



BUREAU BARTELS B.V.

RESEARCH | CONSULTANCY | MANAGEMENT

Stationsplein 69
3818 LE Amersfoort
Postbus 318
3800 AH Amersfoort
Telefoon (033) 479 20 20
Fax (033) 479 20 21
E-mail info@brtIs.nl
Internet www.bureaubartels.nl

INZETTEN OP DUURZAME INZETBAARHEID
EINDEVALUATIE TIJDELIJKE SUBSIDIEREGELING STIMULEREN LEEFTIJSBEWUST BELEID
PERIODE 2004-2010

Eindrapport

**Uitgebracht in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid**

Amersfoort, 14 oktober 2010

VOORWOORD

In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft Bureau Bartels in de eerste helft van 2010 de eindevaluatie verricht van de Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid. Dit in aanvulling op een eerdere evaluatie van de eerste twee tranches van deze regeling. Van de uitkomsten van de eindevaluatie wordt in dit rapport verslag gedaan.

Aan de evaluatie is door een groot aantal personen een waardevolle bijdrage geleverd. In de eerste plaats gaat dank uit naar de verschillende typen gesprekspartners van individuele arbeidsorganisaties en (achterbannen van) brancheorganisaties die projecten ondersteund hebben gekregen vanuit de genoemde regeling. In de tweede plaats danken we betrokkenen bij de uitvoering van de regeling voor het aanreiken van belangrijke gegevens en informatie. Ten slotte danken we de begeleidingscommissie vanuit de opdrachtgever voor hun waardevolle commentaar op zowel de vragenlijsten als de conceptversie van dit rapport. Deze commissie werd gevormd door mevrouw drs. R. Roodenburg, de heer drs. S. Celik en de heer drs. R.A. Hillers.

We hopen met dit rapport een goed inzicht te hebben verschaft in de verschillende typen opbrengsten en effecten die met de regeling zijn verkregen. Tevens hebben we een aantal bouwstenen voor de toekomst aangereikt voor eventuele vervolginiciatieven op dit terrein in de 'ex-post fase' van de Stimuleringsregeling.

Bureau Bartels B.V.

Amersfoort

INHOUD

VOORWOORD

INHOUD

| | | |
|----|--|-----|
| 0. | SAMENVATTENDE CONCLUSIES | 1 |
| | Individuele spoor | 2 |
| | Collectieve spoor | 4 |
| 1. | INLEIDING | 7 |
| | 1.1 Aanleiding | 7 |
| | 1.2 Doelstelling en thema's van het onderzoek | 8 |
| | 1.3 Onderzoeksaanpak en respons | 10 |
| | 1.4 Leeswijzer | 14 |
| 2. | DE STIMULERINGSREGELING IN PERSPECTIEF | 17 |
| | 2.1 Inleiding | 17 |
| | 2.2 Achtergrond en doelstelling Stimuleringsregeling | 17 |
| | 2.3 Uitvoering Stimuleringsregeling | 19 |
| | 2.4 Kenmerken geraadpleegde deelnemers | 23 |
| 3. | DOELSTELLING EN UITVOERING VAN DE PROJECTEN | 27 |
| | 3.1 Inleiding | 27 |
| | 3.2 Algemene beelden | 27 |
| | 3.3 Achtergrond en aanleiding projecten | 30 |
| | 3.4 Typologie projecten | 35 |
| | 3.5 Uitvoering en belang projecten | 39 |
| 4. | EFFECTEN PROJECTEN IN HET INDIVIDUELE SPOOR | 49 |
| | 4.1 Inleiding | 49 |
| | 4.2 Ketenaanpak individuele spoor | 49 |
| | 4.3 Eerste orde effecten | 52 |
| | 4.4 Tweede orde effecten | 63 |
| | 4.5 Derde orde effecten | 69 |
| | 4.6 Uitstralingseffecten | 75 |
| 5. | EFFECTEN PROJECTEN IN HET COLLECTIEVE SPOOR | 81 |
| | 5.1 Inleiding | 81 |
| | 5.2 Ketenaanpak collectieve spoor | 81 |
| | 5.3 Eerste orde effecten | 82 |
| | 5.4 Tweede orde effecten | 90 |
| | 5.5 Derde orde effecten | 101 |
| | 5.6 Overige uitkomsten collectief spoor | 109 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| 6. | CONCLUSIE EN BOUWSTENEN VOOR DE TOEKOMST | 115 |
| 6.1 | Inleiding | 115 |
| 6.2 | Bouwstenen voor de toekomst | 115 |
| | LITERATUUR | 121 |
| BIJLAGE I | OVERZICHT GERAADPLEEGDE SLEUTELPERSONEN | 125 |
| BIJLAGE II | GOEDE PRAKTIJKEN | 127 |
| BIJLAGE III | TABELLENBOEK BIJ INDIVIDUELE SPOOR | 157 |
| BIJLAGE IV | TABELLENBOEK BIJ COLLECTIEVE SPOOR | 163 |

0. SAMENVATTENDE CONCLUSIES

Met de ‘Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid’ beoogde de overheid om een bijdrage te leveren aan een hogere arbeidsparticipatie van oudere medewerkers. Tijdens de openstelling van deze regeling in de periode 2004-2010 is dan ook subsidie beschikbaar gesteld voor projecten die tot doel hadden om werknemers in staat te stellen om tot op latere leeftijd te blijven werken. Op deze subsidie konden zowel individuele arbeidsorganisaties als brancheorganisaties aanspraak maken. Tijdens haar openstelling heeft de regeling zich in een grote belangstelling kunnen verheugen. Dit heeft erin geresulteerd dat uiteindelijk bijna 400 projecten ondersteund zijn, waarvoor een subsidie van 16,5 miljoen euro beschikbaar is gesteld.

In deze rapportage wordt verslag gedaan van de eindevaluatie van de regeling. Hierin zijn ook de uitkomsten verwerkt van de tussentijdse evaluatie van de eerste twee tranches van de regeling, die vorig jaar is uitgevoerd. Deze eindevaluatie moet echter wel in samenhang worden gezien met andere producten die over de subsidieregeling zijn verschenen, namelijk in de eerste plaats de website www.leeftijdophetwerk.nl waarop onder meer een overzicht is opgenomen van de projecten en leerervaringen die daarmee zijn opgedaan. In de tweede plaats het zogenoemde boekje en de usb-stick ‘Een schatkist vol ervaring’, waarin de (project)resultaten van de Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid zijn opgenomen. Laatstgenoemde producten zijn tijdens de afsluitende bijeenkomst van de regeling in juni 2010 aangeboden aan deelnemende (branche)organisaties en andere geïnteresseerden.

Om zicht te krijgen op de resultaten en effecten van deze ondersteunde projecten is in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de voorliggende eindevaluatie uitgevoerd. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen de effecten en resultaten van projecten in het zogenoemde individuele en het

collectieve spoor. In het individuele spoor betreft het de ondersteunde projecten van individuele arbeidsorganisaties. In dit spoor zijn voor de evaluatie bijna 140 arbeidsorganisaties geraadpleegd. Het collectieve spoor heeft betrekking op de ondersteunde projecten van brancheorganisaties. In dit spoor zijn 75 brancheorganisaties en 200 leden uit hun achterban geraadpleegd.

Individuele spoor

Allereerst heeft de Stimuleringsregeling in het individuele spoor vooral arbeidsorganisaties aangetrokken waarvoor het project een eerste kennismaking vormde met leeftijdsbewust beleid. Daarbij hebben deze deelnemers projecten opgestart vanuit zowel ‘reactieve redenen’ (knelpunten ervaren) als ‘actieve redenen’ (doelen willen realiseren). Een belangrijke reactieve reden vormde de veroudering van het personeelsbestand, terwijl het verbeteren van de inzetbaarheid en motivatie van medewerkers het meest als actieve reden is aangevoerd.

Tijdens de feitelijke uitvoering van de projecten in het individuele spoor is vervolgens in bijna alle gevallen aandacht besteed aan het realiseren van ‘bewustwording en draagvlak voor leeftijdsbewust beleid’ binnen de organisatie. Ook is aandacht uitgegaan naar de thema’s ‘arbo en gezondheid’ en ‘mobiliteit’. Daarbij is de uitvoering van de projecten gedurende de regeling steeds beter verlopen. Vooral omdat het bij ‘latere’ projecten vaker is gelukt om intern draagvlak te realiseren onder de verschillende ‘geledingen’ van de organisatie. In het bijzonder het betrekken van de werknemers(vertegenwoordiging) is een belangrijke succesfactor geweest en het laten aansluiten van de gesubsidieerde projecten bij de organisatiestrategie en een doelgerichte (interne) communicatie.

De belangrijkste kernvraag van deze evaluatie is in hoeverre de projecten tijdens en na afloop van de projectperiode ook resultaten en effecten hebben opgeleverd. Om dit in beeld te brengen is een ‘ketenaanpak’ gehanteerd. Kenmerkend hiervan is dat verschillende typen effecten zijn gemeten die in de loop der tijd kunnen optreden.

In schema I hebben we de mate waarin dergelijke resultaten en effecten zijn opgetreden gevisualiseerd voor de projecten in het individuele spoor.

Schema 1 Effecten individuele spoor



Allereerst heeft het eerste orde effect betrekking op de directe opbrengsten die met de projecten zijn verkregen. In totaal hebben 135 van de 139 geraadpleegde arbeidsorganisaties aangegeven dat met het project resultaten zijn verkregen. Daarbij is het kenmerkende aan deze regeling dat zeer uiteenlopende projecten zijn ondersteund, waardoor ook verschillende typen opbrengsten zijn gegenereerd. Enerzijds hebben deze opbrengsten dan betrekking op concrete instrumenten en faciliteiten zoals loopscans, informatieproducten, scholingsfaciliteiten en dergelijke. Anderzijds op meer procesmatige resultaten, waaronder meer bewustwording en draagvlak binnen de organisatie voor leeftijdsbewust beleid of het introduceren van gesprekkencyclusen en coachingsactiviteiten voor (individuele) medewerkers in de organisatie.

Bij de tweede orde effecten gaat het om de gevolgen van de projecten voor het beleid van de organisatie. Een eerste voorwaarde om dergelijke effecten te verkrijgen is dat de projecten na afloop van de projecttermijn worden voortgezet. Bij 131 van de 135 arbeidsorganisaties blijkt hiervan sprake te zijn. Bovendien hebben de projectinitiatieven in de meeste gevallen ook geleid tot meer aandacht

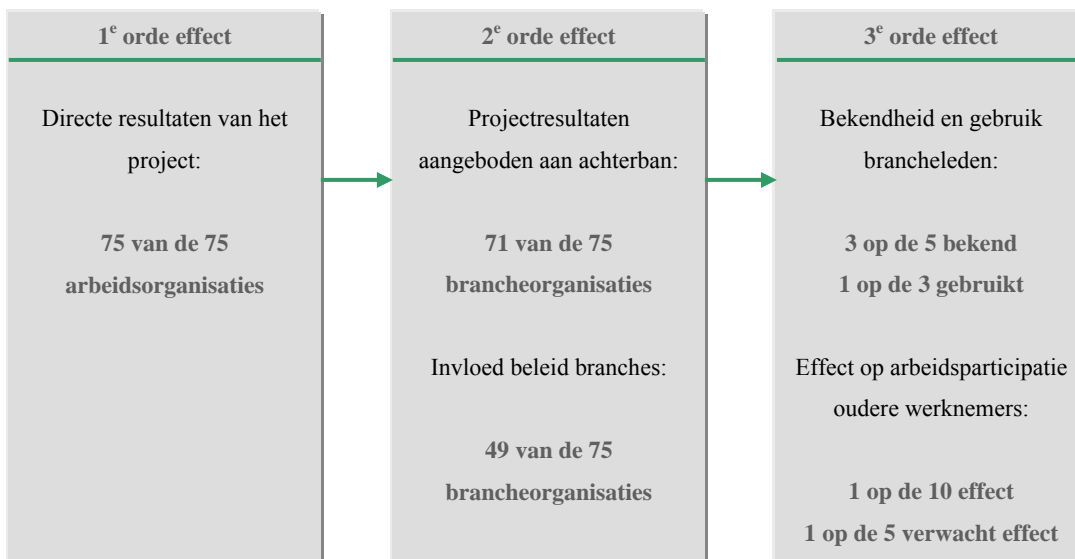
voor dit beleid en bij de helft van de deelnemende organisaties bijgedragen aan een verdere professionalisering van het personeelsbeleid. Ook blijkt dat leeftijdsbewust beleid in veel gevallen tot een vast agendapunt is geworden. Ten slotte zijn de projectresultaten bij vier op de vijf organisaties verankerd in het P&O-beleid.

Voor het derde orde effect – de bijdrage van de projectresultaten aan de arbeidsparticipatie van oudere medewerkers – geldt dat dit nog wat minder uitgekristalliseerd is dan de voorgaande typen effecten. Desondanks constateren nu al 51 van de 131 arbeidsorganisaties dat de arbeidsparticipatie van oudere werknemers in hun organisatie mede dankzij het project is toegenomen. Nog eens 29 van de 131 deelnemende arbeidsorganisaties verwachten dit effect op (korte) termijn. Het voornoemde effect op de arbeidsparticipatie komt in eerste instantie voort uit een veranderende ‘organisatiecultuur’, waarbij meer waardering en aandacht is gekomen voor oudere medewerkers. In tweede instantie zijn diverse belemmeringen weggenomen, waardoor voor oudere medewerkers betere mogelijkheden zijn ontstaan om langer door te blijven werken.

Collectieve spoor

Ook in het geval van het collectieve spoor hebben we voor de effectmeting een ketenaanpak gehanteerd. De effecten manifesteren zich echter volgens een ander pad, namelijk eerst bij de deelnemende brancheorganisaties en daarna – na verspreiding van de projectresultaten – eventueel bij hun leden. In schema II hebben we de mate waarin resultaten en effecten zijn opgetreden gevisualiseerd voor de projecten in het collectieve spoor.

Schema 2 Effecten collectieve spoor



Ook in het collectieve spoor heeft het eerste orde effect betrekking op de directe opbrengsten die met de projecten zijn verkregen. Uiteindelijk hebben alle geraadpleegde brancheorganisaties aangegeven dat ze met hun project één of meerdere resultaten hebben geboekt. Ook hier geldt dat het dan gaat om een palet aan zeer uiteenlopende opbrengsten zoals voorlichtingsactiviteiten/-materiaal, onderzoeksrapporten, (digitale) instrumenten en cursussen/workshops.

Het tweede orde effect heeft enerzijds betrekking op de inbedding van de projectresultaten in het beleid van de brancheorganisatie en anderzijds op het uitdragen van het ontwikkelde aanbod naar de achterban. In het laatste geval gaat het om bijvoorbeeld instrumenten en faciliteiten die tijdens de projectperiode (en eventueel daarna) ontwikkeld zijn voor leden uit de achterban. Het is vervolgens de bedoeling dat leden uit de achterban gebruik gaan maken van dit aanbod zodat zij hiervan baat kunnen hebben binnen hun eigen organisatie. Uiteindelijk hebben de ondersteunde projecten bij 49 van de 75 brancheorganisaties invloed gehad op hun beleid. Bijvoorbeeld door inbedding van projectresultaten in het reguliere

ondersteuningsaanbod voor de achterban. Daarnaast hebben 71 van de 75 brancheorganisaties hun projectresultaten uitgedragen naar hun achterban.

Ten slotte is geprobeerd om inzicht te krijgen in de derde orde effecten. Namelijk de effecten die bij de achterban zijn opgetreden als gevolg van het gebruik van instrumenten en faciliteiten die met het ondersteunde brancheproject zijn ontwikkeld. De uitkomsten hiervan zijn voornamelijk gebaseerd op een verdiepend onderzoek dat onder 200 brancheleden heeft plaatsgevonden. Hieruit blijkt dat gemiddeld 3 op de 5 brancheleden bekend is met het ontwikkelde aanbod vanuit het brancheproject. Bijna een derde van hen heeft hiervan inmiddels ook daadwerkelijk gebruikgemaakt. Bij deze brancheleden heeft dit tot effecten geleid zoals meer inzichten in de problemen en wensen van (oudere) medewerkers, gevolgen van de vergrijzing en de meerwaarde van oudere medewerkers. Bovendien heeft het gebruik van deze resultaten bij 1 op de 10 van deze brancheleden al een positief effect gehad op de arbeidsparticipatie van oudere werknemers en nog eens 1 op de 5 verwacht dat dit effect in de toekomst zal optreden.

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

In Nederland wordt steeds meer belang gehecht aan het verhogen van de *arbeidsparticipatie*. Ondanks dat de economische crisis een omslag op de arbeidsmarkt teweeg heeft gebracht met bedrijfssluitingen en ontslagrondes als gevolg, staat Nederland voor de langere termijn voor een aantal belangrijke uitdagingen. Mede door demografische ontwikkelingen, zoals de toenemende vergrijzing en ontgroening, dreigen zich op termijn fricties op de arbeidsmarkt voor te doen. Ook vanuit sociaal en maatschappelijk oogpunt wordt groot belang gehecht aan arbeidsparticipatie. Tegelijkertijd is het zo dat voor bepaalde doelgroepen nog kansen worden gezien voor vergroting van de arbeidsparticipatie. Dit geldt bijvoorbeeld voor oudere werknemers. Het belang hiervan is nog eens toegenomen met het voornemen om de AOW-leeftijd (geleidelijk) te verhogen naar 67 jaar.

Het bevorderen van een *leeftijdsbewust beleid* bij organisaties is één van de sporen waarmee tot een verhoging van de arbeidsparticipatie – en in het verlengde daarvan duurzame inzetbaarheid – kan worden gekomen. Zoals ook blijkt uit de naamgeving, heeft de overheid met de *Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid* getracht om leeftijdsbewust beleid bij organisaties te stimuleren. Gemakshalve spreken we in het navolgende kortweg van de ‘Stimuleringsregeling’. Via deze regeling konden in de afgelopen jaren individuele arbeidsorganisaties en brancheorganisaties financiële ondersteuning krijgen voor pilotprojecten op het gebied van leeftijdsbewust beleid.

Sinds de start in het najaar van 2004 hebben vanuit de regeling in totaal *zes tranches* plaatsgevonden. In de eerste vier tranches werden vooral projecten van individuele arbeidsorganisaties ondersteund. De laatste twee tranches zijn

uitsluitend opengesteld geweest voor brancheorganisaties. De Stimuleringsregeling zal met het beëindigen van de projecten uit de laatste tranche in 2010 aflopen. Bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid bestond dan ook behoefte aan inzicht in de *resultaten en effecten* van de projecten die met de regeling zijn ondersteund.

Op verzoek van het ministerie heeft Bureau Bartels in een eerder onderzoek de resultaten en effecten van projecten uit de eerste twee tranches in beeld gebracht¹. Deze uitkomsten zijn in dit rapport ‘integraal’ meegenomen. In deze rapportage doen we dan ook verslag van de opbrengsten van alle tijdvakken van de Stimuleringsregeling.

1.2 Doelstelling en thema's van het onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek was als volgt geformuleerd:

Welke typen projecten zijn vanuit de Stimuleringsregeling ondersteund en welke typen (branche)organisaties zijn hiermee bereikt? Welke resultaten en effecten zijn vervolgens behaald en welke bouwstenen levert de evaluatie op voor de bredere uitrol van de 'opbrengsten' van deze regeling?

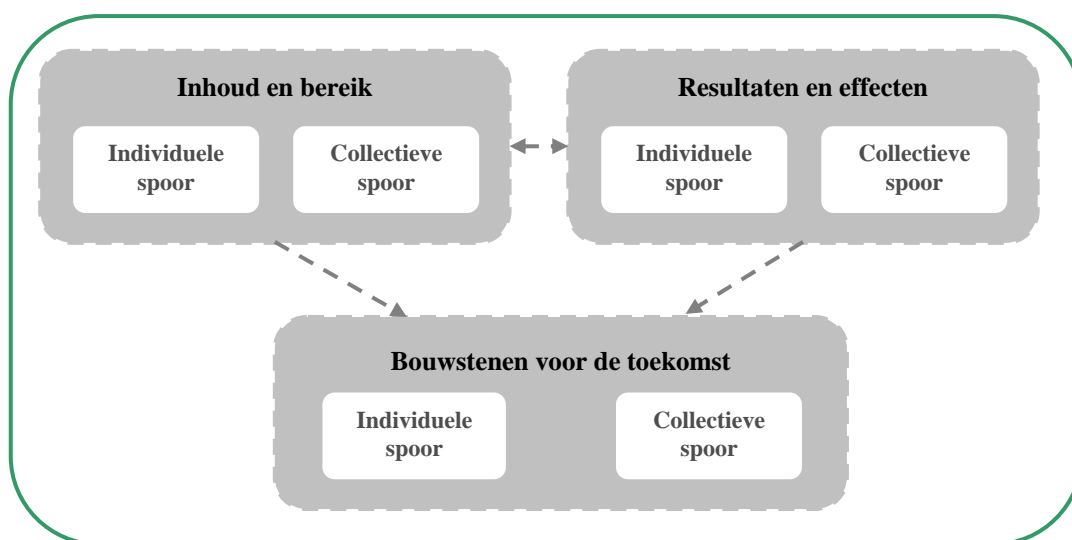
Uit de bovenstaande doelstelling blijkt dat het onderzoek zich heeft gericht op het verkrijgen van inzicht in een *drietal thema's*, namelijk:

- Inhoud en bereik.
- Resultaten en effecten.
- Bouwstenen voor de toekomst.

¹ Bureau Bartels, 'Omgaan met Vergrijzing', april 2009.

Om inzicht te krijgen in de voornoemde thema's zijn de projecten uit alle zes de tranches aan een analyse onderworpen. Daarbij is nader gedifferentieerd naar het '*individuele spoor*' en het '*collectieve spoor*', waarbij het respectievelijk gaat om projecten van individuele arbeidsorganisaties en brancheorganisaties. Organisaties die binnen één van deze 'sporen' projecten gehonoreerd hebben gekregen, noemen we in het navolgende '*deelnemers*'. In het onderstaande analyseschema zijn de onderzoeksthema's voor beide sporen in hun onderlinge samenhang weergegeven:

Schema 1.1 Analyse kader onderzoek Stimuleringsregeling leeftijdsbewust beleid



In het navolgende bespreken we kort hoe de thema's uit het analysekader zijn meegenomen in het onderzoek.

Bij het thema *inhoud en bereik* is bekeken welke typen projecten binnen beide sporen ondersteund zijn vanuit de Stimuleringsregeling. De regeling bood namelijk de mogelijkheid om een grote verscheidenheid aan typen projecten te ondersteunen. In het onderzoek is daarom ingegaan op de inhoud van de projecten. Daarnaast is aandacht besteed aan het bereik van de regeling door een analyse te maken van het aantal organisaties (en hun kenmerken) die een beroep hebben

gedaan op de Stimuleringsregeling.

Uiteraard is het verkrijgen van inzicht in de *resultaten en effecten* van de projecten bij deelnemers een belangrijk doel geweest. We hebben dan ook voor beide sporen veel aandacht besteed aan het in beeld brengen van de typen effecten die zich kunnen voordoen. Hierbij hebben we voor het individuele spoor ‘voortgeborduurd’ op de uitkomsten van de effectmeting die we eerder al voor de eerste twee tranches hebben uitgevoerd. Op deze wijze is geprobeerd om een zo volledig mogelijk beeld neer te zetten van de effecten onder deelnemers in het individuele spoor. In het collectieve spoor is tevens de achterban van een aantal brancheorganisaties geraadpleegd om te ‘toetsen’ in hoeverre resultaten van de projecten al bij hen bekend zijn of zelfs al (ten dele) worden toegepast.

Ten slotte is aandacht uitgegaan naar het formuleren van *‘bouwstenen voor de toekomst’*. Daarbij is het onze ambitie geweest om bouwstenen te genereren die mogelijkerwijs kunnen bijdragen aan een succesvolle uitrol van ‘producten’, kennis en ervaringen die met de Stimuleringsregeling zijn verkregen. Op verzoek van het ministerie is in dit licht ook een zestal *goede praktijken* uitgewerkt. Deze goede voorbeelden uit zowel het individuele als collectieve spoor zijn als een aparte bijlage bij deze rapportage opgenomen (zie bijlage II).

1.3 Onderzoeksaanpak en respons

In deze paragraaf zullen we achtereenvolgens ingaan op de aanpak van het onderzoek en toelichten hoeveel en welke typen deelnemers in het onderzoek betrokken zijn.

Onderzoeksaanpak

Het onderzoek heeft bestaan uit meerdere samenhangende onderzoeksactiviteiten die we in het navolgende zullen toelichten. In de eerste plaats is *deskresearch*

verricht. Hierbij is een reeks (digitale) documenten op het gebied van leeftijdsbewust beleid geraadpleegd, die aanvullend waren op het materiaal dat in het eerste onderzoek is bestudeerd. Daarnaast is de nodige informatie over de projecten uit beide sporen aan een analyse onderworpen. Voor een volledig overzicht van de bestudeerde bronnen verwijzen we graag naar de literatuurlijst.

Als een tweede onderzoeksactiviteit zijn *gesprekken met sleutelpersonen* gevoerd. Het gaat hierbij om personen die op een meer overall niveau betrokken zijn geweest bij de Stimuleringsregeling. In een aantal gevallen betrof het dan personen die al in het eerste onderzoek over het individuele spoor waren geraadpleegd. Het tweede gesprek met deze personen is dan ook vooral gebruikt om informatie te krijgen over de opzet en uitvoering van de projecten in het collectieve spoor. Daarnaast is het gesprek benut om zicht te krijgen op de actuele stand van zaken omtrent de projecten binnen het individuele spoor van de regeling. In bijlage I zijn de namen van de geraadpleegde sleutelpersonen opgenomen.

In de derde plaats is *veldwerk* verricht onder individuele arbeidsorganisaties en brancheorganisaties². Zoals gezegd, hebben we tijdens het vervolgonderzoek individuele arbeidsorganisaties geraadpleegd met projecten in de tranches 3 en 4 van de regeling. Hiermee konden we namelijk de uitkomsten uit ons vorige onderzoek van de eerste twee tranches complementeren. Binnen het collectieve spoor vormden de brancheorganisaties (en hun achterban) de doelgroep van dit onderzoek. Verreweg de meeste brancheprojecten die aan een analyse zijn onderworpen werden in de laatste twee tranches van de regeling ondersteund³.

² In dit rapport verstaan we onder brancheorganisaties overigens ook bedrijfstakorganisaties en O&O-fondsen.

³ In totaal hebben acht brancheorganisaties projecten uitgevoerd in tranche 2, 3 en 4. In tranche 1 werden geen brancheprojecten ondersteund.

Respons

Op basis van de registratie van het Agentschap SZW is voor beide sporen een steekproef getrokken. Projecten die niet in uitvoering zijn genomen of bij de eindafrekening een nulbeschikking hebben gekregen, zijn daarbij buiten beschouwing gelaten (zie voor de argumentatie ons vorige rapport over de eerste twee tranches). De maximale brutosteekproef die daaruit mogelijk bleek is in zijn geheel benaderd. Uit tabel 1.1 blijkt dat *ruim 210 deelnemers zijn geraadpleegd*. De netto-respons voor beide sporen kan als zeer hoog worden aangemerkt.

Tabel 1.1 Respons individuele en collectieve spoor

| Aspect | Individuele spoor | Collectieve spoor | Totaal |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|------------|
| Brutosteekproef | 175 | 88 | 263 |
| Contactpersoon niet bereikt | 14 | 9 | 23 |
| Contactpersoon niet meer werkzaam | 6 | 3 | 9 |
| Faillissement/deeltijd-ww/opgeheven | 6 | 1 | 7 |
| Nettosteekproef | 149 | 75 | 224 |
| Non-respons | 10 | 0 | 10 |
| Respons (absoluut) | 139 | 75 | 214 |
| Respons (relatief) | 93% | 100% | 96% |

In het individuele spoor zijn *bijna 140 individuele arbeidsorganisaties* geraadpleegd. Hierbij zijn vaak met meerdere personen gesprekken gevoerd om de effecten van de projecten zowel vanuit het perspectief van de werkgever als de werknemer te belichten. Het werkgeversperspectief is naar voren gekomen in gesprekken met de werkgever zelf, vertegenwoordigers van het management of van de afdeling P&O. In het navolgende spreken we wat dit type gesprekspartners betreft over de ‘*werkgevers*’. Ten aanzien van het werknemers-perspectief zijn interviews afgenomen met vertegenwoordigers en leden van de OR/PVT (hierna aangeduid met ‘*OR/PVT*’). Bij de raadpleging van werkgevers en OR/PVT-leden

hebben we ons bediend van telefonische interviews.

In het collectieve spoor zijn **75 brancheorganisaties** geraadpleegd waarbij steeds een gesprek is gevoerd met de projectleiders van de brancheprojecten. In de rest van dit rapport duiden we overigens dit type respondenten aan met '**projectleiders**'. Ook deze doelgroep is via een telefonische aanpak in de evaluatie betrokken. Daarnaast is bij een zestal deelnemende brancheorganisaties ook (een deel van) de achterban geraadpleegd. Dit om een beeld te krijgen van het bereik van de brancheprojecten en de effecten die de projecten bij de achterban teweegbrengen⁴. Verderop zal blijken dat het hierbij om een aanvullend inzicht over de tweede en derde orde effecten van brancheprojecten gaat. Per brancheorganisatie, waar een dergelijke verdieping heeft plaats gevonden, is in onderling overleg met de projectleider bepaald op welke wijze de achterban geraadpleegd kon worden (schriftelijk dan wel telefonisch). In de rest van deze rapportage spreken we bij deze respondenten kortweg over '**brancheleden**'. In schema IV.1 in bijlage IV is een schema opgenomen met het aantal waarnemingen voor elk van de zes branches.

Uit het voorgaande blijkt dat in beide sporen een **brede raadpleging** heeft plaatsgevonden onder de betrokkenen. De spreiding over de doelgroepen en typen respondenten daarbinnen is weergegeven in tabel 1.2.

⁴ Het gaat hierbij om (een deel van) de achterban van brancheorganisaties in de overige dienstverlening (2 maal), de zakelijke dienstverlening (2 maal), industrie en bouw.

Tabel 1.2 Aantal respondenten per spoor en type gesprekspartner

| Type respondent | Individuele spoor | Collectieve spoor | Totaal |
|-----------------|-------------------|-------------------|------------|
| Werkgevers | 139 | n.v.t. | 139 |
| OR/PVT-leden | 83 | n.v.t. | 83 |
| Projectleiders | n.v.t. | 75 | 75 |
| Brancheleden | n.v.t. | 211 | 211 |
| Totaal | 222 | 286 | 508 |

In totaal zijn *ruim 500 personen geraadpleegd* over de projecten van de Stimuleringsregeling. De navolgende uitkomsten zijn – tenzij anders aangegeven – gebaseerd op het aantal waarnemingen voor elk van de typen respondenten zoals weergegeven in tabel 1.2.

1.4 Leeswijzer

De opbouw van het rapport is verder als volgt. In eerste instantie zullen we in hoofdstuk 2 de Stimuleringsregeling in zijn perspectief plaatsen en beschouwen we een aantal kenmerken van de deelnemers en hun projecten. In hoofdstuk 3 staan vervolgens het doel en de uitvoering van de projecten centraal. Daarna zullen we in twee achtereenvolgende hoofdstukken ingaan op de effecten van de projecten in het individuele spoor (hoofdstuk 4) respectievelijk het collectieve spoor (hoofdstuk 5). Ten slotte sluiten we in hoofdstuk 6 het rapport af met de samenvattende conclusies en geformuleerde bouwstenen voor de toekomst.

Bij de presentatie van de uitkomsten maken we in de navolgende hoofdstukken steeds gebruik van tabellen waarin de totaalresultaten zijn weergegeven van de geraadpleegde doelgroepen. Ter aanvulling hierop zijn in de bijlagen tabellenboeken opgenomen voor beide sporen. Daarbij zijn in het tabellenboek voor het individuele spoor (bijlage III) de resultaten uitgesplitst naar de projecten uit de

verschillende tijdvakken van de Stimuleringsregeling. In het tabellenboek voor het collectieve spoor (bijlage IV) zijn de uitkomsten van de raadpleging onder de achterban van een achttal brancheorganisaties nader uitgewerkt.

2. DE STIMULERINGSREGELING IN PERSPECTIEF

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen we de Stimuleringsregeling in haar perspectief plaatsen. We presenteren hiervoor een aantal kenmerken van de regeling. In paragraaf 2.2 zullen we kort ingaan op de achtergrond en het doel van de Stimuleringsregeling. Daarna bezien we in paragraaf 2.3 de uitvoering van de regeling waarbij we ook aandacht besteden aan de thema's waarop organisaties projectvoorstellen konden indienen. Ten slotte sluiten we dit hoofdstuk met de kenmerken van de geraadpleegde deelnemers (paragraaf 2.4).

2.2 Achtergrond en doelstelling Stimuleringsregeling

Aan het begin van het nieuwe millennium vormde de geringe arbeidsparticipatie onder ouderen aanleiding voor het toenmalige kabinet om een *Taskforce Ouderen en Arbeid* in te stellen. In het eindadvies van deze taskforce zijn een groot aantal voorstellen gedaan om oudere werknemers langer aan het werk te houden. Eén van deze voorstellen was om *leeftijdsbewust beleid* binnen arbeidsorganisaties en branches te bevorderen⁵.

Het advies van de Taskforce is opgepakt door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en heeft geresulteerd in de *Stimuleringsregeling*. Vanuit deze regeling is subsidie toegekend aan projecten van (branche)organisaties die tot doel hadden om werknemers ook op latere leeftijd in staat te stellen om te blijven werken. Deze projecten zouden op termijn moeten bijdragen aan het voorkomen van uitval en daarmee een verhoging van de arbeidsparticipatie van oudere medewerkers. Daarbij konden we in ons eerdere onderzoek naar de resultaten en

⁵ Taskforce Ouderen en Arbeid, *'En ze werkten nog lang en gelukkig'*, december 2003.

effecten van de eerste twee tranches van de regeling vaststellen dat veel projecten niet alleen (of uitsluitend) op oudere medewerkers waren gericht, maar dat de aandacht gaandeweg is verschoven naar medewerkers in alle levensfasen.

Vanuit de Stimuleringsregeling zijn uiteindelijk langs twee sporen projecten ondersteund. Enerzijds zijn via het *individuele spoor* tijdens de eerste vier tranches van projecten gehonoreerd van individuele arbeidsorganisaties met een minimumgrens van dertig medewerkers. Anderzijds zijn via het *collectieve spoor* projecten van brancheorganisaties ondersteund. Hierbij konden deze branches tijdens de eerste vier tranches subsidie aanvragen namens één of meerdere kleine arbeidsorganisaties uit hun achterban die minder dan dertig werknemers hadden.

De laatste twee tranches van de regeling zijn uitsluitend opengesteld geweest voor collectieve projecten van brancheorganisaties. Tijdens deze laatste tijdvakken konden individuele arbeidsorganisaties dus geen projectvoorstellen meer indienen. Het ministerie beoogde namelijk om via de branches een zo groot mogelijk bereik van de regeling te realiseren. In dit opzicht zijn de brancheorganisaties gezien als een ‘doorgeefluik’ naar een grote groep (kleinere) arbeidsorganisaties.

Daarnaast had het ministerie ook als doel dat de *leerervaringen* vanuit de projecten van de regeling zouden worden verspreid. Aan de regeling is daarom destijds de voorwaarde verbonden dat de projectresultaten van beide sporen breder beschikbaar moesten komen. Op deze wijze zou de effectiviteit van de Stimuleringsregeling maximaal worden benut, omdat via een ‘olievlekwerking’ ook andere (branche)organisaties geprikkeld konden worden om een leeftijdsbewust beleid te gaan voeren. Daarbij konden de ervaringen van de deelnemers dan als voorbeeld dienen voor (toekomstige) maatregelen op het gebied van leeftijdsbewust beleid.

Om dit laatste *uitstralingseffect* te maximaliseren, heeft het ministerie zich inhoudelijk laten ondersteunen door de Human Capital Group en TNO Kwaliteit

van Leven. Deze organisaties hebben diverse ondersteunende activiteiten uitgevoerd, waaronder het maken van projectbeschrijvingen, het instellen van een helpdesk, het houden van voortgangs- en adviesgesprekken per individueel project en het organiseren van focusgroepsbijeenkomsten waarin deelnemers ervaringen deelden. Beide organisaties hebben ook veel aandacht besteed aan het instellen en onderhouden van de website www.leeftijdophetwerk.nl. Op deze website is onder meer informatie geplaatst over de projecten om andere organisaties te inspireren en stimuleren aan de slag te gaan met leeftijdsbewust beleid.

2.3 Uitvoering Stimuleringsregeling

Bezien we de uitvoering van de regeling dan stellen we vast dat de Stimuleringsregeling zich heeft kunnen verheugen in een *grote belangstelling* (zie tabel 2.1). In de zes tranches zijn *ruim 2.000 aanvragen* ingediend. Hierbij merken we op dat in de laatste twee tranches minder aanvragen zijn ingediend omdat deze uitsluitend openstonden voor projectvoorstellen van brancheorganisaties.

