

# ● Omgaan met vergrijzing





**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@brtls.nl](mailto:info@brtls.nl)  
Internet [www.bureaubartels.nl](http://www.bureaubartels.nl)

## **OMGAAN MET VERGRIJZING**

*Van ouderenbeleid naar  
duurzame inzetbaarheid van het gehele personeelsbestand:  
analyse opbrengsten eerste twee tijdvakken Stimuleringsregeling leeftijdsbewust beleid*

**Eindrapport**

**Uitgebracht op verzoek van  
het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid**

**Amersfoort, 21 april 2009**



## **VOORWOORD**

In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft Bureau Bartels in het najaar van 2008 en de eerste maanden van 2009 onderzoek verricht naar de resultaten en effecten van de Tijdelijke Subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid. Van de uitkomsten van het onderzoek wordt in deze rapportage verslag gedaan.

Op deze plaats willen we de personen bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek. Dit geldt in de eerste plaats de personen die vanuit het ministerie de begeleidingscommissie van het onderzoek hebben gevormd, namelijk de heer drs. W.J. Knoppe (tot december 2008), de heer drs. R.A. Hillers en de heer drs. L. Schrijver (vanaf december 2008). In de tweede plaats danken we de verschillende sleutelpersonen die ons van informatie hebben voorzien over het studieobject. ‘Last but not least’ gaat dank uit naar vertegenwoordigers van de tientallen arbeidsorganisaties die bereid waren ons te woord te staan.

We hopen met dit rapport inzicht te verschaffen in de verschillende typen effecten van de regeling en daarmee voldoende bouwstenen aan te reiken voor de verdere besluitvorming over eventuele toekomstige beleidsinitiatieven op dit terrein.

Bureau Bartels B.V.  
Amersfoort



## **INHOUD**

### **VOORWOORD**

### **INHOUD**

<b>SAMENVATTING</b>	<b>i</b>
<b>1. INLEIDING</b>	<b>1</b>
1.1 Aanleiding	1
1.2 Doelstelling en thema's van het onderzoek	2
1.3 Onderzoeksaanpak en respons	5
<b>2. DE STIMULERINGSREGELING IN PERSPECTIEF</b>	<b>11</b>
2.1 Inleiding	11
2.2 Achtergrond en doelstelling van de Stimuleringsregeling	11
2.3 Karakteristieken eerste twee tranches	13
2.4 Kenmerken geraadpleegde deelnemers en niet-deelnemers	16
<b>3. ACHTERGROND, DOELSTELLING EN UITVOERING VAN DE PROJECTEN</b>	<b>19</b>
3.1 Inleiding	19
3.2 Algemene beelden	19
3.3 Typologie van onderzochte projecten	22
3.4 Achtergrond en aanleiding van de projecten	23
3.5 Uitvoering en belang van de projecten	26
3.6 Succesfactoren voor implementatie (leeftijdsbewust) personeelsbeleid	33
<b>4. DUURZAAMHEID VAN DE PROJECTEN</b>	<b>37</b>
4.1 Inleiding	37
4.2 Aangrijpingspunten en directe opbrengsten	37
4.3 Bijdragen aan inzicht en beeldvorming	42
4.4 Effecten op de werksituatie van (oudere) medewerkers	47

4.5 Door werknemers ervaren effecten	50
5. GEVOLGEN VOOR ORGANISATIEBELEID	53
5.1 Inleiding	53
5.2 Invloed op leeftijdsbewust beleid	53
5.3 Verankering van de projectresultaten	59
6. EFFECTEN OP ARBEIDSPARTICIPATIE	63
6.1 Inleiding	63
6.2 Weggenomen belemmeringen	63
6.3 Invloed op verhoging arbeidsparticipatie	66
7. UITSTRALINGSEFFECTEN EN WENSEN VOOR DE TOEKOMST	69
7.1 Inleiding	69
7.2 Uitstralingseffecten vanuit deelnemende organisaties	69
7.3 Uitstralingseffecten vanuit perspectief van niet-deelnemers	72
7.4 Wensen voor de toekomst	75
8. SAMENVATTENDE CONCLUSIES EN BOUWSTENEN VOOR DE TOEKOMST	79
8.1 Inleiding	79
8.2 Samenvattende conclusies	79
8.3 Bouwstenen voor de toekomst	85
LITERATUUR	91
BIJLAGE OVERZICHT GERAADPLEEGDE PERSONEN	95

**SAMENVATTING**  
**van het rapport**  
**OMGAAN MET VERGRIJZING**

**Inleiding**

De Stimuleringsregeling leeftijdsbewust personeelsbeleid is een aantal jaren geleden in het leven geroepen om een bijdrage te leveren aan vergroting van de deelname van oudere medewerkers aan het arbeidsproces. Hiervoor is subsidie beschikbaar gesteld aan projecten die tot doel hadden om werknemers ook op latere leeftijd in staat te stellen om te blijven werken. De eerste twee tranches van de regeling vormen het onderwerp van een analyse die in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid door Bureau Bartels is uitgevoerd.

**Opzet projecten arbeidsorganisaties**

In de eerste twee tranches van de regeling is een scala aan uiteenlopende projecten ondersteund. Daarbij vormde de achtergrond waartegen deze projecten zijn uitgevoerd, een grote verscheidenheid. Deze variatie kan onder meer worden gevonden in de ‘vertreksituatie’ bij aanvang van de projecten en de ‘routes’ die de deelnemende arbeidsorganisaties vervolgens hebben gevolgd bij hun beleidsontwikkeling. Zo heeft een eerste categorie deelnemers zich bij aanvang gericht op specifiek ouderenbeleid, maar hebben veel van hen gaandeweg de overstap gemaakt naar levensfasebewust beleid of een beleid voor alle medewerkers.

De tweede categorie deelnemers heeft van meet af aan ingezet op een levensfasebewust personeelsbeleid, maar liet dit los om een beleid voor alle medewerkers te gaan voeren (ongeacht de levensfase waarin ze verkeren). Ook het omgekeerde kwam voor, waarbij uiteindelijk juist werd gekozen voor een specifiek beleid voor bepaalde levensfasen en/of leeftijd van medewerkers. Ten slotte is er een categorie arbeidsorganisaties die vanaf het begin hebben ingezet op beleid voor alle medewerkers van de organisatie en dit ook zo heeft behouden.



Het belangrijkste thema in vrijwel alle projecten was bewustwording en draagvlak voor leeftijdsbewust beleid. Daarnaast is in bepaalde projecten het thema arbo en gezondheid aan de orde gekomen en zijn mobiliteitsprojecten uitgevoerd. De projecten zijn daarbij opgestart vanuit reactieve en actieve redenen. Zo zijn de projecten vooral gestart vanwege het knelpunt van vergrijzing en vormde de krapte op de arbeidsmarkt mede aanleiding om te bezien hoe het bestaande werknemersbestand op een vitale wijze inzetbaar kon blijven. Daarnaast hebben organisaties gezocht naar mogelijkheden om de inzetbaarheid en motivatie van medewerkers te verbeteren.

### **Effecten projecten arbeidsorganisaties**

In de analyse zijn uiteindelijk 51 projecten onderzocht. Het grootste deel van deze projecten is uiteindelijk succesvol geweest, in die zin dat bij organisaties de beoogde doelen zijn bereikt. Tevens zijn duurzame inhoudelijke en procesmatige resultaten geboekt. Het meest voorkomende effect is de toegenomen bewustwording en draagvlak voor een duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers. Met de projecten werden daarnaast betere inzichten verkregen in vooral de gevolgen van de vergrijzing van het personeelsbestand van de organisatie en de problemen en wensen van (oudere) medewerkers. Indien de gevolgen voor het organisatiebeleid in ogenschouw worden genomen, dan blijkt dat bij het overgrote merendeel van de projecten sprake is van een voorzetting van (een deel van) de activiteiten na afloop van de subsidietermijn. Dit had veelal betrekking op het beschikbaar houden van faciliteiten en ontwikkelde instrumenten.

De effecten op de arbeidsparticipatie van (oudere) medewerkers zijn ook onderzocht. Hieruit blijkt dat het bij circa 40 procent van de deelnemende arbeidsorganisaties voor oudere medewerkers aantrekkelijker is geworden om langer door te blijven werken. Met name een veranderende organisatiecultuur waarbij meer waardering en aandacht is voor (oudere) medewerkers vormen hiervoor de verklaring. Belemmeringen die daartoe worden weggenomen hebben betrekking op enerzijds de

fysieke belasting van (oudere) medewerkers en anderzijds de negatieve beeldvorming over oudere medewerkers bij het management en andere werknemers. Hoewel dus in meerdere arbeidsorganisaties de belemmeringen voor langer doorwerken zijn weggehaald, is het feitelijke effect op de arbeidsparticipatie nog gering te noemen. Dit beperkt zich dan tot enkele organisaties waar inmiddels sprake is van minder vroegtijdige uitval van of een lager ziekteverzuim onder oudere medewerkers.

### **Uitstralingseffecten projecten arbeidsorganisaties**

Meer dan de helft van deelnemende arbeidsorganisaties heeft informatie verspreid over de aanpak en resultaten van hun project. Hiervoor zijn verschillende communicatiekanalen gebruikt, zoals bijeenkomsten, reguliere contacten, presentaties en artikelen. In hoeverre deze informatieverspreiding inmiddels tot vergelijkbare initiatieven heeft geleid bij andere arbeidsorganisaties is enigszins ongewis. Enige indicatie hebben we hiervoor uiteindelijk wel kunnen krijgen via een groep niet-deelnemende arbeidsorganisaties die zijn geraadpleegd. Hieruit lijkt naar voren te komen dat tot op heden in beperkte mate gebruik is gemaakt van de informatie die is verspreid over de ondersteunde projecten.

Voor de toekomst verwacht meer dan de helft van de deelnemende arbeidsorganisaties en tweederde van de niet-deelnemende arbeidsorganisaties dat de aandacht voor (leeftijdsbewust) personeelsbeleid verder zal toenemen. De belangrijkste aanleidingen hiertoe vormen de toenemende vergrijzing en – ondanks de huidige economische crisis – de krapte die op termijn op de arbeidsmarkt zal ontstaan. Tevens verwachten deelnemende arbeidsorganisaties dat ze de resultaten van hun projecten de komende jaren verder in de praktijk zullen gaan brengen.



## 1. INLEIDING

### 1.1 Aanleiding

Hoewel de kredietcrisis 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 zullen zich op termijn nog steeds kwantitatieve en kwalitatieve fricties op de arbeidsmarkt voor gaan doen. Dit perspectief was een belangrijke reden voor de overheid en sociale partners om gezamenlijke initiatieven te ontplooiën om tot een substantiële *verhoging van de arbeidsparticipatie* te komen.

Eén van de ‘sporen’ die bewandeld wordt om het aantal werkenden binnen de Nederlandse bevolking te vergroten, is de vergroting van de arbeidsparticipatie onder groepen mensen die tot dusver beperkter deelnemen aan het arbeidsproces. Daartoe behoren ook *oudere medewerkers*. De geringe arbeidsparticipatie onder ouderen vormde aanleiding voor het toenmalige kabinet om een *Taskforce Ouderen en Arbeid* in te stellen. In het eindadvies van deze taskforce werd een groot aantal voorstellen gedaan om oudere werknemers langer aan het werk te houden<sup>1</sup>. Eén van de voorstellen was om *leeftijdsbewust beleid* binnen arbeidsorganisaties en branches te bevorderen.

Mede naar aanleiding van dit voorstel is enkele jaren geleden de ‘*Tijdelijke Subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid*’<sup>2</sup> ingesteld. Zoals uit de naamgeving al blijkt, wordt met de regeling beoogd om leeftijdsbewust personeelsbeleid te bevorderen en zo bij te dragen aan het langer door blijven werken van oudere medewerkers. Sinds de start in het najaar van 2004 hebben in

---

<sup>1</sup> Taskforce Ouderen en Arbeid, ‘*En ze werkten nog lang en gelukkig*’, december 2003.

<sup>2</sup> In de rest van dit document hanteren we – analoog aan de startnotitie van de opdrachtgever – de term ‘*Stimuleringsregeling*’.

totaal *zes tranches* plaatsgevonden, waarin arbeidsorganisaties en branche-organisaties projecten voor ondersteuning konden indienen.

Bij het ministerie van SZW bestond behoefte aan inzicht in de *resultaten en effecten* van de projecten die ondersteund zijn vanuit de bovengenoemde regeling. Op verzoek van het ministerie heeft Bureau Bartels onderzoek gedaan naar projecten die in de *eerste twee tranches* van de regeling zijn ondersteund. De achtergrond hiervan is dat deze projecten al enige tijd geleden zijn afgerond, waardoor ook de effecten na afloop van de uitvoeringsperiode en eventuele vervolgstappen van de deelnemende arbeidsorganisaties geanalyseerd konden worden. Het onderzoek is verricht in de periode oktober 2008 tot en met februari 2009.

## 1.2 Doelstelling en thema's van het onderzoek

De *centrale doelstelling* die ten grondslag lag aan het onderzoek, was kort en bondig als volgt geformuleerd:

*Welke resultaten en effecten worden er nu al met de Stimuleringsregeling leeftijdsbewust beleid geboekt en wat zijn belangrijke bouwstenen voor de toekomst?*

Uit deze doelstelling komt naar voren dat het onderzoek zich vooral heeft gericht op het verkrijgen van inzicht in de *resultaten en effecten* van de Stimuleringsregeling. Zoals in de inleiding aangegeven, zijn daartoe projecten uit de eerste twee tranches aan een nadere analyse onderworpen. Arbeidsorganisaties die projecten in deze tranches gehonoreerd hebben gekregen, noemen we in het navolgende 'deelnemers'.

Bij de deelnemers hebben we getracht om verschillende typen effecten in beeld te brengen. Daarbij ging het in de eerste plaats om nieuwe instrumenten, methoden en praktijken die de projecten hebben voortgebracht en de effecten die als gevolg hiervan zijn opgetreden tijdens de projectperiode en daarna. Deze resultaten (of ‘opbrengsten’) van de ondersteunde projecten duiden we aan met de term ‘eerste orde effect’. In de tweede plaats is onderzocht in hoeverre deze projectresultaten ertoe hebben geleid dat deelnemers meer of op een meer structurele wijze aandacht zijn gaan schenken aan leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit hebben we het ‘tweede orde effect’ genoemd. Als mogelijk ‘derde orde effect’ is onderzocht of de projecten inmiddels ook al geleid hebben tot een hogere arbeidsparticipatie van (oudere) medewerkers bij de deelnemende arbeidsorganisaties. De regeling had namelijk als doel om werknemers ook op hogere leeftijd in staat te stellen door te blijven werken, en daarmee een bijdrage te leveren aan het verhogen van de arbeidsparticipatie. De regeling was als maatregel bedoeld om belemmeringen weg te nemen die tot gevolg hebben dat werknemers vroegtijdig (moeten) stoppen met werken.

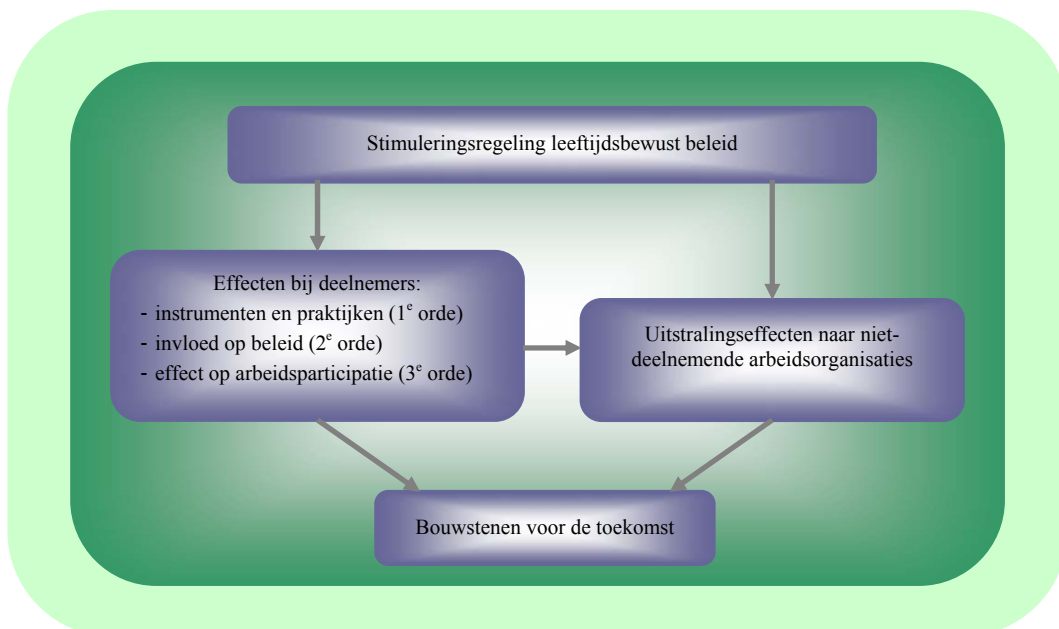
Naast de verschillende typen effecten bij de deelnemers zelf is op verzoek van de opdrachtgever ook onderzocht in hoeverre er sprake is van *uitstralingseffecten* van de gehonoreerde projecten in de richting van andere arbeidsorganisaties. Om dit te achterhalen is enerzijds navraag gedaan bij de deelnemers in hoeverre zij informatie vanuit de projecten hebben verspreid naar andere organisaties (binnen en/of buiten hun sector). In aanvulling daarop is een groep arbeidsorganisaties geconsulteerd die geen ondersteuning heeft verkregen vanuit de regeling. Bij deze zogenaamde ‘niet-deelnemers’ is nagegaan of zij bij de vormgeving van hun leeftijdsbewust beleid ook ervaringen vanuit de ondersteunde projecten hebben betrokken.

Ten slotte is in het onderzoek aandacht uitgegaan naar het formuleren van *‘bouwstenen voor de toekomst’*. Hierbij ligt de nadruk er vooral op om na te gaan

welke onbenutte kansen er eventueel nog zijn om de (uitstralings)effecten van de Stimuleringsregeling naar de toekomst toe (nog) verder te versterken. Het gaat hierbij overigens wel om kansen in de ‘ex post’ fase van de regeling, omdat de Stimuleringsregeling formeel op houdt te bestaan.

In onderstaand analyseschema hebben we de genoemde thema’s van het onderzoek in hun onderlinge samenhang weergegeven.

**Schema 1.1** Analyse kader onderzoek Stimuleringsregeling leeftijdsbewust beleid



In de volgende paragraaf is nader toegelicht hoeveel en welke typen deelnemende en niet-deelnemende arbeidsorganisaties in het onderzoek zijn betrokken en op welke wijze we informatie vanuit deze organisaties hebben verkregen.

### 1.3 Onderzoeksaanpak en respons

Het onderzoek heeft bestaan uit een aantal onderling samenhangende onderzoeksactiviteiten, die we in het onderstaande zullen toelichten.

In de eerste plaats is *deskresearch* verricht. Hierbij hebben we diverse schriftelijke en digitale bronnen over leeftijdsbewust personeelsbeleid en (de context van) de Stimuleringsregeling geanalyseerd. Daarnaast is het nodige materiaal over ondersteunde projecten aan een analyse onderworpen. Voor een overzicht van de bestudeerde bronnen verwijzen we naar de literatuurlijst.

Een tweede onderzoeksactiviteit heeft bestaan uit *gesprekken met sleutelpersonen*. Daartoe werden personen gerekend die op een ‘overall’ niveau betrokken zijn geweest bij de Stimuleringsregeling. Naast het ministerie van SZW zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van het Agentschap SZW, TNO Kwaliteit van Leven, Human Capital Group en de AAVN. In bijlage 1 zijn de namen van de geraadpleegde sleutelpersonen opgenomen.

In de derde plaats is veldwerk verricht onder *deelnemende en niet-deelnemende arbeidsorganisaties* uit de eerste twee tranches van de regeling. De deelnemers hebben we geselecteerd uit de registratie van het Agentschap SZW. Bij deze organisatie stonden voor de eerste twee tranches van de regeling 120 organisaties als ‘deelnemer’ te boek. Om het streefaantal van 50 te raadplegen deelnemers te realiseren is uit de deelnemersregistratie een steekproef getrokken. Hierbij tekenen we overigens aan dat het steekproefkader om verschillende redenen fors kleiner was dan de 120 organisaties uit de registratie van het Agentschap. In de eerste plaats bleken drie organisaties in een vroegtijdig stadium besloten te hebben om het project – waarvoor subsidie was gereserveerd – niet in uitvoering te nemen. Zij hebben feitelijk dan ook geen beroep op de subsidie gedaan. In de tweede plaats bleek een vrij groot aantal deelnemende organisaties te maken te hebben gehad met



aanzienlijke 'kortingen' op de gereserveerde subsidie voor hun project (met als gevolg dat nog eens 16 organisaties uiteindelijk geen subsidie uitgekeerd hebben gekregen). In samenspraak met de opdrachtgever is besloten om deelnemers waar uiteindelijk zeer grote kortingen hebben plaatsgevonden, niet mee te nemen in de steekproef. Bij voorbaat kon namelijk verwacht worden dat de interesse van deze deelnemers om te participeren in het onderzoek, beperkt zou zijn (zeker ook als in ogenschouw wordt genomen dat meerdere gesprekspartners geraadpleegd zouden worden). Ook zijn enkele *brancheorganisaties* die subsidie konden aanvragen namens één of enkele individuele bedrijven uit hun achterban die minder dan dertig werknemers hadden, buiten beschouwing gelaten. Uiteindelijk bleef een maximale brutosteekproef van 72 deelnemende organisaties over, die in zijn geheel benaderd werd voor het onderzoek.

