

TNO-rapport

KvL/APRO/2007.596/018.35441.01.03/Vri/Stn

Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid: Stand van zaken mei 2007

Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl/arbeid

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum	juni 2007
Auteurs	Sjiera de Vries Nina Schouten Cees van der Giesen (Human Capital Group)

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2007 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	De subsidieregeling.....	3
1.2	Begeleiding en monitoring.....	3
2	De projecten	5
2.1	Aanvragen en toekenningen.....	5
2.2	Sector	6
2.3	Regio.....	7
2.4	Omvang.....	7
2.5	Leeftijdverdeling personeelsbestand.....	7
3	Beginsituatie projecten	9
3.1	Activiteiten voor leeftijdsbewust beleid	9
3.2	Stimulerende factoren leeftijdsbewust beleid	9
3.3	Draagvlak voor leeftijdsbewust beleid.....	10
3.4	Knelpunten vergrijzing	11
3.5	Verwachtingen project leeftijdsbewust beleid	12
4	Conclusie	15
A	Organisaties die subsidie ontvangen	16
B	Voorbeelden projecten	20
C	Voorbeelden instrumenten	25
D	Website leeftijdophetwerk.nl	27

1 Inleiding

Om de arbeidsparticipatie van met name ouderen te stimuleren subsidieert het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid projecten die tot doel hebben om werknemers ook op oudere leeftijd in staat te stellen door te blijven werken. De subsidieregeling is in 2004 van start gegaan en loopt tot en met 2008. In deze rapportage wordt verslag gedaan van de stand van zaken rond de regeling. Daarbij komen achtereenvolgens de achtergrond van de organisaties die subsidie ontvangen en de situatie in deze organisaties bij aanvang van het project aan de orde. Omdat nog slechts een klein deel van de projecten is afgerond kunnen we in deze rapportage nog niet in gaan op het uiteindelijke effect van stimuleringsregeling. Wel wordt aan het eind van deze rapportage een aantal conclusies getrokken omtrent de stimuleringsregeling en de projecten. Ook wordt in een bijlage een overzicht gegeven van de organisaties die subsidie ontvangen en worden voorbeelden gegeven van projecten die subsidie ontvangen en van producten die zijn voortgekomen uit dergelijke gesubsidieerde projecten. Voor we echter overgaan tot het bespreken van de projecten gaan we echter kort in op de stimuleringsregeling zelf en de wijze waarop de begeleiding en de monitoring van projecten georganiseerd is.

1.1 De subsidieregeling

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) verstrekt in de periode 2004 tot en met 2008 subsidie aan organisaties die activiteiten ondernemen om oudere werknemers in staat te stellen langer door te blijven werken. Deze 'Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid' is bedoeld om belemmeringen weg te nemen die maken dat werknemers vroegtijdig (moeten) stoppen met werken. In totaal is door staatssecretaris Van Hoof van het ministerie van SZW 21 miljoen euro beschikbaar gesteld voor deze projecten. Een subsidieaanvraag kan worden aangevraagd voor projecten die tot doel hebben om werknemers ook op oudere leeftijd in staat te stellen te blijven werken. Daarmee wordt een bijdrage geleverd aan het verhogen van de arbeidsparticipatie en het voorkomen van uitval. Hoewel het streven is om de arbeidsparticipatie van oudere werknemers (55-64 jaar) te bevorderen kan de focus van de projecten ook liggen op leeftijdsgroepen beneden 55 jaar in het kader van preventief beleid om voortijdige uitstroom te voorkomen. De subsidie bedraagt maximaal 40.000 euro per project. Projecten kunnen worden aangevraagd door organisaties met meer dan 30 werknemers en door brancheorganisaties. Er zijn in totaal zes aanvraagperiodes, waarvan de vijfde (periode maart-mei 2007) zich geheel heeft gericht op brancheorganisaties. De laatste tranche zal in 2008 worden toegekend, over het tijdstip en het aandachtspunt wordt in een later stadium een besluit genomen.

1.2 Begeleiding en monitoring

Het Ministerie van SZW heeft TNO Kwaliteit van Leven en de Human Capital Group gevraagd om haar inhoudelijk te ondersteunen bij het uitvoeren van de stimuleringsregeling. Die taak valt uiteen in twee onderdelen. Enerzijds het begeleiden en ondersteunen van de projecten, bijvoorbeeld door het verstrekken van informatie. Anderzijds het monitoren van de voortgang van de uitvoering van de stimuleringsregeling en de maatschappelijke effecten ervan, en het trekken van lessen die weer gebruikt kunnen worden in de ondersteuning. Doel van de ondersteuning is te bevorderen dat de stimuleringsregeling een maximaal uitstralingseffect heeft voor zowel deelnemers als niet-

deelnemers aan de regeling. De ondersteuning heeft op de volgende wijze vorm gekregen:

1. **Website:** op de website www.leeftijdophetwerk.nl vinden organisaties die aan de slag willen met leeftijdsbewust beleid alle achtergrondinformatie die zij hiervoor nodig hebben. Dat betreft gerichte, korte teksten over leeftijdsbewust beleid en het opzetten ervan, maar ook instrumenten, praktijkervaringen, boeken en artikelen, links naar andere sites etc. Voor de teksten wordt onder andere gebruik gemaakt van de ervaring die is opgedaan in de lopende en afgeronde projecten uit de subsidieregeling. Ter inspiratie bevat de site verder een korte beschrijving van alle gesubsidieerde projecten en hun producten (voor zover gereed). De site wordt gemiddeld 230 keer per dag bezocht (gegevens maart 2007).
2. **Nieuwsbrief:** Elke twee maanden wordt een (digitale) nieuwsbrief uitgegeven met daarin recente ontwikkelingen rond leeftijdsbewust beleid. De nieuwsbrief wordt toegezonden aan alle projecten die subsidie ontvangen, maar anderen die geïnteresseerd zijn kunnen de nieuwsbrief kosteloos ontvangen. Inmiddels wordt de nieuwsbrief verzonden naar ruim 3000 adressen.
3. **Helpdesk projecten:** Organisaties die subsidie ontvangen kunnen kosteloos een beroep doen op ondersteuning door een expert op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Omdat in de praktijk bleek dat veel projecten lang wachten met het invoeren van hulp werkt de helpdesk pro-actief: zodra subsidie is toegekend wordt contact opgenomen met de projecten, worden de plannen doorgenomen en wordt gewezen op de ondersteuningsmogelijkheden. Halverwege het project wordt nogmaals contact opgenomen.
4. **Bundelen ervaring:** Op basis van de hierboven beschreven gesprekken in het kader van de helpdesk wordt per project een projectbeschrijving gemaakt voor op de website. Om de beschrijving compleet te maken wordt ook na afronding van het project een gesprek gevoerd. Op deze wijze worden naast projectbeschrijvingen, die dienen ter inspiratie van anderen, ook leerervaringen verzameld, die eveneens besproken worden op de website. Tenslotte worden ook instrumenten en andere producten verzameld die tijdens het project zijn ontwikkeld. Ook deze worden beschikbaar gesteld op de website, zodat een ieder er van kan profiteren.
5. **Focusgroepen:** Naast de individuele ondersteuning van projecten worden focusgroep-bijeenkomsten georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomsten komen projecten met elkaar in contact en kan men informatie en ervaringen uitwisselen. Samen met de experts die de bijeenkomsten begeleiden wordt zo samen gewerkt aan manieren om de projecten beter te laten functioneren en meer te leren over leeftijdsbewust personeelsbeleid.
6. **Monitoring:** Om zicht te krijgen op welke organisaties subsidie ontvangen, voor welk type projecten, en wat de ervaringen zijn binnen de projecten, worden de projecten gemonitord. Aan de projecten wordt gevraagd om tijdens de looptijd van het project drie keer een vragenlijst in te vullen: bij de start, na een half jaar, en aan het eind. Op dit moment hebben alleen de projecten uit de eerste tranche de hele monitor-cyclus doorlopen.

De beschrijving van de huidige stand van zaken rond de stimuleringsregeling is gebaseerd op bovenstaande activiteiten.

2 De projecten

In dit hoofdstuk beschrijven we hoeveel projecten subsidie krijgen binnen de stimuleringsregeling en wat de achtergrond is van de aanvragers. Deze informatie is gebaseerd op meldingen van het Agentschap SZW, dat de subsidieverzoeken afhandelt (2.1) en op de resultaten van de monitoring van de projecten in de eerste vier tranches. Hierbij moet worden aangetekend dat niet alle projecten de vragenlijsten van de monitor hebben ingevuld. We baseren ons derhalve op gegevens van 78% van de deelnemende organisaties (in totaal 248 organisaties). Dit is een vrij hoog percentage, waarmee we kunnen aannemen dat het geschetste beeld representatief is voor de gesubsidieerde projecten.