Tabel 2.1 Aantal ingediende en gehonoreerde projectvoorstellen Stimuleringsregeling per tranche

| Tijdvak | Jaar | Budget | Ingediende projectvoorstellen | Beschikte projectvoorstellen | Vastgestelde projectvoorstellen |
|------------------------|-----------|-----------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| 1 ^e tranche | 2004/2005 | 1,8 miljoen euro | 234 | 49 | 39 |
| 2 ^e tranche | 2005 | 2,7 miljoen euro | 539 | 72 | 58 |
| 3 ^e tranche | 2006 | 3,2 miljoen euro | 480 | 86 | 72 |
| 4 ^e tranche | 2006 | 3,7 miljoen euro | 615 | 103 | 79 |
| 5 ^e tranche | 2007 | 1,7 miljoen euro | 76 | 45 | 42 |
| 6 ^e tranche | 2008 | 3,4 miljoen euro | 97 | 89 | 81 |
| Totaal | | 16,5 miljoen € | 2.041 | 444 | 371 |

Bron: Agentschap SZW, juli 2010 (bewerking, tranche 6 stand van zaken juni 2010)

In de periode 2004-2010 is tijdens de zes tranches van de Stimuleringsregeling voor de projecten in totaal (afgerond) 16,5 miljoen euro gereserveerd. Daarbij is 11,4 miljoen euro beschikbaar gesteld voor de eerste vier tranches waarin individuele arbeidsorganisaties een project konden indienen. Daarnaast is 5,1 miljoen euro gereserveerd voor de laatste twee tranches die – zoals gezegd – alleen opgesteld waren voor projecten van brancheorganisaties. Overigens bedroeg in beide sporen het maximale subsidiebedrag 40.000 euro per project.

De ingediende projectvoorstellen zijn volgens het principe ‘wie het eerst komt, wie het eerst maalt’ beoordeeld op hun inhoudelijke en budgettaire opzet. Projecten die qua inhoud en kosten voldeden aan de voorwaarden kregen een positieve beschikking, totdat het budget uitgeput was. Op basis hiervan zijn 444 projectaanvragen gehonoreerd, een honoreringspercentage van 22%. Uiteindelijk hebben 49 projecten echter bij de afrekening van de subsidie te maken gehad met een ‘nulbeschikking’. Dit betekent dat zij geen subsidie uit de regeling hebben ontvangen. Daarnaast zijn nog eens 24 beschikte projecten om uiteenlopende redenen niet in uitvoering genomen. Het *feitelijke honoreringspercentage* dient hierdoor naar beneden bijgesteld te worden naar 18%.

Bovendien zitten in het voornoemde honoreringspercentage nog relatief veel deelnemers die te maken hebben gekregen met ‘kortingen’ op hun budget (en dus maar een deel van de beoogde subsidie kregen). Dit komt omdat vanuit het Agentschap SZW nauwgezet is getoetst of de uitgevoerde projectactiviteiten ook precies overeenkwamen met de beoogde activiteiten in de gesubsidieerde projectaanvraag. Omdat de projecten echter in de praktijk vaak een ‘experimenteel’ karakter hadden, zijn deze activiteiten niet altijd ‘avant la lettre’ uitgevoerd wat kortingen op de subsidie teweeg heeft gebracht. In de Stimuleringsregeling is dan ook sprake geweest van een *onderuitputting* door het uitvallen van projecten en de kortingen die op de gereserveerde subsidies zijn toegepast. Door de lagere subsidiebedragen die gemiddeld genomen uitgekeerd zijn aan de deelnemers moet

de impact van de regeling – tenminste in financiële steun uitgedrukt – in zekere zin worden gerelativeerd. Evenals in ons vorige rapport spreken we om die reden dan ook niet van de impact van de regeling maar over de ‘impact van de projecten’.

Thema’s projectvoorstellen individuele spoor

In het individuele spoor moesten de projecten die voor ondersteuning in aanmerking kwamen, bijdragen aan een hogere arbeidsparticipatie binnen de eigen organisatie. Tijdens tranches die openstonden voor individuele arbeidsorganisaties konden deze organisaties verschillende *typen projecten* indienen, namelijk:

- A. projecten die gericht waren op beeldvorming, bewustwording, agendasetting en voorlichting.
- B. projecten die betrekking hadden op aanpassing, ontwikkeling of implementatie van beleidsinstrumenten.
- C. projecten die gericht waren op een aanpassing, ontwikkeling of implementatie van beleidsinstrumenten met betrekking tot motivatie, betrokkenheid, competenties of gezondheid.

Uit de bovenstaande typologie kan worden afgeleid dat vanuit de regeling zowel interne processen om te komen tot een leeftijdsbewust beleid als het ontwikkelen van concrete eindproducten (instrumenten) die daaraan bijdragen, zijn ondersteund.

Hierbij konden tijdens de eerste twee tranches individuele arbeidsorganisaties projecten indienen op de voornoemde thema’s A en B. Terwijl tijdens de laatste twee tranches uitsluitend projecten konden worden ingediend op thema C. Het ging dan om projecten gericht op het bevorderen dan wel verbeteren van *duurzame inzetbaarheid*. Deze projecten moesten zich bovendien in het bijzonder richten op ten minste één van de volgende onderwerpen: motivatie; betrokkenheid; competenties of gezondheid.

Uit het voorgaande blijkt dat in het individuele spoor van de Stimuleringsregeling een ‘verschuiving’ heeft plaatsgevonden ten aanzien van de thema’s waarop projecten konden worden ingediend. De eerste twee tranches boden namelijk de mogelijkheid om een ‘breed scala’ aan projecten in te dienen. Terwijl de laatste tranches uitsluitend openstonden voor projecten die waren gericht op één of meerdere vooraf vastgestelde thema’s.

Thema’s projectvoorstellen collectieve spoor

De laatste twee tranches van de Stimuleringsregeling zijn uitsluitend opengesteld geweest voor projecten van brancheorganisaties. Eerder is al naar voren gekomen dat dit is gedaan om uitstralingseffecten te realiseren naar zoveel mogelijk (ook kleinere) organisaties. In deze optiek moesten brancheorganisaties met hun projecten als ‘doorgeefluik’ fungeren naar hun achterban. Brancheorganisaties konden tijdens de laatste tranches dan ook alleen projecten indienen op de volgende onderwerpen:

- A. projecten gericht op het vergroten van bewustwording van organisaties binnen branches over leeftijdsbewust beleid.
- B. projecten gericht op het uitwisselen van ervaringen, kennis en informatie tussen organisaties binnen branches.
- C. projecten gericht op het stimuleren of faciliteren van het gebruik door branches van ontwikkelde instrumenten voor een leeftijdsbewust beleid.
- D. projecten in relatie tot leeftijdsbewust beleid op één van de volgende onderwerpen:
 - communicatie en voorlichting;
 - eigen verantwoordelijkheid werknemers;
 - ontzietmaatregelen;
 - taak- en functieroulatie;
 - permanente ontwikkeling van lager opgeleide werknemers;
 - instrumenten voor kleinere bedrijven.

Uit de bovenstaande typologie blijkt dat voor het collectieve spoor met de regeling – evenals bij het individuele spoor – zowel interne processen om te komen tot een leeftijdsbewust beleid bij de brancheorganisatie (en haar achterban) als het ontwikkelen van concrete eindproducten die daaraan bijdragen, zijn ondersteund. Het ging om projecten die gericht waren op het verspreiden of verder bevorderen van beleidsinstrumenten die bijdragen aan het verhogen van de duurzame inzetbaarheid van werknemers.

Brancheorganisaties konden hiervoor tijdens de vijfde tranche projecten indienen op de voornoemde thema's A, B en C. Terwijl in de laatste tranche uitsluitend projecten konden worden ingediend op thema D. Hieruit blijkt dat ook in het collectieve spoor sprake is geweest van een '*verschuiving*' ten aanzien van de thema's waarop projecten konden worden ingediend. Hoewel in de vijfde tranche namelijk de mogelijkheid bestond om een 'breed scala' aan projecten in te dienen, stond de laatste tranche alleen open voor projecten gericht op ten minste één van de vooraf vastgestelde thema's.

2.4 Kenmerken geraadpleegde deelnemers

Tot slot van dit hoofdstuk presenteren we enkele kenmerken van de deelnemers uit beide sporen die in het kader van dit onderzoek zijn geraadpleegd. Het gaat daarbij achtereenvolgens om een spreiding over sector en grootteklasse.

Spreiding naar sector

In beide sporen is een *grote verscheidenheid aan (branche)organisaties* geraadpleegd die vanuit de regeling projecten hebben uitgevoerd. Hierbij merken we op dat deze spreiding van de geraadpleegde deelnemers naar sector een goede afspiegeling vormt van de totale deelnemende populatie aan de regeling.

In beide sporen valt het grote aandeel deelnemers uit de dienstverlening op (zie tabel 2.2). Met name de ‘overige dienstverlening’ is sterk vertegenwoordigd. Het gaat dan om (branche)organisaties op het gebied van onder meer zorg en welzijn, onderwijs en overheid. Daarnaast is ongeveer een kwart van de projecten uitgevoerd door deelnemers uit de typisch ‘zware’ sectoren: de industrie en bouwnijverheid. Ook is met de regeling ondersteuning gegeven aan projecten in de sectoren ‘handel en horeca’, ‘vervoer en communicatie’ en – in het collectieve spoor – de ‘landbouw en visserij’.

Tabel 2.2 Spreiding individuele en collectieve spoor naar sector

| Sector | Individuele spoor (N=139) | Collectieve spoor (N=75) | Totaal (N=214) |
|---------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------|
| Landbouw en visserij | 0% | 9% | 3% |
| Industrie | 18% | 18% | 18% |
| Bouwnijverheid | 6% | 11% | 8% |
| Handel en horeca | 9% | 11% | 10% |
| Vervoer en communicatie | 5% | 5% | 5% |
| Zakelijke dienstverlening | 17% | 15% | 16% |
| Overige dienstverlening | 45% | 31% | 40% |
| Totaal | 100% | 100% | 100% |

Spreiding naar grootteklasse

Behalve de spreiding naar sector is specifiek voor het individuele spoor nog gekeken naar de verdeling naar grootteklasse van het personeelsbestand. Uit tabel 2.3 blijkt dat bijna de helft van deze deelnemers – in de Europese definitie⁶ – als midden- en kleinbedrijf kan worden aangemerkt. De andere helft bestaat uit (hele) grote organisaties.

⁶ Onder een MKB verstaat de Europese Commissie een arbeidsorganisatie die minder dan 250 medewerkers heeft.

Tabel 2.3 Spreiding individuele spoor over grootteklasse⁷

| Grootteklasse | Individuele spoor (N=139) |
|---------------------------|---------------------------|
| 30-249 werknemers | 47% |
| 250-999 werknemers | 31% |
| ≥1.000 of meer werknemers | 22% |
| Totaal | 100% |

Ten slotte merken we op dat bij de presentatie van de uitkomsten van de deelnemers in de navolgende hoofdstukken steeds nader is bekeken in hoeverre zich op basis van kenmerken als sector en grootteklasse tussen deelnemers eventuele verschillen voordoen in de uitkomsten. In de meeste gevallen bleken deze kenmerken echter geen wezenlijke invloed te hebben op de uitkomsten. Op de enkele plekken waar dit wel het geval is, hebben we deze verschillen uiteraard nader toegelicht.

⁷ Bij de tabel merken we op dat een ondergrens van ten minste 30 werknemers is gehanteerd. Tijdens de openstelling van de Stimuleringsregeling konden individuele arbeidorganisaties met minder dan 30 medewerkers namelijk alleen via de brancheorganisaties worden vertegenwoordigd.

3. DOELSTELLING EN UITVOERING VAN DE PROJECTEN

3.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk zijn de kenmerken van de regeling en deelnemende (branche)organisaties uiteengezet. In het navolgende zullen we specifiek ingaan op de projecten die de geraadpleegde deelnemers hebben uitgevoerd. In paragraaf 3.2 beginnen we allereerst met het uiteenzetten van een aantal belangrijke beelden over de projecten. Daarna kijken we in paragraaf 3.3 naar het ‘vertrekpunt’ waar vanuit deelnemers projecten hebben opgestart. In paragraaf 3.4 presenteren we vervolgens een typologie van de projecten. Ten slotte geven we in paragraaf 3.5 het oordeel weer van de respondenten over de uitvoering en het belang van de projecten.

3.2 Algemene beelden

In deze paragraaf zullen we een aantal algemene kenmerken van de projecten in de Stimuleringsregeling uiteenzetten. Deze kenmerken zijn gebaseerd op de raadpleging onder deelnemers en gesprekken met sleutelpersonen die betrokken zijn geweest bij de opzet en uitvoering van de Stimuleringsregeling. De onderstaande kenmerken zijn van belang om de uitkomsten van de projecten in een juiste context te plaatsen. Voor een deel zijn deze ‘beelden’ ook al in de rapportage over de eerste twee tranches aan de orde gekomen. Op een aantal punten zijn echter vanuit deze studie aanvullingen gegeven.

- Op het gebied van leeftijdsbewust beleid heeft een *grote variatie* aan (branche)organisaties projecten uitgevoerd. Daarbij vormen de achtergrond en de wijze waarop projecten zijn aangestuurd een grote verscheidenheid. Bovendien hebben organisaties een grote diversiteit aan projecten neergezet. Dit betekent dan ook dat van een ‘ideaaltypisch’ project geen sprake is.

- Ondanks deze variatie kan wel een zekere ordening worden aangebracht in de *vertreksituaties* en *routes* die deelnemers hebben doorlopen. De deelnemende (branche)organisaties hebben namelijk ‘grosso modo’ ingezet op één of meerdere van de volgende beleidstypen:

- Ouderenbeleid
- Levensfasebewustbeleid
- Beleid voor alle medewerkers (ongeacht leeftijd of levensfasen)

Tijdens de deelname aan de regeling zijn met name tijdens de eerste tranches veel deelnemers zoekende geweest naar het beleidstype dat het beste zou passen binnen de eigen organisatie. In latere tranches is dit minder het geval geweest en zijn meer deelnemers zich vanaf de start van het project blijven richten op één of meerdere van de bovengenoemde beleidstypen.

- De organisaties die gaandeweg hun project van koers veranderden doorliepen *verschillende routes*. Zo hebben deelnemers die met ‘sec’ ouderenbeleid van start gingen tijdens het project de overstap gemaakt naar een levensfasebewustbeleid of beleid voor alle werknemers (ongeacht leeftijd of levensfasen). Zij merkten bijvoorbeeld dat maatregelen voor uitsluitend oudere werknemers stigmatiserend waren en ongelijkheid in de hand werkten. Bovendien ontstond bij een deel van hen het besef dat een meer preventieve aanpak wenselijk kon zijn: om werknemers tot op latere leeftijd fit, gezond en gemotiveerd – en daarmee inzetbaar – te houden, dan een bredere aanpak dan alleen ouderenbeleid nodig. Ook het omgekeerde kwam echter voor, waarbij deelnemers eerst een beleid hadden ontwikkeld voor alle werknemers en later tot het inzicht kwamen dat het wenselijk was om (op bepaalde aspecten) een specifiek beleid neer te zetten voor bepaalde levensfasen en/of oudere werknemers.
- Overigens kan worden gesteld dat zowel ‘*voorlopers*’ als ‘*niet-voorlopers*’ hebben deelgenomen aan de Stimuleringsregeling. Bij voorlopers gaat het om (branche)organisaties met een goed ontwikkelde P-functie die continu op zoek zijn naar verbeteringen en vernieuwingen om hun (leeftijdsbewust) beleid op

een (nog) hoger plan te brengen. Daarnaast behoren tot de deelnemers ook (branche)organisaties die zichzelf niet als ‘voorloper’ beschouwen. De Stimuleringsregeling verlaagde voor hen de drempel om bewustwording en draagvlak te realiseren op het gebied van leeftijdsbewust beleid. In het verlengde hiervan hebben zij met ondersteuning vanuit de regeling ook onderzocht welke mogelijkheden leeftijdsbewust beleid bood voor het beleid binnen de eigen organisatie dan wel – in het collectieve spoor – voor de betreffende achterban.

- Hierbij stellen we vast dat sommige projecten voortkwamen uit de interesse en het enthousiasme van een *enkel individu* binnen de (branche)organisatie. Dit betekende dan dat vaak in de aanvangsfase van het project veel tijd en energie is gestoken in het verkrijgen van een breder, intern draagvlak voor het project. Mede hierdoor is het veelvuldig voorgekomen dat niet alle voorziene projectactiviteiten tijdig – dat wil zeggen binnen de subsidietermijn van maximaal twaalf maanden – konden worden uitgevoerd.
- Indien we de effectiviteit van de projecten in ogenschouw nemen, kan worden opgemerkt dat de invloed van de projecten voor de meeste gesprekspartners moeilijk is *te ‘isoleren’ van andere invloeden* op de inzetbaarheid van (oudere) medewerkers. Dit maakt dat één-op-één relaties tussen het gesubsidieerde project en ontwikkelingen bij de betreffende organisatie of achterban van een brancheorganisatie soms lastig te duiden waren. Zo vormden projecten veelal onderdeel van een breder strategisch beleid van de betreffende (branche)organisatie en speelden ook andere ontwikkelingen een rol die een ‘dempende’ of juist versterkende werking hadden op de (potentiële) effecten van de projecten. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan fusies en overnames, reorganisaties, cao-maatregelen of belangrijke wijzigingen in een sector.
- In het verlengde hiervan heeft de *economische crisis* in bepaalde sectoren een (tijdelijke) invloed gehad op de effecten van de projecten. Met name in de industrie, zakelijke dienstverlening en handel en horeca hebben relatief veel

deelnemers aangegeven dat ze de afgelopen tijd vooral bezig zijn geweest om de crisis door te komen. Dit betekent dat de aandacht voor leeftijdsbewust beleid bij hen vaak (tijdelijk) naar de achtergrond is verschoven.

- Ook het voornemen om geleidelijk de *AOW-leeftijd* te verhogen heeft bij sommige deelnemers een effect gehad op het gebruik van projectresultaten. Het voornemen dat werknemers in de toekomst langer zullen moeten doorwerken heeft namelijk de attentiewaarde bij een aantal (branche)organisaties verhoogd om (extra) aandacht te besteden aan leeftijdsbewust beleid. Daarbij zijn zij vooral gespitst op maatregelen die medewerkers in staat stellen om op een gezonde en duurzame wijze inzetbaar te blijven tot de pensioensgerechtigde leeftijd.
- Ten slotte merken we op dat mocht *verhoging* van de *arbeidsparticipatie* van oudere medewerkers al een doel van de projecten zijn geweest, hierbij kan worden aangetekend dat dit als een (mogelijk) langetermijneffect moet worden beschouwd. Voor zichtbare effecten op de arbeidsparticipatie is het – enkele jaren na afloop van de formele projectperiode – meestal *te vroeg*. Bij dit punt zullen we in de volgende hoofdstukken uitgebreider stilstaan.

3.3 Achtergrond en aanleiding projecten

In het voorgaande hebben we de context van de Stimuleringsregeling in beeld gebracht. We zullen nu verder ingaan op de projecten die ondersteund zijn vanuit de regeling. In eerste instantie zullen we kijken naar de vertreksituatie en redenen van de deelnemers bij de start van hun project.

Vertreksituatie projecten

Uit tabel 3.1 blijkt dat een belangrijk resultaat van de regeling is dat (branche)organisaties bereikt zijn die voorheen nog niet of nauwelijks actief waren met leeftijdsbewust beleid.

Tabel 3.1 Vertreksituatie projecten in het individuele en collectieve spoor

| Vertreksituatie | Individuele spoor (N=139) | Collectieve spoor (N=75) | Totaal (N=214) |
|-------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Eerste LBB-project | 49% | 41% | 46% |
| LBB aandacht enkele personen | 26% | 27% | 26% |
| Concrete voorbereidingen LBB | 12% | 8% | 11% |
| Structurele aandacht voor LBB | 11% | 23% | 15% |
| Weet niet/geen oordeel | 2% | 1% | 2% |
| Totaal | 100% | 100% | 100% |

Voor bijna de helft van de deelnemers vormde het project de allereerste kennismaking op dit terrein. Nog eens ruim een kwart geeft aan dat slechts één of enkele personen binnen de organisatie zich op het onderwerp aan het oriënteren waren. Dit sluit aan bij het beoogde doel van de regeling, namelijk om zoveel mogelijk pilotprojecten te ondersteunen die (branche)organisaties stimuleren aan de slag te gaan met leeftijdsbewust beleid.

Initiatiefnemers

Bij deelnemers in beide sporen is ook bekeken wie het initiatief tot het project heeft genomen. Hieruit blijkt dat het initiatief bij deelnemers in het *individuele spoor* meestal is genomen vanuit de P&O-afdeling; bij tweederde van de geraadpleegde arbeidsorganisaties was dit het geval.

In de voorgaande paragraaf zagen we dat het vooral voor deze P&O-ers niet altijd eenvoudig is gebleken om voldoende draagvlak en betrokkenheid voor het project te realiseren binnen de eigen organisatie. Dit lag enigszins eenvoudiger bij circa een kwart van de deelnemers (met name kleinere arbeidsorganisaties) waar de werkgever het initiatief had genomen. Het project paste dan vrijwel ‘automatisch’ in de (langetermijn) strategie van de organisatie. Overigens is bij een minderheid

het initiatief tot stand gekomen vanuit de werknemers(vertegenwoordiging) of op aanraden van een externe adviseur.

Indien we kijken naar het *collectieve spoor* blijkt dat meestal tot het project is besloten vanuit het bestuur van de brancheorganisatie. In enkele gevallen kwam het initiatief rechtstreeks voort uit de cao-overleggen met sociale partners waaruit was gebleken dat in de branche behoefte bestond aan (extra) aandacht en maatregelen voor leeftijdsbewust beleid. Ook hier merken we overigens op dat als het initiatief niet vanuit het bestuur kwam, initiatiefnemers in eerste instantie voldoende interne betrokkenheid van dit gremium nodig hadden alvorens ze het project konden opzetten (en uitdragen) naar de achterban.

Redenen voor het project

Aan de respondenten van beide sporen hebben we gevraagd wat de belangrijkste aanleidingen vormden voor het project waarvoor ondersteuning is verkregen. Tabel 3.2 laat zien dat zowel *reactieve redenen* (bepaalde knelpunten ervaren) en *actieve redenen* (bepaalde doelen willen realiseren) aanleiding vormden om de projecten op het gebied van leeftijdsbewust beleid te initiëren.

Tabel 3.2 Redenen voor start projecten in het individuele en collectieve spoor

| Redenen | Individuele spoor (N=139) | Collectieve spoor (N=75) | Totaal (N=214) |
|--|---------------------------|--------------------------|----------------|
| Reactief | | | |
| Veroudering personeelsbestand | 67% | 63% | 65% |
| Problemen werving personeel | 22% | 33% | 27% |
| Verlies kennis en ervaring | 18% | 13% | 16% |
| Hoog ziekteverzuim | 15% | 0% | 10% |
| Potentiële uitval medewerkers | 12% | 11% | 12% |
| Actief | | | |
| Inzetbaarheid en motivatie verbeteren | 51% | 21% | 41% |
| Personeelsbeleid op hoger plan brengen | 22% | 41% | 29% |
| Gezonde werkomgeving en leefstijl | 22% | 16% | 20% |
| Beter benutten oudere medewerkers | 14% | 8% | 12% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

In het navolgende zullen we voor zowel het individuele en collectieve spoor nader ingaan op de beweegredenen om een project te starten.

Aanleiding opstarten projecten individuele spoor

Allereerst waren in het individuele spoor de veroudering van het personeelsbestand en het willen verbeteren van de inzetbaarheid en motivatie van (oudere) medewerkers de meest voorkomende redenen om een project op te starten. Respectievelijk tweederde en de helft van alle geraadpleegde werkgevers uit het individuele spoor brachten deze initiële beweegredenen voor het project naar voren. Daarbij merken we op dat met name in de eerste twee tranches de veroudering van het personeelsbestand de belangrijkste aanleiding vormde om een project op te starten. Terwijl in latere tranches ook steeds meer projecten zijn opgestart om de inzetbaarheid en motivatie van alle medewerkers (en dus niet

alleen ouderen) te verbeteren⁸.

Overigens wilden initiatiefnemers in het individuele spoor in veel gevallen een koppeling maken met (verwachte) maatschappelijke, technologische en organisatorische ontwikkelingen die andere eisen zouden stellen aan de benodigde competenties en vaardigheden van medewerkers. Zij beoogden om met het project een betere aansluiting bij deze veranderende eisen te realiseren, zodat een duurzame inzetbaarheid van het personeel kon worden gegarandeerd.

Ook vormde bij het realiseren van inzetbaarheid een gezonde werkomgeving en leefstijl van medewerkers een belangrijk uitgangspunt voor bijna een kwart van de deelnemers. Deze organisaties wilden de arbeidsomstandigheden en vitaliteit van hun personeelsbestand verbeteren en de uitval door ziekte of arbeidsongeschiktheid reduceren. Ten slotte vormden wervingsproblemen op de arbeidsmarkt voor eveneens een kwart van de deelnemers een belangrijke stimulans om de inzetbaarheid en motivatie van medewerkers te verbeteren.

Aanleiding projecten collectieve spoor

In het collectieve spoor vormde de veroudering van het personeelsbestand in verschillende branches eveneens de belangrijkste reactieve reden om projecten op te starten. In het verlengde daarvan verwachtte men ook problemen met de werving van personeel door vergrijzing en ontgroening. In dit kader hebben relatief veel brancheorganisaties dan ook als actieve reden opgegeven dat zij de ambitie hadden om de inzetbaarheid en motivatie van medewerkers in hun branche te verbeteren door onder meer bij hun achterban het personeelsbeleid op een hoger plan te brengen.

Hiervoor zagen we al dat in het collectieve spoor sprake is geweest van verschillende *‘vertreksituaties’ van brancheorganisaties*. Zo was ongeveer

⁸ Dit blijkt uit tabel 1 in bijlage III.

eenderde van de brancheorganisaties al bezig met (voorbereidingen op) leeftijdsbewust beleid. Terwijl tweederde van de brancheorganisaties op het onderwerp nog helemaal geen (structurele) activiteiten had ontplooid. Logischerwijs doen zich dan ook tussen de ‘ervaren’ en ‘onervaren’ brancheorganisaties verschillen voor in de redenen voor het project.

De brancheorganisaties die nog in zijn geheel geen activiteiten hadden ontwikkeld, moesten namelijk eerst zicht zien te krijgen op de mogelijke gevolgen van de vergrijzing in hun branche en hoe hierop – met leeftijdsbewust beleid – het beste geanticipeerd kon worden. Terwijl brancheorganisaties die al aan de gang waren met leeftijdsbewust beleid vaak al een beter idee hiervan hadden en met het project direct aan de slag wilden met het (door)ontwikkelen van beleid en instrumenten voor hun achterban. Ook wilden zij vanuit het project hun achterban nog meer informeren over leeftijdsbewust beleid en de branche-instrumenten die daarvoor (op termijn) beschikbaar zouden komen.

Nu we in het voorgaande de vertreksituatie van de deelnemers tijdens de start van hun project in beeld hebben gebracht, zullen we in de navolgende paragraaf ingaan op de typen projecten die ondersteuning hebben gekregen vanuit de regeling.

3.4 Typologie projecten

Aan de deelnemende (branche)organisaties is gevraagd op welk thema of welke thema’s hun project betrekking had. Hierbij is aangesloten bij de typologie, zoals die op de website van de Stimuleringsregeling is gehanteerd⁹.

Uit tabel 3.3 blijkt dat de deelnemers vrijwel allemaal aandacht hebben besteed aan het realiseren van bewustwording en draagvlak op het gebied van leeftijdsbewust

⁹ Alleen het thema ‘HR-beleid’ dat ook door TNO wordt vermeld, is buiten beschouwing gelaten.

beleid. Bijna de helft van de organisaties heeft ook ingezet op het thema arbo en gezondheid. Daarnaast heeft ruim eenderde van de organisaties zich tevens op de (interne) mobiliteit van medewerkers gericht.

Tabel 3.3 Centrale thema's projecten in het individuele en collectieve spoor

| Thema's | Individuele spoor (N=139) | Collectieve spoor (N=75) | Totaal (N=214) |
|----------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------|
| Bewustwording en draagvlak | 93% | 96% | 94% |
| Arbo en gezondheid | 47% | 25% | 39% |
| Mobiliteit | 37% | 37% | 37% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

Hierbij merken we overigens op dat zich bij de themakeuze geen aanzienlijke verschillen hebben voorgedaan naar sector en grootteklasse. Wel is gebleken dat gedurende de regeling meer deelnemers zich gingen bezighouden met de thema's 'arbo en gezondheid' en 'mobiliteit'¹⁰. Dit sluit aan bij de bevindingen in het vorige hoofdstuk dat (branche)organisaties in latere tranches van de regeling uitsluitend projectvoorstellen konden indienen op vooraf vastgestelde onderwerpen. Een deel van deze onderwerpen sloot duidelijk aan bij de voornoemde thema's¹¹.

In het navolgende zullen we voor beide sporen nader inzoomen op de centrale thema's om te bezien hoe deelnemers hieraan tijdens de (formele) projectperiode invulling hebben gegeven.

Thema's projecten individuele spoor

In het individuele spoor blijkt allereerst uit de toelichting van de geraadpleegde respondenten dat aan het *realiseren van bewustwording en draagvlak* op het

¹⁰ Dit blijkt voor het individuele spoor uit tabel 2 in bijlage III.

¹¹ Vastgestelde onderwerpen die hierop aansloten waren voor het individuele spoor bijvoorbeeld 'competenties' en 'gezondheid'. In het collectieve spoor ging het onder meer om 'taak- en functieroulatie' en 'permanente ontwikkeling van lager opgeleiden'.

gebied van leeftijdsbewust beleid onder meer aandacht is besteed door informatie te verzamelen over de ondersteuningsbehoeften en wensen van (oudere) medewerkers. Daartoe zijn veelal interviews, enquêtes en gesprekkencycli georganiseerd. Mede op basis van de uitkomsten hiervan zijn vervolgens vaak bijeenkomsten, workshops en cursussen opgezet om de verschillende geledingen binnen de eigen organisatie voor te lichten over het belang en de meerwaarde van leeftijdsbewust beleid.

Bij de projectactiviteiten op het thema '*arbo en gezondheid*' heeft het vitaal en gezond houden van (oudere) medewerkers voorop gestaan. Hierbij hebben deelnemers verschillende (preventieve) maatregelen genomen, zoals de introductie van hulpmiddelen, aanpassingen in de werkomgeving, veiligheidsmaatregelen en externe begeleiding vanuit verzuimpreventie- en arbodiensten. Ook is getracht om de deelname van medewerkers aan sport- en gezondheidsactiviteiten te bevorderen door hen faciliteiten aan te bieden.

Ten slotte zijn ook verschillende activiteiten op het thema '*mobiliteit*' ontplooid. In deelnemende organisaties zijn bijvoorbeeld interne mobiliteitscentra opgezet, (digitale) loopscans ontwikkeld en scholingsactiviteiten ontplooid om de doorstroming van medewerkers naar functies binnen en/of buiten de organisatie mogelijk te maken.

Thema's projecten collectieve spoor

Indien we vervolgens kijken hoe in het collectieve spoor invulling is gegeven aan de verschillende thema's dan blijkt dat deelnemers hebben ingezet op het realiseren van bewustwording en draagvlak onder de achterban. Hieraan is bijvoorbeeld invulling gegeven via het organiseren van (regionale) bijeenkomsten, workshops en bedrijfsbezoeken. Ook is informatie op de website van brancheorganisaties geplaatst en zijn brochures verzonden aan de achterban.

Daarnaast hebben sommige deelnemers aangegeven dat ze (eerst) intern binnen de eigen brancheorganisatie bewustwording en draagvlak wilden realiseren voor leeftijdsbewust beleid door onderzoek te doen naar het belang van (en de mogelijkheden voor) leeftijdsbewust beleid in de branche. Dit betreft overigens vooral de brancheorganisaties waar het initiatief voor het project niet vanuit het bestuur is genomen (en dus nog draagvlak/betrokkenheid vanuit dit gremium moest worden gerealiseerd). Hierbij is dan ook specifiek gekeken naar de kansen en mogelijkheden om projecten op het gebied van leeftijdsbewust beleid integraal op te nemen in een breder branchebeleid.

Aan het thema '*arbo en gezondheid*' is in het collectieve spoor aandacht besteed door onderzoek te doen naar maatregelen die bijdragen aan een blijvende inzetbaarheid van medewerkers. In het verlengde hiervan zijn instrumenten ontwikkeld waarmee leden van de achterban het werkvermogen en het ziekteverzuim van hun medewerkers kunnen monitoren. Daarnaast hebben verschillende brancheorganisaties ook trainingen en workshops georganiseerd om hun leden te informeren over – en te begeleiden bij – het (ontwikkelde) aanbod van instrumenten rondom onderwerpen als fysieke werkbelasting, gezondheid en (ervaren) werkdruk onder medewerkers.

Ten aanzien van het thema '*mobiliteit*' hebben deelnemers in het collectieve spoor zich vooral gericht op de opzet van branchebrede mobiliteitscentra, loopscans en het realiseren van (bij)scholingsactiviteiten voor de achterban. Overigens zijn hierbij soms ook initiatieven ondernomen om (financiële) middelen te benutten die 'vrijvallen' door het verdwijnen van ontzietmaatregelen uit de cao. Door deze gelden aan te wenden voor een (groter) scholings- en mobiliteitsbudget wilden deelnemers nieuwe randvoorwaarden creëren om (oudere) medewerkers op duurzame wijze inzetbaar te houden voor de eigen branche.

3.5 Uitvoering en belang projecten

Nu hiervoor zicht is gekregen op de centrale thema's van de projecten bezien we in deze paragraaf de wijze waarop projecten door (branche)organisaties zijn geïmplementeerd. Ook zullen we het belang weergeven dat respondenten toekennen aan de projecten. Ten slotte sluiten we af met de gebleken succesfactoren om projecten op een goede wijze te implementeren.

Uitvoering en implementatie projecten

Aan de respondenten is gevraagd hoe destijds de uitvoering en implementatie van de projecten is verlopen. Hierbij toonde het oordeel in het individuele en collectieve spoor een vergelijkbaar patroon (zie tabel 3.4).

Bij circa tweederde van de deelnemers hebben zich tijdens de uitvoering en implementatie van het project namelijk geen noemenswaardige problemen voorgedaan. Terwijl de overige respondenten die neutraal oordelen vooral opmerken dat het lastig bleek om draagvlak/betrokkenheid te realiseren binnen de geledingen van de eigen (branche)organisatie of – in het collectieve spoor – bij de achterban.

Tabel 3.4 Oordeel uitvoering en implementatie projecten individuele en collectieve spoor

| Beoordeling | Individuele spoor | | Collectieve spoor |
|------------------------|--------------------|---------------------|-----------------------|
| | Werkgevers (N=139) | OR/PVT-leden (N=83) | Projectleiders (N=75) |
| Zeer (goed) | 70% | 59% | 68% |
| Neutraal | 21% | 19% | 27% |
| (Zeer) slecht | 3% | 2% | 4% |
| Weet niet/geen oordeel | 6% | 19% | 1% |
| Totaal | 100% | 100% | 100% |

Overigens merken we voor het individuele spoor op dat de uitvoering en implementatie van projecten in latere tranches vaak wat soepeler is verlopen¹². Uit de toelichting van de respondenten blijkt dat dit enerzijds komt omdat – zoals we hiervoor zagen – in latere tranches alleen projectvoorstellen konden worden ingediend op vastgestelde thema's. Dit stimuleerde deelnemers om gericht toe te werken naar bepaalde (eind)resultaten. Anderzijds is in latere tranches de werknemersvertegenwoordiging ook vaker betrokken geweest bij de opzet en uitvoering van projecten¹³. Zoals blijkt uit het volgende hoofdstuk leverde dit een positieve bijdrage om het project te laten 'landen' onder werknemers.

Ondervonden knelpunten projecten

Indien we nader kijken naar de uitvoering van de projecten blijkt dat het merendeel van de deelnemers uit de verschillende tijdvakken knelpunten heeft ervaren. Wel is dit – zoals we hiervoor zagen – dus in iets sterkere mate het geval geweest bij de projecten uit de eerste twee tranches. Uit de toelichting van de respondenten blijkt echter dat het meestal niet ging om 'majeure' knelpunten in die zin dat ze de voortgang van het project in gevaar hebben gebracht. In tabel 3.5 hebben we de knelpunten weergegeven die vanuit de respondenten naar voren zijn gebracht.

