing	3.5
Blokkeren vervroegd uittreden	1.7
Faciliteren vervroegd uittreden	3.9

Het oordeel van de managers over de veelheid van wenselijk geachte beleidsmaatregelen ligt rondom niet veel/ niet weinig (3.2: waarbij 1 = heel weinig en 5 = heel veel maatregelen). Managers willen wel over verschillende maatregelen kunnen beschikken maar het is niet zo dat ze daarvoor over beleid willen kunnen beschikken: *'ik denk niet dat het goed is beleid te maken op leeftijd; iedereen wil dat toch op een andere manier. Ieder individu heeft toch zijn eigen mogelijkheden en voorkeuren'*.

In de interviews wordt met behulp van voorbeelden aangegeven dat maatwerk erg belangrijk is. Men is het er wel over eens dat meer in het algemeen er een verschil in mogelijkheden voor faciliteren van uitstroom zou moeten zijn tussen mensen die fysiek zware arbeid verrichten en mensen die dat niet doen. Alle managers delen de mening dat bepaalde onderdelen in drukproces fysiek zo zwaar zijn dat *'je niet moet willen dat mensen dat tot hun 65^{ste} moeten doen'*. Kortom men zou graag zien dat deze mensen eerder kunnen uitstromen. Dat geldt ook voor wat betreft de mensen die in ploegendiensten werken.

7.3.3. Discrepanties tussen werkelijk en wenselijk beleid

Bij een vergelijking voor de organisatie als geheel van de prioriteit die bepaalde beleidsmaatregelen volgens managers krijgen in het actuele beleid en de prioriteit die ze krijgen toegekend als wenselijke maatregelen, is er een verschil in relatieve beleidsvolgorde. (zie Tabel 7.8). De hoogste prioriteit in wenselijk beleid is faciliteren van uitstroom en ontwikkeling, terwijl op dit moment meer aandacht gegeven wordt aan maatregelen gericht op ontwikkeling en op aanpassen. Blokkeren komt in beide gevallen op de laagste plaats. Dit komt waarschijnlijk voort uit het feit dat managers juist vinden dat medewerkers die in het kader van prepensioen willen vertrekken die mogelijkheid moeten hebben. Sterker nog: zij zouden graag het uittreden van medewerkers willen bevorderen als die fysiek niet meer in staat zijn het werk vol te houden of in ogen van de managers lang genoeg gewerkt hebben.

Tabel 7.8. Vergelijking prioriteit maatregelen in wenselijk en werkelijk beleid.

Prioriteit	actueel beleid	wenselijk beleid
1	Ontwikkelen	Faciliteren
2	Aanpassen	Ontwikkelen
3	Faciliteren	Aanpassen
4	Blokkeren	Blokkeren

7.3.4 Beleidspercepties betrokken actoren

Uit Tabel 7.9 blijkt duidelijk dat het oordeel van de manager over de acties die hij onderneemt ten aanzien van de oudere medewerkers op zijn afdeling positiever is dan van de oudere medewerkers zelf. De managers zeggen dat zij gemiddeld genomen meestal steun in de huidige functie geven aan de oudere medewerkers terwijl de oudere medewerkers vinden dat hun manager dat soms/meestal doet. Op het vlak van de begeleiding bij verandering van de functie zeggen managers soms activiteiten te ontplooiën ten aanzien van hun medewerkers terwijl de oudere medewerkers aangeven dat hun manager dat bijna nooit doet.

Tabel 7.9 Mate waarin managers bepaalde typen activiteiten ten aanzien van oudere medewerkers op hun afdeling ondernemen en mate waarin dit door oudere medewerkers als zodanig wordt herkend. Scores op schaal 1-5 (1=nooit, 5=altijd)

		totaal
Support in huidige functie	Manager	3.6
	Medewerker	2.7
Support bij verandering van de functie	Manager	3.1
	Medewerker	2.1

De managers scoren op de activiteiten in de vragenlijst vrij bescheiden in vergelijking met de activiteiten die zij noemen in de interviews. Het gaat daarbij over vragen als medewerkers attenderen op scholing, informeren naar persoonlijk functioneren, wijzen op loopbaanmogelijkheden en het aanpassen van de taak indien die te zwaar bevonden wordt. Het kan zijn dat de managers bij het invullen van de vragenlijst hun acties niet als uitvloeisel van ouderenbeleid hebben gezien maar meer als aandacht die zij voor de individuele (oudere) medewerker hebben. Daarnaast is het zo dat een deel van de activiteiten ten aanzien van ouderen uitgevoerd worden door P&O. Hierbij moet gedacht worden aan formele acties, voortvloeiend uit bijvoorbeeld CAO-bepalingen.

Verder komt uit de interviews ook naar voren dat de managers zich beperkt voelen in acties als bijvoorbeeld laten doorstromen van medewerkers naar andere functies.

7.3.5. Invloedsfactoren voor beleid

Alle managers samen ondersteunen de uitspraak dat er zowel jongeren als ouderen op hun afdeling moeten zijn het meest. Dit beeld wordt bevestigd door de informatie die uit de interviews is verkregen. Het liefst heeft men oudere medewerkers vanwege hun ervaring die dan overgedragen kan worden aan de jongeren. Toch is er ook redelijk veel steun voor de stelling dat er een meerderheid van jongeren te prefereren is in een afdeling. Wellicht heeft dat te maken met het idee dat ouderen minder presteren naarmate de leeftijd vordert en volgens sommige managers minder makkelijk nieuwe ontwikkelingen oppakken.

De stellingen dat verschillen in leeftijd niet van belang zijn en of dat een meerderheid van ouderen te prefereren is, worden niet ondersteund door de managers van dit bedrijf.

De attitudes van managers in de vorm van stereotypen over oudere werknemers betreffen het veronderstelde gebrek aan flexibiliteit en het negatieve oordeel over de productiviteit van oudere werknemers. Het oordeel van de managers over de flexibiliteit van ouderen is neutraal tot licht negatief en het oordeel over de productiviteit van ouderen neutraal. Uit de interviews komt hetzelfde beeld naar voren.

Er is samenhang tussen negatieve beelden over ouderen en de beleidsaandacht die er in de ogen van de manager aan faciliteren wordt gegeven. Hoe negatiever hij denkt, hoe meer hij het idee heeft dat er niets gedaan wordt aan het faciliteren van uitstroom. Er is geen samenhang tussen negatieve beelden over ouderen en support bij het veranderen van functie.

De managers ervaren een matige uitstroomdruk dat wil zeggen dat zij het gevoel hebben dat zowel vanuit de organisatie als vanuit de oudere medewerkers enige druk gelegd wordt op de managers om de medewerkers uit te laten stromen. Toch leidt dit nauwelijks tot samenhang met activiteiten op het gebied van steun in de huidige functie of bij verandering van de functie. Ook is er geen samenhang tussen de gevoelde uitstroomdruk en de mate waarin managers vinden dat er prioriteit is voor het faciliteren van uitstroom.

De managers ervaren hun beleidsruimte als gemiddeld tot redelijk klein (2,5 op een schaal van 1-5 met 1 = zeer weinig en 5 = zeer veel). In de interviews wordt regelmatig gewezen op de prestatiedruk als gevolg van de sterke concurrentie vanuit Oostbloklanden en landen uit het verre oosten. Deze prestatiedruk zorgt ervoor dat personeel zoveel mogelijk en zo efficiënt mogelijk moet worden ingezet. Er is geen ruimte om oudere medewerkers in de luwte te houden zoals managers aangeven te willen doen.

De managers beoordelen hun eigen competenties om oudere medewerkers te begeleiden als goed (score 3.8 op een schaal van 1-5 met 1 = in het geheel niet competent en 5 = zeer competent). In de interviews geven de teammanagers ook aan dat zij in het algemeen goed in staat zijn gesprekken met oudere werknemers te voeren. Eén manager geeft aan dat de gesprekken wel anders zijn dan met jongere werknemers. *'In gesprekken met ouderen gaat het meer over of ze 'goed in hun vel zitten'. Terwijl je met jongeren meer ingaat op hun prestaties en hun toekomst'*. Functioneringsgesprekken zijn overigens gemeengoed in de organisatie. De steun vanuit de organisatie (collega-leidinggevenden, personeelsadviseur, hulpmiddelen) beoordelen de managers als redelijk veel. Dat wordt bevestigd door de informatie uit de interviews. Met name de P&O-er speelt hierin een rol. Hij is beschikbaar op het moment dat de managers hem nodig hebben. Eventueel is hij ook bij functioneringsgesprekken aanwezig.

Uit Tabel 7.10 is af te lezen dat bij de oudere medewerkers de pullfactoren sterker aanwezig zijn in de wens om vervroegd uit te treden dan push-factoren. Het zijn vooral factoren buiten het werk die het aantrekkelijk maken om met werken te stoppen. Van de twee verschillende typen pushfactoren die onderscheiden worden, zijn de gevolgen die ervaren worden vanwege veranderingen in het werk enigszins aanwezig. Het gaat daarbij om het inkrimpen van het eigen netwerk van mensen met wie ervaringen worden uitgewisseld, de wijzigingen in de eigen functie en de mate waarin eigen kennis en ervaring voldoende bruikbaar zijn en bijgehouden worden, alsmede de appreciatie van de veranderingen in het werk.

Tabel 7.10. Overzicht van pull-factoren en push-factoren zoals ervaren door oudere medewerkers. Schaal 1-5 (1=ervaart nauwelijks pull/push-factoren, 5=ervaart veel pull/push-factoren).

NB Push: belasting schaal 1-4 (1 = ervaart nooit belasting, 4 = ervaart altijd belasting).

	Totaal
Pullfactoren	3.5
Push: gevolgen van veranderingen	2.7
Push: belasting	2.3
N max.	14

Bij push factoren is daarnaast sprake van belasting die in geringe mate wordt ervaren. Bij uitsplitsing van de ervaren belasting blijkt dat geestelijke belasting relatief vaak ervaren wordt (score 3.5 op een schaal van 1-4), emotionele belasting soms (score 1,6 op een schaal van 1 - 4) en fysieke belasting soms (score 1,9 op een schaal van 1 - 4).

De verwachting dat er een samenhang is tussen de door de medewerkers ervaren push-factoren en de acties van de managers voor medewerkers wordt niet gesteund. Ook is er geen samenhang tussen diverse vormen van pushfactoren en de door managers ervaren prioriteit voor bepaalde typen beleidsmaatregelen.

7.3.6. Conclusies

De term ‘ouderenbeleid’ roept binnen de organisatie associaties op met vervroegde uittreding en plannen om fysieke ongemakken van oudere werknemers op te vangen. De geïnterviewde managers hebben vooral behoefte aan maatwerk voor individuen meer dan een beleidsplan waar in vastgelegd is op welke leeftijd welke maatregelen toegepast moeten worden. Een manager brengt onder de aandacht dat ook bijvoorbeeld vaders van jonge kinderen bepaalde wensen hebben ten aanzien van flexibiliteit en vindt vanuit die optiek dat er eigenlijk voor alle leeftijdscategorieën aandacht moet zijn in het personeelsbeleid.

Geen van de onderscheiden typen beleidsmaatregelen heeft een hoge prioriteit in het huidige beleid van de organisatie. Op ontwikkeling gerichte maatregelen hebben met aanpassingsgerichte maatregelen relatief de grootste prioriteit en maatregelen gericht op het remmen van vervroegd uittreden hebben de laagste prioriteit.

De prioriteit die aan de wenselijkheid van verschillende beleidsmaatregelen wordt toegekend, ligt iets hoger. De hoogste prioriteit geven de managers aan het faciliteren van vervroegd uittreden en op ontwikkelen van werknemers. De laagste prioriteit wordt gegeven aan blokkeren van vervroegd uittreden.

Er bestaat enige discrepantie tussen wenselijk en werkelijk beleid. De relatief hoogste prioriteit in wenselijkheid krijgen faciliteren van uitstroom en ontwikkelingsgerichte maatregelen. In het actuele beleid staat ontwikkeling op de eerste plaats, op de voet gevolgd door aanpassing. De minste prioriteit wordt gegeven aan blokkeren van uitstroom.

Managers oordelen positiever over de mate waarin zij acties ondernemen ter ondersteuning van oudere medewerkers dan hun eigen medewerkers. Gemiddeld genomen zijn de managers positief over hun eigen acties met betrekking tot ondersteuning in de eigen functie waar oudere medewerkers weinig actie ervaren. Aangaande de ondersteuning bij verandering van de functie zijn de managers gematigd positief en de medewerkers vrij negatief over de ondernomen acties.

De managers blijken wat betreft de leeftijd van hun medewerkers een voorkeur te hebben voor een gemêleerde samenstelling van hun afdeling: zij geven voorkeur aan zowel jongeren als ouderen. Tevens blijken managers gematigd in hun oordelen aangaande flexibiliteit en prestaties van hun oudere werknemers.

Managers vinden de ruimte om hun eigen beleid te bepalen ten aanzien van de oudere werknemers vrij beperkt. Over hun eigen competenties ten aanzien van het begeleiden van oudere werknemers zijn de managers vrij positief. Over de steun vanuit de organisatie oordelen de managers gemiddeld positief.

Pullfactoren worden door oudere medewerkers sterker ervaren dan push factoren. Dat wil zeggen dat vooral de aantrekkelijkheden buiten het werk (hobby's, familie, gezondheid) medewerkers naar vervroegde uittreding trekken. Gevolgen van veranderingen en belasting van het werk (push-factoren) worden veel minder ervaren als factoren die de wens tot stoppen met werken beïnvloeden. Van de drie onderscheiden typen belasting van het werk wordt met name de geestelijke belasting als zwaar ervaren.

Samenvattend overzicht beleidskarakteristieken

Topics	.
1a. Beleidsrealisatie	Geen enkel type beleidsmaatregel heeft hoge prioriteit Relatief hoogste prioriteit voor ontwikkelen(2.8) Er worden weinig verschillende maatregelen toegepast (2.4)
1b. Beleidswenselijkheid	Hoge prioriteit voor faciliteren uitstroom (3.9); laagste prioriteit voor blokkeren uittreden (1.7)
1c. Beleidsdiscrepantie	Vershil in relatieve prioriteitsvolgorde: faciliteren uitstroom wordt meest wenselijk geacht; ontwikkeling heeft hoogste prioriteit in actueel beleid
1d. Overige beleidsinfo (o.m. beschikbare cijfers)	Weinig beleidsinformatie beschikbaar
2a. Beleidsperceptie 50-plussers mbt steun	Soms
2b. Beleidsperceptie managers mbt steun	Vaak
2c. Actor-overeenkomst mbt attentie en steun	Managers positiever dan medewerkers
2d. Beleidsperceptie 50-plussers mbt begeleiding beëindiging functie	Soms
2e. Beleidsperceptie managers mbt begeleiding beëindiging functie	Geregeld
2f. Actor-overeenkomst mbt beëindiging functie	Managers positiever dan medewerkers
2g. Overige actor-overeenkomsten en verschillen	
3a. Managerskenmerken mbt attitudes	Sterke voorkeur voor jongere én oudere medewerkers (4.5) Neutrale score op stereotype oordelen over ouderen (3.2) Perceptie van enige uitstroomdruk
3b. Managerskenmerken mbt vaardigheid	Eigen competenties worden als vrij goed beoordeeld (3.8)
3c. 50plussers-kenmerken mbt uitstroompreferentie	
3d. 50plussers-kenmerken mbt pushfactoren	Enige mate van push vanwege veranderingen in werk (2.7) Geringe mate van push vanwege belasting (2.3)
3e. 50plussers-kenmerken mbt pullfactoren	Pull factoren zijn redelijk sterk aanwezig (3.5)
3f. overige actorgebonden kenmerken	Managers ervaren beleidsruimte als vrij beperkt Managers ervaren niet weinig/veel tot veel steun van organisatie

7.4. Het kleine grafische bedrijf

Bij deze grafische onderneming werken 36 mensen. De onderneming bestaat een kleine 180 jaar en vormt sinds een aantal jaren onderdeel van een groep met grafische ondernemingen over het hele land. De producten van de organisatie zijn onder meer: boeken, periodieken, industrieel drukwerk en promotioneel drukwerk. De activiteiten die het bedrijf verricht zijn pré-press, printen, drukken, afwerking en logistiek. De drukkerij is gevestigd in een modern pand. Er werken 9 mensen van 50 jaar en ouder in de productie.

Het bedrijf heeft een turbulente tijd achter de rug. Door overnames in de groep en verschuivingen van personeel is het vrij onrustig geweest. Ten tijde van het onderzoek lijkt de rust aardig weergekeerd. De productie leider van deze grafische onderneming is geïnterviewd, hij is ook de degene die de functioneringsgesprekken voert met de medewerkers. Het is niet bekend of en hoeveel mensen van 50 jaar en ouder scholing gevolgd hebben in 2003.

7.4.1. Beleidsmaatregelen die in de praktijk gerealiseerd worden.

Een ouderenbeleid op papier bestaat niet. Of er vanuit de groep waartoe de organisatie hoort een ouderenbeleid is, is uit de contacten met dit bedrijf niet naar voren gekomen. Volgens de enquête komt ontwikkelingsbeleid het meest voor. Beleid ten aanzien van blokkering komt het minst voor. Beleid ten aanzien van aanpassing en faciliteren van uitstroom nemen een middenpositie in.

Uit het interview blijkt dat de manager rekening probeert te houden met oudere medewerkers. Daarbij gaat het vooral om aanpassingsmaatregelen: drukkers die de prestatienorm niet meer kunnen halen, gaan naar een andere functie of krijgen een andere taak binnen de drukkerij: *Zo heb ik zo 'n beetje alle wat oudere mensen, die gaan geleidelijk aan ... die probeer ik toch in te vullen op wat andere dingen. Bij een drukker zag ik dat een half jaar geleden aankomen: we zeiden die wordt straks weer onze nieuwe snijder. Ik heb geen advertentie geplaatst maar hem aan de snijmachine gezet en hij doet wat stanswerk en rilwerk, die machines lopen 2 – 3000 in een uur, daar wordt je niet gek van.*

Faciliteren van uitstroom komt op de derde plaats. Dat komt overeen met het beeld dat door de productie leider geschetst wordt: de medewerkers worden in principe zo lang mogelijk aan het werk gehouden. Maar als iemand uit wil stromen wordt dat niet tegengehouden.

7.4.2. Beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht

De wenselijkheid van beleidsmaatregelen ten aanzien van ontwikkelen, aanpassen en faciliteren krijgen allen dezelfde waardering. Blokkeren krijgt in deze de laagste prioriteit. Uit deze gelijkmatige score over 3 van de 4 typen maatregelen komt naar voren dat de productie leider verschillende maatregelen wil kunnen toepassen. Afhankelijk van het individu is in zijn ogen dan de ene dan de andere maatregel geschikt. Deze wens voor differentiatie sluit aan bij de manier waarop deze manager naar zijn personeel kijkt en hoe hij met hen omgaat: *In het kader van het productieproces heb je verschillende mensen. De jonge gast die het nog moet leren, je hebt goede vakmensen en voor hen zijn de tijden en de normen nooit een probleem. Jonge gasten moet je nog opvoeden. Dan heb je de gemiddelde groep, die kan fatsoenlijk zijn werk doen, kunnen omgaan met werkdruk en dan kom je op de ouderen. De ouderen onder ons hebben moeite die tijden te halen, elektronica, computergestuurde persen....*

7.4.3 Discrepantie tussen werkelijk en wenselijk beleid

De discrepantie tussen het wenselijk en het werkelijk ligt er in dat er in de ogen van de manager nu de meeste beleidsaandacht naar ontwikkelen uitgaat en dat hij het wenselijk vindt over meer verschillende maatregelen te kunnen beschikken. Uit het interview komt naar voren

dat hij op de werkvloer nu het meest bezig is met aanpassen maar soms ook vindt dat mensen er uit zouden moeten kunnen gaan omdat ze bijvoorbeeld al 40 jaar er op hebben zitten en een heel deel van die tijd verwacht hadden er na 40 jaar uit te gaan. Als dat nog niet kan, probeert de manager samen met de betreffende persoon een passende functie-invulling te vinden voor de tijd die nog rest tot aan de daadwerkelijke uittreding. *Dus met die oude pers kan die drukker met meer dan 40 dienstjaren toch prettig werken. Die machine haalt de normen niet van de geautomatiseerde machine die er naast staat, maar dat laat ik toe. Ik kan die man wel over de kling jagen, van het moet en het zal, maar dat redt ie toch niet.*

7.4.4. Beleidsperceptie betrokken actoren

De bedoeling is dat de manager met iedereen 1 keer per jaar functioneringsgesprekken houdt. *Dat loopt wel eens uit naar 1 keer per 2 jaar. Maar in de informele circuits doe je meer als in de functioneringsgesprekken. Tussen neus en lippen pols ik hem dan, en dan moet je goed luisteren naar wat mensen tussen de regels door zeggen wat ze nodig hebben. Zo ga je een beetje om met mensen die wat ouder worden.* Uit de enquête blijkt dat zowel de oudere medewerkers als de manager vinden dat er meer activiteiten zijn op het gebied van support van de medewerker in de huidige functie dan support bij verandering van functie. In het geval van support bij verandering ervaren de medewerkers iets meer activiteiten dan de manager zelf zegt uit te voeren. Bij de activiteiten aangaande support in de huidige functie is dat precies andersom.

Uit het interview blijkt ook dat manager meer bezig is met aanpassing en proberen ouderen het naar de zin te maken in de baan dan dat hij bezig is met uitstroom faciliteren. Het uittreden van de medewerkers is ook in formele regels volgens CAO vastgelegd en de procedures daaromtrent is bij de oudere medewerkers meestal ook wel bekend.

7.4.5. Factoren die van invloed zijn op het ouderenbeleid

In deze paragraaf wordt ingegaan op de factoren bij de manager en medewerkers die van invloed zijn op het beleid. De manager geeft aan dat hij het belangrijk vindt dat op zijn afdeling zowel jongere als oudere medewerkers werkzaam zijn.

Wat betreft flexibiliteit en prestaties van oudere werknemers is de manager neutraal (scores 3,3 respectievelijk 3,4 op een schaal van 1 – 5 waarbij 1 = zeer positief en 5 = zeer negatief). Over de prestaties zegt hij dat die achteruitgaan als gevolg van toename van de snelheid van de machines. Over flexibiliteit van ouderen is de manager redelijk positief als het gaat om overwerken en ander typen werkzaamheden aanpakken, en minder over het leervermogen en het om kunnen gaan met veranderingen.

De manager geeft aan noch weinig noch veel uitstroomdruk te ervaren en voelt zich redelijk weinig ondersteund door de organisatie. Ook wat betreft de speelruimte die hij heeft, voelt hij beperkingen. Hij voelt zich redelijk competent om zijn oudere werknemers te begeleiden: op de vraag of hij het niet lastig vindt met ouderen met langere dienstverbanden over werkaanpassing te praten, antwoordt hij ontkennend. *Ik heb zelf het idee dat ik dat soort gesprekken kan voeren en dat dat geaccepteerd wordt.*

Bij de oudere medewerkers zijn pull-factoren om vervroegd uit te treden, zoals tijd hebben voor hobbies en familie, sterk aanwezig (score 4, 4 op een schaal van 1= helemaal niet aanwezig tot 5 = heel sterk aanwezig). Pushfactoren zoals veranderingen en belasting in het werk zijn minder van belang voor de wens om vervroegd uit te treden zijn minder sterk van belang (2,5 op een schaal van 1 – 4). Van de drie onderscheiden typen belasting van het werk wordt met name de geestelijke belasting als zwaar ervaren. Emotionele en lichamelijke belasting worden als niet zwaar ervaren. Wel is er een redelijk sterke wens om uit te treden (3,6 op een schaal van 1 = geen wens om uit te treden tot 5 = zeer sterke wens om uit te treden).

7.4.6. Conclusies

De organisatie heeft geen formeel ouderenbeleid, de manager geeft aan over verschillende soorten maatregelen te kunnen beschikken. In de praktijk is met name aandacht voor aanpassing zodat ouderen zo lang mogelijk door kunnen werken. De manager heeft weinig steun bij het uitvoeren van ouderenbeleid, maar voelt zich wel competent om gesprekken met oudere medewerkers over hun functioneren te houden. De manager vindt zelf dat hij meer activiteiten ontplooit ter ondersteuning van het huidige functioneren dan richting support bij verandering van functie. Dat vinden de oudere medewerkers ook. Een andere factor die invloed heeft op het ouderenbeleid is de wens van oudere medewerkers om vervroegd uit te treden en de tijd te hebben voor familie en hobby's (pull-factoren); kenmerken van het werk die de oudere medewerkers voortijdig doen uittreden, spelen geen rol bij de uitstroomwens.

Samenvattend overzicht beleidskarakteristieken

Topics	
1a. Beleidsrealisatie	Relatief hoogste prioriteit voor ontwikkelen(3.7) Er worden weinig verschillende maatregelen toegepast (2.5)
1b. Beleidswenselijkheid	Ontwikkelen, aanpassen en faciliteren hebben allen dezelfde prioriteit (3.0), Blokkeren wordt niet gewenst (1.0)
1c. Beleidsdiscrepantie	Vershil in relatieve prioriteitsvolgorde: prioriteit gewenst voor faciliteren, ontwikkelen en aanpassen; prioriteit in werkelijk beleid voor ontwikkelen
1d. Overige beleidsinfo (o.m. beschikbare cijfers)	Meeste informatie ter plekke te produceren
2a. Perceptie 50-plussers mbt support in huidige functie	Soms
2b. Perceptie managers mbt support in huidige functie	Soms
2c. Actor-overeenkomst mbt support huidige functie	Manager licht positiever dan medewerkers (0.5 verschil)
2d. Beleidsperceptie 50-plussers mbt support verandering functie	Bijna nooit
2e. Beleidsperceptie managers mbt support verandering functie	Bijna nooit
2f. Actor-overeenkomst mbt support verandering functie	Manager licht negatiever dan medewerkers (0.2 verschil)
3a. Managerskenmerken mbt attitudes	Sterke voorkeur voor jongere én oudere medewerkers (4.0) Neutrale score op stereotype oordelen over ouderen (3.3)
3b. Managerskenmerken mbt vaardigheid	Eigen competenties worden als vrij goed beoordeeld (3.7)
3c. 50plussers-kenmerken mbt uitstroompreferentie	Redelijk sterk aanwezig (3.6)
3d. 50plussers-kenmerken mbt pushfactoren	Enige mate van push vanwege veranderingen in werk (2.8) Geringe mate van push vanwege belasting (2.3)
3 ^e . 50plussers-kenmerken mbt pullfactoren	Pull factoren zijn sterk aanwezig (4.4)
3f. overige actorgebonden kenmerken	Manager ervaart beleidsruimte als vrij beperkt Manager ervaart weinig steun vanuit organisatie

Hoofdstuk 8. Resultaten: Groothandel

8.1 Inleiding

Dit hoofdstuk presenteert de resultaten van het onderzoek naar ouderenbeleid in de groothandel, eerst van een relatief grote (paragraaf 8.2) en daarna van een relatief kleine groothandel (8.3). In deze inleiding wordt eerst enige informatie gegeven over voor oudere werknemers relevante maatregelen in de cao voor de grootwinkelhandel in levensmiddelen (a) en de CAO voor personeel van grootwinkelbedrijven in levensmiddelen (b). Verder worden de opzet van het onderzoek in de groothandel en de opzet van de rapportage toegelicht.

De groothandel is gebonden aan een collectieve arbeidsovereenkomst, waarin ook afspraken over pensioering/vut en werktijden voor ouderen zijn vast gelegd. Voor tenminste één groothandel gelden de twee CAO's die in de vorige alinea genoemd zijn.

De CAO voor de grootwinkelhandel in levensmiddelen in Nederland die gold in de periode van het onderzoek, loopt van 1 juli 2002 tot 1 juli 2004. De CAO voor grootwinkelbedrijven loopt van 1 april 2003 tot 1 april 2004. In beide CAO's zijn regelingen opgenomen over oudere medewerkers. Voor de eerste CAO (a) gelden de volgende regelingen.

Wat betreft werktijden: werknemers van 55 jaar en ouder in werkregeling III (buiten kantooruren) kunnen niet worden verplicht tot werken in ploegendienst c.q. vóór 06.00 uur of na 19.00 uur op zaterdag, zondag of op algemeen erkende feestdagen. Werknemers van 55 jaar en ouder kunnen niet verplicht worden tot overwerk.

Ook aangaande opzegtermijnen en vakantiedagen wordt rekening gehouden met de oudere werknemer. Vanaf het 45^{ste} levensjaar wordt de opzegtermijn voor elk jaar dat de dienstbetrekking na het bereiken van het 45^{ste} levensjaar heeft voortgeduurd met 1 week verlengd (max 13 weken). Bij een dienstverband van vijf jaar of langer heeft de werknemer vanaf 40 jaar extra vakantiedagen (elke 5 jaar 1). Verlof is toegestaan in de periode drie jaar voorafgaande aan de toetreding tot de (pre)pensioering gedurende vijf aaneengesloten dagen voor een pre-pensioeringscursus.

Omdat bij het bereiken van de leeftijd van 65 jaar een aantal verplichte premie-inhoudingen ingevolge de sociale verzekeringswetten komt te vervallen, zal bij het bereiken van deze leeftijd het brutosalaris worden aangepast en wel zodanig, dat het onmiddellijk voor die datum geldende nettosalaris ongewijzigd blijft. De algemene salarisverhogingen, die nadien worden doorgevoerd, blijven onverkort gelden voor deze groep van werknemers.

Met betrekking tot arbeidsmarkt, scholing en loopbaanbeleid. Werknemers worden gestimuleerd zich door opleidingen te kwalificeren voor hun functie dan wel doorstroming; werknemers worden verplicht van aangeboden mogelijkheden gebruik te maken. Hierbij zal geen onderscheid worden gemaakt op basis van leeftijd.

Speerpunt bij een opleidingsplan voor de branche: beleid voor leeftijdsbewust personeelsbeleid: doelstelling omschreven en instrumenten beschreven waarbij per individuele medewerker onderscheid gemaakt moet worden op basis van leeftijd in tempo, inkomen, werktijden en het perspectief dat kan worden geboden. Instrumenten die genoemd worden zijn: functioneringsgesprekken, functieverschuiving, organisatie van de arbeid, scholing, werving en selectie, ondernemingsraden, onderzoek.

Voor wat betreft de tweede CAO (b) geldt voor werktijden en verlofdagen: een werknemer van 55 jaar of ouder kan niet tot overwerken worden verplicht. Het aantal vakantiedagen wordt verhoogd naarmate de leeftijd vordert in stappen van 5 jaar vanaf 50 jaar. In de periode van 5 jaar voorafgaande aan pensioen heeft de werknemer 5 dagen verlof voor een cursus gericht op pensioering.

Voor oudere werknemers geldt een langere opzegtermijn bij ontslag. Wat betreft einde van het dienstverband gerelateerd aan de leeftijd geldt dat men maximaal 1 jaar voor vutdatum 1 dag korter kan gaan werken m.b.v. 90% salaris zonder invloed op geldende VUT aanspraken. Het dienstverband eindigt bij 65 jaar. En per 1-1-2004 is een prepensioenleeftijd van 62 jaar opgesteld en wordt de vut gerechtigde leeftijd (die nu op 60 jaar ligt) langzaamaan verhoogd.

Rekening houdend met de diversiteit van onderdelen van de grote groothandel en met de aanwezigheid van oudere medewerkers, zijn managers en oudere medewerkers van resultaatseenheden op verschillende locaties benaderd ten behoeve van het onderzoek. Het gaat om managers en medewerkers van een horeca bezorg service, een regionaal verscentrum, vier zelfbedieningsvestigingen en drie distributiecentra. Deze vestigingen zijn gekozen (in overleg met de afdeling P&O) op basis van hun omvang, diversiteit en aantallen oude medewerkers. In totaal is aan 9 managers en 144 medewerkers (50+) een vragenlijst toegestuurd. Deze vragenlijst is naar hun huisadres gestuurd met een begeleidende brief van P&O. Van 7 vestigingsmanagers en 55 oudere medewerkers is de vragenlijst retour ontvangen waardoor de respons van de managers 78% is en van de medewerkers 38%. Van de vier geïnterviewde leidinggevendenden zijn er twee werkzaam bij een distributiecentrum, één bij een gecombineerde zelfbediening en horeca bezorgservice en één bij een zelfbedieningszaak. In gesprekken voorafgaand aan de uitvoering van het onderzoek is algemene informatie over de organisatie verzameld. Verder is informatie verkregen uit jaarverslagen en van de website van de groothandel. Gegevens zijn verzameld in de periode februari – juli 2004.