Om inzicht te krijgen in uitstralingseffecten bij andere organisaties (dan de deelnemers) zijn, zoals gezegd, ook *niet-deelnemers* in het onderzoek betrokken. Hiertoe is een steekproef getrokken uit organisaties die wel een aanvraag voor de eerste en/of tweede tranche hadden ingediend, maar die hun aanvraag zagen afgewezen. In overleg met de opdrachtgever is de voorkeur naar deze groep niet-deelnemers uitgegaan (boven willekeurig 'getrokken' arbeidsorganisaties), omdat verwacht zou kunnen worden dat zij met het onderwerp 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' bezig zouden zijn en in principe interesse zouden moeten hebben in de kennis en praktijkervaringen die in de ondersteunde projecten opgedaan zijn. Uit de afgewezenen is een steekproef van 40 organisaties getrokken.

In totaal hebben **51 deelnemende organisaties** en **26 niet-deelnemende organisaties** in het onderzoek geparticipeerd. In tabel 1.1 is voor beide onderzoeksgroepen de netto-respons berekend. Bij de non-respons onder de deelnemers werd als belangrijk argument aangevoerd dat de betreffende organisaties tijdens de uitvoering van het project ook al diverse malen informatie/gegevens hebben moeten aanreiken aan de verschillende uitvoeringsorganisaties van de regeling. Dit

kwam mede omdat het ministerie van SZW zich had voorgenomen om de arbeidsorganisaties die als eerste aan de regeling deelnamen, extra te ondersteunen en te informeren. Voor zowel het ministerie als voor de meeste deelnemers ging het immers om een nieuw onderwerp waarbij nog veel nieuwe kennis kon worden opgedaan. De deelnemers hebben deze (goedbedoelde) ondersteuning echter soms als ‘een beetje teveel van het goede’ ervaren en hebben de inspanningen die hiervoor moesten worden gepleegd soms als belastend ervaren.

**Tabel 1.1 Respons deelnemende en niet-deelnemende arbeidsorganisaties**

Aspect	Deelnemende organisaties	Niet-deelnemende organisaties
<b>Brutosteekproef</b>	<b>72</b>	<b>40</b>
Contactpersoon na herhaalde pogingen niet bereikt	11	8
Contactpersoon niet meer werkzaam en geen opvolger	-	4
Overname bedrijf/faillissement	2	1
<b>Nettosteekproef</b>	<b>59</b>	<b>27</b>
Non-respons	8	1
<b>Respons (absoluut)</b>	<b>51</b>	<b>26</b>
<b>Respons (relatief)</b>	<b>86%</b>	<b>96%</b>

Bij de helft van de geraadpleegde *deelnemers* zijn met meerdere personen gesprekken gevoerd. Op deze wijze zijn de resultaten en effecten van de ondersteunde projecten zowel vanuit het perspectief van de werkgever als vanuit het perspectief van de werknemers 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’. Wat het werknemersperspectief betreft, zijn interviews afgenomen bij OR/PVT-vertegenwoordigers (hierna aangeduid met ‘OR/PVT’) en/of individuele werknemers die gevolgen van het project zouden moeten hebben ervaren (‘medewerkers’).

Dat in de andere helft van de gevallen de raadpleging beperkt is gebleven tot de raadpleging van alleen de werkgever(svertegenwoordiger), heeft te maken met het voornoemde punt van (overdadige) informatieverzoeken tijdens de uitvoeringsfase van de projecten en ‘opgelegde’ kortingen op de subsidie. Het ministerie heeft bij het instellen van de regeling er bewust voor gekozen om in de eerste tranches meerdere keren per jaar voortgangs- en adviesgesprekken te voeren. Dit om inzicht te krijgen wat er in de projecten gebeurde en eventuele knelpunten te helpen oplossen. In deze contactmomenten met één van de uitvoeringsorganisaties van de regeling, kwamen ook tussentijdse aanpassingen in de aanpak aan de orde. Dat bij een deel van de deelnemers vervolgens kortingen op de subsidie werden toegepast omdat zij verzuimd hadden om tussentijdse veranderingen (ten opzichte van de projectaanvraag) ook nog formeel te melden bij het Agentschap, werd als onterecht ervaren. Vanuit dit perspectief werd door de betreffende organisaties één gesprek – namelijk die met de werkgever – als ‘maximumbijdrage’ aan dit onderzoek gezien.

Bij de *niet-deelnemers* was vooraf de opzet om uitsluitend informatie bij werkgevers/P&O-ers in te winnen. Hier is dus bij voorbaat al niet de aanpak van meerdere gesprekken per organisatie gevolgd.

Het voorgaande heeft ertoe geleid dat met in totaal met ***bijna 140 personen gesprekken*** zijn gevoerd. In tabel 1.2 is de spreiding over de onderzoeksgroepen en de typen respondenten daarbinnen weergegeven.

**Tabel 1.2** Aantal respondenten naar onderzoeksgroep en type gesprekspartner

Type respondent	Deelnemende organisaties	Niet-deelnemende organisaties	Totaal
Werkgevers	54	26	80
OR/PVT	26	n.v.t.	26
Medewerkers	33	n.v.t.	33
<b>Totaal</b>	<b>113</b>	<b>26</b>	<b>139</b>

Bij bovenstaande tabel merken we op dat bij drie deelnemende organisaties – op eigen verzoek – gesprekken zijn gevoerd met twee vertegenwoordigers namens de werkgever. Bij één deelnemer heeft een ‘dubbelgesprek’ met twee leden van de OR plaatsgevonden. We hebben de uitkomsten van deze dubbele raadpleging geanalyseerd op organisatieniveau. De tabellen over deze onderzoeksgroepen zijn dan ook gebaseerd op 51 respectievelijk 26 waarnemingen. Daarnaast zijn bij 20 deelnemers ook één of meerdere individuele werknemers geraadpleegd.

De gegevens die via de bovenstaande activiteiten zijn verzameld, hebben we geanalyseerd en de uitkomsten daarvan vervat in dit rapport. Bij de presentatie van een deel van de uitkomsten is een nader onderscheid gemaakt tussen de voornoemde groepen respondenten.

#### **1.4 Opbouw van het rapport**

De opbouw van het rapport is verder als volgt. Om de uitkomsten in perspectief te plaatsen zullen we allereerst in hoofdstuk 2 een korte toelichting op (de deelname aan) de regeling geven. Ook zullen we in dat hoofdstuk enkele algemene kenmerken van de geraadpleegde organisaties en hun ondersteunde projecten presenteren. In hoofdstuk 3 staan de achtergrond, doelstelling en uitvoering van de ondersteunde projecten centraal. In hoofdstuk 4 presenteren we de eerste orde effecten die met de onderzochte projecten zijn verkregen. De tweede orde effecten

komen vervolgens aan de orde in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 gaan we nader in op de derde orde effecten. Vervolgens komen in hoofdstuk 7 de uitstralingseffecten aan bod. We sluiten het rapport af met de samenvattende conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 8.

## **2. DE STIMULERINGSREGELING IN PERSPECTIEF**

### **2.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk presenteren we een aantal kenmerken van de Stimuleringsregeling en de organisaties die hiervan gebruik hebben gemaakt. Allereerst schetsen we in paragraaf 2.2 de achtergrond en doelstelling van de regeling. In paragraaf 2.3 worden vervolgens enkele karakteristieken van de eerste twee tranches van de regeling ‘uit de doeken’ gedaan. In dit onderzoek staan immers de projecten van organisaties centraal die in de eerste twee tranches van de regeling voor ondersteuning zijn geselecteerd. Ten slotte geven we in paragraaf 2.4 enkele kenmerken van de geraadpleegde deelnemers en niet-deelnemers weer.

### **2.2 Achtergrond en doelstelling van de Stimuleringsregeling**

Zoals in de inleiding al aangegeven, is de Stimuleringsregeling een rechtstreeks uitvloeisel van een advies van de *Taskforce Ouderen en Arbeid*. Deze taskforce werd ingesteld door het toenmalige kabinet om te verkennen hoe de deelname van oudere medewerkers (vanaf 55 jaar en ouder) aan het arbeidsproces kon worden gestimuleerd. Door vroegtijdige uitval en vervroegde uittreding liet de arbeidsparticipatie onder oudere medewerkers te wensen over. De taskforce kreeg als opdracht om belemmeringen te signaleren en voorstellen te formuleren om oudere werknemers langer aan het arbeidsproces te laten deelnemen.

In december 2003 kwam de genoemde taskforce met haar eindadvies. Eén van de voorstellen uit dit advies was om *leeftijdsbewust personeelsbeleid* binnen arbeidsorganisaties en branches te bevorderen. Via leeftijdsbewust personeelsbeleid kunnen belemmeringen worden weggenomen die maken dat oudere werknemers vroegtijdig stoppen of moeten stoppen met werken. Dit advies is door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid opgepakt en heeft geresulteerd

in de *Stimuleringsregeling*. Vanuit deze regeling werd subsidie toegekend voor projecten die tot doel hebben om werknemers ook op latere leeftijd in staat te stellen om te blijven werken. Op termijn zouden deze projecten bij moeten dragen aan het voorkomen van uitval en daarmee een verhoging van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers.

Voor de ondersteuning van dergelijke projectinitiatieven was voor de periode 2004-2008 een bedrag van 21 miljoen euro beschikbaar. In totaal werden *zes tranches* georganiseerd, waarin projectvoorstellen voor ondersteuning konden worden ingediend (in de laatste twee tranches overigens uitsluitend door brancheorganisaties). Dit leverde bijna 2.000 aanvragen op, waarvan in totaal 443 projectvoorstellen een positieve beschikking kregen. Het maximale subsidiebedrag bedroeg 40.000 euro per project.

In de oorspronkelijke opzet werd vanuit de Stimuleringsregeling langs *twee 'sporen'* – met elk verschillende doelgroepen – projecten ondersteund. Het eerste spoor bestond uit *individuele arbeidsorganisaties*, waarbij overigens een minimumgrens van dertig medewerkers als eis werd gesteld. Het tweede spoor betrof *brancheorganisaties* die subsidie konden aanvragen namens één of enkele individuele bedrijven uit hun achterban die minder dan dertig werknemers hadden. Het ministerie heeft destijds besloten om de laatste twee tranches uitsluitend nog open te stellen voor collectieve projecten vanuit de branche- en bedrijfstakorganisaties (dus het tweede spoor). Dit om een zo groot mogelijk bereik met de regeling te realiseren. Deelnemende brancheorganisaties werden in dit opzicht gezien als een intermediair 'doorgeefluik' naar een grote groep kleinere arbeidsorganisaties.

Aan de subsidie (aan zowel individuele arbeidsorganisaties als brancheorganisaties) werd de voorwaarde verbonden dat de projectresultaten ook beschikbaar zouden komen voor andere arbeidsorganisaties. Op deze wijze zou de effectiviteit

van de regeling kunnen worden vergroot. Via een ‘olievlekwerking’ zouden andere arbeidsorganisaties namelijk ‘geprikkeld’ kunnen worden om ook een leeftijdsbewust beleid te gaan voeren. Om dit *uitstralingseffect* te maximaliseren heeft het ministerie zich inhoudelijk laten ondersteunen door TNO Kwaliteit van Leven en de Human Capital Group. Vanuit deze organisaties zijn verschillende ondersteunende activiteiten ontplooid, zoals bijvoorbeeld het instellen en onderhouden van de website [www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl), het verzorgen van (digitale) nieuwsbrieven, het maken van projectbeschrijvingen, artikelen, presentaties en overzichten, het instellen van een helpdesk, het houden van voortgangs- en adviesgesprekken per individueel project en het organiseren van focusgroepsbijeenkomsten waarin deelnemers hun ervaringen onderling konden delen.

### **2.3 Karakteristieken eerste twee tranches**

In dit onderzoek zijn projecten van deelnemende arbeidsorganisaties onder de loep genomen die in de eerste twee tranches van de Stimuleringsregeling werden geselecteerd. Specifiek voor uitstralingseffecten zijn daarnaast ook afgewezenen uit die beide tranches in het onderzoek betrokken. In deze paragraaf presenteren we enkele karakteristieken van deze twee tranches.

Om zoveel mogelijk resultaten en effecten van de Stimuleringsregeling in kaart te brengen, zijn projecten in ogenschouw genomen die in de eerste twee tranches van de regeling voor ondersteuning werden geselecteerd. Het ging daarbij om projecten die in juni 2005 respectievelijk november 2005 een subsidiebeschikking hebben ontvangen. De projecten moesten binnen een periode van een jaar zijn uitgevoerd. Dit betekent dat de *projecten* van de deelnemers uiterlijk *eind 2006 afgerond* moesten zijn. Uit het volgende hoofdstuk blijkt overigens dat formeel de ondersteunde projecten toen ten einde liepen, maar in de praktijk vaak onderdeel van een groter geheel aan initiatieven uitmaakten.



De projecten die voor ondersteuning in aanmerking kwamen, moesten – zoals hiervoor aangegeven – bijdragen aan het wegnemen van belemmeringen om oudere werknemers langer door te laten werken. In de eerste twee tranches konden arbeidsorganisatie twee *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.

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

In de eerste twee tranches die onderwerp waren van deze studie, heeft de Stimuleringsregeling zich kunnen verheugen in een *grote belangstelling*. Zoals uit tabel 2.1 blijkt hebben in totaal ruim 750 organisaties een projectvoorstel ingediend voor de eerste en/of tweede tranche. Daarbij hebben in het bijzonder tijdens de tweede tranche veel organisaties een projectvoorstel ingediend. De verklaring hiervoor is enerzijds gelegen in het feit dat de Stimuleringsregeling een grotere bekendheid genoot dankzij de projecten uit de eerste tranche. Daarbij hebben diverse organisaties die hun aanvraag in de eerste tranche afwezen hebben gezien, hun (aangepaste) projectvoorstel opnieuw ingediend voor de tweede tranche. Anderzijds is het beschikbare budget voor projecten tijdens deze tranche aanzienlijk groter geweest.

**Tabel 2.1** Aantal ingediende en gehonoreerde projectvoorstellen Stimuleringsregeling, eerste twee tranches

Tijdvak	Ingediende projectvoorstellen	Gehonoreerde projectvoorstellen
1 <sup>e</sup> tranche	234	48
2 <sup>e</sup> tranche	539	72
<b>Totaal</b>	<b>773</b>	<b>120</b>

Bron: *Gegevens SZW Agentschap, oktober 2008 (bewerkt)*

De ingediende projectvoorstellen zijn vervolgens – volgens het principe ‘wie het eerst komt, 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 hebben uiteindelijk 120 arbeidsorganisaties hun projectaanvraag gehonoreerd gekregen, een *honoreringspercentage* van 16%. In het inleidende hoofdstuk is al opgemerkt dat drie arbeidsorganisaties hun positief beschikte project niet in uitvoering hebben genomen. Nog eens 16 arbeidsorganisaties hebben bij de afrekening van de subsidie te maken gehad met een ‘nulbeschikking’. Dit betekent dat zij uiteindelijk geen subsidie uit de regeling hebben ontvangen. Het feitelijk honoreringspercentage dient hierdoor naar beneden bijgesteld te worden naar 13%.

In totaal was 4,4 miljoen euro gereserveerd voor de eerste twee tranches van de Stimuleringsregeling. Door het uitvallen van drie projecten en de kortingen die op de gereserveerde subsidies werden toegepast (zie hiervoor), is er achteraf bezien sprake geweest van een forse onderuitputting. Door de fors lagere subsidiebedragen die gemiddeld genomen zijn uitgekeerd aan de deelnemende organisaties in de eerste twee tranches, moet de impact van de regeling – tenminste in financiële steun uitgedrukt – dan ook in zekere zin gerelativeerd worden. Zeker als ook de ondergrens van dertig medewerkers in ogenschouw wordt genomen, dan mag de stimulerende werking van de regeling niet worden overschat. In de rest van het

rapport spreken we om die reden dan ook niet van 'impact van de regeling' maar over 'impact van de ondersteunde projecten'.

De deelnemers uit deze eerste twee tranches bestonden nagenoeg allemaal uit *individuele arbeidsorganisaties* met dertig werknemers of meer (dus het eerste spoor, zie hiervoor). Slechts in een incidenteel geval werd een aanvraag door een branche- of bedrijfstakorganisatie ingediend en gehonoreerd. Gezien dit geringe aantal zijn deze collectieve projecten – zoals eerder vermeld – in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

#### **2.4 Kenmerken geraadpleegde deelnemers en niet-deelnemers**

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

##### **Spreiding over sector**

Bezien we de sector van de geraadpleegde deelnemers, dan valt in de eerste plaats het grote aandeel van organisaties uit de dienstverlening op. Met name de 'overige dienstverlening' bestaande uit onderwijs en overheden, is sterk vertegenwoordigd in de respons. Bij de organisaties die als niet-deelnemer in dit onderzoek zijn betrokken, zien we een min of meer vergelijkbaar patroon als bij de deelnemers, namelijk relatief veel organisaties uit de overige dienstverlening, gevolgd door bedrijven uit de industrie.

**Tabel 2.2 Spreiding geraadpleegde deelnemers en niet-deelnemers naar sector**

Sector	Deelnemers (N=51)	Niet-deelnemers (N=26)
Industrie	20%	42%
Bouwnijverheid	10%	0%
Handel en Horeca	6%	0%
Vervoer en Communicatie	6%	0%
Zakelijke Dienstverlening	18%	8%
Overige Dienstverlening	41%	50%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

De bovenstaande sectorale spreiding van de deelnemende organisaties komt goed overeen met de spreiding zoals die voor de gehele deelnemersgroep in de eerste twee tranches was.

### Spreiding over grootteklasse

We hebben de geraadpleegde deelnemende organisaties ook verdeeld naar grootteklasse. Daarbij is een ondergrens gehanteerd van tenminste 30 werknemers, omdat organisaties met minder dan 30 medewerkers alleen via brancheorganisaties waren vertegenwoordigd. Bijna zes op de tien deelnemende organisaties kan – in de Europese definitie – als midden- en kleinbedrijf worden aangemerkt. De resterende deelnemers bestaan uit (hele) grote organisaties.

**Tabel 2.3 Spreiding geraadpleegde deelnemers over grootteklasse**

Grootteklasse	Deelnemers (N=51)
30-249 werknemers	59%
250-999 werknemers	23%
≥1.000 of meer werknemers	18%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>



### **3. ACHTERGROND, DOELSTELLING EN UITVOERING VAN DE PROJECTEN**

#### **3.1 Inleiding**

In het vorige hoofdstuk is de achtergrond van de Stimuleringsregeling en de kenmerken van de verschillende typen deelnemende arbeidsorganisaties besproken. We zullen nu specifiek ingaan op de projecten die de geraadpleegde deelnemers hebben uitgevoerd. Hiervoor zullen we in paragraaf 3.2 allereerst enkele algemene beelden over de ondersteunde projecten presenteren. Vervolgens zullen we in paragraaf 3.3 een typologie van de ondersteunde projecten weergeven. In paragraaf 3.4 zullen we ingaan op de aanleiding en achtergrond van de projecten. Tot slot presenteren we in paragraaf 3.5 de oordelen van respondenten over de uitvoering en het belang van de projecten.

#### **3.2 Algemene beelden**

In deze paragraaf zetten we een aantal algemene beelden over de ondersteunde projecten uiteen, die naar aanleiding van de gevoerde gesprekken met de verschillende vertegenwoordigers van geraadpleegde deelnemers zijn verkregen. De onderstaande beelden zijn van belang om de navolgende uitkomsten in een goed perspectief te plaatsen.

- Allereerst blijkt er sprake te zijn van een *grote variatie* aan arbeidsorganisaties die ook nog eens uiteenlopende typen projecten op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid uitgevoerd hebben (en vanuit de regeling ondersteund hebben gekregen). Ook de achtergrond van waaruit de deelnemende organisaties met dit thema aan de slag zijn gegaan en de wijze waarop het project georganiseerd en aangestuurd werd, vertonen een grote verscheidenheid. Van een ‘ideaaltypisch’ project is dan ook geen sprake.