Tabel 3.5 Typen knelpunten tijdens projectuitvoering individuele spoor en collectieve spoor

| Knelpunten | Individuele spoor | | Collectieve spoor |
|----------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|
| | Werkgevers (N=99) | OR/PVT-leden (N=36) | Projectleiders (N=46) |
| Draagvlak en betrokkenheid | 55% | 50% | 50% |
| Tijdsplanning/timing | 27% | 19% | 24% |
| Communicatie | 8% | 22% | 8% |
| Veranderingen organisatie | 9% | 8% | 0% |
| Personele wisselingen | 4% | 3% | 7% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

¹² Zie tabel 3 in bijlage III.

¹³ Zie tabel 4 in bijlage III.

Uit de tabel blijkt wederom dat het realiseren van voldoende draagvlak en betrokkenheid als belangrijkste knelpunt is ervaren. Ongeveer de helft van de respondenten in beide sporen heeft dit als knelpunt opgemerkt. Een ander opvallend knelpunt is daarnaast de tijdsplanning/timing. De projecten moesten namelijk binnen een relatief korte subsidietermijn (van maximaal 12 maanden) worden uitgevoerd. Deze termijn is door een kwart van de respondenten als te kort ervaren waardoor projecten soms in verkleinde vorm uitgevoerd zijn of (bij enkele projecten in het individuele spoor) moesten worden stopgezet. De meeste projecten zijn echter wel binnen de gestelde doorlooptijd uitgevoerd.

In het navolgende zullen we nader ‘inzoomen’ op de ervaren knelpunten in respectievelijk het individuele en het collectieve spoor.

Knelpunten projecten individuele spoor

In het individuele spoor is het soms lastig gebleken om voldoende draagvlak en betrokkenheid te realiseren binnen de verschillende geledingen van de organisatie. Met name als het initiatief niet vanuit de werkgever was genomen, hadden projecten op directieniveau in eerste instantie soms weinig prioriteit. Ook toonden (direct) leidinggevendenden dan weinig bereidheid om snel bepaalde veranderingen door te voeren. Daarnaast bleek het soms lastig om medewerkers te betrekken. Zeker wanneer de werknemersvertegenwoordiging niet (of onvoldoende) betrokken was bij de opzet en uitvoering van het project. Hiervoor merkten we al op dat dit vooral een knelpunt vormde bij projecten in de eerste tijdvakken.

Knelpunten projecten collectieve spoor

Kijken we specifiek naar de knelpunten in het collectieve spoor dan is het daar voor sommige brancheorganisaties vooral lastig gebleken om de *achterban te mobiliseren*. De deelname aan projectactiviteiten is dan achtergebleven waardoor nieuwe kennis en inzichten op het gebied van leeftijdsbewust beleid moeilijk konden ‘landden’ bij de achterban. Daarnaast is het voor branches een uitdaging

gebleken om faciliteiten, maatregelen en instrumenten te ontwikkelen die aansluiten bij de wensen en behoeften van de verschillende leden van hun achterban.

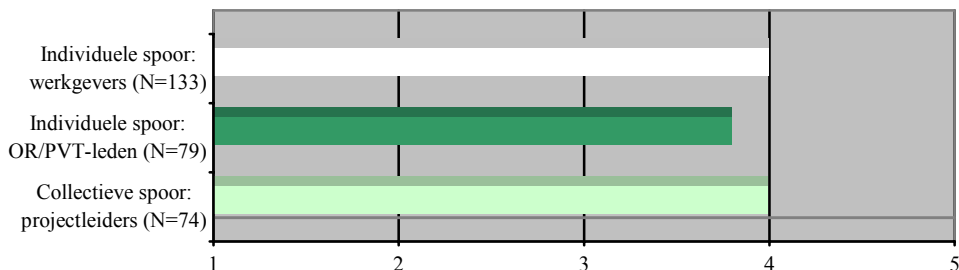
Met name bij brancheorganisaties met een (zeer) diverse achterban is het ingewikkeld geweest om het project voor alle leden interessant te maken. In deze gevallen is soms geprobeerd om maatregelen, faciliteiten en instrumenten op een modulaire wijze te ontwikkelen zodat de verschillende leden van de achterban konden kiezen uit modules in het ontwikkelde aanbod die het beste aansloten bij de kenmerken van de eigen organisatie.

Belang projecten

In het voorgaande zijn we ingegaan op een aantal knelpunten die deelnemers tijdens het project hebben ervaren. Zoals gezegd, zijn deze obstakels meestal niet onoverkomelijk gebleken. Niet in de laatste plaats omdat de meeste deelnemers overtuigd zijn geweest van het belang van hun project.

Dit blijkt ook uit figuur 3.1 waarin het gemiddeld belang is weergegeven dat respondenten toekennen aan hun project. We zien dan dat zowel de respondenten in het individuele als collectieve spoor van mening zijn dat het project belangrijk is geweest voor hun (branche)organisatie.

Figuur 3.1 Gemiddeld belang projecten individuele en collectieve spoor



Legenda: 1 = zeer onbelangrijk
2 = onbelangrijk
3 = niet belangrijk, maar ook niet onbelangrijk
4 = belangrijk
5 = zeer belangrijk

We zullen nu voor beide sporen het belang dat respondenten toekennen aan de projecten toelichten.

Belang projecten individuele spoor

Uit de toelichting op hun oordeel blijkt dat in het individuele spoor de werkgevers die belang toekennen aan het project opmerken dat het heeft bijgedragen aan een (verdere) cultuurverandering binnen de eigen organisatie. Door projectactiviteiten is binnen verschillende geledingen van de organisatie de bewustwording en betrokkenheid bij leeftijdbewust beleid toegenomen. Tevens is met het project inzichtelijk gemaakt welke verbeterpunten nog bestaan als het gaat om een beleidsmatige aandacht voor de inzetbaarheid van (oudere) medewerkers. Ten slotte hebben bepaalde organisaties met het project ook concrete instrumenten kunnen ontwikkelen.

De OR/PVT-leden die een (groot) belang hechten aan het project voegen hier aan toe dat binnen hun organisatie de aandacht voor gezondheid en de inzetbaarheid van werknemers (nog meer) op de agenda staat en als onderwerp bespreekbaar is. Dit uit zich dan in beschikbaar gekomen maatregelen en faciliteiten – zoals gesprekkencycli, trainingen en hulpmiddelen – waarmee rekening kan worden gehouden met de competenties en vaardigheden van (individuele) medewerkers.

Bij de deelnemers in het individuele spoor die neutraal oordelen over het belang van het project is als verklaring gegeven dat het project bij deze organisaties vooral beperkt is gebleven tot een eerste verkenning op het gebied van leeftijdsbewust beleid. Het was minder gelukt om opgedane kennis en ervaringen in het project al te vertalen naar concrete activiteiten op de werkvloer. Slechts enkele respondenten van deelnemende arbeidsorganisaties hebben hun project achteraf als onbelangrijk aangemerkt. Het project voegde dan bij organisaties met een al sterk ontwikkeld personeelsbeleid weinig toe. Terwijl het project bij organisaties waar het personeelsbeleid nog in de kinderschoenen stond niet tot de gewenste verandering leidde.

Belang projecten collectieve spoor

In het collectieve spoor blijkt bij de respondenten die het project achteraf als belangrijk betitelen dat de ‘ervaren’ brancheorganisaties (die al aan de slag waren met leeftijdsbewust beleid), aandragen dat ze dankzij het project hun instrumenten konden (door)ontwikkelen en (breder) konden uitdragen naar de achterban. Terwijl met name de ‘onervaren’ brancheorganisaties kennis en inzichten konden opdoen over het belang en mogelijkheden van leeftijdsbewust beleid voor de eigen branche. Hiermee kon bijvoorbeeld zicht worden gekregen op de wensen en behoeften van de achterban aan informatie, instrumenten en faciliteiten rondom leeftijdsbewust beleid.

De minderheid in het collectieve spoor die minder positief oordeelde gaf aan dat ze hadden gehoopt dat ze met het project binnen een korte termijn resultaten zouden boeken. Het laten landen van projectresultaten binnen zowel het beleid van de eigen brancheorganisatie als onder leden van de achterban is volgens deze respondenten achteraf gezien meer dan verwacht een ‘kwestie van lange adem’ gebleken.

Succesfactoren implementatie leeftijdsbewust beleid

De gepresenteerde uitkomsten maken duidelijk dat in beide sporen van de Stimuleringsregeling van een ideaaltypisch project geen sprake is. Dit betekent ook dat niet simpelweg één toverformule toegepast kan worden die werkt voor alle (branche)organisaties. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt echter wel dat een aantal factoren de kans op succes van het project (en haar) resultaten aanzienlijk kunnen vergroten, namelijk:

- het realiseren van bewustwording en draagvlak;
- integrale aansluiting op bredere organisatiestrategie;
- zo vroeg mogelijk betrokkenheid realiseren onder doelgroep(en);
- doelgerichte communicatie.

We zullen deze aspecten voor beide sporen kort toelichten.

Succesfactoren projecten individuele spoor

In het individuele spoor is het in eerste instantie vooral belangrijk geweest om binnen de eigen organisatie voldoende draagvlak en bewustwording te realiseren bij de directie/het management. Een belangrijke leerervaring is geweest om projecten vooral heel ‘managementgericht’ aan te bieden. Dit houdt namelijk verband met de tweede belangrijke randvoorwaarde om het project zoveel mogelijk integraal aan te laten sluiten op – en onderdeel te laten zijn van – de bestaande *strategie van de organisatie*. Het is dan met name essentieel geweest om aan te geven waar de raakvlakken liggen met de ‘overall’ doelen van de organisatie en op welke wijze projecten hieraan verder kunnen bijdragen.

Na het realiseren van een interne bewustwording/draagvlak, is het vervolgens belangrijk gebleken om zo snel mogelijk betrokkenheid te krijgen van de uiteindelijk beoogde doelgroep: de werknemers. Hierbij is het van belang gebleken om in een zo vroeg mogelijk stadium de *werknemersvertegenwoordiging te betrekken*. Zo kan tijdig worden kennisgenomen van de wensen en behoeften van

werknemers en zijn de kansen groter dat projectactiviteiten op een goede wijze landen op de werkvloer. Daarbij is het belangrijk om een *gerichte communicatie* te voeren over het doel en de opzet van het project en de meerwaarde van projectactiviteiten. Met name een directe en persoonlijke manier van communiceren blijkt veelal het beste te werken¹⁴.

Succesfactoren projecten collectieve spoor

De respondenten uit het collectieve spoor hebben min of meer soortgelijke succesfactoren aangegeven om de slagingskans van het project te verhogen. Ook volgens hen wordt de kans op succes vergroot door eerst intern bij het bestuur van de eigen brancheorganisatie voldoende draagvlak en bewustwording te realiseren. Het is dan vooral de kunst om het project in te bedden in bestaande beleidskaders en brancheprojecten.

Daarnaast is het belangrijk om de achterban in een zo vroeg mogelijk stadium op de hoogte te stellen van het project (en haar activiteiten). Het liefst op ‘interactieve’ wijze – via bijvoorbeeld bijeenkomsten, workshops en bedrijfsbezoeken – waarbij leden kunnen meedenken over de vorm en inhoud van projecten. In het bijzonder in branches waar sprake is van een (zeer) diverse achterban is het bovendien van belang om – waar mogelijk – ook modulaire activiteiten te ontwikkelen. De leden van de achterban kunnen dan zelf kiezen voor modules uit het ontwikkelde aanbod van instrumenten, faciliteiten en maatregelen die aansluiten op de kenmerken van hun eigen organisatie.

Ten slotte is het eveneens in het collectieve spoor belangrijk gebleken om een gerichte communicatie te voeren over de projectactiviteiten. Hierbij is het van meerwaarde om hierover te corresponderen via al aanwezige communicatiekanalen. Zo hebben sommige brancheorganisaties leeftijdsbewust beleid integraal opgenomen als gespreksonderwerp tijdens hun bedrijfsbezoeken bij de achterban.

¹⁴ Dit blijkt ook uit de ‘goede praktijken’ in het individuele spoor die opgenomen zijn in bijlage II.

Dat een *directe en persoonlijke wijze van communiceren* tot goede resultaten kan leiden blijkt overigens ook uit de goede praktijken die voor het individuele en collectieve spoor opgenomen zijn in bijlage II.

4. EFFECTEN PROJECTEN IN HET INDIVIDUELE SPOOR

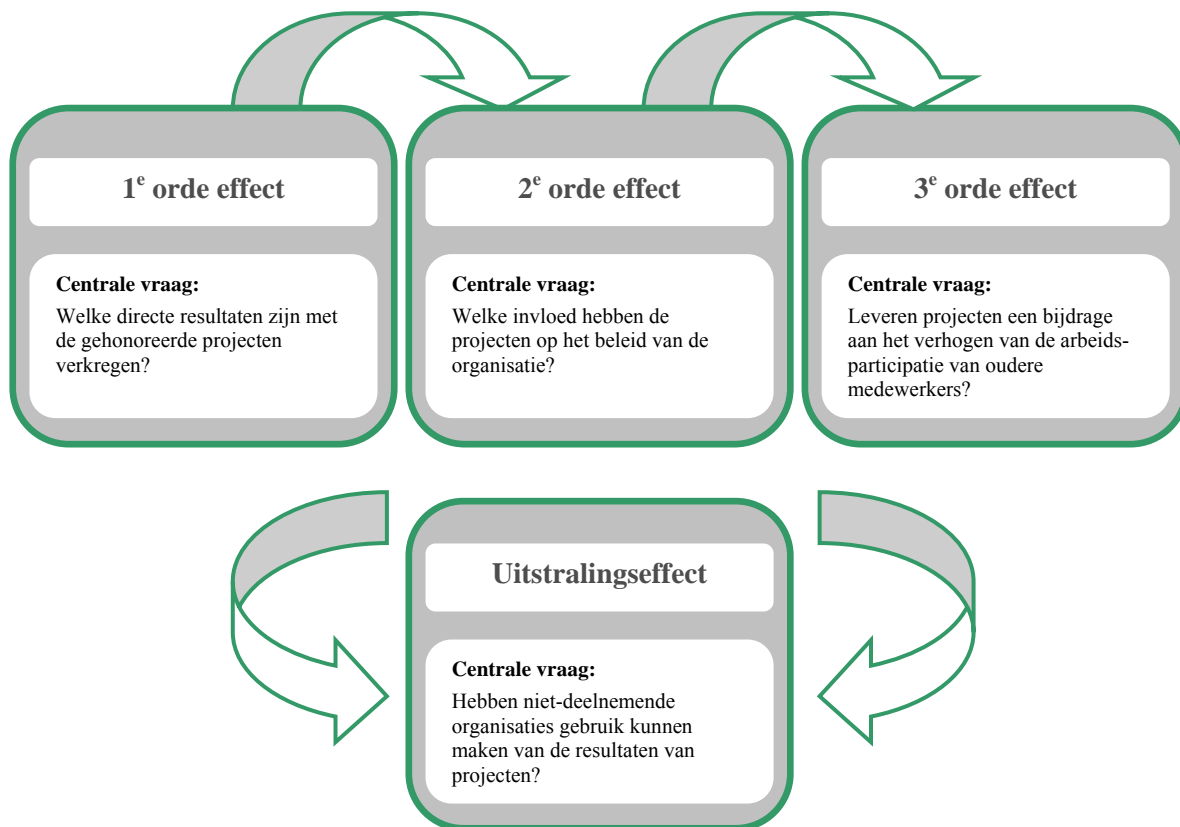
4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan de effecten centraal van de projecten bij arbeidsorganisaties in het individuele spoor. Vervolgens zullen we in het volgende hoofdstuk apart ingaan op de effecten die zich vanuit de brancheprojecten in het collectieve spoor hebben voorgedaan.

4.2 Ketenaanpak individuele spoor

Uit het inleidende hoofdstuk blijkt dat het initiële doel van de regeling is geweest om projecten te ondersteunen die bijdragen aan een verhoging van de arbeidsparticipatie van oudere medewerkers. Het is echter niet realistisch om te verwachten dat een dergelijk effect zich van de ene op de andere dag manifesteert. Bij het bepalen van de effectiviteit van de projecten van arbeidsorganisaties in het individuele spoor is dan ook een *ketenaanpak* gehanteerd (zie figuur 4.1). Een belangrijke meerwaarde van deze aanpak is dat daarmee verschillende typen effecten worden onderscheiden die zich in de loop der tijd kunnen manifesteren. Dit houdt in dat deze aanpak ook rekening houdt met de 'levensfase' waarin de projecten uit de Stimuleringsregeling zich bevinden.

Figuur 4.1 Ketenaanpak effectiviteitmeting individueel spoor



In dit hoofdstuk zullen we in paragraaf 4.3 allereerst de *eerste orde effecten* centraal stellen. We gaan dan in op de directe opbrengsten van de projecten. Daarbij komen ook de specifieke effecten op de werksituatie van medewerkers aan bod. Tevens staan meer indirecte eerste orde effecten centraal in de vorm van nieuwe of verbeterde inzichten over leeftijdsbewust beleid.

In paragraaf 4.4 zal daarna worden bekeken in hoeverre de projecten tot *tweede orde effecten* hebben geleid. Hiermee bedoelen we de invloed van de projecten op het (leeftijdsbewust) beleid van de organisatie. Centraal staat de vraag in hoeverre ervaringen met het project ertoe hebben bijgedragen dat deelnemende arbeidsorganisaties meer (structurele) aandacht zijn gaan schenken aan leeftijdsbewust

beleid. Daarnaast bekijken we of projectactiviteiten ook voortgezet zijn na afloop van de formele projectperiode en in hoeverre de verkregen resultaten in het bredere P&O-beleid van de deelnemende organisaties zijn verankerd.

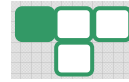
Vervolgens hebben we als *derde orde effect* getoetst of de projecten inmiddels een effect hebben gehad op de arbeidsparticipatie van oudere medewerkers dan wel dat dit op termijn kan worden verwacht. De uitkomsten hiervan hebben we weergegeven in paragraaf 4.5.

In aanvulling op de verschillende typen effecten die zich bij deelnemers kunnen voordoen besteden we ten slotte in paragraaf 4.6 aandacht aan de *uitstralings-effecten* van de projecten naar niet-deelnemende organisaties. Aan de projecten was namelijk de subsidievoorwaarde verbonden dat de projectresultaten breder beschikbaar moesten komen. Op deze wijze konden ook niet-deelnemende arbeidsorganisaties gebruikmaken van de opgedane kennis en ervaring in de gehonoreerde projecten.

Overigens merken we op dat de voornoemde effecten niet uitsluitend optreden tijdens de projectperiode zelf, maar juist ook vaak na afloop van het project. De effectmeting voor de projecten uit de verschillende tijdvakken heeft daarom enkele jaren na afloop van de formele projectperiode plaatsgevonden. In het navolgende zijn de gepresenteerde uitkomsten dan ook gebaseerd op de inzichten van de geraadpleegde respondenten op het (latere) meetmoment¹⁵.

¹⁵ Het meetmoment voor de projecten uit de laatste twee tranches betrof het tweede kwartaal van 2010. De meting voor de projecten uit tranche 1 en 2 heeft plaatsgevonden in het laatste kwartaal van 2008 en het eerste kwartaal van 2009.

4.3 Eerste orde effecten



Bij de eerste orde effecten gaat het om de directe opbrengsten van de projecten. Centraal staan de effecten van de projecten op de werksituatie van (oudere) medewerkers als ook meer indirecte eerste orde effecten in de vorm van nieuwe of verbeterde inzichten over leeftijdsbewust beleid.

Directe opbrengsten en resultaten

Bij vrijwel alle 139 geraadpleegde deelnemers uit het individuele spoor zijn de projecten in meer of mindere mate effectief geweest. Slechts door vier werkgevers is aangegeven dat hun project geen succes is geweest en dus niet tot enig resultaat of effect heeft geleid. Een gebrek aan intern draagvlak voor de projectactiviteiten is daarbij als belangrijkste verklaring gegeven. In één geval is ook voortijdig gestopt met de uitvoering van het project.

In tabel 4.1 is weergegeven wat de respondenten naar voren hebben gebracht als directe resultaten en opbrengsten van de projecten. Hierbij (en ook bij de overige uitkomsten in deze paragraaf) geldt overigens dat de vier deelnemers die geen resultaten hebben geboekt buiten beschouwing zijn gelaten. In de tabel zijn de uitkomsten dan ook gebaseerd op de geraadpleegde respondenten van de resterende 135 arbeidsorganisaties.

Tabel 4.1 Directe resultaten en opbrengsten projecten volgens werkgevers en OR/PVT-leden

| Effecten | Werkgevers (N=135) | OR/PVT-leden (N=83) |
|--|--------------------|---------------------|
| Bewustwording en draagvlak leeftijdsbewust beleid | 74% | 55% |
| Introductie/intensivering gesprekken met individuele medewerkers | 46% | 37% |
| Concrete instrumenten | 40% | 24% |
| Coachingtrajecten | 28% | 20% |
| Faciliteiten en maatregelen arbeidsomstandigheden | 25% | 28% |
| Gezondheidsbevorderende faciliteiten/activiteiten | 22% | 22% |
| Mentortrajecten | 21% | 17% |
| Vaardigheden en competenties medewerkers | 16% | 9% |
| Aanpassingen in het aannamebeleid | 7% | 7% |
| Instellen (interne) mobiliteitsbureaus | 4% | 5% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

Hieruit blijkt dat de respondenten zowel concrete instrumenten en faciliteiten als resultaat aanmerken als ook meer *procesmatige ontwikkelingen* die zich naar aanleiding van het project hebben voorgedaan bij de deelnemende organisatie¹⁶. De projecten hebben – naast het realiseren van faciliteiten en instrumenten – ook bijgedragen aan meer bewustwording en draagvlak voor leeftijdsbewust beleid.

Daarnaast blijkt uit een nadere analyse dat de projecten *bij deelnemers in latere tranches meer resultaten en opbrengsten* opleveren en een grotere variëteit aan typen effecten¹⁷. Uit de gesprekken met de respondenten blijkt dat de belangrijkste verklaring hiervoor is dat de deelnemers uit de latere tranches in principe een ‘lichtere’ vertreksituatie kenden. In de eerste plaats omdat deelnemers uit de eerste tranches vaak nog veel pionierswerk moesten verrichten om het belang van

¹⁶ Overigens merken we op dat hierbij sprake is van een vergelijkbaar patroon voor de mate waarin werkgevers en OR/PVT-leden effecten naar voren hebben gebracht.

¹⁷ Dit blijkt uit tabel 5 in bijlage III.

leeftijdsbewust beleid in de eigen organisatie duidelijk te maken. Terwijl initiatiefnemers van projecten uit latere tranches al meer te maken hadden met een veranderende tijdsgeest, waarin het (anders) denken over leeftijdsbewust beleid langzaam maar zeker gemeengoed begon te worden in arbeidsorganisaties.

Daarnaast – zo zagen we in het tweede hoofdstuk – konden in latere tranches uitsluitend projectvoorstellen op afgebakende thema's worden ingediend. In latere tranches stimuleerde dit deelnemers om direct vanaf het begin gericht toe te werken naar bepaalde (eind)resultaten. Terwijl deelnemers uit de eerste tranches achteraf gezien soms (te lang) zijn blijven hangen in een verkenningsfase naar de verschillende mogelijkheden op het gebied van leeftijdsbewust beleid.

Ten slotte konden deelnemers in latere tranches profiteren van de leerervaringen van projecten uit de eerste tranches. In het verlengde hiervan is een belangrijke leerervaring geweest om de werknemersvertegenwoordiging (OR/PVT) in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken om onder werknemers voldoende draagvlak te realiseren voor het project. We zagen dan ook al in het vorige hoofdstuk dat bij projecten in latere tranches het medezeggenschapsorgaan vaker betrokken is geweest bij de ontwikkeling en uitvoering van de projecten. Daarentegen vormde tijdens de projecten uit de eerste tranches het ontbreken van voldoende betrokkenheid van de OR/PVT meestal nog een belemmering om het project (en haar resultaten) op een goede wijze te introduceren (en implementeren) bij werknemers in de organisatie.

Voorbeelden van directe opbrengsten en resultaten

Indien we aan de hand van tabel 4.1 verder inzoomen op de resultaten en opbrengsten van de projecten zien we dat het *realiseren van bewustwording en draagvlak* bij de meeste projecten als een belangrijk resultaat kan worden beschouwd. Hierop is onder andere ingezet via het houden van bijeenkomsten, workshops en presentaties. Ook hebben organisaties onderzoek laten doen naar de

leeftijdsopbouw, vitaliteit en inzetbaarheid van het huidige personeelsbestand. De uitkomsten hiervan zijn vervolgens vaak gebruikt om bij de verschillende geleidingen binnen de eigen organisatie het belang van leeftijdsbewust beleid op het netvlies te krijgen.

Meer instrumentele resultaten zijn de typen *gesprekken met medewerkers* die zijn geïntroduceerd of geïntensiveerd. Het ging bijvoorbeeld om het invoeren (of meer benutten) van functionerings- en beoordelingsgesprekken om zicht te krijgen op de wensen en knelpunten van medewerkers. In het verlengde van deze gesprekken zijn vaak vervolgmaatregelen genomen, zoals het opstellen en uitvoeren van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) of persoonlijk actieplan (PAP). Het beoogde doel was om vanuit deze gesprekkencyclusen medewerkers op een duurzame wijze inzetbaar te houden binnen de eigen organisatie.

Ook zijn vanuit de projecten *concrete instrumenten* beschikbaar gesteld. Door bijvoorbeeld het aanreiken van een competentiehandboek voor leidinggevendenden (om in gesprekken met medewerkers te gebruiken) of het uitgeven van een loopbaan- en opleidingsmatrix (om inzicht te geven in de interne groeimogelijkheden en de opleidingseisen die daarbij worden gesteld). Ook zijn aan medewerkers onder meer vitaliteits- en loopscans ter beschikking gesteld. Dit bood individuele medewerkers de mogelijkheid om zicht te krijgen op de beperkingen en mogelijkheden om op een gezonde wijze inzetbaar te blijven binnen de organisatie.

Bij een deel van de organisaties zijn ook *coachingstrajecten* geïmplementeerd voor leidinggevendenden en/of medewerkers. Tijdens deze trajecten zijn leidinggevendenden begeleid bij het voeren van gesprekken met medewerkers en is hen geleerd om daarin specifiek rekening te houden met de persoonlijke situatie en/of levensfase waarin medewerkers verkeren. De coachingstrajecten boden de medewerkers de mogelijkheid om te bezien op welk punt zij staan in hun eigen carrière en persoonlijke leven. Vanuit dit verworven inzicht kon dan blijken welke

mobiliteitsstappen zij - binnen of eventueel buiten de eigen organisatie - het beste konden zetten om op een gezonde wijze inzetbaar te blijven.

Een deel van de organisaties heeft ook specifieke resultaten geboekt op de verbetering van arbeidsomstandigheden. Deze resultaten kennen een grote variatie. Enerzijds betreft het maatregelen om de arbeidsomstandigheden te analyseren, waaronder het uitvoeren van psychologische testen en RI&E's. Anderzijds zijn interventies gedaan om de fysieke en mentale belasting te verlichten zoals RSI-trainingen of door hulpmiddelen beschikbaar te stellen.

Bij een aantal organisaties hebben de projecten ook *gezondheidsbevorderende maatregelen* opgeleverd. Voorbeelden zijn het introduceren van gezondheidstests, het bevorderen van de deelname van medewerkers aan sportactiviteiten en het inrichten van een ruimte met fitnessfaciliteiten. Daarnaast is een resultaat dat vanuit de voornoemde POP- en PAP-afspraken medewerkers – via scholing en begeleiding/coaching – hun competenties en vaardigheden hebben weten te verbeteren. Deze medewerkers zijn nu beter toegerust voor het werk. Ook zijn bij enkele bedrijven mentortrajecten opgezet waarin jongeren de oudere medewerkers ondersteunen, bijvoorbeeld bij fysieke zware taken.

Ten slotte merken we op dat enkele organisaties ook *aanpassingen in het aannamebeleid* hebben doorgevoerd. Zij zijn via het onderzoek dat is uitgevoerd in het project tot het inzicht gekomen dat hun organisatie te maken zou krijgen met een sterke ontgroening en vergrijzing van het personeelsbestand. Om tijds hierop in te spelen hebben zij bewust wijzigingen doorgevoerd in het aannamebeleid en is (extra) ingezet op het werven van jongere en/of oudere (ervaren) medewerkers.

Bijdrage aan inzicht en beeldvorming

In het voorgaande is een beeld gegeven van de concrete opbrengsten en effecten die met de projecten zijn verkregen. Een ander meer indirect resultaat is dat de

projecten bij de deelnemers kunnen bijdragen aan nieuwe (of betere) *inzichten* in deelaspecten van leeftijdsbewust beleid. In tabel 4.2 is weergegeven in hoeverre het project volgens de respondenten (meer) inzicht heeft gegeven in deze aspecten¹⁸.

Tabel 4.2 Inzicht in (deelaspecten) leeftijdsbewust beleid volgens werkgevers en OR/PVT-leden

| Inzichten | Werkgevers (N=135) | OR/PVT-leden (N=83) |
|---|--------------------|---------------------|
| Problemen en wensen (oudere) medewerkers | 84% | 82% |
| Gevolgen vergrijzing voor personele samenstelling | 61% | 54% |
| Mogelijkheden om (oudere) medewerkers te behouden | 56% | 40% |
| Meerwaarde oudere medewerkers voor organisatie | 47% | 37% |
| Redenen uitval/vroegtijdig vertrek (oudere) medewerkers | 44% | 23% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

De bovengenoemde inzichten hebben volgens de respondenten als belangrijkste resultaat dat ze deelnemende organisaties hebben aangezet om kennis te nemen van het belang en de wijze waarop medewerkers op een duurzame wijze inzetbaar kunnen blijven binnen de eigen organisatie. Dit sluit ook aan bij de belangrijkste actieve reden om een project op te starten: het willen verbeteren van de inzetbaarheid en motivatie van medewerkers. In dit opzicht hebben veel deelnemers met hun project de eerste stappen gezet om hieraan invulling te geven.

De deelnemers hebben verder aangegeven dat meer oog is gekomen voor de problemen en wensen van (individuele) medewerkers en dat – als gevolg hiervan – nu meer kennis aanwezig is over de mogelijkheden om medewerkers te behouden. Deze opgedane kennis kan binnen de organisatie worden benut om uitval en verloop van medewerkers te beperken. Bij verschillende organisaties zijn dan ook parallel hieraan verschillende faciliteiten en instrumenten ontwikkeld om

¹⁸ Dit blijkt uit tabel 6 in bijlage III.

medewerkers inzetbaar te houden (zoals hiervoor is gebleken uit de directe ‘opbrengsten’ van projecten).

Ook hebben deelnemers vanuit hun project zicht gekregen op de mogelijke gevolgen van de vergrijzing voor de eigen organisatie. Dit resultaat sluit aan op de meest genoemde reactieve reden om een project te starten: de veroudering van het personeelsbestand. Bij veel projecten zijn de deelnemers dan meer te weten gekomen over de mogelijk (negatieve) gevolgen van de vergrijzing voor de personele samenstelling.

Het project heeft bijgedragen aan een toenemend besef dat zonder maatregelen de vergrijzing van de arbeidsvoorraad tot een verlies aan (vakspecifieke) kennis en ervaring kan leiden die op termijn de continuïteit van het primaire proces in gevaar kan brengen. We hebben eerder al aangegeven dat dit bij een aantal organisaties ertoe heeft geleid dat ze hun aannamebeleid bewust hebben veranderd om personeel uit bepaalde leeftijdscategorieën te verwerven om zo een meer evenwichtige leeftijdsopbouw te realiseren. Ook zijn mentortrajecten opgezet om te borgen dat kennis en kunde van oudere medewerkers tijdig wordt overgedragen op andere medewerkers en zo behouden blijft voor de organisatie.

Ten slotte is vanuit de projecten bij veel organisaties een beter begrip ontstaan voor de problemen en wensen van oudere medewerkers. Via de projecten konden organisaties een (beter) beeld krijgen van de feitelijke situatie van specifiek deze groep medewerkers. Onderzoek naar en gesprekken over onderwerpen als werk- en taakbelasting, ziekteverzuim en medewerkerstevredenheid brachten deze organisaties (meer) kennis over de wensen en knelpunten van oudere medewerkers. In het verlengde hiervan zijn ook vaak veranderingen opgetreden in de beeldvorming en vooroordelen over oudere medewerkers. In het navolgende zullen we hier nader op ingaan.

Beeldvorming en vooroordelen oudere medewerkers

Bij bijna de helft van de deelnemers (46% bij N=135) heeft het project bijgedragen aan een *betere beeldvorming over oudere werknemers*. Uit tabel 4.3 blijkt dat bij 62 deelnemende organisaties die dit effect aangeven in het bijzonder de werkgever en leidinggevenden positiever zijn gaan oordelen over oudere medewerkers¹⁹. De belangrijkste verklaring is dat vanuit de projecten – bijvoorbeeld via onderzoek – de ‘facts en figures’ over oudere medewerkers boven tafel zijn gekomen. Meestal bleek hieruit dat de vooroordelen over dit type medewerkers onjuist waren. Terwijl de meerwaarde van oudere medewerkers vaak wel kon worden aangetoond.

Tabel 4.3 Bijdrage aan betere beeldvorming over oudere medewerkers bij diverse geledingen binnen de organisatie, volgens werkgevers

| Geleding | Werkgevers (N=62) |
|-------------------------------|-------------------|
| Werkgevers | 79% |
| Leidinggevenden (middenkader) | 77% |
| Overig personeel | 48% |

Nota bene: Percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.

Bij de werkgevers en leidinggevenden is de meerwaarde van oudere medewerkers dan ook meer op het netvlies komen te staan. Zij erkennen het belang om de kennis en kunde van oudere medewerkers te borgen. Bovendien is het inzicht ontstaan dat tussen leeftijd enerzijds en de mate van inzetbaarheid anderzijds geen causale relatie bestaat. Ten slotte zijn bij hen bepaalde *vooroordelen over oudere medewerkers weggenomen*, waaronder het vooroordeel dat oudere medewerkers vaker en langduriger ziek zouden zijn.

Bekijken we de *effecten voor het overige personeel* op het punt van de beeldvorming en vooroordelen, dan blijkt dat tussen verschillende generaties

¹⁹ Hierbij doen zich overigens geen grote verschillen voor tussen de projecten uit de verschillende tijdvakken. Dit blijkt uit tabel 7 in bijlage III.

medewerkers binnen organisaties meer wederzijds begrip is ontstaan. Via bijvoorbeeld mentortrajecten hebben medewerkers van verschillende leeftijden elkaars meerwaarde beter leren kennen en bestaat nu inzicht in de wijze waarop ze complementair aan elkaar kunnen zijn.

Als voorbeelden hebben de respondenten opgemerkt dat oudere medewerkers beschikken over 'netwerken' waarin ze jongere medewerkers kunnen introduceren. Ook kunnen ouderen vanuit hun kennis en ervaring jongere medewerkers begeleiden bij het vinden van een positie in de organisatie en hen advies geven over de wijze waarop ze veilig en gezond kunnen werken. Andersom beschikken jongere medewerkers vaak over meer ICT-kennis die ze kunnen overdragen aan oudere medewerkers. Daarnaast kunnen ze oudere medewerkers assisteren bij (fysiek) zware taken. Bovendien blijken jongeren vaak een frisse kijk te kunnen geven op de bestaande gang van zaken en introduceren zij vanuit hun recent afgeronde opleidingen nieuwe (vak)kennis.

De voornoemde bijdrage aan een betere beeldvorming over oudere medewerkers heeft eveneens bij veel organisaties bijgedragen aan een (verdere) *cultuuromslag* waarbij een situatie ontstaat met ruimte en aandacht voor alle medewerkers van de organisatie (ongeacht hun leeftijd). Hierna zullen we kijken in hoeverre dit zich vertaald heeft in een verbetering van de werksituatie van (oudere) medewerkers.

Effecten op werksituatie medewerkers

Aan de respondenten is de vraag voorgelegd in hoeverre tijdens het project en in de jaren daarna effecten op de werksituatie van medewerkers zijn opgetreden. Uit tabel 4.4 blijkt dat de geraadpleegde werkgevers en OR/PVT-leden vrij gelijkgestemd zijn als het gaat om de mate waarin het project aan verschillende typen effecten op de werksituatie heeft bijgedragen. Het effect dat zij het meest noemen is namelijk dat de projecten hebben geleid tot een toenemende aandacht voor de problemen en wensen van (oudere) medewerkers. Hiervoor is al opgemerkt

dat dit voortkomt uit het feit dat bij meer organisaties open kan worden gesproken over de werksituatie van medewerkers.

Hierbij merken we op dat effecten op de werksituatie van medewerkers zich in iets sterkere mate hebben voorgedaan bij deelnemers in de laatste twee tranches²⁰. Zoals we eerder aangaven komt dit omdat de projecten in de laatste tranches een relatief lichte vertreksituatie kenden: zo was bij veel van deze deelnemende organisaties al sprake van een enigszins veranderende cultuur in het denken over leeftijdsbewust beleid.