In de kleine groothandel is in het kader van dit onderzoek aan alle managers (n =16) een vragenlijst toegestuurd en aan alle oudere medewerkers (n = 81) van de vijf vestigingen. Allen hebben de vragenlijst met een begeleidende brief van de manager P& O op hun huisadres toegestuurd gekregen. Van alle mensen die benaderd zijn hebben 8 managers (50%) gereageerd daarnaast hebben 45 oudere medewerkers (55%) een vragenlijst teruggestuurd. Er zijn vier personen geïnterviewd waaronder 2 vestigingsmanagers, een stafmedewerker/manager en een OR-lid. De gegevens zijn verzameld in de periode april-mei 2004.

Hierna, wordt net als in de vorige hoofdstukken de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Voor de twee bedrijven is de opzet gelijk. De presentatie begint met enkele gegevens over het bedrijf. Daarna worden beleidsmaatregelen beschreven die in de praktijk gerealiseerd worden en daarna de beleidsmaatregelen die wenselijk worden gevonden door de managers. Dan wordt nagegaan of er een discrepantie bestaat tussen de gewenste en de actuele beleidsaandacht. Vervolgens wordt ingegaan op beleidsactiviteiten van managers, met name de perceptie ervan door de managers zelf en hun medewerkers. Tenslotte komt de vraag aan bod welke factoren van belang zijn voor het ouderenbeleid. Hierbij gaat het om factoren die in interviews met leidinggevendenden en medewerkers naar voren gebracht zijn en om een aantal factoren die met behulp van de enquête zijn onderzocht.

8.2. De grote groothandel

Deze rapportage gaat over een deel van een grote organisatie die zich via zelfbediening en bezorging richt op horeca, grootverbruikers, bedrijfsrestaurantieve afnemers, midden- en klein bedrijf, zakelijke dienstverlening en de non-profit markt. De groothandelmarkt is sterk in beweging (geweest) door al dan niet gedwongen overnames, echter de vestigingen die aan dit onderzoek hebben meegedaan maken geen deel uit van recent overgenomen organisaties. Voor de sector groothandel is er sprake van een relatief grote organisatie met in 2003 ongeveer 2.760 banen.

De afdeling personeel en organisatie is momenteel de sterkst groeiende afdeling van het bedrijf. Voor alle medewerkers is in 2003 een intern communicatiesysteem opgezet, waarmee medewerkers toegang hebben tot algemene informatie met betrekking tot arbeidsvoorwaarden en waar zij ook hun eigen gegevens kunnen opslaan. Er is een centrale P&O afdeling maar verspreid over diverse regio's zijn ook regionale P&O-ers beschikbaar voor medewerkers en managers van de vestigingen in die bepaalde regio. Over het algemeen voeren de vestigingsmanagers zelf de functioneringsgesprekken. In het geval er activiteiten ondernomen moeten worden aangaande wettelijke procedures wordt de P&O-er die toegewezen is aan de regio waartoe de vestiging behoort ingeschakeld. Eindverantwoordelijkheid voor personeelszaken ligt bij de centrale afdeling P&O.

De organisatie kent formeel geen ouderenbeleid. Binnen de groep waartoe de onderzochte groothandel hoort, zijn naast enige individuele regelingen twee pensioenregelingen, die samenhangen met de twee CAO's die op de groepsactiviteiten van toepassing zijn. Er is ook een bedrijfspensioenfonds. De bestaande branche vutregeling wordt met ingang van 1 januari 2004 geleidelijk omgevormd tot een prepensioenregeling, die inhoudt dat vanaf de 25 jarige leeftijd in 37-jaar een pensioen wordt opgebouwd van 80% van het middelloon, uit te keren van 62- tot 65-jarige leeftijd.

Van de distributiecentra samen en de zelfbedieningsvestigingen samen zijn de absolute aantallen respondenten nagenoeg gelijk, waardoor het (statistisch) verantwoord is een vergelijking tussen de onderzoeksresultaten voor beide typen vestigingen te maken. Van de vier geïnterviewde leidinggevendenden zijn er twee werkzaam bij een distributiecentrum, één bij een gecombineerde zelfbediening en horeca bezorgservice en één bij een zelfbedieningszaak. Twee van hen zijn zelf 50+ twee van hen zijn begin 40.

8.2.1. Beleidsmaatregelen die in de praktijk gerealiseerd worden

De verschillende typen beleidsmaatregelen die in dit onderzoek zijn onderzocht, zijn te onderscheiden in beleidsmaatregelen die gericht zijn op *behoud* van de oudere medewerker en beleidsmaatregelen die te maken hebben met *vertrek* van de oudere medewerker.

Tabel 8.1. Aandacht voor beleidsmaatregelen in het huidige beleid volgens managers. Schaal 1-5 (1=lage prioriteit, 5= hoge prioriteit)

Maatregelen gericht op:	Totaal	distributiecentra	zelfbediening
Ontwikkeling	2.6	2.4	2.7
Aanpassing	2.8	2.3	2.8
Blokkeren vervroegd uittreden	2.2	2.1	2.1
Faciliteren vervroegd uittreden	2.8	2.2	2.7

Geen van de onderscheiden typen beleidsmaatregelen heeft een hoge prioriteit in het huidige beleid van de organisatie. Voor de organisatie als geheel hebben op aanpassing gerichte beleidsmaatregelen en uitstroom faciliterende maatregelen de hoogste prioriteit en maatregelen gericht op het blokkeren/remmen van vervroegde uittreding de laagste prioriteit. De prioriteit voor maatregelen gericht op ontwikkeling ligt dichtbij uitstroom faciliteren en aanpassingsgerichte maatregelen. Bij de distributiecentra krijgen maatregelen gericht op ontwikkeling relatief de meeste beleidsaandacht en alle andere maatregelen liggen daar niet ver vanaf. Bij de zelfbedieningsvestigingen wordt aan maatregelen gericht op ontwikkeling, aanpassing en het faciliteren van uitstroom ongeveer evenveel aandacht besteed terwijl de blokkeringsmaatregelen de laagste prioriteit hebben.

Een ander kenmerk van feitelijk ouderenbeleid is de veelheid van toegepaste maatregelen. Hoe hoger de score op veelheid, hoe meer verschillende typen maatregelen worden toegepast en hoe meer kans dat bij de situatie van de individuele (oudere) medewerker passende maatregelen kunnen worden getroffen. De score op het kenmerk veelheid van beleidsmaatregelen voor de organisatie als geheel en de onderscheiden ‘afdelingen’ varieert tussen weinig en niet veel/niet weinig. Van de verschillende typen beleidsmaatregelen die in dit onderzoek worden onderscheiden, worden dus niet veel maatregelen feitelijk toegepast.

In de interviews geven verschillende managers aan dat ‘ouderenbeleid’ voor hen gelijk staat aan de prépensioenregeling en aan andere mogelijkheden. Daarnaast gaf iedere manager wel een voorbeeld aan waarbij hij maatregelen had toegepast voor een individuele werknemer. Die maatregelen zijn meestal gericht op het aanpassen c.q. veranderen van de functie aan de mogelijkheden van de oudere werknemer. Daarbij gaat het niet alleen om het verlichten van fysiek zwaar werk maar kan het ook zijn dat een medewerker in een klantgerichte functie overgeplaatst wordt naar het magazijn: *‘uiteindelijk hebben we hem in het magazijn neergezet, dat is dus wel het tegenovergestelde qua zwaar werk. Hij was redelijk zwaar, is afgevallen, dus hij voelde zich beter. En uiteindelijk vond hij dat ook leuk werk, om de data te controleren, de barcodes en om kaartjes in de schappen te doen’*. Voor het overige is er volgens de managers geen sprake van ouderenbeleid en één van de geïnterviewde managers zegt daarover: *‘Ik ben niet zo groepachtig. Je kunt mensen in allerlei groepen indelen: zwart, wit, oud, jong, lesbo, homo, allochtoon, autochtoon.’ Ik doe dat niet, ik ben niet zo groepachtig, dus ik maak ook geen onderscheid naar oud en jong’*

Deze manager vertelde dat hij nog nooit een verslag van een functioneringsgesprek had gezien dat oudere medewerkers vanwege hun leeftijd ontzien zouden willen worden. *‘Ik heb pas één keer gehoord dat een oudere met een CAO in de hand de organisatie er op wees dat hij na 18.00 uur niet meer hoefde te werken. Zijn collega’s vinden dat niet leuk natuurlijk; die moeten dat uur van hem er extra bijpakken’*.

Voor andere managers is een individuele vraag om verlichting van de werkzaamheden, takenverdeling en spreiding van vrije dagen juist reden om na te gaan of daar mogelijkheden voor zijn. Het is dus niet zo dat zij zelf een pakket maatregelen hebben waar zij uit kunnen putten, maar er wordt meer op ad-hoc basis een passende oplossing gezocht. Daarbij speelt de bedrijfsgeest een grote rol. Alle managers stellen dat de familiebedrijf-achtergrond er voor zorg draagt dat er met ‘hart’ naar de werknemers gekeken wordt en dat het niet voorkomt dat iemand die zich zoveel jaren heeft ingezet, afbrandt, afknapt of met een ‘rotgevoel’ weggaat bij het bedrijf.

Scholingsmaatregelen specifiek voor ouderen zijn er niet. Drie van de vier managers zegt dat scholing voor iedereen toegankelijk is en dat iedereen bepaalde scholing verplicht is te volgen. Als er een scholing is op het vakgebied van de betreffende medewerker neemt hij daar aan deel ongeacht zijn leeftijd.

8.2.2. Beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht

In deze paragraaf gaat het over de beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht.

Tabel 8.2. Prioriteit beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht volgens managers. Schaal 1-5 (1=lage prioriteit, 5= hoge prioriteit)

Maatregelen gericht op:	Totaal	distributiecentra	zelfbediening
Ontwikkeling	4.0	4.0	3.7
Aanpassing	3.0	2.6	3.2
Blokkeren vervroegd uittreden	2.6	2.9	3.0
Faciliteren vervroegd uittreden	4.0	3.2	4.3

De prioriteit voor door managers wenselijk geachte beleidsmaatregelen ligt het hoogst voor het faciliteren van vervroegde uittreding en voor ontwikkeling. De laagste prioriteit krijgen maatregelen gericht op het blokkeren/remmen van vervroegde uitstroom terwijl beleidsmaatregelen gericht op aanpassing van het werk een middenpositie innemen. Bij de distributiecentra ligt bij wenselijk beleid de nadruk op maatregelen aangaande ontwikkeling en het faciliteren van uitstroom. Bij de zelfbediening ook, maar daar staat faciliteren bovenaan. Opvallend is dat bij de distributiecentra de aanpassingsmaatregelen een relatief lage score krijgen.

Het oordeel van de managers over de veelheid van wenselijk geachte beleidsmaatregelen varieert tussen niet veel en niet veel/weinig. Dit geldt voor zowel voor de organisatie als geheel als onderscheiden afdelingen.

Over de wenselijke beleidsmaatregelen is in de interviews gesproken in het licht van de verwachting dat vervroegd uittreden steeds meer bemoeilijkt en langer doorwerken tot 65 jaar tot regel zal worden. Het grote probleem dat de managers verwachten ligt op het vlak van flexibiliteit. Een aantal geeft aan dat de vakbeheerders zich verantwoordelijk voelen voor hun afdeling en hun specialiteit. *‘Dan kom je in een groep die veel vakkennis hebben maar mede daardoor de flexibiliteit missen. (...) Dus ze zijn bijvoorbeeld altijd verkoopmedewerker geweest op de koffieafdeling en op een gegeven moment is de kassagroep dusdanig ingekrompen dat in pieken ik zeg: aan de kassa. (...) die mensen hebben natuurlijk zorg voor hun afdeling maar ja ze moeten ook pieken kunnen opvangen’*

Verder is een probleem vooral de fysieke belasting die ouderen op een gegeven moment te veel wordt en het beperkt aantal functies waar oudere medewerkers naar uit kunnen wijken. Maar de algemene tendens in de gesprekken is toch: *‘maak zo lang mogelijk en zo goed mogelijk gebruik van het personeel. Laat ze doen wat binnen hun mogelijkheden ligt. Tenslotte is overal wel een mouw aan te passen’*.

8.2.3. Discrepancies tussen werkelijk en wenselijk beleid

Bij een vergelijking voor de organisatie als geheel van de prioriteit die bepaalde beleidsmaatregelen volgens managers krijgen in het actuele beleid en de prioriteit die ze krijgen toegekend als wenselijke maatregelen, is er een verschil in relatieve prioriteitsvolgorde.

Tabel 8.3. Vergelijking prioriteit wenselijk geachte beleidsmaatregelen en actuele maatregelen.

Prioriteit	Totaal		distributie		zelfbediening	
	actueel beleid	wenselijk beleid	Actueel beleid	wenselijk beleid	actueel beleid	wenselijk beleid
1	Faciliteren	Ontwikkelen	Ontwikkelen	Ontwikkelen	Aanpassen	Faciliteren
2	Aanpassen	Faciliteren	Aanpassen	Faciliteren	Ontwikkelen	Ontwikkelen
3	Ontwikkeling	Aanpassen	Faciliteren	Blokkeren	Faciliteren	Aanpassen
4	Blokkeren	Blokkeren	Blokkeren	Aanpassen	Blokkeren	Blokkeren

De hoogste prioriteit in wenselijk beleid krijgen maatregelen gericht op ontwikkeling van medewerkers en faciliteren van uitstroom. Dus een deel van de maatregelen die gewenst zijn, is op het behoud van oudere medewerkers gericht, een ander deel op het vertrek van medewerkers. In de feitelijke beleidsaandacht is de prioriteit ook een mix van maatregelen maar heeft de behoudkant een accent op aanpassen. De laagste prioriteit krijgen maatregelen gericht op het blokkeren/remmen van vervroegd uittreden.

Bij een vergelijking van de prioriteit voor beleidsmaatregelen voor de eenheden distributie en zelfbediening blijkt dat wat betreft distributie de hoogste prioriteit in actueel en wenselijk beleid wordt toegekend aan op ontwikkeling gerichte maatregelen. De laagste prioriteit in de

actuele beleidsvoering is aan maatregelen gericht op het blokkeren/remmen van vervroegd uittreden. Interessant is dat blokkering van uitstromen relatief meer prioriteit in wenselijk beleid heeft dan aanpassen van het werk. Kanttekening hierbij is dat zowel aanpassing als blokkeren in de wenselijke beleidsaandacht niet hoger scoren dan tussen nauwelijks prioriteit en niet veel/weinig prioriteit.

Bij de zelfbediening hebben maatregelen gericht op behoud in de actuele beleidsrealisatie de meeste prioriteit. Daarbij zij aangetekend dat de ontwikkelingsgerichte maatregelen en faciliteren van uitstroom een gedeelde tweede plaats bezetten. In de wenselijke beleidsaandacht is er prioriteit voor een mix van maatregelen. De laagste twee plaatsen worden bezet door blokkeren en aanpassen waarbij er maar zeer weinig verschil is.

8.2.4. *Beleidspercepties betrokken actoren*

Over de uitvoering van beleid op de werkvloer is in dit onderzoek informatie verzameld van de kant van de manager en van de kant van de medewerkers.

Tabel 8.4. Mate waarin managers bepaalde typen activiteiten ten aanzien van oudere medewerkers op hun afdeling ondernemen en mate waarin dit door oudere medewerkers als zodanig wordt herkend. Scores op schaal 1-5 (1=nooit, 5=altijd)

		totaal	distributie	zelfbediening
Support bij huidige functie	Manager	4.0	3.6	3.9
	Medewerker	2.8	3.1	2.4
Support bij verandering functie	Manager	3.2	3.2	3.3
	Medewerker	2.1	2.4	1.8

Zowel voor de organisatie als geheel als voor de afzonderlijke eenheden blijkt duidelijk dat het oordeel van de manager over de acties die hij onderneemt positiever is dan van de oudere medewerkers zelf. Dit geldt op het vlak van de attentie en steun in de huidige functie van oudere medewerkers, wat managers naar hun eigen oordeel vaak doen terwijl dit volgens oudere medewerkers soms gebeurt. Op het vlak van de begeleiding bij verandering en beëindiging van de huidige functie oordelen managers dat zij dit soort acties soms ondernemen terwijl oudere medewerkers veeleer menen dat dit zelden gebeurt.

Er zijn wel verschillen tussen de eenheden in de mate waarin het oordeel van managers en oudere medewerkers uit elkaar ligt. De discrepantie in oordelen is het grootst in de eenheid zelfbediening.

Behalve met specifieke omstandigheden die verschillen tussen de eenheden, kan het verschil tussen het oordeel van managers en het oordeel van oudere medewerkers ook samenhangen met enkele algemene factoren. Ten eerste valt hierbij te denken aan het feit dat managers hun acties niet ondernemen als uitvloeisel van een ouderenbeleid maar als uitvloeisel van de aandacht die ze voor medewerkers als individu (zeggen te) hebben; het kan zijn dat de acties van de managers daardoor minder als 'beleid' herkenbaar zijn voor de oudere medewerkers zelf. Ten tweede worden acties op het vlak van begeleiding bij verandering en beëindiging van de huidige functie (voor een deel) uitgevoerd worden door de afdeling P&O en niet door de eigen leidinggevende, waardoor oudere medewerkers deze acties niet herkennen als acties (afkomstig) van hun eigen leidinggevende. Tenslotte lijkt het niet onwaarschijnlijk dat een deel van de discrepantie te maken heeft met het feit dat de oudere medewerkers meestal zelf aanklaarten dat zij iets willen veranderen aan hun arbeidssituatie, als gevolg van bijvoorbeeld fysieke klachten of omdat zij daar volgens de CAO recht op hebben. Het is mogelijk dat de door de managers ondernomen acties die daar op volgen door de medewerkers niet als ouderenbeleid ervaren worden.

8.2.5. Invloedsfactoren voor beleid

De managers van deze organisatie zijn het in grote mate eens met de stelling “ik vind het belangrijk dat op mijn afdeling zowel jongere als oudere medewerkers werkzaam zijn”. Een manager lichtte in het interview toe dat hij graag een evenwichtige leeftijdsopbouw wil *‘omdat ouderen dingen kunnen leren en kennis overdragen aan de jongere generatie. Ouderen zijn meer ervaren, zijn klantvriendelijker en de jongeren kunnen fysiek meer aan en zijn flexibeler inzetbaar’*.

Met de stelling dat verschillen in leeftijd niet zo belangrijk zijn, zijn de managers het eens. De wenselijkheid van een meerderheid van jongeren krijgt adhesie van alle managers; de wenselijkheid van een meerderheid van ouderen wordt niet ondersteund.

De ongunstige attitudes van managers ten aanzien van het aandeel van oudere medewerkers in de personeelssamenstelling van hun afdeling is in eerder onderzoek geoperationaliseerd als een piramide met een meerderheid (basis) van jongeren en een minderheid (top) van ouderen. Wanneer echter de samenhang tussen deze voorkeur (meerderheid van jongeren) en de door managers wenselijk geachte beleidsmaatregelen wordt nagegaan, blijkt slechts een zwak negatief verband tussen de voorkeur voor een meerderheid van jongeren en de wenselijkheid van het faciliteren van vervroegde uitstroom; bovendien is dit verband niet significant.

De ongunstige attitude van managers ten aanzien van het aandeel ouderen in de personeelssamenstelling van hun afdeling hangt niet samen met de eigen acties van managers in de zin dat zij meer steun zouden geven aan ouderen bij verandering of beëindiging van hun huidige functie (om hen kwijt te raken). De samenhang is zwak en niet significant.

Gunstige attitudes van managers over ouderen – in de zin van een voorkeur voor een meerderheid van oudere werknemers op de eigen afdeling – blijken niet samen te hangen met een gepercipieerde prioriteit voor de wenselijkheid van op ontwikkeling en aanpassing gerichte beleidsmaatregelen. De samenhang met een prioriteit voor de wenselijkheid van op ontwikkeling gerichte beleidsmaatregelen is redelijk maar niet significant en er is een zwak niet significant verband met de prioriteit voor op aanpassing gerichte maatregelen.

De attitudes van managers in de vorm van stereotypen over oudere werknemers betreffen het veronderstelde gebrek aan flexibiliteit en het negatieve oordeel over de productiviteit van oudere werknemers. Het oordeel van de managers over de flexibiliteit van ouderen is neutraal tot licht negatief en het oordeel over de productiviteit van ouderen neutraal tot licht positief.

In de interviews brengen de managers nuanceringen aan met betrekking tot die flexibiliteit. *‘Ouderen zijn minder flexibel dan jongeren in de zin dat ze niet snel breed inzetbaar (willen) zijn. Anderzijds zijn ze wel zo flexibel dat ze er in tijden van drukte geen probleem van maken om een tandje erbij te zetten of langer door te werken waar jongeren eerder zeggen: nee hoor, ik heb vanavond al een afspraak’*.

Wat betreft de prestaties van ouderen is men in de interviews eensgezind. Ouderen presteren goed en van hen wordt ook dezelfde prestatie verwacht als van de jongeren. Een uitzondering hierop zijn de medewerkers buitendienst. Daarvan heeft men het idee dat de prestaties afnemen naarmate de leeftijd vordert.

Wanneer de managerattitudes ten aanzien van de flexibiliteit en prestaties van ouderen worden samengevoegd en de samenhang wordt nagegaan met bepaalde beleidsmaatregelen en eigen manageracties blijkt geen steun voor de verwachting dat een ongunstige attitude van managers over ouderen samenhangt met beleidsaandacht voor en eigen acties gericht op het faciliteren van vervroegd uittreden. Voor alle managers samen blijkt er enige samenhang tussen stereotype opvattingen van managers over ouderen en (a) de gepercipieerde prioriteit in het beleid voor het faciliteren van uitstroom, en (b) de eigen manager-activiteiten op het vlak

van steun voor ouderen bij verandering en beëindiging van de huidige functie. Ook de verwachting dat positieve attitudes van managers samenhangen met een gepercipieerde prioriteit voor beleidsmaatregelen gericht op ontwikkeling en aanpassing wordt niet gesteund. Er is geen samenhang met de prioriteit voor ontwikkelingsgerichte maatregelen en de samenhang met op aanpassing gerichte maatregelen is zwak.

De managers van de verschillende eenheden ervaren nauwelijks een druk vanuit de organisatie of de oudere werknemers zelf om vervroegd uit te stromen. Er blijkt, slechts een zwakke samenhang tussen de door managers ervaren uitstroomdruk en de gepercipieerde prioriteit voor uitstroomfacilitering. Dat wil zeggen dat managers die een hogere prioriteit voor uitstroomfacilitering percipiëren een minder hoge uitstroomdruk ervaren, of andersom, dat managers die een hogere uitstroomdruk ervaren een minder hoge prioriteit voor uitstroomfacilitering percipiëren. Statistisch zijn beide interpretaties van de gevonden matige samenhang mogelijk. De gevonden samenhang is niet significant. De samenhang tussen de door de managers ervaren uitstroomdruk en hun eigen acties op het vlak van aandacht en steun voor hun oudere medewerkers is (zeer) zwak.

Voor zover managers een bepaalde beleidsruimte hebben, wordt er door hen niet specifiek gebruik van gemaakt ten behoeve van bepaalde acties en/of gestuurd door bepaalde attitudes en percepties. Overigens ervaren de managers gemiddeld hun beleidsruimte als vrij beperkt (op een schaal van 1-5 met 1=zeer weinig en 5=zeer veel, scoren managers van distributie en zelfbediening respectievelijk 2.3 en 1.9). Uit de interviews blijkt dat de managers vinden dat de beleidsruimte die zij hebben in financiële zin beperkt is. Alle managers geven aan dat bij een toekomstig ouderenbeleid initiatief verwacht wordt vanuit het centraal management.

Want: *'Personeelsbeleid is centraal beleid en dus ouderenbeleid ook'* Een andere manager zegt daar over: *'Ik wil daarover strakke regels van bovenaf. Wij zijn een centraal gestuurd bedrijf en dus moet het voor het hele bedrijf, voor alle vestigingen hetzelfde zijn'*.

De managers beoordelen hun eigen competenties om oudere werknemers te begeleiden als goed (4.4 op een schaal van 1-5 met 1=in het geheel niet competent en 5=zeer competent). In de interviews geven de managers ook aan dat zij in het algemeen goed in staat zijn in gesprek te gaan met (oudere) medewerkers en niet echt een ander gesprek met ouderen te voeren als met jongeren. Loopbaanmogelijkheden komen in die gesprekken niet ter sprake. De mogelijkheden voor doorstroming naar hogere functies zijn maar voor weinig mensen weggelegd volgens de managers, doordat er weinig hogere functies zijn maar vooral door het lage opleidingsniveau van de meeste medewerkers.

De steun vanuit de organisatie (collega-leidinggevenden, personeelsadviseur, hulpmiddelen) beoordelen de managers als niet weinig/veel. De managers geven in de interviews aan die steun niet te missen. Dat sluit aan bij het idee dat zij zichzelf competent genoeg vinden om hun medewerkers te begeleiden. Daarnaast zijn de meer specifieke P&O taken niet ondergebracht bij de managers maar bij de regionale P&O-er. Als er een beroep op deze persoon wordt gedaan bij bijvoorbeeld "moeilijke gevallen" wordt daar ook altijd gehoor aan gegeven. In feite hebben de managers het idee dat wat zij moeten doen ook goed aankunnen en, in het geval het echt nodig is, zij een beroep kunnen doen op de P&O-er.

Behalve managementkenmerken zijn ook de kenmerken van oudere medewerkers zelf van belang voor het leeftijdsbewust personeelsbeleid in een organisatie. In de onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de pull-factoren zoals de oudere respondenten in dit onderzoek die ervaren en van de push-factoren, die zijn uitgesplitst in ervaren uitstroomdruk tengevolge van veranderingen in het werk met consequenties voor eigen kennis en ervaring en werkcontacten, en uitstroomdruk ten gevolge van belasting.

Tabel 8.5. Overzicht van pull-factoren en push-factoren zoals ervaren door oudere medewerkers. Schaal 1-5 (1=ervaart nauwelijks pull/push-factoren, 5=ervaart veel pull/push-factoren).

NB Push:belasting schaal 1-4 (1= nooit, 4 = altijd)

	Totaal	distributie	zelfbediening
Pullfactoren	4.0	4.1	3.9
Push: gevolgen van veranderingen	2.5	2.8	2.8
Push: belasting	2.2	2.4	2.6
N=	53	22	23

Uit Tabel 8.5 blijkt dat de pull-factoren sterker aanwezig zijn in de wens om vervroegd uit te stromen dan de push-factoren. Anders gezegd, het zijn vooral de aantrekkelijkheden van het leven buiten het werk die de medewerkers naar vervroegde uittreding trekken. Er is in dat opzicht weinig verschil tussen de oudere medewerkers van de onderscheiden eenheden. Bij de push-factoren zijn de gevolgen die ervaren worden vanwege veranderingen in het werk in enige mate aanwezig.

Bij de push-factoren is tenslotte sprake van belasting die in geringe mate worden ervaren. Bij uitsplitsing van de ervaren belasting blijkt dat geestelijke belasting relatief vaak ervaren wordt (score 3.4 op een schaal van 1-4), emotionele belasting soms (1.9 op schaal 1-4) en fysieke belasting soms (2.2 op schaal 1-4). Er is vrijwel geen verschil tussen de diverse eenheden.

De verwachting dat er een samenhang is tussen de door de oudere medewerkers ervaren push-factoren en de acties van de managers op het vlak van de attentie en steun voor medewerkers wordt niet gesteund. Ook de verwachting dat er een samenhang zou zijn tussen de diverse vormen van push-factoren en de door managers gepercipieerde prioriteit voor bepaalde typen beleidsmaatregelen in het huidige beleid wordt niet gesteund.

8.2.6. Conclusies

De term ‘ouderenbeleid’ roept binnen de organisatie associaties op met vervroegde uittreding en maatregelen gericht op ouderen die behulpzaam kunnen zijn bij het op een sociale manier oplossen van boventaligheid. Bij de managers bestaat weinig of geen steun voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid dat alléén voor de categorie ouderen bijzondere maatregelen inhoudt. De managers zijn voorstander van een evenwichtig leeftijdsbewust personeelsbeleid waarin aan verschillende leeftijdscategorieën passende beleidsaandacht wordt gegeven. Geen van de onderscheiden typen maatregelen heeft een hoge prioriteit in het huidige beleid. Faciliteren van uitstroom heeft relatief de hoogste prioriteit en het remmen van vervroegd uittreden de laagste prioriteit. Er worden niet veel verschillende maatregelen toegepast voor de onderscheiden typen beleidsmaatregelen.

De prioriteit die aan de wenselijkheid van verschillende beleidsmaatregelen wordt toegekend, ligt veel hoger. De hoogste prioriteit geven managers aan ontwikkeling van medewerkers en het faciliteren van vervroegd uittreden; de laagste prioriteit aan het blokkeren van uittreden. Er is enige discrepantie tussen wenselijk en werkelijk beleid. De relatief hoogste prioriteit in wenselijk beleid krijgen maatregelen gericht op het ontwikkelen en het faciliteren van vervroegd uittreden, terwijl de hoogste prioriteit in actueel beleid ligt bij maatregelen gericht op faciliteren en aanpassen.

Managers oordelen aanzienlijk positiever over de mate waarin zij acties ondernemen dan hun eigen oudere medewerkers.

De managers hebben genuanceerde opvattingen over de ideale leeftijdssamenstelling van het personeel op hun afdeling: zij geven de voorkeur aan zowel jongeren als ouderen. Tevens blijkt dat managers neutraal zijn in hun attitudes ten aanzien van de flexibiliteit en de productiviteit van ouderen. De attitudes van managers blijken geen of slechts een (zeer) zwakke samenhang te vertonen met bepaalde beleidsmaatregelen.

De managers ervaren hun beleidsruimte als vrij beperkt. Over hun eigen competenties in het begeleiden van oudere medewerkers oordelen de managers vrij positief. Over de steun vanuit de organisatie oordelen managers iets minder positief.

Pull-factoren worden door oudere werknemers sterk ervaren, dat wil zeggen dat het vooral de aantrekkelijkheden van het leven buiten het werk zijn (hobbies, familie, gezondheid) die de medewerkers naar vervroegde uittreding trekken. Bij de push-factoren zijn er wel gevolgen van veranderingen in het werk die de medewerkers in enige mate duwen in de richting van vervroegd uittreden. Belasting in het werk wordt nauwelijks als push-factor gevoeld, hoewel er wel sprake is van geestelijke belasting door het werk.

Samenvattend overzicht beleidskarakteristieken

Topics	.
1a. Beleidsrealisatie	Geen enkel type beleidsmaatregel heeft hoge prioriteit Relatief hoogste prioriteit voor faciliteren en aanpassen Er worden weinig verschillende maatregelen toegepast
1b. Beleidswenselijkheid	Hoge prioriteit voor faciliteren vervroegd uittreden en ontwikkeling; laagste prioriteit voor blokkeren uittreden
1c. Beleidsdiscrepantie	Licht verschil in relatieve prioriteitsvolgorde: faciliteren van vervroegd uittreden en ontwikkeling worden wenselijk geacht; faciliteren en aanpassen hebben hoogste prioriteit in actueel beleid
1d. Overige beleidsinfo (o.m. beschikbare cijfers)	-Beleidsinformatie is zeer gedeeltelijk beschikbaar; verschillen tussen locaties
2a. Beleidsperceptie 50-plussers mbt steun	Soms
2b. Beleidsperceptie managers mbt steun	Vaak
2c. Actor-overeenkomst mbt attentie en steun	Managers positiever dan medewerkers
2d. Beleidsperceptie 50-plussers mbt begeleiding beëindiging functie	Zelden/soms
2e. Beleidsperceptie managers mbt begeleiding beëindiging functie	Soms
2f. Actor-overeenkomst mbt beëindiging functie	Managers positiever dan medewerkers
3a. Managerskenmerken mbt attitudes	Sterke voorkeur voor jongere én oudere medewerkers Managers oordelen neutraal over stereotypen Nauwelijks perceptie van uitstroomdruk
3b. Managerskenmerken mbt vaardigheid	Eigen competenties worden als goed beoordeeld
3c. 50plussers-kenmerken mbt uitstroompreferentie	Uitstroompreferentie van medewerkers is gemiddeld genomen neutraal.
3d. 50plussers-kenmerken mbt pushfactoren	Enige mate van push vanwege veranderingen in werk met gevolgen voor kennis, ervaring en contacten Geringe mate van push vanwege belasting
3 ^e . 50plussers-kenmerken mbt pullfactoren	Pull factoren zijn sterk aanwezig
3f. overige actorgebonden kenmerken	Managers ervaren beleidsruimte als vrij beperkt Managers ervaren steun vanuit organisatie als niet weinig/niet veel

8.3. De kleine groothandel

De kleine groothandel heeft verschillende vestigingen die producten leveren aan kleine en grote bedrijven. Klanten kunnen hun producten zelf kopen in zelfbedieningszaken maar er is ook een bezorgservice die de producten 'aan huis' levert. Voor de sector groothandels is er sprake van een relatief kleine organisatie met 3 vestigingen waarbij op twee plaatsen sprake is van een gecombineerde zelfbediening en bezorgservice; deze onderdelen hebben allen één of twee eigen managers en in het onderzoek worden zij beschouwd als vijf verschillende eenheden. In het totaal werken er 81 50-plussers op de drie vestigingen. Hoeveel mensen er in totaal werkzaam zijn, is niet bekend.