- Ondanks deze variatie kan wel een zekere ordening worden aangebracht in de globale ‘vertreksituaties’ bij aanvang van de projecten en de ‘routes’ die de deelnemende organisaties vervolgens hebben doorlopen. Zo heeft een deel van de arbeidsorganisaties bij aanvang van het project ingezet op ‘sec’ ouderenbeleid. Veel van deze organisaties hebben echter de overstap gemaakt naar een levensfasebewust beleid of een beleid voor alle medewerkers van de organisatie (ongeacht leeftijd of levensfase). Als verklaring hiervoor werd dan veelal gegeven dat maatregelen voor alleen oudere werknemers stigmatiserend bleken te werken en ongelijkheid binnen de organisatie in de hand werkten. Bovendien ontstond gaandeweg het besef dat een meer preventieve aanpak wenselijk is: om medewerkers op latere leeftijd fit, gezond en gemotiveerd – en daarmee inzetbaar – te houden, is een bredere aanpak dan alleen ouderenbeleid nodig. Daarnaast is er een groep arbeidsorganisaties die van meet af aan ingezet hebben op een levensfasebewust personeelsbeleid, maar dit in een later stadium hebben losgelaten en een beleid voor alle medewerkers zijn gaan voeren (ongeacht de levensfase waar in ze verkeren). Af en toe was sprake van een omgekeerde ontwikkeling, waarin organisaties eerst beleid hebben ontwikkeld voor alle medewerkers en vervolgens tot het inzicht kwamen dat ze (op bepaalde aspecten) ook specifiek beleid konden ontwikkelen voor bepaalde levensfasen en/of oudere medewerkers. Ten slotte is er een categorie arbeidsorganisaties die vanaf het begin heeft ingezet op beleid voor alle medewerkers van de organisatie en dit ook zo heeft behouden.
- Ook kan worden gesteld dat zowel ‘*voorlopers*’ als ‘*niet-voorlopers*’ hebben geparticipeerd in de eerste twee tranches. Bij voorlopers gaat het dan om arbeidsorganisaties met een goed ontwikkelde P-functie die voortdurend op zoek zijn naar mogelijkheden voor verbeteringen en vernieuwingen in het personeels- en opleidingsbeleid. Het project waarvoor ondersteuning werd gezocht paste in een voortschrijdende ontwikkeling om het beleid op een hoger plan te brengen. Tot de deelnemersgroep behoren echter ook arbeidsorganisaties die zichzelf niet zozeer als ‘voorloper’ beschouwen. In dat geval zagen

individuen binnen de organisatie de regeling als ‘trigger’ om in zekere zin een basis te leggen voor een structureel personeelsbeleid en draagvlak en bewustwording te realiseren binnen de organisatie.

- In het verlengde hiervan stellen we vast dat sommige ondersteunde projecten voort bleken te komen uit de interesse en het enthousiasme van een *enkel individu* binnen de organisatie. Een gevolg hiervan was dat er in de aanvangsfase van het project veel tijd en energie moest worden gestoken in het verkrijgen van een breder, intern draagvlak voor het project. Hierdoor kwam het regelmatig voor dat niet alle voorziene projectactiviteiten tijdig – dat wil zeggen binnen de subsidietermijn van maximaal twaalf maanden – konden worden uitgevoerd.
- Bezien we de effectiviteit van de ondersteunde projecten, dan moet worden opgemerkt dat de projecten voor gesprekspartners *moeilijk* zijn *te ‘isoleren’ van andere invloeden* op de arbeidsparticipatie of inzetbaarheid van hun (oudere) medewerkers. Veelal vormt het project een onderdeel van het bredere ondernemingsbeleid, waardoor een één-op-één relatie tussen het gesubsidieerde project en ontwikkelingen binnen het bedrijf moeilijk te duiden was. Gelijktijdig aan de projecten spelen er namelijk vaak ook nog andere ontwikkelingen die de (potentiële) effecten van de projecten versterken of juist afzwakken. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan fusies, reorganisaties, CAO-maatregelen (zoals bijvoorbeeld verhoging van de leeftijd voor vervroegde uittreding), belangrijke wijzigingen in een sector (zoals de invoering van competentiegericht onderwijs of wijzigingen in de AWBZ), et cetera.
- Mocht *verhoging* van de *arbeidsparticipatie* van oudere medewerkers al een doel van de ondersteunde projecten zijn geweest, dan moet daarbij worden aangetekend dat dit vooral als een ‘verwacht lange termijn effect’ moet worden beschouwd. Voor zichtbare effecten op de arbeidsparticipatie is het – enkele jaren na afloop van de formele projectperiode – veelal *te vroeg*. In hoofdstuk 6 zullen we hier nader op ingaan.



### 3.3 Typologie van onderzochte projecten

In tabel 3.1 is de samenhang tussen enerzijds de sector van de bevroagde arbeidsorganisatie en anderzijds de typen projecten weergegeven. Wat deze typologie betreft is aangesloten bij de indeling zoals die door TNO Kwaliteit van Leven wordt gehanteerd op de website van de Stimuleringsregeling<sup>3</sup>. In de gesprekken met de geraadpleegde vertegenwoordigers van werkgevers is getoetst op welk thema of welke thema's hun project betrekking had. De respondenten konden hierbij meerdere antwoorden geven.

**Tabel 3.1 Samenhang tussen sector geraadpleegde arbeidsorganisaties en centrale thema's van de ondersteunde projecten**

Sector	Bewustwording en draagvlak	Arbo en gezondheid	Mobiliteit
Industrie (N=10)	9	6	3
Bouwnijverheid (N=5)	4	2	0
Handel en Horeca (N=3)	2	0	2
Vervoer en Communicatie (N=3)	3	1	0
Zakelijke Dienstverlening (N=9)	9	6	2
Overige Dienstverlening (N=21)	19	2	5
<b>Totaal (N=51)</b>	<b>46</b>	<b>17</b>	<b>12</b>

Uit bovenstaand schema blijkt dat nagenoeg alle ondersteunde projecten aandacht besteden aan het realiseren van *bewustwording en draagvlak* op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit sluit aan bij de thema's die in de eerste twee tenders centraal stonden (zie paragraaf 2.3). In dit type projecten zijn intern verschillende soorten voorlichtingsbijeenkomsten, workshops en cursussen gehouden om leidinggevenden en/of medewerkers voor te lichten over (het belang en meerwaarde van) leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een ander kenmerk is het

<sup>3</sup> Alleen het thema 'HR-beleid' dat ook door TNO wordt vermeld, is hierbij buiten beschouwing gelaten.

verzamelen van ondersteuningsbehoeften en wensen van (oudere) medewerkers. Daartoe zijn dan veelal interviews, enquêtes en/of gesprekkencycli georganiseerd.

Bij bijna een derde van de projecten werd – naast bewustwording en draagvlak – tevens aandacht geschonken aan thema *arbo en gezondheid*. Bij deze projectactiviteiten stond het vitaal en gezond houden van (oudere) medewerkers centraal, onder meer door de blootstelling aan fysieke en mentale belasting in de werksituatie te verminderen. Daartoe werden dan verschillende (preventieve) maatregelen genomen, zoals de introductie van hulpmiddelen, aanpassingen in de directe werkomgeving, veiligheidsmaatregelen en externe begeleiding vanuit verzuimpreventie- en arbodiensten. Ook hebben sommige arbeidsorganisaties de deelname van hun medewerkers aan sport- en gezondheidsactiviteiten trachten te bevorderen, door hiervoor faciliteiten aan te bieden. Projecten binnen dit thema werden relatief vaak door arbeidsorganisaties uit de industrie en de zakelijke dienstverlening uitgevoerd.

In bijna een kwart van de projecten van de geraadpleegde deelnemers is ook ingezet op het vergroten van de *mobiliteit* onder (oudere) medewerkers. Om doorstroming naar nieuwe functies binnen en/of buiten de organisatie mogelijk te maken, werden in het kader van het project bijvoorbeeld mobiliteitscentra opgezet of scholingsactiviteiten ontplooid. Bijna de helft van dit type projecten werd uitgevoerd door arbeidsorganisaties uit de overige dienstverlening.

### **3.4 Achtergrond en aanleiding van de projecten**

In de interviews met de werkgevers hebben we teruggeblikt op de achtergrond en aanleiding van hun project. Achtereenvolgens zullen we in het onderstaande ingaan op de initiatiefnemer van het project, de mate waarin voorheen al aandacht werd besteed aan leeftijdsbewust personeelsbeleid, de redenen voor het project en de primaire doelen die met het project werden nagestreefd.

### **Initiatief**

Hiervoor hebben we al opgemerkt dat de deelnemers bestaan uit arbeidsorganisaties vanaf 30 medewerkers. Een belangrijk deel hiervan beschikt over een P&O-afdeling. Het initiatief tot het project blijkt bij zeven op de tien organisaties in ons onderzoek genomen te zijn door deze afdeling. Verderop zal blijken dat ten tijde van de uitvoering van de projecten het voor de projectuitvoerders – veelal personen van de P&O-afdeling – niet altijd eenvoudig is gebleken om draagvlak voor het project bij medewerkers en/of de werkgever/het management te realiseren.

Bij nog eens 20% van de organisaties was het de werkgever zelf die het initiatief tot het project nam. Dit waren vooral de relatief kleine arbeidsorganisaties in ons onderzoek. Bij 6% van de onderzochte projecten was het voorstel voor het project oorspronkelijk afkomstig van de OR of (G)MR en is dit vervolgens opgepakt door de werkgever/afdeling P&O, terwijl bij de resterende 4% het initiatief bij een externe adviseur lag.

### **Redenen voor het project**

Aan de respondenten hebben we de vraag voorgelegd wat de belangrijkste redenen waren om het project waarvoor ondersteuning is verkregen, uit te gaan voeren. Voor zover de respondenten dit nog op hun netvlies hadden, werden uiteenlopende redenen naar voren gebracht (zie tabel 3.2). Hierbij is een nader onderscheid gemaakt tussen reactieve redenen (bepaalde knelpunten ervaren) en actieve redenen (bepaalde doelen willen realiseren). Bij deze vraag konden de respondenten meerdere antwoorden geven, zodat de percentages in de onderstaande tabel niet tot 100% optellen.

**Tabel 3.2 Redenen voor de ondersteunde projecten, volgens de werkgevers**

<b>Redenen</b>	<b>Aandeel (N=51)</b>
<b>Reactief</b>	
Veroudering van het personeelsbestand	80%
Problemen met werving personeel	24%
Potentiële uitval van (oudere) medewerkers	14%
Verlies van kennis en ervaring (oudere) medewerkers door uitstroom	14%
Hoog ziekteverzuim	8%
<b>Actief</b>	
Inzetbaarheid en motivatie van medewerkers verbeteren	43%
Gezonde werkomgeving en leefstijl medewerkers willen realiseren	24%
Personeelsbeleid op een hoger plan brengen	20%
Beter willen benutten van oudere medewerkers	14%

Zoals eerder naar voren is gekomen hebben de deelnemende organisaties hun projecten vanuit verschillende vertrekpunten gestart. Dit blijkt ook uit de bovenstaande tabel waarin organisaties hebben aangegeven dat zowel de veroudering van het personeelsbestand (reactief) als het bevorderen van de inzetbaarheid en motivatie van medewerkers (actief) de belangrijkste redenen zijn geweest om een project op te starten.

Bij vier op de vijf deelnemende arbeidsorganisaties was sprake van een steeds grotere groep oudere medewerkers binnen de organisatie, die – zonder maatregelen – binnen afzienbare tijd het bedrijf of de instelling zouden gaan verlaten. Door deze onevenwichtige leeftijdsopbouw zou de continuïteit van de organisatie mogelijk in gevaar komen wanneer grote groepen oudere medewerkers binnen afzienbare tijd uitstromen.

Tevens heeft ruim tweevijfde van de arbeidsorganisaties opgemerkt dat het verbeteren van de inzetbaarheid en motivatie van medewerkers een belangrijke stimulans vormde. In deze gevallen werd veelal een koppeling gemaakt met (verwachte) maatschappelijke, technologische en organisatorische ontwikkelingen die andere eisen stellen aan de benodigde competenties en vaardigheden van in te zetten (oudere) medewerkers. Met het project werd dan beoogd om een betere aansluiting bij deze veranderende eisen te realiseren zodat een duurzame inzetbaarheid van het personeel kan worden gegarandeerd.

Mede in het kader van het realiseren van een duurzame inzetbaarheid was het volgens bijna een kwart van de organisaties belangrijk om een gezonde werkomgeving en leefstijl van medewerkers te realiseren. Het doel van deze organisaties was om de arbeidsomstandigheden en vitaliteit van hun personeelsbestand te verbeteren en de uitval door ziekte of arbeidsongeschiktheid te reduceren.

Continuïteitsproblemen als gevolg van de veroudering en/of een ongezonde werkomgeving zullen versterkt optreden als aan de instroomkant – bijvoorbeeld door krapte op de arbeidsmarkt – de organisatie er onvoldoende in slaagt om voldoende ‘aanvoer’ van nieuwe arbeidskrachten te realiseren. Een kwart van de respondenten voerde dan ook *wervingsproblemen* aan als één van de redenen voor het project.

### **3.5 Uitvoering en belang van de projecten**

In deze paragraaf bezien we een aantal aspecten van de uitvoering van de ondersteunde projecten. Aan het eind geven we – als ‘opmaat’ naar de effecten die in de volgende hoofdstukken centraal staan – het belang weer dat door de respondenten aan hun project werd toegekend.

### Uitvoering en implementatie

We hebben de respondenten gevraagd hoe destijds de uitvoering en implementatie van het ondersteunde project is verlopen. In tabel 3.3 zijn voor zowel de geraadpleegde werkgevers als de OR/PVT-leden de uitkomsten weergegeven. Dat een kwart van de ondervraagde OR/PVT-leden op dit punt geen oordeel hadden, had doorgaans te maken met een beperkte betrokkenheid van hun medezeggenschapsorgaan bij de projectuitvoering. In een enkel geval was de respondent ten tijde van het project nog geen lid van het medezeggenschapsorgaan.

**Tabel 3.3 Oordeel over uitvoering en implementatie van het project, volgens werkgevers en OR/PVT-leden**

Beoordeling	Werkgevers (N=51)	OR/PVT (N=25)
Zeer goed	0%	8%
Goed	59%	40%
Neutraal	27%	24%
Slecht	6%	4%
Zeer slecht	0%	0%
Weet niet/geen oordeel	8%	24%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Over het algemeen vertonen de oordelen van de geraadpleegde werkgevers en OR/PVT-leden een vergelijkbaar patroon (zeker als de respondenten die geen oordeel konden geven buiten beschouwing worden gelaten). Bij ruim de helft van de deelnemende arbeidsorganisaties hebben zich tijdens de uitvoering en implementatie van hun project geen noemenswaardige problemen voorgedaan. Daar waar een neutraal oordeel werd gegeven, werd vooral het verkrijgen van voldoende draagvlak binnen de organisatie als lastig aangemerkt. In het verlengde hiervan verliep de uitvoering van de projecten ook trager, omdat de nodige aandacht moest worden besteed aan het informeren en overtuigen van verschillende geledingen binnen de organisatie (zowel directie/management als medewerkers).

### Ondervonden knelpunten en fricties

Het voorgaande wordt ook bevestigd vanuit de antwoorden op de vraag of zich nog bepaalde knelpunten hebben voorgedaan tijdens de uitvoering van de projecten. Driekwart van de geraadpleegde werkgevers en bijna de helft van de bevroegde OR/PVT-leden gaven aan knelpunten te hebben gesignaleerd. In tabel 3.4 is weergegeven waaruit deze knelpunten en fricties hebben bestaan. We hebben daarin alleen de knelpunten/fricties meegenomen die meerdere keren werden genoemd vanuit de respondenten.

**Tabel 3.4 Typen knelpunten en fricties tijdens projectuitvoering, volgens werkgevers en OR/PVT-leden die knelpunten hebben ervaren**

Knelpunten en fricties	Werkgevers (N=39)	OR/PVT (N=11)
Onvoldoende betrokkenheid/weerstanden onder werknemers	41%	64%
Onvoldoende betrokkenheid/prioriteit directie/management	26%	-
Tijdsplanning/timing	21%	9%
Communicatie	14%	27%
Personele wisselingen	8%	-
Negatieve invloed van fusies/organisatorische veranderingen	5%	9%
Informatievraag vanuit SZW voor subsidieverantwoording	5%	-

Het belangrijkste knelpunt dat vanuit beide groepen werd aangevoerd, is het betrokken krijgen van werknemers bij de activiteiten/maatregelen die voortkomen uit het project. De betreffende respondenten hebben ervaren dat (een deel van de) medewerkers binnen hun organisatie weinig bereidheid toonden om – of er weerstanden tegen hadden – aanpassingen in hun functie/werkwijze door te voeren, om deel te nemen aan bijvoorbeeld sport- en gezondheidsactiviteiten of gebruik te maken van faciliteiten die vanuit de organisatie beschikbaar werden gesteld. In die gevallen leert de praktijk dat veel directe en persoonlijke communicatie nodig is om werknemers ‘mee te krijgen’ in het veranderingsproces.

In een deel van de organisaties heeft ook meegespeeld dat er bij de directie en/of het management onvoldoende draagvlak bestond (in de beginfase van het project). De implementatie van veranderingen werd bemoeilijkt doordat het project weinig prioriteit had bij de directie of doordat leidinggevenden weinig bereidheid toonden om de veranderingen snel door te voeren.

Mede door bovenstaande fricties verliep bij een deel van de projecten de uitvoering en implementatie langzamer dan vooraf was gedacht. De termijn die vanuit de regeling werd gesteld (van maximaal 12 maanden) werd dan ook als (veel) te kort ervaren voor dit type projecten. In enkele gevallen heeft dit in het uiterste geval ertoe geleid dat het project is stopgezet of in verkleinde vorm is uitgevoerd. Het merendeel van de onderzochte projecten is uiteindelijk echter binnen de gestelde doorlooptijd uitgevoerd.

Mede als gevolg van de voornoemde knelpunten is vanuit drie deelnemende arbeidsorganisaties aangegeven dat hun project geen enkel effect heeft gehad en dus ook als *niet-geslaagd* moet worden beschouwd. Dit waren alle drie arbeidsorganisaties die via het ondersteunde project hun eerste schreden op het leeftijdsbewust personeelsbeleid wilden zetten. Nog eens 21 van de ondervraagde werkgevers hebben aangegeven dat hun project ten dele zijn geslaagd, in die zin dat niet alle beoogde doelen die zij voor ogen hadden konden worden gerealiseerd. Drie aspecten werden in even grote mate aangevoerd als argumentatie voor de *gedeeltelijke doelrealisatie* bij deze deelnemers, namelijk:

- het niet volledig en breed op de werkvloer geland krijgen van (de project-activiteiten op het gebied van) het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Door een gebrekkige interne communicatie slaagde men erin slechts een deel van het personeelsbestand ook daadwerkelijk te bereiken met de activiteiten;
- door weerstanden onder het personeel niet geaccepteerd krijgen van bepaalde veranderingen (waardoor bijvoorbeeld de introductie van flexibele roosters of taakrotatie uiteindelijk niet lukte);



- het niet kunnen vasthouden van de belangstelling voor en de deelname aan bepaalde projectactiviteiten. Na aanvankelijk enthousiasme onder (een deel van) het personeel bleek men niet in staat om dit op peil te houden, waardoor de deelname na verloop ‘inzakte’. Dit had dan bijvoorbeeld te maken met vermindering van de financiële bijdrage van de werkgever in de deelnamekosten aan bepaalde activiteiten (bijv. bijeenkomsten, workshops of abonnementen voor een sportschool).

### **Betrokkenheid van werknemersvertegenwoordigers**

Een middel om onder de werknemers draagvlak te krijgen voor de projectactiviteiten zou het betrekken van de medezeggenschapsorganen kunnen zijn. We hebben in de interviews met de leden van de OR/PVT gevraagd in hoeverre zij betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling en uitvoering van de ondersteunde projecten. In tabel 3.5 hebben we de uitkomsten op deze vraag weergegeven.

Meer dan de helft van de ondervraagde OR/PVT-leden heeft aangegeven betrokken te zijn geweest bij de *ontwikkeling van het project*. In deze fase had het medezeggenschapsorgaan vooral een adviserende en meedenkende rol, bijvoorbeeld in werkgroepen of denktanks die binnen de organisatie waren ingesteld. Hiervoor hebben we al gezien dat in een aantal gevallen ook een initiërende rol voor de OR/PVT was weggelegd: het initiatief voor het project was afkomstig vanuit het medezeggenschapsorgaan. In een incidenteel geval bleef de betrokkenheid beperkt tot het uitoefenen van het formele instemmingsrecht.

**Tabel 3.5** Betrokkenheid werknemersvertegenwoordiging bij ontwikkeling en uitvoering project, volgens de geraadpleegde OR/PVT-leden

Betrokkenheid	Ontwikkeling project (N=25)	Uitvoering project (N=25)
Ja	56%	68%
Nee	32%	20%
Weet niet	12%	12%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

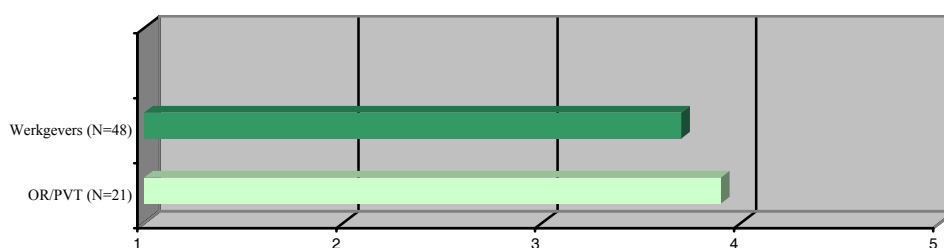
In de uitvoeringsfase werd de betrokkenheid van de OR/PVT veelal op een vergelijkbare wijze als in de ontwikkelingsfase voortgezet. Dit betekent dat werkgroepen in stand werden gehouden waaraan ook vanuit de OR/PVT werd deelgenomen. Deze werkgroepen hadden vooral een rol om de uitvoering en implementatie te volgen en desgewenst bij te sturen als daar aanleiding toe was. In enkele gevallen werd de OR/PVT actief betrokken bij het stimuleren van het gebruik van faciliteiten die vanuit het project beschikbaar kwamen voor medewerkers.