Tabel 4.4 Effecten op werksituatie medewerkers volgens werkgevers en OR/PVT-leden

| Effect | Werkgevers (N=135) | OR/PVT-leden (N=83) |
|---|--------------------|---------------------|
| Meer aandacht voor problemen/wensen medewerkers | 79% | 69% |
| Betere werksituatie/werkbelasting medewerkers | 58% | 54% |
| Verbetering inzetbaarheid van medewerkers | 52% | 33% |
| Grotere motivatie van medewerkers | 41% | 27% |
| Meer interne mobiliteit bij medewerkers | 40% | 33% |
| Grotere deelname aan scholing door medewerkers | 36% | 33% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

Indien we kijken naar de effecten op de werksituatie dan blijkt zoals we hiervoor al zagen binnen verschillende geledingen van de deelnemende organisaties sprake van een (toenemende) bewustwording en draagvlak voor leeftijdsbewust beleid. Dit maakt dat werkgevers en leidinggevendenden pro-actiever reageren richting hun medewerkers: ze houden een vinger aan de pols en zullen sneller inspringen indien zich knelpunten voordoen. Hieraan geven zij dan invulling via de ontwikkelde (of verbeterde) faciliteiten en instrumenten die vaak ook na afloop van het project in stand zijn gehouden.

²⁰ Dit blijkt uit tabel 8 in bijlage III.

Meer dan de helft van de werkgevers en OR/PVT-leden constateren ook een ***verbetering van de werkomstandigheden en werkbelasting***. Daarbij is dit effect bijzonder vaak ervaren bij organisaties uit de fysiek zware sectoren (industrie, bouw, vervoer en communicatie). Deze deelnemers hebben namelijk met hun projecten veelal ingezet op het verminderen van de (fysieke) werkbelasting. Door inzet van hulpmiddelen, arbocursussen en taakrotatie hebben verbeteringen plaatsgevonden in de werkomstandigheden.

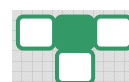
Op basis van het voorgaande heeft een deel van de respondenten ook een ***verbetering van de inzetbaarheid*** van medewerkers aangegeven als effect van het project. Zo zijn medewerkers vanuit functie- en taakrotatie als variatie op hun oorspronkelijke functie andersoortige taken gaan doen. Ook kunnen medewerkers hun bestaande functie vaak beter uitvoeren omdat vanuit de inzichten in het project nu meer rekening wordt gehouden met hun specifieke situatie. Indien nodig worden medewerkers bijvoorbeeld (tijdelijk) ingezet op minder belastende werkzaamheden of nemen collega's bepaalde taken over of bieden hierbij ondersteuning.

Het ***positieve effect op de motivatie*** van medewerkers verklaren zowel werkgevers als OR/PVT-leden door de toegenomen aandacht vanuit de werkgever voor de individuele werknemers. Het bespreekbaar maken van de knelpunten en wensen van werknemers en de maatregelen die daarop volgen (bijvoorbeeld een andere invulling van taken en verantwoordelijkheden) leiden volgens de respondenten tot meer werkplezier bij de betreffende medewerkers.

Ten slotte hebben respondenten een ***grotere deelname aan scholingsactiviteiten en interne mobiliteit*** als effecten waargenomen. Bij interne mobiliteit zien we overigens dat dit effect vooral is aangetroffen bij de kleinere organisaties. In grote organisaties was interne mobiliteit vaak al een bekend verschijnsel, maar in veel kleine organisaties was dit nog niet zo. Hoewel vaak de gedachte bestond dat interne mobiliteit voor deze kleine – vaak minder hiërarchisch georganiseerde –

organisaties geen optie zou zijn, kwamen veel deelnemers toch tot het inzicht dat interne mobiliteit in hun kleine organisatie mogelijk bleek.

Het ging bij deze interne mobiliteit namelijk niet alleen om een verticale mobiliteit (volgende stappen zetten in de loopbaan na bijvoorbeeld scholing). Ook horizontale mobiliteit bleek mogelijk te zijn. Op het moment dat medewerkers het werk fysiek en/of mentaal niet meer aankonden of om andere redenen elders in de organisatie een functie gingen bekleden dan worden daar (ook bij kleinere organisaties) nieuwe perspectieven voor gerealiseerd.



4.4 Tweede orde effecten

Bij de tweede orde effecten gaat het om de gevolgen van de projecten voor het beleid bij de deelnemers. De centrale vraag hierbij is welke invloed het project (en haar resultaten) heeft op het beleid van deelnemende organisaties.

Voortzetting projectactiviteiten

In eerste instantie kunnen we het antwoord op de voornoemde vraagstelling in beeld brengen door te kijken of het project (en haar resultaten) ook na afloop van de projectperiode is voortgezet binnen de organisatie. Het gaat dus om de vraag of de uitkomsten van het project ook na de formele projectperiode van twaalf maanden op één of andere wijze beschikbaar zijn gebleven.

In de vorige paragraaf zagen we dat bij 135 deelnemers sprake is geweest van eerste orde effecten. Bij deze groep zien we dat **131 deelnemers aangeven dat het project ook na de formele projectperiode is voortgezet**. Bij de voortzetting van het project zijn tastbare resultaten beschikbaar gebleven voor de medewerkers. Daarbij hebben zich overigens geen grote verschillen voorgedaan tussen de deelnemers uit de verschillende tijdvakken van de regeling.

Effect op leeftijdsbewust beleid

In het navolgende zullen we verder ingaan op de effecten die uit de voortzetting van de projecten zijn voortgekomen. Hierbij starten we allereerst met het effect van de projecten op het (leeftijdsbewust) beleid van de organisaties.

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat een belangrijk resultaat van de regeling is geweest dat organisaties bereikt zijn die voorheen niet of nauwelijks actief waren met leeftijdsbewust beleid. Om te bezien wat de effecten van de projecten zijn hebben we bij de geraadpleegde deelnemers dan ook een nader onderscheid gemaakt in de vertreksituatie van organisaties om de invloed van de projecten op de aandacht voor leeftijdsbewust beleid te meten. Hierbij gaat het enerzijds om organisaties die met leeftijdsbewust beleid nog geen ervaring hadden en anderzijds om organisaties die al bij de start van het project een leeftijdsbewust beleid hadden (of hiervoor al bezig waren met concrete voorbereidingen).

Aan de ‘onervaren’ werkgevers hebben we gevraagd in hoeverre het project ertoe bijgedragen heeft dat hun organisatie na afloop van de projectperiode (op structurele wijze) aan de slag is gegaan met leeftijdsbewust beleid. Daarnaast hebben we aan de ‘ervaren’ werkgevers gevraagd of ze dankzij het project hun leeftijdsbewust beleid op een (nog) hoger plan hebben weten te brengen.

Hieruit blijkt dat de effecten van projecten zich bij beide groepen niet uitsluitend beperken tot een verkenning van de mogelijkheden of het zetten van de eerste stappen op leeftijdsbewust beleid (zie tabel 4.5). Het overgrote merendeel van de deelnemers heeft namelijk aangegeven dat in hun organisatie *leeftijdsbewust beleid een (meer) structurele betekenis heeft gekregen*²¹.

²¹ Hierbij merken we overigens op dat zich op dit punt geen grote verschillen hebben voorgedaan tussen de deelnemers uit de verschillende tijdvakken. Dit blijkt uit tabel 9 in bijlage III.

Tabel 4.5 Effect op leeftijdsbewust beleid volgens werkgevers

| Effect | 'Onervaren' werkgevers (N=99) | 'Ervaren' werkgevers (N=32) |
|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Toename leeftijdsbewust beleid | 85% | 82% |
| Geen toename leeftijdsbewust beleid | 13% | 9% |
| Weet niet | 2% | 9% |
| Totaal | 100% | 100% |

Dit blijkt ook uit de projectresultaten, waarbij we allereerst zien dat bij de 'onervaren' werkgevers een toename van leeftijdsbewust beleid onder meer betrekking heeft op de ontwikkelde instrumenten en faciliteiten die na afloop van de projectperiode beschikbaar zijn gebleven. Daarbij hebben zij ook verschillende projectresultaten ondergebracht in 'reguliere' beleidsterreinen van de organisatie zoals het gezondheidsmanagement, arbobeleid en het scholings- en ontwikkelingsbeleid.

Overigens hebben een aantal van deze 'onervaren' werkgevers de formele projectperiode in eerste instantie gebruikt om *pilotprojecten* uit te voeren bij een deel van hun medewerkers en/of binnen een afdeling van de eigen organisatie. Op het moment dat het project vervolgens succesvol bleek te zijn, zijn de resultaten breder uitgerold in de organisatie en voor alle medewerkers beschikbaar gekomen.

De 'ervaren' werkgevers die bij aanvang van hun project al (structureel) aan de slag waren met leeftijdsbewust beleid geven aan dat het project vaak leidde tot een intensivering van de aandacht voor het thema. Bij deze deelnemers zorgde het project dan voor een versnelling van bestaande initiatieven. In het verlengde hiervan zijn de resultaten van de projecten ook veelvuldig gebruikt voor een upgradering van het leeftijdsbewust beleid in de organisatie.

Een minderheid van de geraadpleegde werkgevers constateert dat het project (vooral nog) geen effect heeft gehad op hun leeftijdsbewust beleid. De ‘ervaren’ werkgevers merken vooral op dat het project aantoonde dat het aanwezige beleid in hun organisatie op dit punt al voldoende op niveau bleek te zijn. In dit opzicht bevestigde het project dat deze organisaties al op de goede weg zaten en dat een (verdere) aanpassing van het beleid niet nodig was. De ‘onervaren’ werkgevers die (nog) geen effecten zien van het leeftijdsbewust beleid hebben met name aangegeven dat hun organisatie na de formele projectperiode te maken heeft gekregen met ingrijpende ontwikkelingen zoals een overname of fusie. Hierdoor is de aandacht voor leeftijdsbewust beleid (tijdelijk) naar de achtergrond verschoven.

Effect op professionalisering personeelsbeleid

Parallel aan de invloed op het leeftijdsbewust beleid van organisaties, leveren de projecten volgens bijna de helft van de geraadpleegde werkgevers ook een bijdrage aan een verdere *professionalisering van het personeelsbeleid*. De belangrijkste verbetering bestaat uit een uitbouw van het beschikbare P&O-instrumentarium dat binnen de organisatie ingezet kan worden. In het bijzonder gaat het dan om een intensievere communicatie met medewerkers waaraan organisaties bijvoorbeeld vorm en inhoud geven via (formele) gesprekkencyclussen die tijdens of na de formele projectperiode in het leven zijn geroepen.

Daarnaast is de positie van de P&O-afdeling in sommige organisaties versterkt. Dit vertaalt zich in een toenemende deelname aan verschillende ‘overlegtypen’. De P&O-ers houden niet alleen meer gesprekken met (individuele) medewerkers, maar schuiven ook aan bij een directie-/managementoverleg of overleg met de werknemersvertegenwoordiging. Daarnaast is door de betrokkenheid bij het project ook de uitvoerende rol van de P&O-ers vaak toegenomen en is de capaciteit en deskundigheid van de P&O-afdeling bij een aantal deelnemers op een hoger plan gebracht door extra P&O/HRM-functionarissen aan te stellen.

Verankering projectresultaten

In het voorgaande zagen we dat leeftijdsbewust beleid bij het merendeel van de deelnemers een (meer) structurele betekenis heeft gekregen. Belangrijk voor de voortzetting van projectactiviteiten is ook de wijze waarop aandacht is besteed aan verankering bij de deelnemende organisaties. Allereerst blijkt dat bij bijna alle deelnemers leeftijdsbewust beleid is uitgegroeid tot een *vast agendapunt* in verschillende werkoverlegsituaties.

Uit tabel 4.6 blijkt dat bij de 114 deelnemers (87% bij N=131) die aangeven dat leeftijdsbewust beleid als agendapunt in overlegsituaties is verankerd bij vrijwel alle organisaties het thema in (informele) overlegsituaties met werknemers naar voren komt. Ook is het bij driekwart een vast agendapunt in het directie-/managementoverleg en bij bijna tweederde als gespreksonderwerp opgenomen in het overleg met het medezeggenschapsorgaan²².

Tabel 4.6 Leef tijdsbewust beleid als agendapunt in overlegtypen, volgens de geraadpleegde werkgevers

| Type overleg | Werkgevers (N=114) |
|------------------------|--------------------|
| Overleg met werknemers | 86% |
| Directie/management | 72% |
| Overleg met OR/PVT | 65% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

Overigens zien we wel een verschil tussen de deelnemers uit de verschillende tijdvakken²³. Bij deelnemers in latere tranches is leeftijdsbewust beleid namelijk vaker een vast agendapunt geworden in het directie-/managementoverleg en de overlegstructuren met de werknemersvertegenwoordiging en werknemers. De belangrijkste verklaring is dat deze projecten verderop in de tijd lagen waardoor

²² Dit wordt ook bevestigd door de geraadpleegde OR/PVT-leden: daar ziet meer dan drievijfde dat het thema is opgepakt in het overleg tussen werkgever en werknemersvertegenwoordiging.

²³ Dit blijkt ook tabel 10 in bijlage III.

zoals we hiervoor zagen al meer organisaties bezig waren met het maken van een cultuuromslag richting leeftijdsbewust beleid (en dus vanaf het begin meer ruimte bestond om het thema als agendapunt te laten landen).

Indien we nader bekijken hoe leeftijdsbewust beleid is verankerd in de verschillende overlegtypen zien we dat ten aanzien van het *overleg met werknemers* naar voren is gebracht dat dit op een formele wijze is ondergebracht in onder meer gesprekkencyclusen die deelnemers tijdens de formele projectperiode hadden (door)ontwikkeld en uitgeprobeerd. Gesprekkencyclusen – zoals de genoemde POP- en PAP-cyclussen – zijn dan na afloop van het project in de organisatie voortgezet. Informeel worden ook meer ‘ad hoc’ gesprekken gevoerd met medewerkers om op de hoogte te blijven van hun werksituatie en persoonlijke omstandigheden. Ook vanuit dit contact kan – waar nodig – tijdig worden ingegrepen om medewerkers op een gezonde wijze inzetbaar te houden.

In het *directie-/managementoverleg* komt leeftijdsbewust beleid onder andere aan bod tijdens de (follow-up) gesprekken over het project. In dit type overleg worden de (tussen-)rapportages van de P&O-afdeling besproken over het (vervolg)project. Ook vindt tussen de directie en leidinggevendenden van afdelingen afstemming plaats over diverse aspecten van het (leeftijdsbewust) beleid.

Leeftijdsbewust beleid is ook een vast agendapunt geworden in het formele *overleg tussen de werkgever en de werknemersvertegenwoordiging*. Het thema wordt dan meegenomen in besprekingen over thema's als scholing, werkbelasting, arbeidsomstandigheden en verzuim. Daarnaast komt leeftijdsbewust beleid aan bod in (meer) strategische gesprekken over de personeelsopbouw van de organisatie en – in het verlengde daarvan – bij het zoeken naar mogelijkheden om medewerkers langer inzetbaar te houden in de organisatie. Ten slotte wordt in het overleg ook gebruik gemaakt van de formele adviesfunctie van het medezeggenschapsorgaan, daar waar het gaat om vervolginiciatieven op het project.

Verankering in breder P&O-beleid

Behalve de verankering in (formele) overlegsituaties kunnen de projectresultaten ook zijn ‘geland’ in verschillende onderdelen van het bredere P&O-beleid. Dit laatste is eveneens belangrijk voor de borging en effecten van het project op de langere termijn.

We hebben de geraadpleegde werkgevers dan ook de vraag voorgelegd in hoeverre de projectactiviteiten een plek hebben gekregen in het P&O-beleid. Meer dan vier op de vijf deelnemers (83% bij N=131) heeft aangegeven dat deze vorm van verankering inderdaad heeft plaatsgevonden. Hierbij zien we dat leeftijdsbewust beleid in de eerste plaats is geformaliseerd en (integraal) onderdeel is geworden van het P&O-beleid. In de tweede plaats hebben ontwikkelde instrumenten van het project een plaats gekregen in het totale aanbod van P&O-instrumenten.

Bij één op de zes werkgevers (17% bij N=131) heeft nog geen verankering plaatsgevonden. Een aantal deelnemers is namelijk nog (steeds) bezig om projectresultaten te vertalen naar hun P&O-beleid. Daarnaast ontbreekt het bij sommige (kleinere) organisaties aan een formeel P&O-beleid waarin resultaten kunnen worden ondergebracht.

4.5 Derde orde effecten



Bij de derde orde effecten gaat het om de vraag in hoeverre de projecten (en haar resultaten) ook al een effect hebben gehad op de arbeidsparticipatie van oudere medewerkers. Het initiële doel van de Stimuleringsregeling bestond immers uit het leveren van een bijdrage aan de arbeidsparticipatie van dit type medewerkers.

Bijdrage aan arbeidsparticipatie oudere medewerkers

In onze vraagstelling richting organisaties hebben we in eerste instantie gekeken naar de mogelijke bijdrage van de projecten aan het realiseren van *randvoor-*

waarden voor arbeidsparticipatie van oudere medewerkers. Hierbij gaat het enerzijds om de vraag in hoeverre het aantrekkelijker is geworden om (langer) door te blijven werken. Anderzijds is bekeken in hoeverre bepaalde belemmeringen voor langer doorwerken zijn weggenomen. Daarna zullen we bezien in hoeverre de arbeidsparticipatie van oudere medewerkers bij deelnemende organisaties al feitelijk is toegenomen dan wel dat dit op termijn als effect kan worden verwacht.

Overigens zijn de bevindingen op de arbeidsparticipatie van oudere medewerkers gebaseerd op de waarnemingen bij de 131 deelnemers die het project (en haar activiteiten) ook na de formele projectperiode op de één of andere wijze hebben voortgezet. In deze organisaties kunnen zich vanuit de projecten op de langere termijn effecten voordoen op de arbeidsparticipatie van oudere medewerkers.

Aantrekkelijkheid om langer door te werken

In eerste instantie is bekeken in hoeverre het bij de deelnemende organisaties aantrekkelijker is geworden voor oudere medewerkers om (langer) te blijven doorwerken.

Uit tabel 4.7 blijkt dat volgens de geraadpleegde werkgevers van dit effect sprake is bij ruim twee op de vijf organisaties. In grote lijnen wordt dit ook bevestigd vanuit de werknemersvertegenwoordiging: ruim eenderde van hen geeft aan dat het in hun organisatie voor oudere medewerkers aantrekkelijker is geworden om (langer) te blijven doorwerken²⁴. Daar waar respondenten (vooralsnog) geen bijdrage van het project signaleren is vaak opgemerkt dat oudere medewerkers altijd al met plezier bij de organisatie werken en om die reden ook geen neiging hebben om eerder uit te vallen of te stoppen met werken.

²⁴ Hierbij doen overigens geen grote verschillen voor tussen de deelnemers uit de verschillende tijdvakken, zie tabel 11 in bijlage III.

Tabel 4.7 Effect op aantrekkelijkheid voor oudere medewerkers om (langer) door te blijven werken volgens werkgevers en OR/PVT-leden

| Antwoordcategorie | Werkgevers (N=131) | OR/PVT-leden(N=81) |
|-------------------|--------------------|--------------------|
| Ja | 44% | 36% |
| Nee | 47% | 49% |
| Weet niet | 9% | 15% |
| Totaal | 100% | 100% |

Bij de deelnemers die opmerken dat het voor oudere medewerkers aantrekkelijker is geworden om (langer) door te blijven werken blijkt dat vooral meer aandacht is gekomen voor de *mogelijkheden en wensen van oudere medewerkers*. In deze organisaties wordt meer dan voorheen rekening gehouden met de persoonlijke situatie en levensfase van individuele (ook oudere) medewerkers.

Ook is voor oudere medewerkers *meer waardering en begrip* ontstaan. Zoals we hiervoor zagen hebben de projecten bijgedragen aan een betere beeldvorming over ouderen. Ten slotte hebben enkele deelnemers hun ‘oude’ budget van ontzietmaatregelen voor ouderen omgezet naar een persoonsgebonden budget voor alle medewerkers. Per individuele medewerker wordt bekeken welke maatregelen nodig zijn. Oudere medewerkers kunnen bijvoorbeeld via een aanbod op maat gebruikmaken van bij- of omscholing om naar de toekomst toe de kans op een blijvende inzetbaarheid te vergroten.

Weggenomen belemmeringen

Min of meer in lijn met het voorgaande effect, hebben we respondenten als ‘spiegelvraag’ voorgelegd in hoeverre belemmeringen voor langer doorwerken van oudere medewerkers weggenomen zijn binnen hun organisatie. Hierbij zien we dat volgens de geraadpleegde werkgevers bij bijna vier op de vijf organisaties (78% bij

N=131) één of meerdere belemmeringen zijn weggenomen²⁵. Ook de OR/PVT-leden die hier zicht op hadden, bevestigen in grote lijnen de mate waarin belemmeringen weggenomen zijn (of hebben dit op bepaalde punten zelfs in nog sterkere mate ervaren). In tabel 4.8 zijn de belemmeringen weergegeven die in meer of mindere mate zijn weggenomen.

Tabel 4.8 Weggenomen belemmeringen voor langer doorwerken oudere werknemers volgens werkgevers en OR/PVT-leden

| Weggenomen belemmeringen | Werkgevers (N=102) | OR/PVT-leden (N=37) |
|--|--------------------|---------------------|
| Negatieve beeldvorming management over ouderen | 33% | 24% |
| Fysieke belasting oudere werknemers | 28% | 46% |
| Beperkte scholing en loopbaanontwikkeling | 23% | 19% |
| Onvoldoende ontzietmaatregelen | 16% | 14% |
| Negatieve beeldvorming werknemers over ouderen | 15% | 24% |
| Onvoldoende aandacht voor preventie van uitval | 12% | 19% |
| Mentale belasting (werkdruk) | 8% | 14% |
| Ongezonde werkomgeving | 8% | 5% |
| VUT-regelingen | 4% | 5% |

De weggenomen belemmeringen hebben allereerst betrekking op een vermindering van de (fysieke) werkbelasting voor oudere medewerkers. Hiertoe zijn in verschillende projecten ontzietmaatregelen getroffen. Een andere categorie weggenomen belemmeringen betreft een negatieve beeldvorming over oudere medewerkers. Hiervoor hebben we gezien dat dit zich ook heeft vertaald naar meer aandacht en begrip voor de werksituatie en ervaren knelpunten van oudere medewerkers.

²⁵ Overigens doen zich hierbij geen grote verschillen voor tussen deelnemers uit de verschillende tijdvakken. Dit blijkt uit tabel 12 in bijlage III.

Daarnaast zijn de beperkte mogelijkheden voor scholing en loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers verminderd. Mede ook vanuit het inzicht dat het aanbieden van deze mogelijkheden aan dit type medewerkers in belangrijke mate kan bijdragen aan minder vroegtijdige uitval en vertrek. Bovendien is het bewustzijn ontstaan dat ook medewerkers van 55 jaar en ouder vaak nog een arbeidscarrière voor zich hebben van 5 tot 10 jaar. Het investeren in scholing en loopbaan is bij deze oudere medewerkers meestal minstens zo lonend als het aanbieden van mogelijkheden hiervoor aan jongere medewerkers. Bij deze laatste groep vinden namelijk relatief veel carrièrewisselingen plaats en is een arbeidsduur korter dan 5 tot 10 jaar bij dezelfde werkgever vaak meer regel dan uitzondering.

Invloed op verhoging arbeidsparticipatie

Uit het voorgaande blijkt dat met de projecten meer aandacht, waardering en ondersteuning is gekomen voor de oudere werknemers (en andere groepen medewerkers). Ten slotte is aan de werkgevers gevraagd of het project enkele jaren na afronding ook al heeft geleid tot een grotere arbeidsparticipatie onder oudere medewerkers: het initiële doel van de regeling.

Uit tabel 4.9 blijkt dat inmiddels bij drievijfde van de deelnemende organisaties dit effect is opgetreden of op termijn kan worden verwacht. We zien daarbij dat deelnemers met projecten in de latere tranches in sterke mate een toename van de arbeidsparticipatie ervaren of dit verwachten voor de nabije toekomst. Respectievelijk tweederde van de deelnemers uit de laatste tranches versus iets minder dan de helft van deelnemers uit de eerste twee tranches geeft als effect van het project een (verwachte) verhoging aan van de arbeidsparticipatie van oudere medewerkers²⁶.

²⁶ Dit blijkt uit het tabellenboek: zie tabel 13 in bijlage III.

De belangrijkste verklaring is – zoals al eerder is aangegeven - dat deelnemers uit de laatste twee tranches een ‘lichtere’ vertreksituatie kenden. Zo vond bij veel van deze organisaties inmiddels een cultuuromslag plaats richting leeftijdsbewust beleid, konden zij de leerervaringen gebruiken van voorgaande deelnemers aan de regeling, was de OR/PVT vaker betrokken en konden in de laatste tranches alleen projectvoorstellen worden ingediend op afgebakende thema’s waardoor gericht is toegewerkt naar bepaalde (eind)resultaten.

Tabel 4.9 Effect op arbeidsparticipatie oudere werknemers volgens werkgevers

| Effect | Werkgevers (N=131) |
|---|--------------------|
| Ja, bijgedragen aan hogere arbeidsparticipatie | 39% |
| Nog geen effect, maar wel verwacht voor de toekomst | 21% |
| Geen effect, ook niet verwacht voor de toekomst | 34% |
| Weet niet/geen mening | 6% |
| Totaal | 100% |

Daar waar een effect op de arbeidsparticipatie van ouderen is gesignaleerd, heeft dit volgens de respondenten betrekking op het feit dat voor oudere medewerkers belemmeringen zijn weggenomen waardoor ze breder inzetbaar zijn en (langer) kunnen blijven doorwerken. Bij een beperkt aantal organisaties is daarnaast ook sprake van minder vroegtijdig uitval en een lager ziekteverzuim onder oudere medewerkers. Een enkele organisatie is ook overgegaan tot het werven van meer oudere werknemers vanwege hun inbreng van kennis en ervaring.

Ten slotte merken we op dat de respondenten aangeven dat ook verschillende ‘aanpalende’ doelen zijn bereikt rondom de oudere medewerkers in de organisatie. Zo maakt een deel van de organisaties nu meer optimaal gebruik van de kennis en ervaring van oudere werknemers die – bijvoorbeeld via mentortrajecten – ook aan jongere collega’s wordt overgedragen. Een ander bemerkte effect is dat een deel van de respondenten aangeeft dat ze in hun organisatie personeelstekorten beter kunnen

opvangen door het behoud van oudere medewerkers.



4.6 Uitstralingseffecten

Aanvullend op de verschillende typen effecten bij deelnemende organisaties hebben we in beeld proberen te brengen in hoeverre uitstralingseffecten vanuit de projecten hebben plaatsgevonden richting andere organisaties. Een belangrijke subsidievoorwaarde van de regeling vormde namelijk dat de projectresultaten breder beschikbaar moesten komen zodat ook niet-deelnemende organisaties konden profiteren van de opgedane kennis en ervaringen in de projecten. Aan alle 139 deelnemers hebben we dan ook gevraagd of zij hun kennis en ervaring vanuit het project breder hebben gedeeld²⁷.

Voorbeeldfunctie

In de eerste plaats is gekeken in hoeverre de deelnemers in zekere zin een voorbeeldfunctie richting andere organisaties hebben gehad. Uit tabel 4.10 blijkt dat de helft van de respondenten zich herkennen in het beeld dat zij op de één of andere wijze hun projectervaringen breder hebben gedeeld.

Overigens wordt dit beeld ook bevestigd als we de vraag andersom stellen aan de geraadpleegde werkgevers uit de latere tijdvakken: hieruit blijkt ruimschoots de helft van de geraadpleegde werkgevers uit de latere tranches aangeven dat ze gebruik hebben gemaakt van de projectvoorbeelden uit de eerste twee tijdvakken voor de opzet en uitvoering van hun eigen project. Zoals we in het voorgaande ook zagen bij de effecten heeft dit bij de latere deelnemers ook bijgedragen aan een lichtere vertreksituatie omdat ze vanuit deze voorbeelden meer kans hadden om een ‘vliegende start’ te maken.

²⁷ We hebben dit ook aan deelnemers gevraagd die aangaven dat hun project uiteindelijk niet (volledig) is geslaagd. Ook van hun opgedane ervaringen/kennis kan immers zijn geleerd.

Tabel 4.10 Voorbeeldfunctie projecten volgens werkgevers en OR/PVT-leden

| Antwoordcategorie | Werkgevers totaal (N=139) | OR/PVT-leden (N=83) |
|-----------------------|---------------------------|---------------------|
| Ja | 52% | 59% |
| Nee | 41% | 25% |
| Weet niet/geen mening | 7% | 16% |
| Totaal | 100% | 100% |

Daarnaast merken respondenten op – die aangeven geen voorbeeldfunctie te hebben gehad – dat hun projectresultaten meestal uitsluitend gericht waren op de eigen organisatie. Desondanks kunnen ook deze ervaringen nog wel gebruikt zijn. Op de website ‘leeftijdophetwerk.nl’ zijn namelijk de beschrijvingen van nagenoeg alle projecten verschenen en ook via andere informatiekanalen is hierover gecommuniceerd richting derden. Dergelijke mogelijke uitstralingseffecten zijn dan echter buiten het zichtveld van deze respondenten gebleven.

Typen initiatieven

Aan de respondenten die opmerken dat hun project een uitstraling had richting andere organisaties is gevraagd op welke wijze ze hieraan invulling hebben gegeven. Hieruit blijkt dat werkgevers vaak zelf initiatieven hebben ondernomen of benaderd zijn door andere geïnteresseerde organisaties (bijvoorbeeld naar aanleiding van de website van de regeling). Daar waar zelf het initiatief is genomen, geven respondenten aan dat dit heeft plaatsgevonden via (regionale) bijeenkomsten en overlegplatforms van P&O-ers en OR/PVT’s. Daarnaast is het project (indirect) aan de orde gekomen in ‘reguliere’ contacten met collega-bedrijven of klanten.

Informatiekanalen

Specifiek aan de deelnemers uit de laatste twee tranches die aangaven gebruik te hebben gemaakt van voorbeelden voor de opzet en uitvoering van hun project, is bekeken welke informatiekanalen ze hiervoor het meest veelvuldig hebben

geraadpleegd. Uit tabel 4.11 blijkt dat een drietal informatiebronnen hierin verreweg het belangrijkste zijn geweest, namelijk de website www.leeftijdophetwerk.nl, de (focus)bijeenkomsten van TNO en Human Capital Group en de externe begeleiding van de voornoemde organisaties bij de projectuitvoering. Daarnaast hebben enkele werkgevers en OR/PVT-leden voor informatie over leeftijdsbewust beleid ook gebruik gemaakt van hun werkgeversorganisatie of vakbond. Daarnaast blijkt dat meer recente bronnen over leeftijdsbewust beleid zoals het ‘Servicecenter Leeftijdsbewust beleid’ en ‘Actieteam talent 45+’ amper of in zijn geheel niet zijn gebruikt.

Tabel 4.11 Benutte informatiekanalen volgens werkgevers en OR/PVT-leden 3^e en 4^e tranche

| Informatiekanal | Werkgevers (N=52) | OR/PVT-leden (N=14) |
|--|-------------------|---------------------|
| www.leeftijdophetwerk.nl | 50% | 7% |
| Bijeenkomsten | 35% | 14% |
| Via externe begeleiding | 29% | 21% |
| Werkgeversorganisatie | 12% | 0% |
| Vakbond | 0% | 14% |
| Servicecenter leeftijdsbewustbeleid | 2% | 0% |
| Actieteam talent 45+ | 0% | 0% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

Via de voornoemde informatiekanalen hebben deelnemers zich laten inspireren door voorbeelden van projecten uit de eerste tijdvakken. Ook hebben ze zich van tijd tot tijd op de hoogte laten stellen van de laatste ontwikkelingen op het gebied van leeftijdsbewust beleid. Dergelijke (nieuwe) inzichten hebben sommigen later ook weer kunnen toepassen in het project van de eigen organisatie.

Voortzetting leeftijdsbewust beleid

Ten slotte hebben we voor het individuele spoor in de gesprekken met de respondenten ook een blik in de toekomst geworpen. Zo is gevraagd hoe de

aandacht voor leeftijdsbewust beleid bij de deelnemende organisaties zich zal gaan ontwikkelen. De uitkomsten hiervan staan weergegeven in tabel 4.12.

Tabel 4.12 Verwachte ontwikkeling aandacht voor leeftijdsbewust beleid volgens werkgevers

| Aandacht | Werkgevers totaal (N=139) |
|------------------------|---------------------------|
| Zal (sterk) toenemen | 63% |
| Zal gelijk blijven | 31% |
| Zal (sterk) afnemen | 1% |
| Weet niet/geen oordeel | 5% |
| Totaal | 100% |

Volgens drie op de vijf deelnemers zal de aandacht voor leeftijdsbewust beleid in hun organisatie (waarschijnlijk) verder toenemen. Enerzijds omdat het project als effect heeft gehad dat het onderwerp bij organisaties tot concrete instrumenten en faciliteiten heeft geleid die in de komende jaren (verder) zullen worden toegepast. Anderzijds omdat veel organisaties voorzien dat sprake zal blijven van een sterke ontgroening en vergrijzing. In dit opzicht blijft het voor hen belangrijk om te blijven streven naar een duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers.

Volgens ongeveer een derde van de deelnemers blijft de aandacht voor leeftijdsbewust beleid gelijk. Deze organisaties blijven de koers volgen die in de afgelopen jaren op dit thema is ingezet. Daarnaast is het voor een beperkt aantal deelnemers nog onduidelijk of (en in welke mate) hun organisatie verder zal gaan met leeftijdsbewust beleid. Dit komt vooral omdat zij te maken hebben gekregen met fusies/reorganisaties en door de huidige economische omstandigheden.

Wensen voor de toekomst

We hebben ook getoetst in hoeverre deelnemers nog behoefte hebben aan (verdere) informatie en ondersteuning bij het vormgeven van leeftijdsbewust beleid in hun organisatie. Volgens zowel de werkgevers als OR/PVT-leden is deze behoefte niet

zeer groot te noemen. Slechts een kwart van de werkgevers en circa een derde van de OR/PVT-leden gaf aan hier behoefte aan te hebben. Deze deelnemers zijn dan op zoek naar goede voorbeelden van andere organisaties die ze mogelijk ook kunnen toepassen in hun eigen organisatie. Ook willen ze graag (meer) advies over ervaren knelpunten op het gebied van leeftijdsbewust beleid: bij voorkeur via een persoonlijke communicatie zoals post/email en bedrijfsbezoeken.

5. EFFECTEN PROJECTEN IN HET COLLECTIEVE SPOOR

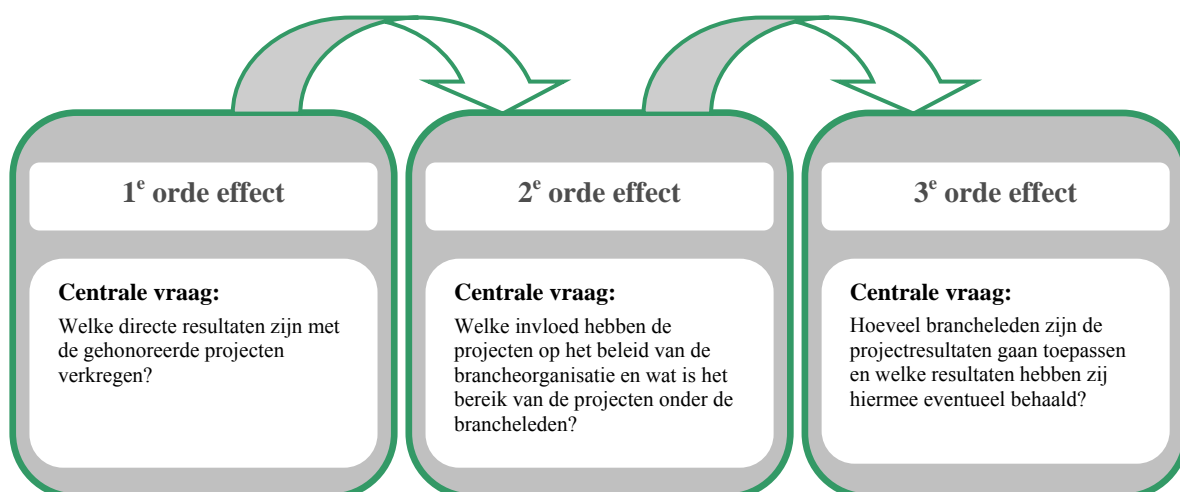
5.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk zijn we ingaan op de effecten van de projecten bij deelnemende arbeidsorganisaties (het individuele spoor). In dit hoofdstuk staan de effecten van de brancheprojecten binnen het collectieve spoor centraal. Op een vergelijkbare wijze als hiervoor passen we daarbij een ketenaanpak toe. Deze aanpak zullen we in paragraaf 5.2 eerst toelichten alvorens we in de daaropvolgende paragrafen de verschillende typen effecten de revue laten passeren.