2.1 Aanvragen en toekenningen

Zoals eerder aangegeven geschiedt het toekennen van subsidie in zes tranches. Op dit moment (mei 2007) zijn vier tranches beschikt, dat wil zeggen dat de subsidieaanvragen zijn beoordeeld en toegekend. In totaal is binnen deze vier tranches aan 320 projecten subsidie toegekend. Een overzicht van de namen van de organisaties die subsidie ontvangen vindt u in bijlage A. Van de vijfde tranche zijn wel alle aanvragen binnen, maar is nog niet vastgesteld welke projecten uiteindelijk subsidie zullen ontvangen. Over wanneer de zesde en laatste tranche zal worden opengesteld wordt op een later moment besloten.

Tabel 2.1 geeft een overzicht van het aantal organisaties dat subsidie heeft aangevraagd en het aantal projecten dat uiteindelijk een positieve beschikking heeft ontvangen. Uit dit overzicht blijkt bij elke tranche meer aanvragen zijn binnengekomen, en dat het aantal aanvragen tamelijk groot is. We kunnen hieruit concluderen dat de subsidieregeling een ruime bekendheid geniet en in een behoefte voorziet. Mogelijk is de toename van het aantal aanvragen ook een indicatie voor de toenemende belangstelling voor leeftijdsbewust beleid.

Het aantal aanvragen voor de vijfde tranche lijkt te wijzen op een trendbreuk. Dit is echter niet het geval: de afname van het aantal aanvragen is een direct gevolg van het beperken van de groep die een aanvraag kon doen. Bij deze vijfde tranche was die groep beperkt tot branche-organisaties. De achterliggende gedachte hierbij is dat het belangrijk is juist deze organisaties te ondersteunen bij het opzetten van activiteiten rond leeftijdsbewust beleid, omdat zij op hun beurt de organisaties in de branche kunnen ondersteunen. Zo kan de subsidie een olievlek-werking hebben.

Naast het grote aantal aanvragen laat tabel 2.1 ook zien dat het aantal aanvragen steeds veel groter is dan het aantal toekenningen. Dit heeft te maken met het beschikbare bedrag per tranche. Zodra het 'plafond' is bereikt wordt gestopt met toekennen. Omdat het wel of niet toekennen van subsidie dus vooral wordt bepaald door het moment van binnenkomen, en dus vrij 'random' is, geeft het beeld van de organisaties die subsidie krijgen tevens een goed beeld van de organisaties die subsidie hebben aangevraagd. Er is immers geen reden te veronderstellen dat hun situatie sterk afwijkt van de situatie in de organisaties die net iets eerder waren met hun aanvraag (of net iets gunstiger hadden geloot, want uiteindelijk werd de volgorde grotendeels door loting bepaald).

Tabel 2.1: de zes tranches

	Aantal aanvragen	Aantal toekenningen	Subsidie toegekend in:
Eerste tranche	193	48	Juni 2005
Tweede tranche	505	72	November 2005
Derde tranche	421	94	Juni 2006
Vierde tranche	608	106	December 2006
Vijfde tranche	72	Nog niet bekend	Augustus 2007
Zesde tranche	Nog niet bekend	Nog niet bekend	Nog niet bekend

2.2 Sector

Tabel 2.2 en 2.3 laten zien tot welke sector de 248 organisaties die de vragenlijst hebben ingevuld behoren. Het zijn verschillende tabellen, omdat bij de 1^e tranche (tabel 2.2) een andere indeling is gebruikt dan bij de 2^e tranche (tabel 2.3). Omdat de indeling op het vragenformulier voor de subsidie-aanvraag een andere indeling is gebruikt dan het CBS hanteert, is het niet mogelijk vast te stellen of de subsidie gelijk is verdeeld over de verschillende sectoren. Een vergelijk is extra lastig voor de subsidieregeling alleen organisaties in aanmerking komen met ten minste 30 medewerkers. Sommige sectoren bestaan vooral uit dergelijke grotere organisaties, terwijl in andere organisaties juist de echt kleine organisaties overheersen. Ook dit verschil maakt een vergelijking lastig.

Hoewel we niet kunnen vaststellen of de subsidieregeling alle sectoren in even grote mate bedeed kunnen we wel een aantal opmerkelijke zaken vaststellen. Zo valt op dat veel gesubsidieerde projecten plaatsvinden in de sector 'overige dienstverlening', waaronder bijvoorbeeld zorginstellingen en het onderwijs vallen. Daarnaast vinden veel projecten plaats in de industrie.

Tabel 2.2: Projecten naar sector, tranche 1

Sector	Percentage
Dienstverlening	77%
Handel	2%
Productie	15%
Onbekend	2%
	100%

Tabel 2.3: Projecten naar sector, tranche 2, 3 en 4

Sector	Percentage
Landbouw en visserij	1%
Industrie	22%
Bouwnijverheid	9%
Handel en Horeca	10%
Vervoer en communicatie	4%
Zakelijke dienstverlening	19%
Overige dienstverlening	35%
	100%

2.3 Regio

De 248 organisaties die subsidie ontvangen bevinden zich in alle vier de regio's die op het vragenformulier worden onderscheiden (tabel 2.4). De regio Noord-Oost Nederland is weinig vertegenwoordigd, maar dit is in lijn met de spreiding van organisaties over Nederland (zie tabel 2.5).

Tabel 2.4: Projecten naar regio

Regio	Percentage
Midden-Oost Nederland	27%
West Nederland	42%
Noord-Oost Nederland	6%
Zuid-Nederland	25%
	100%

Tabel 2.5: Verdeling organisaties naar regio (bron: CBS 1 januari 2006)

Regio	Percentage
Midden- Oost Nederland	21%
West Nederland	45%
Noord-Oost Nederland	10%
Zuid-Nederland	24%
	100%

2.4 Omvang

In tabel 2.6 wordt de verdeling van de organisaties over vier grootteklassen weergegeven. Omdat ook brancheorganisaties subsidie konden aanvragen is dit type organisatie apart vermeld. We zien dat met name de middelgrote ondernemingen (50-249 werknemers) sterk vertegenwoordigd zijn. Opvallend is daarnaast dat ook een aantal zeer grote ondernemingen (1000 of meer medewerkers) subsidie ontvangt. Slechts een klein deel van de gesubsidieerde projecten (2 %) is aangevraagd door een brancheorganisatie.

Tabel 2.6: Projecten naar grootteklasse

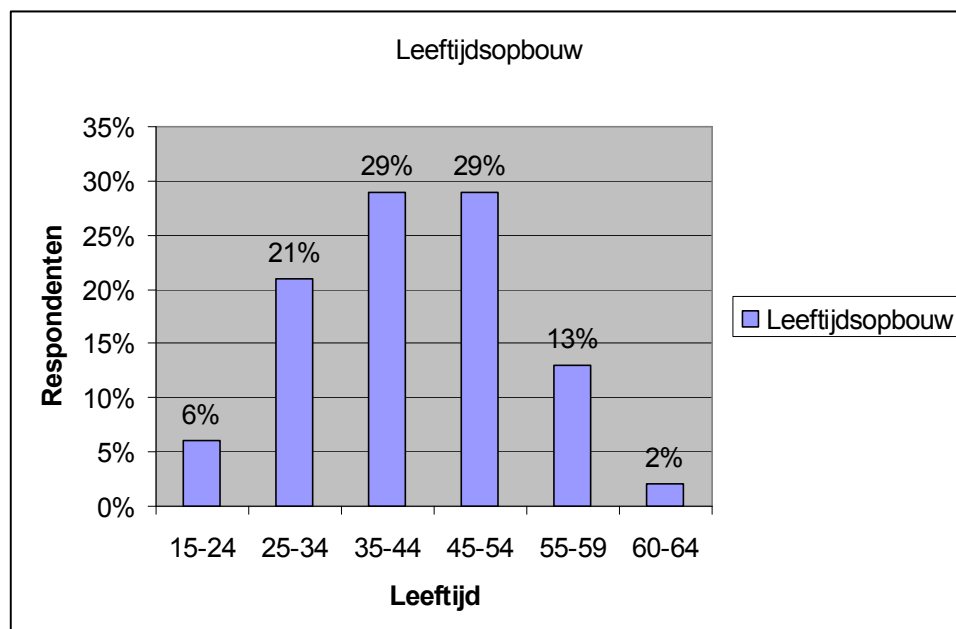
Grootte	Percentage
Brancheorganisatie	2%
30-49 werknemers	10%
50-249 werknemers	46%
250-999 werknemers	24%
>1000 werknemers	16%
Onbekend	1%
	100%