Hoewel de intensiteit van betrokkenheid van het medezeggenschapsorgaan wisselde, werd – op een enkele uitzondering na – de rol van het medezeggenschapsorgaan bij de projecten doorgaans als ‘belangrijk’ of ‘zeer belangrijk’ aangemerkt door de geraadpleegde OR/PVT-leden. Het belang zit volgens deze respondenten vooral in het ‘van meet aan’ betrokken zijn van medewerkers bij initiatieven die het personeel raken. Daarnaast fungeerde het medezeggenschapsorgaan ook als middel om werknemers te informeren over het doel en de opzet van het project en wat dit voor medewerkers binnen de organisatie betekent. Volgens deze respondenten heeft dit er toe bijgedragen dat projecten in latere fasen eenvoudiger zijn ‘geland’ op de werkvloer.

### Belang project voor de organisatie

Tot slot van dit hoofdstuk gaan we in op het belang van de ondersteunde projecten voor de deelnemende organisaties. In figuur 3.1 geven we weer welk gemiddeld belang (op een vijfpuntschaal) de ondervraagde werkgevers en OR/PVT-leden toekennen aan hun project. Daaruit komt naar voren dat de gemiddelde oordelen voor beide onderzoeksgroepen weinig van elkaar verschillen: beide groepen achten het project belangrijk voor hun organisatie.

**Figuur 3.1** Gemiddeld belang van de projecten voor de deelnemende organisaties



Legenda:

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

Uit de toelichting op hun oordeel blijkt dat de werkgevers het belang van hun project vooral ervaren in de bijdrage die het heeft gehad aan de cultuurverandering binnen de eigen organisatie. Door de projectactiviteiten is volgens hen bij verschillende lagen binnen de organisatie meer bewustwording over en betrokkenheid bij het leeftijdsbewust personeelsbeleid ontstaan. Daarnaast heeft het project inzichtelijk gemaakt welke verbeterlagen kunnen worden gemaakt daar waar het gaat om de beleidsmatige aandacht voor de inzetbaarheid van (oudere) medewerkers.

De OR/PVT-leden die een (groot) belang hechten aan het project, duiden vooral op het effect dat zij signaleren. Zij hebben ervaren dat door het project de aandacht binnen hun organisatie voor de gezondheid en de inzetbaarheid van individuele werknemers is toegenomen. Dit uit zich in diverse maatregelen en faciliteiten die vanuit het project beschikbaar zijn gekomen voor werknemers, zoals gesprekken-cycli, trainingen, hulpmiddelen en – waar nodig – ontziemaatregelen.

Bij de respondenten die een *neutraal oordeel* over het belang van het project hadden (een vijfde van de werkgevers en bijna een kwart van de OR/PVT-leden) werd als verklaring gegeven dat het project vooral een eerste verkenning op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid is geweest. Bij een belangrijk deel van hen was het vooralsnog minder gelukt om een vertaalslag te maken naar concrete activiteiten op de werkvloer. Dit werd vooral aangevoerd vanuit deelnemende arbeidsorganisaties die aan de hand van het project voor het eerst met het onderwerp aan de slag zijn gegaan.

De (twee) werkgevers die het project achteraf gezien als onbelangrijk hebben aangemerkt, gaven als verklaring dat er voor het project uiteindelijk onvoldoende draagvlak bestond onder het management en het personeel.

### **3.6 Succesfactoren voor implementatie (leeftijdsbewust) personeelsbeleid**

We hebben de geraadpleegde werknemers en OR/PVT-leden – die erin zijn geslaagd om tot een succesvolle implementatie van leeftijdsbewust beleid te komen – gevraagd wat de belangrijkste verklaringen hiervoor zijn geweest. Uit hun antwoorden komt naar voren dat de volgende aspecten als de *belangrijkste succesfactoren* kunnen worden aangemerkt:

- Draagvlak van de directie/het management.
- Integrale aansluiting op bredere organisatiestrategie.
- Betrekken van medewerkers op het juiste moment in het project.

- Doelgerichte communicatie naar de werkvloer.
- De inschakeling van externe deskundigheid (externe adviseurs).

Hoewel er uiteraard niet één toverformule is die voor alle organisaties werkt, hebben de respondenten wel een aantal belangrijke succesfactoren kunnen aangeven die mede ervoor hebben gezorgd dat (de uitkomsten van) het project succesvol binnen de organisatie zijn ingepast. Zo is het voor veel organisaties belangrijk geweest om vanaf het begin van het project **draagvlak** te creëren vanuit de directie/het management. Dit draagvlak geldt overigens niet alleen voor de uitvoering van de projectactiviteiten zelf, maar ook voor de verankering en uitwerking van de uitkomsten na afloop van de projectperiode. Hiervoor is een leerervaring geweest om projecten zo ‘managementgericht mogelijk’ aan te bieden.

Dit houdt namelijk verband met de tweede belangrijke randvoorwaarde en dat is om het project zoveel mogelijk integraal aan te laten sluiten op en onderdeel te laten zijn van de (bestaande) **strategie van de organisatie**. De vertegenwoordigers van de P&O-afdeling die veelal het initiatief voor het project hebben genomen (zie hiervoor) hebben in de voorbereiding de nodige energie gestoken in het aantonen (of ‘bewijzen’) van het belang van het project voor de organisatie. Essentieel daarbij was dat goed onderbouwd wordt waar zich raakvlakken bevinden met de ‘overall’ organisatiedoelen en op welke wijze de projectactiviteiten bijdragen aan de realisatie van deze doelen.

Door een deel van de respondenten – zowel vanuit werkgevers als OR/PVT-leden – is ook aangevoerd dat het belangrijk is om **werknemers** bij de invulling van het leeftijdsbewust personeelsbeleid **te betrekken**. Wat een geschikt moment voor ‘inspraak’ vanuit de doelgroep is, hangt af van het doel van het project. Bij eerste verkenningen naar de mogelijkheden voor leeftijdsbewust personeelsbeleid kan het zinvol zijn om ‘van meet af aan’ een bottom-up aanpak te hanteren. Sommige respondenten gaven daarbij overigens wel aan dat hierbij dan rekening moet

worden gehouden met de nodige doorlooptijd. Bij de introductie van concrete instrumenten/aanpakken leert de ervaring dat men goed beslagen ten ijs moet komen door al een eerste uitwerking van het instrument/de aanpak te hebben.

Tevens is het belangrijk dat richting de werkvloer een *gerichte communicatie* plaatsvindt over het doel en de opzet van het project en de meerwaarde die de projectactiviteiten voor de medewerkers zullen hebben. De ervaring heeft geleerd dat een directe en persoonlijke communicatie daarbij de voorkeur verdient. Hiervoor kunnen verschillende overlegsituaties en gespreksvormen worden benut. Als ‘spiegelbeeld’ werd aangegeven dat (alleen) onpersoonlijke communicatievormen – zoals via het intranet of in schriftelijke vorm – onvoldoende zijn om het doel en de meerwaarde van de projectactiviteiten goed voor het voetlicht te brengen van de medewerkers waarop het project is gericht.

Ten slotte hebben sommige organisaties meerwaarde ondervonden van ingezette externe adviseurs. Verschillende aspecten werden daarbij naar voren gebracht, zoals het ‘out of the box’ denken van een buitenstaander, het dienen als ‘smeerolie’ in de communicatie tussen werkgever en werknemers en het verkrijgen van vertrouwelijke informatie van individuele medewerkers over hun persoonlijke situatie en hun beleving van de werkomstandigheden.



## **4. DUURZAAMHEID VAN DE PROJECTEN**

### **4.1 Inleiding**

In het inleidende hoofdstuk is al opgemerkt dat we in deze effectmeting van de Stimuleringsregeling verschillende typen effecten onderscheiden. In dit hoofdstuk zullen we de zogenaamde *'eerste orde effecten'* centraal stellen. Met dit type effecten worden bedoeld de opbrengsten van de ondersteunde projecten en de effecten die vervolgens zijn opgetreden als gevolg van de implementatie van deze zaken. Bij deze eerste orde effecten moet overigens wel worden opgemerkt dat deze niet uitsluitend kunnen zijn opgetreden tijdens de projectperiode zelf, maar ook na afloop van de projecten. De effecten die in de rest van dit hoofdstuk zijn weergegeven, hebben betrekking op de inzichten van de respondenten op het meetmoment.

De opbouw van dit hoofdstuk ziet er verder als volgt uit. In paragraaf 4.2 zullen we ingaan op de aangrijpingspunten en de directe opbrengsten van de ondersteunde projecten. In paragraaf 4.3 staan vervolgens meer indirecte eerste orde effecten centraal, in de vorm van nieuwe of betere inzichten of veranderingen in de beeldvorming. De specifieke effecten op de werksituatie van (oudere) medewerkers komen aan bod in paragraaf 4.4. Ten slotte wordt in paragraaf 4.5 ingegaan op de effecten die de (oudere) medewerkers zelf ervaren binnen de eigen arbeidsorganisatie als gevolg van de projecten.

### **4.2 Aangrijpingspunten en directe opbrengsten**

Uit de literatuur is bekend dat leeftijdsbewust personeelsbeleid op uiteenlopende manieren vorm en inhoud kan krijgen. Dit geldt – zoals hiervoor al opgemerkt – ook voor de projecten die vanuit (de eerste twee tranches van) de Stimuleringsregeling ondersteuning hebben verkregen. Qua typen projecten en bijbehorende



interventies is er sprake van een grote variatie. In het verlengde hiervan zijn ook de verkregen resultaten en opbrengsten zeer uiteenlopend.

### Aangrijpingspunten

Alvorens de resultaten en opbrengsten weer te geven, zullen we eerst toelichten wat de aangrijpingspunten waren van de projecten. Hiermee kan enige ordening worden verkregen in de soorten interventies (instrumenten, methoden en praktijken) die de deelnemende arbeidsorganisaties voor ogen hadden. Dit geeft een eerste indicatie van welke typen opbrengsten vooral te verwachten zouden zijn. De onderstaande indeling in tabel 4.1 is ontleend aan het beschikbare materiaal dat rondom de Senior Power Prijs is ontwikkeld<sup>4</sup>.

**Tabel 4.1** Aangrijpingspunten ondersteunde projecten volgens geraadpleegde werkgevers

Type interventie	Aandeel (N=51)
Aanpassing organisatiecultuur	91%
Bevorderen vitaliteit	36%
Aanpassing arbeidssituatie	55%
Bevordering individuele loopbaanontwikkeling	82%

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

Hieruit komt naar voren dat de aanpassing van de bestaande organisatiecultuur het meest voorkomende aangrijpingspunt is geweest voor (individen binnen) arbeidsorganisaties om de projecten te initiëren. Dit komt overeen met de eerdere uitkomst dat bijna alle deelnemende organisaties hebben ingezet op bewustwording en draagvlak ten aanzien van (leeftijdsbewust) personeelsbeleid.

Ook het bevorderen van de individuele loopbaanontwikkeling (om blijvende inzetbaarheid te stimuleren) is een veelgenoemd aangrijpingspunt. Tot deze categorie

<sup>4</sup> Bronnen: o.a. Senior Power Prijs 2006 en Senior Power Prijs 2007.

behoren onder meer de implementatie van functioneringsgesprekken, het opstellen van POP's, het introduceren van mobiliteitscentra en het implementeren van coachingsprojecten. In het voorgaande hoofdstuk zagen we dat mobiliteit in een veel kleiner deel van de projecten als centraal onderwerp werd aangemerkt. Dat hier in veel grotere mate loopbaanontwikkeling als aangrijpingspunt naar voren komt, heeft te maken met het feit dat in veel van de projecten ook de mogelijkheden van meer interne doorstroom zijn verkend.

Ten slotte heeft iets meer dan de helft van de deelnemers opgemerkt dat het aanpassen van de bestaande arbeidssituatie een belangrijk aangrijpingspunt was om een project te starten en voor iets meer dan een derde van de geraadpleegde deelnemers was tevens het bevorderen van vitaliteit van medewerkers een belangrijk aangrijpingspunt. Hieronder zitten vanzelfsprekend ook de arbeidsorganisaties die het thema Arbo en Gezondheid centraal hebben gesteld in hun project en concreet hebben uitgewerkt (zie voorgaand hoofdstuk).

### **Directe opbrengsten en resultaten**

In verreweg het grootste deel van de in totaal 51 deelnemende arbeidsorganisaties uit dit onderzoek, zijn de projecten in meer of mindere mate effectief geweest. Slechts door drie 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 werd daarbij als voornaamste verklaring gegeven. In één van deze gevallen is ook voortijdig gestopt met de uitvoering van het project.

In tabel 4.2 is weergegeven wat de respondenten naar voren hebben gebracht als directe resultaten en opbrengsten van de ondersteunde projecten. Het betreft de uitkomsten op een open gestelde vraag, die aan zowel werkgevers als OR/PVT-leden is gesteld. Hierbij (en ook bij de overige uitkomsten in dit hoofdstuk) geldt overigens dat de bovenstaande drie deelnemers die geen resultaten hebben geboekt buiten beschouwing zijn gelaten. De uitkomsten zijn dan ook gebaseerd op

respondenten van de resterende 48 arbeidsorganisaties.

Uit de tabel blijkt dat respondenten zowel concrete instrumenten en faciliteiten als resultaat aanmerken als meer procesmatige ontwikkelingen die zich naar aanleiding van het project hebben voorgedaan bij de deelnemende organisatie. Dat vooral meer bewustwording over – en draagvlak voor – een duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers is aangegeven, past bij de typen projecten die zijn ondersteund. Zoals hiervoor opgemerkt, hadden bijna alle projecten elementen in zich die hierop betrekking hadden (zie tweede kolom van tabel 3.1). Blijkbaar is een belangrijk deel van deze projecten op dit punt in hun opzet geslaagd.

**Tabel 4.2** Directe resultaten en opbrengsten van de ondersteunde projectinitiatieven, volgens werkgevers en OR/PVT-leden

Effect	Werkgevers (N=48)	OR/PVT (N=25)
Meer bewustwording en draagvlak	60%	44%
Gezondheidsbevorderende activiteiten en faciliteiten	33%	24%
Introductie/intensivering gesprekken met individuele medewerkers	27%	40%
Concrete instrumenten als handboeken, matrices, scans, taakboeken, etc.	25%	20%
Coachingtrajecten	21%	24%
Faciliteiten/maatregelen op het gebied van arbeidsomstandigheden	19%	32%
Betere vaardigheden en competenties van medewerkers	17%	24%
Mentortrajecten	13%	12%
Instellen van interne mobiliteitsbureaus	10%	12%
Aanpassingen in aannamebeleid	8%	8%

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

Bij de *gezondheidsbevorderende maatregelen* kan worden gedacht aan bijvoorbeeld het bevorderen van de deelname van medewerkers aan sportactiviteiten, het inrichten van een fitnessruimte en het introduceren van gezondheidstests voor de medewerkers.

Meer instrumenteel van aard zijn de verschillende typen *gesprekken* met medewerkers die werden geïntroduceerd of geïntensiveerd alsmede het beschikbaar krijgen van concrete handboeken en dergelijke. Bij de gesprekken ging het bijvoorbeeld om het invoeren (of meer benutten) van functionerings- en beoordelingsgesprekken om zicht te krijgen in problemen van de betreffende medewerkers die de inzetbaar zouden kunnen bedreigen. Ook werden in een aantal organisaties persoonlijke ontwikkelingsgesprekken ingevoerd met als doel om wensen en mogelijkheden voor verdere groei en doorstroom binnen de organisatie in beeld te krijgen. In het verlengde van deze gesprekken werden dan ook concrete vervolgmaatregelen genomen, zoals het opstellen en uitvoeren van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) of persoonlijk actieplan (PAP). Bij de *instrumenten* ging het bijvoorbeeld om de introductie van een competentiehandboek voor leidinggevendenden (om in gesprekken met medewerkers te gebruiken) en een loopbaan- en opleidingsmatrix (om inzicht te geven in de interne groei mogelijkheden en de opleidingseisen die daarbij worden gesteld).

Bij de coachingstrajecten die in een deel van de deelnemende organisaties werden geïmplementeerd, ging het om de coaching van leidinggevendenden en/of medewerkers. Leidinggevendenden werden bijvoorbeeld begeleid bij het voeren van gesprekken met medewerkers om daarin specifiek rekening te houden met de levensfase waarin medewerkers verkeren. Op hun beurt krijgen medewerkers coaching om bijvoorbeeld te bezien op welk punt zij in hun eigen carrière en persoonlijke leven staan en welke (mobiliteits-)stappen zij het beste binnen of buiten de organisatie kunnen zetten om gezond en inzetbaar te blijven.

De resultaten die op het punt van de verbetering van *arbeidsomstandigheden* zijn geboekt, kennen een grote variatie. Het betreft daarbij dan enerzijds maatregelen/instrumenten om de arbeidsomstandigheden te analyseren (uitvoeren RI&E's, psychologische testen en dergelijke) en anderzijds verschillende maatregelen om de fysieke en mentale belasting voor medewerkers te verlichten (bijv. tilinstructies,

RSI-training, bevordering van het gebruik van hulpmiddelen en ontzietmaatregelen).

Onder meer via de voornoemde POP- en PAP-afspraken hebben sommige arbeidsorganisaties aandacht besteed aan scholing en begeleiding/coaching van hun medewerkers. Het resultaat hiervan is dat (een deel van) hun medewerkers beter toegerust zijn voor het werk, omdat hun *vaardigheden* zijn verbeterd en *competenties* zijn uitgebreid. Bij enkele bedrijven worden oudere medewerkers ingezet als mentor, zodat ze enerzijds zinvol ingezet worden en anderzijds hun kennis overdragen op jongere, minder ervaren collega's.

Bij het bovenstaande moet worden opgemerkt dat er geen nadere differentiatie is gevonden naar sector en grootteklasse.

### **4.3 Bijdragen aan inzicht en beeldvorming**

In de voorgaande paragraaf is een beeld gegeven van de concrete opbrengsten en effecten die met de ondersteunde projecten zijn verkregen. Een ander – meer indirect – eerste orde effect kan eruit bestaan dat door de projectmatige aandacht organisaties *nieuwe of betere inzichten* verkrijgen in deelaspecten van (leeftijdsbewust) personeelsbeleid. We hebben de geraadpleegde werkgevers en OR/PVT-leden een aantal aspecten voorgelegd en gevraagd in hoeverre het project bijgedragen heeft aan (meer) inzicht in deze aspecten. In tabel 4.3 zijn de uitkomsten hiervan weergegeven.

**Tabel 4.3** Mate waarin nieuwe inzichten zijn verkregen met de ondersteunde projecten, volgens werkgevers en OR/PVT-leden

Inzichten	Werkgevers (N=48)	OR/PVT (N=25)
Gevolgen vergrijzing voor personele samenstelling organisatie	75%	40%
Problemen en wensen van (oudere) medewerkers	71%	80%
Mogelijkheden om (oudere) medewerkers te behouden	58%	56%
Redenen uitval/vroegtijdig vertrek van (oudere) medewerkers	48%	24%
Meerwaarde van oudere medewerkers voor de organisatie	48%	32%

Twee typen verbeterde (of nieuwe) inzichten blijken de boventoon te voeren, namelijk het inzicht in de (negatieve) gevolgen van de vergrijzing voor de personele samenstelling van de organisatie en de problemen en wensen van (oudere) medewerkers die beter op het netvlies zijn komen te staan.

Bij het eerste punt heeft het project bijgedragen tot een toenemend besef dat er zonder maatregelen in de toekomst een (nog groter) tekort aan personeel zal gaan ontstaan. Tevens zijn diverse organisaties vanuit hun aannamebeleid bewust personeel uit bepaalde leeftijdscategorieën gaan werven om een meer evenwichtige leeftijdsopbouw te realiseren. Bovendien is veelvuldig genoemd dat door de verwachte uitstroom van oudere, ervaren medewerkers (vak)specifieke kennis verloren zou kunnen gaan. De vergrijzing van hun arbeidsvoorraad zou dus tot een verlies aan kennis en ervaring kunnen leiden die op termijn de continuïteit van het primaire proces in gevaar kan brengen. De voornoemde mentortrajecten zijn een middel om te borgen dat kennis van oudere medewerkers tijdig overgedragen wordt op andere medewerkers en dus behouden blijft voor de organisatie.

Ook heeft een groot deel van de organisaties dus meer zicht gekregen op **problemen en wensen** die onder medewerkers spelen. Het gaat daarbij overigens niet alleen om problemen en wensen van oudere medewerkers binnen de deelnemende organisaties. Met name de verschillende typen gesprekken die

geïntroduceerd zijn hebben hieraan bijgedragen (zie hiervoor). Ook zijn in een enkel geval meer ‘passieve’ communicatiemiddelen ingezet, zoals bijvoorbeeld een enquête onder de medewerkers. In het verlengde hiervan gaven medewerkers aan dat niet alleen inzicht in ervaren knelpunten en gewenste verbeteringen/oplossingen is verkregen, maar dat deze zaken binnen de organisatie ook meer bespreekbaar zijn geworden. Dit heeft volgens de betreffende respondenten in zekere zin ook bijgedragen aan een cultuuromslag waarbij intern meer openheid en communicatie is ontstaan. Dit effect werd overigens relatief vaak vanuit de OR/PVT-leden aangegeven en door de betreffende respondenten tevens als de meest waardevolle opbrengst van het project aangemerkt.