5.2 Ketenaanpak collectieve spoor

Zoals gezegd, hebben we ook bij de effectmeting van het collectieve spoor een *ketenaanpak* gehanteerd (zie figuur 5.1). Kenmerkend van deze aanpak is dat hierbij rekening wordt gehouden met de verschillende effecten die in de loop der tijd kunnen optreden als gevolg van de brancheprojecten. Door de betrokkenheid van de brancheorganisatie als ‘intermediair’ naar individuele arbeidsorganisaties in hun achterban, is het model van de ketenaanpak wel anders ingevuld dan hiervoor bij het individuele spoor (zie onderstaand figuur).

Figuur 5.1 Ketenaanpak effectiviteitsmeting collectieve spoor



Wederom gaat het bij de *eerste orde effecten* om de directe opbrengsten van de projecten – dus de ontwikkelde instrumenten, methoden en praktijken – die door brancheorganisaties zijn verkregen. Dit geldt ook voor nieuwe kennis en inzichten die op brancheniveau verkregen zijn. In paragraaf 5.3 gaan we hier nader op in.

In paragraaf 5.4 zal vervolgens bekeken worden in hoeverre al *tweede orde effecten* zijn opgetreden. Deze tweede orde effecten hebben enerzijds betrekking op de mate waarin de projectresultaten zijn ingebed in het beleid van de brancheorganisaties zelf. Anderzijds kijken we bij dit type effecten naar de mate waarin de ontwikkelde producten, instrumenten of praktijken de achterban hebben bereikt.

Ten slotte zullen we in paragraaf 5.5 ingaan op de *derde orde effecten*. Deze effecten behelzen het gebruik door de achterban van de resultaten van de brancheprojecten. Ook zal worden gekeken in hoeverre het gebruik van de resultaten van de brancheprojecten bij de brancheleden tot effecten heeft geleid. Overigens merken we op dat het vaak nog te vroeg is om dergelijke effecten waar te nemen. Dit komt omdat bijna alle brancheprojecten in de laatste tranches van de regeling zijn uitgevoerd en het doorgaans enige tijd duurt voordat het gebruik bij de achterban op gang komt en daarmee resultaten worden verkregen.

5.3 Eerste orde effecten



In het vorige hoofdstuk is gebleken dat in het individuele spoor zeer verschillende projecten zijn ontplooid. Hetzelfde geldt voor de brancheorganisaties uit het collectieve spoor. Zo zijn projecten opgestart die gericht zijn geweest op het ontwikkelen en verspreiden van instrumenten, als ook projecten die zich meer hebben gericht op het vergaren en verspreiden van kennis over de branche en de meerwaarde van leeftijdsbewust beleid voor individuele arbeidsorganisaties uit hun achterban.

Bovendien heeft een groot aantal brancheorganisaties meer dan één project uitgevoerd al dan niet in verschillende tranches. Bij dit meervoudig gebruik van de regeling is veelal een logische volgorde te bekennen, waarbij vaak eerst meer verkennende projecten (uitvoeren van onderzoeks- en bewustwordingsactiviteiten) en later meer oplossingsgerichte projecten (ontwikkelen en aanbieden van instrumenten en andere vormen van ondersteuning) uitgevoerd zijn. Overigens zullen we in het navolgende gemakshalve spreken van ‘het project’ daar waar het om één of meerdere projecten van dezelfde brancheorganisatie gaat.

Ontwikkelde instrumenten, methoden en praktijken

Kijken we in eerste instantie naar de ontwikkelde instrumenten, methoden en praktijken dan zien we dat alle geraadpleegde brancheorganisaties aangeven dat ze op dit punt één of meerdere resultaten hebben geboekt. Daarbij merken we op dat een beperkt aantal brancheorganisaties heeft opgemerkt dat ze niet alle beoogde onderdelen uit de oorspronkelijk subsidieaanvraag hebben kunnen ontwikkelen of uitvoeren. Het gaat dan bijvoorbeeld om een deelproject dat niet is opgepakt of een bijeenkomst die niet is gehouden. Tabel 5.1 geeft weer welke directe opbrengsten naar voren zijn gebracht door de respondenten.

Tabel 5.1 Directe resultaten en opbrengsten projecten, volgens projectleiders brancheorganisaties

| Effecten | Projectleiders totaal (N=75) |
|--|---------------------------------|
| Voorlichtingsbijeenkomsten en bewustwordingscampagnes over leeftijdsbewust beleid in de branche | 61% |
| Voorlichtingsmateriaal, films, brochures, mailings etc. over leeftijdsbewust beleid | 56% |
| Stand van zaken in de branche in kaart gebracht | 55% |
| Branchespecifieke digitale instrumenten | 45% |
| Branchespecifieke documenten voor leeftijdsbewust beleid (handboeken etc.) | 32% |
| Best practices van leeftijdsbewust beleid in de branche | 28% |
| Cursussen en/of workshops voor leidinggevendenden, ouderen en/of jongeren | 21% |
| Implementatieplan voor stimuleren mobiliteit | 7% |
| Implementatieplan voor overgang van onzienaatregelen naar duurzame inzetbaarheid oudere werknemers | 5% |
| Instrumenten om aanbod en vraag naar scholing voor oudere werknemers bijeen te brengen | 3% |

Nota bene: percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.

In hoofdstuk 3 is naar voren gekomen dat vrijwel alle brancheorganisaties van tevoren hebben ingezet op het thema ‘bewustwording en draagvlak’. Uit de bovenstaande tabel blijkt dat in de praktijk het merendeel van de brancheorganisaties ook daadwerkelijk activiteiten op dit thema heeft ontplooid. Het belangrijkste doel hierbij vormde het overbrengen van kennis en informatie over leeftijdsbewust beleid, het creëren van bewustwording hierover en het bevorderen van een dergelijk beleid binnen de achterban.

Zo blijkt allereerst dat in bijna negen op de tien gevallen vanuit de projectinitiatieven voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd zijn en/of voorlichtingsmateriaal is ontwikkeld. In de betreffende bijeenkomsten en/of bij de ontwikkelde instrumenten is het onderwerp leeftijdsbewust beleid aan de achterban geïntroduceerd. Een aantal brancheorganisaties heeft het onderwerp daarbij bewust vervlochten in bijeenkomsten over andere – in de branche populaire – onderwerpen. Dit om bij voorbaat zeker te zijn van een hoge opkomst tijdens de

bijeenkomsten dan wel gebruik van de instrumenten. De verwachting was namelijk dat onbekendheid in de branche met het onderwerp leeftijdsbewust beleid met zich mee zou brengen dat bijeenkomsten die alleen over dat onderwerp zouden gaan, nauwelijks tot deelname vanuit de branche zouden leiden.

Tijdens dergelijke bijeenkomsten is vaak eveneens aandacht gevestigd op het ontwikkelde voorlichtingsmateriaal over leeftijdsbewust beleid. Het ging bij het voorlichtingsmateriaal voornamelijk om uiteenlopende soorten brochures, mailings en websites. Meer bijzondere vormen van voorlichtingsmateriaal waren bijvoorbeeld ansichtkaarten, kaartspellen en met informatie over verschillende levensfasen en voorlichtingsfilms met praktijkvoorbeelden van leeftijdsbewust beleid.

Meer dan de helft van de brancheorganisaties heeft in het kader van de projecten onderzoek uitgevoerd of laten uitvoeren voor het *in kaart brengen van de stand van zaken* in de branche. Twee typen onderzoeken kunnen hierbij worden onderscheiden. Enerzijds gaat het hierbij om onderzoeken waarbij het vergaren van kennis over de personele samenstelling van de branche en (de gevolgen van) de vergrijzing in de eigen branche centraal heeft gestaan. Anderzijds zijn inventariserende onderzoeken verricht over hoe ver gevorderd individuele organisaties uit de achterban zijn met het opzetten en uitvoeren van leeftijdsbewust beleid.

Behalve voornoemde voorlichtingsbijeenkomsten en -materiaal, is meer dan de helft van de brancheorganisaties ook al een stap verder gegaan. Deze brancheorganisaties hebben concrete *instrumenten* ontwikkeld die ze – in veel gevallen – vervolgens aangereikt hebben aan leden van de achterban. Deze leden konden deze instrumenten vervolgens gebruiken om medewerkers te blijven ‘binden en boeien’ voor de branche. Dit heeft zich bijvoorbeeld vertaald in concrete instrumenten om potentiële jongere medewerkers aan te trekken en

(oudere) medewerkers in de organisatie te behouden.

Eenzijds ging het om een breed scala aan *digitale instrumenten*, van formats voor functioneringsgesprekken tot digitale scans die meestal ook via de website van de brancheorganisatie zijn aangeboden. De werkgevers uit de achterban konden de digitale scans bijvoorbeeld gebruiken om meer inzicht te krijgen in de leeftijdsopbouw van hun eigen organisatie. Terwijl werknemers met behulp van verschillende soorten instrumenten hun eigen vitaliteit en employability konden toetsen.

Anderzijds heeft een aantal brancheorganisaties *branchespecifieke documenten voor leeftijdsbewust beleid* voor de achterban ontwikkeld. Dit ging in veel gevallen om handboeken voor werkgevers of managers over hoe om te gaan met verschillende generaties binnen de organisatie. Ook zijn boeken gepubliceerd waarin de bestaande instrumenten op het gebied van leeftijdsbewust beleid uit de branche verzameld zijn.

Daarnaast hebben een aantal brancheorganisaties *cursussen en/of workshops* ontwikkeld en aangeboden aan hun achterban. Het ging dan meestal om cursussen waarin leidinggevendenden (nog beter) leren om te gaan met de verschillende generaties in hun organisatie. Daarbij nemen ze bijvoorbeeld kennis van gesprekstechnieken om thema's als duurzame inzetbaarheid op een goede wijze te bespreken met het eigen personeel. Ten slotte waren andere cursussen specifiek gericht op de doelgroep oudere werknemers om hen bijvoorbeeld aan te sporen te denken over hun eigen employability of de mogelijke rol die zij binnen hun eigen organisatie kunnen vervullen in een duo-mentortraject, waarin ze jongere medewerkers kunnen begeleiden in de organisatie (en vice versa).

Bijdrage aan kennis en inzichten

Zoals we hiervoor hebben aangegeven, kan een ander eerste orde effect bestaan uit het verkrijgen van nieuwe kennis en inzichten op het gebied van leeftijdsbewust beleid. In het geval van het collectieve spoor hebben we getoetst in hoeverre hier sprake van is geweest op het niveau van de branche(organisatie). Bijna 90 procent van de geraadpleegde projectleiders gaf aan dat hiervan in hun geval sprake is geweest. Deze uitkomst geldt niet alleen voor die organisaties die als onderdeel van het project een onderzoek hebben uitgevoerd of laten uitvoeren. Vaak is het namelijk ook een bijeffect van andere activiteiten: zo zijn nieuwe kennis en inzichten ook voortgekomen uit georganiseerde bijeenkomsten voor de achterban waarin diverse (nieuwe) gedachtes uitgewisseld zijn over leeftijdsbewust beleid.

Tot welke nieuwe kennis en inzichten dit allemaal heeft geleid is weergegeven in tabel 5.2. Hierbij merken we overigens op dat deze cijfers alleen betrekking hebben op de respondenten van brancheorganisaties die hebben aangegeven dat uit hun project nieuwe kennis/inzichten zijn voortgekomen. Vandaar dat de uitkomsten op een kleiner aantal waarnemingen zijn gebaseerd.

Tabel 5.2 Opgedane kennis en inzichten in leeftijdsbewust beleid, volgens projectleiders branche-organisaties

| Kennis en inzichten | Projectleiders totaal (N=64) |
|--|------------------------------|
| Problemen en wensen van (oudere) medewerkers in de branche | 47% |
| Omvang en gevolgen vergrijzing personeelssamenstelling in de branche | 39% |
| Mogelijkheden om (oudere) medewerkers te binden/behouden voor de branche | 22% |
| Zicht op lopende initiatieven op het gebied van leeftijdsbewust beleid | 19% |
| Problemen en wensen van werkgevers | 14% |
| Redenen uitval/vroegtijdig vertrek van (oudere) medewerkers uit de branche | 13% |
| Methoden om arbeidsorganisaties en/of medewerkers te bereiken met informatie/instrumentarium | 13% |
| Meerwaarde oudere medewerkers voor de branche | 8% |
| Kosten van uitval/vroegtijdig vertrek (oudere) medewerkers uit de branche | 5% |
| Mogelijkheden om beeldvorming over oudere medewerkers te beïnvloeden | 5% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

Vergelijken we de bovenstaande uitkomsten met de uitkomsten op dezelfde vraag voor het individuele spoor (tabel 4.2 in paragraaf 4.3) dan komt hieruit naar voren dat min of meer dezelfde kennis en inzichten zijn verkregen. De mate waarin dit effect voorkomt is bij het collectieve spoor echter veel minder groot dan bij het individuele spoor. De volgorde van de deelaspecten van leeftijdsbewust beleid waarop (meer) kennis en inzicht is verkregen, is echter wel goed vergelijkbaar.

In eerste instantie zien we namelijk dat bij ongeveer de helft van de projecten op brancheniveau meer inzichten zijn verkregen in de *problemen en wensen van de (oudere) medewerkers*. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan antwoorden op vragen als hoe het is gesteld met de vitaliteit van medewerkers en wat zij belangrijk vinden in hun werk. Dergelijke informatie kan vervolgens worden benut om een passend (leeftijdsbewust) branchebeleid te ontwikkelen.

Daarnaast is bij meer dan eenderde van de deelnemende brancheorganisaties ***inzicht verkregen in de omvang en de gevolgen van de vergrijzing*** voor hun branche. Deze inzichten zijn met name ontstaan door een analyse van de huidige personeelsopbouw en de verwachte personeelsopbouw over een aantal jaren. In een aantal branches is men daarbij behoorlijk geschrokken van de cijfers over deze verwachte toekomstige personeelsopbouw en dan met name over het feit dat grote aantallen (ervaren) medewerkers op relatief korte termijn de branche zullen gaan verlaten. Terwijl het voor andere brancheorganisaties vooral een bevestiging gaf van hetgeen al vermoed werd.

Al dan niet in het verlengde hiervan, is tevens bij een aantal branches naar voren gekomen dat de belangrijkste uitdaging voor de toekomst zal zijn om het hoofd te bieden aan de ontgroening en dus aandacht moet worden besteed aan het aantrekken van jonge werknemers naar de branche. Ook is bij een vijfde deel van de branches inzicht verkregen in ***mogelijkheden om (oudere) medewerkers te binden/te behouden*** voor de branche. Over de gehele linie bleken daarbij vooral scholing en het bieden van uitdaging een belangrijk wapen om zowel oudere als jongere medewerkers te binden. Daarbij is door een aantal respondenten uit het collectieve spoor een aantal keren opgemerkt dat het binden van jongeren aan de branche soms nog een grotere uitdaging is dan het binden van oudere werknemers. Met name moeten relatief veel branches dan (extra) aandacht besteden aan het imago van hun eigen branche om aantrekkelijk te zijn voor een nieuwe generatie werknemers.

Naast de voornoemde kennis en inzichten die – zoals we al noemden – zowel zijn verkregen in projecten van de individuele arbeidsorganisaties (het individuele spoor) als brancheorganisaties (het collectieve spoor), zijn twee deelaspecten die specifiek voor brancheprojecten gelden namelijk het verkrijgen van inzicht in de problemen en wensen van werkgevers in de branche en de stand van zaken in de branche met betrekking tot leeftijdsbewust beleid. In het eerste geval gaat het met

name over zaken waar werkgevers tegen aan lopen en de knelpunten die zij ondervinden bij het opzetten van leeftijdsbewust (personeels)beleid. In het tweede geval heeft een aantal branches in kaart gebracht in hoeverre hun achterban al bezig is met dit thema. Over het algemeen kwam daar een weinig positief beeld uit naar voren: het onderwerp bleek over het algemeen namelijk nog niet erg te leven bij de leden van de achterban.

5.4 Tweede orde effecten



Wat de tweede orde effecten betreft kunnen we – zoals in figuur 5.1 weergegeven – twee typen effecten onderscheiden. Eerst zal aandacht worden besteed aan de inbedding van de opbrengsten van de projecten in het beleid van de brancheorganisaties (I) en vervolgens zal de verspreiding van de projectresultaten onder de achterban (en de mate waarin de achterban daarmee bereikt is) aan bod komen (II).

I. Inbedding in beleid

Onder ‘inbedding’ bedoelen we in dit verband meer dan alleen de opname van de projectresultaten in het beleid van de brancheorganisatie. In het onderstaande hebben we dit deel van het tweede orde effect in enkele deelaspecten geoperationaliseerd, namelijk:

- de aandacht van de brancheorganisatie voor leeftijdsbewust beleid;
- de inbedding van de projectuitkomsten in het branchebeleid;
- de positie van de verkregen projectresultaten binnen het ondersteuningsaanbod voor de achterban.

We zullen de uitkomsten voor elk van deze deelaspecten hieronder de revue laten passeren.

Aandacht voor het onderwerp bij de brancheorganisatie

Volgens tweederde van de projectleiders (66%) heeft het project een (zeer) grote meerwaarde gehad voor de beleidsvorming op het gebied van leeftijdsbewust beleid in de sector. Nog eens 20% dicht het project geen grote maar ook geen kleine meerwaarde op dit punt toe. Slechts 8% is van mening dat geen of nauwelijks meerwaarde voor de beleidsvorming in de branche is verkregen, terwijl 5% van de projectleiders deze vraag niet kon beantwoorden.

De meerwaarde die veel brancheorganisaties vooral zien is dat de projecten de mate van *bewustwording onder de achterban* over het belang van leeftijdsbewust beleid verduidelijkt hebben. Deze bleek – zo zagen we in de voorgaande paragraaf – namelijk vaak in beperkte mate aanwezig te zijn. Hierdoor zijn veel brancheorganisatie begonnen met het opzetten van communicatie over leeftijdsbewust beleid en zijn zij op zoek gegaan naar manieren om hun achterban te assisteren bij het opzetten van leeftijdsbewust beleid. Een andere heel concrete meerwaarde is dat een aantal brancheorganisaties de opgedane kennis en inzichten – en geïdentificeerde ondersteuningsmogelijkheden – heeft ingebracht in de cao-onderhandelingen.

Aan de brancheorganisaties is verder gevraagd of het project ertoe heeft geleid dat meer aandacht is gekomen voor leeftijdsbewust beleid binnen de brancheorganisatie of – in het geval dat al (veel) aandacht voor het thema bestond – dat het bestaande leeftijdsbewust beleid op een hoger plan is gebracht. Hierbij merken we overigens op dat de navolgende uitkomsten op dit punt zijn gebaseerd op 74 brancheorganisaties. Eén deelnemende brancheorganisatie is in de periode na het project opgeheven en is om die reden niet meer in staat geweest om de uitkomsten in hun beleid in te bedden laat staan ze te verspreiden onder de achterban.

Om de effecten op de (beleidsmatige) aandacht voor leeftijdsbewust beleid op brancheniveau goed in beeld te brengen is een onderscheid gemaakt tussen twee

verschillende vertreksituaties. Aan de ene kant de brancheorganisaties waar voorheen nog geen aandacht voor leeftijdsbewust beleid was of waar slechts een enkele persoon binnen de brancheorganisatie zich op dit thema aan het oriënteren was. Dit duiden we aan als de ‘onervaren brancheorganisaties’. Aan de andere kant de organisaties waar men al bezig was met (concrete voorbereidingen voor) leeftijdsbewust beleid, de zogenoemde ‘ervaren brancheorganisaties’. Uit tabel 5.3 blijkt dat bij beide groepen meer (structurele) aandacht is gekomen voor leeftijdsbewust beleid.

Tabel 5.3 Effect op leeftijdsbewust beleid op basis van ‘vertreksituatie’ brancheorganisaties, volgens projectleiders brancheorganisaties

| Effect | ‘Onervaren brancheorganisaties’ (N=51) | ‘Ervaren brancheorganisaties’ (N=23) |
|-------------------------------------|---|---|
| Toename leeftijdsbewust beleid | 88% | 61% |
| Geen toename leeftijdsbewust beleid | 10% | 39% |
| Weet niet | 2% | 0% |
| Totaal | 100% | 100% |

Van de organisaties die relatief onervaren waren op het gebied van leeftijdsbewust beleid geeft een grote meerderheid aan nu meer aandacht aan het onderwerp te schenken dan voorheen. Men geeft aan echt beleid te hebben gemaakt of op zijn minst het onderwerp nu regelmatig op de agenda te zetten en zo te werken aan het (verder) ontwikkelen van beleid. Van de meer ervaren brancheorganisaties geeft zes op de tien projectleiders aan het leeftijdsbewust beleid op een hoger plan te hebben gebracht. Ze hebben extra (vervolg)projecten geïnitieerd of de uitkomsten vertaald naar de cao (waarin ze het leeftijdsbewust beleid hebben verankerd).

De respondenten – zowel ervaren als onervaren brancheorganisaties – die aangeven dat het leeftijdsbewust beleid niet is toegenomen merken op dat hieraan verschillende redenen ten grondslag kunnen liggen. Zo was het project voor sommige deelnemende brancheorganisaties te klein van omvang in verhouding tot

hun andere activiteiten om iets wezenlijks te veranderen in het branchebeleid. Ook is vanuit een aantal respondenten aangegeven dat zij leeftijdsbewust beleid tot op heden nog niet hadden kunnen ‘agenderen’ in de cao-onderhandelingen. Ten slotte is vanuit enkele brancheorganisaties aangegeven dat het project al paste binnen het bestaande leeftijdsbewust beleid en dat het vooral bestaande vermoedens over het belang van branchebrede aandacht voor zaken als vergrijzing en ontgroening heeft bevestigd. Deze brancheorganisaties hebben dan hun beleid gecontinueerd, maar hoefden dit niet op een nog hoger plan te brengen.

Inbedding in beleid

In het verlengde van het voorgaande is aan de projectleiders gevraagd in hoeverre de opbrengsten van de projecten daadwerkelijk zijn ingebed in het beleid van de brancheorganisatie. De uitkomsten op deze vraag is in tabel 5.4 weergegeven. Hierbij tellen de percentages overigens niet op tot 100 procent, omdat meerdere vormen van inbedding mogelijk zijn.

Tabel 5.4 Inbedding van opbrengsten projecten in beleid brancheorganisaties, volgens projectleiders

| Inbedding | Projectleiders totaal (N=74) |
|---|---|
| Projectresultaten zijn volledig opgenomen en geïntegreerd in het beleid | 84% |
| Nu bezig om resultaten mee te nemen in cao-onderhandelingen | 14% |
| Projectresultaten zijn inmiddels verankerd in de cao van de branche | 12% |
| Projectresultaten zijn/worden gedurende een bepaalde periode aangeboden aan de achterban | 10% |
| Projectresultaten zijn overgedragen aan andere organisatie binnen de branche | 8% |
| Projectresultaten zijn weliswaar gereed gekomen, maar niet verder aangeboden aan de achterban | 4% |

Nota bene: Percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.

Naar eigen zeggen hebben bij bijna negen op de tien deelnemende brancheorganisaties de projectresultaten hun weg inmiddels gevonden naar het beleid van de brancheorganisatie. Dit betekent dat de opbrengsten onderdeel zijn

geworden van de reguliere activiteiten van de brancheorganisatie en dat zij *een plaats hebben gekregen in het totale ondersteuningsaanbod voor de achterban*. Het gaat bijvoorbeeld om instrumenten, cursussen of bepaalde documenten die nog steeds beschikbaar zijn. Ook blijven sommige brancheorganisaties bijeenkomsten organiseren. In hoeverre deze inbedding duurzaam is, is vanzelfsprekend nu nog niet duidelijk.

Van een duurzame vorm van inbedding is namelijk sprake als (delen van) de opbrengsten van het project *verankerd worden in de cao van de branche*. Hiervan is in een vrij klein aantal projecten sprake. Daarnaast is een kleine groep brancheorganisaties nog bezig met de cao-onderhandelingen en maakt daarbij gebruik van de kennis en ervaringen die zijn opgedaan in de projecten. Het gaat hierbij om zaken als het vaststellen van een verplicht opleidingsbudget, het verplicht invoeren van functioneringsgesprekken, het vervangen van ontzietmaatregelen of het besteden van een deel van de loonsom aan leeftijdsbewust beleid (zoals sport, coaching, et cetera).

In een relatief klein deel van de projecten zijn de opbrengsten slechts tijdelijk aangeboden aan de achterban. Dit gaat in veel gevallen om cursussen waarvoor het animo niet zo groot was als gehoopt. Van een 'echte' inbedding in het beleid is in die gevallen dan ook geen sprake geweest. In nog een kleiner aandeel projecten is het nooit tot gebruik van de verkregen resultaten gekomen. In die gevallen zijn de resultaten namelijk niet aangeboden aan de achterban. Van tweede en derde orde effecten kan in die projecten dan ook geen sprake zijn.

Positie binnen ondersteuningsaanbod

Daar waar de projectresultaten nog steeds aangeboden worden aan de achterban, hebben we de projectleider van de brancheorganisatie gevraagd om de positie van de resultaten binnen het ondersteuningsaanbod te 'waarderen'. Wat dit belang betreft komt een wisselend beeld naar voren (zie tabel 5.5). Meer dan de helft van

de brancheorganisaties geeft aan dat de projectresultaten belangrijk of zelfs zeer belangrijk zijn binnen het ondersteuningsaanbod. Het onderwerp leeftijdsbewust beleid is bij deze brancheorganisaties een belangrijk speerpunt geworden binnen het ondersteuningsaanbod en heeft dit aanbod verbreed en/of verrijkt.

Tabel 5.5 Belang projectresultaten binnen het ondersteuningsaanbod richting achterban, volgens projectleiders brancheorganisaties

| Belang | Projectleiders totaal (N=65) |
|------------------------------------|------------------------------|
| Zeer belangrijk | 18% |
| Belangrijk | 39% |
| Niet belangrijk, niet onbelangrijk | 39% |
| (Zeer) onbelangrijk | 2% |
| Weet niet/geen oordeel | 3% |
| Totaal | 100% |

Nog eens vier op de tien brancheorganisaties geeft op dit punt een neutraal oordeel: de projectresultaten zijn niet belangrijk, maar ook niet onbelangrijk. Als argument wordt door deze respondenten genoemd dat het een onderdeel is van een veel breder aanbod waaruit de achterban kan kiezen. Mede gezien de vrijblijvendheid om er al dan niet gebruik van te maken, moet het belang in zijn geheel volgens de respondenten niet overschat worden. Voor individuele gebruikers uit de achterban kan het echter wel om een belangrijk instrument of ander type projectresultaat gaan.

Slechts één brancheorganisatie vindt de projectresultaten onbelangrijk binnen het ondersteuningsaanbod van zijn organisatie. Bij deze brancheorganisatie stond de uitkomst van het stand van zaken onderzoek rondom leeftijdsbewust beleid nog wel op de website, maar in de praktijk gebeurt er verder niet veel meer mee.

II. Verspreiding en bereik

Eveneens als tweede orde effect is gezien in hoeverre de resultaten (actief) verspreid zijn naar de achterban en – in het verlengde hiervan – hoe de bekendheid van de aangeboden projectresultaten is onder de achterban.

Wijze van verspreiding richting achterban

Uit het voorgaande blijkt dat 71 van de 74 geraadpleegde brancheorganisaties (dus 96%) de verkregen projectresultaten ook daadwerkelijk aangeboden hebben aan hun achterban. De wijze waarop dit is gebeurd is in tabel 5.6 weergegeven. Uit deze tabel blijkt dat de *website van de brancheorganisaties* verreweg het meest gebruikte communicatiemiddel is voor verspreiding van de projectresultaten. Hierop zijn de resultaten van de uitgevoerde onderzoeken gepubliceerd en de ontwikkelde instrumenten – al dan niet tegen betaling – aangeboden. Meer dan een kwart van de brancheorganisaties hebben ook gebruikgemaakt van de website van een andere organisatie om werknemers in de branche te bereiken, bijvoorbeeld de website van een overkoepelende organisatie of van de vakbond.

Tabel 5.6 **Verspreidingswijzen van projectresultaten naar doelgroep(en) uit de achterban, volgens projectleiders brancheorganisaties**

| Verspreidingswijze | Projectleiders totaal (N=71) |
|---|------------------------------|
| Website van de brancheorganisatie | 82% |
| (Digitale) nieuwsbrieven | 63% |
| Voorlichtingsbijeenkomsten | 56% |
| Websites van andere organisaties | 31% |
| Vakbladen | 25% |
| Brancheadviseurs of bestuurders van de brancheorganisatie | 23% |
| Anders (bijv. via algemene ledenvergadering, beurzen, helpdesk) | 21% |
| Rapport onderzoek per post verzonden naar achterban | 14% |
| Opleidingen, cursussen en workshops | 13% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

Ook heeft een merendeel van de brancheorganisaties (digitale) *nieuwsbrieven* verzonden om de achterban op de hoogte te houden van de vorderingen van het project en om (onderzoeks)uitkomsten te presenteren. Daarnaast is zoals eerder al genoemd, het organiseren van *bijeenkomsten over leeftijdsbewust beleid* – eventueel gecombineerd met andere onderwerpen – een belangrijk middel om te communiceren met de achterban. Ook zet een kwart van de branches *contacten van brancheadviseurs of bestuursleden* in om het thema leeftijdsbewust beleid aan te kaarten bij de achterban en de ondersteuningsmogelijkheden onder de aandacht te brengen. Zo is bij een aantal branches leeftijdsbewust beleid inmiddels een vast gespreksonderwerp geworden tijdens de (reguliere) bedrijfsbezoeken.

Bij de voornoemde communicatiemiddelen is vanuit de interviews naar voren gekomen dat vooral de *meer persoonlijke communicatiemiddelen* als *effectief* worden ervaren. Deze gesprekken en bijeenkomsten bieden namelijk de mogelijkheid om in interactie met de doelgroep dieper in te gaan op de materie. Hiermee wordt de kans vergroot dat de beoogde boodschap ‘het belang en de mogelijkheden van leeftijdsbewust beleid’ ook aankomt bij de doelgroep. Over de effectiviteit van de website en nieuwsbrieven wordt wisselend geoordeeld. Sommige projectleiders geven aan dat het een goede manier is om veel organisaties in de achterban te bereiken, maar aan de andere kant is het de vraag hoe vaak informatie via een website, rondgestuurde nieuwsbrieven en dergelijke daadwerkelijk worden gelezen.

Op het moment van raadpleging werden de projectresultaten bij 65 van de 74 brancheorganisaties (nog steeds) in een of andere vorm aangeboden aan de achterban. Hiervan gaf één brancheorganisatie wel aan hier binnenkort mee te stoppen, omdat het bestuur nu prioriteit gaat geven aan andere zaken. Ook is het bij twee brancheorganisaties nog onzeker of verspreiding doorgaat. Deze brancheorganisaties voeren op dit moment een interne evaluatie uit, waarvan de uitkomst bepalend zal zijn voor het besluit om al dan niet de projectresultaten aan

te blijven bieden. De overige brancheorganisaties gaan allen door met het aanbieden van de projectresultaten. In de meeste gevallen houdt dit in dat informatie of instrumenten beschikbaar blijven op de website, dat bijeenkomsten en workshops blijven aangeboden zolang ervoor interesse bestaat vanuit de achterban en dat leeftijdsbewust beleid als een onderwerp in bedrijfsbezoeken en dergelijke nog zal worden meegenomen. Een aantal brancheorganisaties zijn overigens ook bezig om nieuwe typen bijeenkomsten te organiseren, nieuwe initiatieven te ontwikkelen of bestaande instrumenten verder te verfijnen.

Schatting bekendheid aangeboden projectresultaten

Om effecten bij de achterban te kunnen realiseren moeten de projectresultaten eerst op het netvlies komen bij de aangesloten arbeidsorganisaties alvorens zij daar gebruik van zouden kunnen maken. Dat de achterban volgens het ‘leeuwendeel’ van de geraadpleegde projectleiders namelijk in principe beschikking heeft gekregen over projectresultaten wil namelijk niet zeggen dat deze arbeidsorganisaties en hun medewerkers ermee bekend zijn. Laat staan dat – zoals verderop aan de orde komt – hiervan hebben gebruikgemaakt.

Bij zowel de projectleiders als in een verdiepend onderzoek onder de achterban van een zestal deelnemende brancheorganisaties hebben we dan ook getoetst hoe groot de bekendheid van de aangeboden projectresultaten is. We hebben allereerst de projectleiders een inschatting laten doen (zie tabel 5.7). Dit bleek voor een deel van de respondenten moeilijk te beantwoorden, zeker wat de bekendheid onder werknemers betreft. Het is namelijk niet gemeengoed om de bekendheid en het gebruik van aangeboden instrumenten te meten. Het navolgende is dan ook in verreweg de meeste gevallen gebaseerd op inschattingen.

Tabel 5.7 Geschatte bekendheid van de projectresultaten onder brancheleden en hun medewerkers, volgens projectleiders brancheorganisaties

| Mate | Bekendheid onder brancheleden (N=74) | Bekendheid onder medewerkers van brancheleden (N=71) |
|---------------|--------------------------------------|--|
| 0% | 0% | 0% |
| 1-25% | 10% | 27% |
| 26-50% | 13% | 14% |
| 51-75% | 14% | 4% |
| > 75% | 42% | 6% |
| Weet niet | 21% | 49% |
| Totaal | 100% | 100% |

Bezien we de inschattingen van de geraadpleegde projectleiders, dan constateren we een grote variatie in bekendheid van de aangeboden projectresultaten. Enerzijds heeft dit te maken met het tijdsaspect, namelijk dat in een deel van de gevallen de uitkomsten van de projecten nog maar recent zijn verspreid. Anderzijds speelt ook de methode van verspreiding een rol: het aanbieden via de website, nieuwsbrieven of mailings wil nog niet per definitie zeggen dat hiermee qua bekendheid een groot bereik wordt gerealiseerd. Slechts vier op de tien projectleiders verwacht dat een groot deel van de achterban inmiddels op de hoogte is van de aangereikte projectresultaten.

De bekendheid van de aangeboden projectresultaten onder medewerkers van de deelnemende branches wordt veel lager ingeschat. Dit wordt voornamelijk verklaard door het feit dat veel van de brancheorganisaties in principe de werkgevers ondersteunen en dus ook geen actieve rol hebben aangenomen in het verspreiden van de projectresultaten onder werknemers. Voor zover de aangeboden projectresultaten namelijk ook voor groepen of individuele werknemers zijn bedoeld, worden dergelijke resultaten vooral aangeboden via de werkgever/afdeling P&O.

Bekendheid bij deel van de brancheorganisaties

Zoals we hiervoor en in het inleidende hoofdstuk al hebben aangegeven, is bij enkele brancheorganisaties die vanuit de regeling zijn ondersteund ook een verdiepend onderzoek verricht onder hun achterban. Eén van de vragen die daarbij aan de orde is gekomen is in hoeverre respondenten uit deze achterban bekend zijn met de projectresultaten. In het onderstaande geven we de uitkomsten op deze vraag weer. Als voorschot op de uitkomsten in de volgende paragraaf is ook weergegeven in hoeverre respondenten die met de projectresultaten bekend zijn inmiddels ook van deze resultaten gebruik zijn gaan maken. Pas als hiervan sprake is kunnen immers effecten van de ontwikkelde instrumenten/producten bij de achterban van de brancheorganisaties optreden.

Tabel 5.8 Gemeten bekendheid van de projectresultaten bij achterban van een aantal deelnemende brancheorganisaties

| Effect | Branche 1 (N=41) | Branche 2 (N=26) | Branche 3 (N=25) | Branche 4 (N=37) | Branche 5 (N=43) | Branche 6 (N=36) | Totaal (N=208) |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| Sector | Industrie | Bouw | Zakelijke diensten | Zakelijke diensten | Overige diensten | Overige diensten | - |
| Bekend en gebruik | 5% | 4% | 28% | 35% | 35% | 78% | 32% |
| Bekend, (nog) geen gebruik | 24% | 27% | 40% | 38% | 26% | 14% | 27% |
| Onbekend | 71% | 69% | 32% | 27% | 39% | 8% | 41% |
| Totaal | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Bezien we de respondenten van alle brancheorganisaties samen dan komt de bekendheid op bijna 60%. Echter, uit bovenstaande tabel blijkt dat er sprake is van een grote variatie in bekendheid, namelijk van 29% in branche 1 tot maar liefst 92% in branche 6. Ook in het gebruik van aangereikte projectresultaten is sprake van een grote variatie tussen de sectoren. Het gebruik over de verschillende sectoren is gemiddeld 32%, maar varieert van 5% in branche 1 tot 78% in branche 6. Op het gebruik en de effecten die als gevolg hiervan zijn opgetreden, gaan we in de volgende paragraaf nader in.

