



## EEN SCHATKIST VOL ERVARING

Resultaten van de  
Tijdelijke subsidieregeling  
stimuleren leeftijdsbewust beleid

2004-2010



## Voorwoord

Zoals de voorzijde van dit boek treffend stelt, houdt u een schatkist vol ervaring in handen. Een ‘kist’ gevuld met ervaringen en handreikingen over hoe om te gaan met de blijvende inzetbaarheid van werknemers van verschillende leeftijden. En zoals het lot van schatkisten betaamt, kost het vullen ervan tijd en moeite. Het heeft zes jaar geduurd om de ervaringen en instrumenten te verzamelen. Meer dan vierhonderd projecten kregen subsidie om deze ervaringen en instrumenten te leveren. Het resultaat: een schat aan handvatten om werknemers en werkgevers actief na te laten denken over leeftijdsbewust beleid.

Deze bundeling van lessen uit de praktijk zal u prikkelen om ‘leeftijd’ hoog op de agenda te brengen en te houden. Leeftijdsbewust beleid zal namelijk een prominente rol spelen in de komende jaren. Met het oog op de vergrijzing en de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt zijn we allemaal gedwongen na te denken hoe we hier ons op voor moeten bereiden. Uit de initiatieven van de organisaties die in dit boek aan bod komen, blijkt dat leeftijd al in een breder perspectief is geplaatst. Gezondheid, arbeidsomstandigheden, kennis en vaardigheden: allemaal voorwaarden voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt waar leeftijd een centrale rol in speelt.

Deze schatkist vol ervaring is rijk gevuld met informatie die door bedrijven, branche- en bedrijfstakorganisaties zelf is aangedragen. De informatie en aanbevelingen die u dus aantreft in dit boek (en de toolbox op de bijgeleverde USB-stick), komen veelal direct van de werkvloer. Door naar elkaar te kijken en van elkaar te leren, is er daadwerkelijk sprake van een schatkist die juist nu meer dan de moeite waard is te openen. Het kabinet is verheugd met het resultaat. In plaats van theoretische uiteenzettingen, biedt dit boek vooral praktische informatie. Informatie die u actief aan het nadenken zet over uw eigen personeelsbeleid. Profiteer van de lessen van organisaties die u voor zijn gegaan en maak gebruik van de praktische instrumenten die zij hebben ontwikkeld.

De eer is nu aan u om deze schatkist te openen en u te goed te doen aan de inhoud.



**J. P. H. Donner**

Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid



SUBSIDIEREGELING

LEEFTIJDSBEWUST BELEID

DE AANLEIDING?

---

‘Je bent geneigd om je bij de uitvoering van leeftijdsbewust beleid te laten leiden door de groep 50-plussers, terwijl het een aangelegenheid is die alle leeftijdsgroepen betreft.’

Rene van Valen, DE HAAN-PARTNERS VERHUIZINGEN B.V.  
(Sector dienstverlening)

## Subsidieregeling leeftijdsbewust beleid; de aanleiding

**'Kom met goede ideeën om ouderen langer en gemotiveerd aan het werk te houden!'**

Deze vraag stelde het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) in 2004 aan organisaties in Nederland<sup>1</sup>. Het ministerie stelde geld beschikbaar voor goede en innovatieve projecten om mensen langer en gemotiveerd aan het werk te houden. Veel organisaties pakten de handschoen op en dienden voorstellen in.

In totaal kregen circa 440 projecten subsidie in het kader van de Tijdelijke subsidie-regeling stimuleren leeftijdsbewust beleid. Een groot deel van die projecten was gericht op het midden- en klein Bedrijf. Ook was er speciale aandacht voor branchegerichte projecten. Alle projecten samen hebben een schat aan ervaring opgeleverd. Met dit boekje willen we die ervaring graag met u delen.

### Leeftijd in perspectief

De gemiddelde leeftijd van het werknemersbestand van veel organisaties wordt langzamerhand steeds hoger, onder andere omdat we langer doorwerken. De vergrijzing van het personeelsbestand is een belangrijk punt van aandacht voor organisaties. Er kan nogal wat veranderen als mensen ouder worden, bijvoorbeeld wat betreft hun gezondheid, interesses en competenties. Het aansturen van een vergrijzende organisatie vraagt extra aandacht voor deze ontwikkeling.

Het voeren van leeftijdsbewust beleid zorgt er voor dat ouderen maar ook jongeren optimaal kunnen worden ingezet in de organisatie en zich optimaal kunnen ontplooiën. Een bedrijf dat bij dergelijk beleid alleen kijkt naar de leeftijd van zijn personeel, doet zijn personeel en zichzelf tekort. Of iemand nog op zijn plek zit, hangt niet alleen van de leeftijd af. Als mensen al jaren hetzelfde doen is hun inzetbaarheid in de regel minder dan wanneer ze nog recent van functie zijn veranderd. Ook speelt de levensfase een rol bij de inzetbaarheid. In de projecten van voorbeeldbedrijven zult u dit brede perspectief op leeftijd terugzien.