De organisatie kent verschillende functies, waarbij de meeste functies te vinden zijn in de winkels en magazijnen. Volgens eigen zeggen is de organisatie 'een plat bedrijf' met vakkenvullers, vakbeheerders, assistent bedrijfsleiders en bedrijfsleiders. Dan is er nog een aantal staf- en directieleden die de mensen in de vestigingen ondersteunen en aansturen.

In de organisatie zijn in totaal 16 managers werkzaam die tezamen het management team vormen. Daarvan zijn zes managers werkzaam op de vestigingen en de overige managers zijn directieleden of stafleden.

De organisatie is van oorsprong een familiebedrijf dat uitgebreid is door overname van andere groothandels. Er is een manager die belast is met personeel en organisatie en ook eindverantwoordelijkheid heeft. P & O komt meestal in beeld als er formaliteiten afgehandeld moeten worden of als er problemen zijn met werknemers, maar de vestigingsmanagers begeleiden in principe hun personeel zelf. De begeleiding van de medewerkers is niet op alle vestigingen en afdelingen hetzelfde. Elke manager houdt functioneringsgesprekken maar hoe die gesprekken ingevuld worden hangt af van de manager. Wel is in alle gevallen de geleverde prestatie van de werknemer inzet en onderwerp van gesprek in de functioneringsgesprekken. Uit de interviews blijkt dat de ene manager de gesprekken een vaste plek heeft gegeven en de andere manager de gesprekken houdt als het uitkomt of de omstandigheden er om vragen.

De organisatie kent geen formeel ouderenbeleid. Managers geven in de interviews aan dat er oog is voor het individu en dat in beginsel voor elk individu in ogenschouw wordt genomen wat het beste bij hem en de organisatie past. Behoud van werk voor de medewerker is daarbij het uitgangspunt maar wel binnen de regels en mogelijkheden die er zijn vanuit de organisatie. Opvallend is dat in deze organisatie in het geval er vacatures zijn ook oudere medewerkers worden aangenomen. Het gaat dan meestal om oud-ondernemers, soms voormalige klanten, die hun winkel gesloten hebben en nog een aantal jaar in loondienst willen werken. De groothandel neemt deze mensen aan vanwege hun vakkennis, zelfstandigheid en klantvriendelijkheid. Medewerkers worden, voor zover nodig, geattendeerd op de mogelijkheid om met prépensioen te gaan en in ieder geval niet tegengehouden als zij vóór hun 65-ste willen vertrekken.

De organisatie onderdelen zijn wat betreft absolute getallen en procentueel niet met elkaar te vergelijken. Van de vestiging waar de meeste 50 plussers werken heeft 50% van de medewerkers gereageerd; van de vestiging waar de minste 50-plussers werken heeft 75% gereageerd. Er zijn vier personen geïnterviewd waaronder 2 vestigingsmanagers, een stafmedewerker/manager en iemand die zitting heeft in de OR.

8.3.1. Beleidsmaatregelen die in de praktijk gerealiseerd worden

Hieronder wordt beschreven hoeveel prioriteit de verschillende typen beleidsmaatregelen volgens de managers in het beleid krijgen. In de tabel wordt de score voor de organisatie als

geheel gegeven aan de hand van het gemiddelde van de som van de scores van alle managers bij elkaar. Daarnaast worden de resultaten gerapporteerd van de twee vestigingen waarvan zowel managers als medewerkers hun vragenlijsten hebben geretourneerd.

Tabel 8.6. Aandacht voor beleidsmaatregelen in het huidige beleid volgens managers. Schaal 1-5 (1=lage prioriteit, 5= hoge prioriteit)

Maatregelen gericht op:	Totaal	Vestiging A	Vestiging B
Ontwikkeling	2.3	2.7	3.0
Aanpassing	2.7	2.7	1.7
Blokkeren vervroegd uittreden	2.0	1.0	1.7
Faciliteren vervroegd uittreden	3.0	5.0	2.3

Geen van de onderscheiden typen beleidsmaatregelen heeft een hoge prioriteit in het huidige beleid van de organisatie; dat blijkt uit de antwoorden van de managers op vragen over het uitgewerkt hebben van concrete plannen voor beleidsmaatregelen en het bespreken van beleidsmaatregelen door de manager met zijn leidinggevende en de oudere medewerkers op zijn afdeling. Voor de organisatie als geheel hebben maatregelen gericht op het faciliteren van vervroegd uittreden relatief de hoogste prioriteit en maatregelen gericht op het blokkeren/remmen van vervroegde uittreding de laagste prioriteit.

Deze volgorde in prioriteit hangt waarschijnlijk samen met het feit dat de medewerkers op de werkvloer over het algemeen al een carrière als zelfstandig ondernemer doorlopen hebben en na het sluiten van de winkel in loondienst treden bij deze groothandel. Daardoor ligt de gemiddelde leeftijd van de medewerkers vrij hoog. Deze hogere leeftijd heeft tot gevolg dat de organisatie relatief ook veel met uittreden van medewerkers te maken heeft. Alle managers geven aan dat wanneer een oudere medewerker aangeeft met de vut te willen zij dat honoreren. Blokkeren van vervroegd uittreden heeft de minste prioriteit. Blokkeren van vervroegd uittreden is geen noodzaak, medewerkers blijven toch als beide partijen daar overeenstemming over hebben.

De wil van werknemers om verbonden te blijven met de organisatie wordt door diverse managers in de interviews verklaard door het gegeven dat deze groothandel van oorsprong echt een familiebedrijf is en men zich (tot de directie aan toe) verantwoordelijk voelt voor de individuele werknemers.

De prioriteit voor het faciliteren van vervroegd uittreden en de prioriteit voor beleidsmaatregelen gericht op aanpassing van het werk ontlopen elkaar niet sterk. De prioriteit voor deze maatregelen zal te maken hebben met enerzijds CAO-bepalingen inzake prépensioen en anderzijds de Arbo-wet.

Een ander kenmerk van feitelijk ouderenbeleid is de veelheid van toegepaste maatregelen. Hoe hoger de score op veelheid, hoe meer verschillende typen maatregelen worden toegepast en hoe meer kans dat bij de situatie van de individuele (oudere) medewerker passende maatregelen kunnen worden getroffen. De score op het kenmerk veelheid van beleidsmaatregelen voor de organisatie als geheel bevindt zich het dichtst bij niet veel/niet weinig. Voor de verschillende typen beleidsmaatregelen die in dit onderzoek worden onderscheiden, worden dus niet veel/niet weinig maatregelen feitelijk toegepast.

In de interviews geven managers aan dat ouderenbeleid niet als zodanig geformuleerd is. Er is een collectieve regeling die vastgelegd is in de CAO en conform die CAO door P&O op organisatieniveau uitgevoerd wordt.

Daarnaast wordt er op de werkvloer door managers in overleg met medewerkers op individuele basis vastgesteld wat mogelijkheden en onmogelijkheden zijn voor de betreffende werknemer. Dat geldt voor alle medewerkers ongeacht hun leeftijd. Eén van de managers zegt

daarover: *'nou, alle medewerkers hebben evenveel aandacht bij dit bedrijf, er wordt geen onderscheid gemaakt voor 50 plussers'*

Vaak blijken fysieke klachten bij ouderen een aanleiding te zijn om voor de betreffende persoon naar andere werkzaamheden om te zien. Daarbij gaat het dan om horizontale functieveranderingen en in ieder geval altijd met behoud van salaris. *'Er zijn ook mensen die het lichamelijk niet meer aankunnen, dat we andere werkzaamheden voor ze zoeken (...). Dus we kijken of we intern kunnen schuiven met iets, zodat je de mensen binnenhoudt.'*

Dat er weinig verticale doorstroom plaatsvindt heeft vooral te maken met de 'platte' organisatiestructuur. Er is sprake van 2 lagen op de werkvloer: de vakkenvullers en de vakbeheerders. Daarna komen de assistent-bedrijfsleiders en de bedrijfsleiders. Vaak blijkt de stap van vakbeheerder naar assistent-bedrijfsleider te groot en er is ook maar een beperkt aantal assistent-bedrijfsleiders.

Faciliteren van uitstroom en aanpassingsgerichte maatregelen worden niet als aandacht voor ouderenbeleid ervaren maar als iets dat 'gebeurt'; dat verklaart wellicht de lage score zoals die is weergegeven in Tabel 8.6.

8.3.2. Beleidsmaatregelen die wenselijk geacht worden

Terwijl het in de vorige paragraaf ging over de actuele beleidsaandacht voor bepaalde typen maatregelen gaat het in deze paragraaf over de typen beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht door managers. De scores representeren de prioriteit die managers aan bepaalde typen beleidsmaatregelen geven qua wenselijkheid om als organisatie beleidsmaatregelen voor te nemen en op te investeren.

Tabel 8.7. Prioriteit beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht volgens managers. Schaal 1-5 (1=lage prioriteit, 5= hoge prioriteit)

Maatregelen gericht op:	Totaal	Vestiging A	Vestiging B
Ontwikkeling	4.3	4.0	4.3
Aanpassing	3.8	3.7	4.3
Blokkeren vervroegd uittreden	1.8	1.0	1.0
Faciliteren vervroegd uittreden	3.9	5.0	3.7

De prioriteit voor door managers wenselijk geachte beleidsmaatregelen ligt het hoogst voor beleidsmaatregelen gericht op ontwikkeling; ook het faciliteren van vervroegde uittreding van oudere medewerkers en aanpassing van werk krijgen een redelijk hoge prioriteit. De laagste prioriteit krijgen maatregelen gericht op het blokkeren/remmen van vervroegde uitstroom. De managers van de vestigingen wijken daar in zoverre van af dat in A uitstroom faciliteren de hoogste prioriteit heeft en in B aan maatregelen gericht op ontwikkeling en aanpassing even veel prioriteit wordt gegeven.

Een ander kenmerk van wenselijk geacht ouderenbeleid is de veelheid van wenselijk geachte maatregelen. Het oordeel van de managers over de veelheid van wenselijk geachte beleidsmaatregelen ligt rondom niet veel/niet weinig. Dit geldt voor de organisatie als geheel en voor de afzonderlijke eenheden.

Wenselijk beleid is wat betreft de geïnterviewden niet 'ouderenbeleid' maar een beleid gericht op de individuele wensen van de medewerkers. Veelvuldig worden cases aangehaald waarmee de geïnterviewden aantonen dat wat hen betreft algemeen geldend ouderenbeleid niet nodig is en/of niet de problemen oplost waarvoor oudere werknemers en werkgevers zich soms geplaatst zien. *'En ik heb er ook eentje die is volgende week 25 jaar bij de zaak en die werkt zich het lazarus, maar niet efficiënt en daardoor is ie kapot als ie 's avonds naar huis*

gaat. *Wat ons betreft zou hij met een regeling kunnen stoppen maar aan de andere kant zou dat onmenselijk zijn want het probleem met hem is dat hij thuis zou verpieteren*’.

Over de voor oudere werknemers wenselijke beleidsmaatregelen is in de interviews gesproken in het licht van wens van de managers enerzijds en de verwachting dat vervroegd uittreden zal worden bemoeilijkt en langer doorwerken tot 65 jaar tot regel gemaakt zal worden. Het grote probleem dat de managers nu ondervinden bij oudere werknemers ligt op het vlak van motivatie en prestatie. Zij hebben de indruk dat de fysieke eisen die gesteld worden aan werknemers op de werkvloer te zwaar worden voor ouderen. Dat betekent in hun ogen ook dat de organisatie daar nadeel van zal ondervinden. Anderzijds vinden ze dat ook weer niet voor alle ouderen gelden. *‘De ene oudere is de andere niet*’ . Wat betreft de inbreng van oudere werknemers bestaat een dubbele houding. Aan de ene kant wil men ouderen houden om hun know how ; aan de andere kant vindt men het moeilijk om te gaan met de ‘eigenwijsheid’ van de ex-ondernemers die al 50+ zijn als ze het bedrijf inkomen.

8.3.3. Discrepanties tussen werkelijk en wenselijk beleid

Bij een vergelijking voor de organisatie als geheel van de prioriteit die bepaalde beleidsmaatregelen krijgen in het actuele beleid en de prioriteit die ze krijgen toegekend als wenselijke maatregelen, is er een verschil in relatieve prioriteitsvolgorde; zie Tabel 8.8.

Tabel 8.8. *Vergelijking prioriteit wenselijk geachte beleidsmaatregelen en actuele maatregelen.*

Prioriteit	Totaal		Vestiging A		Vestiging B	
	actueel beleid	wenselijk beleid	actueel beleid	wenselijk beleid	actueel beleid	wenselijk beleid
1	Faciliteren	Ontwikkelen	Faciliteren	Faciliteren	Ontwikkelen	Ontwikkelen
2	Aanpassen	Faciliteren	Ontwikkelen	Ontwikkelen	Faciliteren	Aanpassen
3	Ontwikkeling	Aanpassen	Aanpassen	Aanpassen	Aanpassen	Faciliteren
4	Blokkeren	Blokkeren	Blokkeren	Blokkeren	Blokkeren	Blokkeren

De hoogste prioriteit in wenselijk beleid krijgen maatregelen gericht op ontwikkelen van medewerkers, de hoogste prioriteit in actueel beleid krijgen maatregelen gericht op faciliteren van vervroegde uitstroom. Ook is er verschil in wenselijke prioriteit wat de rest van de maatregelen betreft, met uitzondering van blokkeren dat in beide gevallen het laagst scoort. Uit de tabel hierboven blijkt dat managers een grotere behoefte hebben aan maatregelen gericht op ontwikkeling dan dat er nu gerealiseerd wordt. Onderdeel van het personeelsbeleid op de werkvloer is dat mensen scholing aan kunnen vragen. Een van de managers gaf echter aan dat er geen cultuur van opleiding en scholing is/was. Hij merkte op dat hij wel de ruimte had om ontwikkelingsgerichte maatregelen te ontplooiën en dat hij daar ook druk mee bezig was dat vorm te geven. In de organisatie lijkt wat dat betreft geen belemmering aanwezig te zijn. Wel zijn uitspraken gedaan over de mate waarin ouderen wel of niet kunnen leren. Over de mogelijkheden om ouderen met fysieke klachten te laten doorstromen naar een andere functie: *‘Ik heb wel een vacature maar die mensen hebben geen vorkheftruckdiploma. En die zijn weer te oud om te leren. (...) Ze zijn te oud om te leren, en ze zouden het ook niet willen.*’ De discrepantie tussen ontwikkelingsbeleid dat geen aandacht krijgt en waar wel maatregelen gewenst worden ligt misschien ook in de ideeën van managers aangaande mogelijkheden van ouderen en scholing.

Wat betreft vestiging A lijkt de prioriteitsvolgorde tussen actueel en gewenst beleid hetzelfde maar daar moet opgemerkt worden dat bij actueel beleid aanpassen en ontwikkeling een gedeelde tweede plaats bezetten terwijl in wenselijk beleid ontwikkelen meer prioriteit heeft dan aanpassen. Faciliteren van uitstroom heeft hoge prioriteit en blokkeren helemaal geen prioriteit.

Bij vestiging B staan maatregelen gericht op aanpassing en ontwikkeling op een gedeelde eerste plaats terwijl momenteel de aandacht uitgaat naar ontwikkeling en faciliteren. Maatregelen voor het blokkeren van uitstroom krijgen volgens de managers de laagste prioriteit wat betreft aandacht en wenselijkheid. De scores voor dit type maatregelen komen niet hoger uit dan 2 op een schaal van 1-5.

8.3.4. Beleidspercepties betrokken actoren

Over de uitvoering van beleid op de werkvloer is in dit onderzoek informatie verzameld van de kant van de manager en van de kant van de medewerkers. Op het niveau van de organisatie als geheel en de afzonderlijke eenheden wordt hierna beschreven in hoeverre de managers en de oudere medewerkers hetzelfde beeld hebben van de uitvoering van het beleid.

Tabel 8.9. Mate waarin managers bepaalde typen activiteiten ten aanzien van oudere medewerkers op hun afdeling ondernemen en mate waarin dit door oudere medewerkers als zodanig wordt herkend. Scores op schaal 1-5 (1=nooit, 5=altijd)

		totaal	Vestiging A	Vestiging B
Support in huidige functie	Manager	4.0	4.5	4.3
	Medewerker	2.6	2.6	1.8
Support bij verandering van de functie	Manager	3.4	3.8	4.0
	Medewerker	2.4	2.4	1.8

Zowel voor de organisatie als geheel als voor de afzonderlijke vestigingen blijkt duidelijk dat het oordeel van de manager over de acties die hij onderneemt ten aanzien van oudere medewerkers op zijn afdeling positiever is dan van de oudere medewerkers zelf. Dit geldt op het vlak van de attentie en steun in de huidige functie van oudere medewerkers, wat managers naar hun eigen oordeel vaak tot altijd doen terwijl dit volgens oudere medewerkers zelden/soms gebeurt. Op het vlak van de begeleiding bij verandering en beëindiging van de huidige functie oordelen managers dat zij dit soort acties soms/vaak ondernemen terwijl oudere medewerkers veeleer menen dat dit zelden/soms gebeurt.

Er zijn wel verschillen tussen de eenheden in de mate waarin het oordeel van managers en oudere medewerkers uit elkaar ligt. Als het gaat om manager-acties op het vlak van support in de huidige functie is de discrepantie in oordelen (in afnemende volgorde) het grootst bij vestiging B. Opmerkelijk hierbij is dat de percepties van de medewerkers van vestiging A overeenkomen met die van de medewerkers van de totale organisatie maar dat de percepties van de medewerkers van vestiging B daar sterk van afwijken. De discrepantie tussen de perceptie van de medewerkers en de managers van vestiging B is het grootst.

Behalve met specifieke omstandigheden die verschillen tussen de vestigingen, kan het verschil tussen het oordeel van managers en het oordeel van oudere medewerkers ook samenhangen met enkele algemene factoren. Ten eerste valt hierbij te denken aan het feit dat managers hun acties niet ondernemen als uitvloeisel van een ouderenbeleid maar als uitvloeisel van de aandacht die ze voor medewerkers als individu (zeggen te) hebben; het kan zijn dat de acties van de managers daardoor minder als 'beleid' herkenbaar zijn voor de oudere medewerkers zelf. Ten tweede is het waarschijnlijk dat acties op het vlak van begeleiding bij verandering van de huidige functie (voor een deel) uitgevoerd worden door de afdeling P&O, als het bijvoorbeeld gaat om beëindiging van de functie, waardoor oudere medewerkers deze acties niet herkennen als acties (afkomstig) van hun eigen leidinggevende. Wat betreft verandering van functie kan het zo zijn dat de manager wel zoekt naar mogelijkheden om een functieverandering te bewerkstelligen maar dat niet altijd mogelijk is als gevolg van bijvoorbeeld onmogelijkheden van de oudere werknemer zelf.

Tenslotte is het mogelijk dat de discrepantie een gevolg is van de ideeën die in het gehele bedrijf leven omtrent zorg voor medewerkers zowel bij het management als bij de oudere

medewerkers. In de interviews kwam naar voren dat de managers aan de ene kant vinden dat zij het bedrijfsideaal daaromtrent moeten volgen maar ook gedwongen worden eisen te stellen aan hun medewerkers om mee te kunnen in de sterk concurrerende markt. Een manager verwoordde het zo: *'(...)ja kijk, hij is al 25 jaar bij de firma en hij heeft totaal geen productiviteit maar de mentaliteit is wel zo hier dat we zo iemand houden'*.

8.3.5. Invloedsfactoren voor beleid: kenmerken van managers en van oudere medewerkers

De reden om in te zoomen op kenmerken van management en oudere medewerkers is dat er veel wordt overgelaten aan betrokken actoren op de werkvloer; er zijn immers nauwelijks voor de hele organisatie uitgewerkte kaders voor ouderenbeleid.

De managers zijn het in grote mate eens zijn met de stelling "ik vind het belangrijk dat op mijn afdeling zowel jongere als oudere medewerkers werkzaam zijn". Over de stelling dat verschillen in leeftijd niet zo belangrijk zijn lopen de meningen nogal uiteen. Alle managers samen scoren daarop eens noch oneens, de managers van vestiging A zijn het er zeer mee eens en van vestiging B zeer mee oneens. De wenselijkheid van een meerderheid van jongeren en de wenselijkheid van een meerderheid van ouderen worden niet ondersteund.

De ongunstige attitudes van managers ten aanzien van het aandeel van oudere medewerkers in de personeelssamenstelling van hun afdeling is in eerder onderzoek geoperationaliseerd als een piramide met een meerderheid (basis) van jongeren en een minderheid (top) van ouderen. Wanneer echter de samenhang tussen deze voorkeur (meerderheid van jongeren) en de door managers wenselijk geachte beleidsmaatregelen wordt nagegaan, blijkt in deze organisatie slechts een matig zwak negatief verband tussen deze voorkeur voor een meerderheid van jongeren en de wenselijkheid van het faciliteren van vervroegde uitstroom; bovendien is dit verband niet significant.

De ongunstige attitude van managers ten aanzien van het aandeel ouderen in de personeelssamenstelling van hun afdeling hangt niet samen met de eigen acties van managers in de zin dat zij meer steun zouden geven aan ouderen bij verandering van hun huidige functie (om hen kwijt te raken). Gunstige attitudes van managers over ouderen – in de zin van een voorkeur voor een meerderheid van oudere werknemers op de eigen afdeling – blijken matig positief samen te hangen met een gepercipieerde prioriteit voor de wenselijkheid van op ontwikkeling gerichte maatregelen. Er is geen enkel verband met de prioriteit voor op aanpassing gerichte maatregelen.

De attitudes van managers in de vorm van stereotypen over oudere werknemers betreffen het veronderstelde gebrek aan flexibiliteit en het negatieve oordeel over de productiviteit van oudere werknemers. Het oordeel van het totaal aantal managers over de flexibiliteit van ouderen is neutraal tot licht negatief en het oordeel over de productiviteit van ouderen is neutraal. In de interviews komt naar voren dat voorgeschiedenis en de actuele ervaringen met ouderen op de werkplek per vestiging verschillen en van invloed zijn op het denken over ouderen. Wellicht dat daarmee te verklaren is waardoor er een verschil is in beleving van stereotypen tussen de ene vestiging en de andere.

De meningen van de managers aangaande de prestaties en de flexibiliteit van de oudere werknemers lopen niet ver uiteen. De managers van vestiging B zijn negatiever over de flexibiliteit van ouderen dan over de prestaties van ouderen.

Er blijkt maar gedeeltelijk steun voor de verwachting dat een ongunstige attitude van managers over ouderen samenhangt met beleidsaandacht voor en eigen acties gericht op het faciliteren van vervroegd uittreden. Voor alle managers samen blijkt er een geringe

samenhang tussen stereotype opvattingen van managers over ouderen en (a) de gepercipieerde prioriteit in het beleid voor het faciliteren van uitstroom. Dat wil zeggen dat hoe minder ongunstig men denkt hoe minder men geneigd is aandacht te geven aan uitstroomfaciliterende maatregelen. Daarnaast is er geen samenhang tussen stereotype opvattingen over ouderen en (b) de eigen manager-activiteiten op het vlak van steun voor ouderen bij verandering en beëindiging van de huidige functie. De verwachting dat positieve attitudes van managers samenhangen met een gepercipieerde prioriteit voor beleidsmaatregelen gericht op ontwikkeling en aanpassing wordt niet gesteund.

Concluderend valt op dat de managers van de organisatie als geheel genuanceerde opvattingen hebben over de ideale leeftijdssamenstelling van het personeel op hun afdeling (zowel jongeren als ouderen) en vrij neutraal zijn in hun attitudes ten aanzien van de flexibiliteit en productiviteit van ouderen; per vestiging zijn er wel verschillen waar te nemen. De managers ervaren nauwelijks uitstroomdruk.

Attitudes en percepties van de managers hangen niet of slechts zwak samen met de gepercipieerde prioriteit voor bepaalde beleidsmaatregelen of met eigen acties van de manager op het vlak van attentie en steun voor oudere medewerkers in hun huidige functie en op het vlak van begeleiding bij verandering of beëindiging van hun huidige functie.

Voor zover managers een bepaalde beleidsruimte hebben, wordt er door hen niet specifiek gebruik van gemaakt ten behoeve van bepaalde acties en/of gestuurd door bepaalde attitudes en percepties. Overigens ervaren de managers hun beleidsruimte als gemiddeld tot redelijk groot (op een schaal van 1-5 met 1=zeer weinig en 5=zeer veel, scoren managers van de organisatie in zijn geheel 3,75). In de interviews blijken de managers over de beleidsruimte die zij hebben verschillend te oordelen. Eén manager vindt dat hij *'op zich bepaalt wat er met personeel gebeurt maar dat het ook voorkomt dat de directie op individueel niveau ingrijpt'*. Een andere manager geeft aan dat hij binnen de regels van de organisatie alles zelf kan beslissen.

De managers beoordelen hun eigen competenties om oudere werknemers te begeleiden als goed (4,0 op een schaal van 1-5 met 1=in het geheel niet competent en 5=zeer competent). In de interviews geven de teammanagers ook aan dat zij in het algemeen goed in staat zijn in gesprek te gaan met (oudere) medewerkers. Zij vinden dat er eigenlijk geen verschil is tussen het houden van een gesprek met een jongere of een oudere. De inhoud van die gesprekken is leidend en dat zijn de prestaties die geleverd zijn, of de veranderingen die in de winkel doorgevoerd worden. Loopbaangesprekken worden als niet zo zinnig beschouwd; *'er zijn hier geen doorgroei mogelijkheden. Mensen zitten 12,5 jaar of 25 jaar in dezelfde functie'*. Verder blijkt uit de interviews dat gesprekken met oudere werknemers over taak invulling en eventuele veranderingen daarin niet als begeleiding worden gezien; die gesprekken zijn meestal het initiatief van de oudere werknemers zelf.

De steun vanuit de organisatie (collega-leidinggevenden, personeelsadviseur, hulpmiddelen) beoordelen de managers als niet weinig/veel. De ervaringen van de managers zijn in dit opzicht verschillend. De ene manager geeft in het interview aan dat hij degene is die de beslissingen neemt en op afroep gebruik maakt van anderen. De andere manager laat weten dat hij soms teruggefloten wordt in de begeleiding van oudere medewerkers. Een derde manager zegt dat hij zijn eigen plan trekt en daarbij noch gesteund noch gehinderd wordt door anderen in het bedrijf. P&O wordt door de managers vooral gezien als voorwaardenscheppend wat betreft uitvoering van CAO-regels en vraagbaak voor managers en andere personeelsleden.

Er is ook onderzoek gedaan naar factoren die er toe kunnen bijdragen dat oudere werknemers een druk voelen vanuit hun werksituatie en/of de organisatie om zich vervroegd terug te trekken uit het arbeidzame leven.

Tabel 8.10. Overzicht van pull-factoren en push-factoren zoals ervaren door oudere medewerkers. Schaal 1-5 (1=ervaart nauwelijks pull/push-factoren, 5=ervaart veel pull/push-factoren).NB Pushfactoren: belasting schaal 1-4 (1 = nooit, 4= altijd)

	Totaal	Vestiging A	Vestiging B	Vestiging C	Vestiging D
Pullfactoren	3.5	3.3	4.0	4.1	2.9
Push: gevolgen van veranderingen	2.5	2.6	2.6	3.1	2.4
Push: belasting	2.6	2.5	2.5	2.6	2.2
N=	45				

Uit Tabel 8.10 blijkt dat de pull-factoren sterker aanwezig zijn in de wens om vervroegd uit te stromen dan de push-factoren. Anders gezegd, het zijn vooral de aantrekkelijkheden van het leven buiten het werk die de medewerkers naar vervroegde uittreding trekken. Er is in dat opzicht weinig verschil tussen de oudere medewerkers van de diverse eenheden.

Bij de push-factoren zijn de gevolgen die ervaren worden vanwege veranderingen in het werk in enige mate aanwezig. Het gaat daarbij om het inkrimpen van het eigen netwerk van mensen met wie ervaringen worden uitgewisseld, de wijzigingen in de eigen functie en de mate waarin eigen kennis en vaardigheden voldoende en bruikbaar zijn en bijgehouden worden. Vestiging C scoort daar relatief het hoogst op. Dit zou te maken kunnen hebben met de veranderingen die daar de afgelopen tijd hebben plaatsgevonden.

Bij de push-factoren is tenslotte sprake van belasting die in enige mate worden ervaren. Bij uitsplitsing van de ervaren belasting blijkt dat geestelijke belasting relatief vaak ervaren wordt (3.4 op een schaal van 1-4), emotionele belasting nooit tot soms (1.8 op schaal 1-4) en fysieke belasting soms tot vaak (2.2 op schaal 1-4). Er is hierbij vrijwel geen verschil tussen de diverse eenheden.

De verwachting is dat er een samenhang is tussen de door de oudere medewerkers ervaren push-factoren en de acties van de managers op het vlak van de attentie en steun voor medewerkers in hun huidige functie en op het vlak van de begeleiding bij verandering en beëindiging van de huidige functie. Deze verwachting wordt niet gesteund: er is geen of hooguit een zeer zwakke samenhang tussen de diverse vormen van push-factoren en de door de managers ondernomen acties. Ook de verwachting dat er een samenhang zou zijn tussen de diverse vormen van push-factoren en de door managers gepercipieerde prioriteit voor bepaalde typen beleidsmaatregelen (ontwikkeling, aanpassing, uitstroom blokkeren of faciliteren) in het huidige beleid wordt niet gesteund.

8.3.6. Conclusies

De organisatie kent geen formeel ouderen beleid. Desgevraagd geven de geïnterviewde managers aan dat weinig of geen steun bestaat voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid dat alléén voor de categorie ouderen bijzondere maatregelen inhoudt. De managers zijn van mening dat ook jongeren beleidsaandacht vragen.

Geen van de onderscheiden typen beleidsmaatregelen heeft een hoge prioriteit in het huidige beleid van de organisatie. Het faciliteren van uitstroomgerichte maatregelen heeft relatief de hoogste prioriteit en maatregelen gericht op het remmen van vervroegd uittreden hebben de laagste prioriteit. Er worden bovendien niet veel verschillende maatregelen toegepast voor de onderscheiden typen beleidsmaatregelen.

De prioriteit die aan de wenselijkheid van verschillende beleidsmaatregelen wordt toegekend, ligt veel hoger. De hoogste prioriteit geven managers aan maatregelen gericht op ontwikkeling van medewerkers, de laagste aan het blokkeren van vervroegd uittreden.

Managers verwachten vooral motivatie- en prestatieproblemen bij de categorie werknemers rond de 55 jaar als zij door moeten werken tot 65 jaar; zij achten beleidsmaatregelen wenselijk maar zien vanwege de organisatiestructuur en het opleidingsniveau van de medewerkers weinig mogelijkheden.

Managers oordelen aanzienlijk positiever over de mate waarin zij acties ter ondersteuning van oudere medewerkers ondernemen dan hun eigen oudere medewerkers. Gemiddeld genomen zijn de oudere medewerkers gematigd neutraal/negatief over de mate van steun in hun huidige functie en matig negatief/neutraal over de begeleiding bij verandering van de huidige functie. De managers hebben genuanceerde opvattingen over de ideale leeftijdssamenstelling van het personeel op hun afdeling: zij geven de voorkeur aan zowel jongeren als ouderen. Tevens blijkt dat managers per vestiging verschillen in hun attitudes ten aanzien van de flexibiliteit en de productiviteit van ouderen. De attitudes van managers blijken geen of slechts een (zeer) zwakke samenhang te vertonen met bepaalde beleidsmaatregelen.

De managers ervaren hun beleidsruimte als vrij beperkt. Over hun eigen competenties in het begeleiden van oudere medewerkers oordelen de managers vrij positief. Over de steun vanuit de organisatie oordelen managers in het algemeen iets minder positief maar er zijn wel ruime verschillen tussen de ene manager en de andere.

Pull-factoren worden door oudere werknemers sterk ervaren. Bij de push-factoren zijn er wel gevolgen van veranderingen in het werk die de medewerkers ook in enige mate duwen in de richting van vervroegd uittreden. Belasting in het werk wordt nauwelijks als push-factor gevoeld, hoewel er wel sprake is van geestelijke belasting door het werk.