5.5 Derde orde effecten



In de vorige paragraaf hebben we vastgesteld dat de verkregen projectresultaten door de deelnemende brancheorganisaties weliswaar breed verspreid zijn onder de achterban, maar dat het bereik (tot dusver) zeer verschillend is geweest. In deze paragraaf bezien we de effecten van het daadwerkelijk gebruik van de aangeboden resultaten van brancheprojecten. De uitkomsten in deze paragraaf zijn deels gebaseerd op de interviews met projectleiders en deels op het verdiepende onderzoek onder de achterban van een zestal deelnemende brancheorganisaties.

Mate van gebruik

Hiervoor is al naar voren gekomen dat een deel van de geraadpleegde projectleiders geen inschatting kon maken over de bekendheid van de verspreide projectresultaten. De vraag welk deel van hun achterban in de praktijk gebruik is gaan maken van de projectresultaten kon door nog veel minder projectleiders worden beantwoord: slechts 42% van hen heeft een inschatting gegeven. Onder hen verwachtte ongeveer vier op de tien dat minder dan een kwart gebruikmaakt van de projectresultaten, ongeveer een derde schatte het gebruik tussen 25 en 50% van de achterban, de resterende kwart vermoedde een gebruik door meer dan de helft van de achterban.

Aan de projectleiders van de brancheorganisaties is ook gevraagd of twee ontwikkelingen, namelijk de huidige crisis en (de politieke discussie over) de voorgenomen verhoging van de AOW-leeftijd, van invloed zijn geweest op de belangstelling voor en het gebruik van de uitkomsten van het project onder de achterban. Maar liefst vier op de tien geraadpleegde projectleiders zijn van mening dat de crisis hier invloed op heeft gehad. Het overgrote deel van hen ziet een negatieve invloed doordat – vanwege de uitstroom van personeel – de acute noodzaak van langer doorwerken zou zijn afgenomen. Ook zijn volgens sommige respondenten arbeidsorganisaties binnen hun achterban bezig met overleven op

korte termijn en daardoor minder geïnteresseerd in zaken die vooral op langere termijn resultaten opleveren. Eén brancheorganisatie heeft juist een positieve invloed gezien doordat er nu meer aandacht is voor het scholen van medewerkers.

Ten aanzien van de (politieke) discussie over het verhogen van de AOW-leeftijd denkt een aanzienlijk kleiner deel van de projectleiders dat dit invloed heeft gehad op het gebruik van projectresultaten. Slechts een tiende van de projectleiders merkt op dat de discussie over het verhogen van de AOW-leeftijd heeft gezorgd voor meer bewustzijn over het belang van leeftijdsbewust beleid en in het verlengde hiervan een grotere interesse in de projectresultaten. De andere projectleiders zien een dergelijke invloed niet of kunnen dit niet beoordelen.

Hiervoor is al naar voren gekomen dat we bij een aantal brancheorganisaties ook de achterban hebben geraadpleegd. Eerder is al weergegeven in hoeverre de geraadpleegde arbeidsorganisaties uit deze achterbannen bekend zijn met de resultaten van de projecten (zie tabel 5.8). Uit deze tabel is naar voren gekomen dat ongeveer eenderde van de geraadpleegde organisaties uit de achterban de aangereikte projectresultaten ook daadwerkelijk is gaan gebruiken. Waarbij net als bij de bekendheid ook voor de *mate van gebruik* sprake is van een grote variatie.

Ervaringen gebruik projectresultaten

We zagen hiervoor al dat weinig projectleiders van brancheorganisaties zicht hebben op het feitelijke gebruik van de projectresultaten. Hun verwachtingen over de opgetreden effecten die we in het navolgende behandelen moeten dan ook met de nodige voorzichtigheid worden betracht.

Uit de interviews met de projectleiders komt naar voren dat hun achterban over het algemeen positief zou *oordelen over het gebruik* van de aangereikte projectresultaten. Bijna tweederde van de projectleiders was deze mening toegedaan (62% bij N=71). Bijna 30% van hen kon deze vraag niet beantwoorden. Nog eens 9%

van de projectleiders gaf aan dat de sector neutraal op de projectresultaten heeft gereageerd. In slechts één geval is opgemerkt dat de achterban negatief geoordeeld heeft over de aangereikte resultaten. In dat geval is alleen een inventariserend onderzoek uitgevoerd, terwijl de achterban in het verlengde van dit onderzoek ook concrete instrumenten op het gebied van leeftijdsbewust beleid had verwacht.

Ondanks het vrij positieve beeld dat de projectleiders hebben over het gebruik van de aangereikte projectresultaten, geeft ongeveer eenderde van hen aan dat door de achterban *knelpunten* worden ervaren in dit gebruik. Drie centrale knelpunten blijken daarbij vooral naar voren te komen, namelijk:

- de tijdsinzet die gemoeid gaat met het toepassen (invullen) van het instrument: dit geldt bijvoorbeeld voor de ontwikkelde (digitale)scans;
- het maken van de vertaalslag naar de eigen organisatie (daar waar het aanbod beperkt blijft tot informatie/kennis);
- en het overtuigen van de eigen werknemers om deel te nemen aan onderzoek. Met name bij instrumenten als een Vitaliteitsmonitor moeten weerstanden bij werknemers worden overwonnen. Het is dan belangrijk om werknemers ervan te verzekeren dat de ingevulde gegevens vertrouwelijk blijven en uitsluitend voor goede doeleinden worden gebruikt.

Naast de interviews die met de projectleiders zijn gehouden, is ook in de raadpleging onder de achterban van een zestal brancheorganisaties aandacht besteed aan de ervaringen die zijn opgedaan met de aangereikte projectresultaten. In tabel 5.9 zijn de oordelen voor elk van deze branches weergegeven. Deze oordelen hebben vanzelfsprekend alleen betrekking op de arbeidsorganisaties die ook feitelijk hebben gebruikgemaakt van de aangereikte instrumenten.

Tabel 5.9 Oordeel over het gebruik van de aangereikte instrumenten, volgens de organisaties uit de achterban die hiervan gebruik hebben gemaakt

| Oordeel | Branche 1 (N=2) | Branche 2 (N=1) | Branche 3 (N=7) | Branche 4 (N=13) | Branche 5 (N=14) | Branche 6 (N=28) | Totaal (N=65) |
|------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|--------------------|------------------|------------------|---------------|
| Sector | Industrie | Bouw | Zakelijke diensten | Zakelijke diensten | Overige diensten | Overige diensten | - |
| Zeer goed | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Goed | 100% | 0% | 86% | 46% | 50% | 68% | 62% |
| Niet goed, niet slecht | 0% | 100% | 14% | 31% | 43% | 21% | 28% |
| Slecht | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 4% | 2% |
| Zeer slecht | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Weet niet/geen oordeel | 0% | 0% | 0% | 23% | 7% | 7% | 9% |
| Totaal | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat bijna tweederde van de geraadpleegde organisaties uit de achterban positief oordeelt over hun ervaringen met het gebruik van de instrumenten. Hierbij waarderen zij vooral dat de instrumenten praktisch zijn en goed aansluiten op de bij hen aanwezige vragen en behoeften. Ook zijn zij vaak tevreden over de (kwaliteit van de) kennis die over verschillende aspecten van leeftijdsbewust beleid wordt aangereikt.

Punten van kritiek die zijn aangedragen hebben betrekking op onvoldoende toegevoegde waarde van het instrument en het (grotendeels) ontbreken van samenhang tussen het nieuw aangereikte instrument en al bestaande instrumenten. Als voorbeeld is genoemd dat in een sector waar een vitaliteitsmonitor is ontwikkeld al een aantal scans aanwezig waren voor het meten van de medewerkertevredenheid. Volgens een drietal respondenten uit deze sector zou het dan verstandig zijn geweest om het nieuwe instrument – de vitaliteitsmonitor - te integreren bij de bestaande scans. Voor zowel werkgever als werknemer zou het dan makkelijker (en minder tijdrovend) zijn om de verschillende scans in één keer in te vullen. Bovendien kunnen dan alle (complementaire) uitkomsten tezamen worden bekeken.

Door de achterban behaalde resultaten en effecten

Voor zover *projectleiders* van brancheorganisaties zicht hebben in de behaalde resultaten die met het gebruik van de projectresultaten zijn verkregen door organisaties in de achterban, overheerst bij hen een positief beeld. De projecten hebben in hun beleving vooral bijgedragen aan meer bewustzijn bij de achterban over het belang van leeftijdsbewust beleid: hetgeen voor veel brancheorganisaties de belangrijkste ‘inzet’ vormde (zie hiervoor). Projectleiders die minder (of niet) tevreden zijn over de effecten die het project teweeg heeft gebracht, merken vooral op dat ze hadden verwacht dat het project bij hun leden meer veranderingen teweeg zouden brengen. Daarbij hadden deze respondenten gehoopt dat hun achterban bepaalde (generieke) projectresultaten sneller zouden adapteren en ‘op maat’ zouden maken voor hun eigen organisatie. Waarna ze binnen hun organisatie verschillende vervolgstappen konden gaan nemen op het gebied van leeftijdsbewust beleid.

Kijken we vervolgens met een ‘spiegel’ naar de mening van de *brancheleden* die gebruik hebben gemaakt van de aangeboden projectresultaten, dan blijkt dat drievijfde van hen aangeeft dat inmiddels in enige mate effecten van het brancheproject zichtbaar zijn binnen hun individuele arbeidsorganisatie. Bovendien blijkt uit de tabellen 5.10 en 5.11 dat zij min of meer dezelfde typen inzichten en effecten ervaren als de deelnemende arbeidsorganisaties in het individuele spoor (zie voorgaand hoofdstuk).

Tabel 5.10 Verkregen inzicht in (deelaspecten) leeftijdsbewust beleid volgens de geraadpleegde achterban van brancheorganisaties die gebruik hebben gemaakt van de projectresultaten

| Inzichten | Aandeel (N=65) |
|---|----------------|
| Problemen en wensen (oudere) medewerkers | 40% |
| Gevolgen vergrijzing op personele samenstelling | 34% |
| Meerwaarde oudere medewerkers | 34% |
| Mogelijkheden behouden (oudere) medewerkers | 17% |
| Uitval/vroegtijdig vertrek (oudere) medewerkers | 15% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

Tabel 5.11 Directe resultaten en opbrengsten projecten volgens de geraadpleegde brancheleden die van de aangeboden projectresultaten gebruik hebben gemaakt

| Effecten | Aandeel (N=65) |
|---|----------------|
| Meer bewustzijn bij de organisatie over het belang van leeftijdsbewust beleid | 55% |
| Meer aandacht voor de problemen en wensen van (oudere) medewerkers | 33% |
| Een betere werksituatie voor (oudere) medewerkers | 14% |
| Verbetering van de inzetbaarheid van (oudere) medewerkers | 12% |
| Meer motivatie onder (oudere) medewerkers | 8% |
| Meer interne en/of externe mobiliteit onder (oudere) medewerkers | 8% |
| Een grotere deelname aan scholing door (oudere) medewerkers | 6% |
| Daling van de verzuimkosten | 3% |
| Minder verloop onder het personeel | 0% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

Naast de resultaten die hierboven zijn weergegeven heeft een deel van de gebruikers ook **vervolgstappen** gezet. Bijna een derde van de geraadpleegde brancheleden geeft aan dat naar aanleiding van het gebruik van de projectresultaten van de brancheorganisatie ook andere initiatieven zijn genomen op het gebied van leeftijdsbewust beleid. Voorbeelden van dergelijke vervolgstappen zijn het

intensiveren van het overleg met het middenkader, meer contactmomenten met individuele werknemers en het inzetten van andere instrumenten (zoals het betrekken van de eigen arbodienst bij het leeftijdsbewust beleid of een fietsplan ten behoeve van de vitaliteit van medewerkers).

Bijdrage aan arbeidsparticipatie oudere medewerkers

Een belangrijk initieel doel van de Stimuleringsregeling bestond uit het verhogen van de arbeidsparticipatie onder oudere werknemers. Aan de brancheorganisaties en de achterban van een zestal brancheleden die hebben gebruikgemaakt van de projectresultaten is dan ook allereerst gevraagd in hoeverre door het brancheproject voor oudere medewerkers mogelijkheden zijn gerealiseerd en het aantrekkelijker is geworden om (langer) door te blijven werken. In lijn met de voorgaande uitkomsten vonden ondervraagde projectleiders deze vraag moeilijk te beantwoorden. Een derde van hen heeft aangegeven deze vraag niet te kunnen beantwoorden. Daarnaast ziet een vergelijkbaar aandeel van de geraadpleegde projectleiders dergelijk effecten niet. Bijvoorbeeld omdat de projectresultaten nog maar kort geleden binnen de branche verspreid zijn.

Een derde van de geraadpleegde projectleiders heeft echter opgemerkt dat ze wel verwachten dat door de projectresultaten arbeidsorganisaties binnen hun achterban aantrekkelijker zijn geworden om langer door te blijven werken. Maatregelen als (duo-)mentortrajecten en taakdifferentiatie hebben het werk zowel lichter, afwisselender als uitdagender gemaakt. Ook is door de projecten meer inzicht en waardering ontstaan voor oudere medewerkers.

Aan alle projectleiders is vervolgens gevraagd in hoeverre er ook al effecten zijn of verwacht worden op de arbeidsparticipatie van oudere werknemers in de branche. Hoewel de respondenten dit niet 'hard' kunnen maken signaleert 16% van de projectleiders een verhoging van de arbeidsparticipatie onder brancheleden die gebruik zijn gaan maken van de projectresultaten. Nog eens 41% verwacht dat dit

effect in de nabije toekomst nog zal gaan optreden. Gezien de korte termijn waarop de projectresultaten zijn aangeboden aan de achterban is het volgens hen nog te vroeg om dit effect nu al bereikt te hebben. De overige projectleiders verwachten dit niet (20%) of konden deze vraag niet beantwoorden (24%).

Kijken we wederom als een ‘spiegel’ naar de uitkomsten van de raadpleging onder de achterban van een aantal branches, dan blijkt dat inmiddels een tiende van de brancheleden die hebben gebruikgemaakt van de projectresultaten, inmiddels een verhoging van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers heeft waargenomen. Nog eens een vijfde van deze respondenten verwacht dat dit effect zich op (langere) termijn zal manifesteren (zie tabel 5.12). Overigens merken we op dat tot op het moment van raadpleging alleen respondenten uit de dienstverlening een verhoging van de arbeidsparticipatie van oudere medewerkers binnen hun organisatie als effect hebben waargenomen.

Tabel 5.12 Bijdrage gebruik projectresultaten aan hogere arbeidsparticipatie van oudere werknemers, volgens leden achterban die gebruik hebben gemaakt van de instrumenten

| Antwoordcategorie | Branche 1 (N=2) | Branche 2 (N=1) | Branche 3 (N=7) | Branche 4 (N=13) | Branche 5 (N=14) | Branche 6 (N=28) | Totaal (N=65) |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| Sector | Industrie | Bouw | Zakelijke diensten | Zakelijke diensten | Overige diensten | Overige diensten | - |
| Ja | 0% | 0% | 14% | 8% | 29% | 0% | 9% |
| Nog niet, maar wel verwacht | 0% | 0% | 57% | 8% | 7% | 21% | 19% |
| Nee, en ook niet te verwachten | 100% | 100% | 14% | 69% | 50% | 71% | 62% |
| Weet niet/geen oordeel | 0% | 0% | 14% | 15% | 14% | 7% | 11% |
| Totaal | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Daar waar inmiddels al sprake is van een effect op de arbeidsparticipatie van oudere werknemers, heeft dit zich gemanifesteerd in:

- verhoging van de uittredeleeftijd (5 keer genoemd);
- minder ziekteverzuim onder oudere medewerkers (1 keer genoemd);

- aanstelling van meer oudere medewerkers (1 keer genoemd);
- omvang arbeidscontracten van oudere medewerkers vergroot (1 keer genoemd).

5.6 Overige uitkomsten collectief spoor

In deze afsluitende paragraaf presenteren we – in aanvulling op de effecten hierboven – een aantal andere uitkomsten die met de raadpleging van betrokkenen binnen het collectieve spoor zijn verkregen.

Inspiratie- en informatiebronnen

Aan de projectleiders van de deelnemende brancheorganisaties hebben we in eerste instantie gevraagd in hoeverre zij zich (voor de ontwikkeling van hun project) hebben laten inspireren door andere voorbeelden van leeftijdsbewust beleid. Bij de helft van de brancheorganisaties bleek dit het geval. In tabel 5.13 is weergegeven vanuit welke bronnen men inspiratie heeft gekregen. Daaruit komt naar voren dat de eerdere ervaringen binnen de Stimuleringsregeling – direct (via TNO of de Human Capital Groep) of indirect (bijvoorbeeld via de website www.leeftijdophetwerk.nl) – belangrijke bronnen van inspiratie zijn geweest.

Tabel 5.13 Gebruikte bronnen over eerdere initiatieven op het gebied van leeftijdsbewust beleid volgens projectleiders brancheorganisaties

| Bronnen | Projectleiders totaal (N=39) |
|--|------------------------------|
| Website www.leeftijdophetwerk.nl | 41% |
| Voorbeelden van (succesvolle) projecten uit eerdere tranches | 39% |
| Kennisinstituten als TNO | 31% |
| Adviesorganisaties | 28% |
| Bestaande relaties/contacten met andere branches | 26% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

Ook wanneer men nu op zoek gaat naar (algemene) informatie over leeftijdsbewust beleid blijken de website www.leeftijdophetwerk.nl en betrokken uitvoeringsorganisaties (TNO en Human Capital Group) belangrijke informatiebronnen te zijn als ook het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Tevens wordt informatie vanuit collega-brancheorganisaties benut en diverse gerelateerde websites zoals www.grijswerkt.nl, www.senior-power.nl en de website van de werkgeversvereniging AWWN www.awvn.nl.

Tabel 5.14 Informatiebronnen leeftijdsbewust beleid volgens projectleiders brancheorganisaties

| Informatiebronnen | Projectleiders totaal (N=74) |
|--|------------------------------|
| TNO of HCG | 50% |
| Website www.leeftijdophetwerk.nl | 47% |
| Ministerie SZW | 38% |
| Bestaande relaties/contacten met andere branches | 27% |
| Diverse websites (AWVN, Grijs werkt, Senior Power) | 26% |
| Adviesbureaus | 18% |
| Deskundigen binnen werkgeversorganisatie en vakbonden | 15% |
| Servicecenter leeftijdsbewust beleid | 1% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

Toekomstige aandacht voor leeftijdsbewust beleid

Aan de geraadpleegde projectleiders is de vraag voorgelegd hoe de aandacht voor leeftijdsbewust beleid zich in de sector zal gaan ontwikkelen. In tabel 5.15 zijn de uitkomsten weergegeven voor zowel het beleid van hun eigen brancheorganisatie als voor hun achterban. Daaruit komt naar voren dat het merendeel van de projectleiders verwacht dat in de komende periode de aandacht voor leeftijdsbewust beleid verder zal gaan toenemen, zowel bij de brancheorganisatie zelf als bij hun achterban.

Tabel 5.15 Verwachte ontwikkeling aandacht voor leeftijdsbewust beleid, volgens projectleiders brancheorganisaties

| Aandacht | Aandacht vanuit brancheorganisatie (N=74) | Aandacht vanuit achterban (N=74) |
|------------------------|---|----------------------------------|
| Zal (sterk) toenemen | 68% | 77% |
| Zal gelijk blijven | 23% | 11% |
| Zal (sterk) afnemen | 3% | 3% |
| Weet niet/geen oordeel | 7% | 9% |
| Totaal | 100% | 100% |

Wat betreft de aandacht voor het onderwerp binnen het beleid van de brancheorganisatie merken veel projectleiders op dat het beleid ‘nog niet af is’. Voor een behoorlijk aantal brancheorganisaties vormde het project een eerste aanzet om tot een sectoraal beleid op dit terrein te komen. Volgens deze respondenten zullen in de toekomst aanvullende initiatieven wenselijk zijn om het hoofd te blijven bieden aan maatschappelijke en politieke ontwikkelingen als de vergrijzing, de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt en (eventuele) verhoging van de AOW-leeftijd. Dergelijke ontwikkelingen zullen volgens respondenten dan ook stimulansen vormen om te blijven investeren in leeftijdsbewust beleid.

Wensen voor de toekomst

Als laatste is getoetst in hoeverre bij de brancheorganisaties (en hun achterban) behoefte bestaat aan informatie en ondersteuning bij het verder ontwikkelen en uitvoeren van leeftijdsbewust beleid in hun branche. Wat betreft de *informatie-behoefte* constateren we dat de deelnemende brancheorganisaties over het algemeen al goed zijn voorzien. Veel respondenten geven aan dat al heel veel informatie in omloop is en dat ze de weg naar deze informatie prima kunnen vinden. Iets minder dan een derde van de geraadpleegde projectleiders heeft nog een informatiebehoefte waarin tot nu toe nog niet voorzien is. Het gaat hierbij dan vooral om goede praktijkvoorbeelden en aan onderlinge – intersectorale –

ervaringsuitwisselingen tussen brancheorganisaties (bijvoorbeeld rondom het ‘vertalen’ van de projectresultaten naar de cao en het bereiken van de achterban).

Verder zouden vier op de tien brancheorganisaties nog verder *ondersteund* willen worden bij de ontwikkeling en uitvoering van leeftijdsbewust beleid. In tabel 5.16 is weergegeven welke ondersteuningsbehoefte vanuit deze brancheorganisaties naar voren is gebracht. Het meest genoemd is financiële ondersteuning, bijvoorbeeld voor het kunnen inhuren van externe deskundigheid voor de verdere ontwikkeling van het branchebeleid en/of actief blijven benaderen van de achterban (bijvoorbeeld in de vorm van bedrijfsbezoeken). Hiervoor bestaan in de optiek van deze respondenten te weinig mogelijkheden binnen de brancheorganisatie zelf. Daarnaast zou het ministerie inhoudelijk ondersteuning kunnen bieden door te stimuleren/faciliteren dat intersectorale uitwisseling plaatsvindt van de voornoemde goede praktijken en ervaringen op het gebied van leeftijdsbewust beleid. Daarbij kan het ministerie ook een belangrijke rol spelen bij de ‘Agendasetting’ van hieraan verwante thema’s. De recente bijeenkomst over de opbrengsten van de Stimuleringsregeling op het ministerie zelf (die door veel brancheorganisaties is bezocht) is een goed voorbeeld hiervan.

Tabel 5.16 Ondersteuningsbehoefte bij brancheorganisaties, volgens projectleiders brancheorganisaties

| Aspect | Projectleiders totaal (N=32) |
|---|---------------------------------|
| Financiële ondersteuning | 50% |
| Inhoudelijke ondersteuning/tips | 25% |
| Meer mogelijkheden voor stimulering leeftijdsbewust beleid in het MKB | 11% |
| Ondersteuning bij vertaling leeftijdsbewust beleid in de cao | 11% |
| Overig | 11% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

Onder de *achterban* van brancheorganisaties is de informatiebehoefte vrij gering te noemen. Een vijfde van de geraadpleegde brancheleden zegt behoefte te hebben aan meer informatie/ondersteuning over de mogelijkheden om generieke projectresultaten van leeftijdsbewust beleid (op brancheniveau) te vertalen naar beleid en concrete instrumenten binnen de eigen arbeidsorganisatie. In het bijzonder vinden ze het daarbij belangrijk hoe ze leeftijdsbewust beleid ‘integraal’ kunnen verankeren in het al aanwezige personeelsbeleid. Daarnaast zouden deze respondenten meer mogelijkheden willen krijgen om ervaringen uit te wisselen met andere arbeidsorganisaties.

Door de geraadpleegde brancheleden zijn daarnaast ook in de richting van hun brancheorganisatie twee belangrijke *verbeterpunten* aangevoerd. In de eerste plaats zouden brancheorganisaties meer (of in ieder geval meer ‘op maat’) kunnen communiceren over het ondersteuningsaanbod vanuit de branche.

Een deel van de respondenten ervaart dat zij (nog) onvoldoende op de hoogte zijn van de mogelijkheden die vanuit de brancheorganisatie worden geboden. In de tweede plaats dient het thema leeftijdsbewust beleid in de optiek van sommige brancheleden beter geïntegreerd te worden in het ondersteuningsaanbod over personeelsbeleid in het algemeen. Zo zagen we hiervoor al dat het dan belangrijk is dat nieuwe instrumenten op het gebied van leeftijdsbeleid – zoals een Vitaliteitsmonitor – direct aansluiten binnen het bestaande aanbod van bijvoorbeeld scans om de medewerkerstevredenheid te meten.

Ten slotte is aan de brancheleden gevraagd of zij nog suggesties en/of aanbevelingen hebben voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Slechts een vijfde van de respondenten heeft dergelijke suggesties/aanbevelingen naar voren gedragen, waarbij uit tabel 5.17 blijkt dat geen enkele suggestie echt de boventoon voert. Wel is het meest genoemd dat het (financieel) aantrekkelijk zou moeten worden om ouderen aan te nemen en/of in dienst te houden, bijvoorbeeld

door de mogelijkheid van het afbouwen van loon in ruil voor vrije dagen en uitbreiding van de levensloopregeling. Daarnaast hebben enkele respondenten opgemerkt dat ze het belangrijk vinden dat (inhoudelijke) ondersteuning blijft bestaan voor individuele arbeidsorganisaties op het gebied van leeftijdsbewust beleid: bijvoorbeeld via het aanbieden van goede praktijken en instrumenten op het gebied van leeftijdsbewust beleid.

Tabel 5.17 Suggesties/wensen vanuit de geraadpleegde brancheleden (N=211)

| Suggesties/wensen | Aantal malen genoemd |
|--|----------------------|
| Aannemen/behouden senioren financieel aantrekkelijker maken | 9 |
| Inhoudelijke ondersteuning bij vormgeving/invulling leeftijdsbewust beleid | 7 |
| Instrumenten | 7 |
| Voorbeelden en ervaringen van anderen | 5 |
| Bewegen stimuleren | 4 |
| Meer aandacht voor leeftijdsbewust beleid binnen het MKB | 2 |
| Branche aantrekkelijk maken voor jongeren | 2 |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

6. BOUWSTENEN VOOR DE TOEKOMST

6.1 Inleiding

In dit afsluitende hoofdstuk schenken we aandacht aan aanbevelingen voor de toekomst die gedestilleerd kunnen worden uit de bevindingen in dit rapport.

6.2 Bouwstenen voor de toekomst

In deze paragraaf presenteren we de *bouwstenen* voor de toekomst. In de vorm van concrete aanbevelingen geven we weer waar voor het ministerie en andere betrokken partijen nog kansen liggen om de effectiviteit van de Stimuleringsregeling naar de toekomst toe verder te vergroten. Het ministerie en andere betrokken partijen kunnen deze bouwstenen gebruiken bij het (verder) vormgeven van leeftijdsbewust beleid om – zoals de titel van dit rapport al vermeldt – ‘de uitdagingen van duurzame inzetbaarheid’ aan te gaan. Het gaat dan overigens wel om kansen in de ‘ex post’ fase van de regeling: de regeling is immers opgehouden te bestaan. Hierbij merken we op dat we de aanbevelingen die in de tussentijdse evaluatie zijn gedaan – en die ook nog steeds opgeld doen – hieronder niet herhaald hebben.

Aanbeveling 1

Blijf inzetten op het realiseren van bewustwording en draagvlak voor leeftijdsbewust beleid onder individuele arbeidsorganisaties en branche-organisaties.

Toelichting

Voor de meeste deelnemers in het individuele spoor en het collectieve spoor vormde het uitgevoerde project tijdens de Stimuleringsregeling de eerste

kennismaking met leeftijdsbewust beleid. Een belangrijk resultaat is dan ook geweest dat op basis van de projecten bij deze deelnemers meer bewustwording en draagvlak voor het onderwerp is ontstaan. Ook naar de toekomst strekt het tot aanbeveling om ook te blijven inzetten op het bevorderen van (meer) bewustwording en draagvlak voor leeftijdsbewust beleid onder brancheorganisaties en individuele arbeidsorganisaties. Immers, ook velen van hen zullen zich – evenals de deelnemers aan de regeling - de komende jaren geconfronteerd zien met de gevolgen van verdergaande ontwikkelingen als vergrijzing en ontgroening van het personeelsbestand.

Aanbeveling 2

Zet voor de toekomst niet zozeer in op het genereren van meer kennis, ervaringen en instrumenten op het gebied van leeftijdsbewust beleid, maar op de verdere verspreiding van wat in de afgelopen jaren al is ontwikkeld.

Toelichting

Zowel binnen het individuele als collectieve spoor heeft de Stimuleringsregeling een groot palet aan informatieproducten, instrumenten, aanpakken en goede praktijken opgeleverd. Zoals ook in de meer recente tranches is gebleken hebben deze ‘opbrengsten’ ook als inspiratie gediend voor arbeidsorganisaties en brancheorganisaties om de handschoen op te pakken en zelf aan de slag te gaan met beleid voor de eigen organisatie/achterban. De uitdaging voor de toekomst is niet zozeer gelegen in het verder uitbreiden van dit aanbod met nieuwe kennis, informatie en ervaringen, maar in het verder uitdragen van wat al ontwikkeld is.

Aanbeveling 3

Houd www.leeftijdsophetwerk.nl de komende jaren als centrale kennisbron in de lucht.

Toelichting

Verwacht mag worden dat de aandacht voor leeftijdsbewust beleid in de komende jaren (sterk) zal toenemen. In het verlengde van de voorgaande aanbeveling ligt het ook voor de hand om de website met de resultaten van de projecten ook in de komende jaren beschikbaar te houden. De ervaring in de afgelopen jaren heeft namelijk geleerd dat (branche)organisaties die met leeftijdsbewust beleid aan de slag zijn gegaan de website als belangrijke kennis- en informatiebron hebben ervaren. De inhoud van de website is door deelnemende (branche)organisaties benut bij de ontwikkeling en uitvoering van hun projecten. De meerwaarde hiervan is onder meer dat zij hierdoor beter in staat zijn om hun projecten in te richten en (intern) draagvlak te creëren. Niet alleen voor voormalige deelnemers maar ook voor andere (branche)organisaties is belangrijk dat zij over een centrale portal beschikken waarop kennis en informatie gebundeld zijn. Om de website aantrekkelijk te houden is het overigens wel belangrijk om informatie voortdurend te actualiseren en periodiek nieuwe ervaringen vanuit gebruikers toe te voegen.

Aanbeveling 4

Zorg dat kennis- en informatievragers ook via andere onderwerpen dan leeftijdsbewust beleid 'aan komen vliegen naar' www.leeftijdsophetwerk.nl.

Toelichting

De ervaring van sommige brancheorganisaties leert dat interesse voor leeftijdsbewust beleid ook via een 'omweg' kan worden aangewakkerd, namelijk via onderwerpen die al wel in de belangstelling staan van de achterban. Een dergelijke indirecte benadering blijkt in de praktijk dikwijls beter te werken om interesse te wekken dan via het thema zelf. Vanuit deze optiek zou het centrale kennisportaal ook gelinkt moeten worden met (kennisbronnen voor) andere thema's, zoals arbo/ziekteverzuim, scholing, sociale innovatie, employability, et cetera. Hierdoor kan het bereik en gebruik van de zaken op de website verder

worden vergroot.

Aanbeveling 5

Creëer aanvullende mogelijkheden voor onderlinge kennis- en ervaringsuitwisseling op het gebied van leeftijdsbewust beleid.

Toelichting

Bij de deelnemende arbeidsorganisaties blijkt over het algemeen niet zozeer behoefte te bestaan aan nieuwe typen informatie. Ze kunnen doorgaans goed uit de voeten met de informatie die al beschikbaar is (via www.leeftijdophetwerk.nl). Bij een deel van hen bestaat echter wel behoefte aan onderlinge uitwisseling van kennis en praktijkervaringen met andere arbeidsorganisaties. Het ministerie zou kunnen overwegen om hiervoor mogelijkheden te creëren of andere partijen aan te zetten om dit te faciliteren. Wellicht dat kenniskringen rondom leeftijdsbewust beleid opgezet zouden kunnen worden om tegemoet te komen aan deze behoeften. Hiermee kunnen dan ook niet-deelnemende organisaties worden bereikt.

Aanbeveling 6

Stimuleer dat ontwikkelde instrumenten, methoden en praktijken van branches 'gedeeld' worden met andere brancheorganisaties.

Toelichting

In bepaalde branches zijn met behulp van de Stimuleringsregeling goede praktijken ontwikkeld. Bijvoorbeeld in de vorm van bepaalde instrumenten, methoden en praktijken die door de achterban zijn opgepakt en daar aantoonbare resultaten opleveren. Deze successen beperken zich nu vaak tot de specifieke branche waarvoor het project destijds is opgezet. Terwijl andere branches met min of meer vergelijkbare 'aandachtspunten' rondom leeftijdsbewust beleid ook van soortgelijke aanpakken zouden kunnen profiteren.

In de vorm van een zogenoemde ‘schatkist’ vol ervaringen van deelnemers aan de Stimuleringsregeling heeft het ministerie in dit opzicht recentelijk al een belangrijke stap gezet. Deze bundeling van projectervaringen is vanuit het ministerie aangeboden aan (branche)organisaties. Het strekt echter tot aanbeveling om deze schatkist ook in de komende jaren aan te bieden om leeftijdsbewust beleid op de agenda te houden. Daarbij dient het ministerie brancheorganisaties met enige regelmaat te informeren over bruikbare uitkomsten uit de regeling en – waar nodig – hen te stimuleren om van andere branches te leren en goede praktijken uit de regeling op maat te maken voor de eigen brancheorganisatie.

Aanbeveling 7

Verspreid ervaringen met het borgen van de projectresultaten in de bedrijfstak-cao's.

Toelichting

De evaluatie heeft uitgewezen dat de resultaten van de brancheprojecten nagenoeg altijd ingebed worden in het beleid van de betreffende brancheorganisatie. Het gaat daarbij dan vrijwel altijd om ‘opname’ van het informatieproduct of instrument in het reguliere aanbod van ondersteuningsmogelijkheden voor de achterban. Dit is echter wel een vrijblijvende en kwetsbare manier van borging. Dit blijkt ook uit het feit dat enkele brancheorganisaties inmiddels al weer gestopt zijn met het aanbieden van de verkregen projectresultaten aan de achterban. Een meer structurele borging van de resultaten via de cao – waardoor deze per definitie beschikbaar komt aan alle werkgevers en werknemers die onder de werkingssfeer van de cao vallen – vindt in veel mindere mate plaats. Om de effectiviteit van de Stimuleringsregeling te vergroten, zouden ervaringen met het verankeren van de projectresultaten in cao's op een actieve wijze verspreid kunnen worden naar sociale partners in andere sectoren.

LITERATUUR

Academy, 2008

Wijsheid bij het ouderenbeleid.

Agentschap SZW, 2005-2010

Lijsten met beschikte projecten van de tijdvakken 1 t/m 6.

AWVN, 2005

Leeftijdsspiegel.

Bureau Bartels, 2009

'Omgaan met vergrijzing'. Tussenevaluatie eerste twee tijdvakken Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid.

Commissie Gelijke Behandeling, 2006

Seniorenregelingen als onderdeel van leeftijds(fase)bewust personeelsbeleid.

Diverse nieuwsbrieven

O.a. Nieuwsbrief Arbeid & Leeftijd op het Werk.

Diverse persberichten

Persberichten o.a. in het Financieel Dagblad & de Volkskrant.

Diverse websites

*O.a. www.organisatievergrijzing.nl, www.senior-power.nl,
www.leeftijdophetwerk.nl.*

Ecorys, 2007

Werkt grijs door?

Ecorys, 2009

Langer doorwerken met beleid. Parels: goede praktijken van duurzame inzetbaarheid van werknemers.

ESB, 2008

De productiviteit van de oudere werknemer.

Expertisecentrum Leeftijd, 2009

Van ontzien naar duurzaam ontwikkelen. Alternatieven voor seniorenregelingen in cao's.

FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvoorstellen, 2008

Handboek Levensfasebewust Personeelsbeleid.

FNV Bondgenoten, 2007

Een leven lang prettig werken. Levensfasebewust beleid van FNV Bondgenoten.

Gedrag & Organisatie, 2005

De toekomst van oudere werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie.

Gedrag & Organisatie, 2005

De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid.

Gids voor Personeelsmanagement, 2006

Zet leeftijd niet centraal.

Het Financieel Dagblad, 2010.

Speciale uitgave: voor altijd jong. Bemoezucht of bezorgdheid. Hoe ver mogen werkgevers gaan om hun personeel gezond te houden?

Human Capital Group/TNO Kwaliteit van Leven, 2005-2008

Diverse nieuwsbrieven Stimuleringsregeling leeftijdsbewust beleid.

Human Capital Group/TNO Kwaliteit van Leven, 2010

Presentatie slotbijeenkomst leeftijdsbewust beleid.

IVA, 2005

De wenselijkheid van het maken van onderscheid naar leeftijd.

IVA, 2006

Duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers bij de Radboud Universiteit.