2.5 Leeftijdverdeling personeelsbestand

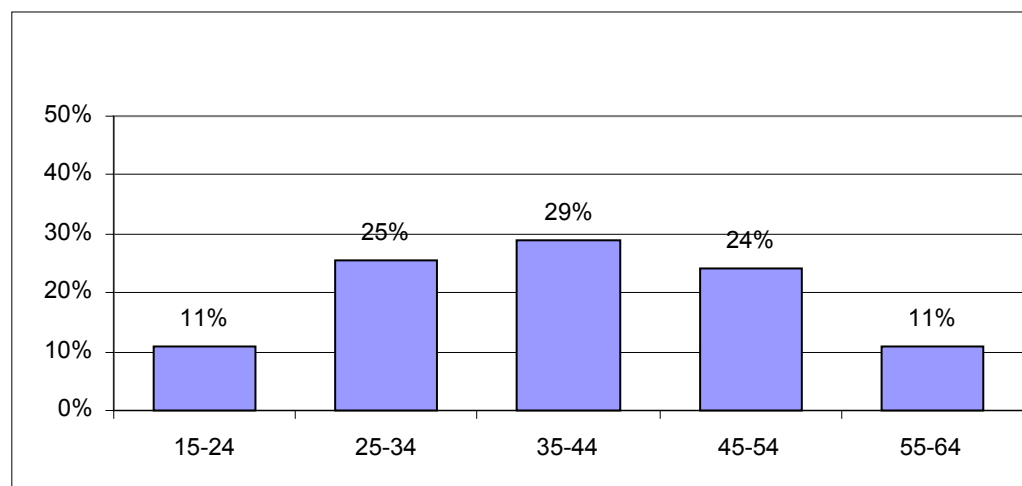
De projecten hebben aangegeven wat de huidige leeftijdsverdeling is van de werknemers. Bij vergelijking van gemiddelde leeftijdsverdeling in de projectorganisaties, zoals weergegeven in grafiek 2.1, met de leeftijdsverdeling van de Nederlandse beroepsbevolking (grafiek 2.2) valt op dat de werknemers in de projectorganisaties relatief wat

ouder zijn. Blijkbaar vragen met name wat vergrijsde organisaties subsidie aan. Dit is ook de groep waar langer doorwerken van ouderen het meest urgent is.

Grafiek 2.1: Gemiddelde leeftijdsverdeling personeelsbestand projecten



Grafiek 2.2: Leeftijdsverdeling Nederlandse beroepsbevolking (Bron: CBS, januari 2004)



3 Beginsituatie projecten

Aan de projecten die subsidie ontvangen is een aantal vragen gesteld over de situatie in de organisatie bij aanvang van het project. De vragen zijn gebaseerd op de leeftijds-spiegel, zoals samengesteld door de AWWN. Deze vragenlijst moesten organisaties die in de 1^e tranche subsidie aanvragen invullen en meesturen bij hun aanvraag. Voor de 2^e en volgende tranches is een aangepaste versie van deze lijst gebruikt. Gevolg van deze aanpassing is dat we bij de toegevoegde of aangepaste vragen niet beschikken over de antwoorden van projecten uit de eerste tranche. In die gevallen, die zijn aangegeven met een sterretje (*), zijn de resultaten gebaseerd op de antwoorden van 200 in plaats van 248 projecten.

3.1 Activiteiten voor leeftijdsbewust beleid

Uit tabel 3.1 blijkt dat de start van het project voor de meeste organisaties de eerste activiteit is die ze ontplooiën rond leeftijdsbewust beleid: ze zijn er voor het eerst over aan het denken of zijn met voorbereidende activiteiten bezig. Waarschijnlijk is de subsidieregeling de stimulans geweest om aan de slag te gaan. Slechts 6% van de organisaties is bij aanvang van het project al structureel met het onderwerp bezig.

Tabel 3.1: Aandacht voor leeftijdsbewust beleid

	Percentage
Het is de eerste keer dat we over het onderwerp nadenken	13%
Het onderwerp leeft bij sommigen, maar bij anderen ontbreekt het draagvlak	23%
De organisatie is met voorbereiding van activiteiten bezig	57%
De organisatie is structureel met het onderwerp bezig	6%
Anders	1%
	100%

3.2 Stimulerende factoren leeftijdsbewust beleid

Voor het slagen van leeftijdsbewust beleid is het belangrijk dat het management en de oudere medewerkers het onderwerp ‘ouder worden’ belangrijk vinden. Managers en oudere medewerkers zullen het leeftijdsbewust beleid immers voor een belangrijk deel in de praktijk tot uitvoering moeten brengen. Tabel 3.2 laat zien dat deze groepen in de meeste gesubsidieerde organisaties inderdaad het belang van leeftijdsbewust beleid inzien.

Bij leeftijdsbewust personeelsbeleid is het verder van belang dat de organisatie een goede werkomgeving biedt aan oudere werknemer en talenten van ouderen benut, dat ouderen bereid zijn om na te denken over langer doorwerken, en dat werknemers en leidinggevendenden hierover afspraken maken. Tabel 3.2 laat zien dat in de gesubsidieerde organisaties niet optimaal geregeld is: men scoort hoog op de middencategorie ‘soms wel, soms niet’. Op deze punten valt dus nog veel te winnen.

Tabel 3.2: Stimulerende factoren leeftijdsbewust beleid

	Helemaal niet	Meestal niet	Soms wel/soms niet	Meestal wel	Helemaal wel
Oudere werknemers vinden 'ouder worden' een belangrijk onderwerp	1%	4%	33%	37%	25%
Het management vindt 'ouder worden' een belangrijk onderwerp	2%	6%	31%	32%	30%
Onze organisatie biedt oudere werknemers een optimale werkomgeving*	1%	9%	67%	22%	2%
Talenten van oudere werknemers worden optimaal benut*	1%	18%	60%	18%	3%
Oudere werknemers zijn bereid om na te denken over langer doorwerken*	3%	35%	48%	13%	2%
Werknemers en leidinggevenden maken samen afspraken over langer doorwerken*	15%	23%	40%	13%	2%

3.3 Draagvlak voor leeftijdsbewust beleid

Om beleid succesvol te implementeren is draagvlak nodig bij de partijen die bij de implementatie een rol spelen. Uit tabel 3.3 blijkt dat er voor leeftijdsbewust beleid veel draagvlak is bij P&O, en in wat mindere mate bij de oudere werknemers en bij het management. Bij werknemers in het algemeen, en met name bij jongere werknemers, is er minder draagvlak. Hier valt dus nog het nodige te winnen. Positief is overigens wel dat er weinig weerstand gemeld wordt

Tabel 3.3: Draagvlak voor leeftijdsbewust beleid

	Veel draagvlak	enig draagvlak	geen draagvlak /geen weerstand	enige weer- stand	Veel weer- stand	Weet ik niet
P&O*	72%	24%	4%	0%	0%	1%
Oudere werknemers*	38%	43%	12%	4%	1%	4%
Management*	29%	55%	10%	5%	1%	1%
Werknemers in het algemeen*	7%	50%	35%	5%	1%	3%
Jongere werknemers*	4%	23%	57%	8%	2%	8%

3.4 Knelpunten vergrijzing

Uit onderzoek blijkt dat er verschillende factoren zijn die de participatie van ouderen belemmeren. De belemmeringen hebben vaak te maken met (onjuiste) beelden die in de maatschappij, de werksetting en bij de ouderen zelf bestaan over ouderen. Zo wordt bijvoorbeeld vaak aangenomen dat de inzetbaarheid van medewerkers minder wordt bij het ouder worden. Uit onderzoek blijkt inderdaad dat de lichamelijke gezondheid met de leeftijd achteruit gaat, maar dat dit niet per definitie leidt tot een achteruitgang in de inzetbaarheid. Voor de cognitieve vermogens geldt dat de achteruitgang slechts gering is, terwijl de psychische gezondheid juist toeneemt met de leeftijd. Ook blijkt, tegen de algemene verwachting in, dat ouderen niet vaker verzuimen dan jongeren. Hierbij moet worden aangetekend dat als ouderen eenmaal verzuimen dit meestal langer duurt dan bij jongeren.

Om te onderzoeken in hoeverre de deelnemende organisaties knelpunten ervaren bij de participatie van ouderen is hen gevraagd naar de mate waarin zij last hebben van de vergrijzing. Hiertoe is aan hen een lijstje met mogelijke knelpunten voorgelegd en hen is gevraagd aan te geven in hoeverre deze bij hen voor problemen zorgen. In tabel 3.4 zijn de antwoorden weergegeven, waarbij de meest genoemde problemen bovenaan hebben gezet.

Een groot deel van de organisaties geeft aan hinder te ondervinden van de vergrijzing, van een onevenwichtig verdeeld personeelsbestand en van gebrek aan inzicht in verouderingsproblematieken. De problemen met vergrijzing worden geïllustreerd door het hoge percentage organisaties dat aangeeft dat zij hinder ondervinden van gebrekkige uitstroom van oudere medewerkers en dat zij te weinig inzicht hebben in de specifieke kennis en talenten van oudere werknemers.