Bij zes op de tien organisaties is aan de hand van de ervaringen in het project meer inzicht ontstaan in mogelijkheden om personeel te behouden (en daarmee uitval of verloop te reduceren). Deze mogelijkheden werden vooral gevonden in het plaatsen van ‘de juiste medewerkers op de juiste plaats’ en het bieden van opleidings- en carrièreperspectieven aan medewerkers. Ook het geven van meer verantwoordelijkheden (en een bijpassende functiezwaarte) blijkt daar volgens sommige respondenten in de praktijk aan bij te dragen. In al deze gevallen geldt echter dat per individu en/of – bijvoorbeeld in industriële bedrijven of zorginstellingen – per ploeg of team moet worden gekeken welke invulling van taken en verantwoordelijkheden het beste aansluit op de wensen, behoeften en capaciteiten van medewerkers. Met name vanuit enkele relatief kleinere organisaties is aangegeven dat in de praktijk de mogelijkheden voor een andere invulling van taken en verantwoordelijkheden of het bieden van loopbaan-mogelijkheden beperkt zijn.

Een belangrijke conditie bij het voorgaande punt is inzicht te krijgen in de achtergronden en motieven van medewerkers die uitvallen of vroegtijdig uitstromen. Ook op dit punt heeft het project bij een deel van de arbeidsorganisaties een ‘witte vlek’ in de kennis en inzichten ingevuld.

Een beter inzicht in de meerwaarde van oudere medewerkers voor de organisatie, is door bijna de helft van de geraadpleegde werkgevers als effect van het project aangevoerd. Met name gespecialiseerde vakkennis, ruime ervaringen, het overzicht hebben op werkzaamheden, uitgebreide netwerken en loyaliteit werden daarbij als ‘pluspunten’ van oudere medewerkers aangevoerd.

### **Beeldvorming en vooroordelen oudere medewerkers**

Min of meer in lijn met het laatste punt over de meerwaarde van oudere medewerkers, kunnen de ondersteunde projecten ook bijgedragen hebben aan een betere beeldvorming en/of het wegnemen van vooroordelen over oudere medewerkers. Volgens 45% van de ondervraagde werkgevers (N=48) was hiervan in hun geval sprake. Bij de OR/PVT-leden die in dit onderzoek zijn geïnterviewd, kon slechts een enkeling hierover een oordeel geven. De respondenten die dit effect niet hadden waargenomen, geven doorgaans als reden aan dat een negatieve beeldvorming en vooroordelen over oudere medewerkers binnen hun organisatie niet of nauwelijks voorkomen (en dit effect dus per definitie niet kan optreden).

Door de respondenten die wel dit effect hebben waargenomen, is aangegeven dat met name werkgevers en het middenkader (mede als gevolg van het project) positiever zijn gaan oordelen over oudere medewerkers. De percentages in tabel 4.4 hebben uitsluitend betrekking op de werkgevers die een invloed op de beeldvorming/vooroordelen signaleerden. Vandaar dat de N lager is dan in de voorgaande tabellen.



**Tabel 4.4 Bijdrage projecten aan wegnemen beeldvorming en vooroordelen tegenover oudere medewerkers bij verschillende geledingen, volgens de geraadpleegde werkgevers die dit effect waarnemen**

Geleding	Aandeel (N=21)
Werkgevers	76%
Leidinggevenden (middenkader)	62%
Overig personeel	48%

Daar waar sprake is van een betere beeldvorming of minder vooroordelen (als gevolg van het project) had dit betrekking op verschillende aspecten. Bij **werkgevers en leidinggevenden** gaat het vooral om meer erkenning bij deze geledingen dat het voor de organisatie van belang is om de kennis en kunde van oudere medewerkers te borgen. Verder werd genoemd dat sommige werkgevers en leidinggevenden meer zijn gaan inzien dat er tussen leeftijd enerzijds en de fysieke en mentale werkbelasting anderzijds geen causale relatie hoeft te bestaan. Het vooroordeel dat oudere medewerkers per definitie vaker en langer ziek zouden zijn, is bij deze werkgevers en leidinggevenden weggenomen. Eén van de geraadpleegde werkgevers die dit effect zelf aan den lijve had ondervonden, was tot het inzicht gekomen dat *“een medewerker van 35 jaar totaal afgebrand kan zijn, terwijl een medewerker van 60 jaar nog als een jonge hond naar zijn werk gaat”*.

In een enkel geval is er sprake van meer bereidheid van de werkgever en/of leidinggevenden om oudere medewerkers aan te nemen. Dit werd overigens mede beïnvloed door wijzigingen in de CAO, waardoor de leeftijd voor vervroegde uittreding werd opgehoogd. Het aantal jaren dat een 50-plusser een bijdrage kan leveren aan de organisatie is dan ook groter dan in oudere CAO-regelingen. Hiervoor hebben we gezien dat bij 8% van de deelnemende organisaties aanpassingen in het aannamebeleid zijn doorgevoerd.

Bekijken we op het punt van de beeldvorming en vooroordelen naar de effecten voor het *overige personeel*, dan heeft dit volgens de respondenten vooral betrekking op meer wederzijds begrip bij de verschillende generaties medewerkers binnen de organisatie. Dit geldt bijvoorbeeld voor elkaars sterke en zwakke punten (in mentorprojecten) en de meerwaarde van opgebouwde netwerken van oudere medewerkers (waardoor ouderen langer in hun functie blijven, wat per saldo een vertragende werking kan hebben op de interne doorstroming van jongere medewerkers). Dit effect uit zich onder meer in meer onderlinge kennisuitwisseling tussen de verschillende leeftijdscategorieën en een betere onderlinge samenwerking. Zo reiken medewerkers van verschillende leeftijden elkaar (nog) sneller een ‘helpende hand’ toe. Jongeren ondersteunen bijvoorbeeld oudere medewerkers bij fysiek zwaar werk en/of delen kennis over ICT-technieken. Vice versa helpen ouderen jongere medewerkers bijvoorbeeld bij het vinden van een goede positie/opstelling in de organisatie (bijvoorbeeld als docent) en/of leren hen specifieke kennis en vaardigheden van het beroep.

#### **4.4 Effecten op de werksituatie van (oudere) medewerkers**

We hebben de respondenten in ons onderzoek een aantal mogelijke effecten op de (oudere) medewerkers binnen hun organisatie voorgelegd die ten tijde van het project en in de jaren erna opgetreden zouden kunnen zijn. In de onderstaande tabel is weergegeven hoeveel geraadpleegde werkgevers en OR/PVT-leden de betreffende effecten in hun organisatie hebben waargenomen. Hierbij tekenen we aan dat de effecten niet uitsluitend betrekking hoeven te hebben op oudere medewerkers binnen hun organisatie. Immers, hiervoor is al opgemerkt dat er maar weinig projecten zijn geweest in de eerste twee tranches die specifiek de oudere medewerkers als doelgroep hadden.

Het meest werd genoemd dat de projecten ertoe bijgedragen hebben aan een grotere *aandacht voor de problemen en wensen van (oudere) medewerkers*. Dit

werd door een ruime meerderheid van de werkgevers en OR/PVT-leden als effect aangegeven. Bij deze deelnemende organisaties is tijdens de projectperiode meer openheid ontstaan en zijn bovendien voorzieningen getroffen om de werksituatie en het perspectief van medewerkers bespreekbaar te maken. Deze voorzieningen zijn na afloop veelal in stand gehouden. Het gaat daarbij dan met name om de verschillende typen gesprekken met medewerkers en instructies voor leidinggevenden. Tevens houden werkgevers en leidinggevenden vaker ‘een vinger aan de pols’ bij (oudere) medewerkers zodat ze eerder kunnen inspringen indien zich knelpunten bij hun medewerkers voordoen. Verderop zullen we zien dat ook de helft van de geraadpleegde werknemers dit effect binnen hun organisatie hebben ervaren.

**Tabel 4.5 Effecten projecten op de werksituatie van (oudere) medewerkers, volgens de geraadpleegde werkgevers en OR/PVT-leden**

Effect	Werkgevers (N=48)	OR/PVT (N=25)
Meer aandacht voor problemen/wensen (oudere) medewerkers	71%	64%
Betere werksituatie voor/werkbelasting van (oudere) medewerkers	48%	48%
Verbetering inzetbaarheid van (oudere) medewerkers	46%	24%
Grotere motivatie van (oudere) medewerkers	38%	16%
Grotere deelname aan scholing door (oudere) medewerkers	35%	36%
Meer interne mobiliteit bij (oudere) medewerkers	33%	36%
Daling verzuimkosten van (oudere) medewerkers	27%	8%
Minder verloop onder het personeel	0%	8%

Bijna de helft van de werkgevers en OR/PVT-leden constateren ook een verbetering van de werkomstandigheden en/of de werkbelasting voor de medewerkers. Door de inzet van bijvoorbeeld hulpmiddelen, arbocursussen en taakroulatie zijn de werkomstandigheden in sommige organisaties aanzienlijk verbeterd. In het verlengde van het voorgaande wordt door een deel van met name de werkgevers een verbetering van de inzetbaarheid van hun medewerkers aangegeven als effect

van het project. Zo zijn medewerkers als variatie op hun oorspronkelijke functie andersoortige taken gaan doen (functiedifferentiatie), zijn doorgestroomd naar een meer passende functie of hebben hun reguliere werk kunnen voortzetten, omdat met hun specifieke situatie rekening wordt gehouden. Zo worden sommige (oudere) medewerkers bijvoorbeeld op minder belastende werkzaamheden ingezet middels bijvoorbeeld een ‘ontzlijn’ in de fabriek of doordat collega’s bepaalde taken overnemen of hierbij ondersteuning bieden.

Het positieve effect op de *motivatie* van medewerkers werd door de respondenten (van zowel werkgevers als OR/PVT) vooral verklaard door de toegenomen aandacht vanuit de werkgever voor de individuele werknemers. Het bespreekbaar maken van knelpunten en wensen van werknemers en verbeteringen die daarop volgen (in bijvoorbeeld een andere invulling van taken en verantwoordelijkheden) leiden volgens deze respondenten tot meer werkplezier bij de betreffende medewerkers. Enkele respondenten voegen daaraan toe dat er tussen medewerkers onderling meer collegialiteit is ontstaan door het wegnemen van vooroordelen over oudere medewerkers.

Door eenderde van de respondenten (onder zowel werkgevers als OR/PVT-leden) werd een grotere deelname aan scholingsactiviteiten en een grotere interne mobiliteit als effect waargenomen. Bij deze interne mobiliteit hoeft het overigens niet alleen te gaan om een verticale mobiliteit (volgende stappen zetten in de loopbaan na bijvoorbeeld het volgen van scholing), maar kan ook sprake zijn van een horizontale mobiliteit. Wanneer medewerkers het werk fysiek en mentaal niet meer aankunnen of om andere redenen elders in de organisatie een vergelijkbare functie gaan bekleden, dan worden daar mogelijkheden voor gecreëerd. Onder meer de voornoemde mobiliteitsbureaus dragen hieraan bij. Dit speelt zich overigens af binnen arbeidsorganisaties vanuit verschillende sectoren.

Een daling van de verzuimkosten werd door een kwart van de geraadpleegde werkgevers aangevoerd. Dat dit minder door OR/PVT-leden als effect is aangevoerd, heeft mogelijk te maken met het feit dat zij daar minder zicht op hebben. Dit is vooral aangevoerd door werkgevers die uitvalrisico's beter in kaart hebben gebracht en daarop (preventieve) maatregelen hebben genomen om uitval van personeel te voorkomen.

Een effect op het verloop – dus vermindering van de uitstroom van (oudere) medewerkers naar andere arbeidsorganisaties – werd niet of nauwelijks gesignaleerd.

#### **4.5 Door werknemers ervaren effecten**

De effecten zoals die uit het voorgaande blijken, hebben we ook getoetst bij de individuele werknemers die wij in dit onderzoek hebben geraadpleegd. Zoals hiervoor in het inleidende hoofdstuk al is opgemerkt, hebben we in totaal 27 oudere werknemers van deelnemende arbeidsorganisaties geraadpleegd. Hierbij tekenen we overigens wel aan dat sommige respondenten het ondersteunde project van hun organisatie niet altijd goed op het netvlies hadden staan. Deels heeft dit te maken met het feit dat de projectactiviteiten inmiddels enige tijd terug liggen. Daarnaast speelde ook mee dat sommige projecten in de beleving van de betreffende respondenten onderdeel uitmaakten van een groter pakket aan maatregelen (waardoor de projectactiviteiten in hun beantwoording moeilijk te 'isoleren' waren van andere activiteiten).

Slechts een tweetal werknemers gaf aan dat het ondersteunde project volgens hen voor de eigen organisatie geen effecten heeft gehad. De overige 25 werknemers konden wel effecten aangeven. Om welke effecten het volgens hen ging, is in de onderstaande tabel weergegeven. In grote lijnen ondersteunen de onderstaande uitkomsten het beeld zoals dat hiervoor bij de andere onderzoeksgroepen (werkgevers en OR/PVT-leden) naar voren is gekomen.

**Tabel 4.6** Effecten van de uitgevoerde projecten, volgens de geraadpleegde werknemers

Effecten	Aandeel (N=25)
Betere inzetbaarheid en motivatie van de werknemers	65%
Beter gebruik gemaakt van de kennis en capaciteiten van oudere werknemers	60%
Meer aandacht voor het voorkomen van vroegtijdige uitstroom van (oudere) werknemers	56%
Meer aandacht voor problemen en wensen oudere werknemers	52%
Werkgever is positiever gaan denken over/heeft meer waardering voor oudere werknemers	44%
Leidinggevenden zijn positiever gaan denken over oudere werknemers	24%
Werknemers zijn positiever gaan denken over oudere werknemers	16%

Wat betreft een positievere beeldvorming over oudere werknemers, wordt dit effect vooral bij werkgevers gezien. De invloed van de projecten op de houding van leidinggevenden en andere werknemers ten aanzien van de ouderen lijkt een stuk beperkter te zijn. Veel van de geraadpleegde werknemers geven echter aan dat er bij hun directe leidinggevenden en collega-werknemers nooit sprake is geweest van een negatief beeld of vooroordelen over oudere medewerkers. Het project was in hun optiek ook niet bedoeld (en nodig) om dergelijke vooroordelen uit de weg te ruimen.



## **5. GEVOLGEN VOOR ORGANISATIEBELEID**

### **5.1 Inleiding**

In aanvulling op de eerste orde effecten zoals die in het voorgaande hoofdstuk zijn besproken, hebben we ook onderzocht in hoeverre de ondersteunde projecten tot een tweede orde effecten hebben geleid. Hiermee bedoelen we de invloed van de projecten op het beleid van de organisatie ten aanzien van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Centraal staat de vraag in hoeverre de ervaringen met het project ertoe bijgedragen hebben dat de deelnemende arbeidsorganisaties meer of meer structureel aandacht zijn gaan schenken aan leeftijdsbewust personeelsbeleid (zie paragraaf 5.2). In paragraaf 5.3 gaan we nader in op de vraag of de project-activiteiten 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.

### **5.2 Invloed op leeftijdsbewust beleid**

#### **Beginsituatie**

Om de invloed van de projecten op het leeftijdsbewust personeelsbeleid van deelnemende organisaties te meten, hebben we allereerst gekeken wat de ‘vertrek-situatie’ was. Daarbij is gekeken in hoeverre deelnemers voorafgaande aan de ondersteunde projecten al aandacht aan dit type beleid schonken. In tabel 5.1 is weergegeven wat deze beginsituatie was voor de deelnemende arbeidsorganisaties in ons onderzoek.

In bijna de helft van de gevallen was het project de allereerste ervaring met leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het thema had daarvoor nog geen aandacht gekregen binnen (het beleid van) de organisatie. De subsidieregeling bood de gelegenheid om voor het eerst de mogelijkheden te verkennen om met dit thema



aan de slag te gaan. Bij een vijfde van de organisaties kreeg het thema weliswaar enige aandacht, maar was dit beperkt tot één of enkele personen binnen de organisatie. Van een breed gedragen beleid rondom leeftijdsbewust personeelsbeleid was in ieder geval geen sprake. De eerdere conclusie van TNO dat de regeling zich vooral richt op de eerste stappen bij de invoering van dit beleid, kunnen we met onderstaande uitkomsten onderschrijven<sup>5</sup>.

**Tabel 5.1 Aandacht voor leeftijdsbewust personeelsbeleid op startmoment van de projecten, volgens de werkgevers**

Typen aandacht	Aandeel (N=51)
Project was eerste activiteit op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid	49%
Onderwerp wel aandacht, maar slechts bij enkele personen binnen de organisatie	20%
Concrete voorbereidingen voor leeftijdsbewust personeelsbeleid gaande	20%
Organisatie was al structureel bezig met leeftijdsbewust personeelsbeleid	11%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>

Bij de overige één derde van de organisaties was leeftijdsbewust personeelsbeleid geen nieuw onderwerp. Bij een deel van hen waren al concrete voorbereidingen gaande om op een beleidsmatige manier met het onderwerp bezig te gaan; bij slechts één op de tien werd al een structureel beleid op dit terrein gevoerd<sup>6</sup>. De ondersteuning vanuit de regeling werd in deze gevallen vaak gezien als mogelijkheid om het beleid verder uit te bouwen dan wel de uitvoering daarvan te versnellen.

<sup>5</sup> Zie TNO-rapport 'Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid: stand van zaken mei 2007' (juni 2007)

<sup>6</sup> In het voornoemde TNO-rapport bleek in alle tranches slechts 6% van alle deelnemende (branche)organisaties bij aanvang van de projecten al structureel bezig te zijn met leeftijdsbewust personeelsbeleid. In ons onderzoek is het aandeel organisaties waarvoor het project de eerste activiteit was beduidend hoger dan in het genoemde TNO-rapport. Dit heeft enerzijds met de levensfase van de regeling te maken en anderzijds met een iets andere vraagstelling.

### **Voortzetting projectactiviteiten na afloop van het project**

Relevant voor de vraag in hoeverre tweede orde effecten zijn opgetreden, is of de uitkomsten van de ondersteunde projecten – de geïmplementeerde instrumenten, opgedane kennis en/of de ontwikkelde aanpak – na afloop van de projectperiode ook nog steeds worden ingezet en benut binnen de deelnemende organisaties. Hiervoor is al opgemerkt dat de formele subsidietermijn maximaal twaalf maanden bedroeg.

Bij de 48 deelnemers die eerste orde effecten hebben aangegeven, bleek op één na alle organisaties het project in meer of mindere mate voortgezet te hebben. Bij de ene deelnemer waar dit niet het geval was, had voortzetting van de projectactiviteiten geen draagvlak bij het management.

Bij voortzetting was bijvoorbeeld sprake als de tastbare resultaten – in de vorm van een fitnessruimte, lidmaatschap van een sportschool, nieuwe (HRM-)instrumenten, hulpmiddelen of vernieuwde werkplekken – beschikbaar bleven voor de medewerkers. Ook de verschillende typen gesprekken alsmede diverse vormen van coaching en begeleiding werden veelal na afronding van de projecten voortgezet. In een enkel geval werd het project eerst als een soort experiment uitgevoerd binnen een deel van de organisatie – bijvoorbeeld een bepaalde afdeling – om bij gebleken succes de projectresultaten na afloop van de projectperiode ‘uit te rollen’ naar andere organisatieonderdelen. Voorbeelden hiervan zijn we tegengekomen bij deelnemende organisaties uit het onderwijs en de zorg.

### **Effecten op aandacht voor (leeftijdsbewust) personeelsbeleid**

Uit het voorgaande is al duidelijk geworden dat het thema leeftijdsbewust personeelsbeleid voor ruim tweederde van de deelnemende organisaties (uit de eerste twee tranches) feitelijk iets nieuws was. Het ondersteunde project bood deze deelnemers de gelegenheid om de mogelijkheden te verkennen en eerste stappen te zetten om aan de slag te gaan met dit onderwerp. Een belangrijk doel van de

meeste projecten was dan ook om (meer) bewustwording en (een breder) draagvlak voor een dergelijk beleid te creëren. Blijkens de voorgaande uitkomsten zijn de meeste projecten hier ook in geslaagd.

Bezien we de effecten van de projecten op de aandacht voor leeftijdsbewust personeelsbeleid dan moeten we een nader onderscheid maken tussen de organisaties die ‘onervaren’ waren op dit terrein en organisaties die al een beleid voerden (of daartoe al concrete voorbereidingen hadden getroffen). Bij de ‘onervaren’ werkgevers is de vraag voorgelegd in hoeverre de ervaringen met en de resultaten van het project ertoe hebben geleid dat hun organisatie (na afloop van het project) op een (meer) structurele wijze aan de slag is gegaan met leeftijdsbewust personeelsbeleid. Bij de ‘ervaren’ werkgevers is gevraagd of het project ertoe heeft bijgedragen dat het leeftijdsbewust personeelsbeleid op een hoger plan is gebracht. Uit tabel 5.2 blijkt dat van beide groepen een groot aandeel van de geraadpleegde werkgevers een positief effect signaleerde.