Kamerkrant voor ondernemen Noord-Nederland, 2008

Oudere werknemer geen last, maar lust.

Loopbaan, 2008

Roldiversiteit speelt een sleutelrol bij leeftijdsbewust personeelsbeleid.

MarketResponse, 2008

Vergrijzingsmonitor 2008.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2004

Kabinetsstandpunt 'Stimuleren langer werken van ouderen'.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2004

Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2007

Wijziging Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2009

Perspectief op langer doorwerken 2009.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2010

Een schatkist vol ervaring. Resultaten van de Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid 2004-2010.

Senior Power, 2006 & 2007

Publicaties 'Winnaars' en 'Meer winnaars'.

Taskforce Ouderen en Arbeid, 2003

En ze leefden nog lang en gelukkig.

TNO Kwaliteit van Leven, 2007

Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid: Stand van zaken mei 2007.

TNO Kwaliteit van Leven, 2008

Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid: Stand van zaken augustus 2008.

TNO Kwaliteit van Leven, 2010

Eindmetingen van tranche 1 t/m 6.

BIJLAGE I OVERZICHT GERAADPLEEGDE SLEUTELPERSONEN

| Sleutelpersoon | Organisatie |
|-------------------------|---------------------------|
| De heer Van der Giessen | Human Capital Group |
| Mevrouw Hulskamp | Agentschap SZW |
| De heer Husslage | Agentschap SZW |
| De heer Verhoeff | AWVN |
| Mevrouw De Vries | Sjiera de Vries HR Advies |
| Mevrouw Van der Wolk | TNO Kwaliteit van Leven |

BIJLAGE II GOEDE PRAKTIJKEN

Individuele spoor

Nijkamp BV

| | |
|----------------------------|--|
| Branche | Bouw |
| Project | “Ontwikkeling instrumentarium leeftijdsbewust personeelsbeleid” |
| Projectactiviteiten | <ul style="list-style-type: none">▪ Huishoudelijk reglement ontwikkeld▪ Functieprofielen ontwikkeld▪ Beleid POP-gesprekken |
| Omvang organisatie | 30-249 werknemers |
| Tranche | 4: 2007-2007 |

Nijkamp BV is een aannemingsbedrijf gevestigd in Breda. Het bedrijf levert diensten op het gebied van energiedistributie, openbare verlichting, verkeersregelsystemen, installatietechniek en warmte- en koude technieken. Met het project ‘Ontwikkeling instrumentarium leeftijdsbewust personeelsbeleid’ wilde Nijkamp werknemers duurzaam inzetbaar houden en ervoor zorgen dat *‘iedereen gezond de eindstreep kan halen’*, aldus de heer Nijboer, de algemeen directeur. Ook de Ondernemingsraad (OR) had een duidelijke wens om te komen tot een goed leeftijdsbewust beleid. Zij wilden vroegtijdig uitval en ziekteverzuim terugdringen. De werkzaamheden bij Nijkamp BV gaan namelijk gepaard met zware fysieke belasting, wat met name voor ouderen een probleem kan vormen. Om de gestelde doelen te bereiken is vanuit het bedrijf ingezet op het bewustmaken van medewerkers van het feit dat er in de toekomst langer doorgewerkt moet worden. Daarnaast zijn activiteiten ondernomen om medewerkers te helpen bewuster met hun loopbaan om te gaan en om werkzaamheden te verlichten.

Project

Om de doelen van het project ‘Ontwikkeling instrumentarium leeftijdsbewust personeelsbeleid’ te bereiken is een aantal stappen ondernomen. De eerste stap was het opzetten van een *huishoudelijk reglement*. In dit reglement staan de regels en structuren die bij Nijkamp BV gelden om zo ieders verantwoordelijkheden duidelijk af te bakenen. In het huishoudelijk reglement staan zaken als de gedragscode, organisatiestructuur, regels bij indiensttreding, arbeidstijden en ziekteverzuim. Ook staat er een hoofdstuk in over kwaliteit, veiligheid en bescherming, zoals het gebruiken van persoonlijke beschermingsmiddelen, jaarlijkse keuringen en de Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E). Daarnaast is het leeftijdsbewust beleid en beleid rondom arbeidsomstandigheden vastgelegd in het reglement. Hieronder staan een aantal nieuwe regels omtrent POP-gesprekken, maar ook nieuwe initiatieven om gezondheidsrisico’s te voorkomen. Zo staan de rechten op hulpmiddelen, cursussen en sporten met korting erin vermeld. Dit heeft ook daadwerkelijk geleid tot de aanschaf van een aantal hulpmiddelen zoals een pick-up wagen met kraantje. Ook is bijvoorbeeld ingesteld dat mensen die nieuw binnen komen een mentor krijgen aangewezen die coacht hoe je het best met je werk om kan gaan, bijvoorbeeld hoe je op de minst belastende manier kan tillen of bukken.

Een belangrijk onderdeel van het nieuwe huishoudelijk reglement en van het project is het beleid met betrekking tot persoonlijke ontwikkelgesprekken (POP-gesprekken). Dit was iets geheel nieuws binnen Nijkamp. In deze gesprekken kunnen zaken als loopbaankeuzes, maar ook gezond en veilig werken aan bod komen. Om de POP-gesprekken goed te laten verlopen is een aantal instrumenten ontwikkeld, zoals een formulier *POP-gesprekken*, een beoordelingsformulier en een checklist voor POP-gesprekken om zo goed mogelijk voorbereid op een gesprek te kunnen verschijnen. Ook hebben *leidinggevend* een *training* gehad om deze instrumenten effectief te leren inzetten in de communicatie met de medewerkers. Daarnaast is er, in samenwerking met een externe adviseur, gewerkt

aan het ontwikkelen van een *functiegebouw en zijn functieprofielen opnieuw beschreven* op een manier die meer duidelijkheid verschaft over doorgroei mogelijkheden. Hierbij is rekening gehouden met het gewenste werk- en denkniveau, opleiding en competenties van de medewerkers. Deze functiebeschrijvingen zijn ook mede bedoeld om een uitgangspunt te vormen voor ontwikkelgesprekken. Met de invoering van POP-gesprekken en het aanpassen van de functieprofielen wil Nijkamp medewerkers helpen bij het maken van duurzame loopbaankeuzes.

De instrumenten die zijn ontwikkeld tijdens het project worden nog steeds ingezet door Nijkamp. De nieuwe gesprekscyclus is vastgelegd in het beleidsplan van de onderneming en de ontwikkelde instrumenten worden standaard ingezet tijdens functioneringsgesprekken met de medewerkers.

Betrekken van de OR en medewerkers

De heer Nijboer en de heer Van Sundert (voorzitter van de OR) geven beiden aan dat het project echt een *samenspel was tussen werkgever en OR*. Ook de medewerkers zijn actief betrokken in het project. De OR heeft vanaf een vroeg stadium een duidelijke rol gehad door gezamenlijk met de werkgever het nieuwe beleid te ontwikkelen en door mee te denken over de invulling ervan. Zo zijn de werkgever en de OR samen op zoek gegaan naar mogelijkheden om het werk fysiek minder zwaar te maken. Medewerkers zijn voortdurend geïnformeerd via het afdelingsoverleg, via schriftelijke bulletins in de bouwketen en via de email. Zij werden regelmatig op de hoogte gehouden over de vorderingen van het project en de veranderingen die doorgevoerd werden in het beleid.

Verder is iedereen persoonlijk benaderd voor een POP-gesprek. De uitkomsten van deze gesprekken zijn vervolgens ook weer gebruikt om verbeteringen aan te brengen aan het huishoudelijk reglement. De heer Van Sundert stelt: *“het viel in het begin niet altijd mee om medewerkers te betrekken bij het project, we hoorden*

vaak geluiden als 'het is toch goed zoals het altijd ging'. Maar door steeds maar het nut van de veranderingen te blijven communiceren stond uiteindelijk bijna iedereen achter het project".

Effecten

Zowel de heer Nijboer als de heer Versundert geven aan dat het project heel belangrijk is geweest voor Nijkamp BV. Er zijn **belangrijke verbeteringen** opgetreden in de werksituatie van medewerkers. Allereerst zijn er hele concrete dingen veranderd. Zo zijn er meer hulpmiddelen aangeschaft die het werk makkelijker maken. Ook is een aantal mensen naar aanleiding van het POP-gesprek van functie veranderd, waardoor men beter op zijn plek zit. Dit kan inhouden dat iemand minder zwaar werk is gaan doen, of werk dat beter past bij zijn denkniveau. Inmiddels zijn de verzuimcijfers zelfs al, (mede) door het project, gedaald en worden er minder fysieke klachten zoals spierklachten gemeld. Het project begint dus echt haar vruchten af te werpen.

Ook heeft er een **cultuuromslag** plaatsgevonden. *"Er wordt meer gecommuniceerd tussen leidinggevenden en medewerkers en ook tussen collega's onderling. Mensen hebben het gevoel gekregen dat er echt naar hen geluisterd wordt en dat komt de motivatie zeer ten goede. Mensen geven nu veel makkelijker hun knelpunten aan. Ze komen nu zelf met ideeën, corrigeren elkaar en praten erover"* aldus de heer Nijboer. Ook begrijpen collega's onderling nu beter dat sommige mensen bepaalde werkzaamheden beter (niet meer) kunnen doen. Met andere woorden er is meer begrip voor elkaars situatie en ook ouderen horen er weer bij. Zoals gehoopt gaan medewerkers nu bewuster met hun loopbaan om, door regelmatig samen met hun manager te kijken wat ze kunnen en willen en wat ze moeten doen om hun werk leuk te houden. *"De uitdaging is nu wel om deze bewustwording vast te houden, dus is het zaak om in gesprek te blijven"*, zegt de heer Nijboer.

Door al deze veranderingen hebben zowel de heer Nijboer als de heer Van Sundert het idee dat het aantrekkelijker is geworden om langer door te blijven werken voor ouderen, vooral omdat er meer rekening gehouden wordt met de mogelijkheden die ouderen hebben. Beide partijen zien ook dat de arbeidsparticipatie onder ouderen toeneemt doordat ze op een meer geschikte manier inzetbaar zijn, minder ziekteverzuim vertonen en meer zin en mogelijkheden hebben om langer door te werken dan de generaties hiervoor.

Leerervaringen

De *belangrijkste randvoorwaarden* om tot een succesvol project te komen was volgens de heer Nijboer de sterke betrokkenheid van alle partijen. Zowel de directie, als de OR, als de medewerkers hadden hun aandeel in het project. Het was echt een gezamenlijk project waar iedereen van zou kunnen profiteren. Het verbeteren van de communicatie en overlegstructuren heeft tot mooie resultaten geleid voor Nijkamp BV en haar medewerkers.

Met dank aan:

- *de heer Nijboer, algemeen directeur*
- *de heer Van Sundert, voorzitter van de Ondernemingsraad*

Driestar Educatief

| | |
|----------------------------|--|
| Branche | Onderwijs |
| Project | “Leren doe je samen” |
| Projectactiviteiten | <ul style="list-style-type: none">▪ Wederkerig leren |
| Omvang organisatie | 250-999 werknemers |
| Tranche | 4: 2006-2007 |

Driestar Educatief is een christelijke onderwijsinstelling die bestaat uit drie delen die in 2005 samen zijn gegaan; Driestar Hogeschool, Driestar Onderwijsadvies en Driestar managementadvies. Driestar werkt vanuit een christelijke grondslag en heeft als missie om (aankomende) leraren en scholen te inspireren, vormen en ondersteunen om zo goed reformatorisch en protestantchristelijk onderwijs te geven. Dit gebeurt zowel via de lerarenopleiding als via de adviserende afdelingen.

De fusie van de drie – voorheen zelfstandige – onderdelen is een belangrijke aanleiding voor de start van het project ‘Leren doe je samen’. Door de fusie werd namelijk van medewerkers verwacht om te gaan met veranderingen. Met name voor oudere werknemers was het de vraag hoe zij kunnen voorkomen dat zij ‘de boot missen’. Hoe zijn *oudere medewerkers gemotiveerd en fit te houden* en te behouden voor het arbeidsproces. Daarnaast speelde als aanleiding mee dat er sprake is van een vergrijzing van het personeelsbestand. Door de uitstroom van de oudere medewerkers dreigde er kennis verloren te gaan.

Project

Het project is gestart met gesprekken met oudere medewerkers, om te kijken waar zij in de praktijk tegenaan lopen en wat hun wensen zijn. Uit die gesprekken bleek dat ze energie halen uit contact met jongere collega’s en dat ze gemotiveerder zijn

als ze zich kunnen blijven ontwikkelen. Op basis van deze twee ervaringen is het project ‘Leren doe je samen’ ontstaan, waarin *wederkerig leren* centraal staat. Het idee hierachter is dat collega’s van elkaar kunnen leren. In veel mentortrajecten wordt er vanuit gegaan dat jongeren vooral van ouderen kunnen leren. In dit project werd duidelijk dat het andersom ook goed mogelijk is. Zo zijn bij jongere docenten didactische tips van oudere collega’s vaak erg welkom, terwijl oudere docenten hun kennis en gebruik van de moderne communicatiemiddelen door jongeren goed kunnen laten bijspijkeren. Een belangrijk uitgangspunt van het wederkerig leren is dat de relatie tussen deelnemers gelijkwaardig is in plaats van hiërarchisch.

Er bleek veel animo voor het project en uiteindelijk werden vijf – in plaats van de beoogde drie – duo’s geselecteerd om aan de slag te gaan. Het leeftijdsverschil tussen de twee deelnemers moest in principe minstens tien jaar zijn en ze moesten zich op een verschillend punt in hun carrière bevinden. Vervolgens werden de duo’s uitgedaagd om zelf een plan op te stellen. Zij moesten zelf bepalen op welke aspecten van het werk ze wilden ingaan, wat ze van de ander wilden leren en wat ze aan de ander aan kennis en ervaring beschikbaar konden stellen. Het doel was om zo veel mogelijk van elkaar op te steken en zo hun eigen competenties te vergroten. Alle duo’s kregen hierbij ook een budget om bijvoorbeeld externe expertise mee in te schakelen. In intervisiebijeenkomsten werden de ervaringen van alle duo’s vervolgens besproken en geëvalueerd.

Inmiddels is wederkerig leren een belangrijk instrument binnen het P&O-beleid geworden, dat kan worden ingezet om competenties te vergroten en hulp te bieden aan mensen die op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging in het werk. Nog steeds worden er aan het begin van het schooljaar duo’s gevormd die zowel vakinhoudelijk als vaktechnisch van elkaar willen leren.

Medewerkers staan centraal

Een belangrijk vertrekpunt van het project was dat de *medewerker centraal* moest staan. Volgens de heer Sterk – de projectleider – is het heel belangrijk om een dergelijk project te starten vanuit de motivatie van de medewerkers en hen zelf de verantwoordelijkheid te geven over de inhoud van hun leerproces. *“Laat deelnemers zelf meedenken over wat zij nodig hebben om hun werk zo lang mogelijk met plezier te kunnen doen en welke competenties zij willen ontwikkelen”*, aldus de heer Sterk. *“Er wordt een actieve houding van de duo’s verwacht. Ze moeten zichzelf aanmelden en een plan van aanpak schrijven. De rol van P&O is vooral meer coachend dan controlerend”*.

Effecten

Het project ‘Leren doe je samen’ heeft inmiddels zijn vruchten afgeworpen. De projectleider en voorzitter van de medezeggenschapsraad – de heer Van Driel – zien beide dat er effecten zijn opgetreden. Zo zijn er vooroordelen weggenomen. Oudere medewerkers bleken veel meer open te staan voor vernieuwing dan vooraf werd verwacht. Verder zijn medewerkers – zeker diegenen die mee hebben gedaan aan het project – bewuster met hun loopbaan bezig.

De heer Sterk is van mening dat het door het project ‘Leren doe je samen’ aantrekkelijker is geworden om langer door te werken binnen Driestar Educatief. Vooral doordat er *meer perspectief wordt geboden* om nieuwe dingen te leren en omdat mensen meer het gevoel hebben gekregen dat ze mee tellen. Mensen gaan daardoor makkelijker naar leidinggevenden en ook komen collega’s nu makkelijker met elkaar in contact. De drempel is lager geworden om elkaar om tips te vragen. Dit bevestigt ook de heer Van Driel *“Het is eenvoudiger om dingen aan de orde te stellen, want je weet dat anderen dezelfde problemen ook hebben”*.

Volgens de heer Van Driel heeft er echt een *cultuuromslag* plaatsgevonden. Mensen worden minder snel de VUT ingestuurd en er is meer aandacht gekomen

voor hoe oudere medewerkers nog wel kunnen worden ingezet. Ook voor medewerkers is de keuze voor pensioen een stuk bewuster geworden. Ze denken meer na over wat ze nog willen en wat een goed moment is om te stoppen met werken. Soms is langer doorwerken opeens een goede optie geworden omdat de problemen die ze vroeger zagen – bijvoorbeeld de onbekendheid met moderne technologie – grotendeels zijn weggenomen door hun contacten met de jongere medewerkers. Oudere medewerkers stromen niet meer automatisch uit zodra de mogelijkheid zich voor doet. Op den duur moet dit een bijdrage gaan leveren aan personeelstekorten.

Een ander – heel concreet – effect is dat een aantal duo's samen naar het lesmateriaal en lesmethoden hebben gekeken. Op een aantal punten zijn daarin veranderingen aangebracht die de lessen leuker, leerzamer of actueler hebben gemaakt. Hier profiteren zowel docenten als studenten van.

Leerervaringen

Volgens de heer Sterk is één van de succesfactoren van dit project de eenvoud. *"Met een op het eerste oog klein idee is veel resultaat geboekt. In andere woorden maak projecten vooral niet te groot!"*

Met dank aan:

- *de heer Sterk, staffunctionaris P&O*
- *de heer Van Driel, voorzitter van de MR*

Mourik services BV

| | |
|----------------------------|--|
| Branche | Industriële reiniging |
| Project | “Leeftijdsgericht beleid Mourik Services BV” |
| Projectactiviteiten | <ul style="list-style-type: none">▪ Balans belasting/belastbaarheid▪ Bevordering gezonde leef- en werkstijl▪ Verduidelijken loopbaanpaden▪ Age-proof maken functies |
| Omvang organisatie | 250-999 werknemers |
| Tranche | 3: 2006-2007 |

Mourik Services BV – een onderdeel van Mourik Holding – is een familiebedrijf dat zich vooral bezighoudt met industriële reiniging, mechanisch en civiel onderhoud in de petrochemische industrie. Daarbij profileert Mourik Services zich steeds meer als ‘managing contractor’. Dit houdt in dat ze zowel de uitvoering als het management van project- en onderhoudsactiviteiten op zich nemen. Een belangrijk streven binnen Mourik is het bereiken van een evenwicht tussen financiële, sociale en ecologische aspecten in de bedrijfsvoering.

Binnen deze doelstelling past ook het project “Leeftijdsgericht beleid Mourik Services BV”. Het doel dat Mourik Services BV met het project voor ogen had was om **mensen zo lang mogelijk fysiek en mentaal gezond aan het werk te houden**. In het project is dan ook breed ingestoken op duurzame inzetbaarheid om een aantrekkelijke werkgever te blijven.

Project

Manager P&O mevrouw Wissink-Van der Kooi geeft aan: “*We zijn begonnen met het in kaart brengen van de **balans tussen belasting en belastbaarheid**. Dit hebben we gedaan in samenwerking met de Arbo Unie. Hierbij is aan de ene kant de fysieke belasting per functie in kaart gebracht aan de hand van een functiewaarderingsmethodiek van de arbodienst waarbij via een puntensysteem wordt aangegeven hoe zwaar een functie is. Aan de andere kant hebben we de belastbaarheid van medewerkers gemeten. Hiervoor hebben we gebruik gemaakt*

van de *'Workability Index'*.

Het doel van het in kaart brengen van de balans tussen belasting en belastbaarheid was vooral om beter te kunnen voorspellen welke (leeftijds)groepen vast zouden kunnen gaan lopen in hun werk.

Het tweede onderdeel van

het project bestond uit het verhogen van de belastbaarheid van de medewerkers, door aandacht te besteden aan de vitaliteit van medewerkers. Zo zijn er initiatieven ontplooid om een *gezonde leef- en werkstijl te bevorderen*. Gezond eten is bijvoorbeeld aantrekkelijker gemaakt in de kantine omdat uit de WAI bleek dat 75 procent van de gekeurde werknemers overgewicht had. *“Zo worden er nu meer salades en fruit aangeboden en minder snacks. Ook belden we in het verleden vaak de Chinees, maar we zijn gaan kijken naar de mogelijkheden van een cateraar die Hollandse pot serveert”*, aldus mevrouw Wissink-van der Kooi.

Workability Index (WAI)

De WAI is in de jaren tachtig ontwikkeld door het Finnish Institute for Occupational Health (FIOH). Het is een instrument voor het vaststellen van het werkvermogen van individuele medewerkers, gebaseerd op de inschatting van het eigen werkvermogen door de medewerkers zelf. De WAI bestaat uit een vragenlijst die door de medewerkers wordt ingevuld en heeft één enkel getal als uitkomstmaat. Deze score kan zowel op individueel als groepsniveau gebruikt worden voor het in beeld brengen van het werkvermogen en de ontwikkeling ervan in de tijd. De WAI geeft een krachtig signaal omtrent het mogelijke risico op een verminderde inzetbaarheid. Zo kan een werkgever tijdig maatregelen nemen om werknemers duurzaam inzetbaar te houden. Daarnaast heeft de WAI voor de medewerker de mogelijkheid om te reflecteren op de eigen loopbaan.

Tevens is er een fitnessregeling voor personeel gekomen. Mourik heeft zich hiervoor aangesloten bij een landelijke fitness organisatie waardoor medewerkers bij de aangesloten sportscholen sporten tegen een zeer aantrekkelijke prijs en het wordt direct ingehouden van het loon van de medewerker. Mevrouw Wissink-Van de Kooi: *“Ontzorgen noemen we dat”*. Verder zijn er trainingen geweest die gezond gedrag kunnen bevorderen. Hierin werd aandacht besteed aan hoe fit je bent, of je uitgerust op het werk verschijnt en of je je werk op die manier veilig kan uitoefenen. Ook werd er ingegaan op hoe je fitter zou kunnen worden en hoe je zou kunnen ontspannen. Daarnaast zijn er voorlichtingsposters ontwikkeld over leeftijdsbewust beleid waarin een aantal facetten van dit beleid in 'beeld' zijn gebracht.

Als derde onderdeel is er aandacht besteed aan het verduidelijken van loopbaanmogelijkheden. Dit is gedaan door de introductie van competentie-

profielen en een opleidingsmatrix voor de verschillende functies. Op die manier wordt duidelijk welke stappen iemand kan zetten om door te groeien binnen Mourik Services en zo mentaal vitaal te blijven. Daarnaast zijn een aantal arbeidsvoorwaardelijke regelingen aangepast om de balans tussen werk en privé te verbeteren. Zo is de consignatie vergoeding verbeterd en is de slaapurenregeling uitgebreid met de zaterdag.

Betrekken medewerkers

Het bedrijf vond het erg belangrijk om de medewerkers actief bij het project te betrekken. In de eerste plaats is de Ondernemingsraad betrokken geweest bij het formuleren van het beleid, met name door plaats te nemen in verschillende commissies. De individuele medewerkers zijn op meerdere manieren betrokken. Zo hebben ze natuurlijk een actieve rol gehad bij het invullen van de vragenlijsten van de WAI. Verder zijn ze allemaal geïnformeerd aan de hand van een *toolboxmeeting* bij de start van het project. Tijdens deze bijeenkomst werd een korte film van tien minuten vertoond om de discussie op gang te brengen. Hierin vertellen collega's en de directeur over hoe zij tegen leeftijdsbewust beleid aankijken en wat hun ervaringen zijn – bijvoorbeeld welke keuzes ze in hun carrière hebben gemaakt.

Ook is een aantal *workshops* georganiseerd waarbij medewerkers actief ideeën en thema's konden aandragen over hoe *functies 'age-proof'* gemaakt kunnen worden. Het doel hiervan was het verminderen van de belasting voor (oudere) medewerkers. Mevrouw Wissink-Van der Kooi: *"Hieruit kwamen vijf factoren naar voren die volgens medewerkers invloed hebben op het kunnen doorwerken tot de pensioensgerechtigde leeftijd, namelijk werkdruk, personeelsbeleid, interne cultuur, levensstijl en verjonging van het bedrijf. Aan de hand van deze sessies zijn we meer gaan letten op een gezonde leeftijdsopbouw van teams, is er meer aandacht gekomen voor mentorschap bij vaktechnici en zijn er ergonomische innovaties door gevoerd. Zo zijn apparaten en slangen waarmee gewerkt wordt van lichter materiaal gemaakt en zijn meer tilhulpen aangekocht. De medewerkers hebben dus echt input geleverd voor veranderingen binnen het bedrijf. Door deze actieve benadering van de medewerkers is een groot draagvlak gecreëerd."*

Effecten

De uitkomsten van het project zijn inmiddels geborgd. Het levensfasebewust personeelsbeleid is onderdeel geworden van het HR-beleid en het is een vast agenda punt geworden in het managementoverleg en het overleg met de Ondernemingsraad. Ook in de functioneringsgesprekken met de medewerker komt het nu structureel terug.

Zowel de projectleider, de heer Emmelkamp, als de secretaris van de Ondernemingsraad – de heer Korbijn – zijn van mening dat het sinds het project aantrekkelijker is geworden om langer door te werken, met name omdat er meer aandacht is gekomen voor de mogelijkheden en wensen van ouderen. Ze zien dat er zowel bij het management als de directe collega's meer begrip is gekomen voor oudere medewerkers alsmede meer waardering, bijvoorbeeld voor de toegevoegde waarde die oudere medewerkers duidelijk hebben bij het overbrengen van kennis. De heer Emmelkamp en de heer Korbijn merken op dat er ook al een positieve invloed op de arbeidsparticipatie onder ouderen merkbaar is. Dit uit zich vooral in het feit dat ze nu breder inzetbaar zijn, bijvoorbeeld doordat er meer aandacht is voor mentorschap sinds de age-proof brainstormsessies. De heer Korbijn ziet het in de toekomst zelfs eventueel gebeuren dat gepensioneerden parttime terug zullen komen.

De heer Korbijn voegt toe: *“Misschien is het belangrijkste effect wel dat **we in het bedrijf zijn wakkergeschut**. Werknemers realiseren zich meer dat ze langer door zullen moeten werken dan hun voorgangers en dat hun gezondheid daarbij heel belangrijk is. De acties om een gezonde leef- en werkstijl te bevorderen hebben dan ook inmiddels hun vruchten afgeworpen. Het verzuim is gedaald van 6% naar 5,4%. Verder zijn zaken als leeftijd, vergrijzing, knelpunten en arbeidsomstandigheden bij het management en op de werkvloer beter bespreekbaar geworden. Er is **meer communicatie** met het personeel, maar ook onderling praten mensen meer over dergelijke onderwerpen. Mensen staan meer open voor elkaar.”*

Een laatste positief effect is dat de rol van de arbodienst is teruggedrongen door leidinggevendenden een duidelijkere rol te geven bij ziektemanagement. Leidinggevendenden houden nu de eerste twee weken contact met iemand die zich ziek meldt,

pas daarna wordt de arbodienst ingeschakeld. Dit komt de relatie tussen leidinggevenden en medewerkers ten goede én scheelt in de kosten. Het verlaagde verzuim en de besparing op kosten van de arbodienst leveren een besparing van 150.000 euro per jaar op.

Leerervaringen

Volgens de heer Emmelkamp is het heel belangrijk om bij een dergelijk project zo veel mogelijk mensen te betrekken en mee te laten denken. ***“Luister naar je mensen en doe dingen die bij de cultuur van het bedrijf passen.”*** Ook geeft hij als tip mee om te kijken naar wat je al doet en dat vervolgens uit te bouwen. De heer Korbijn voegt daar de tip aan toe om in een platform te gaan waarin mensen uit verschillende bedrijven ervaringen met elkaar uitwisselen. Op die manier hoef je niet zelf het wiel opnieuw uit te vinden.

Met dank aan:

- *mevrouw Wissink-Van der Kooi, manager Personeel & Organisatie*
- *de heer Emmelkamp, personeelsadviseur*
- *de heer Korbijn, secretaris van de Ondernemingsraad*

Collectieve spoor

Stichting bedrijfstakbureau voor het boeken- en tijdschriftuitgeverijbedrijf

| | |
|-------------------------|---|
| Branche | Zakelijke dienstverlening (uitgeverij) |
| Type organisatie | Overkoepelend bureau van cao-partijen |
| Werkgebied | Landelijk |
| Project | “Stimulering leeftijdsbewust personeelsbeleid in de uitgeverijsector” |
| Tranche | 5: 2007-2008 |

Het bedrijfstakbureau voor boeken- en tijdschriftenuitgeverijbedrijf (BTB) is een stichting waarin alle werkgevers- en werknemersorganisaties uit de uitgeverijsector zijn vertegenwoordigd. De werkgeversorganisatie (NUV) vertegenwoordigt 270 bedrijven waar samen zo'n 15.000 medewerkers werkzaam zijn. In de cao's voor de uitgeverijsector zijn afspraken gemaakt om leeftijdsbewust beleid in de branche te gaan stimuleren en waar nodig bedrijven ondersteuning te bieden bij het opzetten ervan. Deze afspraken zijn voor het bedrijfstakbureau een aanleiding geweest voor het opzetten van het project 'Stimulering leeftijdsbewust personeelsbeleid in de uitgeverijsector'.

Een andere belangrijke aanleiding voor het project waren de *snel veranderende werkprocessen in de uitgeverijwereld*. De overgang van print- naar online werkprocessen is voor veel bedrijven en medewerkers een uitdaging. Werknemers – vooral de ouderen – hebben soms moeite om over te schakelen op de nieuwe werkprocessen wat zou kunnen leiden tot een verslechterde inzetbaarheid en motivatie van medewerkers, of zelfs tot uitval. Met het project wil de stichting BTB zowel de werkgever als de werknemer wijzen op hun verantwoordelijkheid; werkgevers op hun verantwoordelijkheid om goed personeelsbeleid te voeren en werknemers op hun verantwoordelijkheid om bewust met hun loopbaan om te gaan.

Doel en opzet project

Een belangrijk doel van het project was om *bewustwording te creëren* bij de achterban over het belang van aandacht voor levensfasen, met betrekking tot de inzetbaarheid en loopbaanontwikkeling van medewerkers. In elke levensfase kennen medewerkers bepaalde beperkingen, wensen en mogelijkheden waarmee werkgevers (en werknemers!) rekening moeten houden om mensen goed in te kunnen zetten in de sector en binnen de uitgeverijen zelf. Een indirect doel van het project was om de inzetbaarheid van werknemers in de branche te vergroten en hen weerbaar te maken voor de veranderende werkprocessen. “*We wilden instrumenten aanbieden, het onderwerp bespreekbaar maken, kennis delen en enthousiasme creëren*”, aldus de heer Schets, projectleider en secretaris van de stichting BTB.

Het project is uitgevoerd door een projectgroep, met daarin mensen vanuit zowel de werkgevers- als uit de werknemersverenigingen om alle belangen zo goed mogelijk te behartigen. Externe partijen – Talent & Result en Kenniscentrum GOC – hebben de activiteiten begeleid. Er is gestart met een *enquête onder een aantal uitgeverijen* om meer inzicht te krijgen in de onderwerpen en knelpunten die spelen in de branche. Op die manier is een beeld verkregen van wat er moet gebeuren om de branche goed te ondersteunen bij het opzetten van leeftijdsbewust beleid. Eén van de knelpunten die naar voren is gekomen is dat er veel lange dienstverbanden zijn en weinig functiewisselingen plaatsvinden. Dit zou problemen kunnen opleveren voor de employability van medewerkers.

Mede naar aanleiding van de uitkomsten van de enquête is een aantal activiteiten en instrumenten ontwikkeld. Een belangrijk onderdeel van het project vormde de vijf *Roadshows* waarbij op locatie uitleg werd gegeven over het belang van leeftijdsbewust beleid en waar de ontwikkelde instrumenten en best practices werden aangeboden. Deze bijeenkomsten vonden plaats bij vijf uitgeverijbedrijven, maar waren bedoeld voor alle directies, P&O-ers en leden van het vertegenwoordigend overleg uit de branche. De Roadshows waren interactief en er

was de mogelijkheid om met elkaar van gedachten te wisselen.

Verder werd tijdens de Roadshows het *levensfasekwartet* geïntroduceerd en gespeeld om deelnemers op speelse en interactieve wijze bewust te maken van het belang van leeftijdsbewust beleid. Op dit aangepaste kwartet spel staat in sleutelwoorden aangegeven welke kenmerken, beperkingen en mogelijkheden er in elke levensfase spelen. Daarbij werden de volgende levensfasen onderscheiden: ‘starter’, ‘spitsuur’, ‘stabiel’, ‘deskundige senior’ en ‘richting pensioen’. Door dit met collega’s te spelen zou het onderlinge begrip voor mensen in verschillende levensfasen moeten groeien.

Daarnaast werden er concrete voorbeelden aangedragen van mogelijk leeftijdsbewust beleid. Zo werd er aandacht gevraagd voor de *online digitales* waarin verschillende functionarissen uit een aantal uitgeverijen vertellen over wat zij al doen op het gebied van leeftijdsbewust beleid. Ook werd de *brochure ‘Beleid met leeftijd’* gepresenteerd met daarin tips, good practices en de kosten en baten van leeftijdsbewust beleid, alsmede een stappenplan voor het opzetten van dit beleid. Niet alleen aan de werkgevers is gedacht, ook voor de werknemers is een tweetal instrumenten ontwikkeld om zicht te krijgen in hun carrièremogelijkheden en employability, de zogenaamde *quick scan en de uitgebreidere vragenlijst loopbaancompetenties*. Deze praktische instrumenten kunnen de medewerker helpen inzicht te krijgen in waar ze staan qua opleidingsbehoefte en wat ze kunnen doen om goed inzetbaar te blijven. Voor alle instrumenten en activiteiten is verder via (digitale) nieuwsbrieven en de website aandacht gevraagd, zodat ook mensen die niet bij de Roadshows aanwezig waren er kennis van konden nemen. “*In een korte periode heeft het project heel veel aandacht gekregen binnen alle gedingen van de uitgeverijsector*”, aldus de heer Schets.

Effecten

Het project van de stichting BTB geniet inmiddels een redelijke bekendheid. Om dit te toetsen is een deel van de achterban van het bedrijfstakbureau geraadpleegd. Van deze geraadpleegde achterban is driekwart bekend met minstens één van de ontwikkelde instrumenten. De meeste instrumenten zijn bij minstens de helft van de achterban bekend. Het instrument dat het meest is gebruikt, zijn de Roadshows. Bijna een derde van de achterban heeft één van de informatiebijeenkomsten bezocht.

De werkgevers die gebruik gemaakt hebben van de instrumenten zijn hier over het algemeen positief over. Vooral de Roadshows werden vooral gewaardeerd omdat de deelnemers er veel kennis konden opdoen en dat ze echt werden aangezet tot nadenken over leeftijdsbewust beleid. De respondenten waren ook erg te spreken over de laagdrempeligheid en duidelijkheid van de Roadshows.

Bijna de helft van de gebruikers van de instrumenten hebben inmiddels effecten zien optreden. Het belangrijkste resultaat van het project is volgens de projectleider – de heer Schets – dat de *bewustwording in de branche op gang is gebracht*, zowel bij werkgevers als werknemers. Dit wordt bevestigd door de uitkomsten van de raadpleging van een groep werkgevers. Bij tweevijfde van de werkgevers die daadwerkelijk gebruik heeft gemaakt van de instrumenten heeft de bewustwording rond leeftijdsbewust beleid zien groeien binnen de organisatie. Daarnaast heeft tweevijfde van hen meer kennis opgedaan over zaken als de problemen en wensen van werknemers en de meerwaarde van oudere medewerkers voor de organisatie. Bij een aantal is inmiddels ook al een verbetering opgetreden in de werksituatie of is er meer aandacht gekomen voor de wensen en problemen van medewerkers. Een tiende ziet zelfs al effecten op de arbeidsparticipatie van ouderen. Zij vertonen minder ziekteverzuim en werken langer door dan voorheen.