---

1 Publicatie in de staatscourant van 2 november 2004 (nr. 211)

## Vier lessen

In de subsidieregeling stonden vier thema's centraal:

1. Draagvlak en bewustwording
2. Gezondheid en arbeidsomstandigheden
3. Mobiliteit en ontwikkeling
4. Beleid op maat

In de projecten ging men met deze thema's aan de slag. Per project deden bedrijven en brancheorganisaties unieke ervaringen op, waarbij weer eens bleek dat dé werknemer en dé organisatie niet bestaat. Er is dus ook niet één route naar een succesvol leeftijdsbewust beleid. Wel geven de voorbeelden een duidelijke richting.

Die richting beschrijven we in een viertal lessen waarin we de ervaringen uit de projecten voor u samenvatten en u tips en tools geven om leeftijdsbewust beleid (verder) vorm te geven binnen uw organisatie. Een casus illustreert iedere les.

We sluiten de lessen af met een blik op morgen. De vragen van toen hebben antwoorden opgeleverd die ook in het licht van nu en morgen actueel zullen zijn. Laat u inspireren!


---

**‘Beleid opstellen leidt niet tot verandering!  
De ervaring leert dat het het beste werkt om  
eerst in gesprek te gaan en het thema onder de  
aandacht te brengen. Als de groep dan collectief  
‘ja’ zegt tegen leeftijdsbewust beleid dan landen  
beleidsplannen veel beter.’**

Geert Gerritsen, VERENIGING PERSONEELSCUSTER OOST NEDERLAND (PON)  
(Sector dienstverlening)

## LES 1

# DRAAGVLAK EN BEWUSTWORDING



‘Bewustwording kan met name worden gecreëerd als er voorbeelden van bedrijven zijn waar de inzet van oudere medewerkers heeft geleid tot gewenste resultaten.’

P. Nijhuis, VBW CENTRALE VERENIGING BLOEMENDETAILHANDEL  
(Branchevereniging)

## LES 1

# DRAAGVLAK EN BEWUSTWORDING

Langer doorwerken is en blijft een belangrijk thema in een vergrijzende arbeidsmarkt. Om dat te bereiken kunt u als werkgever leeftijdsbewust beleid voeren. Leeftijdsbewust beleid houdt medewerkers langer productief, vitaal, gemotiveerd en betrokken. U krijgt er optimaal inzetbare en productieve medewerkers voor terug.

Om leeftijdsbewust beleid tot een succes te maken moeten de belangrijkste spelers de handen ineen slaan. Hoe zorgen de werknemers zelf, hun leidinggevenden, de directie, P&O, de arbodienst en de ondernemingsraad er samen voor dat het duurzaam inzetbaar houden van alle medewerkers een succes wordt? De eerste stap is dat alle betrokkenen overtuigd raken van het nut en de noodzaak van leeftijdsbewust beleid. Zo wordt draagvlak gecreëerd om er daadwerkelijk mee aan de slag te gaan.

## Casus

### Bedrijfstakbureau voor het Boeken- en Tijdschriftenuitgeverijbedrijf (BTU)

Binnen het BTU, zijn alle werkgevers- en werknemersorganisaties in deze sector vertegenwoordigd. Het Bedrijfstakbureau geeft invulling aan afspraken die door cao-partijen bij cao zijn gemaakt.

Werkprocessen veranderen snel in de uitgeverij. De overgang van print naar online-werkprocessen en -producten is voor veel ondernemingen een grote uitdaging. Bedrijven en medewerkers moeten gelijke tred houden met die veranderingen. Zij hebben daarin een eigen verantwoordelijkheid. Aan de ene kant gaat het om actief personeelsbeleid, aan de andere kant gaat het om loopbanen die niet meer vanzelfsprekend zijn en veranderende competenties.

### Activiteiten en resultaten

#### Quickscan en vragenlijst

BTU heeft een snelle meetlat (quickscan) en een vragenlijst loopbaancompetenties ontwikkeld. Beide instrumenten geven beter inzicht in waar de medewerker staat en wat hij zelf kan doen om goed inzetbaar te blijven. De quickscan is vooral informatief, terwijl de competentietest wat meer inzicht geeft in kennis, houding en vaardigheden in verband met de loopbaan.

Het invullen van de quick scan levert een resultaat op in de 'verkeerslichtkleuren' groen, oranje of rood. Wie een oranje of rode score heeft, wordt uitgenodigd een volgende stap te zetten, en een meer uitgebreide competentietest doen.

#### Films met goede voorbeelden

BTU heeft vier films gemaakt over goede voorbeelden van personeelsbeleid bij vier uitgeverijen. P&O-ers vertellen hoe binnen hun onderneming leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt vormgegeven, en medewerkers vertellen hoe zij dit ervaren. Via roadshows heeft BTU bekendheid aan het project gegeven.

### Meer case-beschrijvingen?

[www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl)

## Herkenbare vragen?

De volgende vragen hoor je vaak in de praktijk. Achterhaal de vragen waar úw organisatie mee zit en sluit hierop aan met uw activiteiten.