**Tabel 5.2** Effect ondersteunde projecten op de aandacht voor (leeftijdsbewust) personeelsbeleid, naar mate van ervaring met dit thema bij de start van het project

Effect	‘Onervaren’ werkgevers (N=31)	‘Ervaren’ werkgevers (N=16)
Toename (leeftijdsbewust) personeelsbeleid	84%	81%
Geen toename (leeftijdsbewust) personeelsbeleid	16%	-
Weet niet	-	19%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Volgens ruim vier op de vijf ‘onervaren’ werkgevers is er dus sprake van een (meer) structurele aandacht voor leeftijdsbewust personeelsbeleid als gevolg van de ondersteunde projecten. Deels voert dit terug op instrumenten die ook na afloop van de projectperiode beschikbaar zijn gebleven en soms aan een grotere groep medewerkers zijn aangeboden (zie hiervoor). Ook werd dikwijls aangevoerd dat de

projectresultaten zijn geïntegreerd in – en een stimulans hebben gegeven aan – andere, ‘reguliere’ beleidsterreinen van de organisatie, zoals bijvoorbeeld gezondheidsmanagement, arbobeleid, scholings- en ontwikkelingsbeleid.

De werkgevers van ‘onervaren’ organisaties die op dit punt geen effect zagen, gaven hiervoor verschillende verklaringen. Zo zaten twee organisaties in een fusie, waardoor gewacht moest worden op het nieuw te formuleren (personeels)beleid van de gefuseerde organisatie voordat gesproken kon worden van een structurele aandacht voor het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Ook in een ander geval was er door verschillende interne redenen sprake van een vertraging in het verder oppakken van dit thema. Heel recent zou alsnog initiatieven zijn ontplooid om aan het project een vervolg te geven. Daarnaast zat één organisatie op het moment van raadpleging in ‘economisch zwaar weer’ waardoor het project geen structureel vervolg heeft gehad. In de resterende twee gevallen was de aandacht voor het leeftijdsbewust personeelsbeleid ingezakt.

Bij nagenoeg alle deelnemende organisaties die bij aanvang van hun project al wel concreet (of zelfs structureel) aan de slag waren met het onderwerp, heeft het project tot een intensivering van de aandacht geleid. In de toelichting op deze antwoorden werd vooral gewezen op het verder uitbouwen van het beleid dan wel het versnellen van initiatieven die al op de plank lagen. In het verlengde hiervan hebben de projecten in een aantal gevallen ook geleid tot aanpassing en ‘upgrading’ van relevante beleidsdocumenten binnen de organisatie.

Ook aan de **OR/PVT-leden** hebben we gevraagd in hoeverre de projecten ertoe hebben geleid dat de organisatie een (leeftijdsbewust) personeelsbeleid is gaan voeren of op een hoger plan heeft gebracht. Ongeveer eenderde van de werknemersvertegenwoordigers kon dit niet beoordelen. Bijna negen op de tien OR/PVT-leden die hierop wel zicht hadden, oordeelden op dit punt positief. Zij bevestigden in grote lijnen de uitkomsten die hiervoor bij de werkgevers werden

gegeven. De (twee) OR/PVT-leden die van mening waren dat met het project het (leeftijdsbewust) personeelsbeleid niet op een hoger plan is gebracht, waren van mening dat de uitkomsten vanuit het project vooralsnog te weinig richting de werknemers is voortgezet.

### **Effect op professionalisering van het personeelsbeleid**

Bij de vraag in hoeverre zich nog bepaalde neveneffecten hebben voorgedaan, is door een deel van de geraadpleegde werkgevers (42% bij N=48) aangegeven dat zij een positief effect op de professionalisering van hun P&O-beleid hebben ervaren<sup>7</sup>. Verschillende ‘opbrengsten’ vanuit de ondersteunde projecten hebben daaraan volgens de betreffende respondenten bijgedragen. Zo is volgens een deel van hen sprake van een uitbouw van het P&O-instrumentarium dat binnen de organisatie beschikbaar is en ingezet wordt. Ook de intensivering van de communicatie en interactie met het personeel – in de vorm van verschillende typen gesprekken of formele overlegmomenten – wordt als belangrijke ‘verbeterslag’ in het P&O-beleid ervaren. Dit kan betrekking hebben op de communicatie met (vertegenwoordigers van) de afdeling en/of individuele medewerkers. Daarnaast hebben diverse werkgevers aangegeven dat de positie van de P&O-afdeling binnen de organisatie sterker is geworden, bijvoorbeeld doordat aangeschoven mocht worden in directie-/managementoverleg of een belangrijke uitvoerende rol bij de projectactiviteiten en eventuele vervolgactiviteiten werd vervuld.

In een tweetal deelnemende organisaties hebben de projecten ertoe geleid dat (extra) P&O-/HRM-functionarissen werden aangesteld. Deze capaciteit (en deskundigheid) is dan ingezet voor de uitvoering van de projectactiviteiten en is vervolgens beschikbaar gebleven voor de organisatie. In één van deze twee gevallen werd in het verlengde van het ondersteunde project de P-functie geformaliseerd.

---

<sup>7</sup> Bij de open vraag over de aanleiding van het project gaf 20% van de geraadpleegde werkgevers aan dat zij het personeelsbeleid op een hoger plan wilden brengen (zie tabel 3.2).

### 5.3 Verankering van de projectresultaten

Belangrijk voor een duurzame voortzetting van de activiteiten die in de ondersteunde projecten aan de orde zijn gekomen, is de wijze waarop aandacht is besteed aan verankering binnen de deelnemende organisaties. In het onderstaande bespreken we twee vormen van verankering, namelijk als vast agendapunt in (formele) overlegsituaties binnen de organisatie en integratie van de projectresultaten in het bredere P&O-beleid van de deelnemende organisaties.

#### Vast agendapunt in overlegsituaties

In driekwart van de gevallen is (volgens de geraadpleegde werkgevers) het ondersteunde project tijdens en na afloop van de projectperiode een vast onderdeel van één of meerdere overlegsituaties geworden. Uit tabel 5.3 blijkt dat dit vooral geldt voor het directie-/managementoverleg en (informele) overlegsituaties met werknemers. In bijna tweederde van de gevallen zijn de projectresultaten ook ‘opgenomen’ in het overleg van het formele medezeggenschapsorgaan. De percentages in deze tabel hebben betrekking op het aantal werkgevers dat deze vorm van verankering hebben aangegeven. Dit verklaart het lagere aantal waarnemingen.

**Tabel 5.3 (Leeftijdsbewust) personeelsbeleid als agendapunt in diverse overlegtypen, volgens de geraadpleegde werkgevers**

Type overleg	Aandeel (N=38)
Directie-/managementoverleg	87%
Overleg met werknemers	76%
Overleg met OR/PVT	63%

Uit de toelichting op deze vraag blijkt dat (de follow-up van) de projecten op verschillende manieren aan de orde komen in het directie-/managementoverleg. Bij een deel van de betreffende deelnemers werden (voortgangs)rapportages vanuit de

P&O-afdeling 'ingebracht' in dit type overleg. Daarnaast wordt in sommige deelnemende organisaties specifiek overleg tussen de directie en leidinggevenden van afdelingen gevoerd over diverse aspecten van het personeelsbeleid. Hierin komen dan ook de projecten aan de orde. Een andere variant heeft betrekking op vervolgprogramma's op de ondersteunde projecten, waarbij ook vanuit de directie/het management wordt geparticipeerd daar waar het gaat om de aansturing/begeleiding van deze programma's.

Bij het overleg met werknemers werd in veel gevallen gerefereerd aan de verschillende typen gesprekken met individuele werknemers, waarin expliciet aandacht wordt besteed aan leeftijdsbewust personeelsbeleid. In een enkel geval vindt binnen deelnemende organisaties een centraal overleg plaats met alle medewerkers van een bepaalde afdeling of locatie, waarin ook aandacht aan het centrale thema van het ondersteunde project wordt besteed. Ten slotte hebben enkele geraadpleegde werkgevers aangegeven dat ze steeds vaker 'ad hoc' gesprekken voeren op de werkvloer waarin de opgedane ervaringen in het project worden meegenomen. Door informeel een 'praatje' te houden blijven ze naar eigen zeggen beter op de hoogte van de werksituatie en persoonlijke omstandigheden van medewerkers.

Daar waar de projectactiviteiten na afloop van de projecttermijn zijn verankerd in het beleid van de deelnemende organisatie (zie hieronder) komt het onderwerp veelal (impliciet of expliciet) terug in het overleg tussen de werkgever en de OR/PVT. Vanuit de werkgevers is daarbij aangegeven dat periodiek terugkoppeling wordt gegeven over de betreffende aspecten van leeftijdsbewust personeelsbeleid en het budget dat daarvoor vanuit de organisatie wordt ingezet. Daarnaast wordt volgens een deel van de geraadpleegde werkgevers ook gebruik gemaakt van de formele adviesfunctie van het medezeggenschapsorgaan daar waar het gaat om voortzetting dan wel vervolginiciatieven op het ondersteunde project.

Vanuit de OR/PVT-leden wordt de bovenstaande uitkomst min of meer bevestigd. Ruim de helft van de respondenten van deze groep die tweede orde effecten signaleerden, is het project op de agenda van het overleg met de werkgever geplaatst (56% bij N=18). Naar eigen zeggen wordt van hun ‘inbreng’ en advies gebruik gemaakt daar waar het gaat om de implementatie van nieuwe (vervolg)ontwikkelingen op het gebied van (leeftijdsbewust) personeelsbeleid. De betreffende OR/PVT-leden zien voor zichzelf een taak weggelegd om te waarborgen dat nieuwe initiatieven goed aansluit op de ontwikkelingen binnen de organisatie en de wensen/behoefte van de medewerkers.

### **Verankering project in breder P&O-beleid**

We hebben de geraadpleegde werkgevers de vraag voorgelegd in hoeverre de projectactiviteiten en de kennis en ervaringen daarmee inmiddels verankerd zijn in het bredere P&O-beleid van de deelnemende organisaties. Het onderstaande is uitsluitend gebaseerd op de 47 organisaties die op het meetmoment nog gebruik maken van de resultaten die met de projecten zijn verkregen.

Meer dan vier op de vijf werkgevers (85%) heeft aangegeven dat verankering in hun P&O-beleid inderdaad heeft plaatsgevonden. In de kern zijn hierbij twee vormen van verankering naar voren gebracht. In de eerste plaats is er een categorie deelnemers die een vertaling hebben gemaakt naar hun (P&O-)beleidsplan. Dit betekent dat de projectresultaten (of een deel ervan) zijn geformaliseerd en een integraal onderdeel vormen van het gevoerde P&O-beleid. Met name in de grotere organisaties in de overige dienstverlening kwam dit veelvuldig voor. In de tweede plaats is sprake van een meer instrumentele vorm van verankering: tastbare projectresultaten (zoals bijvoorbeeld handboeken, gesprekstypen, matrices, hulpmiddelen en dergelijke) zijn na afloop beschikbaar gebleven en hebben een plaats gekregen in het totale aanbod van P&O-instrumenten van de organisatie.



*‘Leeftijdsbewust beleid en het reeds aanwezige personeelsbeleid zijn in dat opzicht geen olie en water, maar mengen zich als ranja waarbij elementen van leeftijdsbeleid uiteindelijk worden opgenomen in het bestaande personeelsbeleid’*, aldus één van de geraadpleegde werkgevers.

Bij de overige 15% van de werkgevers die aan hebben gegeven dat er geen verankering in het P&O-beleid heeft plaatsgevonden, werden verschillende verklaringen gegeven. Deels heeft dit te maken met het feit dat sommige deelnemende organisaties naar eigen zeggen geen formeel vastgesteld P&O-beleid hebben. Dit is met name door werkgevers van kleinere organisaties naar voren gebracht. Daarnaast zijn enkele werkgevers naar eigen zeggen nog (steeds) bezig met het maken van een ‘vertaalslag’ naar hun P&O-beleid. Ten slotte zijn er voorbeelden van organisaties die weliswaar in meer of mindere mate projectactiviteiten hebben voortgezet, maar dit niet hebben ‘opgehangen’ aan een meer beleidsmatige manier van opereren. Dit zijn deelnemers die hun eerste schreden op het pad van leeftijdsbewust personeelsbeleid hebben gezet, maar na afloop niet meer hebben gedaan dan instandhouding van (een deel van) de activiteiten.

## **6. EFFECTEN OP ARBEIDSPARTICIPATIE**

### **6.1 Inleiding**

Als derde orde effect hebben we in de gesprekken getoetst of de ondersteunde projecten inmiddels ook een effect hebben gehad op de arbeidsparticipatie van oudere medewerkers. Het uiteindelijke doel van de Stimuleringsregeling was immers om bij te dragen aan een verhoging van de arbeidsparticipatie van dit type medewerkers. De hypothese vooraf was dat het in veel gevallen te vroeg zal zijn om dit soort effecten al binnen een tijdsbestek van twee jaar na afronding van de projecten zichtbaar waar te nemen. Vandaar dat we in de vraagstelling vooral ingezoomd hebben op een mogelijke bijdrage aan dit effect op langere termijn.

In paragraaf 6.2 zullen we allereerst stilstaan bij de bijdrage van het project aan de aantrekkelijkheid om langer door te blijven werken. Vervolgens zullen we in paragraaf 6.3 nader analyseren in hoeverre al enige indicaties kunnen worden verkregen voor het voornoemde derde orde effect.

### **6.2 Weggenomen belemmeringen**

#### **Aantrekkelijkheid om langer door te werken**

Om op termijn dit derde orde effect te kunnen verwachten, is de vraag relevant in hoeverre de ondersteunde projecten bijdragen aan een werksituatie waarbij het voor oudere medewerkers ook aantrekkelijker is om langer door te werken en dus het moment van uitval of uittreding uit het arbeidsproces uit te stellen. In de onderstaande tabel is weergegeven wat op dit punt de perceptie is van de geraadpleegde werkgevers en OR/PVT-leden.

**Tabel 6.1** Effect van de projecten op aantrekkelijkheid voor oudere werknemers om langer te blijven werken, volgens de geraadpleegde werkgevers en OR/PVT-leden

Antwoordcategorie	Werkgevers (N=51)	OR/PVT (N=25)
Ja	37%	40%
Nee	49%	28%
Weet niet	14%	32%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Ongeveer vier op de tien werkgevers en OR/PVT's geven aan dat het in hun organisatie voor de oudere werknemers inderdaad aantrekkelijker geworden is om langer te blijven werken. Aan een vergroting van de aantrekkelijkheid is volgens deze respondenten op verschillende manieren bijgedragen, zoals bijvoorbeeld een veranderde organisatiecultuur en meer waardering en begrip voor oudere werknemers alsmede een toegenomen aandacht voor de mogelijkheden en wensen van dit type werknemers.

Daar waar respondenten deze bijdrage niet signaleren, worden verschillende argumenten aangevoerd. Een deel van hen geeft aan dat de werknemers 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. Daarnaast speelt in enkele organisaties mee dat het beleid nog niet echt in de praktijk wordt toegepast en effecten op de werkvloer nog niet merkbaar kunnen zijn. Tot slot wordt door enkele werkgevers gewezen op het feit dat andere, externe ontwikkelingen mogelijke positieve effecten van het project grotendeels te niet hebben gedaan. Door verhoging van de leeftijd voor vroegpensioen worden oudere medewerkers 'gedwongen' om langer door te werken. Hierdoor is de situatie voor hen juist minder aantrekkelijk geworden. Dit is onder meer vanuit de zorg, het onderwijs en de transportsector aangegeven.

### Weggenomen belemmeringen

Driekwart van de geraadpleegde werkgevers is van mening dat het ondersteunde project in hun geval wel één of meerdere belemmeringen voor het langer blijven werken van (oudere) medewerkers heeft weggenomen. Vanuit de OR/PVT geeft bijna drievijfde aan dat hiervan sprake is in hun geval.

In tabel 6.2 is weergegeven om welke belemmeringen het hierbij dan gaat. De belemmeringen hebben enerzijds betrekking op vermindering van de belasting voor oudere medewerkers. Hiertoe zijn in verschillende projecten ontsiemaatregelen getroffen. Een andere categorie belemmeringen die weggenomen is, wordt gevormd door de negatieve beeldvorming over oudere medewerkers. Hiervoor hebben we gezien dat dit vervolgens vertaald is naar meer aandacht en begrip voor de werksituatie en ervaren knelpunten van oudere medewerkers.

**Tabel 6.2** Belemmeringen voor langer doorwerken die door het project zijn weggenomen, volgens de werkgevers en de OR/PVT

Weggenomen belemmeringen	Werkgevers (N=38)	OR/PVT (N=14)
Negatieve beeldvorming over oudere werknemers bij management	37%	21%
Grote fysieke belasting van oudere werknemers	26%	50%
Bepaalde mogelijkheden voor scholing en loopbaanontwikkeling	16%	21%
Negatieve beeldvorming over ouderen bij andere werknemers	24%	21%
Ongezonde werkomgeving	11%	14%
Mentale belasting (werkdruk)	5%	7%
Onvoldoende aandacht voor preventie van uitval	8%	21%
Aantrekkelijke regelingen voor vroegtijdige uittreding	0%	7%
Onvoldoende aandacht voor ontsiemaatregelen	13%	14%

### Ervaringen van de werknemers zelf

De beste partij die echter kan zeggen of het door het project aantrekkelijker is geworden om langer te blijven werken, zijn de geraadpleegde oudere werknemers

zelf. Bijna de helft van de geraadpleegde werknemers van deelnemende organisaties (49%) geeft inderdaad aan dat het – bekeken vanuit hun eigen situatie – aantrekkelijker is geworden. Aan de ene kant geven ze aan dat hun werk leuker is geworden, door een veranderde cultuur en/of – in het kader van de mobiliteit – een meer uitdagende functie. Aan de andere kant geven sommige respondenten aan dat de werkbelasting minder is geworden. Hun functie is aangepast, ze draaien geen ploegendiensten meer en/of ze hebben beter om leren gaan met zware fysieke taken.

Zonder uitzondering geven de betreffende werknemers aan in ieder geval door te willen werken tot hun pensioensgerechtigde leeftijd. Een belangrijk deel van hen overweegt zelfs heel serieus om ook na die tijd voor de werkgever te blijven werken, eventueel in deeltijd of op freelance basis. Overigens was één van de geraadpleegde werknemers ten tijde van de raadpleging zelfs al ouder dan 65 jaar.

Degenen die aangeven dat het niet aantrekkelijker is geworden, merken in veel gevallen op dat ze ook voorheen hun werk al met veel plezier deden en graag tot hun (vroeg)pensioen zouden willen doorwerken. Andere geven aan nog niet echt veel van het project te hebben gemerkt.

### **6.3 Invloed op verhoging arbeidsparticipatie**

In een van de eerdere hoofdstukken is al opgemerkt dat de meeste projecten niet de oudere medewerkers binnen de deelnemende organisaties als doelgroep hadden, maar dat de projectactiviteiten gericht waren op medewerkers in verschillende levensfasen of alle personeelsleden. Juist bij dit type projecten zal het effect op de arbeidsparticipatie van ouderen dan ook met veel meer ‘vertraging’ optreden.

Uit het voorgaande blijkt dat door de projecten meer aandacht, waardering en ondersteuning is gekomen voor de oudere werknemers (en ander groepen mede-

werkers). Aan de werkgevers is gevraagd of dit vervolgens in de praktijk ook heeft geleid tot een verhoging van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers binnen hun organisatie. Uit tabel 6.3 blijkt dat dit effect – zoals te verwachten viel – beperkt is gebleven.

**Tabel 6.3 Effect van de projecten op de arbeidsparticipatie van oudere werknemers, volgens de werkgevers**

Effect	Aandeel (N=51)
Vermindering van vroegtijdige uitval van oudere werknemers	16%
Vermindering van het ziekteverzuim onder oudere werknemers	13%
Aantrekken oudere werknemers	4%
Nog geen effect, maar wel verwacht voor de toekomst	15%
Geen effect, ook niet verwacht voor de toekomst	41%
Weet niet / geen mening	11%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>

Daar waar een effect op de arbeidsparticipatie van ouderen is gesignaleerd, heeft dit betrekking op minder vroegtijdige uitval of een lager ziekteverzuim onder ouderen. De geringe mate waarin dit effect optreedt wordt overigens bevestigd vanuit de geraadpleegde werknemers: slechts 9% van hen meldt zich naar eigen zeggen minder vaak ziek als gevolg van de resultaten die met hun projecten zijn verkregen.

In één organisatie is men ertoe overgegaan om meer oudere werknemers aan te trekken, vanwege hun inbreng van kennis en uitgebreide ervaringen. Maar een beperkt deel van de werkgevers die op dit moment nog geen positief effect op de arbeidsparticipatie van oudere werknemers ziet, verwacht dat dit in de toekomst alsnog gaat optreden. De meeste respondenten verwachten dit echter niet of hebben hierop geen zicht.