Samenvattend overzicht beleidskarakteristieken

Topics	.
1a. Beleidsrealisatie	Geen enkel type beleidsmaatregel heeft hoge prioriteit; relatief hoogste prioriteit voor faciliteren (3.0) Er worden weinig verschillende maatregelen toegepast (2.8)
1b. Beleidswenselijkheid	Hoge prioriteit voor ontwikkeling (4.3); laagste prioriteit voor blokkeren uittreden (1.8)
1c. Beleidsdiscrepantie	Vershil in relatieve prioriteitsvolgorde: ontwikkeling wordt wenselijk geacht; faciliteren hoogste prioriteit in actueel beleid
1d. Overige beleidsinfo	Beleidsinformatie zeer gedeeltelijk beschikbaar
2a. Beleidsperceptie 50-plussers mbt steun	Soms
2b. Beleidsperceptie managers mbt steun	Vaak
2c. Actor-overeenkomst mbt attentie en steun	Managers positiever dan medewerkers
2d. Beleidsperceptie 50-plussers mbt begeleiding beëindiging functie	Zelden/Soms
2e. Beleidsperceptie managers mbt begeleiding beëindiging functie	Soms/Vaak
2f. Actor-overeenkomst mbt beëindiging functie	Managers positiever dan medewerkers
3a. Managerskenmerken mbt attitudes	Sterke voorkeur voor jongere én oudere medewerkers Neutrale score op stereotype oordelen over ouderen Nauwelijks perceptie van uitstroomdruk
3b. Managerskenmerken mbt vaardigheid	Eigen competenties worden als vrij goed beoordeeld
3c. 50plussers-kenmerken mbt uitstroompreferentie	
3d. 50plussers-kenmerken mbt pushfactoren	Enige mate van push vanwege veranderingen in werk (2.5) en enige mate van push vanwege belasting (2.6)
3 ^e . 50plussers-kenmerken mbt pullfactoren	Pull factoren zijn redelijk sterk aanwezig (3.5)
3f. overige actorgebonden kenmerken	Managers ervaren beleidsruimte als vrij beperkt Managers ervaren steun vanuit organisatie als niet weinig/veel

Hoofdstuk 9. Resultaten: Financiële dienstverlening

9.1. Inleiding

Voor de rapportage van het onderzoek in de sector financiële dienstverlening wordt een vergelijkbare opzet aangehouden als voor andere sectoren. Eerst wordt enige informatie over de onderzochte organisatie zelf verstrekt. Vervolgens komen de beleidsmaatregelen aan de orde die in de praktijk gerealiseerd worden om de inzetbaarheid van (oudere) personeelsleden te bevorderen en daarna de beleidsmaatregelen die wenselijk worden gevonden. Dan wordt nagegaan of wenselijk geachte en in de praktijk uitgevoerde beleidsmaatregelen met elkaar overeenkomen. Daarna komt het niveau van de werkvloer aan bod: het contact en de activiteiten van de leidinggevende met de oudere medewerker worden beschreven vanuit het perspectief van de manager en het perspectief van de oudere medewerkers. Tenslotte wordt nagegaan welke kenmerken van managers en hun oudere medewerkers van belang zijn voor het beleid. Daarbij worden ook de factoren beschreven die volgens de geïnterviewde leidinggevendenden van invloed op het beleid en hun activiteiten zijn.

9.2. De organisatie

Deze rapportage gaat over een organisatie die het betalingsverkeer afhandelt en daartoe netwerken, systemen en producten ten behoeve van diverse vormen van betalingsverkeer ontwikkelt en onderhoudt. Er is in de afhandeling van het betalingsverkeer in toenemende mate sprake van sterk geautomatiseerde processen. De organisatie kent een breed scala aan functies, variërend van high tech research en consultancy tot administratieve en ondersteunende functies.

Voor de sector financiële dienstverlening is er sprake van een relatief kleine organisatie met in 2003 ongeveer 1700 banen. Van het personeel is ongeveer 1 op de 5 medewerkers 50+. De meeste medewerkers zijn te vinden in de leeftijdscategorieën 31-35, 36-40 en 41-45 jaar. Medewerkers boven de 60 jaar zijn er bijna niet.

Het aantal medewerkers bij deze organisatie nam de afgelopen jaren af, enerzijds ten gevolge van afslanking, anderzijds tengevolge van verkoop en verzelfstandiging van bedrijfsonderdelen. Er zijn verschillende redenen voor deze veranderingen. De afslanking is onder meer een gevolg van een verschuiving in vormen van betalingsverkeer waarbij conventionele informatiedragers minder gebruikt worden waardoor handmatige verwerking (bijvoorbeeld data-entry van handgeschreven overschrijvingsformulieren) steeds minder nodig is. Tengevolge van deze ontwikkeling zijn in 2001 voor het eerst sinds jaren medewerkers boventallig geworden, met name lager geschoolde medewerkers. Tegenover deze afslanking staat een groei van banen in diensten die diverse vormen van elektronisch betalingsverkeer ondersteunen, maar per saldo daalt het aantal banen. De verkoop en verzelfstandiging van bedrijfsonderdelen heeft ten dele eveneens te maken met technologie-marktontwikkelingen en ten dele met de Europeanisering en de invoering van de Euro.

Met het oog op de veranderingen in de organisatie en het streven de marktgerichtheid te versterken, zijn de afgelopen jaren diverse vernieuwingen op het gebied van het personeelsbeleid in gang gezet. De organisatie kent een sociaal statuut, waarin is vastgelegd dat de organisatie streeft naar een geleidelijke ontwikkeling van de organisatie en de werkgelegenheid, waarvoor persoonlijke ontwikkelingsplannen en werkgelegenheidsanalyses belangrijke peilers zijn. In 2001/2002 hebben bijna alle medewerkers voor het eerst een

Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP) gemaakt. Medewerkers worden gestimuleerd om over hun kwaliteiten en hun toekomst na te denken en leidinggevend zijn uitgebreid getraind om POP-gesprekken te kunnen voeren. In 2002 is ook een nieuw geautomatiseerd systeem voor beoordeling ingevoerd; een tweegesprek tussen manager en medewerker leidt tot werkafspraken op basis waarvan later dat jaar de beoordeling plaatsvindt.

Werkgelegenheidsanalyses hebben ten doel vast te stellen wat voor taken en functies nodig zijn en hoeveel en welke medewerkers nodig zijn. Alle onderdelen hebben targets gekregen die zijn afgeleid uit de diensten die moeten worden geleverd. In de sociale paragraaf en het sociaal begeleidingsplan bij boventalligheid zijn maatregelen vastgelegd die de organisatie hanteert in het geval van bijvoorbeeld reorganisaties. Behoud van werkgelegenheid voor de medewerker is daarbij het uitgangspunt. Voor medewerkers die boventallig worden verklaard, wordt door middel van interne doorstroom en - als interne herplaatsing niet mogelijk is - door middel van uitstroom bemiddeld 'van werk naar werk'.

De organisatie kent formeel geen ouderenbeleid. De filosofie van P&O is dat bijvoorbeeld POPs voor alle medewerkers, ongeacht leeftijd, gemaakt worden. Met het oog op inzetbaarheid wordt niet leeftijd maar een gebrek aan mobiliteit als een probleem gezien en immobiliteit komt ook voor bij medewerkers die jonger dan 50 jaar zijn. Bij het sociaal begeleidingsplan bij boventalligheid is echter wel rekening gehouden met leeftijd, vanwege de erkenning dat hoe ouder een medewerker is des te korter de tijd is om een ontstaan nadeel te compenseren in een nieuwe functie. In het geval van boventalligheid wordt het anciënniteitsbeginsel gehanteerd of het afspiegelingsbeginsel, dat wil zeggen het anciënniteitsbeginsel per leeftijdscategorie. In het geval van een reorganisatie kan een medewerker zich ook vrijwillig aanmelden om de organisatie te verlaten en indien daardoor plaats wordt gemaakt voor een boventallige ontvangt de remplacant een vertrekpremie. Medewerkers van 50 jaar en ouder hebben bij aanmelding voor de remplacantenregeling voorrang op medewerkers jonger dan 50 jaar, en binnen de categorie 50+ gaan ouderen voor op jongeren. De vertrekpremie wordt in de praktijk door ouderen gebruikt als overbrugging naar prépensioen. Volgens de CAO voor het Bankbedrijf 2003-2004 is voor medewerkers die op 31 december 1998 in dienst waren prépensioen, afhankelijk van het geboortejaar, mogelijk op een leeftijd tussen 60 en 62 jaar. Voor medewerkers die na 31 december 1998 in dienst zijn getreden, is de pensioenrichtleeftijd 62 jaar. Met wederzijdse instemming kan de feitelijke pensioenleeftijd eerder of later zijn, met herberekening van de pensioenuitkering.

Rekening houdend met de diversiteit aan onderdelen van deze organisatie en met de aanwezigheid van oudere medewerkers, zijn managers en oudere medewerkers van resultaatseenheden op verschillende locaties benaderd ten behoeve van het onderzoek. Het gaat om managers en medewerkers van de eenheid die verantwoordelijk is voor de verwerking van het girale betalingsverkeer en het faciliteren van beveiligde bestandsuitwisseling via datacommunicatie; de eenheid voor het beheer en exploiteren van internationale cards; de eenheid voor het beheer van bankpassen en credit cards en de ondersteuning van klanten en consumenten; en de eenheid die zich bezighoudt met de verwerking van elektronische betalingen. In totaal is aan 42 managers en 153 medewerkers (50+) een vragenlijst toegestuurd. Van 20 managers en 75 oudere medewerkers is de vragenlijst retour ontvangen waardoor de respons voor elk van beide categorieën ongeveer 50% is (48% en 49%).

Meer specifiek betreft de respons:

Girale services A (GSA):	6 managers en 28 medewerkers
Girale services U (GSU):	7 managers en 26 medewerkers
Beheer&exploitatie internationale cards (BIC):	1 manager en 5 medewerkers
Beheer passen/cards en ondersteuning BPC):	4 managers en 14 medewerkers
Verwerking elektronische betalingen (VEB):	2 managers en 2 medewerkers.

Van de vier geïnterviewde leidinggevendenden zijn er twee werkzaam bij girale services, één bij beheer&exploitatie internationale cards en één bij beheer passen/cards en ondersteuning. Eén van de geïnterviewde leidinggevendenden is een 3^e echelons manager die leidinggeeft aan enkele teammanagers; de andere drie zijn teammanager, van wie er twee begin dertig zijn en na een hogere opleiding bij de organisatie zijn komen werken en één een veertiger is die vanuit het bedrijf zelf is doorgegroeid naar de positie van teammanager.

9.3. Beleidsmaatregelen die in de praktijk gerealiseerd worden

Hieronder wordt beschreven hoeveel prioriteit de verschillende typen beleidsmaatregelen volgens de managers in het beleid krijgen. In de tabel wordt de score voor de organisatie als geheel gegeven als som van de scores van alle managers bij elkaar; daarnaast wordt de score van de 5 onderzochte eenheden afzonderlijk gerapporteerd waarbij de volgende afkortingen worden gebruikt: GSA= girale services A, GSU= girale services U, BIC= beheer&exploitatie internationale cards, BPC= beheer passen/cards en ondersteuning, VEB= verwerking elektronische betalingen.

Tabel 9.1. Aandacht voor beleidsmaatregelen in het huidige beleid volgens managers. Schaal 1-5 (1=lage prioriteit, 5= hoge prioriteit)

Maatregelen gericht op:	Totaal	GSA	GSU	BIC	BPC	VEB
Ontwikkeling	2.8	3.0	2.8	3.0	2.8	2.0
Aanpassing	2.3	2.6	2.3	3.0	1.9	1.0
Blokkeren vervroegd uittreden	1.9	1.9	1.8	2.3	2.3	1.0
Faciliteren vervroegd uittreden	2.5	2.5	2.2	3.0	2.6	2.3

Geen van de onderscheiden typen beleidsmaatregelen heeft een hoge prioriteit in het huidige beleid van de organisatie. Voor de organisatie als geheel en voor de afzonderlijke afdelingen (uitzondering VEB) hebben op ontwikkeling gerichte maatregelen de hoogste prioriteit en maatregelen gericht op het blokkeren/remmen van vervroegde uittreding de laagste prioriteit. De relatief hoogste prioriteit voor maatregelen gericht op ontwikkeling heeft ongetwijfeld te maken met de invoering van Persoonlijke OntwikkelingsPlannen en POP-gesprekken in 2001/2002. De prioriteit voor het faciliteren van vervroegd uittreden en de prioriteit voor maatregelen gericht op aanpassing van het werk ontlopen elkaar niet sterk. De prioriteit ervoor zal te maken hebben met CAO-bepalingen inzake prépensioen en de Arbo-wet.

Een ander kenmerk van feitelijk ouderenbeleid is de veelheid van toegepaste maatregelen. Hoe hoger de score op veelheid, hoe meer verschillende typen maatregelen worden toegepast en hoe meer kans dat bij de situatie van de individuele (oudere) medewerker passende maatregelen kunnen worden getroffen.

Tabel 9.2. Veelheid van beleidsmaatregelen in het huidige beleid volgens managers. Schaal 1-5 (1=heel weinig, 5= heel veel maatregelen)

	Totaal	GSA	GSU	BIC	BPC	VEB
Veelheid	2.3	2.5	2.3	2.8	2.4	1.6

De scores op het kenmerk veelheid van maatregelen voor de organisatie als geheel en de afzonderlijke eenheden variëren tussen weinig en niet veel/niet weinig. Voor de verschillende typen maatregelen worden dus niet veel maatregelen feitelijk toegepast.

In de interviews geven verschillende managers aan dat ‘ouderenbeleid’ voor hen gelijk staat aan de prépensioenregeling en aan andere mogelijkheden die de organisatie (aan ouderen) biedt om er eerder uit te gaan. Dergelijke regelingen worden acceptabel geacht als vorm van sociaal beleid bij boventaligheid, omdat ze *‘minder pijn veroorzaken dan iemand de straat op sturen die een andere baan moet zoeken’*. Voor het overige is leeftijd *‘arbitrair’* volgens de managers, in die zin dat het niet alleen ouderen zijn die kunnen vastlopen in hun werk en dat het niet alleen ouderen zijn voor wie de managers gebruik maken van de typen beleidsmaatregelen waar het onderzoek naar vraagt. Eén van de managers zegt: *“Ik ga heel erg uit van het individu en individuele wensen. Dat is lastig in de enquête die vraagt namelijk “zorg je ervoor dat ouderen niet hoeven over te werken?” Nee, daar zorg ik niet voor, want ik vraag gewoon aan die persoon of die dat wel of niet wil, want sommige mensen willen juist wel graag overwerken, ook als ze 50+ zijn. Dan ga ik niet zeggen dat ze dat niet mogen. Dus ik spreek met de individuele medewerker zelf.”* En een andere teammanager zegt: *“Ouderen is een rare noemer om een bepaalde groep mensen bij elkaar te zetten. Mensen zijn wat mij betreft allemaal individuen en waar het mij om gaat, is in hoeverre iemand in staat is om zijn functie naar behoren uit te voeren en wat hij daar voor nodig heeft. Je bent natuurlijk wel bezig met de vraag hoe iemand presteert in vergelijking met wat er van hem verwacht wordt en ouderdom kan een reden zijn dat er een verschil ontstaat, maar ik vind het raar om mensen van tevoren een stempel ‘oudere’ te geven”*.

Teammanagers hebben met name via de POP-gesprekken aandacht voor maatregelen gericht op ontwikkeling van medewerkers. Een teammanager die leiding geeft aan een team met vrij veel ouderen vertelt dat ouderen zelf maar heel beperkt de verantwoordelijkheid nemen die met de POP bij hen zelf is neergelegd, maar dat zij wel bereid zijn scholing te volgen als dat nodig is vanwege een nieuw softwarepakket of verandering van takenpakket. Volgens de teammanagers is een beleid van interne mobiliteit in de organisatie niet aanwezig. Ze attenderen zelf wel medewerkers op een vacature elders in de organisatie maar constateren dat medewerkers die al lang in een bepaalde functie zitten niet erg bereid zijn horizontaal naar een andere afdeling door te stromen. Daarbij speelt voor sommige oudere medewerkers mee dat zij een garantiesalaris als bankmedewerker hebben dat zou vervallen als zij bijvoorbeeld een functie als medewerker administratieve verwerking zouden aanvaarden. Daarnaast stimuleren de teammanagers taakrotatie of brengen neventaken aan zoals het bestellen van kantoorartikelen en het bijhouden van de voorraad. Ook deze managementinitiatieven zijn niet leeftijdsgerelateerd, maar hangen samen met de arbeidsmotivatie van de medewerker, of zoals een teammanager het verwoordt: *“Ik geloof er in dat het niet alleen nodig is vanaf die leeftijd, maar dat je mensen continu moet prikkelen, uitdagen en stimuleren om iets anders te doen dan wat ze altijd al doen. Dat begint wat mij betreft dus al voordat ze ‘oud’ zijn”*. Een enkele teammanager ondersteunt zijn initiatieven met eigen managementinformatie. Hij heeft een excel-bestand ingericht met kengetallen van zijn medewerkers en heeft daarin ook de POP opgenomen. *“POP koppel je ook terug naar P&O maar ik weet niet wat ze er mee doen”*. De 3^e echelonsmanager heeft eveneens een informatiesysteem, waarin hij kan zien welke opleidingen op welke afdelingen hebben plaatsgevonden en hoeveel mensen kennis hebben van een bepaalde applicatie. De reden daarvoor is niet primair het ontwikkelen van medewerkers maar kennismanagement in het belang van het bedrijf.

9.4. Beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht

De prioriteit voor door managers wenselijk geachte beleidsmaatregelen ligt het hoogst voor beleidsmaatregelen gericht op het faciliteren van vervroegde uittreding van oudere medewerkers en op ontwikkeling. De laagste prioriteit krijgen maatregelen gericht op het blokkeren/remmen van vervroegde uitstroom terwijl beleidsmaatregelen gericht op aanpassing van het werk een middenpositie innemen.

Er zijn geen grote verschillen tussen de beide eenheden girale services, met uitzondering van de hogere prioriteit die GSU geeft aan de wenselijkheid van maatregelen gericht op aanpassing van het werk. Er zijn wel grote verschillen tussen de kleinere eenheden onderling, hetgeen kan samenhangen met de kleine aantallen respondenten per eenheid maar ook met een reëel verschil in personeel, werkzaamheden en bijbehorende beleidswenselijkheden.

Tabel 9.3. Prioriteit beleidsmaatregelen die wenselijk worden geacht volgens managers. Schaal 1-5 (1=lage prioriteit, 5= hoge prioriteit)

Maatregelen gericht op:	Totaal	GSA	GSU	BIC	BPC	VEB
Ontwikkeling	4.2	4.1	4.4	4.3	3.8	4.5
Aanpassing	3.3	3.0	3.7	1.7	3.3	4.5
Blokkeren vervroegd uittreden	2.2	2.2	2.1	2.0	2.5	1.7
Faciliteren vervroegd uittreden	4.3	4.0	4.3	3.3	4.7	4.7

Een ander kenmerk is de veelheid van wenselijk geachte maatregelen. Hoe hoger de score op veelheid, hoe meer verschillende typen maatregelen wenselijk worden geacht en hoe meer kans dat bij de situatie van de individuele (oudere) medewerker passende maatregelen kunnen worden getroffen. Het oordeel van de managers over de veelheid van wenselijk geachte beleidsmaatregelen varieert blijkens Tabel 9.4 tussen niet veel/weinig en veel.

Tabel 9.4. Veelheid van wenselijk geachte beleidsmaatregelen volgens managers. Schaal 1-5 (1=heel weinig, 5= heel veel maatregelen)

	Totaal	GSA	GSU	BIC	BPC	VEB
Veelheid	3.5	3.3	3.6	2.8	3.5	3.8

Wenselijk beleid is wat betreft de geïnterviewde teammanagers niet ‘ouderenbeleid’ maar een evenwichtig leeftijdsbewust personeelsbeleid waarin voor specifieke leeftijdscategorieën en hun belangen een passend personeelsbeleid ontwikkeld wordt. Over de voor oudere werknemers wenselijke beleidsmaatregelen is in de interviews gesproken in het licht van de verwachting dat het kabinet Balkenende vervroegd uittreden zal bemoeilijken en langer doorwerken tot 65 jaar tot regel zal maken. Het grote probleem dat de teammanagers verwachten ligt op het vlak van motivatieproblemen. “Een oudere medewerker denkt vaak, ik hoef nog maar een jaartje of 5, het zal mijn tijd wel duren. Dus als je dat met 5 jaar verlengt, is het veel. Ik heb niet zomaar een oplossing voor iemand die hier langer moet zitten. Ik zou met die mensen een gesprek aangaan en met hen willen kijken waar dan wel een uitdaging zit, of dat verandering is of juist niet, en met hen willen kijken of dat binnen het aanbod van werk te regelen is. Maar er zijn geen maatregelen ten behoeve van de inzetbaarheid die meer aandacht zouden moeten krijgen”.

Een ander probleem dat aandacht van de managers vraagt, is dat het gat groter wordt tussen wat een persoon nog kan en wat die zou moeten kunnen. Het zou kunnen zijn dat beleidsmaatregelen zoals ontwikkeling en interne doorstroom niet voldoende zijn. *“Het is niet voor iedereen weggelegd om maar tot in de eeuwigheid te blijven groeien, daar zit wel een plafond aan. Tegelijkertijd is er een ontwikkeling dat de eisen die aan medewerkers gesteld worden snel veranderen door de snelle veranderingen in onze buitenwereld. Er zijn ook steeds minder financiële mogelijkheden om naast een minder functionerende medewerker een uitzendkracht of een andere medewerker te zetten. Soms moet je met elkaar concluderen dat een persoon niet aan de verwachtingen van de functie kan voldoen. Maar omdat het interne vacaturebestand klein is, is de kans op interne doorstroom zeer klein en stuur je dus eigenlijk op beëindiging van de baan aan”*. Een ander manager gaat nog een stap verder en stelt dat het last in first out principe zal moeten worden afgeschaft.

9.5. Discrepancies tussen werkelijk en wenselijk beleid

Het antwoord op de vraag of actuele beleidsaandacht en wenselijke beleidsaandacht met elkaar overeenkomen, zal gegeven worden op basis van een vergelijking tussen de relatieve prioriteitsvolgorde van beleidsmaatregelen in het actuele beleid en van wenselijk geachte beleidsmaatregelen. Vanwege het aantal respondenten beperken we ons tot de organisatie als geheel en de grote eenheden GSA en GSU.

Tabel 9.5. Vergelijking prioriteit wenselijk geachte beleidsmaatregelen en actuele maatregelen.

Prioriteit	Totaal		GSA		GSU	
	actueel beleid	wenselijk beleid	actueel beleid	wenselijk beleid	actueel beleid	wenselijk beleid
1	Ontwikkeling	Faciliteren	Ontwikkelen	Ontwikkelen	Ontwikkelen	Ontwikkelen
2	Faciliteren	Ontwikkelen	Aanpassen	Faciliteren	Aanpassen	Faciliteren
3	Aanpassen	Aanpassen	Faciliteren	Aanpassen	Faciliteren	Aanpassen
4	Blokkeren	Blokkeren	Blokkeren	Blokkeren	Blokkeren	Blokkeren

Bij een vergelijking voor de organisatie als geheel van de prioriteit die bepaalde beleidsmaatregelen volgens managers krijgen in het actuele beleid en de prioriteit die ze krijgen toegekend als wenselijke maatregelen, is er een licht verschil in relatieve prioriteitsvolgorde. De hoogste prioriteit in wenselijk beleid krijgen maatregelen gericht op faciliteren van vervroegd uittreden, de hoogste prioriteit in actueel beleid krijgen maatregelen gericht op ontwikkeling van medewerkers. Het verschil in prioriteitswenselijkheid is overigens zeer klein, maar het faciliteren van vervroegd uittreden wordt tenminste even wenselijk geacht als ontwikkeling terwijl op dit moment ontwikkelingsgerichte maatregelen meer prioriteit hebben dan maatregelen voor het faciliteren van vervroegd uittreden. Er is verder geen verschil tussen actuele en wenselijke prioriteiten: de laagste prioriteit krijgen maatregelen gericht op het blokkeren/remmen van vervroegd uittreden. De tussenpositie wordt ingenomen door maatregelen gericht op het aanpassen van het werk.

Bij een vergelijking van de prioriteit voor maatregelen voor de eenheden GSA en GSU blijkt dat de hoogste prioriteit in actueel en wenselijk beleid wordt toegekend aan ontwikkeling en de laagste prioriteit aan het blokkeren/remmen van vervroegd uittreden. Interessant is dat de prioriteiten voor aanpassing van het werk en faciliteren van vervroegd uittreden in actueel beleid en wenselijk geacht beleid omkeren. Deze omkering van prioriteitsvolgorde zou kunnen samen hangen met de situatie voor de komende jaren waarin de organisatie moet afslanken en kantelen.

9.6. Beleidspercepties van managers en medewerkers

Op het niveau van de organisatie als geheel en de afzonderlijke eenheden wordt hierna beschreven in hoeverre de managers en de oudere medewerkers hetzelfde beeld hebben van de uitvoering van het beleid. Bij deze beschrijving wordt eerst aandacht besteed aan de acties van managers gericht op attentie en steun voor oudere medewerkers bij het functioneren in hun huidige functie, en vervolgens op acties van managers gericht op begeleiding bij verandering en beëindiging van functie.

Tabel 9.6. Mate waarin managers bepaalde typen activiteiten ten aanzien van oudere medewerkers op hun afdeling ondernemen en mate waarin dit door oudere medewerkers als zodanig wordt herkend. Scores op schaal 1-5 (1=nooit, 5=altijd)

		totaal	GSA	GSU	BIC	BPC	VEB
Steun in huidige functie	Manager	3.9	3.7	4.0	4.6	4.0	3.7
	Medewerker	3.3	3.5	3.1	3.5	3.1	3.1
Begeleiding bij beëindiging Functie	Manager	3.2	3.3	3.2	3.5	3.2	3.1
	Medewerker	2.6	2.7	2.3	2.6	2.6	1.9

Zowel voor de organisatie als geheel als voor de afzonderlijke eenheden blijkt duidelijk dat het oordeel van de manager over de acties die hij onderneemt positiever is dan van de oudere medewerkers zelf. Dit geldt op het vlak van de attentie en steun in de huidige functie van oudere medewerkers, wat managers naar hun eigen oordeel vaak tot altijd doen terwijl dit volgens oudere medewerkers soms gebeurt. Op het vlak van de begeleiding bij verandering en beëindiging van de huidige functie oordelen managers dat zij dit soort acties soms ondernemen terwijl oudere medewerkers veeleer menen dat dit zelden/soms gebeurt. Er zijn verschillen tussen de eenheden in de mate waarin het oordeel van managers en oudere medewerkers uit elkaar ligt. Behalve met specifieke omstandigheden die verschillen tussen de eenheden, kan het verschil tussen het oordeel van managers en het oordeel van oudere medewerkers ook samenhangen met enkele algemene factoren. Ten eerste valt hierbij te denken aan het feit dat managers hun acties niet ondernemen als uitvloeisel van een ouderenbeleid maar als uitvloeisel van de aandacht die ze voor medewerkers als individu (zeggen te) hebben; het kan zijn dat de acties van de managers daardoor minder als ‘beleid’ herkenbaar zijn voor de oudere medewerkers zelf. Ten tweede is het waarschijnlijk dat acties op het vlak van begeleiding bij verandering en beëindiging van de huidige functie (voor een deel) uitgevoerd worden door de afdeling P&O en het interne mobiliteitsbureau en niet/minder door de eigen leidinggevende, waardoor oudere medewerkers deze acties niet herkennen als acties (afkomstig) van hun eigen leidinggevende. Tenslotte lijkt het niet onwaarschijnlijk dat een deel van de discrepantie te maken heeft met het feit dat de managers aan hun oudere medewerkers soms ‘een onwelkome boodschap’ verkondigen. In de interviews wijzen alle teammanagers op de zorgcultuur die tot voor kort dominant is geweest in de organisatie. *“Veel medewerkers zijn binnengehaald met de belofte van lifetime employment en krijgen halverwege te horen dat we daar niet meer aan doen, waardoor die zich ‘belazerd’ voelen. Bovendien hield deze zorgcultuur in “de medewerkers hoeven niet te denken, dat doen wij wel voor ze en als ze dan in die richting gaan dan belonen wij ze” terwijl er nu wel ineens verantwoordelijkheid bij de mensen zelf wordt neergelegd (zoals bij de POP). Dat ze nu ineens een andere rol moeten spelen, daar hebben veel mensen problemen mee”*. Deze konstateringen van de teammanagers die de onwelkome boodschap van onzekerheid en eigen verantwoordelijkheid aan de medewerkers brengen, kunnen zich vertalen in een negatievere beoordeling van de oudere medewerkers.

9.7. Kenmerken van managers en medewerkers die van belang zijn voor het beleid

Bij aanvang van het onderzoek zijn enkele verwachtingen geformuleerd met betrekking tot factoren die van belang (zouden kunnen) zijn voor het beleid. In deze paragraaf wordt gezien of de gegevens ondersteuning bieden voor deze verwachtingen. Eerst wordt nagegaan of er een samenhang bestaat tussen bepaalde managerkenmerken en beleid, vervolgens of er een samenhang bestaat met bepaalde kenmerken van de oudere medewerkers.

9.7.1. Managerkenmerken

Bij de vraag welke managerkenmerken van belang zijn voor het ouderenbeleid bestonden enkele verwachtingen. Ten eerste dat ongunstige attitudes van managers ten aanzien van het aandeel van oudere werknemers in de personeelssamenstelling van hun afdeling samenhangen met (a) beleidsaandacht voor, en (b) activiteiten gericht op het faciliteren van vervroegd uittreden. Ten tweede dat positieve attitudes van managers ten aanzien van oudere werknemers samenhangen met behoudgerichte activiteiten van managers in de vorm van ontwikkeling en aanpassing. Ten derde dat de door de manager gevoelde druk om oudere werknemers te laten uitstromen samenhangt met de gepercipieerde prioriteit voor uitstroombalanceren en met zijn eigen activiteiten gericht op het faciliteren van vervroegd uittreden. Tenslotte bestond de verwachting dat ook de mate waarin managers beschikken over vaardigheden om oudere medewerkers te begeleiden van belang zou zijn.

Tabel 9.7 laat zien dat de managers het in grote mate eens zijn met de stelling “ik vind het belangrijk dat op mijn afdeling zowel jongere als oudere medewerkers werkzaam zijn”. Een teammanager lichtte in het interview toe dat hij graag een evenwichtige leeftijdsopbouw wil ‘omdat medewerkers elkaar in sociaal opzicht aanvullen, elkaar begrijpen en opvangen bij geboorte en overlijden, maar ook omdat een evenwichtig team goed is voor de continuïteit en het behoud van kennis’.

Met de stelling dat verschillen in leeftijd niet zo belangrijk zijn, zijn de managers van sommige afdelingen het eens (GSU en VEB) maar van andere het oneens (BIC en BPC). De wenselijkheid van een meerderheid van jongeren krijgt adhesie van managers uit de eenheden BIC en VEB; de wenselijkheid van een meerderheid van ouderen wordt niet ondersteund.

Tabel 9.7. Voorkeur van managers voor ideale leeftijdsopbouw van hun afdeling. Schaal 1-5 (1=helemaal oneens, 5=helemaal eens)

	totaal	GSA	GSU	BIC	BPC	VEB
Zowel jongeren als ouderen	4.7	4.9	4.5	5.0	4.5	4.5
Meerderheid van jongeren	2.8	2.6	2.2	4.0	3.0	4.5
Verschillen in leeftijd niet zo belangrijk	3.1	2.7	3.8	2.0	2.0	4.5
Meerderheid van ouderen	2.1	2.0	2.5	2.0	2.0	1.5

De ongunstige attitudes van managers ten aanzien van het aandeel oudere medewerkers in hun afdeling is in eerder onderzoek geoperationaliseerd als een piramide met een meerderheid (basis) van jongeren en een minderheid (top) van ouderen. Wanneer de samenhang tussen deze voorkeur (meerderheid van jongeren) en de door managers wenselijk geachte maatregelen wordt nagegaan, blijkt slechts een zeer zwak niet significant verband ($r=.137$) tussen deze voorkeur en de wenselijkheid van het faciliteren van vervroegde uitstroom.

De ongunstige attitude van managers ten aanzien van het aandeel ouderen in hun afdeling hangt niet samen met de eigen acties van managers in de zin dat zij meer steun zouden geven aan ouderen bij verandering van hun huidige functie (om hen kwijt te raken). De samenhang is zwak ($r=-.177$) en niet significant.

Gunstige attitudes van managers over ouderen – in de zin van een voorkeur voor een meerderheid van oudere werknemers op de eigen afdeling – blijken niet samen te hangen met een gepercipieerde prioriteit voor de wenselijkheid van op ontwikkeling en aanpassing gerichte beleidsmaatregelen. De samenhang met een prioriteit voor de wenselijkheid van op ontwikkeling gerichte beleidsmaatregelen is zwak ($r=-.318$) en er is geen enkel verband met de prioriteit voor op aanpassing gerichte maatregelen.