Borging projectresultaten

De resultaten van het project zijn inmiddels stevig geborgd binnen het bedrijfstakbureau. *“Het is een geslaagde missie”,* volgens de heer Schets. *“Allereerst zijn de ontwikkelde instrumenten een belangrijk onderdeel van het ondersteuningsaanbod geworden. Op de website kunnen mensen de testen invullen en ook het kwartet en de brochure kunnen nog steeds besteld worden. Daarnaast is een aantal nieuwe **cao-afspraken** gemaakt die de resultaten en inzichten – die het project hebben opgeleverd – een blijvende functie in de branche moeten geven. Zo staat er nu in de cao dat 1 procent van de loonsom gebruikt moet worden om opleidingen voor werknemers te stimuleren. Ook is inmiddels de VUT en het prepensioen afgeschaft en is er werktijdvermindering voor ouderen ingevoerd.”*

Na het project is het bedrijfstakbureau niet stil blijven zitten en zijn ze verder aan de slag gegaan met het thema leeftijdsbewust beleid. Een belangrijk vervolgproject is het **Mobiliteitscentrum C3** (Centrum Creatieve Carrières), dat in 2009 is opgericht. De economische crisis en de moeilijke tijden voor de uitgeverijbranche zijn aangegrepen om een mobiliteitscentrum op te zetten wat zowel aan werkgevers als werknemers ondersteuning kan bieden. Werkgevers worden geholpen bij het uitvoeren van reorganisaties en werknemers worden geholpen bij het vinden van een nieuwe baan. Ook wordt er aandacht besteed aan scholing, loopbaanbegeleiding en het aanspreken van subsidieregelingen. De sector zal naar verwachting te maken blijven houden met veranderende competenties die medewerkers nodig hebben om goed te functioneren in hun werk. Het bedrijfstakbureau zal daarom ook naar de toekomst toe aandacht blijven besteden aan leeftijdsbewust beleid, onder andere via het Mobiliteitscentrum dat wordt beheerd door het Kenniscentrum GOC.

Leerervaringen

Volgens de heer Schets is het succes van het project ondermeer te danken aan het feit dat er **praktische instrumenten** zijn ontwikkeld, die tastbaar zijn en waar de

individuele werkgevers en werknemers in de branche echt mee aan de slag kunnen. Het thema wordt op een speelse manier benaderd. Ook heeft de begeleiding van externe partijen zoals Talent & Result en Kenniscentrum GOC een duidelijke meerwaarde gehad. Deze partijen hadden al ervaring met vergelijkbare projecten, in tegenstelling tot het bedrijfstakbureau voor wie dit project het eerste was op het gebied van leeftijdsbewust beleid.

Met dank aan:

- *de heer Schets, secretaris Sociale Zaken bij het Nederlands Uitgeversverbond*

Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn Oost-Nederland

| | |
|-------------------------------|---|
| Branche | Overige dienstverlening (zorg en welzijn) |
| Type organisatie | Regionale werkgeversvereniging |
| Werkgebied | Twente, Achterhoek, IJssel-Vecht, Stedendriehoek, Noordwest-Veluwe |
| Ondersteunde projecten | <ul style="list-style-type: none">▪ Vitaliteitsbeleid Zorgorganisaties▪ Vitaliteitsbeleid & Ontziemaatregelen▪ Vitaliteitsbeleid & Individuele Verantwoordelijkheid |
| Tranches | 5: 2007-2008 (1x) 6: 2008-2009 (2x) |

De Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn Oost-Nederland (WGV Oost) behartigt de belangen van 110 regionale zorg- en welzijnsorganisaties met circa 85.000 werknemers. *“Het belangrijkste doel van WGV Oost is de regionale personeelsvoorziening in de zorg en welzijn. In dit opzicht sloot de Stimuleringsregeling leeftijdsbewust beleid destijds op een natuurlijke wijze aan bij de bestaande activiteiten van onze werkgeversvereniging”*, aldus Martine Duenk, beleidsmedewerker Vitaliteit bij WGV Oost.

Bovendien was de werkgeversvereniging volgens mevrouw Duenk door de toenemende ontgroening en vergrijzing bij zorg- en welzijnsinstellingen al enkele jaren bezig met het ontplooiën van activiteiten en instrumenten op het gebied van leeftijdsbewust beleid. *“Voor de start van onze projecten in de Stimuleringsregeling dreigden bij zorg- en welzijnsorganisaties in onze regio al grote tekorten in het personeelsbestand door ontgroening en vergrijzing. Het was duidelijk dat indien we geen maatregelen zouden nemen, dit negatieve gevolgen zou hebben voor zowel de vervangingsvraag als de opbouw van het personeelsbestand bij onze achterban. Vanuit de werkgeversvereniging waren we dan ook al druk bezig met*

het zoeken naar passende oplossingen.”

Doel en opzet projecten

Bij deze ‘zoektocht’ bood de Stimuleringsregeling extra mogelijkheden om antwoorden te vinden op de (verwachte) personeelstekorten bij de achterban van WGV Oost. Daarbij wilde de werkgeversvereniging naast haar bestaande maatregelen voor regionale personeelsvoorziening, zoals het beheer van een regionale vacaturebank en de opzet van diverse promotiecampagnes om medewerkers te werven, vanuit de regeling vooral inzetten op het ***vitaal en inzetbaar houden van het aanwezige personeelsbestand*** in de zorg en welzijn. Het vitaal en inzetbaar houden van deze medewerkers zou immers een ‘dempende werking’ kunnen hebben op de personeelstekorten. Het doel van de projecten was dan ook om bestaande instrumenten door te ontwikkelen die bijdragen aan vitaliteit en inzetbaarheid van zorg- en welzijnsmedewerkers. Daarnaast zijn de projecten ook in belangrijke mate benut om extra activiteiten te organiseren om de achterban te informeren over het belang van een vitaal en duurzaam personeelsbestand (en de verschillende mogelijkheden om dit te realiseren).

Resultaten projecten

In totaal heeft WGV Oost vanuit de Stimuleringsregeling drie projecten uitgevoerd waarmee concrete activiteiten en instrumenten ontwikkeld zijn. Indien we enkele resultaten kort langs lopen, dan blijkt allereerst dat verschillende ***bijeenkomsten en workshops over vitaliteitsbeleid*** zijn georganiseerd. Tijdens deze activiteiten kregen deelnemende organisaties onder meer informatie over de wijze waarop ze een eigen vitaliteitsbeleid konden opzetten. Hierbij is bijvoorbeeld ‘handen en voeten’ gegeven aan begrippen als goed werkgeverschap en gezondheidsmanagement. In het bijzonder is daarbij ook aandacht geschonken aan de eigen verantwoordelijkheid van werknemers om op een gezonde wijze inzetbaar te blijven.

Een ander zeer ‘tastbaar’ resultaat van de projecten bestond uit het toepassen van de **Vitaliteitsmonitor**. Vlak voor de start van de projecten had WGV Oost namelijk in samenwerking met PreventNed een

De Vitaliteitsmonitor

De Vitaliteitsmonitor gaat ervan uit dat de vitaliteit van medewerkers bepalend is voor hun werkvermogen. Deze vitaliteit kan in beeld worden gebracht door medewerkers van zorg- en welzijnsinstellingen (anoniem) een digitale vragenlijst in te laten invullen. Daarmee wordt het uitvalrisico bepaald en kan tegelijkertijd worden bekeken waar mogelijkheden liggen om de gezondheid, productiviteit en inzetbaarheid te verbeteren. De uitkomst van deze meting wordt vervolgens in een rapportage teruggekoppeld aan de deelnemende arbeidsorganisaties die op basis hiervan (vervolg)stappen kunnen ondernemen.

WerkVermogensmonitor ontwikkeld, die later ‘omgedoopt’ is tot de Vitaliteitsmonitor. De projecten in de Stimuleringsregeling boden volgens mevrouw Duenk een uitgelezen mogelijkheid om praktijkervaring op te doen met deze monitor. *“Zo stond ons eerste project vooral in het teken van het ‘draaien’ van een pilot met de Vitaliteitsmonitor bij een zorg- en welzijnsinstelling uit onze achterban. De ervaringen die hiermee zijn opgedaan hebben we vervolgens kunnen gebruiken om de monitor nog verder te verbeteren. Bovendien hebben we hiermee ons beoogde doel bereikt dat een ‘showcase’ is gerealiseerd waarmee we de meerwaarde van de monitor ook richting andere leden van onze achterban konden aantonen.”*

Vanuit de achterban van WGV Oost is – zo blijkt ook verderop – veel interesse getoond in de voornoemde bijeenkomsten, workshops en de Vitaliteitsmonitor. De belangrijkste **succesfactor** die hieraan volgens mevrouw Duenk ten grondslag heeft gelegen is dat de ontwikkelde instrumenten en activiteiten ‘interactief’ waren opgezet en (dus) ook voldoende ruimte boden aan deelnemende organisaties om eigen wensen en knelpunten op het gebied van leeftijdsbewust beleid naar voren te brengen.

Borging projectresultaten

Ook voor de beleidsvorming van WGV Oost hebben de projecten een grote meerwaarde gehad. Dit blijkt allereerst uit het feit dat mede vanuit de uitgevoerde

projecten binnen WGV Oost een *aparte divisie ‘Vitaliteit en Inzetbaarheid’* is opgezet, waarbij een klein team gespecialiseerde medewerkers zich richt op het verbeteren van de gezondheid en inzetbaarheid van het personeel in de zorg en welzijn. Vanuit deze divisie worden de projectresultaten ook nog steeds aangeboden aan de achterban. Een belangrijk resultaat is eveneens dat het thema *integraal onderdeel* geworden is van het *‘totaalaanbod’* van de werkgeversvereniging. Dit betekent dat de kennis en ervaring die in de projecten is opgedaan nu ook is verweven in activiteiten vanuit andere divisies van WGV Oost.

Verder worden continu *nieuwe activiteiten ontwikkeld* op het gebied van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Twee recente voorbeelden hiervan zijn de ‘Energiek Awards’ die WGV Oost in samenwerking met Salland Verzekeringen in het leven heeft geroepen. Hiermee worden zorg- en welzijnsinstellingen en medewerkers die uitzonderlijk presteren op het gebied van vitaliteit ‘in het zonnetje gezet’. Een ander voorbeeld is dat het regionale Zorgmagazine voor medewerkers in de zorg en welzijn (met een oplage van 50.000 exemplaren) recentelijk volledig in het teken heeft gestaan van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. In dit themanummer zijn ruim 30 praktijkvoorbeelden van vitaliteitsbeleid bij zorg- en welzijnsinstellingen gepubliceerd.

Ervaringen achterban

Uiteindelijk vormt de achterban van WGV Oost (de feitelijke doelgroep) de belangrijkste ‘graadmeter’ om het succes van de projecten te meten. In het kader van de evaluatie van de Stimuleringsregeling is dan ook een meting uitgevoerd om te kijken hoe de projecten (en haar resultaten) door zorg- en welzijnsinstellingen zijn ontvangen. Hieruit blijkt dat de achterban in grote lijnen bevestigt dat de projecten succesvol zijn geweest. Zo is het *overgrote merendeel* (92%) namelijk *bekend met één of meerdere ontplooide activiteiten en instrumenten*. Tevens heeft ruim viervijfde ook in meer of mindere mate gebruikgemaakt van het ontwikkelde aanbod. Met name gaat het dan om de kennis en ervaringen die zijn

opgedaan in de bijeenkomsten en workshops over vitaliteitsbeleid en duurzame inzetbaarheid. Ook hebben enkele organisaties de Vitaliteitsmonitor al (deels) toegepast.

Indien we kijken naar de ervaringen met het ontwikkelde aanbod, dan blijkt dat de meeste organisaties hierover positief te zijn. Zo hebben de bijeenkomsten en workshops als ‘lerende netwerken’ geopereerd en waren herkenbaar opgezet aan de hand van praktijkvoorbeelden (waaronder de showcase rondom de Vitaliteitsmonitor). Bovendien merken ze op dat **WGV Oost** zich op het thema ‘vitaliteit en inzetbaarheid’ heeft geprofileerd als een **pro-actieve en meedenkende partner**. Daarbij is de informatie die de werkgeversvereniging aanleverde vaak nuttig en (zeer) uitgebreid geweest. Wel waarschuwen sommige organisaties dat de frequentie en omvang van de informatie soms te omvangrijk kan zijn en dat een balans moet worden gezocht tussen enerzijds de kracht van herhaling en anderzijds het risico van een overdosis aan informatie. Bij de meeste communicatie-uitingen heeft WGV Oost tot nu toe echter de juiste koers gevaren.

Kijken we naar de effecten van de projecten, dan komt naar voren dat de ontwikkelde instrumenten **bij bijna drievijfde** van de achterban al **effecten** hebben gehad. Het meest genoemde effect is een toegenomen bewustwording over het belang van leeftijdsbewust beleid (en de wijze waarop hieraan invulling kan worden gegeven). Ook is aangegeven dat meer aandacht is gekomen voor de problemen en wensen van (oudere) medewerkers. Tot een hogere arbeidsparticipatie heeft het project vooralsnog niet geleid. Hiervoor was het nu nog te vroeg door de korte tussentijd tussen de afronding van de projecten en het meetmoment. Wel verwacht inmiddels een vijfde van de geraadpleegde achterban dat de projectresultaten op langere termijn kunnen bijdragen aan een hogere arbeidsparticipatie. Bijvoorbeeld omdat hun medewerkers door een verbeterde vitaliteit en inzetbaarheid (langer) kunnen blijven doorwerken.

Ten slotte blijkt dat bij de achterban van WGV Oost de resultaten van de projecten vaak integraal onderdeel worden van het bredere (P&O-)beleid. De opgedane kennis en ervaring vanuit het ontwikkelde aanbod van de werkgeversvereniging worden dan verwerkt in (bestaande) RI&E's, werkvermogensmonitors of meegenomen in overlegsituaties binnen verschillende geledingen van de organisatie. De uitdaging voor de toekomst zal volgens de achterban van WGV Oost dan ook moeten zijn om vanuit de werkgeversvereniging een aanbod te (blijven) ontwikkelen dat 'complementair' is aan het al aanwezige (personeels)beleid bij de achterban. Ook een pro-actieve en meedenkende houding naar de achterban is daarbij van blijvend belang.

Met dank aan:

- *mevrouw Duenk, beleidsmedewerker Vitaliteit bij WGV Zorg en Welzijn Oost-Nederland.*
- *mevrouw Raanhuis, projectmedewerker Vitaliteit bij WGV Zorg en Welzijn Oost-Nederland.*

Nederlandse Vereniging van ondernemingen op het gebied van Koudetechniek en Luchtbehandeling (NVKL)

| | |
|----------------------------|---|
| Branche | Industrie (koudetechniek en luchtbehandeling) |
| Type organisatie | Werkgeversorganisatie |
| Werkgebied | Landelijk |
| Ondersteund project | “Levensfasebewust personeelsbeleid NVKL” |
| Tranche | 5: 2007-2008 |

De NVKL is de representatieve branchevereniging voor ondernemers in de koudetechniek, luchtbehandeling en airconditioning. Bij de vereniging zijn ruim 500 bedrijven aangesloten waarbij in totaal 6.000 mensen in dienst zijn. Onder de leden vallen zowel leveranciers als installateurs. De belangrijkste aanleiding om het project ‘Levensfasebewust personeelsbeleid NVKL’ op te starten was om *verlies van ervaring en kennis door uitstroom* van technici boven de 40 te voorkomen. Ook was er nog weinig bewustwording over dit thema en de mogelijkheden van leeftijdsbewust beleid in het algemeen in de branche. Dit te samen leidde tot de wens om aan de slag te gaan met leeftijdsbewust beleid in de branche.

Doel en opzet projecten

Het belangrijkste doel van het project was *om bewustwording te creëren in de branche*, met name bij de kleinere bedrijven. Volgens de heer Kruiper, directeur van het NVKL, is het een conservatieve branche, dus is het lastig om nieuwe onderwerpen op de kaart te zetten. Zeker als het om wat ‘softere’ onderwerpen als personeelsbeleid gaat. Ook wilde de NVKL eenvoudige instrumenten aanbieden, zodat de werkgever ook concreet iets met leeftijdsbewust beleid zou kunnen doen. Het project was voor de NVKL het allereerste initiatief op dit gebied. Alles moest

dus vanuit het niets worden opgebouwd. Het onderwerp leefde nog totaal niet in sector. Het viel dan ook niet mee om een klankbordgroep bijeen te krijgen. Toch heeft de NVKL uiteindelijk – na veel mensen en bedrijven benaderd en gebeld te hebben – een klankbordgroep weten te realiseren. Ook werd de NVKL ondersteund door een adviesorganisatie die wel al ervaring had in andere branches met het opzetten van leeftijdsbewust beleid.

Resultaten projecten

Het project is gestart met een *stand van zaken onderzoek*, waarmee veel nieuwe kennis over de branche en haar medewerkers is opgedaan. Zo heeft de NVKL meer inzicht gekregen in wat medewerkers belangrijk vinden in hun werk en op welke manier zij behouden kunnen blijven voor de branche. Zaken als beloning en uitdaging bleken hierbij erg belangrijk, terwijl naar voren kwam dat juist aan doorgroeimogelijkheden een tekort bestaat in de branche. Verder is ook meer inzicht verkregen in de wijze waarop bedrijven in de branche omgaan met hun personeel.

Binnen het project is – zoals beoogd – een aantal heel concrete instrumenten ontwikkeld. Het belangrijkste hierbij zijn de *modellen voor verschillende gespreksvormen* voor leidinggevenden. Zo is er een checklist voor het voorbereiden van functioneringsgesprekken, een modelformulier voor functioneringsgesprekken en een modelformulier voor beoordelingsgesprekken verspreid. Ook is er een format voor een medewerkerstevredenheidsonderzoek geschreven. Al deze producten zijn samen opgenomen in een *'handleiding personeelsinstrumenten'* die in juni 2009 is uitgekomen. Het project en het nut van leeftijdsbewust beleid zijn daarnaast besproken in de jaarlijkse regiobijeenkomsten. Daarbij is bewust gekozen om het onderwerp van leeftijdsbewust personeelsbeleid te combineren met andere onderwerpen. Op die manier hoopte de NVKL zoveel mogelijk van de achterban te bereiken, ook de mensen die uit zichzelf niet zouden kiezen voor een bijeenkomst over het thema.

Borging projectresultaten

De NVKL is nog steeds – ook na afronding van het project – bezig met leeftijdsbewust beleid, zij het op een lager pitje. *“De economische crisis heeft ervoor gezorgd dat problemen als personeelstekorten en uitstroom van personeel nog niet echt merkbaar zijn voor veel ondernemers in de branche. Hierdoor is de actuele noodzaak minder groot, evenals de interesse in een onderwerp als leeftijdsbewust beleid. Het grootste deel van de achterban vindt technische dienstverlening nu belangrijker”*, aldus de heer Kruiper, directeur van de NVKL. De NVKL zal in de komende jaren op gezette tijden het onderwerp onder de aandacht brengen. De instrumenten die er nu liggen blijven ook op de website staan, onder het ledendeel, zodat werkgevers die op zoek zijn naar ideeën voor hun personeelsbeleid daar gebruik van kunnen maken. Daarnaast is er uit de cao-onderhandelingen gekomen dat er een nieuw onderzoek komt naar seniorenbeleid in de branche, om de huidige stand van zaken nog beter in kaart te kunnen brengen.

Ervaringen achterban

Een deel van de achterban van de NVKL is geraadpleegd om te bezien in welke mate zij bereikt is met het project en in welke mate zij er gebruik van heeft maakt. Van de geraadpleegde achterban is bijna een derde inmiddels bekend met één of meerdere van de door de NVKL ontwikkelde instrumenten. Hiervan heeft vervolgens 20% gebruik gemaakt van één of meerdere van de instrumenten. Volgens de heer Kruiper gebruiken bedrijven wat voor hen relevant is. De bedrijven die gebruik gemaakt hebben van de instrumenten zijn wel heel positief over de vragenlijsten, omdat ze doelgericht en duidelijk zijn, wel moeten de vragen soms nog wat worden aangepast aan de specifieke situatie. Voor echte effecten is het nog wat vroeg in dit project, omdat het pas recent is afgerond en doordat de crisis de actuele noodzaak en daarmee de aandacht voor dit onderwerp heeft verslapt. Volgens de heer Kruiper is er wel een groeiende groep die meer bewust met het personeel omgaat en meer rekening houdt met de wensen en mogelijkheden van de medewerkers.

Met dank aan:

- *de heer Kruiper, directeur van de Nederlandse Vereniging van ondernemingen op het gebied van Koudetechniek en Luchtbehandeling*

BIJLAGE III TABELLENBOEK BIJ INDIVIDUELE SPOOR

Tabellen bij hoofdstuk 3

Tabel III.1 Redenen voor start projecten volgens werkgevers

| Redenen | Tranche 1 en 2 (N=51) | Tranche 3 en 4 (N=88) |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Reactief | | |
| Veroudering personeelsbestand | 80% | 59% |
| Problemen werving personeel | 24% | 22% |
| Verlies kennis en ervaring | 14% | 21% |
| Hoog ziekteverzuim | 8% | 19% |
| Potentiële uitval medewerkers | 14% | 11% |
| Actief | | |
| Inzetbaarheid en motivatie verbeteren | 43% | 49% |
| Personeelsbeleid op hoger plan | 20% | 23% |
| Gezonde werkomgeving en leefstijl | 24% | 22% |
| Beter benutten oudere medewerkers | 14% | 15% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

Tabel III.2 Thema's projecten volgens werkgevers

| Thema's | Tranche 1 en 2 (N=51) | Tranche 3 en 4 (N=88) |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Bewustwording en draagvlak | 90% | 94% |
| Arbo en Gezondheid | 33% | 56% |
| Mobiliteit | 24% | 46% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

Tabel III.3 Oordeel uitvoering en implementatie projecten volgens werkgevers en OR/PVT-leden

| Beoordeling | Tranche 1 en 2 | | Tranche 3 en 4 | |
|------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| | Werkgevers (N=51) | OR/PVT (N=25) | Werkgevers (N=88) | OR/PVT (N=58) |
| (Zeer) goed | 59% | 48% | 77% | 64% |
| Neutraal | 27% | 24% | 17% | 17% |
| (Zeer) slecht | 6% | 4% | 1% | 2% |
| Weet niet/geen oordeel | 8% | 24% | 5% | 17% |
| Totaal | 100% | 100% | 100% | 100% |

Tabel III.4 Betrokkenheid OR/PVT bij opzet en uitvoering projecten volgens OR/PVT-leden

| Betrokkenheid | Tranche 1 en 2 (N=25) | Tranche 3 en 4 (N=58) |
|---------------|-----------------------|-----------------------|
| Ja | 56% | 79% |
| Nee | 32% | 17% |
| Weet niet | 12% | 3% |
| Totaal | 100% | 100% |

Tabellen bij hoofdstuk 4

Tabel III.5 Directe resultaten en opbrengsten projecten volgens werkgevers en OR/PVT-leden

| Effecten | Tranche 1 en 2 | | Tranche 3 en 4 | |
|--------------------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| | Werkgevers (N=48) | OR/PVT (N=25) | Werkgevers (N=87) | OR/PVT (N=58) |
| Bewustwording en draagvlak LBB | 60% | 44% | 83% | 60% |
| Gesprekken medewerkers | 27% | 40% | 56% | 36% |
| Concrete instrumenten | 25% | 20% | 48% | 26% |
| Coachingstrajecten | 21% | 24% | 32% | 19% |
| Faciliteiten/maatregelen arbo | 19% | 32% | 29% | 26% |
| Faciliteiten/activiteiten gezondheid | 33% | 24% | 16% | 21% |
| Mentorstrajecten | 13% | 12% | 26% | 19% |
| Vaardigheden/competenties | 17% | 24% | 15% | 3% |
| Aanpassingen in aannamebeleid | 8% | 8% | 7% | 7% |
| Instellen (intern) mobiliteitsbureau | 10% | 12% | 1% | 2% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

Tabel III.6 Inzicht in (deelaspecten) leeftijdsbewust beleid volgens werkgevers en OR/PVT-leden

| Inzichten | Tranche 1 en 2 | | Tranche 3 en 4 | |
|---|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| | Werkgevers (N=48) | OR/PVT (N=25) | Werkgevers (N=87) | OR/PVT (N=58) |
| Problemen en wensen (oudere) medewerkers | 71% | 80% | 91% | 82% |
| Gevolgen vergrijzing op personele samenstelling | 75% | 40% | 54% | 60% |
| Mogelijkheden behouden (oudere) medewerkers | 58% | 56% | 54% | 33% |
| Meerwaarde oudere medewerkers | 48% | 32% | 46% | 40% |
| Uitval/vroegtijdig vertrek (oudere) medewerkers | 48% | 24% | 43% | 22% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

Tabel III.7 Bijdrage aan betere beeldvorming over oudere medewerkers bij verschillende geledingen binnen organisatie volgens werkgevers

| Geleding | Tranche 1 en 2 (N=21) | Tranche 3 en 4 (N=41) |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Werkgevers | 76% | 81% |
| Leidinggevenden (middenkader) | 62% | 85% |
| Overig personeel | 48% | 49% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

Tabel III.8 Effecten op werksituatie medewerkers volgens werkgevers en OR/PVT-leden

| Effect | Tranche 1 en 2 | | Tranche 3 en 4 | |
|-----------------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| | Werkgevers (N=48) | OR/PVT (N=25) | Werkgevers (N=87) | OR/PVT (N=58) |
| Meer aandacht problemen/wensen | 71% | 64% | 84% | 71% |
| Betere werksituatie/werkbelasting | 48% | 48% | 63% | 57% |
| Verbetering inzetbaarheid | 46% | 24% | 55% | 36% |
| Grotere motivatie | 38% | 16% | 44% | 31% |
| Meer interne mobiliteit | 33% | 36% | 44% | 31% |
| Grotere deelname aan scholing | 35% | 36% | 36% | 31% |

Tabel III.9 Effect op aandacht voor leeftijdsbewust beleid volgens werkgevers

| Effect | Tranche 1 en 2 | | Tranche 3 en 4 | |
|-------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| | 'Onervaren' werkgevers (N=31) | 'Ervaren' werkgevers (N=16) | 'Onervaren' werkgevers (N=68) | 'Ervaren' werkgevers (N=16) |
| Toename leeftijdsbewust beleid | 84% | 81% | 85% | 81% |
| Geen toename leeftijdsbewust beleid | 16% | 0% | 12% | 19% |
| Weet niet | 0% | 19% | 3% | 0% |
| Totaal | 100% | 100% | 100% | 100% |

Tabel III.10 Leeftijdsbewust beleid als agendapunt in overlegtypen volgens werkgevers

| Type overleg | Tranche 1 en 2 (N=38) | Tranche 3 en 4 (N=76) |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Overleg met werknemers | 76% | 92% |
| Directie/management | 87% | 69% |
| Overleg met OR/PVT | 63% | 68% |

Nota bene: *Percentages tellen niet op tot 100 procent omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

Tabel III.11 Effect op aantrekkelijkheid voor oudere werknemers om (langer) door te blijven werken volgens werkgevers en OR/PVT-leden

| Antwoordcategorie | Tranche 1 en 2 | | Tranche 3 en 4 | |
|-------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| | Werkgevers (N=47) | OR/PVT (N=25) | Werkgevers (N=84) | OR/PVT (N=56) |
| Ja | 40% | 40% | 46% | 34% |
| Nee | 53% | 28% | 43% | 61% |
| Weet niet | 7% | 32% | 11% | 5% |
| Totaal | 100% | 100% | 100% | 100% |

Tabel III.12 Weggenomen belemmeringen voor langer doorwerken oudere medewerkers volgens werkgevers en OR/PVT-leden

| Weggenomen belemmeringen | Tranche 1 en 2 | | Tranche 3 en 4 | |
|--|----------------------|------------------|----------------------|------------------|
| | Werkgevers (N=38) | OR/PVT (N=14) | Werkgevers (N=64) | OR/PVT (N=23) |
| Negatieve beeldvorming management over ouderen | 37% | 21% | 30% | 26% |
| Fysieke belasting oudere werknemers | 26% | 50% | 30% | 44% |
| Bepaalde scholing en loopbaanontwikkeling | 16% | 21% | 27% | 17% |
| Onvoldoende ontsaamregelen | 13% | 14% | 18% | 13% |
| Negatieve beeldvorming werknemers over ouderen | 24% | 21% | 9% | 26% |
| Onvoldoende aandacht voor preventie van uitval | 8% | 21% | 15% | 17% |
| Mentale belasting (werkdruk) | 5% | 7% | 9% | 17% |
| Ongezonde werkomgeving | 11% | 14% | 6% | 0% |
| VUT-regelingen | 0% | 7% | 7% | 4% |

Tabel III.13 Effect op arbeidsparticipatie oudere werknemers volgens werkgevers

| Effect | Tranche 1 en 2 (N=47) | Tranche 3 en 4 (N=84) |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Ja, bijgedragen aan hogere arbeidsparticipatie | 34% | 42% |
| Nog geen effect, maar wel verwacht voor de toekomst | 15% | 25% |
| Geen effect, ook niet verwacht voor de toekomst | 42% | 29% |
| Weet niet/geen mening | 9% | 4% |
| Totaal | 100% | 100% |

BIJLAGE IV TABELLENBOEK BIJ COLLECTIEVE SPOOR

Tabellen bij hoofdstuk 5

Tabel IV.1 Aantal waarnemingen onder achterban van de branches die deelgenomen hebben aan het verdiepend deelonderzoek, per branche en totaal

| Aspect | Branche 1 | Branche 2 | Branche 3 | Branche 4 | Branche 5 | Branche 6 | Totaal |
|---------------------|-----------|-----------|--------------------|--------------------|------------------|------------------|--------|
| Sector | Industrie | Bouw | Zakelijke diensten | Zakelijke diensten | Overige diensten | Overige diensten | - |
| Aantal waarnemingen | 41 | 27 | 25 | 38 | 44 | 36 | 211 |

Tabel IV.2 Verkregen inzichten door gebruik instrument(en), volgens de geraadpleegde werkgevers uit de achterban van zes branches

| Aspect | Branche 1 (N=2) | Branche 2 (N=1) | Branche 3 (N=7) | Branche 4 (N=13) | Branche 5 (N=14) | Branche 6 (N=28) | Totaal (N=65) |
|---|-----------------|-----------------|--------------------|--------------------|------------------|------------------|---------------|
| Sector | Industrie | Bouw | Zakelijke diensten | Zakelijke diensten | Overige diensten | Overige diensten | - |
| Gevolgen vergrijzing op personeelssamenstelling | 50% | 100% | 71% | 23% | 64% | 11% | 34% |
| Problemen/wensen (oudere) werknemers | 50% | 100% | 71% | 31% | 71% | 18% | 40% |
| Meerwaarde oudere werknemers voor organisatie | 50% | 100% | 71% | 39% | 64% | 4% | 34% |
| Mogelijkheden binden/ behouden (oudere) werknemers | 50% | 0% | 29% | 23% | 33% | 0% | 17% |
| Redenen uitval/ vroegtijdig vertrek (oudere) werknemers | 50% | 0% | 29% | 8% | 40% | 0% | 15% |

Tabel IV.3 Effect door gebruik instrument(en), volgens de geraadpleegde werkgevers uit de achterban van zes branches

| Effect | Branche 1 (N=2) | Branche 2 (N=1) | Branche 3 (N=7) | Branche 4 (N=13) | Branche 5 (N=14) | Branche 6 (N=28) | Totaal (N=65) |
|--|--------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| Sector | Industrie | Bouw | Zakelijke diensten | Zakelijke diensten | Overige diensten | Overige diensten | - |
| Meer bewustzijn belang leeftijdsbewust beleid | 0% | 0% | 57% | 39% | 73% | 57% | 55% |
| Meer aandacht problemen/wensen (oudere) werknemers | 50% | 0% | 57% | 23% | 60% | 18% | 33% |
| Betere werksituatie (oudere) werknemers | 50% | 0% | 29% | 15% | 13% | 7% | 14% |
| Verbetering inzetbaarheid (oudere) werknemers | 50% | 0% | 14% | 15% | 20% | 4% | 12% |
| Meer motivatie (oudere) werknemers | 0% | 0% | 43% | 15% | 0% | 0% | 8% |
| Grotere deelname scholing (oudere) werknemers | 0% | 0% | 14% | 0% | 7% | 7% | 6% |
| Meer interne mobiliteit onder (oudere) werknemers | 0% | 0% | 14% | 0% | 7% | 4% | 5% |
| Meer externe mobiliteit onder (oudere) werknemers | 0% | 0% | 0% | 8% | 7% | 0% | 3% |
| Daling van verzuimkosten | 0% | 0% | 0% | 8% | 0% | 4% | 3% |
| Minder verloop onder personeel | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

Tabel IV.4 Effect op leeftijdsbewust beleid van de arbeidsorganisatie, volgens de geraadpleegde werkgevers uit de achterban van zes branches

| Antwoordcategorie | Branche 1 (N=2) | Branche 2 (N=1) | Branche 3 (N=7) | Branche 4 (N=13) | Branche 5 (N=14) | Branche 6 (N=28) | Totaal (N=65) |
|--|--------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| Sector | Industrie | Bouw | Zakelijke diensten | Zakelijke diensten | Overige diensten | Overige diensten | - |
| Ja, inmiddels zijn (eerste) effecten zichtbaar | 50% | 100% | 86% | 54% | 87% | 46% | 62% |
| Nee, maar wel verwacht | 0% | 0% | 0% | 8% | 0% | 32% | 15% |
| Nee, geen effecten en ook niet te verwachten | 50% | 0% | 14% | 15% | 7% | 21% | 17% |
| Weet niet/geen oordeel | 0% | 0% | 0% | 23% | 7% | 0% | 6% |
| Totaal | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Tabel IV.5 Andere initiatieven genomen op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid naar aanleiding van gebruik instrument(en), volgens de geraadpleegde werkgevers uit de achterban van zes branches

| Aspect | Branche 1 (N=2) | Branche 2 (N=1) | Branche 3 (N=7) | Branche 4 (N=13) | Branche 5 (N=14) | Branche 6 (N=28) | Totaal (N=65) |
|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| Sector | Industrie | Bouw | Zakelijke diensten | Zakelijke diensten | Overige diensten | Overige diensten | - |
| Ja | 0% | 0% | 43% | 23% | 36% | 29% | 29% |
| Nee | 100% | 100% | 57% | 77% | 64% | 23% | 71% |
| Totaal | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Tabel IV.6 Belang thema leeftijdsbewust beleid voor organisatie, volgens de geraadpleegde werkgevers uit de achterban van zes branches

| Oordeel | Branche 1 (N=40) | Branche 2 (N=25) | Branche 3 (N=25) | Branche 4 (N=38) | Branche 5 (N=43) | Branche 6 (N=36) | Totaal (N=207) |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| Sector | Industrie | Bouw | Zakelijke diensten | Zakelijke diensten | Overige diensten | Overige diensten | - |
| Zeer belangrijk | 0% | 0% | 8% | 3% | 9% | 17% | 6% |
| Belangrijk | 40% | 28% | 28% | 24% | 30% | 61% | 36% |
| Niet belangrijk, niet onbelangrijk | 33% | 20% | 36% | 45% | 49% | 19% | 35% |
| Onbelangrijk | 8% | 24% | 20% | 18% | 7% | 3% | 12% |
| Zeer onbelangrijk | 0% | 4% | 4% | 8% | 0% | 0% | 2% |
| Weet niet/geen oordeel | 20% | 24% | 4% | 3% | 5% | 0% | 9% |
| Totaal | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Tabel IV.7 Informatiebehoefte op het gebied van leeftijdsbewust beleid bij de geraadpleegde werkgevers uit de achterban van zes branches

| Informatiebehoefte | Branche 1 (N=40) | Branche 2 (N=25) | Branche 3 (N=25) | Branche 4 (N=38) | Branche 5 (N=43) | Branche 6 (N=36) | Totaal (N=207) |
|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| Sector | Industrie | Bouw | Zakelijke diensten | Zakelijke diensten | Overige diensten | Overige diensten | - |
| Ja | 18% | 12% | 4% | 8% | 21% | 36% | 17% |
| Nee | 82% | 88% | 96% | 92% | 79% | 64% | 83% |
| Totaal | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Tabel IV.8 Aanbevelingen over leeftijdsbewust beleid voor brancheorganisatie, vanuit de geraadpleegde werkgevers uit de achterban van zes branches

| Antwoordcategorie | Branche 1 (N=40) | Branche 2 (N=25) | Branche 3 (N=25) | Branche 4 (N=38) | Branche 5 (N=43) | Branche 6 (N=36) | Totaal (N=207) |
|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| Sector | Industrie | Bouw | Zakelijke diensten | Zakelijke diensten | Overige diensten | Overige diensten | - |
| Ja | 15% | 12% | 12% | 18% | 23% | 28% | 19% |
| Nee | 85% | 88% | 88% | 82% | 77% | 72% | 81% |
| Totaal | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Tabel IV.9 Aanbevelingen over leeftijdsbewust beleid voor ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, vanuit de geraadpleegde werkgevers uit de achterban van zes branches

| Aanbevelingen | Branche 1 (N=40) | Branche 2 (N=25) | Branche 3 (N=25) | Branche 4 (N=38) | Branche 5 (N=43) | Branche 6 (N=36) | Totaal (N=207) |
|---------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| Sector | Industrie | Bouw | Zakelijke diensten | Zakelijke diensten | Overige diensten | Overige diensten | - |
| Ja | 8% | 24% | 20% | 16% | 21% | 17% | 17% |
| Nee | 92% | 76% | 80% | 84% | 79% | 83% | 83% |
| Totaal | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |