



Duurzame inzetbaarheid in de gemeentelijke sector

Sectoranalyse in het kader van MDIEU

-Eindrapport-

Auteurs

Stef Molleman
Vera Haanstra
Jos Lubberman
Imke Zoetelief

Amsterdam, 7 mei 2021
Publicatienr. 21025

© 2021 Regioplan, in opdracht van A&O fonds Gemeenten

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Regioplan. Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen	1
1.3 Aanpak	2
1.4 Leeswijzer	3
2 Foto van de gemeentelijke arbeidsmarkt	5
2.1 Omvang en ontwikkeling werkgelegenheid	5
2.2 Persoons- en werk-/baankenmerken van werkenden in de sector	8
2.3 Arbeidsmobiliteit	11
2.4 Uitstroom naar pensioen en uitkering	15
2.5 Ziekteverzuim	17
2.6 Werktevredenheid	21
2.7 Samenvattende analyse	21
3 Duurzame inzetbaarheid	24
3.1 Ervaren problematiek	24
3.2 Bestaand instrumentarium	25
3.3 Extra investeringen in duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden	33
4 Conclusies en aanbevelingen	39



Inleiding

1

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Begin dit jaar is de tijdelijke Maatwerkregeling duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden (MDIEU) van kracht geworden. Met deze regeling, die loopt van 2021 tot en met 2025, geeft het kabinet nadere invulling aan een van de afspraken uit het in 2019 gesloten Pensioenakkoord. Met sociale partners is afgesproken te investeren in duurzame inzetbaarheid, zodat zo veel mogelijk mensen straks gezond werkend hun pensioen kunnen bereiken. De MDIEU-regeling stelt subsidie beschikbaar om sectoren bij deze investering te ondersteunen. De regeling biedt onder meer subsidiemogelijkheden voor uitkeringen van werkgevers aan werknemers die het niet volhouden tot de AOW-leeftijd en eerder willen stoppen, bijvoorbeeld vanwege de zwaarte van het werk. Een voorwaarde is wel dat deze werkgevers tegelijk óók investeren in duurzame inzetbaarheid. Ter voorbereiding op het in te dienen activiteitenplan kunnen sectoren een vergoeding ontvangen voor een sectoranalyse die inzicht geeft in de sectorale problematiek rond duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden. Ook in de gemeentelijke sector is duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema waarin al langer wordt geïnvesteerd (zie bijvoorbeeld het project 'Grip op Groei'). De sector is daarom voornemens een actieplan op te stellen en heeft bij monde van het A&O fonds Gemeenten namens de sociale partners aan Regioplan gevraagd om de daarvoor benodigde sectoranalyse uit te voeren.

Een door de MDIEU-regeling gesubsidieerde sectoranalyse dient de knelpunten op duurzame inzetbaarheid binnen de gemeentelijke sector in kaart te brengen en vormt daarmee de basis voor een activiteitenplan om die knelpunten aan te pakken. Een subsidiabel activiteitenplan is gericht op één of meer van de onderstaande thema's, waarbij een subsidieaanvraag niet alleen betrekking mag hebben op onderdeel e:

- a) het bevorderen van gezond, veilig en vitaal werken;
- b) het bevorderen van goed werkgeverschap en goed opdrachtgeverschap;
- c) het stimuleren van een leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit van werkenden;
- d) het bevorderen van bewustwording en van de eigen regie van werkenden op hun loopbaan; of
- e) het treffen van maatwerkafspraken rondom eerder uittreden (met mogelijke differentiatie tussen grote en kleine bedrijven).

1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Doel is het opleveren van een sectoranalyse die inzicht geeft in de problematiek én oplossingsrichtingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden voor medewerkers in de gemeentelijke sector. De analyse is niet puur een foto van de arbeidsmarkt, maar geeft handvatten voor oplossingsrichtingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid voor verschillende groepen werkenden en kan de basis vormen voor een eventueel integraal activiteitenplan. Conform de voorwaarden uit de MDIEU-regeling, dient de sectoranalyse aan een aantal eisen te voldoen. Zo moet de sectoranalyse:

- ten minste vijf jaar vooruitkijken;
- de omvang en samenstelling van het aantal werkenden in de sector onderbouwen;
- de problematiek met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden in de sector beschrijven.

Onderzoeksvragen

In deze sectoranalyse staan de meer specifieke verdiepende en kwalitatieve vragen rond duurzame inzetbaarheid centraal. Combinatie van de eisen van de MDIEU-regeling met de vragen van de opdrachtgever heeft geleid tot de volgende centrale onderzoeksvragen:

1. *Wat is de samenstelling van de werkgelegenheid in de gemeentelijke sector nu en over vijf jaar? En wat zijn de ontwikkelingen hierin?*
2. *Wat is de problematiek rond duurzame inzetbaarheid en zwaar werk in de gemeentelijke sector? Welke groepen werkenden raakt dit in het bijzonder?*

3. *Wat wordt al gedaan aan duurzame inzetbaarheid; op welke wijze wordt hier aandacht aan besteed door werkenden en werkgevers? Wat is al gedaan aan ontzietmaatregelen of zwaarwerkregelingen in de gemeentelijke sector? Wat is van de genomen maatregelen wel en niet succesvol gebleken?*
4. *Op welke manier kunnen extra investeringen in duurzame inzetbaarheid bijdragen aan oplossingen voor de beschreven problematiek?*
5. *Op welke manier kunnen extra investeringen in eerder stoppen met werken bijdragen aan oplossingen voor de beschreven problematiek?*

1.3 Aanpak

Om de juiste aangrijpingspunten te identificeren voor een subsidiabel activiteitenplan voor de gemeentelijke sector is het onderzoek zo veel mogelijk gericht op de subsidievoorwaarden en de eisen aan de sectoranalyse. Hiertoe is in samenspraak met de stuurgroep een lijst van indicatoren opgesteld die aansluit bij de kernvragen uit het modelformulier voor de sectoranalyse.¹ We hanteren hierbij het in figuur 1.1 gepresenteerde basismodel.

Figuur 1.1 Basismodel sectoranalyse gemeentelijke organisaties



Gezien de beknopte doorlooptijd waarin het onderzoek plaats moest vinden, is gekozen voor een aanpak waarbij zo veel mogelijk gebruik wordt gemaakt van bestaande en direct beschikbare basisinformatie. Dit heeft geresulteerd in een foto van de arbeidsmarkt (zie hoofdstuk 2).

Een belangrijk onderdeel van deze sectoranalyse is het vaststellen van doelgroepen binnen de gemeentelijke sector die met duurzame inzetbaarheidsbeleid ondersteund kunnen worden. Om mede deze vraag te kunnen beantwoorden is een aantal vragen toegevoegd aan de [enquête over ziekteverzuim](#) die in april 2021 is uitgezet onder de HR-adviseurs van de gemeentelijke organisaties.

Om tot aangrijpingspunten te komen voor een activiteitenplan rond duurzame inzetbaarheid hebben we met behulp van deskresearch en een gesprek met vertegenwoordigers van het A&O fonds Gemeenten

¹ https://www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/subsidies-en-regelingen/maatwerkregeling-duurzame-inzetbaarheid--eerder-uittreden-mdieu/documenten/publicaties/subsidies/mdieu/sectoranalyse_format-def_20-01-2021/sectoranalyse_format-def_20-01-2021

informatie bijeengebracht over de activiteiten (en resultaten daarvan) die de sector de afgelopen jaren heeft ondernomen op het terrein van duurzame inzetbaarheid (zie hoofdstuk 3). Aan de hand van deze informatie en de arbeidsmarktfoto hebben [vijf verdiepende telefonische interviews](#) met HR-adviseurs en OR-vertegenwoordigers van gemeentelijke organisaties plaatsgevonden. Daarnaast is in [twee digitale werksessies](#) nagegaan hoe de resultaten zijn te vertalen naar knelpunten en mogelijke activiteiten in het kader van MDIEU. Er is één werksessie gehouden vanuit het perspectief van werknemers, en één sessie vanuit werkgeversperspectief.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat over de achtergrondkenmerken van werknemers binnen de gemeentelijke sector waardoor er een foto van de arbeidsmarkt ontstaat. Hiermee wordt de eerste onderzoeksvraag beantwoord, en dit vormt een eerste basis voor de verdere analyses. Hoofdstuk 3 behandelt de duurzame inzetbaarheid van werknemers binnen de gemeentelijke sector: onderzoeksvragen 2 tot en met 5 worden hiermee beantwoord. In hoofdstuk 4 beantwoorden we de vraagstelling integraal, trekken we conclusies en leveren we een sectoranalyse die inzicht geeft in de problematiek én oplossingsrichtingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden voor medewerkers in de gemeentelijke sector.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Foto van de gemeentelijke arbeidsmarkt

2

2 Foto van de gemeentelijke arbeidsmarkt

In dit hoofdstuk schetsen we een beeld van de arbeidsmarkt in de gemeentelijke sector. Dit doen we door een aantal relevante thema's te behandelen:

- [omvang en ontwikkeling werkgelegenheid](#);
- [persoons- en werk/baankenmerken van werkenden in de sector](#);
- [arbeidsmobiliteit](#);
- [uitstroom naar pensioen en uitkering](#);
- [ziekteverzuim](#);
- [werktevredenheid](#).

De thema's zijn tot stand gekomen aan de hand van de beschikbare gegevens als verwoord bij onderzoeksvraag 1. Aanvullend wordt soms per thema extra duiding gegeven vanuit de interviews die in het kader van dit onderzoek gehouden zijn met HR-medewerkers.

Vooraf

De onderhavige sectoranalyse moet de brede gemeentelijke sector beschrijven. Dat wil zeggen het geheel van de 352 Nederlandse gemeenten met ongeveer 168 duizend medewerkers, én de 192 leden van de Werkgeversvereniging Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties (WSGO) met gezamenlijk circa 32 duizend medewerkers. Naast (gedeeltelijk) gefuseerde werk- dan wel uitvoeringsorganisaties van gemeenten gaat het hierbij voornamelijk om uitvoeringsorganisaties voor de WSW en Participatiewet², Omgevingsdiensten, GGD's en archieven, exclusief personeel van veiligheidsregio's. De hier gepresenteerde gegevens zijn gebaseerd op verschillende bronnen, waarbij de Personeelsmonitor Gemeenten (vooral cijfers over 2019) van het A&O fonds als eerste uitgangspunt is genomen. Met deze monitor wordt de gemeentelijke sector het best benaderd. De uitkomsten zijn gebaseerd op salarisbestanden aangevuld met enquête-uitkomsten van deelnemende gemeenten en gemeentelijke samenwerkingsverbanden. De cijfers omvatten dus niet het personeel van alle WSGO-leden en deze blijken ook niet elders voorhanden. Aangezien de werkzaamheden binnen deze organisaties grote gelijkenis vertonen met de werkzaamheden binnen gemeenten, hebben de conclusies uit deze sectoranalyse ook betrekking op het gros van de WSGO-leden. Voor met name de GGD en Omgevingsdienst kan dit echter in mindere mate opgaan.

De enquêtegegevens van de Personeelsmonitor bieden een goed zicht op de gemeentelijke sector. Andere gebruikte bronnen hanteren een afwijkende definitie van deze sector (en kennen dus een andere personeelsomvang), waardoor cijfers soms niet een-op-een met elkaar te vergelijken zijn. Om zicht te krijgen op zo veel mogelijk voor MDIEU relevante arbeidsmarktontwikkelingen benutten we op verschillende plaatsen wel deze data. Daarbij is in voorkomende gevallen bij gebrek aan gemeentelijke cijfers ook uitgeweken naar gegevens over de sector openbaar bestuur/overheid in zijn totaliteit. Gemeenten vormen hierbinnen een grote groep in werkgelegenheidsomvang.

2.1 Omvang en ontwikkeling werkgelegenheid

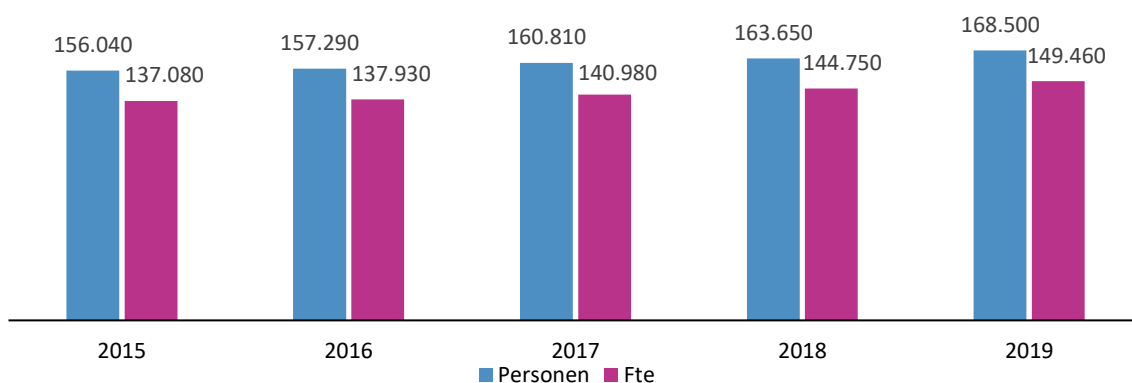
De afgelopen vijf jaar is het aantal werkzame personen binnen gemeenten toegenomen van 156 duizend in 2015 tot ruim 168 duizend in 2019 ([figuur 2.1](#)). Net als het aantal werkzame personen nam ook het aantal fte in deze periode toe, tot een aantal van bijna 150 duizend in 2019. De gemiddelde aanstellingsomvang is daarbij niet gewijzigd.

De belangrijkste redenen voor de toegenomen werkgelegenheid komt volgens de Personeelsmonitor 2019 voort uit nieuwe taken en stijging van het gemeentelijke budget. Decentralisaties in het sociaal domein hebben hier een grote rol in gespeeld. Sinds 2015 hebben gemeenten een deel van de taken op het gebied van jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen overgenomen van het Rijk. Uit de interviews blijkt dat met name ook buitengewoon opsporingsambtenaren (BOA's) steeds meer taken toebedeeld hebben gekregen. De toename van het aantal werkzame personen komt met name voor rekening van gemeenten met meer dan 50 duizend inwoners ([figuur 2.2](#)).

² Volledigheidshalve vermelden we hier dat de doelgroep van de WSW en Participatiewet niet onder de WSGO valt en dus buiten deze analyse blijft. Werknemers/ambtenaren die belast zijn met de uitvoering van deze wettelijke taken vallen er wel onder.

Niet alle gemeenten kennen een stijging van werkgelegenheid; 11 procent van de gemeenten meldde in 2019 een daling. Bij gemeenten met minder dan 20 duizend inwoners nam de totale bezetting af. Dit kan grotendeels verklaard worden door gemeentelijke herindelingen en daarmee gepaarde gaande reorganisaties. Afnemende bezetting of afgeremde toename van de werkgelegenheid komt bij gemeenten ook door moeilijk vervulbare vacatures. Met name in de functiegebieden bouwkunde/civiele techniek en ruimtelijke ordening/milieu heeft men moeite om geschikte kandidaten te vinden. Dit blijkt ook uit recente gegevens van het UWV: er is wat betreft specifieke beroepen voorkomend bij gemeenten een tekort aan milieu-inspecteurs, stedenbouwkundigen en beleidsmedewerkers ruimtelijke ordening en milieu.³ Ook zijn ICT-specialisten en inkopers lastig te vinden (overheidsbreed), mede vanwege de grote concurrentie van de markt.⁴

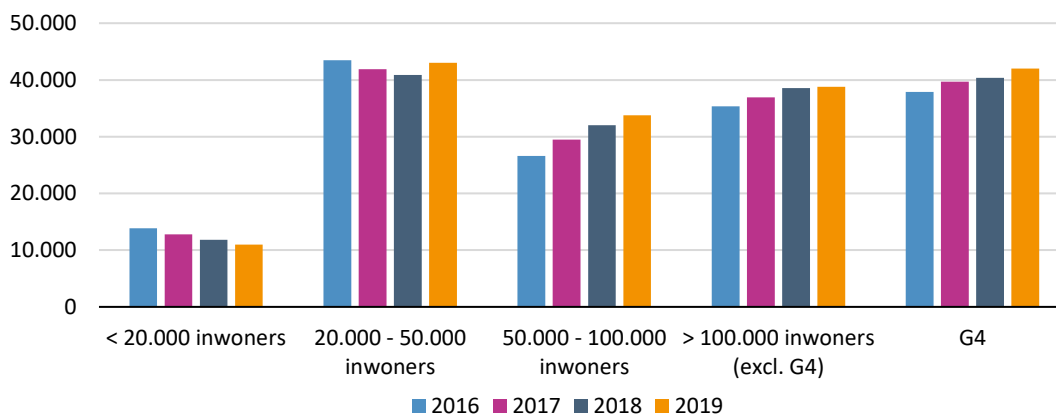
Figuur 2.1 Ontwikkeling van de gemeentelijke bezetting in aantal personen en aantal fte



Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

Figuur 2.2 Ontwikkeling van de gemeentelijke bezetting* naar gemeentegrootte in aantal personen



Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

Ontwikkelingen werkgelegenheid

UWV verwacht in 2021 voor het openbaar bestuur een toename van 22 duizend banen ten opzichte van het aantal banen in 2019 (+4,2%).⁵ Het openbaar bestuur is daarmee vanwege de coronacrisis een van de weinige sectoren waarin een stijging in werkgelegenheid verwacht wordt. De vraag naar nieuw personeel bevestigt dit beeld: kijkend naar gemeenten is het aantal vacatures na een afname in het tweede kwartaal van 2020 door de coronacrisis ook weer flink toegenomen. Het aantal vacatures ligt in het eerste kwartaal van 2021 maar liefst 38 procent hoger dan in dezelfde periode van 2020 (nog net vóór de

³ Blijkt uit recente navraag bij het UWV.

⁴ <https://www.uwv.nl/overuwv/kennis-cijfers-en-onderzoek/arbeidsmarktinformatie/factsheet-overheid.aspx>

⁵ <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/prognose-trends/prognose-2021>

coronacrisis). Hiermee bereikt het aantal vacatures een recordhoogte. Door de coronacrisis is er extra werk bijgekomen op het gebied van uitkeringsverstrekking bij gemeenten.

Voor de periode ná 2021 (tot 2026) zijn er geen bestaande prognoses wat betreft de ontwikkeling in werkgelegenheid voorhanden. De beschikbare financiële middelen voor het personeelsbestand is de komende 5 jaar onzeker, hetgeen van invloed gaat zijn op de omvang. Wel zijn er verschillende signalen die duiden op ofwel een (toekomstige) toename, ofwel een afname bij verschillende terreinen/afdelingen in de gemeentelijke sector:

Verwachte toename:

- Uit een enquête onder gemeenten blijkt een groei van personeel op verschillende terreinen, vooral bij ruimtelijke ordening/milieu, welzijn/jeugdzorg en ICT wordt in ieder geval tot 2022 een groei verwacht.⁶
- Door het *Klimaatakkoord* krijgen decentrale overheden nieuwe taken of worden ze geacht bestaande taken te intensiveren. Het zwaartepunt van de uitvoering van het Klimaatakkoord door decentrale overheden ligt bij de gemeenten.⁷ Deze extra of geïntensiveerde taken vragen om extra personele inzet. AEF onderscheidt 28 nieuwe of geïntensiveerde taken voor gemeenten naar aanleiding van het klimaatakkoord.⁸ In 2024 wordt geschat 5000 fte extra nodig te zijn voor gemeenten.
- Het aantal cliënten voor jeugdzorg stijgt ieder jaar, en er is extra capaciteit aan personeel nodig bij gemeenten. Dit blijkt uit het onderzoek van AEF Stelsel in Groei.⁹

Tegelijkertijd is de verwachting dat op een aantal terreinen ook minder werk nodig gaat zijn bij gemeenten, door bijvoorbeeld digitalisering of wijzigingen in wet- en regelgeving.

Verwachte afname:

- Een krimp wordt door gemeenten vooral verwacht bij burger-/publiekszaken. Omdat veel zaken online te regelen zijn, is er minder face-to-face contact met burgers. Vooral de (routinematige) afhandeling van de eenvoudige vragen aan de balie is veel minder geworden.
- Ook bij archiefmedewerkers, administratief medewerkers, DIV-medewerkers en medewerkers servicedesk wordt minder personele bezetting verwacht door digitalisering.
- Ook door de invoering van het wetsvoorstel Kwaliteitsborging voor het Bouwen (WKB) is er minder werk bij gemeenten. Een deel van de werkzaamheden die door gemeenten werd uitgevoerd (met name VTH-taken) verschuift naar de markt. Bouwers krijgen meer verantwoordelijkheid en de kwaliteitsborging van bepaalde bouwwerken wordt verricht door private partijen.
- Als gevolg van de Wet afschaffing actualiseringsplicht bestemmingsplannen en beheersverordeningen (Waabb) hoeven gemeenten niet langer bestemmingsplannen en beheersverordeningen na 10 jaar opnieuw vast te stellen of te verlengen.