Tabel 3.4: Knelpunten vergrijzing/oudere werknemers

	nee	enigzins	ja
vergrijzing	19%	33%	49%
een onevenwichtig personeelsbestand*	15%	42%	43%
te weinig uitstroom (mobiliteit) van oudere werknemers*	29%	31%	40%
te weinig inzicht in verouderingsproblematieken*	30%	33%	37%
te weinig inzicht in specifieke kennis en talenten van oudere werknemers	21%	40%	40%
verlies van kennis en ervaring van oudere werknemers die de organisatie verlaten of uitvallen	37%	30%	33%
lage bewustwording over het onderwerp vergrijzing*	28%	48%	25%
bepaalde bespreekbaarheid van het onderwerp vergrijzing*	31%	51%	19%
negatieve beeldvorming over oudere werknemers	48%	38%	14%
te weinig draagvlak voor het onderwerp 'oudere werknemers' in het algemeen*	38%	54%	9%
slechte samenwerking en te weinig collegialiteit op de werkvloer*	74%	21%	6%
te weinig draagvlak voor het onderwerp 'oudere werknemers' bij het management*	53%	41%	7%

Uit een tweede lijst met mogelijke knelpunten, weergegeven in tabel 3.5, blijkt dat men met name problemen ervaart met de inzetbaarheid van oudere werknemers. Tegen de verwachting in worden vermoeidheid en verzuim, motivatie en productiviteit veel minder genoemd als knelpunt.

Tabel 3.5: Knelpunten oudere werknemers

	nee	enigzins	ja
te lang dezelfde functie uitoefenen ('vastroesten')*	9%	37%	55%
weinig toekomstperspectief*	18%	41%	41%
verminderde belastbaarheid*	8%	48%	44%
werk dat te zwaar is*	17%	47%	37%
weinig inzicht in de eigen wensen en inzetbaarheid*	16%	49%	35%
een slechte aansluiting tussen eigen capaciteiten en het organisatiebelang	35%	45%	20%
weinig kunnen/willen leren*	32%	52%	17%
behoefte aan een andere stijl van leidinggeven*	36%	51%	14%
functieprofielen/taken die niet aansluiten op hun mogelijkheden*	31%	58%	12%
slechte inzetbaarheid*	40%	52%	9%
sterke vermoeidheid en frequent verzuim	57%	35%	8%
een slechte gezondheid*	43%	51%	7%
lage motivatie	58%	36%	6%
lage productiviteit*	52%	45%	4%
een slechte balans tussen werk en privé*	57%	40%	3%
een laag gevoel van eigenwaarde	79%	19%	2%

3.5 Verwachtingen project leeftijdsbewust beleid

Organisaties kunnen verschillende verwachtingen hebben over de uitkomsten van een project rond leeftijdsbewust personeelsbeleid. Uit tabel 3.6 blijkt dat van de gesubsidieerde projecten vooral verwacht wordt dat zij bijdragen aan bewustwording over en bespreekbaarheid van het onderwerp vergrijzing, draagvlak voor het onderwerp 'oudere werknemers', inzicht in verouderingsproblematiek in het algemeen en inzicht in specifieke kennis en talenten van oudere werknemers in het bijzonder. Het valt op dat organisaties ook verwachten dat het project een positieve bijdrage levert aan de samenwerking en collegialiteit op de werkvloer, terwijl op dat punt eerder geen echt knelpunt gerapporteerd werd. Het omgekeerde geldt voor vergrijzing en uitstroom van ouderen. Organisaties gaven eerder aan dat dit vaak een knelpunt is, maar uit tabel 3.6 blijkt dat zij nauwelijks verwachten dat het project zal bijdragen aan verbetering hierin. Mogelijk is de inschatting dat om op dit punt een echte verandering te weeg te brengen meer tijd nodig is.

Tabel 3.6: Verwachtingen over bijdrage project aan oplossen problemen

	nee	enigszins	ja
betere bewustwording van het onderwerp vergrijzing*	2%	13%	86%
meer inzicht in verouderingsproblematieken*	2%	18%	81%
betere bespreekbaarheid van het onderwerp vergrijzing ¹	2%	18%	79%
meer draagvlak bij het management voor het onderwerp 'oudere werknemers'*	6%	19%	75%
meer inzicht in specifieke kennis en talenten van oudere werknemers*	6%	22%	73%
meer draagvlak voor het onderwerp 'oudere werknemers' in het algemeen*	2%	26%	72%
beter behoud van de kennis en ervaring van oudere werknemers die de organisatie verlaten of uitvallen*	6%	27%	67%
positievere beeldvorming over oudere werknemers*	4%	36%	60%
betere samenwerking en meer collegialiteit op de werkvloer*	15%	36%	49%
een evenwichtiger personeelsbestand	26%	26%	48%
meer uitstroom (mobiliteit) van oudere werknemers*	56%	24%	20%
minder vergrijzing*	61%	29%	10%

Uit tabel 3.7 blijkt dat veel organisaties verwachten dat het project bijdraagt aan de inzetbaarheid van oudere medewerkers, een beter inzicht in hun eigen wensen en inzetbaarheid en een beter aansluiting tussen hun capaciteiten en het organisatiebelang. Ook verwacht een ruime meerderheid van de organisaties dat het toekomstperspectief voor ouderen zal verbeteren en dat ouderen meer gemotiveerd raken als gevolg van het project. In de vorige paragraaf zagen we dat met name 'vastroesten' en 'weinig toekomstperspectief' als voornaamste knelpunt werden beschouwd door de organisaties. Organisaties verwachten dat het project 'enigszins' of 'wel' een bijdrage zal leveren aan het verbeteren hiervan.

¹ 'betere bespreekbaarheid van het onderwerp vergrijzing' is op basis van 136 respondenten omdat die vraag bij een deel samengevoegd is met betere bewustwording.

Tabel 3.7: *Verwachting effect project op oudere medewerkers*

	nee	enigzins	ja
beter inzetbaar worden*	4%	28%	68%
meer inzicht krijgen in hun eigen wensen en inzetbaarheid	21%	15%	63%
een betere aansluiting vinden tussen hun capaciteiten en het organisatiebelang	20%	19%	60%
een beter toekomstperspectief hebben*	8%	34%	59%
meer gemotiveerd raken*	10%	32%	59%
minder 'vastroesten' op een functie die ze te lang uitoefenen*	9%	39%	53%
een betere aansluiting hebben tussen hun functieprofiel/taken en hun mogelijkheden	21%	28%	51%
meer kunnen/willen leren*	8%	46%	47%
een betere gezondheid hebben	30%	34%	36%
minder vermoeid raken/minder verzuimen*	17%	43%	40%
meer tevreden zijn over de stijl van leidinggeven*	22%	42%	37%
een betere balans vinden tussen werk en privé*	20%	44%	36%
een beter gevoel van eigenwaarde ontwikkelen	28%	37%	34%
productiever worden*	21%	49%	31%
minder zwaar werk verrichten*	27%	47%	26%
een hogere belastbaarheid ontwikkelen*	28%	47%	26%

4 Conclusie

De Tijdelijke Subsidieregeling Stimuleren Leeftijdsbewust Beleid heeft een breed bereik: meer dan 1700 organisaties hebben in de eerste vier tranches een beroep gedaan op de regeling en dat aantal werd per tranche hoger. Hieruit blijkt dat de regeling een brede bekendheid geniet en voorziet in een behoefte. Om het bereik verder te verbreden is er voor gekozen de vijfde tranche alleen open te stellen voor brancheorganisaties. Zij kunnen vervolgens zorgen voor het ondersteunen van leeftijdsbewust beleid in de bij hen aangesloten organisaties.

Inmiddels is subsidie toegekend aan 320 projecten, die worden uitgevoerd binnen een grote verscheidenheid aan organisaties. Opvallend is dat met name organisaties met een vergrijsd personeelsbestand subsidie hebben aangevraagd, een groep waarvoor leeftijdsbewust beleid een grote urgentie heeft.

De gesubsidieerde projecten zijn zeer divers qua inhoud en opzet. Wel richt een groot deel zich op de eerste stappen in een leeftijdsbewust beleid: het ontwikkelen van draagvlak en bewustwording van de problematiek in de eigen organisatie. Voor veel organisaties blijkt het gesubsidieerde project de eerste activiteit gericht op leeftijdsbewust beleid. De subsidie blijkt er dus inderdaad toe bij te dragen dat organisaties actie gaan ondernemen op dit vlak.

Door de grote verscheidenheid aan projecten wordt veel ervaring opgedaan met leeftijdsbewust beleid. Er ontstaat inzicht in slaag- en faalfactoren, duidelijk wordt waar beleid zich op kan richten, en er worden instrumenten ontwikkeld die ook voor anderen te gebruiken zijn. Doordat de ervaringen worden gebundeld kan de hele BV Nederland profiteren van de ervaringen die worden opgedaan in de projecten die vallen onder de subsidieregeling. Dat er belangstelling is voor die ervaringen blijkt onder andere uit het aantal bezoeken aan de website over leeftijdsbewust beleid die in het kader van de regeling is opgezet. Deze site, www.leeftijdophetwerk.nl wordt dagelijks ruim 200 keer bezocht. Ook de digitale nieuwsbrief die eens per twee maanden wordt uitgegeven kent een groeiende groep lezers en wordt inmiddels verzonden naar meer dan 3000 adressen.

Op dit moment is het grootste deel van de gesubsidieerde projecten nog in volle gang. Alleen de projecten uit de eerste tranche zijn afgerond en geëvalueerd, de evaluatie van de projecten uit de tweede tranche is in volle gang. Het is dus nog te vroeg om conclusies te kunnen trekken over het verloop van de projecten. Zicht krijgen op het uiteindelijke effect van de projecten op het langer doorwerken van ouderen vereist een nog langere periode. Maar wat wel duidelijk is: de subsidieregeling zorgt voor aandacht voor leeftijdsbewust beleid en het opbouwen van veel ervaring.

A Organisaties die subsidie ontvangen

- ADP Nederland BV
- A. Hak Industrie B.V.
- A. Hak Infranet B.V.
- A. Hak Leidingbouw
- Aann. Bedr. Hurkmans & Zn. B.V.
- AB Oost
- ABN AMRO
- Academisch Medisch Centrum
- Acantus Groep
- Accolade
- ADM Cocoa BV
- AFAS - Personele Systemen B.V.
- AFAS ERP - Software B.V.
- Albert Schweitzer Ziekenhuis
- Albron
- Algemene Woningbouw Vereniging
- Alimak Hek B.V.
- Alles voor groene arbeid
- ALUTECH Nederland Bv
- Alysis Zorggroep
- Antoniushove Woon- en Zorgcentrum
- Arcus College Unit Administratie en Handel
- Ariens Vastgoed Onderhoud B.V.
- Arte Natuursteenbewerking BV
- Ascom Nederland B.V.
- Asito B.V.
- Atlas College
- Atlet B.V.
- Attent wonen welzijn zorg
- Autobedrijf De Burgh B.V.
- AVR-Industrial Waste B.V.
- AVR-West
- Bakker Hillegom
- Ballast Nedam Infra B.V.
- Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers
- Best. Cie Het Stedelijk Lyceum
- Beter Horen B.V.
- BOAL bv
- Boom Courantenuitgeverij
- Borstlap Masters in Fasteners Group B.V.
- Bouwend Nederland (regio Oost)
- Bouwmaat Amsterdam B.V.
- Bremen Bouwadviseurs B.V.
- btb-organisatie
- BUKO Bouwplaatsinrichting B.V.
- BUKO Bouwsystemen
- Bureau Zuidema
- Capricorn City Security B.V.
- Carglass
- Carint
- Centraal Boekhuis
- Centrale Branchevereniging Wonen
- Centrum Natuursteen
- Chikuba
- Circulus BV
- Collins & Aikman Automotive Trim B.V.
- Controlec Construction bv
- Controlec Engineering B.V.
- Cosco Container Lines (Netherlands) bv
- Croon elektrotechniek bv
- Cumae B.V.
- De Burgh Acht B.V.
- De Eindhovense School
- De Geestgronden
- De Gelderse Roos
- De Globe B.V. (handelsnaam: Componenta)
- De Haan-Partners Verhuizingen B.V.
- De Mutsaersstichting
- de Pieter Raat Stichting
- De Rollecate bv
- De Wolf & Partners
- De Zwart Lisse
- DHL Express
- DION Hardenberg B.V.
- Directbouw B.V.
- Dr. Schroeder van der Kolk Bedrijven
- Driestar Educatief

- Dusseldorp Infra, Sloop en Milieutechniek BV
- Dusseldorp Lichtenvoorde B.V.
- Dusseldorp Rioolservices B.V.
- Eaton Electric
- Egmond Plastic B.V.
- Eigen Haard
- Ekro B.V.
- Elsevier B.V.
- Ericsson Telecommunicatie B.V.
- Ewals Cargo Care B.V.
- Farwick Tuinaanleg B.V.
- Favini Apeldoorn B.V.
- FloraHolland vestiging Eelde
- FNV Bouw
- Gemeente Best
- Gemeente Boxmeer
- Gemeente Doetinchem
- Gemeente Gorssel
- Gemeente Leeuwarden
- Gemeente Lochem
- Gemeente Zwolle
- GGZ-centrum Westfriesland
- Gieterij Doesburg
- Gispin International B.V.
- Guido de BrFs
- Hartman Schilder- en Totaalonderhoud
- Hellebrekers Technieken
- Hemmes & Langeland Installatietechniek
- Henk Scholten B.V.
- Henk Scholten Nijmegen B.V.
- Hervormde Stichting Crabbehoff
- Hilhorst Tegels & Sanitair BV
- Hogeschool INHOLLAND
- Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
- Hollander Techniek B.V.
- Huispitaal BV
- Hulpverleningsdienst Flevoland
- IJsselgraaf Stichting voor openbaar primair onderwijs
- IKEA Nederland BV
- Imtech Industry
- Imtech Maintenance b.v.
- Inalfa Roof Systems B.V.
- Jacobs Advanced Manufacturing B.V.
- Jacobs Nederland B.V.
- Jetstone Productie b.v.
- Joh. Enschede Security Print
- Johnson Diversey bv
- Kastanjehof, centrum voor revalidatie
- Kath.Stichting voor Basisonderwijs Silvolde
- Kenniscentrum Handel
- Kinderopvang Baloe
- Koninklijke Ned. Akademie van Wetenschappen
- Koninklijke Vereniging FOSAG
- Koninklijke Wegener N.V.
- Kontakt der Kontinenten
- Korteweg Bouw B.V.
- KOS Oost Gelre
- KVV Rotterdam Regio N/W
- Kwink Peuterspeelzalen B.V.
- Lamb Weston/Meijer VOF
- Loyalis
- Loyalis
- M&S Mode Nederland B.V.
- Machinefabriek Bouman B.V.
- Machinefabriek Gebr. Frencken B.V.
- Mado Nederland B.V.
- Mammoet Europe B.V.
- Mammoet Nederland B.V.
- MBI Beton B.V.
- Media Logistics B.V.
- Medisch Spectrum Twente
- MEE Drenthe
- MEO Dienstverleningen BV
- MKB Adviseurs B.V.
- Mourik Services b.v.
- Movares Nederland B.V.
- MPS Red Meat Slaughtering B.V.
- N.V. AVR-AVIRA
- Nederlands Dagblad B.V.
- Nedmag Industries Mining & Manufacturing B.V.
- NH Corporate Training B.V.
- Nijhuis B.V.
- Nijkamp B.V.

- Novaka organisatie kantoor-
branche
- Nuon Netwerk Services
- NVA
- OBN
- Onze Lieve Vrouwe Gast-
huis
- Open Universiteit Nederland
- Optiwa B.V.
- Overtoom International Ne-
derland B.V.
- Parnassia, psycho-medisch
centrum
- Penske Logistics
- PharmaPack International
B.V.
- Philips Communication Sys-
tems B.V.
- PHJ Braakhuis Holding
B.V.
- Pluryn Werkenrode Groep
- Postbank N.V.
- PSW
- PURAC glucochem bv
- R&M Industrie Services bv
- Radboud Universiteit Nij-
megen
- Radeko Metaalbouw bv
- Reformatorisch Dagblad
B.V.
- Remmers Bouwbedrijf B.V.
- Revalidatiecentrum Amster-
dam
- Rijndam
- Robert Bosch Verpakkings-
machines bv
- ROC A12
- ROC Koning Willem I Col-
lege
- ROC Leiden
- ROC Nijmegen
- ROC Westerschelde
- ROC Zeeland
- Rockwool Lapinus Produc-
tie B.V.
- RPC Tedeco-Gizeh
- RSG Hoekse Waard
- RSG Wiringherlant (SO-
VON)
- SABIC Limburg B.V.
- SAB-Profiel B.V.
- Sappi Maastricht
- Savantis
- SAVO
- SCA Hygiene Products
Gennep BV
- Schiphol Dienstverlening
B.V.
- Schipper/OAZ
- Schoolbegeleiding Zaan-
streek-Waterland
- Securitas Beveiliging BV
- Selektvracht B.V.
- Shin-Etsu PVC B.V.
- Siemens Nederland B.V.
- Signum
- SIVOZ Maas & Waal
- SKF Research & Develop-
ment Company B.V.
- SKOB
- SKS Kinderopvang
- Smeulders Interieurgroep
- SNR Schouten & Nelissen
Recovery B.V.
- Solvay Pharmaceuticals
- SPCO West Brabant
- Stedelijk Dalton Lyceum
- Stg. Regionaal Opleidingen
Centrum Rivior
- Stichting ABAB
- Stichting BOEG
- Stichting Carmelcollege
- Stichting de Oldeburgh
- Stichting de Wielborgh
- Stichting Fatima
- Stichting FSOW
- Stichting G.O.Z.L.
- Stichting Gasthuis St. Jan de
Deo
- Stichting Huize de Werve
- Stichting Interakt Contour
Groep
- Stichting Johan de Witt-
gymnasium
- Stichting Land van Horne
- Stichting Laurentius Zie-
kenhuis
- Stichting Leger des Heils
Welzijns -en Gezondheids-
zorg
- Stichting Limburgs Voort-
gezet Onderwijs
- Stichting Marienstaete
- Stichting Medisch Laborato-
rium Noord
- Stichting Meerwaarde
- Stichting pensioenfonds
ABP

- Stichting Philadelphia Zorg
- Stichting Revalidatie Zuid-oost Brabant
- Stichting Revalidatiegeneeskunde Zeeland
- Stichting RK/PC Basisonderwijs Wehl en Nieuw Wehl
- Stichting ROC Rijn IJssel College
- Stichting ROC West-Brabant
- Stichting ROOBOL (basisonderwijs)
- Stichting Sint Annaklooster
- Stichting Sint Jans Gasthuis
- Stichting Sociaal Fonds Optiekbedrijven
- Stichting St. Bavo
- Stichting STOAS
- Stichting Sutfene
- Stichting Viataal Onderwijs
- Stichting Viataal Zorg
- Stichting Vizier
- Stichting Vughterstede
- Stichting Welzijn Feyenoord
- Stichting Wooncom
- Stichting Woonzorgcentra Iselgouw
- Stichting Zeisterwoude Woon- en Zorgcentra
- Stichting ZuidOostZorg
- Succes Schoonmaak
- Super de Boer de Jong
- SVGB
- 't Lange Land Ziekenhuis
- T. Boer & Zonene B.V.
- Technische Unie bv
- Terlet N.V.
- Thebe Thuiszorg bv Tilburg
- Theuma Metal Industries BV
- Thieme Grafimedia Groep
- Thissen Installatietechniek B.V.
- Toorank Productions B.V.
- Uitgeverij Boom B.V.
- Unitor Ships Service B.V.
- Universitair Medisch Centrum Utrecht
- V.P.C.P.O. Oost-Gelderland
- Van der BeekÆs Metaalwerken
- Van der Peijl Groep
- Van Dorp Installaties bv
- Van Gansewinkel Nederland bv
- Van Voorden Gieterij BV
- Van Wijnen Dordrecht B.V.
- Veghel Recreatie B.V.
- Vereniging Personeelscluster Oost-Nederland
- Vopak Agencies Rotterdam bv
- VPCBO in de gemeente Scheemda
- VSM Geneesmiddelen B.V.
- Wellman Recycling
- Westland Energie Beheer B.V.
- Westland Energie Infrastructuur B.V.
- Westland Energie Services B.V.
- Wijndaelercentrum
- Willem van Oranje College
- Wissenraet Van Spaendonck
- WML
- Woon- en Zorgcentrum De Kievitsbloem
- Woonzorggroep Wilgaerden
- Xerox Manufacturing (Nederland) bv
- Zorgcentrum Schoonoord

B Voorbeelden projecten

Zoals eerder al aangegeven is aan 320 projecten subsidie toegekend. Elk project is uniek, vooraf zijn weinig meer voorwaarden gesteld dan dat het project een bijdrage moet leveren aan langer doorwerken. Daarnaast is bij de eerste tranche aangegeven dat het project betrekking diende te hebben op het ontwikkelen van instrumenten of op bewustwording, terwijl bij de tranches 2 t/m 4 inzetbaarheid als centraal thema is gehanteerd.

Hoofdthema's projecten

Uit de indeling van de projecten, zoals die gehanteerd wordt op de website www.leeftijdophetwerk.nl blijkt dan dat de meeste projecten inderdaad gericht zijn op bewustwording en/of het ontwikkelen van draagvlak (zie tabel B.1). Dit geeft nogmaals aan dat leeftijdsbewust beleid in de meeste organisaties een nieuw thema is. Naast draagvlak en bewustwording zijn ook gezondheid en arbo belangrijke thema's.

Tabel B.1: Indeling projecten 1^e en 21 tranche, op hoofdthema

Draagvlak/bewustwording	34%
Mobiliteit	12%
Gezondheid en Arbo	25%
HR beleid	27%

Omdat het organisaties vrij stond om zelf invulling te geven aan het thema leeftijdsbewust beleid is er een grote verscheidenheid in werkwijze en thematiek die men aanpakt. Hierdoor is het niet mogelijk om hier een overzicht te geven van wat er allemaal gebeurt binnen de regeling. Daarmee zouden we geen recht doen aan de verscheidenheid. Om toch een indruk te geven beschrijven we kort een aantal projecten. Een uitgebreidere beschrijving van deze en van alle andere gesubsidieerde projecten is te vinden op www.leeftijdophetwerk.nl. Bij de beschrijving geven we steeds aan onder welke branche de uitvoerende organisatie behoort en wat het thema is van het project.

FNV Bouw

Bouwnijverheid: Draagvlak en bewustwording

FNV Bouw behartigt de belangen van werknemers en uitkeringsgerechtigden in de bouw- en houtnijverheid. In de kleine bedrijven (<30 werknemers) in deze sector ligt de gemiddelde leeftijd vaak erg hoog. Belangrijk in het project van FNV Bouw is bewustwording. Er is een PAGO ingevuld en hieruit bleek dat een aantal knelpunten (langer) doorwerken in de weg kunnen staan. De belangrijkste knelpunten zijn: Communicatie, ontwikkeling, werkplanning en gezondheid. Bij elk knelpunt is tevens gezocht naar oplossingen.

Om de communicatie en ontwikkeling te bevorderen worden functioneringsgesprekken ingezet. Er is een methode ontwikkeld om zowel medewerker als leidinggevende te ondersteunen bij het voorbereiden en voeren van deze gesprekken. Uiteindelijk moeten de gesprekken resulteren in een individueel toekomstplan waarin alle wensen en ontwikkelbehoeften van de werknemer zijn vastgelegd. Om de werkplanning beter te laten verlopen is een speciale training ontwikkeld en wordt individuele begeleiding aangeboden. Gezondheid is voor medewerkers een belangrijke voorwaarde om langer door te werken. Daarom stimuleert FNV Bouw verschillende initiatieven, zoals werken aan je lijf, werken aan je gezondheid en maak gebruik van je PAGO.

Stichting IJsselgraaf

Overige dienstverlening: Draagvlak en bewustwording

IJsselgraaf is een stichting waartoe 20 basisscholen behoren, met in totaal ruim 3700 leerlingen. In totaal zijn er ongeveer 350 medewerkers werkzaam. Hiervan is 30% boven de 50 jaar. De Stichting heeft een werkgroep LPB ingesteld die aanvankelijk van start ging met het opzetten van activiteiten specifiek gericht op de groep 50-plussers. Als eerste activiteit werd een aantal kernthema's (bv. mobiliteit, kennismanagement, functiedifferentiatie) nader onderzocht. Deze analyse gaf de werkgroep inzicht in o.a. de leeftijdsgroepen in het personeelsbestand, en de cijfers over vergrijzing, ziekteverzuim, dienstverbanden en mobiliteit.

Gedurende het proces kwam de werkgroep tot het inzicht dat leeftijdsbewust personeelsbeleid niet alleen gaat over de senior leerkracht. De werkgroep heeft daarom bij het onderzoek uiteindelijk ook de andere leeftijdscategorieën betrokken. De werkgroep streef er naar aan al haar schooldirecteuren een "koffer" aan te kunnen bieden met instrumenten die kunnen worden ingezet bij gesprekken met leerkrachten over hun ontwikkeling in het algemeen en in het bijzonder gericht op leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.

Het Timpaan

Overige dienstverlening: Voorlichting en bewustwording

Het Timpaan is een basisschool met 750 leerlingen. De directie van Het Timpaan heeft geconstateerd dat iedere leeftijdsgroep onder de leerkrachten zijn eigen specifieke kenmerken heeft. Om meer bewustwording te realiseren over het thema leeftijdsbewust beleid heeft de stuurgroep een cabaretgroep ingehuurd. Met de informatie over de ontwikkelingen bij Het Timpaan heeft de cabaretgroep een interactief theaterspel georganiseerd samen met directie en personeel. Centraal stond het thema "Hoe kun je gezond oud worden in het onderwijs?" In het theaterspel werden over dit thema stellingen bedacht, diverse uitspraken gedaan en "Ren-je-rot-ouders" nagespeeld. In de tweede stap werden de uitspraken, gedachten en stellingen die uit het cabaret naar voren kwamen omgezet in beleid en specifieke acties per leeftijdsfase om leerkrachten op een gezonde manier aan het werk te houden. Het werken met de cabaretgroep werd in de organisatie positief beoordeeld. Men heeft het gevoel dat de door de ludieke en tegelijk prikkelende aanpak bewustwording is gerealiseerd.

Het totale project heeft geresulteerd in persoonlijke coaching voor een aantal medewerkers en het ontwikkelen van instrumenten die leeftijdsbewust beleid ondersteunen, zoals een ontwikkelgerichte aanpak in de functioneringsgesprekken. Dat iedere leeftijdsgroep zijn eigen problematiek kent is heel tastbaar gemaakt door elke levensfase te benoemen en aan te geven welke vragen er dan kunnen spelen. Een voorbeeld is de behoefte van senior leerkrachten om niet alleen voor de klas te staan, maar ook kennis over te dragen. Naar aanleiding van deze constatering is men gaan werken met mentorship.

Boal BV

Industrie: HR-Beleid

Boal Aluminium BV werkt aan klantspecifieke en standaardprofielen en kassenbouw. De organisatie is sterk aan het vergrijzen. Deze situatie wil Boal enerzijds doorbreken door instroom van jong personeel te stimuleren, anderzijds wil Boal deze situatie in goede banen leiden door diverse interventies om ouderen te ondersteunen. Boal BV heeft een aantal doelstellingen geformuleerd op het gebied van kennisoverdracht/coachen, werving van jongere medewerkers, fysieke belasting en verhogen van de verzuimdrempel. Kennisoverdracht/coachen willen ze bereiken door een oudere werknemer te koppelen aan een jongere werknemer. Hierdoor ontstaat kennisover-

dracht wat leidt tot competentieontwikkeling en tot meer functiedifferentiatie. Om de fysieke belasting te beperken zijn werktafels aangeschaft en kan iedereen beschikken over bedrijfsfysiotherapie. De Arboarts kan ook te allen tijde bezocht worden. Tot slot wil men de verzuimdrempel verhogen door preventieve onderzoeken op de werkplek uit te voeren

Solvay Pharmaceuticals

Industrie: Draagvlak en bewustwording

Solvay Pharmaceuticals B.V. maakt deel uit van een internationale snel groeiende groep innovatieve farmaceutische bedrijven. Door outsourcing van productie verdwijnt een deel van de activiteiten uit Nederland en soms ook uit Europa. Binnen Solvay verschuift hierdoor het accent van productie naar R&D. Oudere medewerkers beschikken wel over specifieke vakkennis die hiervoor nodig is, maar hebben soms moeite met het ontwikkelen van de gewenste sociale vaardigheden en competenties. Om hier wat aan te doen zijn binnen het project ambitiegesprekken ontwikkeld en ingevoerd. Ook is ondersteunend materiaal ontwikkeld voor deze gesprekken. Dit gebeurde samen met de OR en een extern adviesbureau. Vervolgens is Solvay begonnen met voorlichten, trainen en betrekken van de HR-adviseurs en leidinggevenden bij leeftijdsfasegericht beleid. Hierbij is gebruik gemaakt van een workshop en een evaluatie. Doel was de HR-adviseurs beter toe te rusten voor het ondersteunen van het management bij het effectief en met meer zelfvertrouwen voeren van positieve, ontwikkelingsgerichte (loopbaan)gesprekken met de eigen medewerkers (met name ouderen werknemers).

Uiteindelijk is Solvay gericht training gaan geven aan leidinggevenden over het voeren van functioneringsgesprekken in combinatie met ambitiegesprekken. Door het project is leeftijdsfasegericht beleid een onderdeel geworden van het HRM-instrumentarium. Ook is Leeftijdsbewust Beleid meegenomen in de discussie over de inhoud van het Sociaal Plan. De stakeholders zijn gaan nadenken over het onderwerp, en duurzame inzetbaarheid staat nu op de agenda van de Europese OR. Ook heeft de CEO van Solvay de prioriteit van leeftijdsbewust beleid onderschreven.

Technische Unie

Handel en Horeca: HR-beleid

De Technische Unie is een van de grootste technische groothandels in Nederland. Zij ondervindt voornamelijk problemen met de inzetbaarheid door het ouder worden van de medewerkers. Hierdoor ontstaan problemen met de fysieke belasting. TU heeft gekozen voor een preventief beleid om in een vroeg stadium te anticiperen op inzetbaarheidsproblemen. Allereerst is er met een organisatieanalyse gekeken naar de inzetbaarheid van medewerkers nu en in de toekomst. Daarna is met een HR-scan bekeken in hoeverre het huidige HR-instrumentarium aangepast diende te worden. Tot slot is er een werkconferentie georganiseerd waar de projectresultaten zijn besproken, hier is een aantal zaken naar voren gekomen. Zo is er grote behoefte aan functioneringsgesprekken. Ook gezondheidsmanagement is een belangrijk aandachtspunt, ergonomische aanpassingen in het werk zullen fysieke (over)belasting deels moeten gaan voorkomen. Daarnaast is er een grote behoefte aan taakrotatie. Ook bleek werd aangegeven dat een goede communicatie zeer belangrijk is voor een prettige werksfeer. Dit voorkomt irritaties en heeft een positief effect op de inzetbaarheid.

Cosco*Vervoer en communicatie: Bewustwording en draagvlak*

Cosco Container Lines (Netherlands) B.V. is een Chinees-Nederlandse joint venture op het gebied van containerschepen tussen Royal Vopak Group en Cosco Container Lines. Cosco heeft, om de situatie binnen de organisatie met betrekking tot leeftijd in kaart te brengen, eerst een diagnosefase doorlopen waarbij gebruik is gemaakt van de leeftijdsspiegel van AWWN. In de legitimatiefase zijn de ondernemingsraad, de HR-managers en het middenkader betrokken, waarmee versnelling werd aangebracht in het bewustwordingsproces. In de richting bepalende fase heeft de directie de noodzaak tot het voeren van beleid erkend. Uiteindelijk is een aantal speerpunten uitgewerkt. Zo wordt gewerkt aan functiebeoordeling en jobrotation. Leidinggevenden moeten meer aansturing gaan geven en ambities erkennen. Om medewerkers te stimuleren worden trainingen en cursussen aangeboden en nieuwe medewerkers/trainees worden beter geïntroduceerd en begeleid.

Siemens Nederland N.V.*Zakelijke dienstverlening: Mobiliteit*

Siemens is al meer dan 150 jaar actief in Nederland. Met een omzet van ruim EUR 1,4 miljard behoort de Siemens Groep tot de grootste ondernemingen op elektrotechnisch en elektronicegebied in ons land. Wat betreft de aanpak van het project zijn ze begonnen met een pilot training voor medewerkers ouder dan 45 jaar. Hierna hebben ze een Medewerkers Tevredenheid Onderzoek uitgevoerd onder alle Siemens medewerkers. Hieruit bleek dat jobrotation een belangrijke factor was om medewerkers gedurende hun hele loopbaan fit te houden voor een actieve inzetbaarheid. Doelstelling is om meer dan 10% van de medewerkers per jaar individueel nieuwe uitdagingen te geven. Verder erkent Siemens de noodzaak om de inzetbaarheid van de ouder wordende medewerker te bevorderen omdat fysieke knelpunten of gezondheidsproblemen de inzetbaarheid mogelijk beperken. Ook kan veranderingsmoeheid optreden waardoor de inzetbaarheid wordt beperkt.

Vivre*Overige dienstverlening: Onderzoek en analyse*

Vivre, een instelling voor woon, welzijn en zorgdiensten voor ouderen en chronisch zieken, wilde zorgen voor een betere verhouding tussen de belasting en belastbaarheid. Om dit te bereiken heeft de instelling haar hele HR-cyclus kritisch onder de loep genomen. Hoofddoelstelling was om op basis hiervan nieuwe beleidsinstrumenten te ontwikkelen en bestaande instrumenten te verbeteren. Daarnaast heeft Vivre onderzoek gedaan naar de belastende arbeidsomstandigheden in de zorg. Op basis van de analyse is een overzicht opgesteld van preventieve maatregelen die een instelling kan nemen om overbelasting te voorkomen.