De attitudes van managers in de vorm van stereotypen over oudere werknemers betreffen het veronderstelde gebrek aan flexibiliteit en het negatieve oordeel over de productiviteit van oudere werknemers. Tabel 9.8 laat zien dat het oordeel van de managers over de flexibiliteit van ouderen neutraal tot licht negatief is en het oordeel over de productiviteit van ouderen neutraal tot licht positief. In de interviews doen de teammanagers uitspraken die deze bevindingen illustreren, zoals de volgende: *“er zitten hier mensen met hele lange dienstverbanden die al heel veel hebben meegemaakt en nu bij de nieuwe reorganisatie zeggen: ‘dat hebben we al gehad... oude wijn in nieuwe zakken...’”* en *“je houdt er wel rekening mee dat ze iets minder snel werken en leren, maar daar staan weer andere dingen tegenover, zoals de positieve bijdrage aan de sfeer en het minder gevoelig zijn voor roddels, en er zijn ook ouderen die zeggen ‘ik heb al zoveel veranderingen meegemaakt, de komende drie kan ik er ook nog wel bij hebben’, dus het hangt heel erg af van de persoon”*.

De tabel laat tevens zien dat een verhoudingsgewijs negatiever oordeel van de managers van een bepaalde eenheid over de flexibiliteit van ouderen niet persé samengaat met een eveneens negatiever oordeel over de prestaties die zij leveren (zie de scores voor GSU, BPC en VEB).

Tabel 9.8. Attitude van managers ten aanzien van de flexibiliteit en prestaties van ouderen. Schaal 1-5 (1=zeer positiefs, 5= zeer negatief)

	Totaal	GSA	GSU	BIC	BPC	VEB
Flexibiliteit	3.2	2.9	3.3	3.7	3.7	3.5
Prestaties	2.7	2.8	2.5	3.7	2.8	2.6

Wanneer de manager-attitudes ten aanzien van de flexibiliteit en prestaties van ouderen worden samengevoegd en de samenhang wordt nagegaan met bepaalde beleidsmaatregelen en eigen manager-acties kan een uitspraak worden gedaan over de geformuleerde verwachtingen. Er blijkt geen of slechts zeer beperkte steun voor de verwachting dat een ongunstige attitude van managers over ouderen samenhangt met beleidsaandacht voor en eigen acties gericht op het faciliteren van vervroegd uittreden. Voor alle managers samen blijkt er een (zeer) zwakke samenhang tussen negatievere stereotype opvattingen van managers over ouderen en (a) de gepercipieerde prioriteit in het beleid voor het faciliteren van uitstroom ($r=.109$), en (b) de eigen manager-activiteiten op het vlak van steun voor ouderen bij verandering en beëindiging van de huidige functie ($r=.312$). De gevonden samenhangen zijn niet significant.

De verwachting dat positieve attitudes van managers samenhangen met een gepercipieerde prioriteit voor beleidsmaatregelen gericht op ontwikkeling en aanpassing wordt niet gesteund. De samenhang met de prioriteit voor ontwikkelingsgerichte maatregelen is zwak en tegengesteld aan de verwachting ($r=.213$) en de samenhang met op aanpassing gerichte maatregelen is zeer zwak ($r=-.130$).

De managers van de verschillende eenheden ervaren nauwelijks een druk vanuit de organisatie of de oudere werknemers zelf om vervroegd uit te stromen. In het interview met

een teammanager die veel oudere medewerkers in zijn team heeft, blijkt echter dat er onder hen wel zijn die zich als remplacant hebben aangemeld en die *‘gewoon zitten te popelen om er uit te kunnen. We praten daar openlijk over en ik heb tegen een gezegd dat ik hem graag nog een tijdje zou willen houden. Maar hij wil er toch graag uit en dat heb ik te respecteren’*. Er blijkt, anders dan verwacht, een matig negatieve samenhang tussen de door managers ervaren uitstroomdruk en de gepercipieerde prioriteit voor uitstroomfacilitering. Dat wil zeggen dat managers die een hogere prioriteit voor uitstroomfacilitering percipiëren een minder hoge uitstroomdruk ervaren, of andersom, dat managers die een hogere uitstroomdruk ervaren een minder hoge prioriteit voor uitstroomfacilitering percipiëren. Statistisch zijn beide interpretaties van de gevonden matige samenhang mogelijk. De gevonden samenhang is niet significant. Alleen voor de eenheid GSA is de samenhang wel significant ($r=-,902$, $p<.05$) terwijl voor de eenheid GSU het verband afwezig is.

De samenhang tussen de door de managers ervaren uitstroomdruk enerzijds en hun eigen acties op het vlak van aandacht en steun voor hun oudere medewerkers in de huidige functie resp. op het vlak van begeleiding bij verandering en beëindiging van de huidige functie anderzijds is zeer zwak ($r=.184$ resp. $r=.146$) en niet significant.

Concluderend valt op dat de managers genuanceerde opvattingen hebben over de ideale leeftijdssamenstelling van het personeel op hun afdeling (zowel jongeren als ouderen) en vrij neutraal zijn in hun attitudes ten aanzien van de flexibiliteit en produktiviteit van ouderen. Zij ervaren tevens nauwelijks uitstroomdruk. Deze attitudes en percepties van de managers hangen niet of slechts zwak samen met de gepercipieerde prioriteit voor bepaalde beleidsmaatregelen of met eigen acties van de manager op het vlak van attentie en steun voor oudere medewerkers in hun huidige functie en op het vlak van begeleiding bij verandering of beëindiging van hun huidige functie.

Voorzover managers een bepaalde beleidsruimte hebben, wordt er door hen dus niet specifiek gebruik van gemaakt ten behoeve van bepaalde acties en gestuurd door bepaalde attitudes en percepties. Overigens ervaren de managers gemiddeld hun beleidsruimte als vrij beperkt (op een schaal van 1-5 met 1=zeer weinig en 5=zeer veel, scoren managers van GSA en GSU respectievelijk 2.5 en 2.4). In de interviews blijken de managers over de beleidsruimte die zij hebben verschillend te oordelen. Eén teammanager vindt dat hij *‘met starre regeltjes zit en overal staan regels voor’*. Als voorbeelden noemt hij dat hij geen regeling mag aanbieden aan de twee medewerkers die willen uitstromen vanwege de regelgeving binnen de organisatie, maar ook dat hij geen aanbieders van opleidingen mag uitzoeken omdat de organisatie met preferred suppliers werkt. Andere teammanagers ervaren wel dat de beleidsruimte die zij hebben in financiële zin beperkter is geworden. De fte-inzet waarmee het werk gedaan moet worden, beperkt de mogelijkheid om naast een minder functionerende medewerker een andere medewerker of een uitzendkracht te zetten. Maar een teammanager stelt dat *‘er natuurlijk een heleboel grenzen zijn maar ik ben nog nooit terug gefloten en tot nu toe lijkt het dat het als prettig wordt ervaren als je dingen oppakt buiten je verantwoordelijkheidsgebieden’*. Een heel ander aspect van de ruimte die twee teammanagers ervaren, is het gebrek aan tijd om met alle individuele medewerkers gesprekken te voeren. Om toch met iedereen frequent contact te hebben, worden ook de lunch en (incidentele) teamsessies benut.

De managers beoordelen hun eigen competenties om oudere werknemers te begeleiden als vrij goed (3.8 op een schaal van 1-5 met 1=in het geheel niet competent en 5=zeer competent). In de interviews geven de teammanagers ook aan dat zij in het algemeen goed in staat zijn in gesprek te gaan met (oudere) medewerkers. Zij hebben wel moeite met een defensieve en negatieve houding en zouden graag willen leren hoe daar doorheen te komen. De beide jonge teammanagers ervaren niet hun leeftijd als een handicap in hun gesprekken met ouderen maar merken wel een verschil in ervaring die het soms lastig maakt om met een

oudere te praten en hen te begrijpen. Daarbij speelt ook een verschil in achtergrond, opleidingsniveau en ambitieniveau een rol.

De steun vanuit de organisatie (collega-leidinggevend, personeelsadviseur, hulpmiddelen) beoordelen de managers als variërend tussen niet weinig/veel tot veel. De ervaringen van de teammanagers zijn in dit opzicht erg verschillend. De ene teammanager heeft een leidinggevende met wie hij wekelijks alles doorneemt en die zelf de sociale aspecten hoog in het vaandel heeft staan. Een andere teammanager heeft een leidinggevende die het wel over de harde targets heeft maar erg weinig over de personeelskant. Nog weer een andere teammanager had een leidinggevende die weinig te bieden had als coach maar heeft gebruik gemaakt van de ruimte om zelf naar een externe coach te gaan. In het algemeen bestaat er behoefte aan meer mogelijkheden voor intervisie en het hebben van een uitlaatklep bij collega-leidinggevend. De ene teammanager meent dat je die ruimte zelf moet zoeken, de ander ervaart het ontbreken ervan als een gemis aan aandacht van de organisatie. Ook het oordeel over de steun vanuit P&O is gedifferentieerd. De een vindt dat trainingen van managers goed geregeld zijn. Het jaarlijkse opleidingstraject voor leidinggevend met thema's als coachend leiderschap en the art of management getuigt van aandacht voor de teammanagers, maar er wordt ook behoefte aan een aanvulling in de vorm van kleinschalige intervisie gesignaleerd. De overtuiging is er dat als er een beroep gedaan zou worden op specifieke advisering (over ouderenbeleid), P&O ook op weg zou kunnen helpen. Maar een enkele teammanager ervaart andersom niet dat P&O zelf het initiatief neemt om mee te denken - behalve in de vorm van een nieuw instrument zoals de POP - en ervaart een gemis aan aandacht in de organisatie voor de ontwikkeling van managers.

9.7.2. Kenmerken van de oudere medewerkers

In de onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de pull-factoren zoals de oudere respondenten in het onderzoek die ervaren en van de push-factoren, die zijn uitgesplitst in ervaren uitstroomdruk tengevolge van veranderingen in het werk met consequenties voor eigen kennis en ervaring en werkcontacten, en uitstroomdruk ten gevolge van belasting.

Tabel 9.9. Overzicht van pull-factoren en push-factoren zoals ervaren door oudere medewerkers. Schaal 1-5 (1=ervaart nauwelijks pull/push-factoren, 5=ervaart veel pull/push-factoren).

	Totaal	GSA	GSU	BIC	BPC	VEB
Pullfactoren	3.7	3.8	3.7	3.9	3.5	4.2
Push: gevolgen van veranderingen	2.6	2.6	2.5	2.8	2.7	2.2
Push: belasting	2.2	2.2	2.3	2.2	2.1	2.2
N=	75	33	21	5	14	2

Uit Tabel 9.9 blijkt dat de pull-factoren sterker aanwezig zijn dan de push-factoren. Anders gezegd, het zijn vooral de aantrekkelijkheden van het leven buiten het werk die de medewerkers naar vervroegde uittreding trekken. Er is in dat opzicht weinig verschil tussen de oudere medewerkers van de diverse eenheden. Ook de teammanagers hebben ervaring met dergelijke pull-factoren bij hun oudere medewerkers, zoals de manager die een oudere graag nog langer zou willen houden maar te horen kreeg dat deze zijn tijd graag aan zijn huisje in Frankrijk en aan zijn kleinkind wilde besteden.

Bij de push-factoren zijn de gevolgen die ervaren worden vanwege veranderingen in het werk in enige mate aanwezig. Het gaat daarbij om het inkrimpen van het eigen netwerk van mensen met wie ervaringen worden uitgewisseld, de wijzigingen in de eigen functie en de mate waarin eigen kennis en vaardigheden voldoende en bruikbaar zijn en bijgehouden worden alsmede de eigen appreciatie van de veranderingen in het werk.

Bij de push-factoren is tenslotte sprake van belasting die in geringe mate worden ervaren. Bij uitsplitsing van de ervaren belasting blijkt dat geestelijke belasting relatief vaak ervaren wordt (3.3 op een schaal van 1-5), emotionele belasting soms (score 1.9) en fysieke belasting vrijwel nooit (score 1.4). Er is hierbij vrijwel geen verschil tussen de diverse eenheden.

De verwachting is dat er een samenhang is tussen de door de oudere medewerkers ervaren push-factoren en de acties van de managers op het vlak van de attentie en steun voor medewerkers in hun huidige functie en op het vlak van de begeleiding bij verandering en beëindiging van de huidige functie. Deze verwachting wordt niet gesteund: er is geen of hooguit een zeer zwakke samenhang tussen de diverse vormen van push-factoren en de door de managers ondernomen acties. Ook de verwachting dat er een samenhang zou zijn tussen de diverse vormen van push-factoren en de door managers gepercipieerde prioriteit voor bepaalde typen beleidsmaatregelen (ontwikkeling, aanpassing, uitstroom blokkeren of faciliteren) in het huidige beleid wordt niet gesteund.

9.8. Conclusies

Geen van de onderscheiden typen maatregelen heeft een hoge prioriteit in het huidige beleid van de organisatie. Op ontwikkeling van werknemers gerichte maatregelen hebben relatief de hoogste prioriteit en het remmen van vervroegd uittreden heeft de laagste prioriteit. De prioriteit die aan de wenselijkheid van verschillende beleidsmaatregelen wordt toegekend, ligt veel hoger. De hoogste prioriteit geven managers aan maatregelen gericht op het faciliteren van vervroegd uittreden en op ontwikkeling van medewerkers. Het minst wenselijk worden maatregelen gericht op het blokkeren van vervroegd uittreden geacht. Er is een lichte discrepantie tussen de prioriteit voor bepaalde maatregelen in het actuele beleid en de prioriteit waarmee ze wenselijk worden geacht. De relatief hoogste prioriteit in wenselijk beleid krijgen maatregelen gericht op het faciliteren van vervroegd uittreden, terwijl de hoogste prioriteit in actueel beleid ligt bij maatregelen gericht op ontwikkeling. Managers oordelen aanzienlijk positiever over de mate waarin zij acties ondernemen ten behoeve van hun oudere medewerkers dan de medewerkers zelf. Gemiddeld genomen zijn de oudere medewerkers gematigd positief over de mate van steun in hun huidige functie en matig negatief/neutral over de begeleiding bij verandering van de huidige functie. Het blijkt dat de managers genuanceerde opvattingen hebben over de ideale leeftijdsamenstelling van het personeel op hun afdeling: zij geven de voorkeur aan zowel jongeren als ouderen. Tevens blijkt dat managers neutraal zijn in hun attitudes ten aanzien van de flexibiliteit en de produktiviteit van ouderen. De attitudes van managers blijken geen of slechts een (zeer) zwakke samenhang te vertonen met bepaalde beleidsmaatregelen. Medewerker-kenmerken die van belang (kunnen) zijn voor leeftijdsbewust personeelsbeleid: pull-factoren worden door oudere werknemers sterk ervaren, en bij de push-factoren zijn er wel gevolgen van veranderingen in het werk die de medewerkers ook in enige mate ervaren als duwer in de richting van vervroegd uittreden. Belasting in het werk wordt nauwelijks als push-factor gevoeld, er is wel sprake van enige mate van geestelijke belasting door het werk.

Samenvattend overzicht beleidskarakteristieken

Topics	.
1a. Beleidsrealisatie	Geen enkel type beleidsmaatregel heeft hoge prioriteit Relatief hoogste prioriteit voor ontwikkeling (2.8) Er worden weinig verschillende maatregelen toegepast (2.3)
1b. Beleidswenselijkheid	Hoge prioriteit voor faciliteren vervroegd uittreden (4.3) en ontwikkeling (4.2); laagste prioriteit voor blokkeren uittreden (2.2) Enige mate van veelheid van wenselijke maatregelen (3.5)
1c. Beleidsdiscrepantie	Licht verschil in relatieve prioriteitsvolgorde: faciliteren van vervroegd uittreden wordt tenminste even wenselijk geacht als ontwikkeling; ontwikkeling hoogste prioriteit in actueel beleid
1d. Overige beleidsinfo	Informatie is gedeeltelijk beschikbaar
2a. Beleidsperceptie 50+ mbt attentie & steun	Soms
2b. Beleidsperceptie managers mbt steun	Vaak
2c. Actor-overeenkomst mbt attentie en steun	Managers positiever dan medewerkers
2d. Beleidsperceptie 50-plussers mbt begeleiding beëindiging functie	Zelden/soms
2e. Beleidsperceptie managers mbt begeleiding beëindiging functie	Soms
2f. Actor-overeenkomst mbt beëindiging functie	Managers positiever dan medewerkers
3a. Managerskenmerken mbt attitudes	Sterke voorkeur voor jongere én oudere medewerkers (4.7) Neutrale score op stereotype oordelen over ouderen (3.0) Nauwelijks perceptie van uitstroomdruk
3b. Managerskenmerken mbt vaardigheid	Eigen competenties worden als vrij goed beoordeeld (3.8)
3c. 50plussers-kenmerken mbt uitstroompreferentie	Behoeft om vervroegd uit te stromen neemt toe met leeftijd; na 59 jaar zwakker
3d. 50plussers-kenmerken mbt pushfactoren	Enige mate van push vanwege veranderingen in werk met gevolgen voor kennis, ervaring en contacten (2.6) Geringe mate van push vanwege belasting (2.2)
3e. 50plussers-kenmerken mbt pullfactoren	Pull factoren zijn redelijk sterk aanwezig (3.7)
3f. overige actorgebonden kenmerken	Managers ervaren beleidsruimte als vrij beperkt Managers ervaren steun vanuit organisatie als variërend tussen niet weinig/veel en veel

Hoofdstuk 10. Beantwoording onderzoeksvragen

10.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen beantwoord die bij aanvang van het onderzoek zijn geformuleerd. Tevens wordt middels statistische analyse nagegaan of de enquêtegegevens op organisatie-overstijgend niveau ondersteuning bieden voor de verwachtingen die bestonden ten aanzien van de resultaten. Daarbij is voor interpretatie ook geput uit de informatie die verkregen is door interviews. Bij de weergave van de statistische resultaten zal geaggregeerd worden naar het niveau van de sector: dit betekent dat de scores van de managers uit het schildersbedrijf samengevoegd zullen worden, evenzo de scores van de managers uit de grafimedia sector en zo verder. De gegevens per sector zullen vergeleken worden met de scores van alle managers samen. Datzelfde zal ook gebeuren bij de gegevens van de oudere medewerkers.

De onderzoeksvragen worden beantwoord op basis van alle gegevens die in het onderzoek – zowel pilotonderzoek als hoofdonderzoek – verzameld zijn, maar omdat de operationalisatie van sommige concepten in het hoofdonderzoek verschilt van het pilotonderzoek kunnen soms alleen de gegevens gebruikt worden van de sectoren (grafimedia, groothandel en financiële dienstverlening) die aan het hoofdonderzoek hebben deelgenomen.

Paragraaf 10.2 behandelt het werkelijk ouderenbeleid en paragraaf 10.3 het wenselijk ouderenbeleid terwijl paragraaf 10.4 nagaat of er een discrepantie bestaat tussen beide.

Paragraaf 10.5 beschrijft de beleidspercepties van betrokken actoren. De kenmerken van managers en 50-plus medewerkers die van belang (kunnen) zijn voor ouderenbeleid komen aan de orde in paragraaf 10.6 en 10.7. Paragraaf 10.8 vat de conclusies samen.

10.2. Werkelijk beleid

De vraag die in deze paragraaf beantwoord wordt, luidt: is de strategische hoofdlijn inzake ouderenbeleid in de praktijk behoudgericht of vertrekgericht, en welke typen beleidsmaatregelen worden in de praktijk van arbeidsorganisaties het meest gerealiseerd?

De verwachtingen met betrekking tot de typen beleidsmaatregelen waren:

1. De strategische hoofdlijn inzake ouderenbeleid in de praktijk is vertrekgericht.
2. Van de vertrekgerichte beleidsmaatregelen krijgen in de praktijk niet uitstroom-blokkerende maatregelen aandacht maar uitstroom-faciliterende maatregelen.
3. Van de behoudgerichte beleidsmaatregelen krijgen in de praktijk niet ontwikkelingsmaatregelen aandacht maar aanpassingsmaatregelen.
4. De werkelijke aandacht voor ouderenbeleidsmaatregelen is a. gering, en b. eenzijdig.

Bij de strategische hoofdlijn van ouderenbeleid in de praktijk gaat het om een globale karakteristiek van de doelgerichtheid in het werkelijk beleid. In het hoofdonderzoek is deze karakteristiek vastgesteld aan de hand van de doelgerichte, in casu behoud- of vertrekgerichte bezigheden van de managers. Op een 5-punts schaal met 1=vertrek sterk gestimuleerd en 5=behoud sterk gestimuleerd, blijkt de strategische hoofdlijn precies tussen beide uitersten in te liggen (score 3.01). Verwachting 1 krijgt dus geen ondersteuning.

Bij nadere beschouwing blijkt dat managers differentiëren bij hun bezigheden in relatie tot verschillende categorieën medewerkers. Tabel 10.1 laat zien dat er sprake is van een gemengd beleid van zowel vertrekgerichte als behoudgerichte inspanningen van managers.

Tabel 10.1. Globale beleidsstrategie **per item** over grafimedia, groothandel en financiële dienstverlening, alle managers samen: 1= vertrek sterk gestimuleerd, 5 = behoud sterk gestimuleerd

	N	Minimum	Maximum	Gemiddeld	Std. Deviation
50 plussers die beter presteren	41	2	5	3.88	.81
50 plussers die slechter presteren	41	1	4	2.02	.79
50 plussers die breder inzetbaar zijn	41	2	5	3.49	.78
50 plussers die beperkter inzetbaar zijn	41	1	5	2.63	.80
50 plussers met hogere salarissen	40	1	5	3.05	.68
50 plussers met lagere salarissen	39	2	5	3.15	.54
50 plussers met een lagere arbeidsmotivatie	41	1	4	1.71	.90
50 plussers met een hogere arbeidsmotivatie	41	2	5	4.02	.85
50 plussers die beter zijn bijgeschoold	41	2	5	3.44	.71
50 plussers die slechter zijn bijgeschoold	41	1	5	2.68	.69
Globaal	41	2	4	3.01	.37

In Tabel 10.1 valt op dat differentiatie tussen vertrekgerichte en behoudgerichte inspanningen van managers met name plaats vindt in relatie tot de motivatie en het presteren van 50-plus medewerkers. Het werkelijk beleid op de werkvloer is dus gemengd en de activiteiten van managers zijn gedifferentieerd naargelang bepaalde kenmerken van 50-plus medewerkers.

Van de strategische hoofdlijn op de werkvloer bezien we nu de beleidsmatige aandacht die managers op het niveau van de organisatie constateren voor een viertal strategische varianten.

Tabel 10.2. Aandacht voor strategische varianten van beleidsmaatregelen in de diverse sectoren. Scores op een schaal van 1-5, met 1 = zeker geen prioriteit en 5 = zeker wel prioriteit.

	n max	Ontwikkeling	Aanpassing	Blokkeren	Faciliteren	Veelheid (somscore gemiddelden)
BVE	21	2.45 .76	2.25 .84	1.95 .58	2.61 .78	9.16
Gemeente	28	2.21 .93	2.04 .91	1.78 .77	2.18 .90	8.15
Schildersbedrijf	7	2.33 1.81	2.06 1.74	1.72 1.56	1.14 .90	6.26
Grafimedia	10	2.63 .79	2.19 .56	1.70 .51	2.13 .65	8.55
Groothandel	15	2.47 .75	2.69 .80	2.11 .70	2.87 1.01	10.13
Financiële dienstverlening	20	2.65 .72	2.44 .76	1.96 .73	2.63 .94	9.33
Alle organisaties	101	2.46 .90	2.24 .88	1.87 .75	2.35 .94	8.87

De vier typen beleidsmaatregelen die in Tabel 10.2 onderscheiden worden, zijn maatregelen gericht op behoud van oudere werknemers in de vorm van ontwikkeling (opleiding, taakrotatie, mobiliteit en dergelijke) en aanpassing van het werk, en maatregelen gericht op vertrek in de vorm van blokkeren/remmen of faciliteren van vervroegd uittreden. Rekening houdend met de waarden van de scores (1 = zeker geen prioriteit en 5 = zeker wel prioriteit) is met Tabel 10.2 over alle organisaties vast te stellen dat geen type beleidsmaatregel prioriteit in beleidsaandacht (score 3 of hoger) heeft.

Bij de behoudgerichte maatregelen krijgen, afgaande op de volgorde van de scores, ontwikkelingsmaatregelen net iets minder geen respectievelijk net iets meer aandacht dan de aanpassingsmaatregelen. De groothandel vormt hierop een uitzondering; hier krijgen aanpassingsmaatregelen net iets meer beleidsaandacht dan ontwikkelingsmaatregelen. Bij de vertrekgerichte maatregelen valt op dat voor geen van de beleidsmaatregelen prioriteit in beleidsaandacht gegeven wordt. Afgaande op de relatieve volgorde van typen vertrekgerichte maatregelen krijgen uitstroom faciliterende maatregelen iets meer prioriteit dan blokkerende maatregelen, behalve in het geval van de schilders (daar krijgen blokkerende maatregelen iets meer prioriteit dan faciliterende maatregelen). Gezien de relatieve volgorde van de scores kan vastgesteld worden dat van de vier typen maatregelen prioriteit in beleidsaandacht ligt bij ontwikkelingsmaatregelen. Dit met uitzondering van de BVE-sector en de groothandel, waar uitstroomfaciliterende maatregelen relatief de meeste aandacht krijgen.

Letten we op de veelheid van werkelijke beleidsmaatregelen (laatste kolom in Tabel 10.2) dan ligt de score van de sectoren apart en van alle organisaties samen duidelijk links van het midden (het midden is score 12 op een schaal van 4-20 met 4=geen verschillende maatregelen en 20=veel verschillende maatregelen). Dit houdt in dat de managers over weinig variatie in maatregelen beschikken.

Een laatste karakteristiek van het werkelijk beleid betreft de beschikbaarheid van beleidsinformatie voor managers. Informatie over kengetallen als de gemiddelde leeftijd van het personeel, het percentage 50-plussers onder het personeel, de uitstroomratio (verhouding van vervroegd uitgetreden 50-plussers ten opzichte van het aantal werkzame 50-plussers), de scholingsratio (verhouding van 50-plussers die scholing hebben gevolgd ten opzichte van werkzame 50-plussers) en de mobiliteitsratio (verhouding van 50-plussers die ander werk binnen de organisatie hebben gekregen ten opzichte van werkzame 50-plussers) is bij de meeste managers nauwelijks of slechts gedeeltelijk beschikbaar. Bij een enkele kleine organisatie is die informatie wel beschikbaar, maar wordt die in feite ter plekke gereconstrueerd op grond van persoonlijk bekende gegevens.

Samenvattend is de uitkomst van de bevindingen ten aanzien van de verwachtingen:

- Verwachting 1 wordt niet ondersteund: de strategische hoofdlijn is niet vertrekgericht; op basis van de acties van managers op de werkvloer blijkt sprake van een gemengd beleid.
- Verwachting 2 krijgt zeer zwakke ondersteuning; er is in totaal genomen geen sprake van werkelijke beleidsaandacht voor vertrekgerichte maatregelen maar daarbinnen is er minder gebrek aan aandacht voor uitstroomfacilitering dan voor uitstroomblokkering (met uitzondering van het schildersbedrijf).
- Verwachting 3 krijgt geen ondersteuning; er is nauwelijks prioriteit in werkelijke beleidsaandacht voor behoudgerichte maatregelen, maar qua relatieve volgorde hebben ontwikkelingsmaatregelen net iets meer prioriteit dan aanpassingsmaatregelen (met uitzondering van de groothandel).

- Verwachting 4 wordt gedeeltelijk ondersteund: de werkelijke aandacht voor beleidsmaatregelen is gering, maar daarbinnen is de aandacht niet zozeer eenzijdig gericht op één type maatregelen maar krijgen alle typen maatregelen even weinig aandacht.

De organisaties die aan het onderzoek hebben meegewerkt, hebben in formele zin geen 'ouderenbeleid'. De geïnterviewde managers zeggen dat zelf met even zoveel woorden. Het feit dat er geen ouderenbeleid (of leeftijdsbewust personeelsbeleid) op papier staat, wil niet zeggen dat er in de onderzochte organisaties helemaal geen maatregelen worden genomen. Ten eerste worden de in cao's opgenomen regelingen inzake aanpassing van werk en werkomstandigheden en inzake vervroegde uittreding uitgevoerd als vast onderdeel van het personeelsbeleid. Ten tweede worden in sommige organisaties ook andere maatregelen toegepast, zoals bijvoorbeeld het opstellen van Persoonlijke OntwikkelingsPlannen als onderdeel van competentie management (bijvoorbeeld in gemeenten en financiële dienstverlening). Dergelijke maatregelen zijn zeker in het belang van duurzame inzetbaarheid van (oudere) werknemers. Ze worden echter niet bewust ondernomen en gemonitord vanuit het besef van met de leeftijd toenemende en/of samenhangende inzetbaarheidsproblemen en op grond van leeftijdsspecifieke managementinformatie over de eigen werknemers. Het ontbreken van dergelijke informatie kan tot gevolg hebben dat managers, die zeggen aandacht te besteden aan iedere individuele werknemer ongeacht leeftijd, zich laten leiden door toevallige of persoonlijke indrukken zonder de mogelijkheid die te toetsen aan objectieve gegevens (bijvoorbeeld over deelname aan opleidingen). Al met al worden gemengde vertrek- én behoudgerichte beleidsacties op de werkvloer door managers ondernomen maar hebben verschillende typen beleidsmaatregelen gericht op de inzetbaarheid van oudere werknemers op het niveau van de organisatie geen of slechts een geringe prioriteit in het werkelijk beleid van arbeidsorganisaties.

10.3. Wenselijk beleid

In deze paragraaf staat de vraag centraal welke typen beleidsmaatregelen het meest wenselijk worden geacht. De verwachtingen bij deze vraag zijn gebaseerd op de veronderstelling dat maatregelen die uitgaan van het accepteren en corrigeren van beperkte inzetbaarheid de voorkeur hebben boven preventieve maatregelen; in concreto:

5. De wenselijkheid bij vertrekgerichte maatregelen gaat uit naar uitstroom-faciliterende maatregelen en niet naar uitstroom-blokkerende maatregelen.
6. De wenselijkheid bij behoudgerichte maatregelen gaat uit naar aanpassingsmaatregelen en niet naar ontwikkelingsmaatregelen.
7. Het wenselijk beleid is eenzijdig gericht.

Wat betreft de behoudgerichte maatregelen kan op grond van Tabel 10.3 geconstateerd worden dat in het wenselijk geachte beleid ontwikkelingsmaatregelen meer prioriteit krijgen dan aanpassingsmaatregelen. Het schildersbedrijf is een uitzondering: ontwikkelings- en aanpassingsmaatregelen worden beide ongeveer even wenselijk geacht.

Als het gaat om de wenselijkheid van vertrekgerichte maatregelen is er in alle sectoren een relatief sterke voorkeur voor uitstroomfaciliterende maatregelen. Blokkerende maatregelen hebben geen prioriteit. Managers staan er op zijn hoogst neutraal tegenover, zoals in het schildersbedrijf waar men werknemers tot aan de spilleeftijd aan het werk wil houden, waarna het 'mooi geweest is'. Bij de vertrekgerichte maatregelen worden uitstroomfaciliterende maatregelen wenselijker geacht dan uitstroomblokkerende maatregelen.

Tabel 10.3. Wenselijkheid voor behoudgerichte en vertrekgerichte maatregelen in de diverse sectoren. Scores op een schaal van 1-5, met 1 = zeker geen prioriteit en 5 = zeker wel prioriteit.

	n max.	Ontwikkelen	Aanpassen	Blokkeren	Faciliteren	Veelheid (somscore gemiddelden)
BVE	21	3.98 .57	3.32 .71	2.48 .82	3.78 .64	13.56
Gemeente	28	3.99 1.14	3.29 1.96	2.15 .83	3.49 .96	12.92
Schildersbedrijf	7	4.38 .65	4.20 .82	2.96 .66	3.70 .66	15.24
Grafimedia	10	3.59 .40	3.03 .60	1.77 .47	3.67 .54	12.06
Groothandel	15	4.11 .43	3.47 .97	2.18 .98	3.93 .74	13.69
Financiële dienstverlening	20	4.18 .49	3.33 1.08	2.17 .78	4.25 .60	13.93
Alle organisaties	101	4.04 .75	3.37 .92	2.24 .83	3.80 .77	13.45

Als het gaat om de veelheid van gewenste maatregelen ligt de score van de sectoren apart en van alle organisaties samen rechts van het midden (zie scores in laatste kolom Tabel 10.3 op schaal 4-20 met 4 = nauwelijks verscheidenheid in maatregelen, 20 = veel verschillende maatregelen). Dit houdt in dat de managers over meer dan één maatregel zouden willen beschikken om beleid voor ouderen vorm te kunnen geven. Meer specifiek: vanuit het oogpunt van wenselijk beleid willen managers niet alleen ontwikkelings- en aanpassingsmaatregelen maar ook maatregelen om vervroegd uittreden te faciliteren. Het beeld dat hier naar voren komt, bevestigt opnieuw de veronderstelling dat er sprake is van een toename van mengvormen van beleid in plaats van een eenzijdig beleid dat ideaaltypisch te duiden is als uitsluitend of voornamelijk gericht op verversing (uitstroom) of ontwikkeling.

Samengevat is de uitkomst van de bevindingen ten aanzien van de verwachtingen

- Verwachting 5 wordt ondersteund: uitstroom-facilitering wordt wenselijker geacht dan uitstroom-blokkering.
- Verwachting 6 krijgt geen ondersteuning: ontwikkelingsmaatregelen worden wenselijker gevonden dan aanpassing.
- Verwachting 7 krijgt geen ondersteuning: de beleidswensen zijn niet eenzijdig gericht; managers willen over meer dan één maatregel beschikken om beleid vorm te geven.

10.4. Discrepancie tussen wenselijk en werkelijk beleid

In deze paragraaf is de vraag aan de orde in hoeverre er sprake is van een discrepantie tussen wenselijk en werkelijk beleid. Verwachting 8: discrepanties tussen wenselijk en werkelijk beleid in arbeidsorganisaties zijn gering.

In de voorafgaande paragrafen is afzonderlijk ingegaan op wenselijk beleid inclusief de prioriteit voor onderscheiden strategische varianten en werkelijk beleid inclusief de prioriteit die onderscheiden strategische varianten in de actuele praktijk krijgen. Wenselijk en werkelijk beleid worden in Tabel 10.4 met elkaar vergeleken wat betreft het type beleidsmaatregel dat relatief de hoogste prioriteit krijgt.

Tabel 10.4. Vergelijking prioriteit werkelijk beleid en wenselijk beleid in de diverse sectoren. Vergelijking over alle maatregelen samen, over behoudgerichte maatregelen en vertrekgerichte maatregelen. (ont=ontwikkeling; aan=aanpassing, blk=blokkeren, fac=faciliteren)

	Prioriteit van alle maatregelen samen	Prioriteit van alle maatregelen samen	Prioriteit behoud		Prioriteit vertrek	
	werkelijk beleid	wenselijk beleid	werkelijk beleid	wenselijk beleid	werkelijk beleid	wenselijk beleid
BVE	fac	ont	ont	ont	fac	fac
Gemeente	ont	ont	ont	ont	fac	fac
Schildersbedrijf	ont	ont	ont	ont	blk	fac
Grafimedia	ont	fac	ont	ont	fac	fac
Groothandel	fac	ont	aan	ont	fac	fac
Financiële dienstverlening	ont	fac	ont	ont	fac	fac
Alle organisaties	ont	ont	ont	ont	fac	fac

Voor alle organisaties samen is er geen discrepantie tussen het type beleidsmaatregel dat de hoogste prioriteit krijgt in wenselijk en werkelijk beleid, zowel algemeen als voor de categorie behoudgerichte en vertrekgerichte maatregelen afzonderlijk. Bij inzoomen op de sectoren blijkt er bij enkele sectoren wel een discrepantie. Wat betreft de prioriteit over alle maatregelen (eerste twee kolommen) is er bij de BVE, de grafimedia, de groothandel en de financiële dienstverlening een discrepantie waar te nemen voor het type beleidsmaatregel met de relatief hoogste prioriteit tussen werkelijk en wenselijk beleid.

Binnen de behoudgerichte maatregelen is er voornamelijk overeenkomst in prioriteit tussen wenselijke en werkelijke beleidsaandacht. Een uitzondering vormt de groothandel, waar de managers relatief meer prioriteit in het werkelijk beleid percipiëren voor aanpassingsgerichte maatregelen en meer prioriteit in het wenselijk beleid voor ontwikkelingsgerichte maatregelen.

Binnen de vertrekgerichte maatregelen is over het algemeen ook een overeenkomst in prioriteit waar te nemen. Schildersbedrijven vormen een uitzondering: daar is de prioriteit in het werkelijk beleid voor uitstroom-blokkerende maatregelen (met doel oudere werknemers tot de spilleeftijd aan het werk te houden) terwijl de prioriteit in het wenselijk beleid ligt bij uitstroom-faciliterende maatregelen.

Indien per type beleidsmaatregel de discrepantie tussen wenselijk en werkelijk beleid wordt nagegaan (vergelijk Tabel 10.3 en Tabel 10.2), dan blijkt de discrepantie voor alle organisaties samen het grootst voor ontwikkelingsgerichte maatregelen (1.58 punt tussen de prioriteit voor wenselijk en werkelijk beleid op een schaal van 1-5), vervolgens voor uitstroom-facilitering (1.45 punt), aanpassingsgerichte maatregelen (1.13 punt) en het kleinst voor uitstroom-blokkering (0.37 punt).

Indien de verschillen niet worden opgevat als indicaties voor discrepanties maar als indicaties voor wat in toekomstig beleid meer aandacht dan op dit moment zou moeten

krijgen, dan moet er aan alle typen beleidsmaatregelen meer gedaan worden maar het meest aan ontwikkelingsgerichte maatregelen.

Concluderend ten aanzien van de geformuleerde verwachting:

- Verwachting 8 krijgt enige ondersteuning. Uitgaande van alle typen maatregelen is er voor alle organisaties samen geen sprake van discrepanties. Op het niveau van de sectoren is er bij vier van de zes sectoren weliswaar geen overeenstemming tussen wenselijk en werkelijk beleid wat betreft het relatief hoogst geprioriteerde type beleidsmaatregel, maar de discrepanties in relatieve volgorde zijn gering. Als er voor alle organisaties samen binnen de categorie behoudgerichte maatregelen resp. vertrekgerichte maatregelen een vergelijking in relatieve prioriteit gemaakt wordt, is er slechts bij twee sectoren (resp. groothandel en het schildersbedrijf) een discrepantie waar te nemen.

10.5. Beleidspercepties van betrokken actoren

Bij de beleidsuitvoering zijn verschillende actoren betrokken die ieder een bepaalde perceptie van het beleid zullen hebben. In het pilotonderzoek is aandacht besteed aan verschillen in percepties tussen organisatiemanagers (directies) enerzijds en lijnmanagers anderzijds, uitgaande van de veronderstelling dat perceptieverschillen zouden kunnen bijdragen aan discrepanties tussen wenselijk en werkelijk beleid. Aangezien het pilotonderzoek dergelijke beleidsdiscrepanties niet vond, is dit aspect niet verder onderzocht in het hoofdonderzoek. Wel is er in het hoofdonderzoek aandacht gebleven voor de percepties van managers en hun 50+ medewerkers met betrekking tot de beleidsacties van managers. Immers, hoewel er op organisatieniveau formeel geen ouderenbeleid is en er slechts een geringe aandacht voor bepaalde typen maatregelen bestaat, zullen managers concrete activiteiten ondernemen ten aanzien van de loopbaan van oudere medewerkers aan wie zij leiding geven. Bij het onderzoek daarvan is onderscheid gemaakt tussen support voor oudere medewerkers in hun huidige functie, en support bij verandering van de huidige functie⁵.

Verwachting 9 was dat in de concrete activiteiten van managers de support bij verandering van functie dominant zou zijn.

Verwachting 10: tussen managers en hun oudere medewerkers bestaat overeenkomst in perceptie van manager's activiteiten.

Verwachting 9 wordt blijkens Tabel 10.5 niet ondersteund. De activiteiten van managers gericht op support bij verandering van functie worden zowel door oudere medewerkers als door managers beoordeeld als minder voorkomend dan de support voor oudere medewerkers in hun huidige functie. Oudere medewerkers percipiëren geen of nauwelijks support van hun manager bij verandering van hun huidige functie (score 2.23) en zeker minder dan voor support in huidige functie (score 2.98), terwijl ook managers aangeven enige mate van support bij verandering van de huidige functie te bieden (score 3.08) maar zeker minder dan voor support in huidige functie (score 3.77).

In alle sectoren is het verschil in perceptie tussen oudere medewerkers en hun managers aanwezig waarbij managers een relatief hogere mate van support aan oudere medewerkers zeggen te bieden dan oudere medewerkers zelf percipiëren. Over support in huidige functie oordelen gemiddeld genomen de 50+ medewerkers (gemiddeld oordeel over support in huidige functie 2.98, spreiding 0.95) minder positief dan de managers (gemiddeld oordeel

⁵ Support bij verandering van functie omvat verschillende activiteiten van de manager, variërend van verandering van het takenpakket, hulp om loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie te benutten (doorstroming), tot steun bij het beëindigen van de functie gevolgd door (vervroegd) uittreden.

over support in huidige functie 3.77, spreiding 0.56). Dit verschil is significant; $t = -10,18$; $df = 260,431$; $p < .001$ bij tweezijdige toetsing. Eveneens over support bij verandering van functie oordelen gemiddeld genomen de 50+ medewerkers (gemiddeld oordeel over support bij verandering functie 2.23, spreiding 0.86) minder positief dan de managers (gemiddeld oordeel over support bij verandering van functie 3.08, spreiding 0.68). Dit verschil is significant; $t = -10,19$; $df = 188,405$; $p < .001$ bij tweezijdige toetsing). Verwachting 10 krijgt dus geen ondersteuning.

Tabel 10.5. Mate waarin bepaalde typen concrete maatregelen door de manager ten aanzien van oudere medewerkers op zijn afdeling worden uitgevoerd en door de oudere medewerker zelf als zodanig worden herkend. Scores op een schaal van 1-5, met 1 = zeker niet en 5 = zeker wel.

	N	Beleidsperceptie 50-plussers support in huidige functie	N	Beleidsperceptie managers support in huidige functie	n	Beleidsperceptie 50-plussers support bij verandering	n	Beleidsperceptie managers support bij verandering
BVE	105	3.21 .96	16	3.66 .57	103	2.34 .92	16	3.26 .62
Gemeente	37	3.23 .82	32	3.73 .53	35	2.29 .64	31	2.94 .61
Schildersbedrijf	5	2.70 .50	4	4.06 1.07	5	1.52 .39	4	3.20 .57
Grafimedia	38	2.51 .90	10	3.38 .56	37	1.84 .67	9	2.76 .79
Groothandel	88	2.65 1.04	15	4.01 .62	90	2.18 .98	14	3.34 .91
Financiële dienstverlening	72	3.22 .70	20	3.86 .48	70	2.33 .75	20	3.1 .54
Alle organisaties	345	2.98 .95	96	3.77 .56	340	2.23 .86	95	3.08 .68

In hoofdstuk 3 is al opgemerkt dat de percepties door verschillende actoren van bepaalde activiteiten in het algemeen vaak zullen verschillen. Daarnaast kan een verklaring voor het verschil in perceptie zijn dat managers in algemene zin wel bepaalde activiteiten voor (oudere) medewerkers op hun afdeling ondernemen, maar daar niet concreet invulling aan geven naar iedere oudere medewerker afzonderlijk. Met een concreet voorbeeld: er worden wel mogelijkheden voor bijvoorbeeld opleiding geboden die (ook) voor oudere werknemers beschikbaar zijn maar er wordt door de manager geen werk van gemaakt om iedere oudere of een oudere die 'nooit' aan opleidingen deelneemt en die heeft aangegeven dat opleiding voor hem 'niet meer hoeft' daarop aan te spreken. Deze situatie zal vaak voorkomen afgaande op de bevinding van Henkens & van Solinge (2003, p. 91) dat men bij bijna een kwart van de oudere werknemers niet meer hoeft aan te komen met cursussen en/of scholing. Verschillende managers (onder meer in gemeenten en financiële dienstverlening) hebben in interviews hiervan ook voorbeelden gegeven. Een andere verklaring voor het verschil in perceptie kan zijn dat sommige activiteiten zoals interne mobiliteitsprogramma's en (administratieve) voorbereiding van vervroegd uittreden niet door de leidinggevenden zelf worden gedaan maar door P&O functionarissen.

10.6. Managerkenmerken die van belang zijn voor ouderenbeleid

De laatste onderzoeksvraag is: welke kenmerken van 50+ medewerkers en hun managers zijn van belang voor het ouderenbeleid in arbeidsorganisaties?

In deze paragraaf komen kenmerken van managers aan de orde, in paragraaf 10.7 gaat het om kenmerken van 50+ werknemers. We gaan in op de voorkeuren van managers voor de ideale leeftijdsopbouw van het personeel op hun afdeling en de stereotype opvattingen over de prestaties en flexibiliteit van ouderen. Daarnaast bezien we de opvattingen van managers over hun eigen competenties om oudere medewerkers te begeleiden.

Verwachting 11: ongunstige attitudes van managers ten aanzien van het aandeel van oudere werknemers in de leeftijdsopbouw van hun afdeling hangen samen met a. een globale beleidsstrategie gericht op vertrek-stimulering, en b. support-activiteiten gericht op verandering van huidige functie.

Verwachting 12: positieve attitudes van managers ten aanzien van oudere werknemers hangen samen met activiteiten gericht op support in de huidige functie.

Verwachting 13: grote competentie van managers ten aanzien van het begeleiden van oudere werknemers hangt positief samen met loopbaan-support voor oudere werknemers.

Deze verwachtingen verwoorden een bepaald idee over de richting van het verband.

Alvorens na te gaan of het veronderstelde verband bestaat tussen enerzijds de voorkeur van managers voor een bepaalde leeftijdsopbouw op hun afdeling, hun opvattingen over negatieve stereotypen inzake prestaties en flexibiliteit van ouderen, en hun competentie om ouderen te begeleiden en anderzijds de strategische hoofdlijn van beleidsactiviteiten (vertrek of behoud stimuleren), en de loopbaan-support voor de oudere medewerkers, bezien we eerst de kenmerken van de managers als zodanig.

Tabel 10.6 beschrijft in hoeverre managers het belang van een bepaalde leeftijdsopbouw op hun afdeling onderschrijven.

Tabel 10.6. Managersvoorkeur voor leeftijdsopbouw personeel op eigen afdeling, naar sector (schaal 1-5, met 1=laagste prioriteit en 5=hoogste prioriteit).

	N	Meerderheid van jongeren	Meerderheid van ouderen	Zowel jongeren als ouderen	Verschillen in leeftijd niet belangrijk
BVE	16	3.37 .81	2.50 .63	4.50 .52	2.88 1.15
Gemeente	35	2.51 .78	2.17 .75	4.31 .90	2.66 1.19
Schildersbedrijf	5	2.00 1.00	2.00 1.22	5.00 .00	2.60 1.14
Grafimedia	10	3.70 .82	2.30 .82	4.30 1.06	2.40 1.07
Groothandel	15	3.00 1.36	1.80 .86	4.67 .62	3.07 1.58
Financiële dienstverlening	20	2.80 1.28	2.10 .91	4.65 .49	3.05 1.28
Alle organisaties	101	2.87 1.08	2.16 .82	4.50 .74	2.80 1.24

De hoogste prioriteit geven managers aan de opvatting “ik vind het belangrijk dat op mijn afdeling zowel jongere als oudere medewerkers werkzaam zijn” (score 4.50). Alle andere opvattingen – meerderheid jongeren, meerderheid ouderen, leeftijdsverschillen zijn niet belangrijk – krijgen een prioriteitswaarde tussen niet hoog/laag en laag (scores resp. 2.87, 2.16 en 2.80). Er zijn wel enige verschillen tussen de managers naar sector wat betreft de prioriteit die zij geven aan de opvatting dat het belangrijk is zowel jongeren als ouderen op

hun afdeling te hebben: managers uit de grafimedia industrie scoren relatief iets lager dan gemiddeld op deze opvatting (score 4.30) en managers uit het schildersbedrijf het hoogst (score 5.00). Bovendien geven managers uit de grafimedia industrie de relatief hoogste prioriteit aan de voorkeur voor een meerderheid van jongeren op hun afdeling (score 3.70) en managers uit het schildersbedrijf de laagste prioriteit (score 2.00).

Tabel 10.7 beschrijft de opvattingen van managers over de prestaties en flexibiliteit van ouderen. Op de stereotype opvattingen over de mindere prestaties en mindere flexibiliteit van ouderen scoren de managers neutraal, maar iets positiever over prestaties en iets negatiever over flexibiliteit. Op de stereotype opvatting dat ouderen minder zouden presteren scoren managers gemiddeld 2.85. Er zijn wel enige verschillen: managers uit de groothandel oordelen relatief het meest positief over de prestaties van ouderen (score 2.38) en managers uit het grafimedia bedrijf het minst (score 3.20). Op de stereotype opvatting dat ouderen minder flexibel zouden zijn, scoren de managers gemiddeld 3.10 en er bestaat slechts een gering verschil naar sector; relatief het meest positief oordelen managers van de gemeenten (score 2.97), het minst managers uit het schildersbedrijf (score 3.30).

Tabel 10.7. Opvattingen van managers naar sector met betrekking tot prestaties en flexibiliteit van ouderen (1=zeer positief over prestaties/flexibiliteit van ouderen; 5=zeer negatief over prestaties/flexibiliteit van ouderen).

	N	Stereotypen prestatie	Stereotypen flexibiliteit
BVE	16	3.06 .43	3.27 .47
Gemeenten	31	2.95 .61	2.97 .56
Schilders	5	2.80 .48	3.30 .54
Grafimedia	9	3.20 .56	3.28 1.19
Groothandels	15	2.38 .84	3.07 1.19
Financiële dienstverlening	20	2.73 .67	3.05 .75
Alle organisaties	95	2.85 .66	3.10 .71

Tenslotte beschrijven we het oordeel van de managers over hun eigen competentie.⁶ In het algemeen beoordelen managers hun competentie om oudere werknemers te begeleiden positief. Managers beoordelen zich gemiddeld als bekwaam om oudere werknemers te begeleiden (score 3.9 op schaal 1-5 met 1=voelt zich niet bekwaam en 5=voelt zich zeer bekwaam) en ook als bereid om ouderen te begeleiden (score 3.7 op schaal 1-5 met 1=niet bereid en 5=zeer bereid). Zowel qua bekwaamheid als bereidheid om oudere werknemers te begeleiden oordelen managers uit het grafimedia bedrijf relatief het minst positief (score 3.72 resp. 3.08) en managers uit de groothandel het meest positief (score 4.14 resp. 4.07).

⁶ Dit is een onderdeel van het hoofdonderzoek, waarover dus alleen gegevens van managers uit de grafimedia bedrijven, groothandel en de financiële dienstverlening beschikbaar zijn.

Na deze beschrijving van enkele managerkenmerken waarvan we veronderstellen dat ze van belang zijn voor ouderenbeleid, gaan we nu eerst het verband na tussen deze kenmerken en de globale beleidsstrategie van vertrek of behoud stimuleren.

Tabel 10.8. Product-momentcorrelaties tussen globale beleidsstrategie en managerkenmerken

Globale beleidstrategie	1,00							
Meerderheid van jongeren	-,413(**)	1,00						
Meerderheid van ouderen	-,202	,080	1,00					
Zowel jongeren als ouderen	,256	-,072	-,343(*)	1,00				
Verschillen in leeftijd zijn niet belangrijk	,229	-,280(*)	,100	,105	1,00			
Stereotypen-som	-,370(*)					1,00		
Stereotypen prestaties	-,377(**)					,846(**)	1,00	
Stereotypen flexibiliteit	-,333(*)					,891(**)	,511(**)	1,00

* correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed)

** correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed)

In Tabel 10.8 staan de product-momentcorrelaties vermeld tussen de globale beleidsstrategie en enkele relevante managerkenmerken, namelijk: vier specifieke opvattingen over de meest ideaal geachte leeftijdsopbouw op de eigen afdeling, de negatieve stereotypen over de prestaties van ouderen en de flexibiliteit van ouderen (alsmede de som van deze beide negatieve stereotypen). Er blijkt (uit kolom 2) alleen een significant zwak tot matig negatief verband tussen de globale beleidsstrategie en de voorkeur voor een meerderheid van jongeren op de eigen afdeling en de negatieve stereotypen over ouderen. Dat wil zeggen:

- hoe sterker de prioriteit die gegeven wordt aan een meerderheid van jongeren op de eigen afdeling, des te meer de globale beleidsstrategie bestaat uit het stimuleren van het vertrek van 50-plussers (en hoe geringer de prioriteit die gegeven wordt aan een meerderheid van jongeren op de eigen afdeling, des te meer de globale beleidsstrategie bestaat uit het behoud van 50-plussers te stimuleren).
- hoe positiever de manager denkt over de prestaties en de flexibiliteit van ouderen, des te meer de globale beleidsstrategie bestaat uit het behoud van 50-plussers stimuleren (en hoe negatiever de manager denkt over de prestaties en de flexibiliteit van ouderen, des te meer de globale beleidsstrategie bestaat uit vertrek van 50-plussers stimuleren).

Tussen de globale beleidsstrategie en de competentie van managers bestaat een zwak tot matig positief significant verband ($r = ,384$, $p < 0.01$; $n = 41$). Dus, hoe groter de competentie (bekwaamheid en bereidheid) van managers om oudere werknemers te begeleiden des te meer de globale beleidsstrategie bestaat uit het stimuleren van behoud van 50-plussers, en hoe lager de competentie om oudere werknemers te begeleiden des te meer de globale beleidsstrategie bestaat uit het stimuleren van vertrek van 50-plussers.

Na het onderzoek van de samenhang tussen globale beleidsstrategie en kenmerken van de manager, bezien we vervolgens het verband tussen enkele kenmerken van de manager en loopbaan-support-activiteiten van de manager.

Tabel 10.9 laat de resultaten zien van de analyse van de samenhang tussen een bepaalde voorkeur voor ideale leeftijdsopbouw enerzijds en de support van managers voor ouderen in hun huidige functie resp. bij verandering van functie anderzijds.

Tabel 10.9. Product-momentcorrelaties tussen houding van managers ten aanzien van leeftijdsopbouw op afdeling en eigen support-activiteiten.

	managersactie: support bij verandering functie	managersactie: support in huidige functie
Er moet een meerderheid van jongere werknemers zijn op mijn afdeling	-.112	-.094
Er moet een meerderheid van oudere medewerkers zijn op mijn afdeling	-.156	-.193
Ik vind het belangrijk dat op mijn afdeling zowel jongere als oudere medewerkers werkzaam zijn	.136	.204*
Ik vind verschillen in leeftijd op mijn afdeling niet zo belangrijk	.160	.059

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

In alle gevallen is er slechts sprake van een zeer zwak positief of negatief verband. Alleen het zwak positief verband tussen de opvatting ‘het is belangrijk dat er zowel jongeren als ouderen zijn’ en support van de manager voor ouderen in huidige functie is significant ($r = .204$, $p < 0.05$). Daaruit valt te concluderen dat hoe hoger prioriteit gegeven wordt voor een mix van leeftijden, des te meer support aan ouderen in hun huidige functie geboden wordt.

Verandering van functie omvat niet alleen vertrek uit de organisatie maar ook aanpassing van functie en doorstroom naar een andere functie in de organisatie. Dit zou een reden kunnen zijn waarom er bijna geen verband is tussen support bij verandering van functie en de voorkeur voor een meerderheid van jongeren (terwijl er een vrij sterk verband bleek – zie Tabel 10.8 – tussen voorkeur voor een meerderheid van jongeren en een globale beleidsstrategie van vertrek-stimulering).

Het verband tussen stereotype opvattingen over de prestaties en flexibiliteit van ouderen enerzijds en de support van managers voor ouderen in hun huidige functie resp. bij verandering van functie anderzijds is (zeer) zwak en niet significant.

Het verband tussen de competentie van managers en de support die zij oudere werknemers bieden wordt getoond in Tabel 10.10.

Tabel 10.10. Scores voor samenhang tussen bekwaamheid en bereidheid bij het begeleiden van oudere medewerkers en support-activiteiten van managers.

	Beleidsactie: support in huidige functie	Beleidsactie: support bij verandering van huidige functie
Bereidheid	,592(**)	,140
Bekwaamheid	,430(**)	,516(**)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Deze tabel laat zien dat er een matig tot sterk positief significant verband is tussen de bereidheid en bekwaamheid van managers om oudere medewerkers te begeleiden in hun

huidige functie en de door hen geboden support. Naarmate een manager meer bereid is en zich meer bekwaam voelt 50-plus medewerkers te begeleiden in de huidige functie, biedt de manager meer support. Ook is er een redelijk sterk positief significant verband tussen de mate waarin een manager zich bekwaam voelt en de support die hij biedt bij verandering van functie. Er is geen samenhang tussen bereidheid en support bij verandering van functie. De verklaring hiervoor kan zijn dat managers het initiatief voor de verandering van functie bij de oudere medewerker – al dan niet in samenspraak met de afdeling P&O – laat, maar zich wel bekwaam voelt de oudere medewerker te begeleiden zodra deze de beslissing genomen heeft om van functie te veranderen.

De bevindingen ten aanzien van de managerkenmerken die voor ouderenbeleidsmaatregelen van belang zijn, kunnen worden samengevat aan de hand van de geformuleerde verwachtingen.

Voor verwachting 11 dat ongunstige attitudes van managers ten aanzien van het aandeel van oudere werknemers in de personeelssamenstelling van hun afdeling samenhangen met een globale beleidsstrategie gericht op vertrek-stimulering bestaat in die zin ondersteuning dat de voorkeur voor een meerderheid van jongeren geen sterke prioriteit heeft voor alle managers samen maar naarmate aan deze voorkeur een sterkere prioriteit gegeven wordt, is de globale beleidsstrategie meer gericht op stimuleren van vertrek van 50-plussers. Daarnaast bestaat geen ondersteuning voor de verwachting dat een ongunstige attitude ten aanzien van het aandeel van oudere werknemers samengaat met support voor ouderen bij verandering van hun huidige functie.

Voor verwachting 12 dat positieve opvattingen van managers over stereotypen ten aanzien van oudere werknemers samenhangen met support van oudere werknemers in hun huidige functie is geen ondersteuning gevonden.

Voor verwachting 13 dat bereidheid en bekwaamheid ten aanzien van het begeleiden van oudere werknemers samenhangen met de mate waarin managers support aan ouderen bieden bestaat ondersteuning voor wat betreft support in huidige functie. Voor wat betreft support bij verandering van functie is er geen samenhang met bereidheid maar naarmate managers zich meer bekwaam voelen, bieden zij de oudere medewerker wel meer support bij verandering van hun functie.

10.7. Medewerkerkenmerken die van belang zijn voor ouderenbeleid

Verschillende kenmerken van oudere werknemers zijn onderzocht met het oog op het mogelijke belang dat zij hebben voor ouderenbeleid in arbeidsorganisaties. Hier wordt aandacht besteed aan de sterkte van hun voorkeur om te stoppen met werken en de zogenaamde push- en pullfactoren.

Verwachting 14: er is een samenhang tussen leeftijd en sterkte van voorkeur om uit te stromen.

Verwachting 15: er is een samenhang tussen de sterkte van de uitstroomvoorkeur en de acties die de manager onderneemt ten aanzien van zijn oudere medewerkers.

Verwachting 16: er is een samenhang tussen de sterkte van pushfactoren en de mate van support die van de manager ervaren wordt in de huidige functie en bij verandering van functie.

Verwachting 17: er is een samenhang tussen de sterkte van pullfactoren en de mate van support die ervaren wordt van de manager in de huidige functie en bij verandering van functie.

De sterkte van de voorkeur van 50-plus werknemers om te stoppen met werken zit gemiddeld tussen laag en hoog in (score gemiddeld 3.2 op schaal 1-5 met 1=lage voorkeur en 5=hoge voorkeur). Wanneer echter rekening gehouden wordt met de leeftijdscategorie waartoe zij thans behoren, blijkt dat de voorkeur om uit te treden sterker wordt met het ouder worden.⁷ Bij werknemers in de grafimedia sector en de groothandels is er sprake van een oplopende sterkte van 2.6 resp. 2.5 in de leeftijdscategorie 50-52 jaar tot 3.8 resp. 3.6 in de leeftijdscategorie 59 jaar en ouder. Bij werknemers in de financiële dienstverlening blijkt de sterkte van de voorkeur om uit te stromen aanvankelijk op te lopen van 2.6 in de leeftijdscategorie 50-52 jaar tot 4.1 in de leeftijdscategorie 56-58 jaar en vervolgens te dalen naar 3.6 in de leeftijdscategorie 59 jaar en ouder. In het laatste geval is er kennelijk sprake van oudere werknemers die er voor gekozen hebben om langer door te werken en geen gebruik te maken van prepensioen op 60 jaar of nog eerdere uitstroom in de vorm van overbrugging naar prepensioen via de remplaceantenregeling.

Tabel 10.11 laat zien dat er slechts sprake is van een significant zwak verband tussen de uitstroomvoorkeur van de oudere medewerker en de support van de manager in de huidige functie. Naarmate de manager meer support biedt, is de uitstroomvoorkeur van de oudere medewerker minder sterk. Een verband tussen uitstroomvoorkeur en de support door de manager bij verandering van functie is nagenoeg afwezig.

Tabel 10.11. Score voor samenhang tussen support van managers voor oudere medewerkers en de uitstroomvoorkeur van oudere medewerkers.

	beleidsactie: support in de huidige baan	Beleidsactie: support bij verandering van huidige functie
Uitstroomvoorkeur	-.150*	-.071

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Veranderingen in het werk en de kring van collega's waarin oudere werknemers verkeren, kunnen als pushfactoren er aan bijdragen dat oudere werknemers vervroegd willen uittreden. In het pilotonderzoek zijn vragen over de aard van het werk gesteld die als pushfactor kunnen fungeren en de gemiddelde sterkte van pushfactoren bleek tussen zwak en sterk in te liggen (gemiddelde score 2.78 schilders/BVE; 2.65 gemeenten, op schaal 1-5).

In het hoofdonderzoek zijn pushfactoren uitgebreider onderzocht. Pushfactoren die te maken hebben met ervaringsconcentratie (relatief beperkte ervaringsopbouw op een bepaald domein die flexibiliteit en inzetbaarheid verkleint) scores gemiddeld tussen niet zwak en niet sterk (score 3.39 op schaal 1-5) en dat geldt ook voor pushfactoren die te maken hebben met obsolescentie (achterhaald raken van vakkennis) (gemiddelde score 2.88). Voor beide soorten pushfactoren zijn er slechts kleine verschillen tussen oudere werknemers naar gelang de sector waarin ze werkzaam zijn, met dien verstande dat deze factoren in de financiële dienstverlening minder sterk ervaren worden. Daarnaast is de belasting die oudere werknemers in het werk ervaren onderzocht. Van lichamelijke, geestelijke en emotionele belasting wordt geestelijke belasting het vaakst ervaren (score 3.3/3.4 op schaal 1-4, met 1=nooit en 4=altijd), en wordt lichamelijke en emotionele belasting soms ervaren. Er zijn nauwelijks verschillen tussen de werknemers naargelang sector, met uitzondering van werknemers in de financiële dienstverlening die bijna nooit lichamelijke belasting in hun werk ervaren.

Er is een vrijwel geen verband tussen de sterkte waarin medewerkers de pushfactor ervaringsconcentratie ervaren en de support van de managers voor het functioneren in hun

⁷ Voor oudere werknemers in de BVE-sector, het schildersbedrijf en de gemeente zijn deze gegevens niet beschikbaar. De vraagformulering die voor hen gebruikt is, laat geen vergelijkbare interpretatie toe.

huidige functie dan wel de support bij verandering van functie. Er is vrijwel geen verband tussen de sterkte waarin medewerkers de pushfactor obsoletie ervaren en de support door managers voor ouderen in hun huidige functie. Maar er is een significant zwak positief verband tussen de sterkte waarin medewerkers obsoletie ervaren en de support die hun managers biedt bij verandering van de huidige functie ($r = .155$; $p < 0.05$). Een verklaring zou kunnen zijn dat wanneer oudere medewerkers meer obsoletie push ervaren, hun managers meer support-activiteiten ontplooiën voor verandering functie.

Er is vrijwel geen verband tussen de mate waarin oudere medewerkers geestelijke of emotionele belasting in hun werk percipiëren en de mate van support die zij van hun managers ervaren; er is wel een significant zwak positief verband tussen de mate waarin oudere medewerkers lichamelijke belasting in hun werk ervaren en de mate van support die zij van hun manager ervaren. Wanneer oudere medewerkers sterker lichamelijke belasting in hun werk ervaren, ervaren zij ook meer support door de manager in hun huidige functie ($r = .157$; $p < 0.05$) en ook meer support bij verandering van hun huidige functie ($r = .201$; $p < 0.01$).

Opvattingen van oudere werknemers over de aantrekkelijkheid van stoppen met werken die te maken hebben met de tijd die men krijgt voor hobby's, familie en dergelijke worden pull-factoren genoemd. Deze pull-factoren blijken redelijk sterk te leven bij oudere werknemers (gemiddelde score 3.68 op een schaal 1-5 met 1=helemaal niet aanwezig en 5=zeer sterk aanwezig). Er zijn enige verschillen in de sterkte van pull-factoren naar gelang sector: oudere werknemers bij de gemeenten scoren relatief het laagst (score 3.53) en in het schildersbedrijf het hoogst (4.05).