Onduidelijk

In het kader van de nieuwe Omgevingswet is nog het een en ander onduidelijk wat de effecten zullen zijn op de werkgelegenheid. Wel verandert het werk. De slogan van de Omgevingswet is 'Eenvoudig en beter'. Voor gemeenten betekent dit op onderdelen een groeiende (bijv. ICT), krimpende (wegvallen leges) en veranderende capaciteit (meer investeren aan de voorkant van een proces).

Verandering in werk door digitalisering

Digitalisering zorgt naast een afname in werkgelegenheid in genoemde beroepen ook weer voor nieuwe taken en banen door de komst van nieuwe technologieën: er verdwijnt bepaald werk, maar er komt tegelijkertijd ook weer werk bij. Huidige medewerkers hebben daardoor andere vaardigheden nodig om in hun vakgebied aan het werk te blijven, of zo nodig omgeschoold moeten worden naar een andere functie.

⁶ <https://personeelsmonitor2019.aeno.nl/>

⁷ ROB (2021). *Van Parijs naar praktijk. Bekostiging en besturing van de decentrale uitvoering van het klimaatakkoord*.

⁸ AEF (2020). *Uitvoeringskosten van het Klimaatakkoord voor decentrale overheden in 2022 – 2030*.

⁹ AEF (2020). *Stelsel in groei*.

Prognose uitstroom door pensionering

Een relatief groot gedeelte van het personeelsbestand zal de komende jaren met pensioen gaan (zie volgende paragraaf over leeftijd). Op basis van de AOW-gerechtigde leeftijd is in **tabel 2.1** de prognose weergegeven hoe de uitstroom door pensionering zich tot 2024 ontwikkelt. De verwachting is dat deze uitstroom toeneemt tussen 2021 en 2022 gezien het grotere aantal mensen dat de AOW-gerechtigde leeftijd heeft bereikt. Vervolgens blijft de verwachte uitstroom tot 2024 ongeveer gelijk. De AOW-leeftijd wordt jaarlijks stapsgewijs met 3 maanden verhoogd tot 67 jaar in 2024. Hierdoor gaan er tot 2024 minder mensen met pensioen dan wanneer de AOW-leeftijd gelijk gebleven zou zijn. Voor 2025 en 2026 wordt de AOW-leeftijd ten opzichte van 2024 niet meer verhoogd. Hierdoor kan verwacht worden dat in deze jaren een grotere groep binnen de gemeentelijke sector de AOW-gerechtigde leeftijd zal bereiken, en er dus meer mensen met pensioen zullen gaan. Gemiddeld genomen gaat het jaarlijks over 2,9% van de personele bezetting uit 2019. Verder vooruitkijkend kan aan de hand van de leeftijdsopbouw in de gemeentelijke sector grofweg worden vastgesteld dat de komende vijf à zes jaar een zesde deel van het personeel de AOW-gerechtigde leeftijd bereikt (circa 4.900 personen per jaar). Rekken we de periode op tot tien jaar, dan zien we dat één derde van het huidige personeelsbestand (55+ in 2019) in 2031 met pensioen zal zijn (zie ook **figuur 2.3**). Los van de exacte ontwikkelingen in de personele vraag, brengt dit de komende jaren een omvangrijke vervangingsvraag met zich mee.

Tabel 2.1 Prognose uitstroom door pensionering

	2021	2022	2023	2024
Aantal uitstromers op basis van AOW-gerechtigde leeftijd	4.380	4.809	4.910	4.936
Als percentage van de bezetting 2019	2,6%	2,9%	2,9%	2,9%

Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

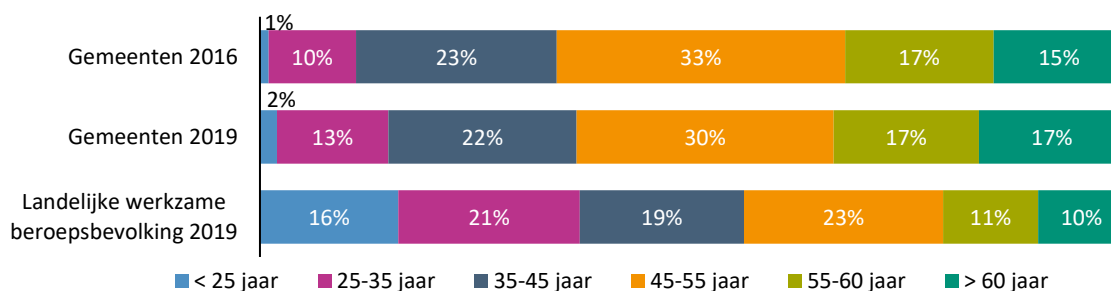
* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

2.2 Persoons- en werk-/baankenmerken van werkenden in de sector

Hoog aandeel 55+

De gemeenten hebben een hoog aandeel 55-plussers in dienst: twee keer zo hoog als gemiddeld onder de landelijke beroepsbevolking (**figuur 2.3**). Er heeft binnen de gemeentelijke sector in de afgelopen tien jaar dan ook een vergrijzing plaatsgevonden. We zien dit met name terug in het gestegen aandeel 60-plussers in de laatste tien jaar. Van 8 procent in 2010 naar 17 procent 60-plussers in 2019.¹⁰ De vergrijzende trend lijkt wel enigszins te stabiliseren. Niet alleen het aandeel van ouderen is toegenomen, maar ook het aandeel werkenden onder de 35 jaar is tussen 2016 en 2019 licht toegenomen. Bovendien was de gemiddelde leeftijd van 45,8 in 2010 gestegen naar 48,0 in 2019. Deze is de laatste vijf jaar echter gestabiliseerd en zelfs iets gedaald (48,3 in 2015).

Figuur 2.3 Leeftijd van werkenden bij gemeenten* en de totale beroepsbevolking



Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

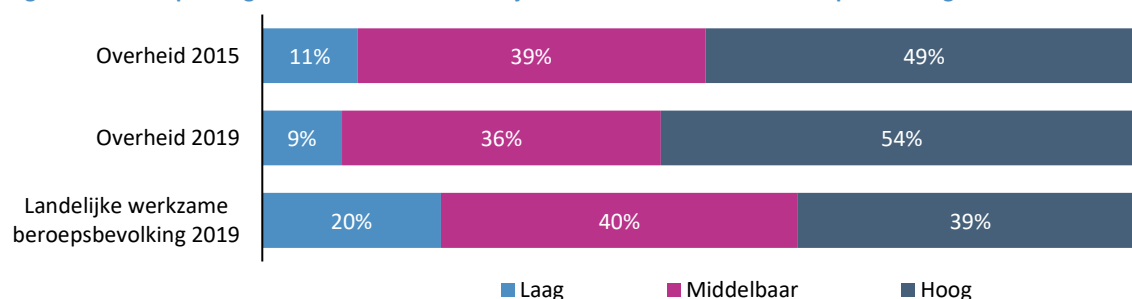
* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

¹⁰ <https://personeelsmonitor2019.aeno.nl/>

Hoog opleidingsniveau

Hoewel er geen landelijke cijfers op het gebied van opleidingsniveau bij gemeenten beschikbaar zijn, kunnen we op grond van cijfers voor de overheid¹¹ (waarbij gemeenten de grootste groep vertegenwoordigen) wel vaststellen dat van personeel bij gemeenten doorgaans een hoog opleidingsniveau wordt gevraagd. De overheid wordt gekenmerkt door het grote aandeel hoger opgeleiden, in vergelijking met de landelijke beroepsbevolking (figuur 2.4). Dit aandeel is tussen 2015 en 2019 toegenomen van 49 procent tot 54 procent. Het gevraagde opleidingsniveau in vacatures bij gemeenten bevestigt het beeld van een hoog opleidingsniveau. In het grootste deel van de vacatures wordt hbo-/wo-niveau gevraagd, gevolgd door mbo-niveau.

Figuur 2.4 Opleidingsniveau van werkkenden bij de overheid en de totale beroepsbevolking¹²

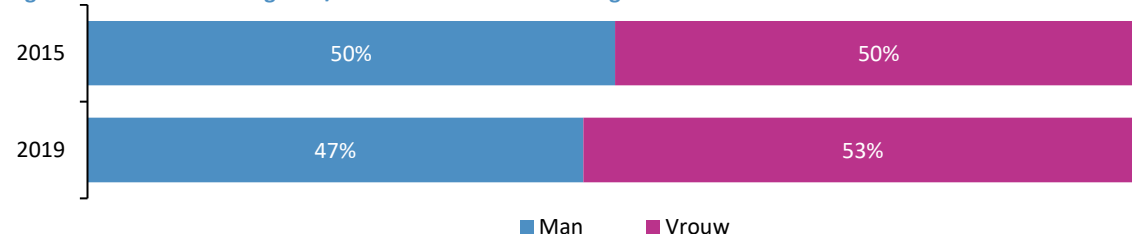


Bron: CBS Statline

Lichte stijging aandeel vrouwen

Kijkend naar de samenstelling van de werkgelegenheid in de sector blijkt dat het aandeel vrouwen bij gemeenten tussen 2015 en 2019 is toegenomen (zie figuur 2.5). Dat komt vooral doordat de instroom van vrouwen in deze periode hoger was dan van mannen. Tegelijkertijd lag de uitstroom onder mannen iets hoger dan voor vrouwen.

Figuur 2.5 Verhouding man/vrouw in 2015 en 2019 van gemeenten*



Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

Hoog aandeel vast en voltijd contract

Het aandeel vaste contracten is bij gemeenten hoger dan onder de landelijke werkzame beroepsbevolking (figuur 2.6). Het aandeel tijdelijke contracten in de gemeentelijke sector is sinds 2016 weliswaar bijna verdubbeld (van 6 naar 10%), maar nog steeds hebben negen op de tien medewerkers een vast contract. Dit geldt voor drie op de vier werknemers in de landelijke beroepsbevolking. Een toename aan flexibele contracten is al langere tijd een tendens op de (landelijke) arbeidsmarkt.¹³ De stijging van tijdelijke contracten kan ook het gevolg zijn van nieuwe instroom in de afgelopen drie jaren. Zij hebben vaak nog geen vast contract in eerste instantie. Bij het aandeel vaste contracten zijn geen noemenswaardige verschillen tussen de verschillende grootteklassen van gemeenten.

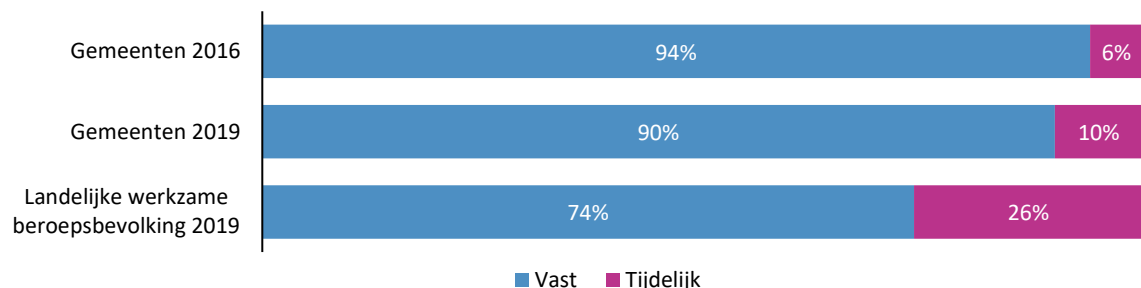
¹¹ Op basis van de definitie die CBS hanteert van 'Openbaar bestuur en overheidsdiensten' volgens de SBI 2008.

¹² Indeling opleidingsniveaus volgens CBS: laag opleidingsniveau omvat onderwijs op het niveau van basisonderwijs, het vmbo, de eerste 3 leerjaren van havo/vwo of de assistentenopleiding (mbo-1). Middelbaar: Dit omvat de bovenbouw van havo/vwo, de basisberoepsopleiding (mbo-2), de vakopleiding (mbo-3) en de middenkader- en specialistenopleidingen (mbo-4).

Hoog: Dit omvat onderwijs op het niveau van hbo of wo.

¹³ <https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/flexwerk/hoeveel-flexwerkers-zijn-er->

Figuur 2.6 Verdeling aandeel vaste en tijdelijke contracten

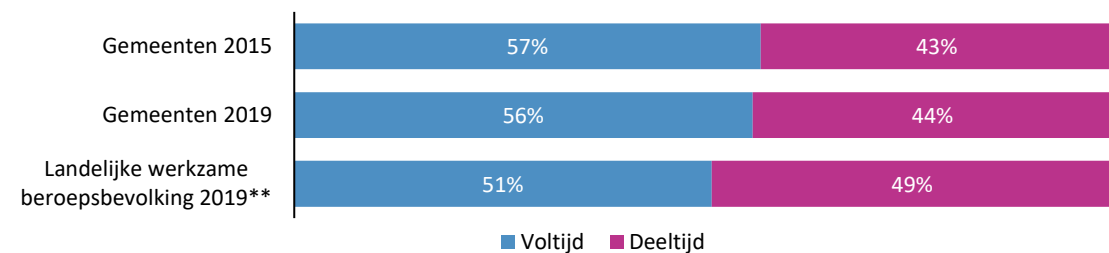


Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

Het aandeel voltijdmedewerkers (≥ 36 uur per week) ligt hoger dan het aandeel deeltijdmedewerkers (< 36 uur per week) (figuur 2.7). De gemeentelijke sector lijkt hiermee relatief meer voltijdmedewerkers te hebben dan onder de landelijke beroepsbevolking, waar voltijd en deeltijd evenredig verdeeld zijn. Tussen de diverse grootteklassen van gemeenten bestaan echter grote verschillen (figuur 2.8). Zo zijn twee op de drie medewerkers van de G4-gemeenten (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht) voltijd in dienst, tegenover minder dan de helft in gemeenten kleiner dan 20 duizend inwoners.

Figuur 2.7 Verdeling aandeel voltijd- en deeltijdmedewerkers bij gemeenten*

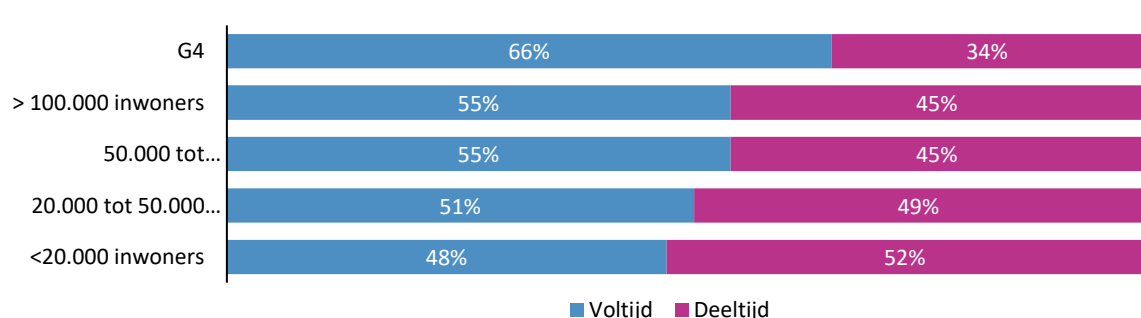


Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

** Voltijd betreft bij de landelijke beroepsbevolking ≥ 35 uur per week, waardoor het aandeel voltijd iets groter kan uitvallen dan bij een grens van 36 uur zou zijn geweest.

Figuur 2.8 Verdeling aandeel voltijd- en deeltijdmedewerkers naar grootteklasse gemeenten*



Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

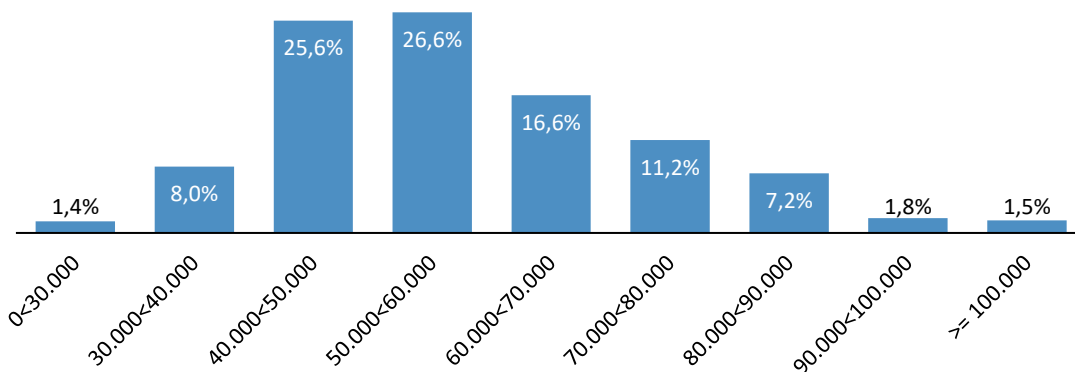
* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

Salaris

Iets meer dan een kwart van de werkenden in de gemeentelijke sector verdient tussen de 50 en 60 duizend euro per jaar (figuur 2.9). Bijna hetzelfde aandeel verdient tussen de 40 en 50 duizend euro per jaar. Minder dan 10 procent van de werkenden verdient maximaal 40 duizend euro per jaar. Uitgaande van een modaal inkomen in Nederland van 36,5 duizend in 2020 zijn er dan ook relatief weinig medewerkers bij gemeenten met een beneden-modaal inkomen. Het gemiddelde salaris ligt op ongeveer 3.800 euro bruto per maand in 2019 (figuur 2.10). Dit is een stijging van het gemiddelde salaris met 7

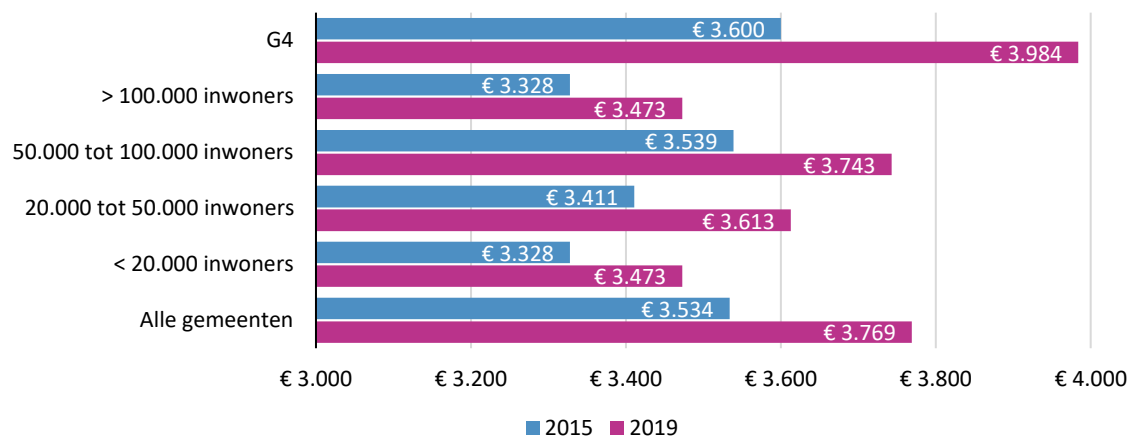
procent sinds 2015. De grootste stijging kent de G4 alwaar het gemiddelde salaris met 11 procent is gestegen sinds 2015, tegenover een stijging van het gemiddelde salaris van vier procent bij de gemeenten met meer dan 100.000 inwoners.

Figuur 2.9 Aandeel werkenden bij gemeenten per inkomensklasse in 2020



Bron: APG

Figuur 2.10 Salarisontwikkeling (bruto) bij gemeenten* naar gemeentegrootte



Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

2.3 Arbeidsmobiliteit¹⁴

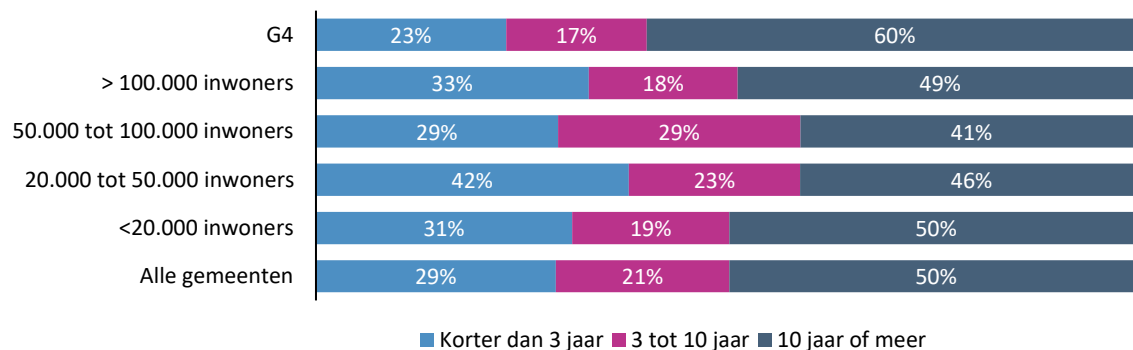
Veel lange dienstverbanden

Ambtenaren bij de gemeenten blijven over het algemeen lang bij dezelfde gemeentelijke organisatie werken. De helft van de werkenden werkt langer dan tien jaar bij dezelfde gemeente (figuur 2.11). Bij de G4 is dat aandeel het grootst (60%). Cijfers van het CBS uit 2016 laten zien dat gemiddeld over alle sectoren een op de drie werknemers tien jaar of langer in dienst is.¹⁵ Deze cijfers hoeven niet te betekenen dat mensen lang in dezelfde functie werkzaam blijven. Mensen kunnen ook doorstromen naar een andere functie of afdeling binnen eenzelfde gemeente, zoals we later in deze paragraaf zullen zien.

¹⁴ Onder arbeidsmobiliteit wordt zowel de mate van instroom, uitstroom als doorstroom binnen één gemeentelijke organisatie verstaan.

¹⁵ Bron: CBS. [1 op 3 werkt 10 jaar of langer bij dezelfde werkgever](#)

Figuur 2.11 Verdeling in aantal dienstjaren naar grootteklasse gemeente in 2019



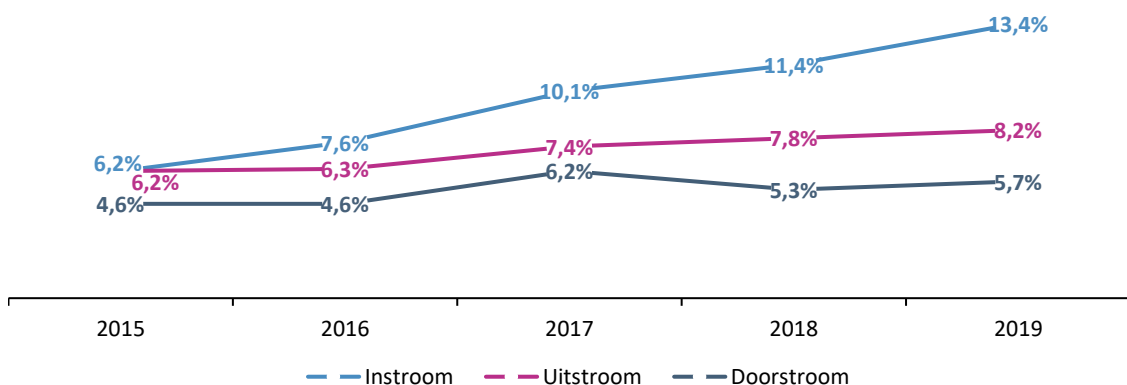
Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

Vooraf instroom neemt toe

In [figuur 2.12](#) is het aandeel werknemers weergegeven dat is ingestroomd, doorgestroomd of uitgestroomd binnen één gemeentelijke organisatie, ten opzichte van het totaal aantal medewerkers binnen diezelfde organisatie. Het blijkt dat de dynamiek in de sector sinds 2015 is toegenomen. Zo is het instroompercentage tussen 2015 en 2019 verdubbeld (van 6,2% naar 13,4%). Deze stijgende trend geldt voor gemeenten uit alle verschillende grootteklassen. Personeel blijkt vooral bij gemeenten te komen werken vanwege de inhoud van het werk.¹⁶ Het uitstroompercentage is in deze periode met twee procentpunt gestegen, terwijl de doorstroom met één procentpunt is gestegen. Naast toenemende mobiliteit laten de personeelsstromen ook zien dat de vraag naar personeel bij gemeenten is gestegen. Enerzijds door vervanging van vertrekkend personeel, anderzijds door groeiende werkgelegenheid (de instroom is hoger dan de uitstroom). De toenemende uitstroom lijkt niet te leiden tot een (blijvende) verhoging van de interne doorstroom.

Figuur 2.12 Ontwikkeling instroom- en uitstroompercentage bij gemeenten*



Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

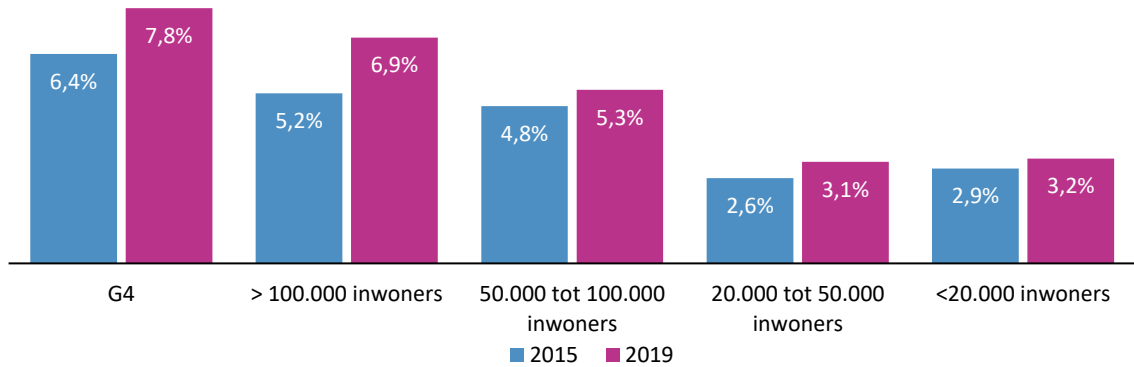
* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

Doorstroom verschilt per grootteklasse

Als we de gemeenten op grond van het aantal inwoners indelen in grootteklasse, blijkt het aandeel medewerkers dat binnen de gemeente organisatie doorstroomt naar een andere functie of afdeling (door bijvoorbeeld promotie) in 2019 ten opzichte van 2015 bij iedere grootteklasse (licht) te zijn toegenomen. Wel is de doorstroom afhankelijk van de gemeenteomvang ([figuur 2.13](#)). Grotere gemeenten kennen gemiddeld gezien meer doorstroom dan kleinere gemeenten. Niet verwonderlijk, aangezien grotere gemeenten doorgaans meer personeel in dienst hebben en daardoor een grotere interne arbeidsmarkt en daarmee samenhangende interne doorstroommogelijkheden kennen.

¹⁶ ICTU WERKonderzoek (2019).

Figuur 2.13 Doorstroom bij gemeenten naar grootteklasse*



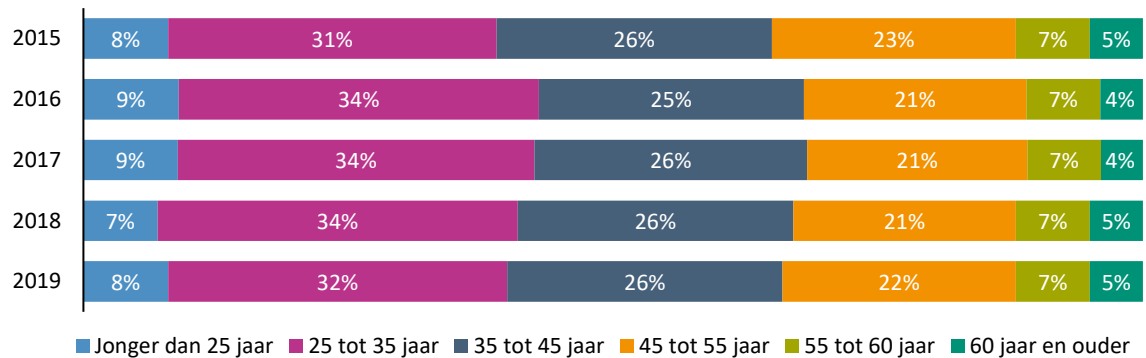
Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

Leeftijd

In termen van leeftijd is de instroom tussen 2015 en 2019 weinig veranderd. Twee derde van de instroom is steeds jonger dan 45 jaar. De meeste instromers zijn tussen de 25 en 35 jaar (figuur 2.14). Gemeenten geven veelal aan de instroom van jongeren te bevorderen, onder ander door middel van stageplekken en traineeships. Ook zegt zestien procent van de gemeenten stageplekken in te zetten voor functies met tekorten. Uit de gevoerde interviews blijkt dat gemeenten de afgelopen jaren ingezet hebben op verjonging van het personeelsbestand door de instroom van jongeren te bevorderen.

Figuur 2.14 Instroom naar leeftijd bij gemeenten*



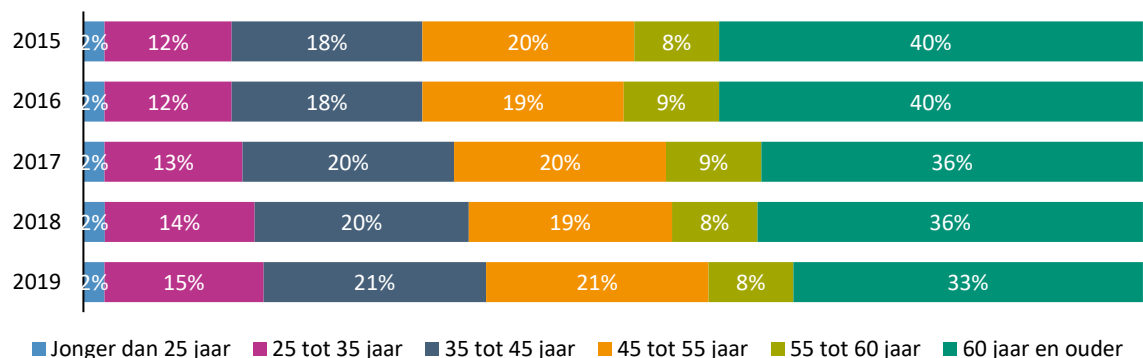
Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

Kleiner aandeel ouderen in de uitstroom

Kijkend naar de uitstroom vindt tussen 2015 en 2019 een verschuiving plaats (figuur 2.15). Terwijl de uitstroom licht is toegenomen als hierboven beschreven, is het aandeel 60-plussers dat uitstroomde afgenomen. Het aandeel tussen de 25 en 45 nam juist toe. Dit laat zien dat de toegenomen uitstroom bij gemeenten niet puur het gevolg van uitstroom door vergrijzing/pensionering.

Figuur 2.15 Uitstroom naar leeftijd bij gemeenten*

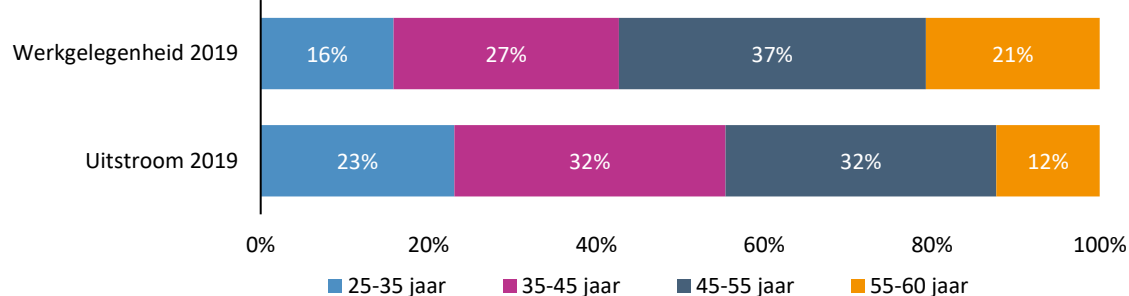


Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

Als we inzoomen op de 25- tot 60-jarigen en voor hen de uitstroom naar leeftijdscategorie afzetten tegen de leeftijdsopbouw van de werkgelegenheid in de sector, zien we dat de groep 45-60 jaar een relatief lagere uitstroom kent dan op basis van de leeftijdsopbouw in de werkgelegenheid mag worden verwacht (zie [figuur 2.16](#)). 45-plussers wisselen over het algemeen minder vaak van baan of beroep.¹⁷ Zoals hiervoor beschreven blijven medewerkers bij gemeenten ook langer dan gemiddeld bij dezelfde organisatie werkzaam.

Figuur 2.16 Aandeel 25-60 jarigen per categorie in uitstroom vergeleken met werkgelegenheid (2019)*



Bron: A&O Personeelsmonitor 2019, bewerking Regioplan

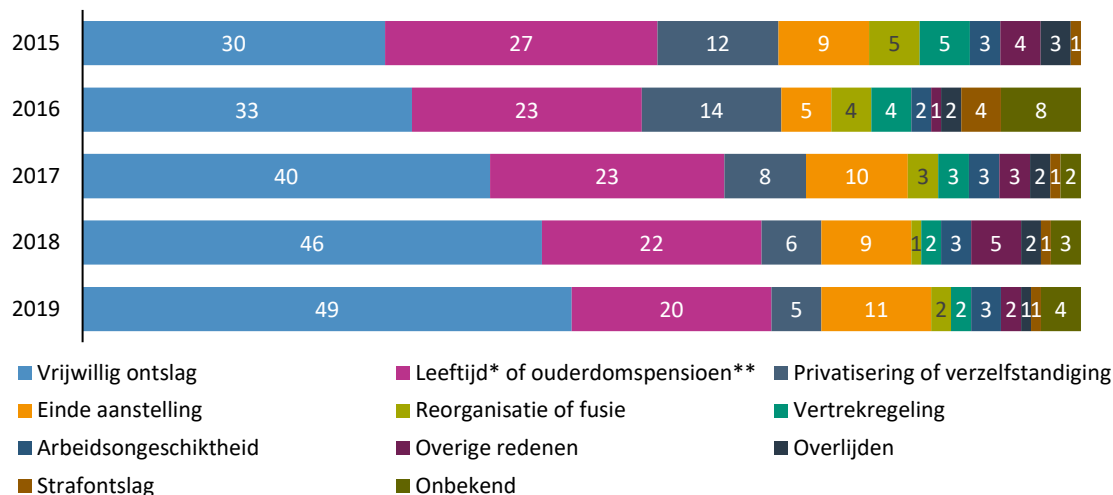
* Gemeentelijke organisaties inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

Toename vrijwillig ontslag

Hiervoor constateerden we dat de toegenomen uitstroom niet alleen het gevolg is van pensionering. Dit blijkt ook uit de toename van het aandeel medewerkers dat vrijwillig ontslag neemt voor een nieuwe baan ([figuur 2.17](#)). Dit aandeel is gestegen van 30 procent in 2015 naar 49 procent in 2019. Niet verwonderlijk, aangezien in deze periode Nederland geconfronteerd werd met een groeiende economie en werkgelegenheid, waardoor er voor personeel ook kansen elders liggen. Het maakt een overstap naar een andere functie en werkgever voor werknemers eenvoudiger en minder riskant. In de voornaamste redenen die genoemd worden voor vrijwillig ontslag bij gemeenten zien we dit ook terug: verbetering van arbeidsvoorwaarden, een baan dichterbij huis en onvoldoende groei- of opleidingsmogelijkheden. Van het personeel dat vrijwillig is uitgestroomd, is twee op de vijf (43%) overgestapt naar een andere gemeente. Een vijfde (19%) is naar een andere overheidsinstantie vertrokken. Het gaat dan voornamelijk om uitstroom naar het Rijk ([figuur 2.18](#)). De geconstateerde daling van het aandeel gepensioneerden sinds 2015 kan vermoedelijk grotendeels worden toegeschreven aan de geleidelijke verhoging van de AOW-leeftijd in deze periode. Hierdoor is voor een deel van het personeel het pensioen uitgesteld (zie ook paragraaf 2.4).

¹⁷ <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/12/45-plussers-wisselen-relatief-weinig-van-baan-of-beroep>

Figuur 2.17 Redenen van uitstroom bij gemeenten (%)

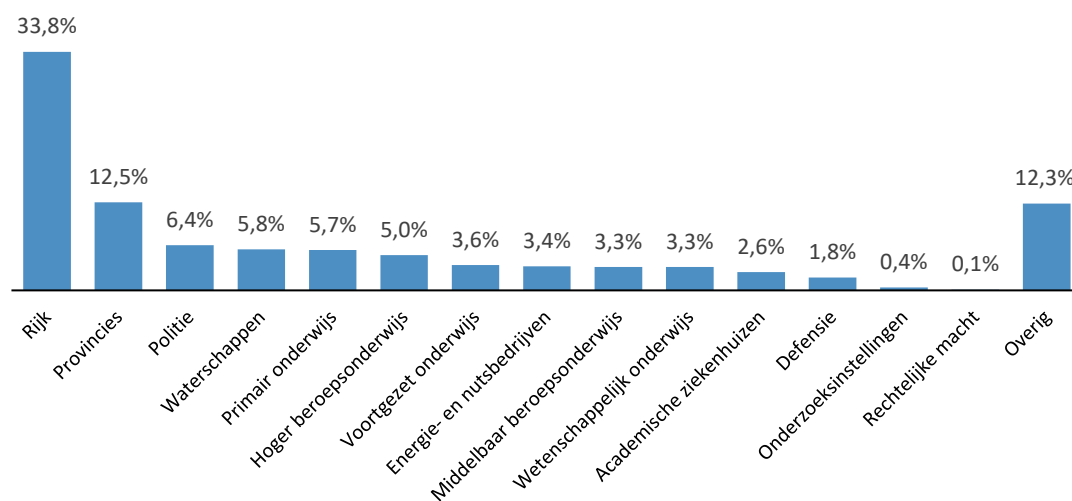


Bron: A&O Personeelsmonitor 2019 (inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen)

* VUT/FPU (incl. FPU als ontslaggrond in het kader van FLO overgangsrecht)

** Incl. ouderdomspensioen als ontslaggrond in het kader van FLO overgangsrecht.

Figuur 2.18 Uitstroom naar andere (ABP-)overheidssectoren, 2020*



Bron: APG

* Betreft in totaal 19% van het uitstromend personeel.

2.4 Uitstroom naar pensioen en uitkering

Uittredeleeftijd

Personeel bij gemeenten blijft steeds langer doorwerken. Kijkend naar tabel 2.2 is zowel de gemiddelde leeftijd waarop medewerkers gedeeltelijk als volledig met pensioen gaan tussen 2016 en 2020 geleidelijk gestegen. De gemiddelde pensioenleeftijd is van 64,3 in 2016 gestegen tot 65,3 in 2020. In diezelfde periode nam de landelijk gemiddelde pensioenleeftijd toe van 64,4 naar 65,6, een vergelijkbare ontwikkeling.¹⁸ Het overheidsbeleid waarmee sinds 2013 de AOW-gerechtigde leeftijd geleidelijk wordt verhoogd speelt hierbij een grote rol.

¹⁸ <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/15/meer-werknemers-met-pensioen-gegaan-in-2020>

Tabel 2.2 Gemiddelde pensioenleeftijd bij gemeenten

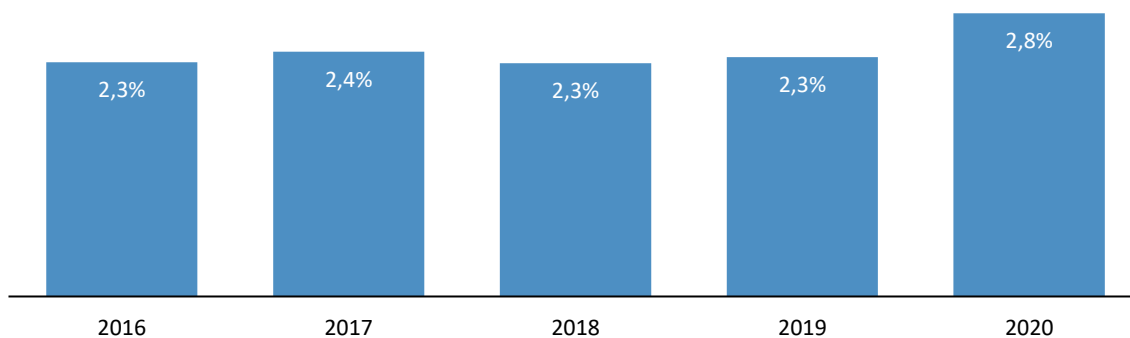
	2016	2017	2018	2019	2020
Gedeeltelijk met pensioen	62,7	62,8	63,1	63,2	63,5
Volledig met pensioen	64,6	64,9	65,2	65,1	65,5
Totaal gedeeltelijk én volledig met pensioen	64,3	64,6	64,9	64,9	65,3

Bron: APG

Uitstroom naar pensioen

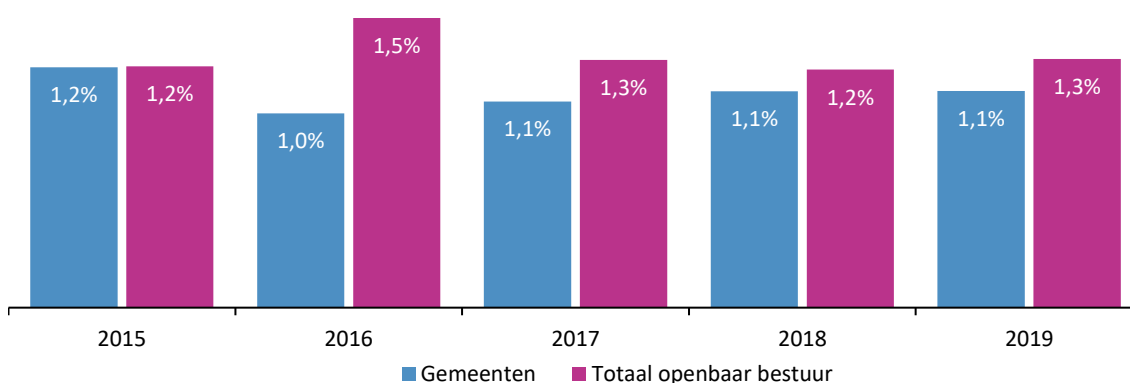
Het aandeel medewerkers binnen gemeenten dat tussen 2016 en 2019 met pensioen is gegaan, is redelijk constant (figuur 2.19). In 2020 nam dat aandeel toe tot 2,8 procent. In paragraaf 2.3 constateerden we dat 60-plussers in 2019 nog altijd een groot deel van de uitstroom omvatten en dat dit grotendeels om pensionering gaat. Vermoedelijk zal dit aandeel in uitstroom door de toegenomen pensionering in 2020 weer toenemen. Doordat de AOW-leeftijd in 2020 niet is verhoogd zoals in voorgaande jaren, zijn er meer mensen in aanmerking gekomen voor een AOW-uitkering. Dit beeld komt ook landelijk terug in de cijfers. Ondanks fiscaal ongunstige maatregelen, maken jaarlijks ruim 1.500 medewerkers gebruik van de mogelijkheid om vóór de AOW-leeftijd met (deeltijd) pensioen te gaan. Dit aandeel is tussen 2015 en 2019 bij gemeenten constant gebleven (figuur 2.20), en ligt structureel iets lager dan het aandeel medewerkers bij het openbaar bestuur in zijn totaliteit (inclusief gemeenten) dat deze keuze maakt.