Het voorgaande betekent overigens niet dat respondenten die op dit punt geen effecten verwachten negatief oordelen over de effectiviteit van de projecten. Voor een deel van deze werkgevers was het verhogen van de arbeidsparticipatie onder ouderen niet het doel van het project. Hun project was bijvoorbeeld meer gericht op het optimaal gebruik maken van de kennis en ervaring van oudere werknemers en het overdragen van deze kennis op jongeren. Daarnaast geven verschillende organisaties aan dat ziekteverzuim juist onder oudere werknemers geen groot probleem is. Oudere werknemers melden zich minder vaak ziek dan jongeren, zelfs als ze te maken hebben met een te zware functie voor hun leeftijd. Het doel van de projecten is dan ook niet om oudere werknemers meer (of langer) te laten werken, maar vooral om hen ‘beter’ te laten werken. Beter wil hierbij zeggen: meer afgestemd op de mogelijkheden van de oudere werknemers en daarmee effectiever voor de organisatie. Eén geraadpleegde werkgever omschrijft dit doel als volgt: *“Wij willen er voor zorgen dat een werknemer niet langer uitgeblust maar gezond zijn pensioen in gaat”*.

Een ander effect van het leeftijdsbewust beleid is – volgens een vijfde van de geraadpleegde werkgevers – dat hun organisatie personeelstekorten beter kan opvangen. Dit komt in de eerste plaats omdat (oudere) werknemers minder vaak uitvallen, waardoor er ook minder vaak een vacature ontstaat. Daarnaast wordt verschillende keren opgemerkt dat het dankzij het ingevoerde leeftijdsbewuste beleid makkelijker is geworden om nieuwe mensen aan te trekken. De organisatie is – door de manier waarop ze met personeel omgaat – een aantrekkelijker werkgever geworden. Door bovendien bij sollicitaties meer open te staan voor oudere (ervaren) kandidaten hebben organisaties bovendien een ‘bredere vijver om uit te vissen’. Dit verruimt de keuzemogelijkheden voor personeel doordat nu ook ouderen in beeld komen. De feitelijke instroom van ouderen is echter nog beperkt.

## **7. UITSTRALINGSEFFECTEN EN WENSEN VOOR DE TOEKOMST**

### **7.1 Inleiding**

In aanvulling op de verschillende typen effecten voor hun eigen organisaties hebben we in het onderzoek ook aandacht besteed aan de uitstralingseffecten van de ondersteunde projecten naar andere organisaties. Een subsidievoorwaarde was immers dat projectresultaten ook beschikbaar moesten komen voor andere organisaties. Niet-deelnemende arbeidsorganisaties kunnen op deze wijze indirect ‘profiteren’ van kennis en ervaringen die zijn opgedaan in de gehonoreerde projecten. Langs twee ‘sporen’ hebben we getracht om inzicht te krijgen in de uitstralingseffecten, namelijk via de raadpleging deelnemers (paragraaf 7.1) en door navraag te doen bij niet-deelnemende organisaties (7.2).

Het tweede deel van dit hoofdstuk – paragraaf 7.4 – bestaat uit een blik in de toekomst. Daarbij gaan we nader in op de verwachte ontwikkeling van de aandacht voor leeftijdsbewust personeelsbeleid en eventuele informatie-/ondersteuningsbehoeften die daarvoor alsnog ingevuld zouden moeten worden.

### **7.2 Uitstralingseffecten vanuit deelnemende organisaties**

Uit het voorgaande blijkt dat de ondersteunde projecten voor de deelnemende organisaties de nodige kennis, inzichten en instrumenten op verschillende dimensies van leeftijdsbewust personeelsbeleid hebben opgeleverd. Hoewel deze opbrengsten primair bedoeld waren voor de eigen organisatie, is als ‘tegenprestatie’ voor de financiële ondersteuning de voorwaarde gesteld dat de beproefde projectresultaten ook beschikbaar moeten worden gesteld aan organisaties die geen ondersteuning hebben verkregen. Hiermee beoogt het ministerie een zo groot mogelijk bereik van de regeling te realiseren.



### Voorbeeldfunctie

In deze paragraaf zullen we inzicht geven in de mate waarin vanuit de deelnemende organisaties zelf aandacht is besteed aan het verspreiden van de projectresultaten naar derden. In tabel 7.1 is weergegeven in hoeverre het project een voorbeeldfunctie heeft gehad voor andere organisaties (binnen de eigen branche of daarbuiten) en op die manier andere organisaties mogelijk hebben geprikkeld om ook met leeftijdsbewust beleid aan de slag te gaan. In (ruim) de helft van de gevallen is er volgens de geraadpleegde werkgevers en OR/PVT-leden sprake geweest van een voorbeeldfunctie.

**Tabel 7.1 Voorbeeldfunctie projecten voor andere organisaties, volgens de geraadpleegde werkgevers en OR/PVT-leden**

Antwoordcategorie	Werkgevers (N=51)	OR/PVT (N=26)
Ja	59%	50%
Nee	33%	12%
Weet niet/geen mening	8%	38%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

De respondenten die geen voorbeeldfunctie van hun project hebben waargenomen, geven aan dat de projectresultaten uitsluitend bedoeld waren voor de eigen organisaties. Dit neemt overigens niet weg dat andere organisaties wel gebruik kunnen hebben gemaakt van de informatie die in beschrijvingen van hun project (bijvoorbeeld op de website [www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl)) zijn weergegeven. Hiervan zou buiten het zichtveld van de respondent sprake kunnen zijn geweest. Voor zover de betreffende respondenten is vanuit hun organisatie echter geen contact over het project geweest met andere, geïnteresseerde organisaties.

### Typen initiatieven

Daar waar respondenten aangeven dat hun project een voorbeeldfunctie heeft gehad naar andere organisaties, is doorgevraagd naar hoe hieraan invulling is

gegeven. Verreweg de meeste werkgevers hebben daartoe naar eigen zeggen zelf initiatieven ondernomen. Een vijftal organisaties heeft niet zelf de stap genomen om de ervaringen uit het project te delen met andere organisaties, maar is benaderd door andere organisaties die geïnteresseerd waren. Dit contact kwam dan vooral tot stand naar aanleiding van de voornoemde website over de regeling.

Daar waar deelnemende organisaties zelf het initiatief tot interactie met andere organisaties hebben genomen, heeft dit op verschillende manieren plaatsgevonden. Zo werden (regionale) bijeenkomsten en overlegplatforms van P&O- of HRM-managers als communicatiekanaal genoemd. Ook in 'reguliere' contacten met collega-bedrijven of klanten komt het project soms aan de orde. Andere respondenten zijn actief 'de boer op gegaan'. Ze hebben presentaties gehouden voor geïnteresseerde bedrijven, artikelen gepubliceerd in vakbladen of hebben gericht contact gezocht met de werkgeversvereniging om zo hun ervaringen breder bekend te maken. Bij vier deelnemende organisaties hebben de uitstralingseffecten zich voorgedaan in de richting van andere onderdelen/vestigingen van het concern. Het project beperkte zich in eerste instantie tot één vestiging van een bedrijf. De aanpak en de opgedane ervaringen zijn vervolgens gecommuniceerd en 'uitgerold' naar andere vestigingen.

Ruim een kwart van de geraadpleegde OR/PV-leden die een voorbeeldfunctie zien van hun project, heeft zelf ook een rol gespeeld in het uitdragen van ervaringen die met het project zijn opgedaan. Vooral tijdens bijeenkomsten en cursussen hebben zij aan leden van andere OR/PVT's uitleg gegeven over de inhoud en resultaten van het project.

Zowel voor de werkgevers als de OR/PVT-leden geldt dat zij van mening zijn dat andere organisaties geïnteresseerd en geïnspireerd zullen zijn geraakt door het uitdragen van hun ervaringen. Vrijwel geen enkele respondent kon echter nader duiden en concretiseren hoeveel en welke niet-deelnemende organisaties ver-

volgens ook daadwerkelijk actief zijn geworden met vergelijkbare initiatieven.

### **7.3 Uitstralingseffecten vanuit perspectief van niet-deelnemers**

Het tweede ‘spoor’ om uitstralingseffecten te traceren, heeft bestaan uit het raadplegen van mogelijke ‘ontvangers’ van informatie en kennis uit de ondersteunde projecten. Het gaat daarbij om 26 organisaties die in de eerste twee tranches van de Stimuleringsregeling wel een aanvraag hebben ingediend maar deze niet gehonoreerd zagen. Van deze niet-deelnemers is bekend dat zij bezig zijn (geweest) met leeftijdsbewust beleid of dit hebben overwogen. Of deze respondenten geïnspireerd zijn geweest vanuit de ondersteunde projecten (uit de eerste twee tranches) kunnen we alleen op een indirecte, indicatieve wijze vaststellen. Van niet-deelnemers kan immers niet worden verwacht dat zij (een volledig) inzicht hebben in de deelnemers aan een regeling en de projecten die vanuit die regeling ondersteund zijn.

#### **Aandacht voor leeftijdsbewust personeelsbeleid**

Uit de interviews die onder niet-deelnemers zijn afgenomen komt naar voren dat in ruim de helft van deze gevallen (62% bij N=26) het onderwerp leeftijdsbewust beleid voor de subsidieaanvraag nog niet of nauwelijks aandacht kreeg. Het project waarvoor ze de aanvraag hadden ingediend was feitelijk de eerste concrete activiteit op dit gebied. In de andere gevallen was al eerder ervaring opgedaan met dit thema.

Daar waar het ingediende project de eerste stap (zou zijn) is geweest (N=16), hebben negen niet-deelnemers – ondanks de afwijzing van hun aanvraag – het project toch in uitvoering genomen. De verschillende projectinitiatieven op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid hebben betrekking op bijvoorbeeld het houden van bewustwordingsbijeenkomsten, het aanpassen van roosters van oudere medewerkers (minder nachtdiensten) of het herinrichten van functies (minder

fysieke belasting). Mogelijk heeft de instelling van de Stimuleringsregeling hierbij een eerste aanzet gegeven om dergelijke activiteiten te ondernemen. Het is echter niet zeker of deze organisaties ook zonder de Stimuleringsregeling dergelijke activiteiten op poten zouden hebben gezet.

### Informatiekanalen over leeftijdsbewust personeelsbeleid

Aan de niet-deelnemers is tevens gevraagd via welke bronnen zij informatie verzamelen over leeftijdsbewust personeelsbeleid. Uit tabel 7.3 blijkt dat geen van de genoemde informatiebronnen de boventoon voert.

**Tabel 7.3 Informatiebronnen van niet-deelnemers over leeftijdsbewust personeelsbeleid**

Informatiebron	Aandeel (N=26)
Interne bron (informatie uit eigen bedrijf)	38%
Ministerie van SZW (Grijs Werkt)	31%
Internet	27%
Vakbladen	27%
Branche-/werkgeversorganisatie	23%
Adviesbureaus	19%
Andere bedrijven/arbeidsorganisaties	15%
Arbodiensten	12%
Nieuwsbrief Leeftijdsbewust beleid (Human Capital Group/ TNO)	12%
Bijeenkomsten/forums	8%
Vakbonden	4%
Geen	8%

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

Een aantal van de genoemde bronnen kan in direct verband worden gebracht met de Stimuleringsregeling. Dit geldt bijvoorbeeld voor de Nieuwsbrief Leeftijdsbewust Beleid. Deze werd echter maar door drie respondenten als informatiebron

genoemd. Hiervoor is opgemerkt dat informatie over leeftijdsbewust personeelsbeleid en de ondersteunde projecten ook via de website [www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl) beschikbaar wordt gesteld. Bij de zeven respondenten die internet als bron noemden, zou dit betrekking kunnen hebben op deze website.

We hebben nader getoetst hoe de bekendheid en het gebruik van deze website waren onder de geraadpleegde niet-deelnemers. Slechts vijf niet-deelnemers blijken de website [www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl) te kennen. Dat is opvallend gezien het feit dat het hier om organisaties gaat die in het kader van de Stimuleringsregeling een projectaanvraag hebben gedaan en dus per definitie geïnteresseerd zouden moeten zijn in het onderwerp. Eén van de respondenten bezocht de website regelmatig. Drie anderen deden dit af en toe en de laatste bezocht de website bijna nooit.

De vier respondenten die de website wel eens bezochten hadden hier verschillende (en vaak meerdere) redenen voor. Ze gaven aan de website te gebruiken om op de hoogte te blijven van het laatste nieuws en ontwikkelingen op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid. De website leverde hen bovendien informatie over de subsidieregeling, over praktijkvoorbeelden en ervaringen van andere bedrijven. De ‘gebruikers’ beoordelen het informatieve gehalte van de site gemiddeld genomen als redelijk goed. Kritiek werd geleverd op de grote hoeveelheid informatie en daarmee de toegankelijkheid van de website. Voor geen van de niet-deelnemers die de website als informatiebron gebruikt, was de aangereikte informatie over de projecten aanleiding om contact op te nemen met de bedrijven waarvan de ervaringen met leeftijdsbewust beleid op de website staan.

Ook bij andere bronnen – zoals andere bedrijven, adviesbureaus, bijeenkomsten en vakbladen – moet niet uitgesloten worden dat het ook om de verspreiding van ervaringen vanuit de ondersteunde projecten kan gaan.

## 7.4 Wensen voor de toekomst

In de interviews met zowel deelnemende werkgevers als niet-deelnemers hebben we ook een blik in de toekomst geworpen. Zo is aan beide groepen gevraagd hoe binnen hun organisatie de aandacht voor leeftijdsbewust beleid zich naar de toekomst toe zal gaan ontwikkelen. In tabel 7.4 staan de uitkomsten weergegeven.

**Tabel 7.4** Verwachte ontwikkeling aandacht voor leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de deelnemende werkgevers en niet-deelnemers

Aandacht	Deelnemers (N=51)	Niet-deelnemers (N=26)
Zal sterk toenemen	0%	0%
Zal toenemen	51%	69%
Zal gelijk blijven	35%	23%
Zal afnemen	0%	0%
Zal sterk afnemen	0%	0%
Weet niet/geen oordeel	14%	8%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

In de helft van de deelnemende organisaties zal de aandacht naar verwachting toe gaan nemen. Aan de ene kant komt dit volgens de respondenten omdat het beleid – dat in de afgelopen jaren ontwikkeld is – in de komende jaren daadwerkelijk in praktijk zal worden gebracht en dus pas echt goed in de organisatie van de grond zal komen. Aan de andere kant gaat de problematiek rond de vergrijzing en de krapte op de arbeidsmarkt naar de toekomst in ernst toenemen. Dit vormt aanleiding voor de organisatie om nog actiever op leeftijdsbewust beleid in te gaan zetten. In ruim een derde van de deelnemende organisaties blijft de aandacht voor dit beleid gelijk. De werkgevers geven aan dat ze zullen voortgaan op de koers die in de afgelopen jaren is ingezet. Bij een klein deel van de organisaties is het – door zaken als fusies en reorganisaties – onduidelijk of en in welke mate leeftijdsbewust beleid op de agenda blijft staan.

Een vergelijkbaar patroon zien we ook bij de geraadpleegde niet-deelnemers. Ook hier zal bij een meerderheid van de organisaties vanwege de toenemende vergrijzing onder de werknemers een (extra) impuls worden gegeven aan dit type beleid.

We hebben getoetst in hoeverre de respondenten van de verschillende onderzoeksgroepen behoefte hebben aan informatie en verdere ondersteuning bij het verder vormgeven aan het leeftijdsbewust personeelsbeleid in hun onderneming. Bij de deelnemende werkgevers bleek deze behoefte het minst groot: nog geen kwart van hen gaf dit aan (24% bij N=51). Bij de geraadpleegde OR/PVT-leden en niet-deelnemers kwamen deze percentages uit op respectievelijk 38% en 32%. Het gaat hierbij om verschillende typen van informatie en ondersteuning (zie tabel 7.5).

**Tabel 7.5 Informatie- en ondersteuningsbehoefte bij deelnemende en niet-deelnemende organisaties (in aantal keren genoemd)**

Typen informatie/ondersteuning	Werkgevers (N=12)	OR/PVT (N=10)	Niet-deelnemers (N=10)
Goede voorbeelden van anderen	5	5	3
Concrete adviezen/instrumenten	6	1	1
Meer landelijk ondersteunend beleid	3	2	2
Aanpassing CAO	0	0	2
Brede, niet specifieke informatiebehoefte (verkenning mogelijkheden)	0	2	2

Opvallend is dat vanuit elk van de drie onderzoeksgroepen vooral behoefte is aan goede voorbeelden van andere organisaties. De vanuit de Stimuleringsregeling opgezette website – waarop dergelijke voorbeelden te vinden zijn – bereikt blijkbaar niet iedereen (zie hiervoor) of voorziet nog onvoldoende in de behoefte van de respondenten. De respondenten blijken op dit punt overigens met name op zoek te zijn naar ervaringen van organisaties binnen hun eigen branche of sector.

Naast internet zouden de goede voorbeelden volgens de respondenten ook kunnen worden uitgewisseld tijdens bijeenkomsten van P&O-ers of OR/PVT's.

Tevens bestaat er bij met name de deelnemende werkgevers behoefte aan concrete en praktische informatie en adviezen over hoe ze bepaalde knelpunten in het leeftijdsbewust personeelsbeleid kunnen aanpakken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om adviezen over hoe je als organisatie het beste zorg kunt dragen voor overdracht van kennis van oudere op jongere werknemers of hoe je moet omgaan met ploegen-diensten bij oudere medewerkers. Ook werd door een enkele respondent gevraagd naar kant-en-klare instrumenten, zoals quickscans om de wensen, problemen en mogelijkheden van medewerkers op de werkvloer in kaart te brengen.

Enkele respondenten zijn van mening dat de overheid in algemene zin goede randvoorwaarden moet creëren om het langer doorwerken van oudere medewerkers mogelijk te maken. Zij voelen zich hierin nog onvoldoende gesteund door het beleid vanuit de overheid. Nu is er bijvoorbeeld voor mensen nog geen enkele positieve prikkel om ook na hun 65<sup>e</sup> te blijven werken. Ook voor werkgevers is het nu nog volledig onduidelijk hoe ze dat langer doorwerken van hun personeel praktisch en loontechnisch moeten regelen. Op dit punt ligt er voor de overheid daarom nog een belangrijke rol, aldus de betreffende respondenten.

Een aanpassing van CAO's is volgens een tweetal niet-deelnemers wenselijk, omdat deze het leeftijdsbewust personeelsbeleid soms (onbewust) tegenwerken. Zo kennen bepaalde CAO's zogenaamde standaard 'ontzierenregelingen' voor oudere werknemers, die mensen het idee geven dat ouderen minder kunnen en hoeven. Deze staan haaks op de initiatieven om mensen – afhankelijk van hun mogelijkheden – zo lang en zo actief mogelijk aan het werk te houden.





## **8. SAMENVATTENDE CONCLUSIES EN BOUWSTENEN VOOR DE TOEKOMST**

### **8.1 Inleiding**

In dit afsluitende hoofdstuk presenteren we onze conclusies en aanbevelingen. De samenvattende conclusies die naar aanleiding van het voorgaande kunnen worden getrokken, presenteren we in paragraaf 8.2. In paragraaf 8.3 schenken we aandacht aan aanbevelingen voor de toekomst die uit de bevindingen gedestilleerd kunnen worden.

### **8.2 Samenvattende conclusies**

De Stimuleringsregeling is een aantal jaren geleden in het leven geroepen om een bijdrage te leveren aan vergroting van de deelname van oudere medewerkers aan het arbeidsproces. Subsidie werd beschikbaar gesteld aan projecten die tot doel hadden om werknemers ook op latere leeftijd in staat te stellen om te blijven werken. In de eerste twee tranches van de regeling – die onderwerp van deze studie zijn – is een palet aan uiteenlopende projecten ondersteund. Hoewel de sector overige dienstverlening sterk vertegenwoordigd was binnen de deelnemersgroep, is er sprake van een gedifferentieerde groep deelnemers. Ook de achtergrond waartegen de projecten uitgevoerd zijn, vertoonde een grote verscheidenheid.

Deze variatie kan onder meer worden gevonden in de ‘vertreksituatie’ bij aanvang van de projecten en de ‘routes’ die de deelnemende arbeidsorganisaties vervolgens hebben gevolgd bij hun beleidsontwikkeling. Een eerste categorie deelnemers heeft zich bij aanvang gericht op specifiek ouderenbeleid. Veel van hen hebben gaandeweg de tijd de overstap gemaakt naar een levensfasebewust beleid of een beleid voor alle medewerkers, omdat ouderenmaatregelen stigmatiserend bleken, ongelijkheid in de hand werkten of onvoldoend preventief van karakter waren. Een

tweede categorie deelnemers heeft weliswaar van meet af aan ingezet op een levensfasebewust personeelsbeleid, maar liet dit los om een beleid voor alle medewerkers te gaan voeren (ongeacht de levensfase waar in ze verkeren). Ook kwam het omgekeerde voor, waarbij beleid voor alle medewerkers gevolgd werd voor specifiek beleid voor bepaalde levensfasen en/of leeftijd van medewerkers. Ten slotte is er een categorie arbeidsorganisaties die vanaf het begin heeft ingezet op beleid voor alle medewerkers van de organisatie en dit ook zo heeft behouden.