Er is een significant zwak negatief verband tussen de sterkte waarin oudere medewerkers pull-factoren percipiëren en support van managers voor oudere medewerkers in hun huidige functie ($r = -.128$; $p < 0.05$) en de support bij verandering van de huidige functie ($r = -.138$; $p < 0.05$). Theoretisch gezien kan dit verband geïnterpreteerd worden als: wanneer oudere medewerkers meer support van managers ervaren, percipiëren zij minder pull-factoren. (Deze interpretatie is waarschijnlijk gelet op de opvattingen van managers over oudere medewerkers, maar theoretisch is ook de interpretatie mogelijk: wanneer oudere medewerkers meer pull-factoren ervaren, percipiëren zij minder support van hun manager).

Bovenstaande gegevens zijn basis voor de volgende samenvatting aan de hand van de geformuleerde verwachtingen:

- voor verwachting 14 dat de sterkte van de voorkeur om uit te stromen toeneemt met de leeftijd geven de bevindingen ondersteuning.
- verwachting 15 dat er een samenhang is tussen de sterkte van de uitstroomvoorkeur en de support van de manager krijgt beperkt ondersteuning, in die zin dat support van de manager voor de oudere medewerker in zijn huidige functie samen gaat met een minder sterke voorkeur om uit te stromen.
- verwachting 16 over de samenhang tussen push-factoren en de support van de manager krijgt gedeeltelijk ondersteuning. Er blijkt alleen een zwakke samenhang tussen obsoletie en manager support in die zin dat als oudere medewerkers meer obsoletie ervaren hun managers meer support geven bij verandering van functie, en er blijkt een zwakke samenhang tussen de mate waarin oudere medewerkers lichamelijke belasting ervaren en de support van de manager in de huidige functie en bij verandering van functie. Er zijn geen verbanden tussen ervaringsconcentratie, geestelijke en emotionele belasting van oudere medewerkers en manager support.
- verwachting 17 over de samenhang tussen pull-factoren en manager support wordt ondersteund. Hoe meer support van de manager ervaren wordt des te minder sterk ervaren oudere medewerkers pull-factoren.

10.8. Conclusies

Aan het eind van dit hoofdstuk gaan we terug naar de centrale onderzoeksvraag en het theoretische model dat ten grondslag heeft gelegen aan dit onderzoek.

Dit onderzoek wil ten eerste de karakteristieken van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties beschrijven, en ten tweede nagaan welke variabelen op deze afhankelijke variabele (in)direct van invloed zijn, waarbij deze variabelen in het theoretisch model zijn geïdentificeerd als managerskenmerken, persoonskenmerken van oudere werknemers en organisatiekenmerken.

De karakteristieken van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties zijn in het voorgaande beschreven in grove termen van de strategische hoofdlijn van vertrek of behoud stimuleren, en vervolgens in genuanceerde termen van de strategische varianten van werkelijk en wenselijk beleid in de vorm van ontwikkeling, aanpassing, vervroegd uittreden blokkeren en stimuleren. Tevens zijn de loopbaan-gebonden support-activiteiten van managers ten aanzien van hun oudere werknemers beschreven. De punten 1 tot en met 5 (zie verder) vatten de conclusies ten aanzien van de karakteristieken van ouderenbeleid samen en vormen tevens het antwoord op deelvraag 1 van dit onderzoek. Punt 6 geeft de conclusie weer over de loopbaan-gebonden support activiteiten van managers vanuit de percepties van managers en oudere medewerkers, en vormt tevens het antwoord op deelvraag 2 van dit onderzoek.

Van de mogelijke invloeden op ouderenbeleid zijn de managerkenmerken in het theoretisch model als meest belangrijke beschouwd. Deze managerkenmerken zijn hiervoor beschreven in termen van de preferenties over leeftijdsopbouw, de negatieve leeftijd-stereotypen, en de begeleidingscompetenties van managers; het verband tussen deze kenmerken en de strategische hoofdlijn van ouderenbeleid in de praktijk en de support-acties door managers is nagegaan. De punten 7 tot en met 9 vatten de conclusies hieromtrent samen. Ze geven een deel van het antwoord op deelvraag 3 van dit onderzoek, namelijk dat primair de begeleidingscompetenties van managers en secundair hun voorkeuren voor een bepaalde leeftijdsopbouw van het personeel op hun afdeling hun acties gericht op vertrek en behoud van 50-plussers, en hun support voor oudere medewerkers bepalen.

Van de persoonskenmerken van oudere werknemers is hun behoefte om vervroegd uit te treden beschreven, alsmede hun perceptie van push- en pull-factoren waarvan wordt verondersteld dat die van invloed zijn op de ervaren behoefte om vervroegd uit te treden. Tevens is het verband nagegaan tussen deze persoonskenmerken van oudere werknemers en de support-acties van de managers. De punten 10 en 11 vatten de conclusies terzake samen. Ze geven eveneens een deel van het antwoord op deelvraag 3 van dit onderzoek, namelijk dat oudere medewerkers die meer support van hun manager in hun huidige functie ervaren minder sterk behoefte hebben om vervroegd uit te treden en dat oudere medewerkers die meer support van hun manager ervaren minder sterk pullfactoren percipiëren.

Over de organisatiekenmerken is getracht informatie te verzamelen met betrekking tot de voor ouderenbeleid relevante beleidsinformatie en het beleidskader op organisatieniveau, vanuit de veronderstelling dat deze (in)direct invloed op ouderenbeleid in de praktijk hebben omdat ze de beleidscondities voor de acties van managers op de werkvloer vormen. Gebleken is dat beleidsinformatie (kengetallen en dergelijke) nauwelijks of slechts gedeeltelijk beschikbaar is. Tevens is gebleken dat op organisatieniveau een ouderenbeleid in formele zin niet bestaat, dat wil zeggen dat er geen specifieke richtlijnen zijn, dat er geen periodieke besprekingen van beleidsuitvoering en –resultaten zijn en dat er geen speciale ondersteuningsvoorzieningen voor managers zijn. Dit betekent dat de manager zich bij zijn activiteiten niet kan oriënteren

op het door de organisatie voorgestane beleid maar moet afgaan op eigen inzichten en dat de resultaten van beleidsuitvoering niet beoordeeld kunnen worden aan de hand van de bijdrage aan het bereiken van de beoogde doelen.

Het ontbreken van specifieke ouderenbeleidscondities op organisatieniveau is een belangrijke conclusie van dit onderzoek. Gelet op het belang dat – blijkens de resultaten van dit onderzoek - de acties van de managers voor ouderenbeleid in de praktijk hebben, en gelet op het belang dat – volgens het gehanteerde theoretisch model - een formeel beleidskader op organisatieniveau heeft voor de acties van managers, is op grond van dit onderzoek een scan ouderenbeleid ontwikkeld waarmee in globale zin vastgesteld kan worden in welke mate organisaties voorzien in beleidscondities (beleidsinformatie en ondersteuningsvoorzieningen) die voor ouderenbeleid van belang zijn. Bijlage 1 bevat een uitgebreide beschrijving van de scan ouderenbeleid.

Alvorens over te gaan op de beantwoording van de onderzoeksvragen en de puntsgewijze samenvatting van conclusies, verdient de vraag naar de generaliseerbaarheid van de conclusies aandacht. Voor dit onderzoek naar ouderenbeleid in arbeidsorganisaties is gezocht naar een spreiding van organisaties naar sector en naar personeelsomvang, teneinde tot meer algemene uitspraken te kunnen komen. Die spreiding is gerealiseerd. In alle onderzochte organisaties blijkt er geen ouderenbeleid in formele zin te bestaan maar wel een gemengd beleid in de praktijk van behoud- en vertrekgerichte maatregelen, blijkt er sprake van gebrekkige beleidsinformatie en specifieke ondersteuningsvoorzieningen, blijkt het belang van bepaalde managerkenmerken en kenmerken van 50-plus medewerkers. Naarmate de spreiding van organisaties groter is en de bevindingen meer gelijk lopen, is generalisatie van conclusies toegestaan. Naar onze mening is aan deze voorwaarde voldaan voor wat de hierna volgende conclusies betreft.

1. Er is in de onderzochte organisaties geen sprake van een ouderenbeleid in formele zin. Er worden wel maatregelen toegepast, met name de in cao's opgenomen maatregelen. De strategische hoofdlijn inzake ouderenbeleid in de praktijk is grofweg te karakteriseren als een gemengd beleid van zowel behoud- als vertrekgerichte acties, waarbij managers differentiëren naar gelang bepaalde kenmerken van oudere medewerkers (zoals motivatie en prestatie). Een beleidskader voor maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid, vanuit een besef van de met leeftijd samenhangende problemen van en mogelijkheden voor inzetbaarheid, ontbreekt evenals beleidscondities die relevant zijn voor acties van managers zoals leeftijdsspecifieke personeelsbeleidinformatie en speciale ondersteuningsvoorzieningen.

2. De prioriteit in het werkelijk beleid voor elk van de typen beleidsmaatregelen is gering. Ontwikkelingsgerichte maatregelen krijgen relatief net iets minder geen respectievelijk net iets meer prioriteit; daarna volgen maatregelen gericht op het faciliteren van vervroegd uittreden. De minste prioriteit in het werkelijk beleid hebben maatregelen gericht op het blokkeren van vervroegd uittreden.

3. Ontwikkelingsmaatregelen en daarna maatregelen die vervroegd uittreden faciliteren hebben de hoogste prioriteit in het wenselijk beleid, uitstroom-blokkerende maatregelen de laagste prioriteit.

4. De prioriteit die gegeven wordt aan de wenselijkheid van ontwikkelingsgerichte maatregelen in combinatie met uitstroom-facilitering (of aanpassing van werk zoals bij het schildersbedrijf), bevestigt de tendens naar een toename van mengvormen van beleid in plaats van een eenzijdig beleid van uitsluitend of voornamelijk verversing of ontwikkeling.

5. Er is (voor alle organisaties samen) geen discrepantie tussen wenselijk en werkelijk beleid wat betreft de relatief hoogste prioriteit voor ontwikkelingsgerichte maatregelen in het algemeen, en voor uitstroom-faciliteren binnen de categorie vertrekgerichte maatregelen. Er is wel een discrepantie tussen wenselijk en werkelijk beleid wat betreft de prioriteitswaarde die aan afzonderlijke typen beleidsmaatregelen wordt toegekend. Voor alle typen strategische beleidsvarianten (ontwikkeling, aanpassing, vervroegd uitreden blokkeren en faciliteren) geldt dat ze een hogere prioriteitswaarden hebben in wenselijk beleid dan in werkelijk beleid; voor ontwikkeling is dit verschil het grootst en voor uitstroom-blokkeren het kleinst. Er is geen discrepantie tussen de door de overheid gewenste prioriteit voor behoudgerichte maatregelen en de beleidswerkelijkheid van faciliteren van uitstroom, want organisaties zijn niet alleen gericht op uitstroom-facilitering maar ook op behoudgerichte maatregelen. Er is wel een discrepantie tussen het beleid van de overheid om doorwerken tot 65 jaar tot regel te maken en vervroegde uitstroom te bemoeilijken enerzijds en de lage prioriteit die organisaties geven aan uitstroom-blokkerende maatregelen anderzijds.

6. Managers en oudere medewerkers hebben een verschillende perceptie van de support die managers de oudere medewerkers op hun afdeling bieden. Managers oordelen veel positiever dan hun medewerkers zelf over de mate van support aan oudere medewerkers in hun huidige functie en de mate van support bij verandering van functie.

Dit verschil in beoordeling zou mede te maken kunnen hebben met het feit dat de activiteiten die lijnmanagers zeggen te ondernemen niet ten aanzien van iedere oudere medewerker worden geconcretiseerd, bijvoorbeeld deelname aan opleiding, en met het feit dat sommige activiteiten eerder door P&O-functionarissen dan door managers zelf worden gedaan.

7. Vanwege het ontbreken van een ouderenbeleid in formele zin of van een beleidskader, hebben managers in principe veel beleidsruimte. Het blijkt dat managers inderdaad de ruimte nemen voor gedifferentieerde acties gericht op het stimuleren van vertrek of behoud afhankelijk van bepaalde kenmerken van oudere werknemers.

Gegeven het ontbreken van een beleidskader kunnen de persoonlijke opvattingen van managers veel invloed op hun acties krijgen maar managers hebben gemiddeld vrij neutrale of genuanceerde opvattingen met betrekking tot oudere werknemers. In interviews leggen managers er de nadruk op dat zij medewerkers als individu zien en begeleiden, en niet als (representant van) een (leeftijds)categorie waaraan bepaalde groepskenmerken worden toegeschreven.

De bevindingen uit vroeger onderzoek – dat managers een voorkeur hebben voor een piramidale leeftijdsopbouw met een meerderheid van jongeren – worden in dit onderzoek niet algemeen ondersteund. De voorkeuren voor leeftijdsopbouw variëren: de sterkste voorkeur hebben managers voor een afdeling waar zowel jongeren als ouderen werkzaam zijn (score 4.50 op schaal 1-5) en een veel minder sterke voorkeur voor een meerderheid van jongeren (2.87 op schaal 1-5). Er bestaat slechts een zwak tot matig verband tussen deze voorkeuren en de globale beleidsstrategie van manager-acties om vertrek of behoud te stimuleren. Dit verband is echter voor de voorkeur voor een meerderheid van jongeren significant. Dat wil zeggen dat hoe sterker de manager prioriteit geeft aan een meerderheid van jongeren, des te meer de globale beleidsstrategie bestaat uit het stimuleren van vertrek van 50-plus medewerkers. Er bestaat tevens geen of slechts een zwak verband tussen de voorkeuren voor een bepaalde leeftijdsopbouw en de support die managers aan 50-plus medewerkers bieden. Dit verband is voor de voorkeur voor een mix van jongere en oudere medewerkers significant. Dat wil zeggen dat hoe sterker de manager prioriteit geeft aan een mix van jongeren en

ouderen op de eigen afdeling, des te meer de manager support aan ouderen in hun huidige functie biedt.

8. Op de stereotype opvattingen over de mindere prestaties en mindere flexibiliteit van ouderen scoren de managers neutraal, maar iets positiever over prestaties en iets negatiever over flexibiliteit; er zijn slechts (zeer) zwakke niet significante verbanden met activiteiten van managers.

9. In het algemeen beoordelen managers hun competentie (bekwaamheid en bereidheid) om oudere werknemers te begeleiden positief.

Er is een matig tot sterk positief significant verband tussen de bekwaamheid en bereidheid van managers en de door hen geboden support aan ouderen in hun huidige functie. Ook is er een redelijk sterk positief significant verband tussen bekwaamheid en de support aan ouderen bij verandering van de huidige functie.

10. De behoefte van oudere werknemers om vervroegd uit te treden wordt sterker met het ouder worden. In de wens om vervroegd uit te treden, spelen vooral pullfactoren een belangrijke rol, dat wil zeggen de factoren die te maken hebben met de eigen gezondheid en het tijd krijgen voor familie en hobbies. Pushfactoren zoals ervaringsconcentratie (relatief beperkte ervaringsopbouw op een bepaald domein die flexibiliteit en inzetbaarheid verkleint) en geestelijke belasting in het werk komen ook redelijk sterk/vaak voor.

11. De mate waarin een oudere werknemer wil uitstromen hangt enigszins samen met activiteiten van zijn manager. Naarmate een manager meer support aan een oudere medewerker in zijn huidige functie biedt, is diens behoefte om vervroegd uit te stromen minder sterk. Bovendien is het zo dat oudere medewerkers minder sterk pullfactoren percipiëren wanneer ze meer support van hun manager ervaren in hun huidige functie en bij verandering van functie.

Hoofdstuk 11. Aanbevelingen

We sluiten dit onderzoeksrapport af met enkele aanbevelingen voor beleid ter bevordering van de arbeidsdeelname van ouderen. Bij de uitwerking en argumentatie van deze aanbevelingen houden we globaal de hoofdvragen van dit onderzoek aan: we beginnen met aanbevelingen die aansluiten bij de bevindingen inzake het actuele beleid, vervolgen met aanbevelingen die aansluiten bij bevindingen over gewenste beleidsmaatregelen en over de manager en de oudere medewerker zelf.

De relevantie van deze aanbevelingen reikt ons inziens verder dan de onderzochte arbeidsorganisaties, omdat onze aanbevelingen zich richten op situaties die gemeenschappelijk zijn in de onderzochte organisaties (die in andere opzichten divers zijn) en omdat de bevindingen waarop ze gebaseerd zijn, aansluiten bij de bevindingen van andere onderzoeken (bijvoorbeeld Henkens & van Solinge, 2003). We herhalen niet de aanbevelingen die anderen hebben geformuleerd voor het beleid van relevante actoren zoals de overheid (zie bijvoorbeeld Remery et al., 2001), sociale partners (Lokhorst, 2003), p&o-professionals (NVP, 2003), ondernemingsraden (van Berkel et al., 2002) en (oudere) werknemers (Osse, 1999). We richten ons op aanbevelingen die direct samenhangen met de onderzoeksvragen en bevindingen uit dit onderzoek, en permitteren ons gaandeweg ook opmerkingen over zaken die als zodanig geen onderwerp van onderzoek zijn geweest maar die naar onze overtuiging wel van belang zijn voor een effectief leeftijdsbewust personeelsbeleid in arbeidsorganisaties..

Het (ouderen)beleid als zodanig

Er is op dit moment geen sprake van een ouderenbeleid in formele zin in de organisaties die zijn onderzocht. Er staat geen ouderenbeleid ‘op papier’, er zijn geen concrete plannen en ouderenbeleid is geen onderwerp van overleg. Er worden op deelgebieden wel maatregelen uitgevoerd die tot een bepaald type ouderenbeleidsmaatregelen te rekenen zijn, zoals bijvoorbeeld het opstellen van Persoonlijke OntwikkelingsPlannen, maar die maatregelen hebben niet specifiek oog voor de positie van ouderen. Het ontbreken van ouderenbeleid wordt ook geïllustreerd door de afwezigheid van (toegankelijke) managementinformatie over ouderen in relatie tot diverse gebieden van personeelsbeleid.

Is het wenselijk in formele zin een ‘ouderenbeleid’ in arbeidsorganisaties te bepleiten?

Diverse lijnmanagers geven in de interviews aan dat zij geen specifieke categorale ouderenmaatregelen willen, ten eerste, omdat zij bepaalde maatregelen (bijvoorbeeld aanpassen van het werk) voor *iedere* werknemer (ongeacht leeftijd) willen kunnen toepassen indien dat voor een werknemer naar hun mening wenselijk is, en, ten tweede, omdat zij geen regelingen wensen die tot standaard maatregelen voor (alle) ouderen verplichten maar ruimte willen om individueel maatwerk te regelen.

Deze reacties zijn waardevol omdat ze duidelijk maken dat ‘ouderenbeleid’ geassocieerd wordt met ‘specifieke maatregelen voor werknemers van 50 jaar en ouder’ terwijl het doel van ‘duurzame inzetbaarheid’ niet alleen om beleidsmaatregelen gericht op oudere werknemers vraagt maar ook om dezelfde (bijvoorbeeld opleiding&ontwikkeling) of andere maatregelen (bijvoorbeeld flexibele werktijden) voor jongere categorieën werknemers. Bovendien getuigen deze opvattingen van leidinggevendenden van een *gedifferentieerde* benadering van werknemers: er wordt onderkend dat er verschillen binnen de categorie ouderen zijn waarbij voor de ene oudere een maatregel wel passend kan zijn maar voor een andere niet (dus geen categoriaal collectief beleid), en dat sommige problemen in

arbeidsituaties niet alleen voorkomen bij (sommige) ouderen maar ook bij (sommige) jongeren.

Door deze opvatting speelt echter een andere opvatting van managers heen, namelijk dat een beleid dat zich categoriaal op ouderen richt, miskent dat er ook andere categorieën werknemers zijn die specifieke problemen hebben waarvoor passend beleid gewenst is. Als voorbeelden worden genoemd jonge starters en tweeverdieners met jonge kinderen ‘in het spitsuur van het leven’. Voor de categorie jonge starters wordt een personeelsbeleid wenselijk geacht dat rekening houdt met bijvoorbeeld de noodzaak van goede coaching (uitdagingen bieden, afremmen, richting helpen vinden) en van materiële voorzieningen (geen vaste baan, wel behoefte aan het kopen van een huis). Voor de tweeverdieners met jonge kinderen wordt een personeelsbeleid wenselijk geacht dat bijvoorbeeld helpt een balans te vinden tussen werk, kinderen en privé.

Deze overwegingen van managers overziende is de conclusie niet dat er bezwaar is tegen beleid dat zich richt op oudere werknemers, maar dat er behoefte is aan een *evenwichtig* leeftijdsbewust personeelsbeleid dat gericht is op duurzame inzetbaarheid en dat rekening houdt met diverse categorieën personeel die, naar gelang leeftijd of verschillende levensfasen, behoefte hebben aan bepaalde beleidsmaatregelen zonder te veronderstellen dat *alle* werknemers in een bepaalde leeftijd die behoefte met elkaar delen. De term ‘ouderenbeleid’ is dan ook beter te vervangen door de term ‘leeftijdsbewust personeelsbeleid’, maar hier blijven we van ‘ouderenbeleid’ spreken als we beleid gericht op duurzame inzetbaarheid van (oudere) werknemers bedoelen.

De eerste *aanbeveling* is daarom ‘ouderenbeleid’ te ontwikkelen als onderdeel van een gedifferentieerd evenwichtig leeftijdsbewust personeelsbeleid gericht op duurzame inzetbaarheid van werknemers.

Kengetallen voor leeftijdsbewust personeelsbeleid

Een voorwaarde om personeelsbeleid te kunnen voeren dat rekening houdt met leeftijd/levensfase is dat informatie over personeelsbeleid (bijvoorbeeld over deelname aan opleidingen) op leeftijd wordt geregistreerd en toegankelijk gemaakt voor leidinggevend. In ons onderzoek zijn we geen organisaties tegengekomen waarvoor dat het geval was. Er waren organisaties waar sommige leidinggevend zelf een excel-bestand met enkele personeelsgegevens bijhielden; er waren organisaties met een personeelsinformatiesysteem waar P&O opdracht kon geven voor bepaalde gegevens-analyses maar waaruit leidinggevend geen informatie op het niveau van hun afdeling/eenheid konden betrekken; er waren organisaties waar leidinggevend informatie over bijvoorbeeld POP's aan de afdeling P&O moesten leveren maar zonder dat zij wisten wat er met deze gegevens gebeurde, en zo voorts. Anders gezegd: elementaire managementinformatie die het mogelijk maakt om de situatie van oudere werknemers te analyseren, ontbreekt in de onderzochte organisaties of is niet toegankelijk. Deze situatie is niet specifiek voor de onderzochte organisaties; de Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid (2003) ziet als eerste taak voor P&O te zorgen voor een actuele sociale kaart van het personeelsbestand van het eigen bedrijf met aandacht voor vragen als: wat is de leeftijdsopbouw van het personeel, wat zeggen de verloopcijfers, welke kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkeling qua personeel is nodig, én welke ontwikkelingen zijn te verwachten?

Beleidsinformatie is niet alleen nodig om aan te zetten tot actie en beleidsmaatregelen gericht toe te passen, maar is ook de basis voor het evalueren van de effecten van beleidsmaatregelen. In dit onderzoek was het niet mogelijk de effecten van het gevoerde beleid vast te stellen aan de hand van vragen naar kengetallen zoals de deelname aan scholing naar leeftijdsklasse, de interne mobiliteit van (oudere) werknemers naar een andere functie (op een

hoger/hetzelfde/lager niveau) in de organisatie in vergelijking tot 3 jaar geleden, de uitstroom van personeel naar leeftijdsklasse over het afgelopen jaar en de gronden voor deze uitstroom (vrijwillig of gedwongen ontslag, WAO, VUT/flexibel pensioen, verplichte pensionering, anders). Toch gaat het hier om vrij elementaire kengetallen die beschikbaar moeten zijn om beleidsmaatregelen te kunnen richten op die (oudere) werknemers van wie de duurzame inzetbaarheid niet onderhouden wordt zonder deelname aan opleiding&ontwikkeling, interne mobiliteit en soortgelijke maatregelen, en om te kunnen evalueren of die maatregelen over een reeks van jaren slagen in het bereiken van de gestelde doelen. In de scan ouderenbeleid die op grond van dit onderzoek is ontwikkeld, is de beschikbaarheid van management-informatie daarom als essentiële component van beleidscondities opgenomen.

Sommige geïnterviewde leidinggevendenden maakten bezwaar tegen het idee van kengetallen voor personeelsbeleid naar leeftijd of naar leeftijdscategorie omdat dit zou kunnen leiden tot een categorale benadering die voorbijgaat aan de bestaande gedifferentieerdheid van werknemers en bovendien stigmatiserend kan werken. Zij hielden een pleidooi voor individueel maatwerk, waarbij voor iedere medewerker individueel wordt nagegaan welke beleidsmaatregelen nodig of passend zijn. Deze leidinggevendenden merken echter ook op dat zij niet in die mate over tijd beschikken dat zij met iedere individuele medewerker uitgebreide persoonlijke gesprekken kunnen houden; zij rekenen er min of meer op dat in de bestaande personeelsinstrumenten de individuele situatie-scan zit ingebakken.

De opvattingen van deze managers sluiten ten dele aan bij de zogenaamde mainstreaming-literatuur die stelt dat specifiek beleid (bijvoorbeeld gericht op ouderen) succesvoller is als specifieke maatregelen geïntegreerd kunnen worden in de hoofdstroom van beleid. Specifiek beleid als zodanig roept immers weerstand op terwijl specifiek beleid dat ingebed is in de hoofdstroom van beleid effectiever is omdat, wanneer een organisatie zich bijvoorbeeld ten doel stelt om de employability van zijn werknemers te bevorderen de situatie van alle dus ook de oudere werknemers vanzelf wordt meegenomen. De gedachtengang dat dergelijke vormen van ingebed (ouderen)beleid aantrekkelijker en effectiever zijn dan specifiek ouderenbeleid brengt sommige leidinggevendenden tot de stelling: “een goed ouderenbeleid is geen ouderenbeleid”.

Voor de organisaties die wij onderzochten, is het naar onze mening echter van belang zich eerst bewust te worden van de situatie van oudere werknemers in hun organisatie. Op dit moment ontbreekt op diverse gebieden iedere soort van managementinformatie die een voorwaarde is om maatregelen te kunnen richten op de (oudere) werknemers voor wie dat nodig is; en informatie over de benutting en effecten van de toegepaste maatregelen wordt niet als management-stuurinformatie gebruikt. Een voorbeeld is het ontbreken van informatie over de deelname van oudere medewerkers aan opleidingen, terwijl dergelijke informatie noodzakelijk is om een niet-vrijblijvend opleidingsbeleid als organisatie te kunnen voeren. De CAO kan dan wel het recht op deelname aan opleidingen vastleggen maar bekend is dat veel minder oudere werknemers deelnemen aan opleidingen dan jongeren en zonder specifieke informatie over hun oudere werknemers hebben leidinggevendenden weinig houvast om gerichte actie richting hun medewerkers te ondernemen.

Vanuit de overtuiging dat organisaties de stap van expliciet ouderenbeleid niet kunnen overslaan op de weg naar een ingebed beleid en een geïndividualiseerde maatwerkaanpak, volgt de *aanbeveling* dat organisaties personeelsinformatie op leeftijd voor managers toegankelijk maken en bij hun beleidsmaatregelen expliciet rekening houden met leeftijd.

Gewenste beleidsmaatregelen

Op dit moment wil meer dan 80 procent van de werknemers niet doorwerken tot aan de pensioengerechtigde leeftijd en de wens tot vervroegd uittreden rond 60 leeft vrij algemeen

(van Nimwegen, Esveldt & Beets, 2003, p. 76). Ook onder jongeren in de leeftijd van 18-35 jaar wil 39% eerder stoppen met werken dan 60 jaar en 44% stoppen tussen 60-64 jaar (en 17% bij 65 jaar of later; No Ties, 2004). Het zal dus nog wel even duren voordat het idee van doorwerken tot 65 jaar 'normaal' geworden is. Voor de huidige generatie oudere werknemers die zich heeft ingesteld op vervroegd uittreden, en zeker voor de oudere werknemers in slijtende beroepen of voor wie er sprake is van achterstallig onderhoud op het gebied van opleiding, zal de recente beleidswijziging met betrekking tot de mogelijkheid van vervroegd uittreden, problemen veroorzaken.

Het overheidsbeleid zet eenzijdig langs de weg van financiële maatregelen in op langer doorwerken tot 65 jaar maar het is een misvatting dat louter financiële maatregelen om vervroegd uittreden af te remmen de inzetbaarheid van oudere werknemers zouden vergroten. Maatregelen die daar wél aan kunnen bijdragen, zoals scholing, worden tegelijkertijd niet meer door de overheid financieel gestimuleerd, getuige de afschaffing van de fiscale aftrek voor scholing. Deze situatie vraagt van organisaties een forse inspanning om een gevarieerde veelheid aan beleidsmaatregelen op allerlei gebied beschikbaar te hebben. Deze noodzaak van een gevarieerde veelheid aan beleidsmaatregelen op allerlei gebieden heeft te maken met de verschillen binnen de groep ouderen. De ene oudere is de andere niet. Met het oog op deze verschillen tussen oudere werknemers wat betreft inzetbaarheid wordt van arbeidsorganisaties dus een scala aan beleidsmaatregelen gevraagd, variërend van maatregelen voor opleiding en ontwikkeling, taakaanpassing, werkstructurering en mobiliteit, en zo voorts, die door de manager gedifferentieerd kunnen worden toegepast naargelang de situatie van de individuele werknemer en diens inzetbaarheidsmogelijkheden op langere termijn.

Er zijn door allerlei instellingen en personen voorstellen voor passende beleidsmaatregelen en 'good practices' ontwikkeld en bekend gemaakt (zie bijvoorbeeld de sites www.leeftijd.nl en www.fnv.nl/40plus). Vanuit dit onderzoek zullen geen voorstellen voor specifieke beleidsmaatregelen toegevoegd worden aan de bestaande verzameling. Wat wij wel *aanbevelen* aan bedrijven en instellingen is een kritische analyse van de bestaande beleidspraktijk van de eigen organisatie te maken met behulp van de beleidsscan 'ouderenbeleid'. Bij een lage score op het gebied van bepaalde typen beleidsmaatregelen is er goede reden om na te gaan welke soorten bekende maatregelen niet gebruikt worden maar wel nuttig zouden zijn om de mogelijkheden voor maatwerk te vergroten.

De vaststelling dat er grote verschillen zijn binnen de categorie oudere werknemers en dat de problemen en mogelijkheden van langer doorwerken ook verschillen, roept de vraag op wat er gaat gebeuren met oudere werknemers voor wie ontwikkelings- en aanpassingsmaatregelen niet voldoende zijn om langer doorwerken op een gezonde manier te realiseren, maar voor wie vervroegd uittreden niet (meer) mogelijk is. Tot het scala van maatregelen waaruit geput wordt voor individueel maatwerk dient ook een regeling te behoren die (overbrugging) naar prepensioen mogelijk maakt. Het belang van zo'n soort regeling blijkt uit dit onderzoek:

- voor een aanzienlijk deel van de oudere werknemers is sprake van ervaringsconcentratie (beperkte ervaringsopbouw die het moeilijk maakt in te spelen op veranderende situaties) en hoge geestelijke belasting in het werk,
- managers ervaren dat sommige oudere werknemers niet (meer) aan de gevraagde prestatie-eisen kunnen voldoen en dat zij onvoldoende ruimte hebben om minder presterende medewerkers te handhaven (vanwege de harde performance criteria waarop zij worden beoordeeld); managers verwachten dat het weggenomen vooruitzicht van vervroegde uittreding hen zal confronteren met oudere werknemers met grote motivatieproblemen en met uitval in ziekte en arbeidsongeschiktheid.

Voor de vorm van zo'n soort regeling zijn van verschillende zijden voorstellen gedaan. Een ruimere opzet en fiscale facilitering van een collectieve levensloopregeling wordt door de

vakbeweging bepleit. Daarnaast heeft de FNV voorgesteld om het prepensioen naar 65+ pensioen om te zetten door extra spaarruimte die in pensioenregelingen zit te benutten en vervolgens van dit hogere pensioen vervroegd gebruik te maken bij een flexibele uittredingsleeftijd. Wat de vorm van een (overbruggings)regeling (voor de huidige generatie oudere werknemers) zal worden, zal ook afhangen van financieel-technische overwegingen die de competentie van dit onderzoek overstijgen. Essentieel is de erkenning dat in een gemengd beleid ook maatregelen nodig zijn voor vervroegd uittreden voor die werknemers voor wie langer doorwerken door middel van ontwikkelings- en aanpassingsmaatregelen niet te realiseren is.