Figuur 2.19 Aandeel instromers in pensioenen ten opzichte van de bezetting bij gemeenten



Bron: APG

Figuur 2.20 Aandeel instroom in (deeltijd)pensioen vóór AOW-leeftijd, ten opzichte van de bezetting*



Bron: BZK Trends & cijfers 2020

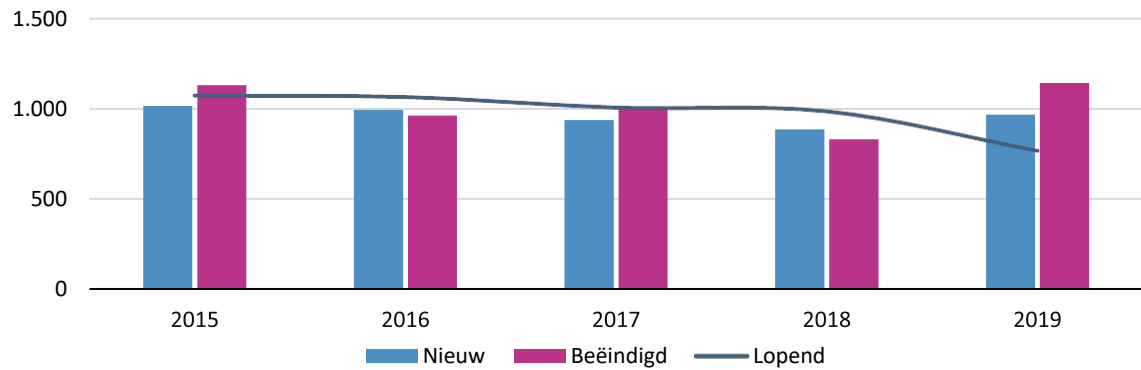
* Exclusief gemeenschappelijke regelingen.

Werkloosheid en arbeidsongeschiktheid

Het aantal lopende WW-uitkeringen voor gemeenten is tussen 2015 en 2018 ongeveer gelijk gebleven (figuur 2.21). In 2019 nam dat aantal af: de uitstroom uit de WW was in 2019 hoger dan de instroom. De uitstroom naar arbeidsongeschiktheid is tussen 2016 en 2019 toegenomen, en vervolgens afgenomen in 2020. Sinds 2018 stromen er meer vrouwen dan mannen uit naar arbeidsongeschiktheid (figuur 2.22).

De in paragraaf 2.2 geconstateerde toename van het aandeel vrouwen in de sector kan deze toename maar ten dele verklaren. Aanvullende verklaringen zijn lastig aan te wijzen.

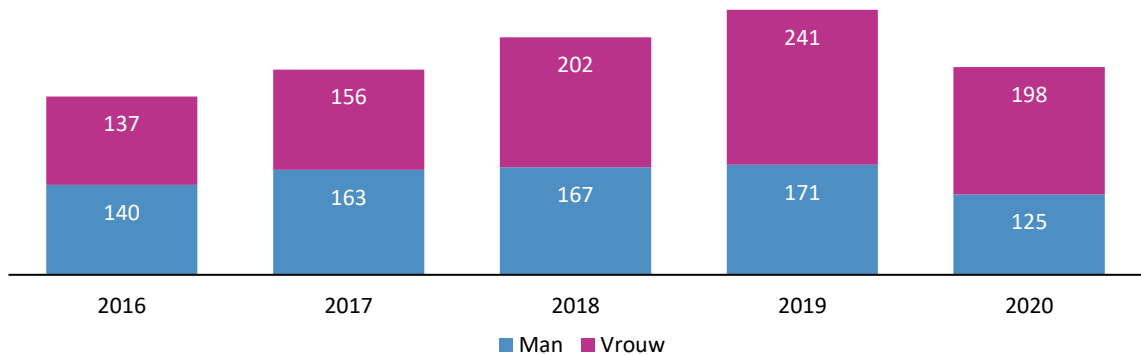
Figuur 2.21 Ontwikkeling WW-uitkeringen bij gemeenten*



Bron: BZK Trends & cijfers 2020

* Exclusief gemeenschappelijke regelingen.

Figuur 2.22 Uitstroom door arbeidsongeschiktheid naar geslacht



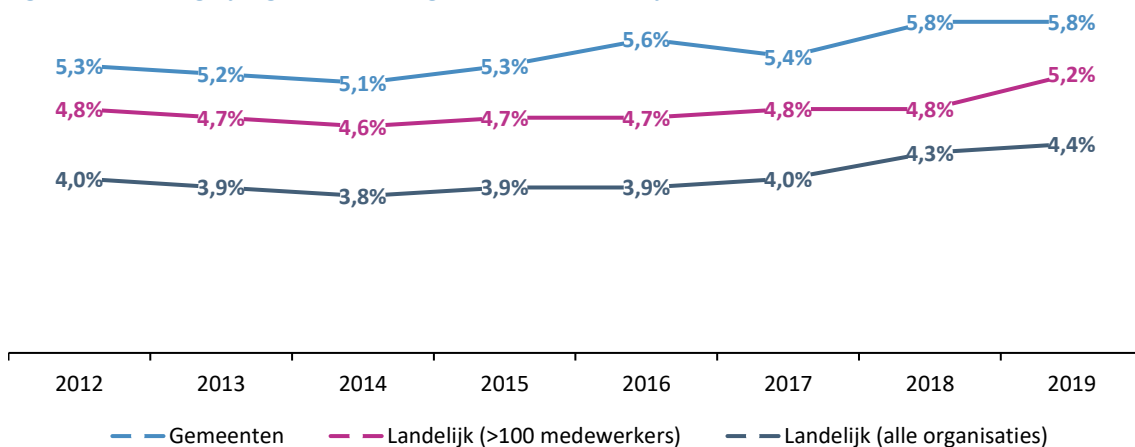
Bron: APG

2.5 Ziekteverzuim

Ziekteverzuim toegenomen

Tussen 2012 en 2019 is het ziekteverzuim onder ambtenaren bij de gemeenten gestegen van 5,3 procent naar 5,8 procent (figuur 2.23). Deze toename is zichtbaar bij elke grootteklasse (figuur 2.24). In 2019 was dus bijna zes procent van het personeelsbestand niet beschikbaar vanwege ziekte. Dit aandeel ligt structureel hoger dan het landelijk gemiddelde, ook als we alleen kijken naar organisaties met meer dan 100 medewerkers.

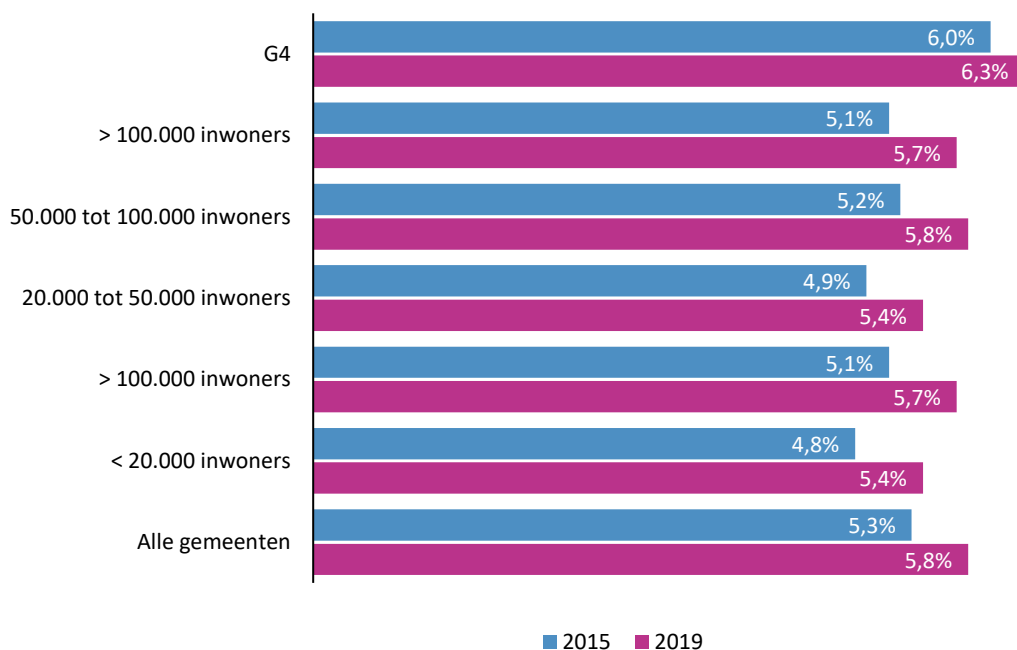
Figuur 2.23 Vergelijking ziekteverzuim gemeenten* en landelijk



Bron: A&O Personeelsmonitor 2016 en 2019

* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

Figuur 2.24 Omvang ziekteverzuim uitgesplitst naar grootteklasse van gemeenten*



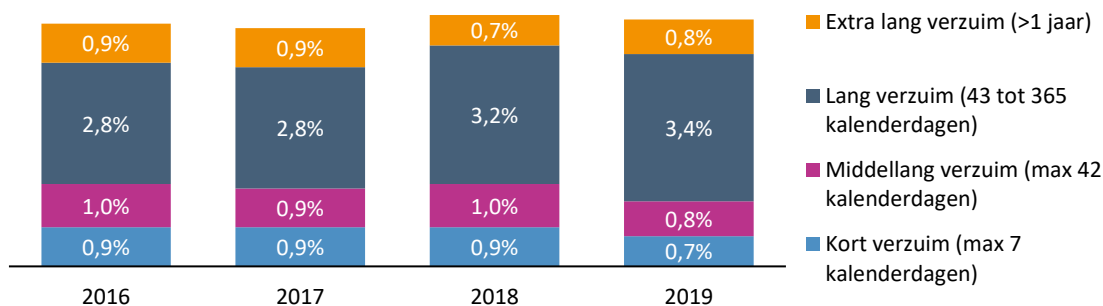
Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

Langdurig verzuim toegenomen

Wanneer we verder inzoomen op het ziekteverzuim, zien we dat het langdurig ziekteverzuim is toegenomen (figuur 2.25). Dit percentage is toegenomen van 2,8 procent in 2016 naar 3,4 procent in 2019. Er zijn hierin geen noemenswaardige verschillen naar gemeenteomvang, zeker als het aandeel lang verzuim en extra lang verzuim (méér dan 43 kalenderdagen) samen worden genomen. (figuur 2.26). Vooral bij de 55-plussers is er bovengemiddeld veel sprake van extra lang verzuim (>1 jaar). 1,8 procent van deze leeftijdsgroep is langer dan één jaar uit de roulatie (figuur 2.27).

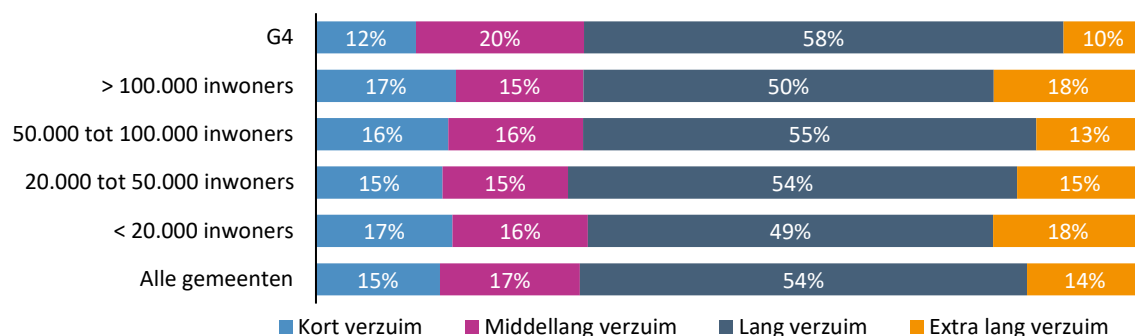
Figuur 2.25 Opbouw ziekteverzuim



Bron: A&O Personeelsmonitor 2016, 2017, 2018, 2019

* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

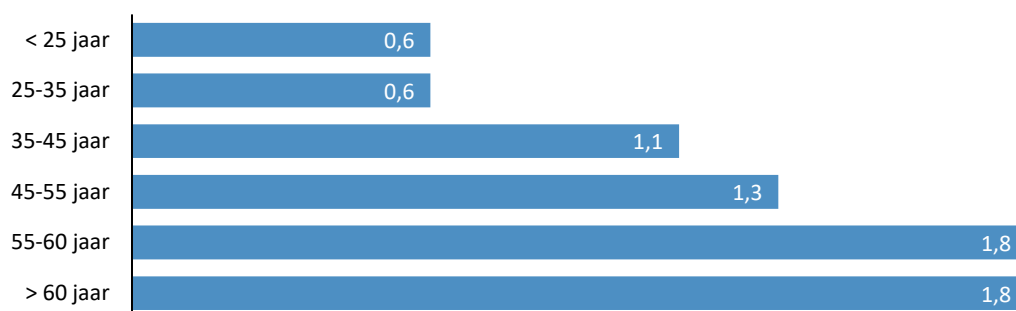
Figuur 2.26 Verdeling naar lengte van ziekteverzuim naar grootteklasse gemeenten in 2019*



Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

Figuur 2.27 Aantal langdurig zieken (extra lang verzuim) per 100 medewerkers bij gemeenten* naar leeftijd in 2019

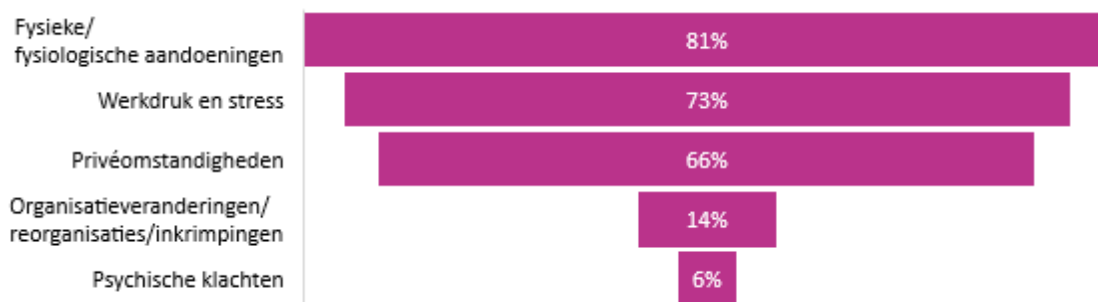


Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

Gemeentelijke bedrijfsartsen noemen fysieke en fysiologische aandoeningen (81%), gevolgd door werkdruk en stress (73%) en privéomstandigheden (66%) als belangrijkste verzuimoorzaken (figuur 2.28).

Figuur 2.28 Oorzaken ziekteverzuim volgens bedrijfsartsen



Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

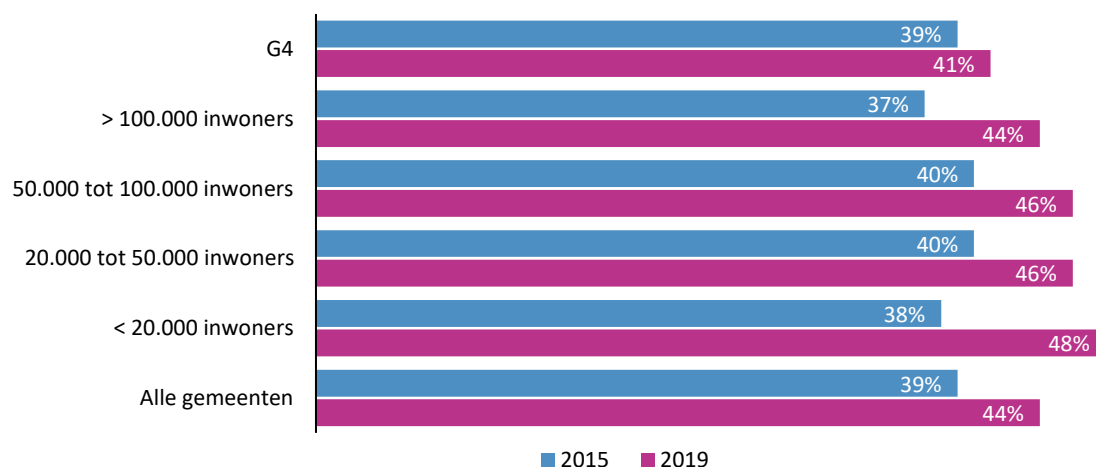
* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

Ruim een vijfde (22%) van de werknemers in de sector openbaar bestuur geeft aan dat verzuimklachten gedeeltelijk of hoofdzakelijk worden veroorzaakt door hun werk (NEA, 2020). Dit is vergelijkbaar met het gemiddelde over alle sectoren (23%). Werkdruk/werkstress wordt bij openbaar bestuur vooral benoemd als oorzaak (37%), gevolgd door het langdurig dezelfde handelingen verrichten of achter de computer werken (19%) en problemen met de leiding (10%). In de interviews werd ook op werkdruk gewezen als risicofactor.

Minder uitval door ziekte, maar meer langdurig

Ondanks stijgend ziekteverzuim zien we dat tussen 2015 en 2019 het aandeel nulverzuim ook is toegenomen (figuur 2.29). Dit houdt in dat een groter aandeel medewerkers gedurende het jaar niet vanwege ziekte uitgevallen is. Dit is het geval bij elke grootteklasse. Hoewel minder medewerkers uitvallen vanwege ziekte, zien we dat het ziekteverzuim als zodanig wel stijgt. Mensen zijn dus langduriger ziek, als ook eerder geconstateerd. Aangezien fysieke en fysiologische aandoeningen hierbij een belangrijke rol spelen, kan dit in samenhang met de stijgende AOW-leeftijd wijzen op mogelijke belemmeringen om in goede gezondheid die AOW-gerechtigde leeftijd te halen. Uit de interviews met de HR-medewerkers komt overigens naar voren dat dit stijgende verzuim niet alleen het gevolg hoeft te zijn van het toegenomen aandeel ouderen, maar dat ook doordat veel jongeren vaker dan eerst langdurig uit de roulatie kunnen zijn door bijvoorbeeld psychische problemen (zoals een burn-out).

Figuur 2.29 Aandeel nulverzuim naar grootteklasse gemeenten*



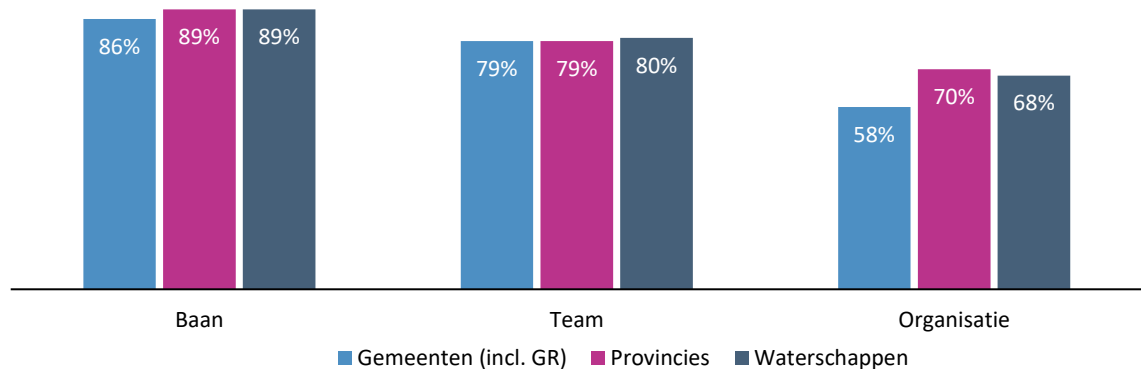
Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

* Inclusief medewerkers in ambtelijke samenwerkingen.

2.6 Werktevredenheid

De meeste medewerkers bij gemeenten zijn tevreden met hun baan (86%) en het team waar ze in zitten (79%) (figuur 2.30). Daarentegen blijken medewerkers minder tevreden te zijn met de organisatie waar ze werkzaam zijn. Dat aandeel ligt bij gemeenten (58%) bovendien lager dan de tevredenheid van medewerkers werkzaam bij provincies (70%) en waterschappen (68%).

Figuur 2.30 Werktevredenheid per sector (% medewerkers)



Bron: ICTU Werkonderzoek 2019

Bij gemeenten is er, net als bij provincies en waterschappen, vooral op een drietal baanaspecten grote tevredenheid onder medewerkers:

- de mate van zelfstandigheid (93%);
- de inhoud van het werk (87%);
- samenwerking met collega's (83%).¹⁹

Maar op andere terreinen lijkt er vooral bij gemeenten winst te behalen:

- De *informatie en communicatie* binnen de organisatie scoort laag (35% is tevreden), ook in vergelijking met provincies (44%) en waterschappen (45%).
- Er is minder tevredenheid over de *resultaatgerichtheid* (43%) en *mate van invloed* die men heeft in de organisatie (45%).
- Als het gaat om *loopbaanmogelijkheden* is bij gemeenten slechts 52 procent tevreden, minder dan bij provincies (64%) en waterschappen (63%). Één op de vijf medewerkers die bij gemeenten aangeeft op zoek te zijn naar een nieuwe baan, noemt loopbaanmogelijkheden als motief om te vertrekken.²⁰

Voorals 55-plussers zijn over het algemeen minder tevreden over de organisatie. Dit komt met name naar voren bij de aandacht voor het *persoonlijke welzijn*, en de *mate van invloed* binnen de organisatie. 55-plussers zijn ook minder tevreden dan jongeren over hun *loopbaanmogelijkheden*. Een lage werktevredenheid is een risicofactor met betrekking tot ziekteverzuim. Zo kan een slechte relatie met collega's en leidinggevendenden tot meer ziekteverzuim leiden.²¹

2.7 Samenvattende analyse

Werkgelegenheid neemt toe, tegelijkertijd grote vervangingsvraag op komst

De afgelopen jaren is de *werkgelegenheid* in de sector structureel toegenomen. De belangrijkste redenen hiervoor zijn nieuwe taken bij gemeenten en een stijging van het gemeentelijke budget. Zo hebben gemeenten een deel van de taken op het gebied van jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig

¹⁹ ICTU WERKonderzoek (2019)

²⁰ ICTU WERKonderzoek 2019

²¹ Beemsterboer, W. G. M., Groothoff, J. W., & Nijuis, F. J. N. (2008). A literature review on sick leave frequency determinants of the past decades. *Archives of Public Health*, 66, 26-34.

zieken en ouderen overgenomen van het Rijk. Tegelijkertijd wordt een toename aan werkgelegenheid geremd door [moeilijk vervulbare vacatures](#), vooral op de functiegebieden bouwkunde/civiele techniek, ruimtelijke ordening/milieu, ICT en inkoop. De komende jaren spelen meerdere factoren een rol bij de ontwikkeling van werkgelegenheid, zoals de uitvoering van het [klimaatakkoord](#), [digitalisering](#) en de nieuwe [omgevingswet](#) waar gemeenten mee te maken hebben. Hoe de werkgelegenheid zich tot 2026 in omvang gaat ontwikkelen is in zijn totaliteit lastig te voorspellen. Zeker is dat ook voor de middellange termijn de uitstroom vanwege het relatief hoge aandeel oudere medewerkers aanzienlijk gaat zijn, en dus rekening gehouden moet worden met een [grote vervangingsvraag](#).

Hoge instroom en meer vrijwillige uitstroom

Hoewel gemeentelijke ambtenaren over het algemeen lang bij dezelfde gemeente blijven werken, kent de sector steeds meer mobiliteit. Met name [instroom](#), maar ook de [uitstroom](#) en [doorstroom](#) van personeel zijn de afgelopen jaren gestegen. De instroom stijgt enerzijds door vervanging van vertrekkend personeel, en anderzijds door de groeiende werkgelegenheid. Naast pensionering zien we de uitstroom ook toenemen als gevolg van groeiende [vrijwillige uitstroom](#), onder andere bij jongere medewerkers. De groeiende economie (tot aan de coronacrisis) heeft geleid tot een krappe arbeidsmarkt waardoor ook buiten de gemeentelijke organisatie veel kansen lagen voor werkzoekenden. Overigens zien we onder 45-plussers wel een lagere mobiliteit. Doorstroom binnen dezelfde gemeente wordt gemiddeld gezien meer gerealiseerd bij grotere dan bij kleinere gemeenten, gezien de grotere interne arbeidsmarkt.

Hogere pensioenleeftijd heeft niet geleid tot meer vervroegd pensioen

Personeel blijft steeds langer doorwerken: de [gemiddelde pensioenleeftijd](#) bij gemeenten is gestegen van 64,3 in 2015 naar 65,3 in 2019. Deze pensioenleeftijd zal naar alle waarschijnlijkheid verder gaan toenemen. In 2022, 2023 en 2024 wordt de [AOW-gerechtigde leeftijd](#) jaarlijks met 3 maanden verhoogd tot 67 jaar, nadat deze in 2019, 2020 en 2021 gelijk is gebleven (66 jaar en 4 maanden). Het aandeel medewerkers dat [vervroegd met pensioen](#) is gegaan, is de afgelopen jaren wel constant gebleven.

Ziekteverzuim neemt toe: meer langdurig zieken

Het percentage ziekteverzuim is de afgelopen jaren gestegen, en is hoger dan landelijk onder alle organisaties het geval is. Tegelijkertijd is het [nulverzuim](#) onder medewerkers afgenomen: er zijn minder medewerkers ziek uitgevallen in 2019 ten opzichte van 2015. Het ziekteverzuim neemt desondanks toe doordat medewerkers die wel uitgevallen zijn naar verhouding [langduriger uit de roulatie](#) zijn. Dit heeft vermoedelijk te maken met het toegenomen aandeel [55-plussers](#), die vaker langdurig ziek zijn dan andere leeftijdscategorieën. Daarnaast zijn er signalen dat ook jongere medewerkers vaker langdurig uitvallen. Fysieke en fysiologische aandoeningen alsmede werkdruk en stress zijn belangrijke oorzaken van het ziekteverzuim. Dit wijst op mogelijke aandachtspunten voor een deel van het personeel om in goede gezondheid de AOW-gerechtigde leeftijd te kunnen bereiken.

Ouderen minder tevreden met gemeentelijke organisatie

Over het algemeen heerst er tevredenheid bij medewerkers van gemeenten over hun baan en team waarvan zij deel uitmaken. Tegelijkertijd zijn medewerkers, vooral 55-plussers, minder tevreden met de organisatie. De tevredenheid ligt op dat terrein lager dan bij provincies en waterschappen. Vooral op [informatie en communicatie](#), [resultaatgerichtheid](#) en [mate van invloed](#) is er nog winst te behalen. Ook wat betreft [loopbaanmogelijkheden](#) is er meer onvrede bij medewerkers van gemeenten in vergelijking met medewerkers van provincies en waterschappen. Wederom heerst bij de 55-plussers meer onvrede dan gemiddeld over loopbaanmogelijkheden. In combinatie met de lage(re) mobiliteit vanaf 45 jaar is dit een potentieel risico voor deze medewerkers om inzetbaar te blijven tot hun pensioen.



Duurzame inzetbaarheid

3

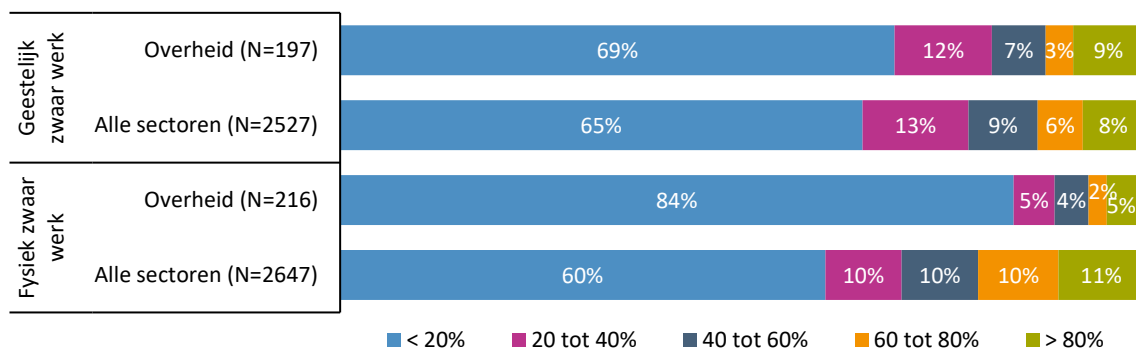
3 Duurzame inzetbaarheid

3.1 Ervaren problematiek

Aan de hand van enquêtegegevens, bestaande bronnen en aanvullende interviews met hr-medewerkers is gekeken naar de problematiek binnen gemeentelijke organisaties rond duurzame inzetbaarheid. Welke groepen werkenden raakt dit in het bijzonder?

Als het gaat om fysiek dan wel geestelijk zwaar werk, dan stelt zeven op de tien overheidswerkgevers (69 procent) dat minder dan twintig procent van hun personeel geestelijk zwaar werk verricht (figuur 3.1).²² Twaalf procent van de overheidswerkgevers geeft aan dat de meerderheid van hun personeel (meer dan 60 procent) geestelijk zwaar werk verricht. Het beeld bij de overheid is voor geestelijk zwaar werkt vergelijkbaar met het beeld bij andere sectoren. Bij fysiek zwaar werk ligt dat iets anders. 84 procent van de overheidswerkgevers is van mening dat minder dan twintig procent van het personeel fysiek zwaar werk verricht. Onder alle sectoren is dit 60 procent. Overheidswerkgevers geven dus aan dat er een groep werknemers is die fysiek zwaar werk verricht. Deze groep is vergeleken met het gemiddelde van alle sectoren kleiner.

Figuur 3.1 Verdeling van organisaties naar het aandeel van werknemers dat fysiek of geestelijk zwaar werk binnen de organisatie verricht



Bron: Arbeidsvraagpanel 2017 (SCP)

Het aandeel werknemers bij de overheid dat te maken heeft met geestelijk of fysiek zwaar werk lijkt in vergelijking met andere sectoren dus relatief laag. Niettemin bestaat ook binnen de overheid – waaronder gemeenten – een groep medewerkers die hiermee te maken heeft. In de door Regioplan uitgevoerde verzuimenquête onder hr-medewerkers (april 2021), waarop 144 gemeenten hebben gereageerd, geeft 43 procent aan dat er binnen hun organisatie specifieke groepen werknemers zijn die moeite hebben om door te werken tot aan hun pensionering. Ongeveer één op de drie respondenten (36%) heeft daar geen zicht op. Van de responderende gemeenten die deze specifieke groepen werknemers zien, baseert de helft (52%) dit op gesprekverslagen en resultaten vanuit de gesprekscyclus. Één derde (34%) krijgt deze signalen (ook) uit rapportages van de arbodienst of bedrijfsarts. Één zesde (16%) baseert dit op een eigen indruk; zij hebben hiervan geen documentatie.

De respondenten zijn ook gevraagd een beschrijving te geven van deze specifieke groepen. Hieruit komen een aantal groepen duidelijk naar voren:

- categorie ouderen in zijn algemeenheid (relatief vaak 63-plus), ongeacht functie;
- (oudere) medewerkers in fysiek belastende functies: buitendienstmedewerkers (o.a. groendienst, reinigingsdienst, bestrating), buitengewoon opsporingsambtenaren (BOA's);
- ouderen die te maken hebben met digitalisering van processen *binnen hun functie*.

Het beeld uit de enquête verrast niet. Het sluit aan bij de geluiden uit andere bronnen en de interviews. Twee kwesties springen daarbij duidelijk in het oog:

²² In het arbeidsvraagpanel (2017) van het SCP is aan werkgevers gevraagd een inschatting te maken hoeveel procent van de werknemers ofwel geestelijk, ofwel lichamelijk regelmatig te maken heeft met zwaar werk.

- (1) De duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de buitendienst en BOA's wordt binnen de gemeentelijke sector als voornaamste belemmering beschouwd vanwege het **fysiek zware werk**. Vooral oudere medewerkers lopen het risico op voortijdige uitval en hebben moeite om gezond en wel in de huidige functie de AOW-gerechtigde leeftijd te behalen. Zo illustreert een werkgever:

“Afvalinzameling is fysiek zwaarder werk. Om dit tot 67 jaar vol te houden, is voor veel medewerkers niet haalbaar. In onze organisatie is te zien dat medewerkers zich 1 à 2 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd ziekmelden en vervolgens langdurig ziek zijn tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd”

Gemeentevertegenwoordiger uit de enquête

Duurzame inzetbaarheid heeft dus prioriteit bij deze groepen en dat vraagt om een geheel eigen benadering. Medewerkers in de buitendienst zitten doorgaans in de lagere salarisschalen (4-6). Uitgebrekend deze categorie medewerkers maakt minder gebruik van mogelijkheden om op latere leeftijd minder te gaan werken of eerder met pensioen te gaan. Uit interviews blijkt dat medewerkers zich onder andere laten weerhouden door (al dan niet terechte) beelden over de financiële gevolgen van minder werken. Ook wordt aangegeven dat juist voor deze groep loopbaanmogelijkheden lastig zijn, aangezien een minder fysiek belastende (bv. administratieve) functie doorgaans moeilijk te realiseren is vanuit de buitendienst. Vervroegd pensioen blijkt soms ook geen oplossing, omdat zich ook bij een categorie jonger dan 60 jaar inzetbaarheidsproblemen kunnen voordoen.

- (2) **Technologische en maatschappelijke veranderingen** maken dat het belang van een leven lang leren steeds groter wordt. Dit raakt met name het werk van de ‘middengroep ambtenaren’. Dit staat kernachtig omschreven bij de introductie van het project ‘Grip op Groei’ van het A&O fonds Gemeenten:²³

“Het belang van een leven lang leren wordt steeds groter. Denk aan de impact van technologische ontwikkelingen op gemeentes, maar ook aan de veranderende rolverdeling tussen overheden en inwoners bijvoorbeeld. De complexiteit van de gemeentelijke dienstverlening wordt alsmaar sterker. Dit raakt met name het werk van de ‘middengroep ambtenaren’ (salarisschaal 4 tot en met 9). Voor deze groep geldt dat werkzaamheden vaak administratief van aard zijn en dat de functieprofielen en benodigde competenties sterk wijzigen.”

Zoals in hoofdstuk 2 geconstateerd, zijn bepaalde werkzaamheden bij gemeenten aan verandering onderhevig. Zo hebben BOA's meer taken gekregen; taken die voorheen voorbehouden waren aan de politie. Ook is er toenemende digitalisering. Dit zien we bijvoorbeeld terug bij de afdeling burger-/publiekszaken, alwaar het werk vanwege toename van online dienstverlening aan verandering onderhevig is. De huidige medewerkers hebben hierdoor andere (digitale) vaardigheden nodig om in hun vakgebied aan het werk te kunnen blijven. Waar nodig moeten ze omgeschoold worden naar een andere functie. Met name oudere medewerkers hebben moeite om dergelijke taakverzwaring en digitalisering bij te houden.

3.2 Bestaand instrumentarium

Belangrijke vraag in het kader van MDIEU is inzicht in het aanbod binnen de gemeentelijke sector aan duurzame inzetbaarheidsinstrumenten, waaronder ook ontzietmaatregelen. In deze paragraaf gaan we op deze onderdelen in.

²³ <https://www.aeno.nl/grip-op-groei> Verdere toelichting op het programma is verwerkt in hoofdstuk 3.2.

Instrumentarium duurzame inzetbaarheid

Uit onze inventarisatie blijkt dat binnen de sector veel initiatieven zijn ontplooid om duurzame inzetbaarheid te stimuleren. De website van het A&O fonds laat zien dat er een grote diversiteit aan initiatieven bestaat die gemeenten in (kunnen) zetten. Ook in de cao zijn diverse maatregelen opgenomen. Zie [tabel 3.1](#) voor een overzicht van deze initiatieven.

Tabel 3.1 Overzicht beschikbare instrumenten voor duurzame inzetbaarheid

Aspect van duurzame inzetbaarheid op de website van het A&O fonds Gemeenten:	Voorbeelden van recente initiatieven
Gezond en veilig werken	<ul style="list-style-type: none"> • RI&E²⁴ • GIR²⁵ • Toolkit gezond en veilig werken: aan de slag met werkdruk en agressie²⁶ • Arbocatalogus • Gezond en veilig werken week • Voorbeeld ondersteunen Boa's bij psychosociale arbeidsbelasting²⁷
Digitale transformatie	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuningsprogramma DigiDuurzaam²⁸ • Professionaliseren bij burgerzaken²⁹ • Onderzoeksrapport: hoe HR kan inspelen op veranderingen in financiële functies³⁰
Leiderschap en management	<ul style="list-style-type: none"> • Grip op loslaten³¹ • Coronasubsidie, leiding geven op afstand³²
Loopbaanontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Trainingen TalentSpiegel³³ • Instrumenten die gemeenten hebben om loopbaanontwikkeling vorm te geven³⁴ • Grip op groei³⁵ <p><i>Cao-artikelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ARTIKEL 8.4 ONTWIKKELING: De werkgever en de werknemer zijn beiden verantwoordelijk voor duurzame inzetbaarheid en loopbaanperspectief. • ARTIKEL 8.5 MOBILITEITSBELEID: De werkgever begeleidt en ondersteunt de werknemer om zijn inzetbaarheid en mobiliteit te verbeteren en te ontwikkelen. • ARTIKEL 8.6 LOOPBAANADVIES: De werknemer krijgt op zijn verzoek na elke periode van 36 maanden loopbaanadvies. • ARTIKEL 8.7 PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN: De werkgever en de werknemer stellen minimaal 1 keer per 36 maanden een persoonlijk ontwikkelingsplan op.

²⁴ <https://www.aeno.nl/rie>

²⁵ <https://www.aeno.nl/gir>

²⁶ <https://www.aeno.nl/toolkit-gezond-werken>

²⁷ <https://www.aeno.nl/boas-ondersteunen-om-beter-om-te-gaan-met-psychosociale-arbeidsbelasting>

²⁸ <https://www.aeno.nl/uploads/PubliekDenken-24-p22-23-2021.pdf>

²⁹ <https://www.aeno.nl/nieuw-paper-professionaliseren-bij-burgerzaken>

³⁰ <https://www.aeno.nl/hoe-kan-hr-inspelen-op-veranderingen-in-financiele-functies>

³¹ <https://www.aeno.nl/zoeken?q=grip+op+loslaten>

³² <https://www.aeno.nl/leidinggeven-op-afstand>

³³ <https://www.aeno.nl/trainingen-talentspiegel>

³⁴ Regioplan (2020). *Inventarisatie gemeentelijke loopbaanbeleid*.

³⁵ <https://www.aeno.nl/grip-op-groei> en <https://www.aeno.nl/zoeken?q=grip+op+groei>

Vervolg

Aspect van duurzame inzetbaarheid op de website van het A&O fonds Gemeenten:	Voorbeelden van recente initiatieven
Talent- en competentieontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Winterschool³⁶ • Webinars³⁷ • Allesuitjezelf.nl³⁸ • VNG connect academy³⁹ • NL leert door: op dit moment is het voor sectorale samenwerkingsverbanden van werkgevers-, werknemersorganisaties en andere betrokken partijen mogelijk om subsidie aan te vragen om binnen verschillende sector(en) ondersteuning te bieden voor het behouden van werk en het vinden van ander werk.⁴⁰ • Inzetten van leerambassadeurs, waarmee werkenden de persoonlijke ontwikkeling en vragen over leren kunnen bespreken. Leerambassadeurs functioneren als 'maatje' en helpen collega's om een stap verder te zetten als het gaat om opleiding en ontwikkeling⁴¹ • Voorbeeld van opzetten en inrichten van online platforms voor e-learning of een eigen huisacademie. Door samenwerking tussen gemeenten ontstaat een positieve impuls voor leren en ontwikkelen. De werkenden volgen training in gemengde groepen van verschillende gemeenten en leren zo met en door elkaar⁴²
Hybride/thuiswerken ⁴³	<ul style="list-style-type: none"> • Kennisevenement arbeidszaken • Downloads⁴⁴ en voorbeelden⁴⁵
Vitaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • BRUIS: de vitaliteitscampagne voor gemeenten⁴⁶ • Leergang vitaliteit (onderdeel van BRUIS)⁴⁷ • Verlofregelingen cao: <ul style="list-style-type: none"> - Kortdurend zorgverlof betaalt de cao minder dan wettelijk (50% versus 70%), langdurend zorgverlof juist meer dan wettelijk (50% versus 0%). - Medewerkers hebben een individueel keuzebudget. Dat bestaat voor een belangrijk deel uit wat vroeger gewoon inkomen was maar ook voor een deel uit wat vroeger levensloopbijdrage was en wat vroeger 14,4 uur verlof was. Het idee hierachter is dat dit meer ruimte biedt voor 'maatwerk' en 'eigen keuzes over werk en privé'. - Recht op gedeeltelijk betaald ouderschapsverlof. Hoe meer je verdient, hoe lager je doorbetalingspercentage is. De doorbetaling geldt voor 13 weken (doorgaans wel gespreid over een langere periode). - Recht op langdurend onbetaald verlof, maximaal 18 maanden, of maximaal 36 maanden voorafgaand aan pensioen. De werknemer moet tijdens onbetaald verlof alle pensioenpremies (dus het werkgevers- én het werknemersdeel) en sociale premies betalen.