Vrijwel alle projecten besteden aandacht aan bewustwording over en draagvlak voor leeftijdsbewust (of levensfasebewust) beleid. Het thema arbo en gezondheid kwam vooral in projecten binnen de industrie en de zakelijke dienstverlening aan de orde. Mobiliteitsprojecten werden vooral uitgevoerd door een beperkte groep grotere dienstverleners.

### **Achtergrond en uitvoering projecten**

Het initiatief voor de projecten is vrijwel altijd genomen vanuit de afdeling P&O van de deelnemende organisaties. De projecten waren vooral een ‘reactie’ op het knelpunt van vergrijzing van hun personeelsbestand. Daarnaast vormde de krapte op de arbeidsmarkt mede aanleiding om te bezien hoe het bestaande werknemersbestand op een vitale wijze inzetbaar kon blijven. Naast deze reactieve redenen werd door vier op de tien deelnemende organisaties ook – als actieve beweegredenen – genoemd dat zij zochten naar mogelijkheden om de inzetbaarheid en motivatie van medewerkers te verbeteren.

Bij ruim de helft van de projecten hebben zich in de uitvoering geen noemenswaardige problemen voorgedaan. In een derde van de gevallen is de uitvoering niet altijd vlekkeloos verlopen. In het bijzonder het maken van een vertaalslag van de opgedane kennis en inzichten in het project naar concrete praktijkstappen is vaak een lastig en tijdrovend proces geweest. Met name het verkrijgen van draagvlak voor en betrokkenheid bij de projectactiviteiten – bij uitstek een belangrijke

succesfactor voor dit type projecten – is in de praktijk niet altijd eenvoudig gebleken. Dit geldt dan zowel voor de directie/het management als de ‘werkvloer’. Daar waar eerst een verkennende fase moest worden uitgevoerd om draagvlak te genereren, werd de gestelde projecttermijn van twaalf maanden als (veel te) kort ervaren.

Daar waar het medezeggenschapsorgaan van meet af aan betrokken was bij de projectontwikkeling en -uitvoering werd vooral een meerwaarde gezien in het afstemmen van de activiteiten op wensen van de medewerkers, het informeren van de medewerkers over het project en hierdoor een betere ‘landing’ van het project op de werkvloer van de organisatie.

Het grootste deel van de 51 onderzochte projecten kan als succesvol worden aangemerkt, in die zin dat de beoogde doelen werden bereikt. In drie gevallen werden volgens de respondenten geen resultaten geboekt. Bij nog eens ruim twintig van de ondersteunde projecten was het project gedeeltelijk in hun opzet geslaagd. Dat niet alle projectdoelen waren gerealiseerd had te maken met het onvoldoende op de werkvloer ‘geland’ krijgen van het project, weerstanden bij het personeel of het ‘inzakken’ van het project na verloop van tijd.

### **Duurzaamheid van de projecten**

In dit onderzoek is bekeken in hoeverre de projecten uiteindelijk duurzaam zijn gebleken. Zo is in eerste instantie gezien welke directe resultaten uit de projecten naar voren zijn gekomen. Deze hebben we aangeduid als ‘eerste orde effecten’. Uit het onderzoek blijkt dat bij vrijwel alle projecten dergelijke effecten werden gerealiseerd. Daarbij ging het zowel om inhoudelijke als procesmatige resultaten. Het meest voorkomende effect is de toegenomen bewustwording en draagvlak voor een duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers. Gezondheidsbevorderende activiteiten en faciliteiten werden bij eenderde van de projecten geïntroduceerd. Verschillende typen gesprekken met individuele medewerkers, concrete instru-

menten en coachingstrajecten werden elk door circa een kwart van de deelnemende organisaties als resultaat naar voren gebracht. Verbeteringen op arbogebied, betere competenties en vaardigheden van medewerkers en mentortrajecten werden in veel mindere mate als ‘opbrengsten’ van de projecten naar voren gebracht.

Met de projecten werden daarnaast betere inzichten verkregen in vooral de gevolgen van de vergrijzing voor de toekomstige samenstelling van het personeelsbestand van de organisatie en – door verschillende typen individuele gesprekken – in de problemen en wensen van (oudere) medewerkers. In zes op de tien projecten werd meer inzicht gekregen in de mogelijkheden om personeel voor de organisaties te behouden. In bijna de helft van de gevallen heeft het project ertoe bijgedragen dat de beeldvorming over oudere werknemers positiever is geworden en de vooroordelen ten opzichte van deze groep weggenomen zijn. Met name bij werkgevers en leidinggevenden werd op dit punt resultaat geboekt. Meer erkenning van het belang om kennis en kunde voor de organisatie te borgen en de overtuiging dat toch geen causale relatie hoeft te zijn tussen leeftijd en werkbelasting/uitval waren in dit opzicht de meest genoemde ‘winstpunten’. Tot aanpassingen in het aannamebeleid heeft dit echter nog nauwelijks geleid.

Vanuit een groot deel van zowel de geraadpleegde werkgevers als de OR/PVT-leden is aangegeven dat er binnen hun organisatie meer aandacht is gekomen voor problemen en wensen van (oudere) medewerkers en – in iets mindere mate – verbeteringen in de werksituatie en werkbelasting van de medewerkers. Een deel van de werkgevers constateert verder een verbeterde inzetbaarheid en een grotere motivatie van medewerkers. Een grotere aandacht voor hun wensen en problemen werd ook door de helft van de geraadpleegde werknemers ervaren. Bijna zes op de tien werknemers zagen verder een betere inzetbaarheid en motivatie, een beter gebruik van hun kennis en ervaringen en meer aandacht voor het voorkomen van vroegtijdige uitstroom als effecten van de ondersteunde projecten.

### **Gevolgen voor organisatiebeleid**

In dit onderzoek is ook bekeken wat de invloed van de ondersteunde projecten is geweest op een grotere of meer structurele aandacht voor leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit duiden we aan als tweede orde effect. Uit het onderzoek komt naar voren dat de regeling zich vooral richt op het ondersteunen van eerste stappen bij de invoering van een dergelijk beleid. In ruim tweederde van de gevallen was het project min of meer de eerste ervaring op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een verkenning van de mogelijkheden om met dit thema aan de slag te gaan en het verkrijgen van draagvlak voor dit beleid vormden in dit opzicht voor de hand liggende onderdelen van de projecten. Daar waar al een structureel beleid werd gevoerd, werd de ondersteuning gezien als mogelijkheid voor uitbouw en/of versnelling van het beleid.

Bij 47 van de 51 onderzochte projecten was sprake van voortzetting van (een deel van) de projectactiviteiten na afloop van de subsidietermijn. Veelal had dat betrekking op het beschikbaar houden van faciliteiten en ontwikkelde instrumenten. Ook de verschillende typen gesprekken met individuele werknemers en coachings- en begeleidingstrajecten werden veelal voortgezet. Bij enkele gevallen is het project beperkt gebleven tot een bepaalde afdeling van de organisatie, om het vervolgens na afloop van de projecttermijn 'uit te rollen' naar andere organisatie-onderdelen. Werkgevers en OR/PVT-leden zijn dan ook in grote meerderheid van mening dat de ondersteunde projecten hebben bijgedragen tot een meer structurele aandacht voor of het op een hoger plan brengen van het leeftijdsbewust of levensfasebewust personeelsbeleid. In een enkel geval is een structureel vervolg uitgebleven vanwege een fusie of economische tegenwind.

Met de instrumenten of aanpak die in de projecten beschikbaar zijn gekomen en een intensivering van de communicatie en interactie met het personeel, is volgens ruim vier op de tien werkgevers ook bijgedragen aan de verdere professionalisering van hun P&O-beleid. In de meeste gevallen was sprake van een vorm van

verankering van de projectresultaten, bijvoorbeeld als vast agendapunt in interne overlegsituaties en/of als geïntegreerd onderdeel in het bredere P&O-beleid.

### **Effect op arbeidsparticipatie**

We hebben ook onderzocht in hoeverre de projecten al enige invloed hebben gehad op de arbeidsparticipatie van oudere medewerkers, dit hebben we benoemd als derde orde effect. Daaruit blijkt dat vier op de tien ondervraagde werkgevers en OR/PVT-leden van mening zijn dat het door het project voor oudere werknemers aantrekkelijker is geworden om langer door te blijven werken. Met name een veranderde organisatiecultuur waarbij meer waardering en aandacht is voor (oudere) medewerkers wordt daarbij als verklaring genoemd. Belemmeringen die daartoe weggenomen worden hebben betrekking op enerzijds de fysieke belasting van oudere medewerkers en anderzijds de negatieve beeldvorming bij het management en andere werknemers. Het bovengenoemde beeld wordt in grote lijnen bevestigd door de ondervraagde werknemers.

Het feitelijke effect op de arbeidsparticipatie is echter nog gering te noemen. Bij enkele organisaties was al wel sprake van minder vroegtijdige uitval van of een lager ziekteverzuim onder oudere medewerkers. Het werven van oudere medewerkers is slechts door één organisatie als derde orde effect van het project benoemd. Vier op de tien werkgevers heeft in dit opzicht geen effect ervaren en verwacht dit ook in de toekomst niet, één op de tien werkgevers kon dit niet beoordelen.

### **Uitstralingseffecten**

In meer dan de helft van de gevallen hebben deelnemende organisaties informatie verspreid over de aanpak en resultaten van hun project. In verreweg de meeste gevallen gebeurde dit op eigen initiatief, in een enkel geval op aanvraag van een andere organisatie. Verschillende communicatiekanalen zijn daarbij gebruikt, zoals bijeenkomsten, reguliere contacten, presentaties en artikelen. Sommige OR/PVT-

leden hebben informatie verspreid naar andere medezeggenschapsorganen. Over in hoeverre deze communicatie ook geleid heeft tot vergelijkbare initiatieven bij andere organisaties, kunnen de respondenten geen informatie aanreiken.

Enige indicatie hiervoor kan worden verkregen vanuit de niet-deelnemers die in ons onderzoek zijn geraadpleegd. Onder deze groep arbeidsorganisaties lijkt maar in beperkte mate gebruik te zijn gemaakt van de informatie die verspreid is over de ondersteunde projecten. De nieuwsbrief over leeftijdsbewust personeelsbeleid werd slechts enkele keren als informatiebron benut, ook de bekendheid en het gebruik van de website [www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl) was gering onder deze groep organisaties. Overigens moet daarbij wel worden aangetekend dat deze respondenten wel informatie over bepaalde ondersteunde projecten aangereikt kunnen hebben gekregen, maar dat de link met de regeling niet bekend was.

### **Toekomst**

Voor de toekomst verwachten de helft van de deelnemers en ruim tweederde van de niet-deelnemers dat de aandacht voor (leeftijdsbewust) personeelsbeleid verder zal toenemen. Enerzijds spelen daarbij de toenemende vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt een rol. Anderzijds wordt aangegeven dat de projectresultaten verder in de praktijk zullen worden gebracht. Het overgrote deel van de respondenten in elk van de doelgroepen heeft naar de toekomst toe geen behoefte aan verdere informatie en/of ondersteuning. Daar waar wel sprake was van een informatie- of ondersteuningsbehoefte had dit vooral betrekking op ‘goede praktijken’ en concrete adviezen of instrumenten voor specifieke knelpunten.

### **8.3 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 nog kansen liggen om de effectiviteit van de Stimuleringsregeling naar de toekomst toe verder te



vergroten. Het gaat hierbij dan overigens wel om kansen in de ‘ex post’ fase van de regeling; de regeling is immers formeel op houden te bestaan.

### **Aanbeveling 1**

*Gebruik in de verdere communicatie over resultaten van de regeling – in de richting van arbeidsorganisaties die op dit terrein nog geen enkele actie hebben ondernomen – het vraagstuk omgaan met de gevolgen van vergrijzing van het personeelsbestand als ‘aandachtstrekker’ ...*

### **Toelichting**

Een groeiend besef dat de vergrijzing van het personeelsbestand op termijn ernstige consequenties kan hebben voor de continuïteit van het bedrijf of de instelling, is voor de deelnemende organisaties een belangrijke aanleiding geweest om het ondersteunde project te ontplooiën. Bij het verder uitdragen van de projectresultaten naar arbeidsorganisaties die nog niet bereikt zijn en op dit punt ook nog geen stappen hebben gezet, zal dit ook voorop moeten staan (en niet termen als ‘vergroting van de inzetbaarheid’, ‘verbetering van de vitaliteit’ en dergelijke). Zeker in de huidige crisistijd – waarin vooral aan uitstroom van personeel wordt gedacht – wordt het langere termijnperspectief van een grote uitstroom van oudere medewerkers, verlies aan kennis en kunde en een moeilijk te vervullen vervangingsvraag vaak op de achtergrond gedrongen.

### **Aanbeveling 2**

*... maar presenteer bij de oplossingsrichtingen vooral aanpakken/methodieken die niet alleen op oudere medewerkers maar ook op andere medewerkers binnen organisaties zijn gericht.*

### **Toelichting**

De ervaring van veel deelnemende organisaties is dat het voeren van een specifiek ‘ouderenbeleid’ te beperkt is en in de praktijk belangrijke nadelen kan hebben. Zo kunnen maatregelen voor alleen oudere werknemers binnen de organisatie als stigmatiserend worden ervaren (door de betreffende werknemers) of juist als oneerlijk (door andere medewerkers). Bovendien wordt een preventieve aanpak – waarbij (ook) ingezet wordt op andere leeftijdscategorieën of levensfasen – als meer effectief op langere termijn gezien. Dit waren ook redenen voor deelnemende organisaties om gaandeweg de koers te wijzigen en een bredere aanpak te prevaleren.

### **Aanbeveling 3**

*Draag uit dat bij een levensfasebewust personeelsbeleid geen sprake kan zijn van een standaardaanpak (of -oplossing), maar dat dit vooral een kwestie is van individueel ‘maatwerk’. Dit geldt zowel voor individuele arbeidsorganisaties als ook op het niveau van sectoren en branches.*

### **Toelichting**

De grote variatie aan ondersteunde projecten – en typen activiteiten en ontwikkelde instrumenten daarbinnen – geeft aan dat er ‘meerdere wegen naar Rome leiden’ om een duurzame inzetbaarheid van medewerkers en uiteindelijk een grotere arbeidsparticipatie van oudere medewerkers te realiseren. Van een standaardoplossing voor dit vraagstuk is dan ook geen sprake. De ervaringen in de ondersteunde projecten wijzen uit dat het dikwijls een zoektocht is naar passende en haalbare initiatieven. Bij organisaties die eerste stappen zetten op dit terrein is een verkennende fase naar de omvang van de problematiek, de wensen van medewerkers op dit punt en maatwerkoplossingen dan ook een onontbeerlijke stap.

Ook het ‘collectief’ toepassen van standaardmaatregelen op het niveau van sectoren en branches past niet bij het karakter van levensfasebewust personeelsbeleid. Standaard ‘opgelegde’ maatregelen voor (oudere) werknemers zouden meer op de achtergrond komen ter faveure van flexibele regelingen die meer mogelijkheden bieden om tegemoet te komen aan behoeften en wensen van individuele medewerkers.

#### **Aanbeveling 4**

*Bevorder dat sociale partners of brancheorganisaties aandacht besteden aan de vraagarticulatie op het gebied van sectorspecifieke ‘goede praktijken’.*

#### **Toelichting**

Eenzijds is er vanuit de Stimuleringsregeling een ‘schat’ aan kennis en praktijkervaringen beschikbaar, anderzijds constateren we bij een deel van de geraadpleegde werkgevers als OR/PVT-leden nog steeds een behoefte aan ‘goede praktijken’. Wat dit laatste betreft, wordt vooral gezocht naar herkenbare situaties en oplossingsrichtingen bij vergelijkbare arbeidsorganisaties binnen de eigen sector. Om de ‘brug’ tussen vraag en aanbod te slaan, zouden sociale partners of brancheorganisaties gestimuleerd kunnen worden om de vraag naar ‘goede praktijken’ bij hun achterban nader vast te stellen en te specificeren. Vervolgens kan dan bepaald worden in hoeverre het bestaande informatieaanbod hierin kan voorzien dan wel aanvullende initiatieven wenselijk zijn.

#### **Aanbeveling 5**

*Draag uit dat bij levensfasebewust personeelsbeleid ‘van meet af aan’ gewerkt moet worden aan draagvlak bij alle geledingen binnen arbeidsorganisaties.*

### **Toelichting**

Een belangrijke succesfactor voor het introduceren van methoden, aanpakken en/of instrumenten op het gebied van levensfasebewust personeelsbeleid is dat verschillende geledingen – de werkgever, het management, OR/PVT en de individuele medewerkers – vanaf het begin bij de hand worden genomen in het veranderingsproces dat wordt voorgestaan. Een misvatting is dat bij voorbaat draagvlak binnen de organisatie bestaat voor een dergelijk beleid. Het ontbreken van voldoende draagvlak bij één of meerdere van deze geledingen heeft er bij een aantal ondersteunde projecten toe geleid dat de doelen niet of slechts gedeeltelijk zijn behaald en dat het implementeren en laten landen van maatregelen ‘op de werkvloer’ veel langer heeft geduurd dan was voorzien. Het meten van het draagvlak, het vroegtijdig betrekken van het medezeggenschapsorgaan bij de ontwikkeling en uitvoering van initiatieven/maatregelen op dit terrein en voortdurende communicatie over de meerwaarde en geboekte resultaten zijn belangrijke ‘ingrediënten’ om draagvlak te realiseren en te behouden.

### **Aanbeveling 6**

*Hanteer bij de verdere communicatie over de verkregen resultaten met de Stimuleringsregeling een ‘meersporenstrategie’.*

### **Toelichting**

Uit de bevraging van niet-deelnemende arbeidsorganisaties is gebleken dat zij meerdere bronnen gebruiken om informatie over leeftijds- of levensfasebewust personeelsbeleid te vergaren. Wat dit ‘zoekproces’ aangaat blijken geen van de benutte bronnen een duidelijke voorkeur te hebben. Voor het uitdragen van de verkregen ‘opbrengsten’ en resultaten van de Stimuleringsregeling zullen dan ook meerdere ‘sporen’ naast elkaar gebruikt moeten worden om een groot bereik te realiseren. Brancheorganisaties, bijeenkomsten, vakbladen en de website (zie hieronder) zijn enkele van deze sporen die daarbij ingezet kunnen worden.

### **Aanbeveling 7**

*Verbeter de bekendheid en toegankelijkheid van de website [www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl).*

#### **Toelichting**

Opvallend was de geringe bekendheid van de website met informatie over de ondersteunde projecten vanuit de Stimuleringsregeling onder de niet-deelnemers. Om de uitstralingseffecten te vergroten ligt het voor de hand om deze website onder een groter aantal arbeidsorganisaties bekend te maken. Ook in de toegankelijkheid van de website zijn verbeteringen mogelijk, zodat bezoekers sneller die informatie vinden waar ze naar op zoek zijn. Maak bij verdere verbeteringen van de website een ‘verbinding’ met vragen en behoeften die op het niveau van branches zichtbaar worden gemaakt (zie aanbeveling 4).

### **Aanbeveling 8**

*Hou bij de toekomstige inrichting van regelingen rekening met het feit dat dit type (veranderings)projecten een langere doorlooptijd dan één jaar vergen.*

#### **Toelichting**

Een ervaring bij de ondersteunde projecten is dat de nodige (doorloop)tijd moet worden gereserveerd om vorm en inhoud te geven aan de maatregelen, voldoende draagvlak te creëren voor de veranderingen die deze maatregelen met zich mee brengen en het project in te passen in het primaire proces van het bedrijf of de instelling. Dit geldt vooral in die situaties waarbij het thema vrij nieuw is voor arbeidsorganisaties. Vanuit de regeling was echter de formele duur van de ondersteuningsperiode beperkt tot maximaal één jaar. Dit heeft bij een deel van de ondersteunde projecten knellend gewerkt. Bij min of meer vergelijkbare regelingen in de toekomst zal een langere termijn gehanteerd moeten worden die beter toegesneden is op de aard van de projecten.

## LITERATUUR

Academy, 2008

*Wijsheid bij het ouderenbeleid.*

AWVN, 2005

*Leeftijdsspiegel.*

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 Financieele Dagblad & de Volkskrant.*

Diverse websites

*o.a. [www.organisatieenvergrijzing.nl](http://www.organisatieenvergrijzing.nl), [www.seniorpower.nl](http://www.seniorpower.nl),  
[www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl)*

Ecorys, 2007

*Werkt grijs door?*

ESB, 2008

*De productiviteit van de oudere werknemer.*

FCB Dienstverlening 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.*

Human Capital Group & TNO, 2005-2008

*Diverse nieuwsbrieven Stimuleringsregeling Leeftijdswaardering 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, 2005

*Lijst met beschikte projecten tijdvak 1.*

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2005

*Lijst met beschikte projecten tijdvak 2.*

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2007

*Wijziging Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid.*

Senior Power, 2006

*Winnaars.*

Senior Power, 2007

*Meer winnaars.*

Taskforce Ouderen en Arbeid, 2003

*En ze leefden nog lang en gelukkig.*

TNO Kwaliteit van Leven, 2007

*Veelzijdige loopbanen.*



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.*

## **BIJLAGE I OVERZICHT GERAADPLEEGDE PERSONEN**

### **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

TNO Kwaliteit van Leven



**Ministerie van Sociale Zaken  
en Werkgelegenheid**

Postbus 90801  
2509 LV Den Haag