Wellman Recycling*Industrie: draagvlak en bewustwording*

Wellman Recycling kampte met een hoog ziekteverzuim en een relatief hoog percentage ouderen. Vanwege het zware lichamelijke werk werden meer problemen verwacht. Met het project wilde Wellman bewustwording over gezondheid en loopbaan creëren bij medewerkers en draagvlak en bewustwording rondom leeftijdsbewust beleid in het algemeen bij het management. Hiertoe zijn allereerst de taken en functies geanalyseerd om de belasting in kaart te brengen. Daarna is middels persoonlijke gesprekken geïnventariseerd hoe de medewerkers over bepaalde zaken denken. Daarbij bleek dat de fysieke belasting meevalt, maar dat ouderen wel kampen met lichamelijke of psychische klachten en moeite hebben om tot hun pensioengerechtigde leeftijd

door te werken. Naar aanleiding van het onderzoek is onder andere een 'healthcheck' uitgevoerd en zijn een aantal praktische maatregelen doorgevoerd zoals verplichte taakrotatie.

Het project heeft geleid tot meer bewustwording bij het management. Bovendien is leeftijdsbewust beleid onderwerp van overleg geworden. Mensen gaan makkelijker en sneller in gesprek met elkaar. Er is vertrouwen gewonnen van de medewerkers dat er daadwerkelijk iets wordt gedaan met hun ideeën of behoeften. De betrokkenheid en aandacht voor gezondheid en functioneren is hierdoor toegenomen.

C Voorbeelden instrumenten

Veel gesubsidieerde projecten leveren aan het eind van hun looptijd één of meerdere producten op die ook voor anderen bruikbaar zijn. Alle producten die digitaal beschikbaar zijn worden op de website geplaatst, samen met de projectbeschrijving. Daarnaast wordt een selectie van de meest aansprekende producten verzameld in een ‘productenbank’. Dit om het zoeken naar producten makkelijker te maken voor bezoekers van de website. Hieronder geven we een aantal voorbeelden van producten, waarbij we steeds aangeven waar het product betrekking op heeft, in welke branche het ontwikkeld is en binnen welk thema het product valt. Een uitgebreide beschrijving van de producten vindt u op de website www.leeftijdophetwerk.nl.

Beleidsplan duurzame inzetbaarheid

Geneesmiddelenproducent VSM heeft een beleidsplan ontwikkeld waarin de volgende uitgangspunten voor invoering van duurzame inzetbaarheid worden uitgewerkt:

- Opleidingsplan/budget: hoofden krijgen een nadrukkelijker rol. Vergroten inzetbaarheid: aanbieden basiscursussen;
- Teamsamenstelling: bij organisatiewijzigingen en bij werving & selectie wordt rekening gehouden met de teamsamenstelling qua leeftijd;
- Loopbaanontwikkeling, coaching en actief luisteren: leidinggevend worden extra getraind in deze vaardigheden;
- Loopbaantraject: indien een medewerker vastloopt kan een loopbaantraject worden aangaan;
- Opleiden: het volgen van opleidingen buiten de eigen functie wordt - ook voor ouderen - actief gestimuleerd;
- Functieduur (hoe lang je dezelfde functie al doet): inventariseer wie er langer dan 5 jaar zijn huidige functie vervult.

Werkwijzer Levensfasebeleid

Stecr heeft een ‘werkwijzer’ uitgegeven, een informatiebrochure met daarin:

1. een procesbeschrijving aanpak levensfasebeleid;
2. een instrument profielbepaling (in welke fase bevindt mijn een bedrijf zich?);
3. een quick scan om in kaart te brengen of er een probleem is, en zo ja, hoe groot het is;
4. een vragenlijst met biometrisch onderzoek om de inzetbaarheid van medewerkers vast te stellen;
5. een hulpmiddel voor een adviesgesprek en het opstellen van een rapportage;
6. een overzicht “ordening interventies bij stagnatie”.

Een individueel toekomstplan

Bouwnijverheid: Mobiliteit

FNV Bouw en Bouwend Nederland hebben een methode ontwikkeld waarmee medewerkers een individueel toekomstplan kunnen ontwikkelen. De medewerker wordt gestimuleerd na te denken over vragen als:

1. wat wil ik?
2. wat kan ik?
3. wat zijn mijn beperkingen?
4. hoe zie ik mezelf functioneren in de toekomst?

Hiermee kan hij of zij ontdekken hoe de weg naar een gezond pensioen eruit gaat zien. De methode bevat ook aanbevelingen voor de werkgever, waarbij helder uiteengezet wordt wat ieders rol is bij het opstellen van een toekomstplan en wat de te ondernemen

acties zijn. Zo wordt in een aantal stappen toegewerkt naar een plan waarin wederzijdse verwachtingen en te nemen stappen helder worden.

Stap voor stap naar Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Onderwijs: Implementatie van beleid

De Stichting Katholiek Onderwijs Bergh heeft een stappenplan uitgewerkt waarin de processen rondom de invoering van leeftijdsbewust personeelsbeleid in een onderwijsorganisatie worden beschreven. In het document wordt achtereenvolgens de visie op LBP beschreven, de analysefase geschetst (o.a. met kengetallen) en worden zeven dominante beleidsthema's uitgebreid behandeld. Deze beleidsthema's zijn:

- begeleiding nieuwe leerkrachten;
- werving en selectie;
- preventief verzuimbeleid;
- deeltijdbeleid;
- loopbaanontwikkeling;
- mobiliteit;
- consultatie.

Leefstijl en gezondheid

Industrie: Arbo en Gezondheid

Door Robbert Bosch Verpakkingsmachines B.V. en Pre Act BV is een uitgebreide vragenlijst ontwikkeld over de leefstijl en gezondheid van medewerkers. In de vragenlijst wordt een verbinding gelegd tussen gezondheid enerzijds en leeftijd, leefstijl, leefgewoonten, werk en arbeidsomstandigheden anderzijds. De vragenlijst is te gebruiken voor preventief medisch onderzoek en om te komen tot bewustwording. De organisatie kan de gegevens uit de vragenlijst gebruiken voor haar preventie-beleid.

Bewustwording medewerkers

Vervoer en communicatie: Bewustwording

Cosco Container Lines heeft samen met Loos Consult een project beschreven dat er op gericht is medewerkers meer bewust te maken van de gevolgen van de toenemende vergrijzing. Het geeft een beeld van de stappen die binnen een dergelijk project doorlopen worden. Ook worden conclusies getrokken uit de eigen ervaringen en worden speerpunten benoemd.

Koppelen belonen aan competenties

Industrie: Opleiding, Ontwikkeling en Competenties

Sappi, een producent van "coated fine paper" en "chemical cellulose, heeft een artikel gepubliceerd over het koppelen van een beloningssysteem aan competenties in het kader van uitvoering van EVC-procedures (Eerder Verworven Competenties). Hieruit blijkt dat met name oudere werknemers erg positief reageren op deze erkenning van verworven vaardigheden. Op deze wijze kunnen ook zij goed opgenomen worden in het systeem van belonen op basis van competenties.

D Website leeftijdophetwerk.nl

Homepage

The screenshot shows the homepage of 'leeftijdophetwerk.nl'. At the top, there is a navigation bar with links for Home, FAQs, Downloads, Links, Nieuwsarchief, Over deze website, and Contact. Below the navigation bar is a main banner with the site's logo and three primary navigation buttons: 'Achtergrond-informatie leeftijd en werk', 'Beleid en instrumenten', and 'Praktijk-voorbeelden'. The main content area is divided into several sections: 'Welkom!' with a brief introduction and a link for 'Meer informatie?'; 'Op deze website:' featuring three key topics with arrows; 'Subsidierегeling' with a link to find information; 'Direct antwoord' with two numbered points; 'De doorbraak-methode' with a link to 'Bein hier'; and 'Nieuws en ontwikkelingen' with a list of recent news items dated from June 2007. A footer at the bottom contains the text 'alle rechten voorbehouden TNO © 2007 | disclaimer | colofon'.

Voorbeeld van één van de pagina's.

The screenshot shows a specific page titled 'Beleid en instrumenten'. The navigation bar is identical to the homepage. The main banner features three buttons: 'Achtergrond-informatie leeftijd en werk', 'Beleid en instrumenten' (which is highlighted), and 'Praktijk-voorbeelden'. The page content is organized into several sections: 'Beleid' with a list of links; 'Instrumenten' with a link; 'Beleid en instrumenten' (the main title) with an introductory paragraph and a bulleted list of key actions; 'Gerelateerde pagina's' with a link to 'Wet- en regelgeving'; 'Gerelateerde downloads' with two items; and 'Veelgestelde vragen over dit onderwerp' with two numbered questions and answers. At the bottom, there is a circular diagram representing the 'Plan-Do-Check-Act' cycle, with arrows indicating a clockwise flow. The diagram includes text boxes for each stage: 'Plan' (Willen ↑), 'Do' (Een SMART actieplan opstellen), 'Check' (Evalueren van acties en doelstellingen), and 'Act' (Leeftijdsbewust beleid verbeteren).