³⁶ <https://www.aeno.nl/winterschool2021>

³⁷ <https://www.aeno.nl/a-o-fondsen-webinars>

³⁸ Deze website wordt in open antwoorden vaak genoemd als mooi voorbeeld van bestaand aanbod (Regioplan (2020), Inventarisatie gemeentelijk loopbaanbeleid)

³⁹ <https://www.vngconnect.nl/academie>

⁴⁰ <https://www.perspectief.eu/Arbeidsmobiliteit/Loopbaanadvies/NL-leert-door>

⁴¹ Bron: menukaart maatwerkregeling duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden (mdieu), onderdeel duurzame inzetbaarheid; <https://jamesloopbaan.nl/diensten/leerambassadeurs/>. Bij Jamesloopbaan kun je terecht voor vragen over loopbaan en ontwikkeling, een initiatief van FNV en CNV.

⁴² Bron: menukaart maatwerkregeling duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden (mdieu), onderdeel duurzame inzetbaarheid; <https://westfrieslandacademie.nl>

⁴³ <https://www.aeno.nl/hybridewerken>

⁴⁴ <https://www.aeno.nl/hybridewerken>

⁴⁵ <https://www.aeno.nl/voorkomen-dat-we-digitale-lopemde-bandmedewerkers-worden>

⁴⁶ <https://www.aeno.nl/bruis>

⁴⁷ <https://www.aeno.nl/leergangvitaliteit>

Vervolg

Aspect van duurzame inzetbaarheid op de website van het A&O fonds Gemeenten:	Voorbeelden van recente initiatieven
Overkoepelend	<ul style="list-style-type: none"> In het ESF (Europees Sociaal Fonds)-project <i>Samen sterk voor meer eigen regie</i> werken meer dan twintig O&O-organisaties en hun sociale partners samen met wetenschappers en andere relevante stakeholders. Doel is om kennis en ervaring te bundelen rondom duurzame inzetbaarheid en de eigen van medewerkers regie daarop. Dit leidde tot een gezamenlijk vastgesteld conceptueel model.⁴⁸

Instrumentarium ontzietmaatregelen of zwaarwerkregelingen

Ontzietmaatregelen of zwaarwerkregelingen vinden we in de gemeentelijke sector onder meer terug in cao-afspraken, de mogelijkheid voor gemeenten om een generatiepact in te stellen⁴⁹ en individueel maatwerk op gemeenteniveau. We lichten dit hieronder toe.

Cao-afspraken

De cao-afspraken hebben betrekking op **demotie** en op een **persoonlijk ontwikkelplan**. Na demotie loopt de pensioenopbouw op basis van het oude inkomen door (cao, artikel 3.5); voor het stoppen met onregelmatigheidsdiensten, beschikbaarheidsdiensten of vies/zwaar werk bestaat een afbouwtoelage (cao artikel 3.16) en de werkgever bespreekt in het persoonlijk ontwikkelplan de belasting en belastbaarheid van de werknemer van 50 jaar en ouder. Zij kunnen dan afspraken maken over aanpassingen in het individuele takenpakket.

Mogelijkheid van generatiepact

Gemeenten kunnen ervoor kiezen een **generatiepact** op te stellen. Dit is een instrument waarmee loonruimte vrijgemaakt kan worden voor het aantrekken van jongere medewerkers door oudere medewerkers een regeling aan te bieden om minder uren te gaan werken tot de AOW-gerechtigde leeftijd.⁵⁰ Het biedt medewerkers de mogelijkheid vrijwillig minder te gaan werken, (deels) met behoud van salaris en pensioenopbouw. Het A&O fonds biedt gemeenten een stappenplan en toolkit om een generatiepact op maat te maken (passend bij de organisatie, het personeelsbestand en de budgettaire ruimte). Gemeenten zijn vrij in het kiezen van de variabelen (zoals minimale leeftijd van deelnemers, het aantal jaren dat kan worden deelgenomen, het aantal in te leveren uren en het te compenseren deel van het salaris).⁵¹ In 2019 had 59 procent van de gemeenten een generatiepact.⁵² Daarbij moet aangegeven worden dat veel generatiepacten ook een eindtijd hebben. Meest genoemde reden om niet voor een generatiepact te kiezen was vanwege een (te) kleine organisatie (21%).

Individuele maatregelen

In de eerder aangehaalde verzuimenquête onder 144 hr-medewerkers is gevraagd of gemeenten en WSGO het afgelopen jaar maatregelen hebben genomen om medewerkers die moeite hebben om door te werken tot aan hun pensionering te ontzien. Één op de vijf gemeenten (21%) heeft dit niet ingezet, tegenover twee derde van de gemeenten (64%) die dit wel heeft gedaan⁵³. Meer dan de helft van deze gemeenten (57%) zet extra verlof (bijvoorbeeld vitaliteitsspaarverlof of generatiepact) in. Ook heeft de helft (51%) werk-/werkplek-aanpassing naar aanleiding van deskundig advies door bijvoorbeeld een bedrijfsarts ingezet (figuur 3.2).

⁴⁸ <https://samenwerkendeeoeno.nl/wp-content/uploads/2020/07/Whitepaper-OO-Model-Stimuleren-eigen-regie-op-duurzame-inzetbaarheid-1.pdf>

⁴⁹ Voor zover bekend tijdens het schrijven van dit rapport bij ongeveer 100 gemeenten (zie <https://www.aeno.nl/uploads/Toolkit-Generatiepact-overzicht-2020.pdf>)

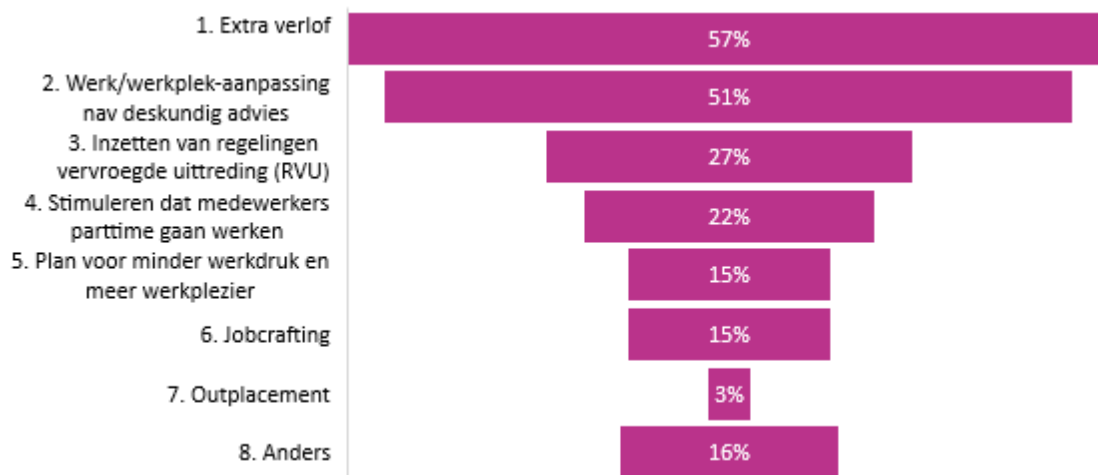
⁵⁰ <https://vng.nl/rubrieken/onderwerpen/arbeidsvoorwaarden>

⁵¹ <https://www.aeno.nl/generatiepact>

⁵² <https://personeelsmonitor2019.aeno.nl/>

⁵³ 15% van de respondenten heeft bij deze vraag 'ik weet het niet' ingevuld.

Figuur 3.2 Voorkomende ontziemaatregelen bij gemeenten en WSGO (n=92)



Gebruik van het instrumentarium

Dat er veel aanbod is aan instrumenten zoals in deze paragraaf beschreven, betekent niet automatisch dat alle werkgevers en werkenden even actief aandacht besteden aan duurzame inzetbaarheid. Met behulp van de bestaande bronnen is over de maatregelen één en ander te vinden over het gebruik. In hoeverre de instrumenten ook succesvol voor medewerkers zijn geweest, valt niet altijd (aan de hand van cijfers) hard te maken. Het A&O fonds ontvangt soms wel signalen over de mate van succes. Aan de hand van de indeling die het A&O fonds Gemeenten op haar website hanteert volgt hieronder op hoofdlijnen een overzicht van gebruikservaringen.

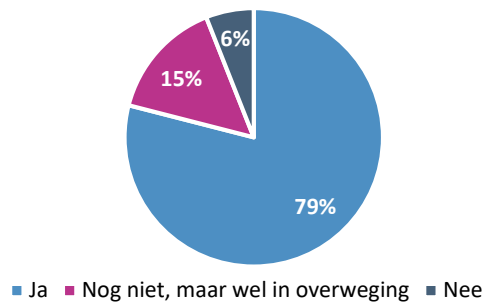
Vitaliteit

BRUIS is een programma van A&O fonds Gemeenten en kwam tot stand in samenwerking met het ESF.⁵⁴ BRUIS voorziet in tools om het gesprek aan te gaan over wat er nodig is zodat iemand goed in zijn vel kan zitten, en beoogt hiermee meer bewustwording bij medewerkers te creëren. Eind 2020 hadden vertegenwoordigers van circa 215 gemeenten deelgenomen aan BRUIS-activiteiten. De conclusie van het A&O fonds is dat er veel gedaan is op het gebied van vitaliteit binnen verschillende gemeenten en dat het delen van ervaringen en het uitwisselen van tips andere gemeenten verder helpt. In 2019 besteedde acht op de tien gemeenten (79%) aandacht aan vitaliteit en nog eens vijftien procent had dit in overweging (figuur 3.3). Voor 2021 wil het A&O fonds inspirerende verhalen en voorbeelden delen, de BRUIS-toolkit uitbreiden, bijeenkomsten organiseren, een netwerk instellen om vitaliteitsaanjagers en gemeenten aan elkaar te verbinden, en een (online) leergang opzetten om vitaliteitsaanjagers te ondersteunen.⁵⁵

⁵⁴ Europees Sociaal Fonds.

⁵⁵ <https://www.aeno.nl/hoe-gaan-we-in-2021-verder-met-vitaliteit>

Figuur 3.3 Aandeel gemeenten* dat aangeeft te werken aan vitaliteit van medewerkers



Bron: A&O Personeelsmonitor 2019

* Inclusief ambtelijke samenwerkingen.

Gezond en veilig werken

De **risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E)** is een arbowettelijke verplichting. A&O fonds Gemeenten heeft recent samen met VNG een corona-module ontwikkeld, als aanvulling op de reguliere digitale RI&E Gemeenten. Specifieke recente informatie over de ervaren invloed van de RI&E Gemeenten op duurzame inzetbaarheid van medewerkers is niet beschikbaar.⁵⁶

In de **Arbocatalogus** worden technieken, methoden en normen over veilige en gezonde arbeidsomstandigheden beschreven, en biedt praktische handleidingen voor veilig en gezond werken.⁵⁷ De catalogus is positief getoetst door de inspectie SZW.

Het **Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem (GIR)** is een voor gemeenten ontwikkeld agressie- en ongevallenregistratiesysteem. Gemeenten kunnen deze internetapplicatie inrichten voor hun eigen organisatie. Op overkoepelend sectorniveau levert dit verder geen informatie op. De voordelen van de GIR staan uiteengezet op de site van het A&O fonds Gemeenten.⁵⁸

Het A&O fonds stelt talrijke tools beschikbaar voor gemeenten die aan de slag willen met het terugdringen van werkdruk en omgaan met agressie in de **Toolkit gezond en veilig werken: aan de slag met werkdruk en agressie**. Van deze toolkit is (nog) geen evaluatie beschikbaar. In het kader van ‘succesvol of niet’ is het wel het vermelden waard dat een volledig digitale interactieve OR-dag Gezond en Veilig werken (september 2020) geresulteerd heeft in een veelvoud aan presentaties, downloads en voornemens van OR-leden. Het thema geniet dus ook de aandacht binnen de gemeentelijke organisaties.

Digitale transformatie

Met het programma **DigiDuurzaam**, mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds (ESF), maakt het A&O fonds Gemeenten medewerkers bewust van de effecten van digitalisering op het werk en activeert het fonds hen om nadrukkelijker dan voorheen aan hun eigen ontwikkeling te werken. Bij dit aspect van duurzame inzetbaarheid blijkt opnieuw, zoals ook naar voren kwam in de ervaringen van vitaliteitsaanjaegers bij **BRUIS**, dat er een cruciale rol is voor leidinggevendenden. Reflecteren op werkzaamheden en verbredende scholing volgen gebeuren minder in administratieve functies. Onderzoek laat zien dat in lagere functies (meer nog dan in hogere functies) de wisselwerking tussen leidinggevendenden en medewerker heel belangrijk is. Leidinggevendenden kunnen medewerkers versterken en bevestigen: een leercultuur neerzetten waarin mensen zich kunnen en willen ontwikkelen.⁵⁹ Vandaar dat DigiDuurzaam een trainingsprogramma biedt dat zich specifiek richt op (400) medewerkers in administratieve functies met veel routinematige werkzaamheden én hun leidinggevendenden. De leerervaringen uit het trainingsprogramma worden vergroot door de ervaringen om te werken tot een werkmethoediek. Van het programma of de borging binnen gemeenten is (nog) geen evaluatie beschikbaar; wel zijn op de site veel publicaties te vinden over de digitale transformatie.⁶⁰

⁵⁶ <https://www.aeno.nl/rie>

⁵⁷ <https://arbocatalogus.aeno.nl/>

⁵⁸ <https://www.aeno.nl/gir>

⁵⁹ <https://www.aeno.nl/uploads/PubliekDenken-24-p22-23-2021.pdf>

⁶⁰ <https://www.aeno.nl/onderzoek-digitale-transformatie>

Leiderschap en management

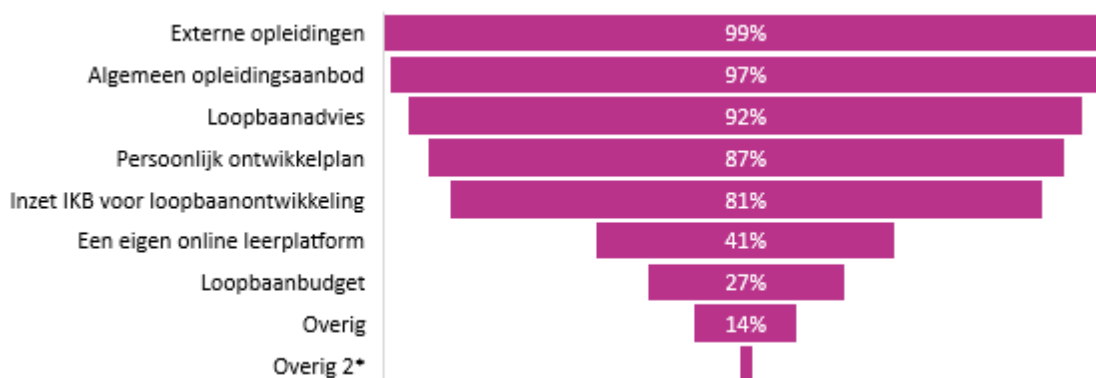
Met het **pilotproject 'Grip op Loslaten'** wil het A&O fonds ondersteuning bieden om een flexibele omgeving te creëren, waarbij medewerkers en leidinggevendenden verantwoordelijkheid delen. In 2019 en 2020 ging het A&O fonds met circa tien gemeentelijke organisaties aan de slag met **Wij Werken**. Ook dit project wordt mede mogelijk gemaakt door het ESF. Eerste ervaringen over het wel of niet succesvol zijn van deze maatregel zijn te lezen in interviews op de website van het A&O fonds. Voorbeelden zijn:

- Met kleine successen kun je grote winst behalen.
- Het is een intensief traject, terwijl de werkdruk al groot is.
- De uitdaging is om de hoogste leidinggevendenden mee te krijgen, anders kun je als leidinggevende talenten wel de kans willen geven, maar ontbreken de financiële middelen.

Loopbaanontwikkeling

Uit een **inventarisatie van het gemeentelijke loopbaanbeleid**⁶¹ blijkt dat vrijwel alle gemeenten (n=202) een vorm van loopbaanontwikkeling bieden aan hun personeel (zie **figuur 3.4**). Dit beleid is zelden specifiek gericht op oudere medewerkers, jongere medewerkers, medewerkers uit lagere salarisschalen of met een specifieke functie dan wel werkterrein.

Figuur 3.4 Aanbod loopbaanontwikkeling gemeentemedewerkers, meerdere antwoorden mogelijk (n=202)

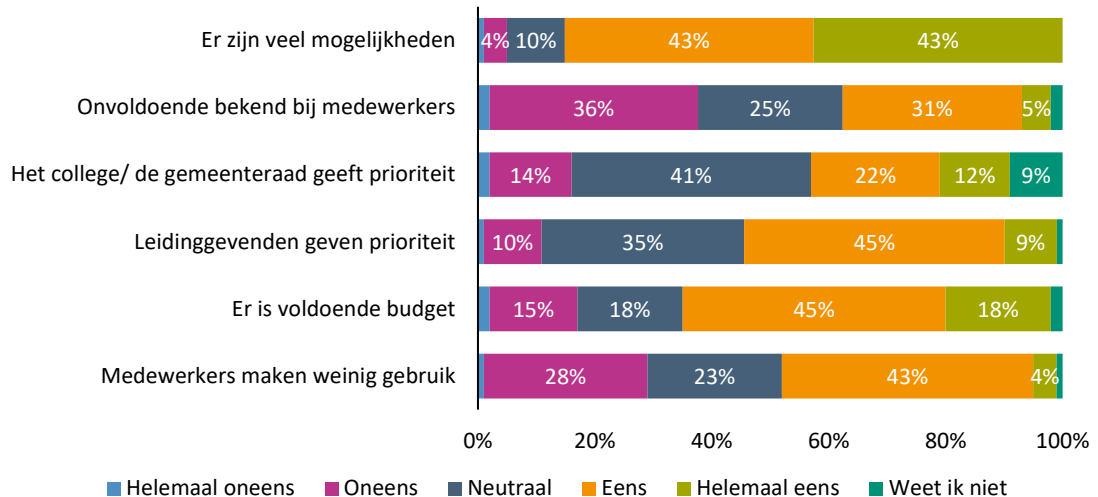


Van de ondervraagde gemeenten geeft twaalf procent (26 gemeenten) aan de loopbaanmogelijkheden op één of meer van deze groepen te richten. Dit lijkt niet samen te hangen met de omvang van de gemeente: de helft van de gemeenten met een op specifieke groepen gericht aanbod valt in de categorie 20.000 tot 50.000 inwoners. Verder valt op dat 21 van de 26 gemeenten aanbod hebben dat gericht is op medewerkers in een specifieke functie of werkterrein. Het gaat dan voornamelijk om het opleidingsaanbod. Vijftien tot achttien van deze gemeenten hebben aandacht voor jongeren, ouderen en/of medewerkers in lagere functieschalen.

Daar waar het specifiek gaat om loopbaanbeleid, lijken gemeenten dit vooral reactief in te steken: er is veel mogelijk, er is budget en het lijkt aandacht te krijgen van zowel het college/de gemeenteraad als leidinggevendenden, maar het gebruik lijkt volgens de helft van de respondenten achter te blijven (zie **figuur 3.5**).

⁶¹ <https://www.regioplan.nl/project/loopbaanbeleid-gemeenten/>

Figuur 3.5 Stellingen over het huidige beleid ten aanzien van loopbaanontwikkeling van medewerkers (n=194)



Gemeenten ervaren regelmatig dat medewerkers onvoldoende op de hoogte zijn van de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling. Uit de inventarisatie blijkt verder dat de medewerker zelf moet aangeven iets te willen, terwijl er signalen zijn dat medewerkers niet altijd uit zichzelf de ontwikkeling opzoeken. Gemeenten willen echter zelf graag naar wendbaarder personeel en hebben dus ook belang bij het actief stimuleren van ontwikkeling en loopbaanbeleid.

Het [programma Grip op Groei](#) richtte zich op het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van gemeentebestuurders uit de salarisschalen 4 t/m 9. Het programma had tot doel om bij te dragen aan bewustwording van de noodzaak tot blijvende ontwikkeling én om te stimuleren dat ambtenaren ook daadwerkelijk initiatief nemen tot ontwikkeling. Het programma is geëvalueerd in 2020. Naast meer duidelijkheid over de rol en positie van het A&O Fonds zelf, hebben relevante lessen te maken met communicatie, borging, een gericht aanbod en opnieuw een cruciale rol voor leidinggevend en:

- ✓ Gemeenten zouden een duidelijk signaal moeten afgeven aan medewerkers dat het geaccepteerd en gewaardeerd wordt wanneer medewerkers werken aan hun duurzame inzetbaarheid.
- ✓ Deelnemers zouden het waarderen als de gemeente proactief contact zoekt na deelname aan een traject als Grip op Groei.
- ✓ Een werkgever kan als vervolgstap ondersteunen bij duurzame inzetbaarheid door trainingen, opleidingen, gesprekken en het bieden van interne kansen. Ook zou Grip op Groei specifiek ingezet kunnen worden op bepaalde doelgroepen zodat het cursusaanbod gericht kan worden ingezet (ook bijvoorbeeld voor leidinggevend en).
- ✓ Direct leidinggevend en zouden open moeten staan voor gesprekken over loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid en daarin zelf ook leerbaar moeten zijn.