Minstens zo belangrijk is een fundamentele herbezinning op allerlei soorten loopbaanmaatregelen die in de loop der jaren als standaard-regelingen in CAO's zijn opgenomen. Een voorbeeld daarvan zijn CAO-bepalingen die een collectief standaard recht vastleggen op werktijdvermindering voor werknemers op een bepaalde leeftijd (bij nagenoeg onverminderde beloning) waardoor alle werknemers, ongeacht of de werktijd voor hen een belasting vormt, gebruik maken van dit recht (men is geen 'dief van eigen portemonnee'). Door de financiële tegenwaarde van dit soort CAO-bepalingen voor iedere medewerker die er thans aanspraak op kan maken, bij te houden op een individuele spaarrekening kan veel beter voldaan worden aan het uitgangspunt van individueel maatwerk en wordt bovendien de arbeidsmarktmobiliteit van de (oudere) werknemer niet beperkt tot de huidige organisatie en sector. Dit fonds zou besteed kunnen worden aan het doel van werktijdvermindering voor de medewerker voor wie werktijden een belasting zijn, maar zou ook voor andere doelen besteed kunnen worden zoals het volgen van een bepaalde opleiding of het compenseren van inkomensverlaging bij het aanvaarden van een andere functie binnen of buiten dezelfde sector. De systematiek van de CAO à la carte zou benut kunnen worden voor individuele maatwerkregelingen voor oudere werknemers, waarbij opties opgenomen worden die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid en geselecteerd kunnen worden afhankelijk van de individuele situatie.

De manager

Dit onderzoek heeft bijzondere aandacht voor de manager en heeft aangetoond dat de manager in diverse opzichten een belangrijke rol speelt in het gemotiveerd en gezond laten werken van (oudere) werknemers. Zo blijkt in dit onderzoek onder meer dat oudere werknemers die meer steun en begeleiding van hun manager ervaren in hun huidige functie, minder sterk last hebben van veranderingen en belasting in hun werk die hen naar vervroegd uittreden 'duwen'. Maar dit onderzoek heeft ook laten zien dat de manager zelf moet beschikken over competenties om oudere werknemers te begeleiden, en de ondersteuning en beleidsruimte moet hebben om zijn rol te kunnen spelen. Daarop sluiten de volgende *aanbevelingen* aan.

Het belang van passende *training en coaching* van managers zelf blijkt uit het onderzoeksresultaat dat naarmate managers zich meer competent voelen om ouderen te begeleiden zij ook zelf meer activiteiten in de richting van de oudere medewerkers op hun afdeling ondernemen. Jongere managers hebben zelf het gevoel dat zij voldoende vaardigheden hebben, maar hebben zelf wel behoefte aan een leidinggevende die hen kan coachen en/of aan mogelijkheden voor intervisie en externe coaching. Overigens spreken jonge managers in interviews hun twijfels uit bij de competenties van sommige oudere managers, vooral van managers die uit het vak zijn voortgekomen maar niet als manager zijn opgeleid. Training, coaching en intervisie van leidinggevendenden moet dus een belangrijk onderdeel van leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn.

Het verdient tevens aanbeveling dat het functioneren en de prestaties van managers op een evenwichtige manier worden *beoordeeld*. Het lijkt meer uitzondering dan regel dat managers

niet alleen op ‘harde’ produktietargets maar ook op hun personele prestaties beoordeeld worden. In elk geval lijkt er geen doelstelling van ‘duurzame inzetbaarheid’ te bestaan waarop managers (mede) beoordeeld worden. Tegelijkertijd is de economische recessie voor managers voelbaar in een beperking van de *beleidsruimte* die hen gelaten wordt: er is een tendens de harde targets scherper te stellen en de (financiële) beleidsruimte voor managers te beperken (in aantallen fte, in financiële ruimte om extra arbeidskracht in te zetten, in opleidingsbudget). Deze situatie draagt het risico in zich dat minder presterende medewerkers (al dan niet oud) uitvallen of ‘uitgefaseerd’ worden. Aan dit uitvallen zijn ook kosten verbonden (financieel en sociaal) en er bestaat ook een risico dat managers hierdoor met een toenemende psychische belasting te maken krijgen. Het is daarom tenminste wenselijk de personele verantwoordelijkheid en het functioneren van managers daarin tot onderwerp van bespreking en beoordeling te maken en te zorgen voor hogere leidinggevendende met coachingscompetentie. De aanbeveling om doelen op het personele vlak te expliciteren en het functioneren en de prestaties van de manager op dat vlak tot onderwerp van beoordeling te maken, is tevens ingegeven door de overweging dat er een balans dient te zijn tussen de verantwoordelijkheid van de werknemer voor de eigen employability enerzijds en de verantwoordelijkheid van de organisatie in het scheppen van condities daarvoor anderzijds.

De werknemer

In verschillende van de onderzochte organisaties is de afgelopen jaren een beleid op gang gebracht dat gericht is op de employability van werknemers. Managers constateren echter dat er bij sommige oudere medewerkers een gebrek aan eigen verantwoordelijkheid en initiatief is en een weerstand tegen dit soort veranderingen die te maken heeft met de (jarenlange) cultuur en aansturing in de organisatie. Om die reden menen zij ook dat een beleid gericht op duurzame inzetbaarheid een lange termijn beleid moet zijn en dat de verwachting dat er ‘binnen een half jaar’ een omslag kan of moet zijn irreëel is.

Zij constateren tevens dat het uitgangspunt dat werknemers een eigen verantwoordelijkheid hebben discussie oproept, bijvoorbeeld over de vraag of deelname aan opleidingen ‘in de tijd van de baas’ plaatsvindt dan wel in eigen tijd of een combinatie, en over de vraag wat de beloning voor de geleverde inspanning is (geld voor een behaald certificaat, of ‘immaterieel’ omdat het deelnemen aan een opleiding op zichzelf al een teken van waardering van de organisatie is). Om tot een verandering van mentaliteit te komen is het niet voldoende om de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer te poneren maar zal er meer aandacht moeten zijn voor een goede combinatie van incentives en condities om daadwerkelijk gebruik te bewerkstelligen van de mogelijkheden en programma’s voor opleiding, interne doorstroming en dergelijke. Daarnaast kan een instrument dat een individuele werknemer een diagnose biedt van zijn/haar eigen duurzame inzetbaarheid een bijdrage leveren aan een verandering van mentaliteit. Zo’n individuele scan is niet in dit onderzoek ontwikkeld en getest, maar de vragenlijst voor oudere werknemers bevat wel vragen die aan zo’n individuele scan kunnen bijdragen.

De *aanbeveling* om bij een beleid gericht op duurzame inzetbaarheid een langere termijn oriëntatie te hanteren en voor passende maatregelen te zorgen, wordt treffend geïllustreerd door het extra stukje onderzoek bij de culturele instellingen van de grote gemeente. De eerste voorkeur van oudere medewerkers gaat overduidelijk uit naar ‘mijn huidige werk het liefst tot mijn pensioen blijven doen als het aangepast kan worden aan mijn arbeidsmogelijkheden’. Maar er is bij een aanzienlijke groep werknemers bereidheid mee te werken aan overplaatsing binnen de eigen dienst of naar een andere instelling, als er rekening gehouden wordt met financiële consequenties en als er beleid gemaakt wordt om werknemers vanaf het begin van hun loopbaan vertrouwd te maken met overplaatsing en wisselende werkzaamheden. Deze

opvatting mag dan bij velen van deze generatie oudere werknemers zelf niet meer resulteren in een flexibele inzetbaarheid, maar ze ondersteunt wel de aanbeveling om voor nieuwe werknemers die instromen en nog aan het begin van hun loopbaan staan direct werk te maken van een beleid van taakrotatie en interne mobiliteit.

Met een beleid gericht op opleidingsdeelname en mobiliteit kan de kans op het vastlopen in het werk ten gevolge van ervaringsconcentratie verminderd worden, die blijkens dit onderzoek een van de belangrijkste push-factoren is. Aan de pull-factoren die eveneens een belangrijke rol spelen in de behoefte om vervroegd uit te treden, kunnen arbeidsorganisaties indirect iets doen, met name door het werk zelf interessant en uitdagend te maken (zoals hobby's buiten het werk dat zijn) en door werknemers meer zeggenschap over hun werk te geven. Het belang van het aantrekkelijk maken van het werk zelf blijkt wel uit het gegeven dat VUT-gerechtigden die blijven doorwerken dit voornamelijk doen om arbeidsinhoudelijke en sociale redenen.

Bewustwording en samenwerking

Managers hebben gewezen op de noodzaak institutionele regelingen te veranderen als voorwaarde voor een op duurzame inzetbaarheid gericht personeelsbeleid. De een heeft daarbij op het oog dat het last in first out principe moet worden afgeschaft, een ander stelt dat het belangrijk is dat er een goede overgang naar een toekomstige situatie van flexibele inzetbaarheid wordt afgesproken met de vakbonden omdat veel oudere medewerkers vakbondslid zijn en de cao zullen volgen voor hun rechten en plichten. Het overhaast lanceren van voorstellen voor ingrijpende wijzigingen kan echter tegengesteld aan de lange termijn doelstellingen werken. Beter is overleg tussen sociale partners, tussen directies en ondernemingsraden over een strategisch personeelsbeleid voor de langere termijn. Zonder dat is er weinig kans op draagvlak voor een evenwichtig leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De opvatting zou kunnen leven dat het recente kabinetsbeleid in elk geval gezorgd heeft voor een bewustwording bij sociale partners, P&O-professionals, (oudere) werknemers en hun leidinggevendenden van de noodzaak van langer doorwerken en leeftijdsbewust personeelsbeleid. Zoals eerder betoogd, is het echter een misvatting dat een louter financieel restrictief beleid ook de inzetbaarheid van werknemers of de kennis van de daarvoor passende maatregelen zou vergroten. Er is daarom zeker belang bij voortzetting van de initiatieven van vakbonden, organisaties van werkgevers, instellingen als LBL expertisecentrum leeftijd en maatschappij, en dergelijke om door middel van onderzoek, conferenties, good practice inventarisaties en zo voorts bij te dragen aan inzicht in het belang, de belemmeringen en de concrete mogelijkheden voor beleidsmaatregelen die duurzame inzetbaarheid helpen realiseren.

Samenvatting van aanbevelingen aan sociale partners, bedrijven en instellingen:

- 1- 'ouderenbeleid' ontwikkelen en uitvoeren als onderdeel van een gedifferentieerd evenwichtig leeftijdsbewust personeelsbeleid gericht op duurzame inzetbaarheid van werknemers.
- 2- personeelsinformatie op leeftijd voor managers toegankelijk maken en bij beleidsmaatregelen expliciet rekening houden met leeftijd.
- 3- een kritische analyse van de beleidspraktijk van de eigen organisatie maken met behulp van de beleidsscan 'ouderenbeleid' en afhankelijk van de score op het gebied van bepaalde typen beleidsmaatregelen, werk maken van het ontwikkelen en uitvoeren van een gevarieerd scala maatregelen dat passend is voor verschillende deelcategorieën (oudere) werknemers.
- 4- meewerken aan een vorm van sparen voor een (pensioen)uitkering bij een flexibele uittredingsleeftijd.

- 5- bestaande collectieve (senioren)regelingen omvormen naar een à la carte systematiek voor individueel maatwerk.
- 6- zorg dragen voor voldoende en passende training, coaching en intervisie voor managers op het gebied van het begeleiden van (oudere) medewerkers.
- 7- zorg dragen voor explicitering van prestatiecriteria op het personele vlak zoals bijvoorbeeld 'duurzame inzetbaarheid van medewerkers', en het functioneren en de prestaties van managers op dat vlak onderdeel maken van beoordeling van managers.
- 8- het uitgangspunt van de eigen verantwoordelijkheid van werknemers combineren met aandacht voor een goede mix van incentives en condities om daadwerkelijk gebruik te bewerkstelligen van de mogelijkheden en programma's voor opleiding, interne doorstroming en dergelijke.
- 9- voor nieuwe werknemers die instromen en nog aan het begin van hun loopbaan staan direct werk maken van een beleid van taakrotatie en interne mobiliteit.
- 10- overleg op verschillende niveaus, tussen sociale partners, tussen directies en ondernemingsraden over een strategisch personeelsbeleid voor de sector/onderneming voor de langere termijn, met inbegrip van institutionele regelingen waarvan de omvorming kan bijdragen aan concrete beleidsmaatregelen voor een evenwichtig leeftijdsbewust personeelsbeleid.

LITERATUUR

Allers, F. (Ed.), (2003). *Met kennis van zaken. De wetenschap adviseert.* Utrecht: Het Kantoor.

Berkel, E. van, et al. (2003), *De OR aan zet bij inzet van alle leeftijden.* Tweede herziene druk. Utrecht: LBL, expertisecentrum leeftijd en maatschappij.

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

Bovenberg, A. L. & Linden, A. S. M. van der (1997). *Can we afford to grow old?* The Hague: CPB.

Boyne, G., Jenkins, G. & Poole, M. (1999). Human Resource Management in the public and private sectors: an empirical comparison. *Public Administration*, 77, (2), 407-422.

Breeuwsma, G. (2002). Die kinderen moet je toch helpen. Een reconstructie van de kwestie Buikhuisen. *De Psycholoog*, 37 (4), 170-176.

Chui, W.C.K., Chan, A.W., Snape, E. & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: an east-west comparison. *Human Relations*, 54 (8), 629-661.

CSED, (2001). *Levensloopbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen.* Den Haag: SER.

Dorhout, P., Maassen van den Brink, H. & Groot, W. (2002). De waarde van het zilveren kapitaal in het onderwijs. In: J.G.L. Thijssen & H. Maassen van den Brink (Eds.), *Legkaart van Vergrijzing*. Den Haag: Onderwijsraad, 27-119.

Emmerik, IJ. H. van, Velde, M.E.G. van der & Siegers, J.J. (1999). Een andere baan of toch maar met de VUT? *Gedrag & Organisatie*, 12 (3), 133-141.

Friebel, H., Meijers, F., Cavalli, A. & Fritsch, Ph. (1995). Moderniteit en volwasseneneducatie. *Comenius*, 15, 121-137.

Groot, W. & Maassen van der Brink, H. (1997a). *Scholing en arbeidsmarktflexibiliteit van ouderewerknemers.* Den Haag: Uitgeverij Welboom.

Groot, W. & Maassen van den Brink, H. (1997b), *Bedrijfsgerelateerde Scholing en Arbeidsmarktflexibiliteit van Oudere werknemers*, 's-Gravenhage.

Heijden, B.I.J.M. van der (1998). *The measurement and development of professional expertise throughout the career.* Enschede: University of Twente.

Heijden, B.I.J.M., van der (2000). Leeftijd en beoordelingen van professionele expertise. De relatie tussen enerzijds leeftijd van hogere employees en anderzijds zelfbeoordelingen of chef-beoordelingen. *Tijdschrift voor Gerontologie en Geriatrie*, 31, 62-69.

- Heijden, B.I.J.M., van der (2001a). Age and assessments of professional expertise. The relationship between higher level employees' age and self-assessments or supervisor ratings of professional expertise. *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (4), 309-324.
- Henkens, K. (1998), *Older workers in transition: Studies on the early retirement decision in the Netherlands*. Den Haag: NIDI. (NiDi Rapport no. 53).
- Henkens, K. & Solinge, H. van (2003). *Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevendenden over uittreden uit het arbeidsproces*. Assen: Van Gorcum.
- Hibbeln, J.G. & Velema, W. (1993). *Het WAO-debâcle. De fatale missers van wettenmakers en uitvoerders*. Utrecht: Van Arkel.
- Ilmarinen, J. (2002). *What social partners can do to improve employment opportunities for older workers*. Paper 9th EU-Japan Symposium, Brussels, 21-22 March 2002.
- Kaufman, H.G. (1995). Salvaging displaced employees: Job-obsolescence, retraining, and redeployment. In: London, M. (Ed), (1995). *Employees, careers, and job creation* (pp. 105-120). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kerkhoff, W.H.C. (1981). *Ouder worden, verouderen en het personeelsbeleid*. Amsterdam: Huisdrukkerij Psychologisch Laboratorium.
- Kerkhoff, W.H.C. (1993). *De oudere werknemer: strategisch 40-plus beleid*. Deventer: Kluwer.
- Lehman, H. C. (1953). *Age and achievement*. Princeton (N.J.): Princeton University Press.
- Lehr, U. (1972). *Psychologie des Alterns*. Heidelberg/Wiesbaden : Quelle & Meyer Verlag.
- Leisink, P., Thijssen, J.G.L., Vries, H. de, Walter, E. & Velde, M.E.G. van der (2003), *Ouderenbeleid in Arbeidsorganisaties. Verslag van een verkennend onderzoek bij schildersbedrijven en Regionale OpleidingsCentra*. Utrecht: USBO.
- Lokhorst, B. (2003), *Naar een duurzame inzet van alle leeftijden; aanbevelingen voor CAO-partijen*. Utrecht: LBL.
- Loo, J.B. van, Grip, A. de & Steur, M. de (2001). Skills obsolescence: causes and cures. *International Journal of Manpower*, 22 (1/2), 121-137.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2004). *The Netherlands and the European Union, Facts & Figures*. 's Gravenhage: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Mossink, J., Gründemann, R. & Vaas, S. (1998). *Technologische ontwikkeling en de arbeidsparticipatie van oudere werknemers*. 's Gravenhage: VUGA.
- Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid (NVP) (2003). *Ouderenbeleid; aanbevelingen en aandachtspunten voor p&o-professionals*. Nieuwegein: NVP.
- Neumann, S. & Weiss, A. (1995). On the effects of schooling vintage on experience-earning

profiles: theory and evidence. *European Economic Review*, 39, 943-955.

Nimwegen, N. van, Esveldt, J. & Beets, G. (2003), Stoppen of doorgaan met werken. *Demos*, 19 (8), pp. 76-78.

No Ties (2004), Onderzoek naar de mening van de bevolking over Prepensioen/levensloop. (site FNV-Berichtenservice).

OSA (1996). *Soepel geregeld*. Den Haag: Organisatie Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.

Osse, P. (1999), *Doorlopende banen*. Amsterdam: FNV Pers.

Pazy, A. (1990). The threat of professional obsolescence. *Human Resource Management*, 29 (3), 251-269.

Pazy, A. (2004). Updating in response to the experience of lacking knowledge. *Applied Psychology*, 53 (3), 436-445.

Remery, Ch., Henkens, K., Schippers, J., Doorne-Huiskes, A. & Ekamper, P. (2001) *Organisaties, veroudering en management: een onderzoek onder werkgevers*. NiDi-rapport nr. 61. Den Haag: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut.

Sanders, J. & De Grip, A. (2001). Competentieveroudering. *Beroepsonderwijs, Bedrijfsopleidingen, Volwasseneneducatie*, 9 (2), 3-7.

Thunnissen, M.A.G. (2001). Leeftijdsbewust personeelsbeleid. In: F. Kluytmans (red.), *Leerboek Personeelsmanagement*. (pp. 517-545) Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Thunnissen M.A.G., Thijssen, J.G.L. & De Lange W.A.M. (2000). *Beleid zonder Management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers.

Thijssen, J.G.L. (1987). *Het leren van de verouderende werknemer in veranderende organisaties*. Paper Congres Onderzoeks-Thema-Groep Onderwijsleerprocessen. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.

Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief. Opleidingsdeelname van oudere personeelsleden als component van Human Resource Development*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Thijssen, J.G.L. (1997). *Zicht op ouderenbeleid. Van afvloeiing naar inzetbaarheid*. Serie: HRM in de Praktijk, nr. 11. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.

Thijssen, J.G.L. (2001). To be employable... inzetbaarheid in de tweede loopbaanhelft. Paper OSA-congres Tilburg, november 2001.

Thijssen, J.G.L. & Heijden, B. I.J.M. van der (2002), The Influence of Contextual and Managerial Factors upon HRD Activities of Older Employees. In: T. M. Egan & S.A.Lynham (Eds.), *Proceedings AHRD-conference 2002* (pp. 29.17-29.25). Honolulu (USA): AHRD.

Thijssen, J.G.L. & Maassen van den Brink, H. (2002). *Legkaart van vergrijzing. Studies naar de zilveren (ondewrwijs)generatie*. Den Haag: Onderwijsraad.

Thijssen, J.G.L. & Prevoo, E.G.H.M. (1997). Bedrijfskundige condities en HRD-activiteiten van ouder personeel In: B.M.W. Hövels et al (Eds.), *Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie nader bekeken* (pp.249-275). The Hague: VUGA.

Van Dalen, H.P. & Henkens, K. (2002). Early-retirement reform. *Ageing & Society*, 22, 209-231.

Velde, M.E.G. van der & Berg, P.T. van den (2000). Employability als sociale uitwisseling met de organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 13 (3), 168-181.

Visser, P., Henkens, K. & Schippers, J. (2003). Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers. *Gedrag & Organisatie*, 16 (1), 2-22.

Walker, M. (1999). *Managing an aging workforce: a guide to good practice*. Brussels: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (1993). *Ouderen voor ouderen. Demografische ontwikkelingen en beleid*. Den Haag: SDU-uitgeverij.

Bijlage 1 Scan Ouderenbeleid

Binnen arbeidsorganisaties zal de beleidsmatige wijze van omgaan met oudere personeelsleden uiteindelijk geconcretiseerd (dienen te) worden door de managers op de werkvloer. Een door de organisatie gevoerd beleid inzake oudere personeelsleden zal primair duidelijkheid moeten bieden over beleidscondities en beleidsmaatregelen. Bij beleidscondities gaat het om beschikbaarheid van personeelsinformatie en voorzieningen voor inhoudelijke ondersteuning van lijnmanagers. Bij beleidsmaatregelen is het gedifferentieerde scala aan maatregelen gericht op behoud of vertrek van 50-plussers van belang, ervan uitgaande dat met dit beschikbare scala maatwerk mogelijk is dat rekening houdt met de grote individuele verschillen tussen oudere personeelsleden onderling.

Deze scan van ouderenbeleid is bedoeld voor arbeidsorganisaties die een globaal beeld willen verwerven van hun huidige situatie inzake aanwezige beleidscondities en beleidsmaatregelen. Het resultaat van deze scan geeft geen eindoordeel over het gevoerd beleid, daarvoor is deze scan te grof. Deze scan geeft een globaal antwoord op de vraag: Is op het eerste gezicht in een bepaalde arbeidsorganisatie sprake van een verantwoord en gedifferentieerd ouderenbeleid? Het resultaat van deze scan biedt primair een schets van de witte vlekken: dat zijn domeinen waarop een nadere oriëntatie wenselijk is wegens ontbrekende condities of maatregelen.

Deze scan gaat uit van vier groepen van vragen die achtereenvolgens betrekking hebben op:

1. Beschikbaarheid van kwantitatieve management-informatie;
2. Beschikbaarheid van inhoudelijke management-support;
3. Feitelijk gebruik van maatregelen rond vertrek;
4. Feitelijk gebruik van behoudmaatregelen.

Aspect 1 en 2 vormen een indicatie voor een verantwoord beleid (oriëntatiebasis), aspect 3 en 4 vormen een indicatie voor een gedifferentieerd beleid (maatwerk). Om een globaal beeld te krijgen van de status quo zijn er 4 x zeven vragen te beantwoorden met JA of NEE.

1. Beschikbaarheid van kwantitatieve management-informatie over de organisatie (kengetallen)

1a. Beschikt de organisatie over een personeelbeheersysteem waaruit informatie over 50-plussers kan worden afgeleid?

1b. Is lijnmanagers bekend wat de gemiddelde leeftijd is van het personeel?

1c. Is lijnmanagers bekend welk % van het personeel thans (per 1/1 dit jaar) ouder is dan 50 jaar?

1d. Is lijnmanagers bekend welk % van het personeel 1 jaar geleden (1/1 vorig jaar) ouder was dan 50 jaar?

1e. Is de 50+ uitstroomratio bekend (verhouding afgelopen jaar vervroegd uitgetreden ten opzichte van werkzame 50-plussers)?

1f. Is de 50+ scholingsratio bekend (verhouding afgelopen jaar scholing gevolgd ten opzichte van werkzame 50-plussers)?

1g. Is de 50+ mobiliteitsratio bekend (verhouding afgelopen jaar ander werk binnen de organisatie ten opzichte van werkzame 50-plussers)?

2. Beschikbaarheid van inhoudelijke management-support (houvast om beleid te voeren).

2a. Bestaat er in deze organisatie behoefte aan een beleidskader voor het omgaan met behoud/vertrek van 50-plussers?

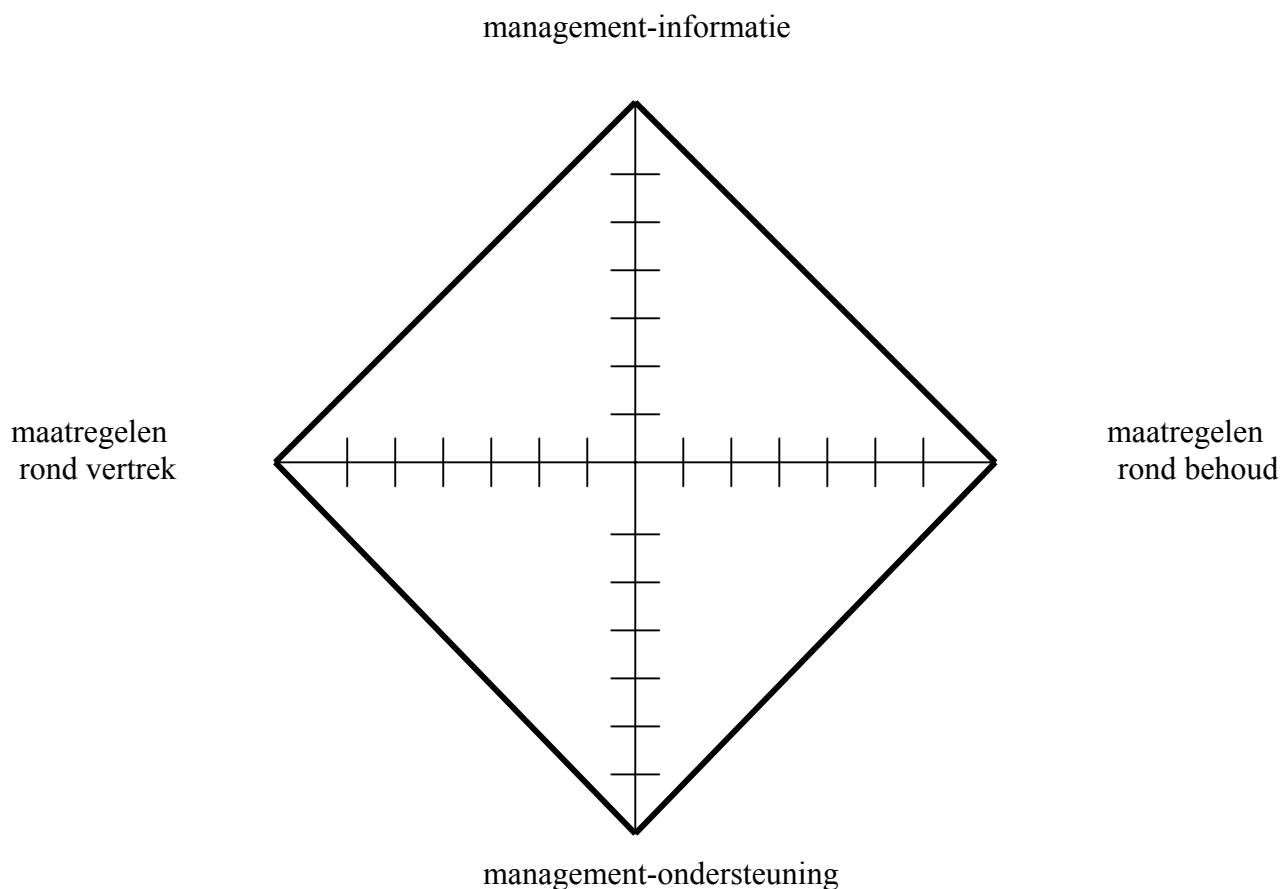
2b. Zijn in de CAO afspraken gemaakt over maatregelen voor de werksituatie van ouder personeel?

- 2c. Zijn lijnmanagers over de inhoud van deze CAO afspraken expliciet geïnformeerd?
 - 2d. Biedt de organisatie ondersteuning in de vorm van handleidingen en hulpmiddelen die managers kunnen gebruiken bij de uitvoering van beleid?
 - 2e. Biedt de organisatie mogelijkheden voor ondersteuning van managers door een personeelsadviseur bij de aanpak van beleid voor 50-plussers?
 - 2f. Bestaan er info-mogelijkheden voor managers over (stereotype) opvattingen tov 50-plussers?
 - 2g. Bestaan er scholingsmogelijkheden voor managers mbt het omgaan met 50-plussers?
3. Feitelijk gebruik van maatregelen rond vertrek van 50-plussers
- 3a. Krijgen in deze organisatie maatregelen rond vertrek van 50-plussers aandacht?
 - 3b. Heeft deze organisatie concrete plannen uitgewerkt om mogelijk te maken dat oudere werknemers vervroegd stoppen met werken?
 - 3c. Komen maatregelen om vervroegd uittreden mogelijk te maken aan de orde in overleg tussen lijnmanagers en 50-plussers?
 - 3d. Komen maatregelen om vervroegd uittreden mogelijk te maken aan de orde in overleg tussen lijnmanagers en directie?
 - 3e. Heeft deze organisatie concrete plannen uitgewerkt om oudere werknemers te ontmoedigen vervroegd te stoppen met werken?
 - 3f. Komen maatregelen om vervroegd uittreden te ontmoedigen aan de orde in overleg tussen lijnmanagers en 50-plussers?
 - 3g. Komen maatregelen om vervroegd uittreden te ontmoedigen aan de orde in overleg tussen lijnmanagers en directie?
4. Feitelijk gebruik van maatregelen rond behoud van 50-plussers
- 4a. Krijgen in deze organisatie maatregelen rond behoud van 50-plussers aandacht?
 - 4b. Heeft deze organisatie concrete plannen uitgewerkt voor ontwikkeling (scholing, taakrotatie, doorstroming) van oudere werknemers?
 - 4c. Komen ontwikkelingsmaatregelen aan de orde in overleg tussen lijnmanagers en 50-plussers?
 - 4d. Komen ontwikkelingsmaatregelen aan de orde in overleg tussen lijnmanagers en directie?
 - 4e. Heeft deze organisatie concrete plannen uitgewerkt voor aanpassing van het werk voor 50-plussers?
 - 4f. Komen aanpassingsmaatregelen aan de orde in overleg tussen lijnmanagers en 50-plussers?
 - 4g. Komen aanpassingsmaatregelen aan de orde in overleg tussen lijnmanagers en directie?

Voor elk van de vier clusters van vragen wordt nu het aantal keren opgeteld dat met JA is geantwoord.

De som per cluster kan worden uitgezet in de hierna volgende figuur, tellend vanaf het centrum van nul (centrum) tot maximaal zeven:

- de score voor vraag 1 op de verticale as boven het centrum,
- de score voor vraag 2 op de verticale as onder het centrum,
- de score voor vraag 3 op de horizontale as links van het centrum,
- de score voor vraag 4 op de horizontale as rechts van het centrum.



Vervolgens kunnen de scorepunten met elkaar worden verbonden waardoor een vierhoekig vlak ontstaat dat zwart gemaakt kan worden. Als op alle vragen met JA is geantwoord (dus vier maal een score van 7 punten), zal dit vierhoekig vlak de gehele figuur vullen: dan zijn er volgens deze globale scan geen witte vlekken in beleidscondities en beleidsmaatregelen te onderkennen. Er is sprake van een verantwoorde beleidsbasis (verticaal) en er is sprake van een gedifferentieerd geheel aan beleidsmaatregelen (horizontaal).

Is er in bepaalde kwadranten sprake van grote witte vlekken dan is dat aanleiding voor een nadere bezinning op dat domein. Bijvoorbeeld, als er sprake is van witte vlekken op het gebied van beschikbare management-informatie dan zou nagegaan kunnen worden of er bijvoorbeeld helemaal geen informatie geregistreerd wordt over de deelname aan scholing naar leeftijd of dat die informatie alleen bij personeelszaken bekend is; afhankelijk van de bevindingen kan er actie ondernomen worden in de vorm van het registreren van opleidingsdeelname of in de vorm van het gericht beschikbaar stellen van informatie aan lijnmanagers.

Verdere informatie over de operationele uitwerking van deze beleidsscan kan verkregen worden bij de FNV Vakcentrale

FNV
Naritaweg 10
Postbus 8456
1005 AL Amsterdam

contactpersoon Isabel Coenen
telefoon 020-5816344
e-mail: isabel.coenen@vc.fnv.nl
website: www.fnv.nl