Per 1 januari 2017 is het [Individuele Keuzebudget \(IKB\)](#) ingevoerd. Doel hiervan was meer keuze te bieden in secundaire arbeidsvoorwaarden, en medewerkers meer keuzevrijheid en maatwerk te geven. Een evaluatie uit 2020⁶² laat zien dat medewerkers het IKB voornamelijk laten uitbetalen. Verder komen de volgende punten naar voren:

- ✓ Zeven op de tien medewerkers zijn blij dat ze zelf het moment en het doel van inzetten kunnen bepalen.
- ✓ Iets meer dan de helft denkt dat IKB zorgt voor meer regie over de loopbaanontwikkeling en afstemming werk/privé. De rest denkt van niet. Zij zetten het IKB niet in voor opleiding of extra verlof. Bovendien is het niet altijd mogelijk om extra verlof op te nemen en vindt een deel dat opleiding niet van het IKB zou moeten gaan.

⁶² https://vng.nl/sites/default/files/2021-01/eindrapportage_evaluatie_ikb.pdf

- ✓ Drie op de tien medewerkers denken dat het IKB zorgt voor meer eigen regie over de duurzame inzetbaarheid. Ze kunnen er met het IKB voor zorgen dat ze door extra opleiding breder inzetbaar zijn of door extra verlof meer rust nemen, wat helpt vitaal te blijven. De mogelijkheid tot inzet om te sporten helpt ook voor de vitaliteit. Twee op de tien medewerkers denken dat het IKB niet dit effect heeft. Het budget zou te laag zijn; ze ervaren het IKB niet zo of hebben het geld voor andere zaken nodig. Ook vindt een deel dat de werkgever (mede)verantwoordelijk is voor duurzame inzetbaarheid. De rest vond deze vraag moeilijk te beantwoorden en heeft geen idee.
- ✓ Wat opvalt is dat twee derde van de hr-adviseurs en leidinggevendenden denkt dat het IKB inderdaad niet zorgt voor meer eigen regie op de duurzame inzetbaarheid. Medewerkers zijn volgens hen niet bezig met hun duurzame inzetbaarheid.

Generatiepact

In een evaluatieonderzoek naar de effecten van door gemeenten ingevoerde generatiepacten (2018) werd het belang bevestigd van een zorgvuldige afweging bij de herverdeling van werk en het maken van keuzes bij herbezetting. Van belang is een goede communicatie hierover van de leidinggevende met zowel deelnemers als niet-deelnemers.⁶³ Verder blijkt dat individueel en onafhankelijk financieel advies het voor medewerkers makkelijker maakt om een beslissing te nemen over deelname aan het Generatiepact. In gemeenten die dit hebben aangeboden, kiezen beduidend meer mensen voor deelname aan een Generatiepact.⁶⁴ Uit de werksessies die in het kader van dit onderzoek gehouden zijn, blijkt dat uren die door deelname aan het pact vrij komen, niet altijd leiden tot het aantrekken van jongeren. Vaak zijn de uren over verschillende afdelingen versplinterd, waardoor geen volwaardige functie gecreëerd kan worden. Hierdoor komt het voor dat mensen die gebruikmaken van het Generatiepact hetzelfde werk doen in minder uren, wat een hogere werkdruk in de hand werkt. Sommige organisaties melden dat ze dit oplossen door gebruik te maken van stages en leer- werktrajecten.

3.3 Extra investeringen in duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden

Op welke manier kunnen extra investeringen in duurzame inzetbaarheid nu bijdragen aan oplossingen voor de problematiek met duurzame inzetbaarheid? Om dieper in te kunnen gaan op deze vraag zijn twee werksessies georganiseerd: één vanuit werknemersperspectief (met OR-leden) en één vanuit werkgeversperspectief (met hr-medewerkers). We bespreken hier de uitkomsten van beide sessies. Achtereenvolgens gaan we daarbij in op (extra) maatregelen voor duurzame inzetbaarheid en (extra) maatregelen rond het eerder uittreden. We sluiten de paragraaf af met de vraag ‘waar is de meeste winst te behalen’. Hierin vatten we de resultaten van de sessies samen met andere gebruikte bronnen en interviews.

Aandachtspunten extra investeringen duurzame inzetbaarheid

OR-leden uit de verschillende gemeenten zijn het er tijdens de sessie unaniem over eens dat binnen gemeentelijke organisaties behoefte is aan een geïntegreerd overzicht waarop de knoppen zichtbaar zijn waaraan gedraaid kan worden als het om duurzame inzetbaarheid gaat. Zodoende kan vanuit een langetermijnvisie (strategisch personeelsbeleid) maatwerk geleverd worden aan medewerkers (i.p.v. standaardregelingen waar mensen net buiten kunnen vallen). Daarbij is men benieuwd naar goede voorbeelden: welke gemeenten hebben al zo’n geïntegreerd dashboard? Wat is een goede kapstok zodat het geen losse regelingen blijven voor bepaalde subgroepen en niemand binnen de organisatie het totaaloverzicht heeft? Tot slot pleit men daarbij voor goede begeleiding en kennis zodat als een medewerker een stap wil zetten, dat ook kan. De effectiviteit van elke maatregel die te maken heeft met duurzame inzetbaarheid staat of valt volgens de werknemersvertegenwoordigers met: ‘het als medewerker een goed gesprek kunnen hebben met de leidinggevende’. De vertrouwensband tussen beiden is cruciaal. Daarbij, merkt een OR-lid op, zouden hr-medewerkers ook weer naar adviseurs voor medewerkers en management moeten, in plaats van alleen adviseurs van het management.

⁶³ https://www.aeno.nl/uploads/AO_gemeenten_toolkit_generatiepact_factsheet_Werkdruk.pdf

⁶⁴ https://www.aeno.nl/uploads/AO_fonds_Gemeenten_Generatiepact_Dialogroute_Financieel.pdf

Uit de interactieve sessie vanuit [werknemersperspectief](#) destilleren we nu de volgende aandachtspunten:

- ✓ “Je zou vanaf de start van je loopbaan bij een gemeentelijke organisatie meer gecoacht moeten worden door de leidinggevenden en hr, daar kun je niet vroeg genoeg mee beginnen. Gewoon vanaf de start een loopbaanplan. Zie het als een dashboard dat je aan bepaalde schakelaars moet draaien. Mensen zijn enorm wendbaar, maar je moet die wendbaarheid dan wel gebruiken.”
- ✓ “Als je de zestig gepasseerd bent, lijkt net alsof je melaats bent, gevoelsmatig kun je daar veel in winnen. Dat is cultuur.”
- ✓ “Er ligt een rol bij P&O. Communiceer de mogelijkheden, een groot stuk oplossing zit in informeren. (...) Als je mondig bent zoek je het wel uit, maar veel mensen doen dat niet. Attendeer ze in een gesprek op wat er is.”

Ook hr-vertegenwoordigers uit de verschillende gemeenten zijn het er tijdens de sessie unaniem over eens dat binnen gemeentelijke organisaties behoefte is aan een geïntegreerde benadering van duurzame inzetbaarheid. Men doet versnipperd best veel, maar zonder een overkoepelend idee en zonder opvolging (na bijvoorbeeld een activiteit als de week van de vitaliteit). Winst is dus te behalen in een heldere integrale visie en van daaruit een overzicht van het palet aan mogelijkheden op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Een hr-medewerker signaleert in dit verband dat medewerkers van 50+ vaak willen doorgroeien of een andere functie willen in verband met zwaar werk, maar geen mogelijkheden zien. De uitdaging zit dan in het verkennen van de optie van een tweede loopbaan en het creëren van loopbaanpaden waarbij je niet wordt beperkt door het functiegebouw. Demotie zou in dat verband bespreekbaar moeten kunnen worden gemaakt, in plaats van gezien worden als falen. Naast het aangaan van het gesprek kan het daarbij helpen om mensen te laten ervaren hoe het werk zal zijn wanneer men fysiek minder kan. Vanuit de sessie met [werkgeversperspectief](#) halen we nu de volgende aandachtspunten op:

- ✓ “Regelingen volgen elkaar te snel op. Een integrale benadering is nodig.” (...) “Er zou geen organisatie of afdelingsplan moeten zijn zonder paragraaf over de (duurzame) inzetbaarheid van medewerkers.”
- ✓ “Zowel werkgever als werknemer zullen de urgentie moeten inzien van de noodzaak om na te denken over de toekomst. Leidinggevenden zullen een veilige omgeving moeten creëren om het gesprek te kunnen voeren. De rol van leidinggevenden is cruciaal!” (...) Ik denk dat medezeggenschap ook een belangrijke rol kan vervullen. De MR denkt vaak dat het initiatief bij de leiding moet liggen. Daar stukt het op, daar is winst te behalen.”
- ✓ “De vraag ophalen; het goede gesprek stimuleren en een goed overzicht van activiteiten.” (...) “Medewerkers zouden informatie moeten kunnen vinden wanneer zij zelf de behoefte hebben.” (...) “Maatwerk mogelijk maken binnen heel heldere randvoorwaarden.” (...) “Maatwerk hoog in de organisatie leggen om te voorkomen dat op afdeling A meer mogelijk is dan op afdeling B.”
- ✓ “Van belang is de voorbeeldfunctie van leidinggevenden. We hebben zelf vorige week een gesprek gehad met een coach: durf je aan de bel te trekken?” (...) “Wij zijn aan het voorsorteren om leidinggevenden meer handvatten te geven rondom overgang. Dat gesprek veel meer actief voeren.”
- ✓ “We vragen erg veel van het middenmanagement, moet je niet veel meer kijken, hoe faciliteer je het middenmanagement?” (...) “Dat mensen bij wijze van spreken fluitend hun pensioen halen is de verantwoordelijkheid van leidinggevenden. Hr moet ondersteunen in hoe voer je dat gesprek? Wat zijn de instrumenten?”

Aandachtspunten extra investeringen eerder uittreden

Bij de evaluatie van Grip op Groei kwam naar voren dat medewerkers in lagere loonschalen (4/5) volgens loopbaancoaches moeilijk in beweging zijn te krijgen. De medewerkers werken vanuit het belang om geld te verdienen en zolang er geen noodzaak is tot verandering (bv. verdwijnen van banen) oriënteren ze zich daar niet op. Hoe kunnen we deze groepen dan toch in beweging krijgen? Juist deze lijkt immers te worden geïdentificeerd als groep die het lastig heeft om gezond en wel de pensioengerechtigde leeftijd te behalen. Beide werksessies leverden voor gemeentelijke organisaties een aantal aandachtspunten op als het gaat om eerder stoppen met werken, met in het bijzonder oog voor medewerkers in lagere salarisschalen. Hoewel de sessies afzonderlijk van elkaar zijn gehouden, zien we overlap op dit punt in de thematiek die door de deelnemers werd ingebracht. Er is daarbij ook sprake van eensgezindheid in wat nodig is aan investeringen. Deze concentreren zich op gemeentelijk organisatieniveau op:

- het belang van een strategisch personeelsbeleid en de invulling van goed werkgeverschap;

- medewerkers in staat stellen om tijdig financieel te anticiperen;
- behoefte aan een integraal overzicht van mogelijkheden.

We lichten deze drie punten hieronder nader toe aan de hand van de input vanuit beide sessies.

	Input werknemersperspectief	Input werkgeversperspectief
Strategisch personeelsbeleid en goed werkgeverschap	<p>“Strategisch personeelsbeleid ontbreekt en omdat je weinig instroom genereert kun je het generatiepact niet goed uitvoeren. Je wilt in een pact een planning hebben, een langetermijnvisie. Je moet jongeren iets te bieden hebben.” (...) “Bij ons vertrekken jonge mensen o.a. na hun traineetijd weer bij onze gemeente vanwege onvoldoende perspectief. Dat komt mede vanwege slechte interne mobiliteit.”</p> <p>“Goed werkgeverschap is dat wanneer je zwaar/onaangenaam werk hebt en op latere leeftijd het werk niet meer aankan, dat er andere mogelijkheden komen om medewerkers op andere functies te plaatsen. (...) het faciliteren van vacatures op lagere loonschalen.”</p>	<p>“Pensioen niet halen heeft te maken met enige vorm van beperking, dat kan met energie te maken hebben, klaar zijn met boze burgers. Er moet ruimte gaan ontstaan binnen de organisatie voor jobcarving, opschuiven. Dat begint met onderkennen dat het ergens niet meer lekker gaat. Dat kan van de medewerker komen, kan ook vanuit de leidinggevende komen. Daar moet je de tijd voor nemen, dat is heel belangrijk, niet even snel in de laatste twee, drie jaar voor pensioen. Bijvoorbeeld als je op tijd onderkent wie morgen gaat verzui- men, dan ben je in staat om nog iets te doen. Wat zijn signalen waardoor het stoplicht op oranje gaat staan? Waar moet ik opletten? Daar zijn we voor verzuim heel erg mee bezig, Hetzelfde kan ook voor pensioen: waar moet je op letten zodat iemand zijn pensioen gaat halen?”</p>
Financieel kunnen anticiperen	<p>“De reden dat medewerkers niet deelnemen aan het generatiepact is dat ze het financieel niet kunnen missen (hangt samen met hun salarisschaal).” (...) “Er zit dus een hele fase voor, daar wordt niet over nagedacht. Communiceer de opties tijdig, zodat mensen daar (financieel) op kunnen anticiperen.” (...) “Het komt ook voor dat medewerkers vanuit een onderbuikgevoel denken: ik kan niet eerder stoppen met werken, dat is financieel niet haalbaar. Heel belangrijk dus dat je mensen stimuleert om op het feitelijke financiële plaatje voor zichzelf kiezen. Dat je uitdraagt als organisatie dat het laten uitrekenen daarvan niet meteen betekent dat je daarvoor moet kiezen.”</p>	<p>“Eerder uittreden is ook een persoonlijke keuze. Waarom is de werkgever verantwoordelijk? Het vraagt om een goede financiële planning. Anticiperen op de toekomst.” (...) “We hebben generatiepact geprobeerd, dat was volgens directeuren eigenlijk niet haalbaar omdat dat te veel teruggang in salaris was voor medewerkers in een lagere schaal.” (...) “Het gaat om pensioenbewustzijn. We moeten af van wat doet de werkgever voor mij, dat ontzien, eerder uittreden. Mensen moeten zelf nadenken: wat wil ik de komende zes jaar, wat wil ik financieel? Mensen moeten in staat zijn om te anticiperen. Maar teleurstellend genoeg worden er regelingen getroffen om te anticiperen en dan worden ze weer afgeschaft (levensloopregeling). Daarin is meer stabiliteit nodig. Denk aan een fiscaal gunstige bankrekening waar je op kunt sparen. Het is vooral goed om te kijken naar hoe mensen zelf op de arbeidsmarkt voorzieningen mee kunnen nemen van ene werkgever naar andere werkgever. Je kunt zeggen iemand in een lager schaal heeft minder mogelijkheid, maar is ook kwetsie van urgentie en keuzes maken, inzicht geven, het goede gesprek voeren daarover. Dat mis ik vaak.”</p>
Integraal overzicht mogelijkheden	<p>“Je moet als medewerker zelf veel achterhalen. Vanuit goed leiderschap is het van belang dat jouw leidinggevende bezig is om op de juiste manier te kijken wat voor jou als oudere medewerker mogelijk is.”</p>	<p>“Er is inzicht nodig: welke instrumenten zijn er allemaal voor welke levensfasen? Koppel het aan life-events, zorg voor een integrale routekaart. Een simpele praatplaat die je kunt gebruiken in een ontwikkelgesprek, ook voor de groep 45+.” (...) “Nadeel van maatwerk leveren is dat medewerkers te afhankelijk worden van de situatie op een afdeling of hoe een leidinggevende ergens tegenaan kijkt. Ik ben voor enige collectiviteit.”</p>

Waar ligt de winst?

Gezien het grote aanbod aan instrumenten (zie paragraaf 3.2) kunnen we vaststellen dat de extra investeringen die nodig zijn niet liggen in een groter aanbod. Dit beeld wordt bevestigd vanuit de gevoerde gesprekken in het veld. Het A&O fonds Gemeenten en ook gemeenten zelf bieden een rijk en breed scala aan projecten en initiatieven aan. Waar valt dan wel winst te behalen als het om duurzame inzetbaarheid gaat?

In de verzuimenquête is uitgevraagd welke interventies volgens hr-medewerkers de meeste invloed hebben op het vergroten van inzetbaarheid van medewerkers. Hieruit kwamen vier interventies duidelijk naar voren (n=144):

- breed draagvlak creëren binnen de organisatie voor vergroten van inzetbaarheid van medewerkers (denk aan preventie van ziekteverzuim, stimuleren van vitaliteit etc.) (58%);
- investeren in een positief werkklimaat (denk aan verbondenheid, sociale veiligheid) (53%);
- investeren in de stijl van leidinggeven (50%);
- gesprekken voeren met medewerkers over hun inzetbaarheid (knoppen om aan te draaien) (50%).

Deze interventies zijn grotendeels in lijn met het beeld wat naar voren is gekomen in eerdere bronnen, interviews en werksessies. Alles bij elkaar onderscheiden we de volgende punten waar volgens betrokkenen winst behaald kan worden:

- **Gebruik van het bestaande aanbod.** Medewerkers dienen **gericht proactief te worden gewezen op** het aanbod van het A&O fonds zodat ze dit benutten. Betrokkenen bij gemeenten constateren een tweedeling in gebruik van bestaande instrumentaria. Sommigen maken veelvuldig en herhaaldelijk gebruik van het aanbod, maar juist de mensen die er het meeste baat bij zouden hebben vanwege hun kwetsbare positie, worden minder bereikt.
- Projecten en initiatieven vanuit het A&O fonds **borgen en opvolgen** in gemeentelijke organisaties. Het aanbod dient meer in samenhang voor het voetlicht te worden gebracht en gecommuniceerd, zodat het één taal wordt en niet een veelheid aan losse projecten en initiatieven. Het is zinvol om dingen niet alleen vanuit loopbaanontwikkeling in te steken of vanuit vitaliteit, maar vanuit het bredere idee een wendbare organisatie te zijn met duurzaam inzetbare medewerkers.

“We doen versnipperd best veel op gebied van inzetbaarheid en mobiliteit, maar niet met een overkoepelend idee. En ik merk dat vitaliteit, duurzame inzetbaarheid, mobiliteit door elkaar worden gebruikt en soms het zicht kwijt is op wat doen we en waarom.”

hr-medewerker

- In de onderlinge **communicatie over duurzame inzetbaarheid** is nog veel winst te halen. Het is een beleidsterm die goed vertaald moet worden naar de werkvloer. Zo wordt bij leidinggevendenden soms niet de urgentie gevoeld om duurzame inzetbaarheid bij medewerkers aan te kaarten en het gesprek daarover aan te gaan. Hier zit ogenschijnlijk een verschil tussen leidinggevendenden van kantoorpersoneel enerzijds, en leidinggevendenden in de buitendienst (lagere schalen) anderzijds. Bij deze tweede groep wordt het thema duurzame inzetbaarheid over het algemeen minder geagendeerd. Ook de cultuur bij de buitendienst lijkt er over het algemeen niet op gericht te zijn duurzame inzetbaarheid bij medewerkers onderling bespreekbaar te maken.

“Het bleek dat het voor medewerkers in de buitendienst helemaal niet zo laagdrempelig was om met leidinggevendenden te praten, terwijl leidinggevendenden juist aangaven dat dit wel kon. En daarin zit het probleem. Immers, de leidinggevende corrigeert en controleert de medewerker op inhoud. Het werkt niet voor de medewerker als deze daarna zijn of haar leidinggevende moet vertellen over bijvoorbeeld schulden of andere problemen. Dat werkt niet voor een medewerker. Dus in deze wederzijdse relatie is de gemeente niet sterk: óf er is voor deze dialoog geen tijd en prioriteit, óf het gesprek gaat alleen over het werk zelf.”

hr-medewerker

Het belang van de rol van de leidinggevendenden wordt ook gestaafd door uitkomsten van de enquête (zie hierboven), waarin investeren in de stijl van leidinggevendenden als belangrijke interventie wordt gezien onder gemeenten. Winst zit hem in het **ondersteunen en faciliteren (opleiden) van leidinggevendenden**, zodat ze hun cruciale rol kunnen pakken in het contact met medewerkers over hun duurzame inzetbaarheid, of waarin een omgeving gecreëerd wordt waarin medewerkers wél het juiste gesprek over hun inzetbaarheid kunnen voeren. Dit laatste komt naast de interviews ook voort uit de enquête. Hr en leidinggevendenden zouden ook meer samen kunnen optrekken in het stimuleren van duurzame inzetbaarheid. Er kan ook een rol weggelegd zijn voor het hoger management, dat van bovenaf meer de nadruk kan leggen op het thema, waardoor op die manier ook meer urgentie gevoeld wordt bij zowel leidinggevendenden als medewerkers.

- Aansluitend is grote winst te behalen in **bewustwording van medewerkers** om al vroegtijdig na te denken over hun inzetbaarheid en verdere loopbaanontwikkeling. De urgentie wordt niet altijd gevoeld bij de groepen die volgens hr-medewerkers juist het hoogste risico lopen om voortijdig uit te vallen. In de gesprekken komt naar voren om het aanbod aan instrumenten eerder vraaggestuurd dan aanbodgestuurd aan te bieden (meer gericht op levensfase). **Maatwerk** speelt hierbij een belangrijke rol. Bekeken zou kunnen worden waar de meeste behoefte ligt. Medewerkers vanuit verschillende leeftijdscategorieën en functies hebben andere behoeften. Door hier in communicatie en uitvoering goed op aan te sluiten kan mogelijk meer impact gegenereerd worden met bestaand aanbod.

“Een-op-een begeleiding is zo belangrijk. En dat kost wel geld en kost veel tijd. Maar dat werkt veel beter om de bewustwording tot stand te laten komen. We hebben wel groepsdingen ingesteld. Wat je ziet is dat je mensen gaat verleiden/overhalen iets te doen, maar als die verleiding wegvalt, is het niet je eigen gedrag geworden. Als het gesprek niet met het individu aangegaan wordt over zijn toekomst, bereik je weinig met het aanbod dat je creëert.”

hr-medewerker

- Medewerkers tijdig in staat stellen om **financieel te anticiperen** op laatste jaren voordat de AOW-leeftijd bereikt is. Medewerkers in de lagere loonschalen zouden vanuit financiële overwegingen minder meedoen met een generatiepact. Tijdig en accuraat inzicht in de financiële gevolgen biedt meer pensioenbewustzijn, waardoor keuzes weloverwogen gemaakt kunnen worden en medewerkers hierop tijdig kunnen anticiperen.



Conclusie en aanbevelingen

4

4 Conclusies en aanbevelingen

De gemeentelijke sector staat de komende jaren voor een uitdaging. Zo heeft de sector te maken met groeiende personele vraag (recordaantal vacatures in het eerste kwartaal 2021), toenemende vergrijzing, een groeiend langdurig ziekteverzuim en onder oudere werknemers een relatief hoog aandeel ontevreden werknemers over de organisatie. Vanaf 45-jaar neemt de mobiliteit van het personeel ook af. Hoewel de toekomst van de arbeidsmarkt voor de gemeentelijke sector de nodige onzekerheden kent als het gaat om het takenpakket en de financiële (on)mogelijkheden vanuit de landelijke overheid, is de verwachting wel dat er de komende jaren andere en complexere taken ontstaan (omgevingswet, sociaal domein). Daar staat tegenover dat door onder meer digitalisering bepaalde taken de komende jaren anders worden ingericht, met een andere personele vraag als gevolg. Denk aan minder vraag naar personeel voor burgerzaken en vergunningsaanvragen. Hier komt bij dat corona ook voor wijzigingen zal gaan zorgen in de manier van werken en verwachtingen daaromtrent van werknemers. In hoeverre corona straks daadwerkelijk het werk van gemeenten raakt, bijvoorbeeld door bezuinigingen, andere beleidsprioriteiten/takenpakket of andere manier van werken (bv. hybride), is op dit moment niet duidelijk. Wel is helder dat de sector de laatste jaren moeite heeft met het behouden van jongeren, terwijl de komende tien jaar één derde van het personeelsbestand definitief uitstroomt. Zij bereiken de komende jaren de pensioengerechtigde leeftijd. Twee vijfde van recent ondervraagde gemeentelijke organisaties ziet groeien binnen de organisatie die moeite hebben om dit onbelemmerd te halen. Het gaat dan om:

- oudere medewerkers (vaak 63-plus) in het algemeen, ongeacht functie;
- (oudere) medewerkers in fysiek belastende functies, zoals buitendienstmedewerkers (o.a. groendienst, reinigingsdienst, bestrating) en BOA's;
- ouderen die te maken hebben met digitalisering van processen binnen hun functie.

Binnen de gemeentelijk sector wordt het duurzaam inzetbaar houden van personeel de komende jaren dan ook een absolute must. Daarbij is het de vraag of er binnen gemeenten voldoende bewustwording is als het gaat om hun verantwoordelijkheid bij duurzame inzetbaarheid. Een derde van de recent ondervraagde gemeenten heeft geen zicht op het bestaan van groepen die mogelijk belemmeringen ervaren bij het probleemloos behalen van het pensioen. Er zijn vele instrumenten beschikbaar en er worden specifieke tools gefaciliteerd om het gesprek te voeren over hetgeen medewerkers nodig hebben om goed in hun vel te steken en zo meer bewustwording bij medewerkers te creëren. Het lijkt er echter op dat deze instrumenten niet altijd door de juiste personen (kunnen) worden benut. Uiteraard hebben medewerkers een eigen verantwoordelijkheid om oog te houden voor hun inzetbaarheid, maar niet elk instrumentarium is voor iedereen even toegankelijk. Er spelen bijvoorbeeld financiële (zeker in de lage loonschalen) dan wel organisatorische (roostertechnische problemen of onvervulbare vacatures waardoor ontstane gaten niet kunnen worden ingevuld) belemmeringen. Uit deze analyse en de door ons gevoerde gesprekken komt naar voren dat niet zozeer meer instrumenten nodig zijn, maar dat een integralere visie op de inzet van die instrumenten wenselijk is. Dit vraagt een (andere) cultuur, waarbij de sleutel voor een succesvolle toepassing van het instrumentarium grotendeels bij het middenmanagement ligt. Jong en oud zijn gebaat bij een stijl van leiding geven die de inzetbaarheid van het personeel op langere termijn in het oog houdt.

Integrale benadering van duurzame inzetbaarheid

Een belangrijk signaal uit de gemeentelijke sector is dat binnen de organisaties behoefte bestaat aan een integrale benadering van duurzame inzetbaarheid. De uitdagingen die ontwikkelingen van vergrijzing en digitalisering binnen de gemeentelijke sector met zich meebrengen, onderstrepen het belang van een integrale aanpak en borging van initiatieven op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Organisaties kunnen zich, met een strategisch personeelsbeleid, als goede werkgever (blijven) positioneren op de arbeidsmarkt. Duurzaam inzetbaarheidsbeleid binnen de gemeentelijke sector vraagt niet om nieuw beleid, maar bouwt voort op een integrale en samenhangende benadering. Wij adviseren daarvoor om naar vier beleidspijlers te kijken, te weten organisatiecultuur; werksituatie, loopbaan en vitaliteit.⁶⁵ Deze vier pijlers zijn vaak verspreid terug te vinden binnen organisaties, bijvoorbeeld in gezondheidsbeleid, arbobeleid, arbeidsvoorwaardenbeleid. De verantwoordelijkheid voor deze beleidsterreinen ligt boven-

⁶⁵ Zwart, B.C.H. de (2007). *Naar een duurzaam 'werkvermogen'. Het perspectief van inzetbaarheid van medewerkers tot na 65 jaar*. Hoofdstuk 13 in: *Werkvermogen. Verantwoord werken aan duurzame inzetbaarheid*. Eindredactie: D. Molenaar. Pag. 131-139. Enschede: PreventNed BV.

dien meestal bij verschillende personen. Een succesvol duurzaam inzetbaarheidsbeleid vraagt om investeringen in alle vier pijlers. Samenwerking tussen de verschillende disciplines is noodzakelijk om te komen tot een integrale benadering. Binnen deze context staan de bewustwording en de urgentie die gevoeld worden bij de medewerker en de leidinggevende centraal. Hierbinnen is een basis nodig van vertrouwen zodat een open gesprek gevoerd kan worden over bijvoorbeeld de werk-privébalans, de werkzaamheden (werksituatie), opleiding en ontwikkeling (loopbaan) en gezondheid en leefstijl (vitaliteit). Dit wordt ook onderkend door de werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers, respectievelijk hr en medezeggenschap, in de sector gemeenten. Ondersteuning van leidinggevendenden is hierin cruciaal, enerzijds via bijvoorbeeld coaching 'on the job', anderzijds door een duidelijke organisatievisie die de leidinggevende – en daarmee de medewerker – de ruimte geeft om met duurzame inzetbaarheid rekening te houden.

Om handvatten te bieden voor het opstellen van een subsidiabel activiteitenplan, vertalen we de problematiek en mogelijke oplossingsrichtingen door naar de vijf verschillende thema's waarop de MDIEU-subsidieregeling betrekking kan hebben. In de communicatie over deze thema's binnen de sector en bij de gemeentelijke organisaties dient de hiervoor geschetste integrale benadering van duurzame inzetbaarheid centraal te staan. De in de werksessies geopperde mogelijkheid van een overzicht c.q. dashboard met daarin het beschikbare instrumentarium en de knoppen waaraan gedraaid kan worden om duurzame inzetbaarheid te verbeteren kan deze integraliteit ondersteunen. Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van een duurzame inzetbaarheidsapp waarmee werkgevers en werknemers al dan niet gezamenlijk hun route naar duurzame inzetbaarheid uit kunnen stippelen.

Gezond, veilig en vitaal werken

Uit de analyse is gebleken dat het ziekteverzuim stijgt. Niet omdat er meer personeel ziek wordt, maar omdat ziekte vaker langdurig voorkomt. Dit beeld komt terug binnen elke gemeentegrootteklasse. De langere verzuimduur hangt samen met de stijgende leeftijd. Er is een groeiend aandeel 55-plussers werkzaam bij gemeenten (een derde van de werkgelegenheid). Deze groep is vaker langdurig uit de roulatie. Fysieke en fysiologische aandoeningen enerzijds en werkdruk/stress anderzijds worden door bedrijfsartsen als belangrijkste redenen van het verzuim aangehaald. Hoewel minder dan in andere sectoren, bestaat ook binnen de gemeentelijke sector een groep werknemers die geestelijk dan wel fysiek zwaar werk levert. Naast medewerkers die met boze burgers te maken hebben (bv. bij publiekszaken) betreft het voornamelijk buitendienstmedewerkers (groenvoorziening, BOA's) waarbij door de fysieke aard van het werk duurzaam inzetbaar blijven een punt van zorg is. Voor deze medewerkers is het vaak lastig om door te kunnen gaan tot hun pensioen. Binnen de sector wordt al veel aandacht besteed aan gezond, veilig en vitaal werken in verschillende projecten. We zien echter dat het gebruik van deze regelingen – met name als het gaat om vitaliteitsregelingen – bij deze specifieke doelgroepen te wensen overlaat. Naast het wegnemen van potentiële belemmeringen om hieraan te werken, vraagt dit ook meer aandacht om tijdig bewustwording te creëren bij de medewerkers die de grootste risico's lopen.

Goed werkgeverschap en goed opdrachtgeverschap

Gemeenten scoren relatief laag op de tevredenheid onder werknemers over de eigen arbeidsorganisatie, vooral onder 55-plussers. Communicatie en informatie binnen de organisatie springen er daarbij in negatieve zin uit. In de gemeentelijke sector is dan ook nog winst te behalen bij communicatie over duurzame inzetbaarheid en de rol die leidinggevendenden hierin kunnen vervullen. Met name in de buitendienst lijkt dit aandachtspunt te spelen, zij het dat er grote verschillen kunnen bestaan tussen gemeentelijke organisaties, tussen afdelingen en tussen leidinggevendenden. Wij zien voor de sector dan ook een uitdaging om via intervisie leidinggevendenden van elkaar te laten leren en een flexibele werkcultuur na te streven. Juist in de buitendienst, waar de medewerkers zitten met verhoogd uitvalrisico, is de rol van de leidinggevendenden zo belangrijk. Zij kunnen hun team stimuleren en ondersteunen bij het behouden van de eigen regie op de loopbaan. Hiertoe zou duurzame inzetbaarheid van medewerkers als een van de kerntaken van leidinggevendenden erkend moeten worden. Leidinggevendenden kunnen hierin worden gefaciliteerd en ondersteund door bijvoorbeeld hr en het hoger management. Door een flexibele werkcultuur te creëren in de gehele kolom kunnen leidinggevendenden bovendien gestimuleerd worden om met de teamleden mee te denken om hun betere regelmogelijkheden te bieden op de werkschema's, en na te

denken over de toekomstige invulling van de werkzaamheden binnen het team en daarop tijdig te anticiperen. Dit maakt dat een instrument als het generatiepact niet alleen een papieren mogelijkheid is, maar ook daadwerkelijk door medewerkers ingezet kan worden zonder dat de niet ingevulde uren als werkdruk in het team blijven hangen.

Leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit

Er is de laatste jaren meer dynamiek gekomen in het personeelsbestand van de gemeentelijke sector. Vooral de instroom is flink toegenomen. Ook de (interne) doorstroom en uitstroom zijn toegenomen, zijn het in mindere mate. Personeel is honkvast. Gemeentebambtenaren blijven – in vergelijking met andere sectoren – doorgaans lang bij hun werkgever in dienst. De toegenomen mobiliteit komt – los van pensionering – dan ook met name voor rekening van jonger personeel (< 45 jaar). Zij treden sneller uit dienst, omdat zij voor hun gevoel minder loopbaanmogelijkheden hebben of vanwege de stijl van leidinggeven. Informatie uit exitgesprekken kan helpen om zowel op gemeente- als op sectorniveau lessen te trekken.

Om te kunnen blijven ontwikkelen wordt er binnen de gemeentelijke sector al wel veel aan scholingsbeleid gedaan: opties voor medewerkers zijn voorradig. Dat is nodig, aangezien de komende jaren de nodige wijzigingen optreden in het werk bij gemeenten. Het beschikbare aanbod lijkt door slechts een gedeelte van de medewerkers gebruikt te worden. Dit is een voorbeeld waarin leidinggevendenden een nadrukkelijke rol kunnen spelen. Juist ook weer op het gebied van loopbaanontwikkeling lijken de buitendienst en BOA's aan het kortste eind te trekken. Zij weten hun weg minder goed te vinden naar het aanbod. Ook de inzetbaarheid van oudere medewerkers die binnen hun functie met digitalisering te maken hebben is volgens gemeentevertegenwoordigers een aandachtspunt. Er verdwijnen administratieve taken (en komen er andere taken bij), waardoor herscholing en omscholing ook voor de nabije toekomst aandacht verdienen.

Aangezien de komende tien jaar bijna een derde van het personeelsbestand met pensioen gaat, zien we hier kansen voor de sector. Om de concurrentie op de arbeidsmarkt voor moeilijk vervulbare vacatures nu en in de toekomst het hoofd te kunnen bieden, doen gemeenten er goed aan om gezamenlijk na te denken over talentontwikkeling. Het creëren van één interne arbeidsmarkt (waarbij vaste contracten behouden blijven) kan hierbij helpen. Niet alleen om op latere leeftijd personeel door te kunnen laten stromen (bv. van buitendienst naar kantoor), ook om vitaliteitsregelingen overeind te kunnen houden. De relatief kleine gaten (uren) die deze regelingen per organisatie opleveren kunnen gebundeld ruimte creëren voor nieuwe instroom. Door als gemeenten samen te werken is het bijvoorbeeld mogelijk gezamenlijke traineeprogramma's in te richten waarin jongeren kennis kunnen maken met diverse aspecten van het werk. Maar ook op latere leeftijd kunnen medewerkers hiervan gebruikmaken om te verkennen hoe ze fluitend het pensioen gaan halen.

Bewustwording van de eigen regie op de loopbaan

Op het gebied van bewustwording bij medewerkers onderneemt het A&O fonds de nodige activiteiten (via BRUIS), maar er is nog wel de nodige winst te behalen. Medewerkers dienen zich tijdig bewust te zijn van hun eigen verantwoordelijkheid over hun toekomst op het werk en vanuit intrinsieke motivatie na te denken over mogelijke loopbaanstappen. Het lijkt erop dat dit met name voor medewerkers uit lagere loonschalen een aandachtspunt is. Juist zij verdienen hier de nodige aandacht vanwege de risico's die zij lopen op latere leeftijd. Bewustwording lijkt bij deze groep juist soms moeilijk te realiseren, zo blijkt uit dit onderzoek. Zij lijken gebaat bij een meer vraaggestuurd in plaats van aanbodgestuurd benadering: waar heeft een medewerker daadwerkelijk behoefte aan en hoe kan de organisatie ze daarbij helpen? Dus geen menukaart of automatisch met allerlei verschillende keuzes, maar een instructie waarmee ze geholpen worden de passende keuzes te maken. Voor de leidinggevende is hier wederom een belangrijke taak weggelegd om medewerkers hierbij te helpen. Maatwerk leveren per individu speelt hierin een belangrijke rol gedurende de hele loopbaan, zodat tijdig signalen opgevangen kunnen worden. Medewerkers moeten daarbij goed geïnformeerd worden over de ontwikkelingen die de komende tien jaar op de gemeente en daarmee hun functies afkomt en de gevolgen daarvan. Ervaring leert dat werknemers hier soms moeilijk mee om kunnen gaan. De lat moet dan ook laag liggen. Het gaat om informeren over opties en de gevolgen voor het financiële plaatje lang voordat er een keuze moet worden gemaakt. Daarbij geldt tevens dat de huidige baan ook als het meest passend kan worden bestempeld,

of zelfs als uitgangspunt dient. Om dit te realiseren is het van belang om gedurende de hele loopbaan het gesprek hierover gaande te houden en zo tijdig de eerste signalen op te pikken, zodat iemand fluitend het pensioen kan halen. Ook hier spelen leidinggevenden en hr een cruciale rol. Het vraagt bovendien inzicht in de bestaande instrumenten voor verschillende levensfasen. Een simpele praatplaat ten behoeve van het ontwikkelgesprek helpt hierbij. Om overbelasting van de leidinggevende te voorkomen, kan daarnaast ontwikkeling van het eerder gesuggereerde dashboard c.q. een keuzeapp behulpzaam zijn. Dit maakt het bovendien mogelijk om als sector één taal te spreken over duurzame inzetbaarheid.

Maatwerkafspraken eerder uitreden

Bestaande regelingen om personeel te ontzien worden door medewerkers uit de lagere loonschalen minder gebruikt vanwege financiële overwegingen. Meedoen aan een generatiepact is voor deze medewerkers geen optie gebleken. Los van de hiervoor benoemde opties, dienen we er rekening mee te houden dat er altijd situaties kunnen zijn, bijvoorbeeld fysieke problematiek op eerdere leeftijd, waardoor medewerkers eerder uit dienst zouden willen treden. Door eerder het gesprek aan te gaan en te voorkomen dat mensen er abrupt voor kiezen om toch eerder met pensioen te gaan, wordt ook tijdige overdracht van kennis geborgd.

Samen naar een oplossing

In deze analyse is op basis van bestaande informatie gekeken naar de stand van zaken rond duurzame inzetbaarheid binnen de gemeentelijke sector. Helaas bleek niet altijd de gewenste informatie beschikbaar om de vinger exact op de zere plek te kunnen leggen. Zeker waar het gaat om het identificeren van specifieke groepen (combinaties van fysiek en geestelijk zwaar werk enerzijds versus leeftijd, functie e.d. anderzijds) is een betere informatievoorziening wenselijk. Dit helpt niet alleen om meer grip te krijgen op het bestaan van de verschillende groepen, ook levert het betere basisinformatie om beleid te kunnen richten en successen van de geleverde inspanningen te monitoren.

Ondanks deze omissie in de data hebben we wel kunnen vaststellen dat de gemeentelijke sector – ongeacht toekomstige ontwikkelingen – voor de uitdaging staat om vanuit een integralere visie en aanpak aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Een derde bereikt immers binnen tien jaar de AOW-gerechtigde leeftijd. Om deze uitdaging te realiseren, speelt de leidinggevende een cruciale rol. Deze moet daarin worden ondersteund. Een instrument zoals een dashboard of keuzeapp waarmee de (onbewuste) vraag van medewerkers beter aangesloten kan worden op het vele beschikbare aanbod, kan daarbij helpen. Een dergelijk instrument draagt bovendien bij aan zowel de bewustwording van het management (in alle lagen van de gemeentelijke organisatie) als van de medewerkers.

Net zoals er meerdere wegen naar Rome leiden, is er ook niet één mogelijke oplossing om aan duurzame inzetbaarheid te werken. Voor ons staat echter vast dat, welke oplossingen ook worden gekozen, dit integraal dient te gebeuren en zo veel mogelijk in nauwe samenspraak met de betrokken werknemers zelf. Wie beter dan zij zelf kunnen meedenken over de in te zetten oplossingen waarmee zij uiteindelijk worden geholpen? Kan een dashboard of app ze helpen en hoe moeten die dan worden ingericht? De voorliggende analyse kan de handvatten reiken voor mogelijke oplossingen en als input dienen voor dat gesprek. Met vragen als: hoe zorgen we ervoor dat medewerkers in jouw functie fluitend blijven werken, hoe kunnen we ervoor zorgen dat je jouw kennis en kunde optimaal kunt blijven inzetten, en hoe zorgen we ervoor dat jouw kennis en kunde behouden blijft voor de volgende generatie, kunnen medewerkers ook meer het gevoel krijgen dat ze ook op latere leeftijd nog steeds gezien en gehoord worden.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Regioplan
Jollemanhof 18
1019 GW Amsterdam
T +31(0)20 531 53 15
www.regioplan.nl