### Hoe krijgen we het op de agenda?

Het is vaak moeilijk om het thema leeftijdsbewust beleid op de agenda te krijgen. Soms staat het wel op de agenda maar heeft het weinig prioriteit. Dit kan spelen op alle niveau's, van hoog tot laag. Het daadwerkelijk voeren van leeftijdsbewust beleid wordt hierdoor belemmerd.

Belangrijkste oorzaak is dat effecten van een onevenwichtige personeelsopbouw vaak niet direct voelbaar zijn. De urgentie om wat te doen is daardoor niet aanwezig. Die noodzaak voelt men pas als mensen gaan uitvallen, maar dan is er vaak nauwelijks nog ruimte om bij te sturen. Een versleten rug valt niet te herstellen, bijscholen omdat het werk verandert kost tijd. Het is dus belangrijk al in actie te komen vóór dergelijke problemen zich voordoen.

### Wat levert leeftijdsbewust beleid op?

Bij het vormgeven van nieuw beleid wordt vaak wel expliciet aangegeven wat er moet veranderen, maar niet wat dat dan precies opbrengt. Bij leeftijdsbewust beleid is die opbrengst bovendien vaak pas op langere termijn zichtbaar. Dat motiveert mensen niet om zich nu in te zetten, zeker niet als ze alleen worden afgerekend op hun prestaties in het hier en nu.

### Hoe doorbreken we vooroordelen over ouderen?

Over ouderen bestaan hardnekkige en vaak ook negatieve beelden. Veel van die beelden kloppen niet, de mogelijkheden en motivatie van ouderen worden sterk onderschat. Zolang we echter uitgaan van het beeld dat ouderen weinig kunnen en willen, motiveert dat niet om met deze groep aan de slag te gaan. Op die manier wordt vooral het negatieve beeld versterkt, en kunnen zelfs ouderen er zelf in gaan geloven.

‘Door het opnemen van leeftijdsbewust beleid in de cao wordt initiatief gegenereerd. Het staat op de agenda waardoor implementatie meer draagvlak krijgt.’

A.J. Schreuders, ALBERT SCHWEITZER ZIEKENHUIS  
(Sector Zorg)

## Wat kunt u doen?

### Breng het belang in kaart

Om duidelijk te maken waarom leeftijdsbewust beleid voor uw organisatie van belang is, en om de juiste beleidsprioriteiten te kunnen stellen, is het belangrijk een goede diagnose te maken van uw organisatie. Stel uzelf daarbij de volgende vragen:

- Welke ontwikkelingen komen over 1, 2, 3 of 4 jaar op mijn bedrijf af?
- Welke kennis en kwaliteiten zijn nodig om die toekomst succesvol in te gaan?
- Zijn mijn werknemers klaar voor die veranderingen?
- Zijn alle medewerkers in de organisatie gemotiveerd en betrokken?
- Vinden de medewerkers het werk over het algemeen prettig en uitdagend?
- Hoe ziet de huidige opbouw van ons personeelsbestand er uit?
- Hoe ziet ons verzuim er uit en wat zijn de redenen van het verzuim?
- Is er binnen ons bedrijf sprake van fysieke belasting of wordt lang hetzelfde werk verricht?
- In welke mate wordt in werknemers geïnvesteerd zodat zij efficiënt en productief werken?
- Hoe zit het met de te verwachten personeelstekorten of personeelsoverschotten?
- Welke maatregelen kunnen we nemen om hier iets aan te doen?
- Welke keuzes maken we nu?
- Hoe anticiperen we op toekomstige ontwikkelingen zodat de continuïteit van het bedrijf gewaarborgd is?
- Hoe ziet de toekomst er uit als ik niets doe aan het verbeteren van de inzetbaarheid van mijn werknemers?

Bespreek de uitkomsten met collega's tijdens een werkoverleg of management-meeting. Herkennen anderen uw antwoorden, maken zij dezelfde afwegingen? Heeft u draagvlak bij het (lijn)management en de OR en gaan ze actief meedoen? Wat zijn de prioriteiten en wat is het meest urgent? Wat is misschien niet nu urgent, maar wel belangrijk voor de nabije toekomst? Wat is op korte termijn en relatief snel en eenvoudig te realiseren? Kies één speerpunt of een beperkt aantal speerpunten om mee aan de slag te gaan.

### Zorg voor een win - win situatie

Mensen komen sneller in actie als ze een belang hebben. Om uw managers en medewerkers enthousiast te krijgen voor uw beleid kunt u hen laten zien dat hun inspanningen niet alleen winst opleveren voor de organisatie, maar ook voor henzelf:

#### De winst voor uw organisatie

- Uw organisatie scoort goed op productiviteit, medewerkertevredenheid en ziekte- en verzuimbeheer;
- uw organisatie is weerbaar en kan flexibel inspelen op toekomstige ontwikkelingen;
- uw organisatie is een aantrekkelijke werkgever die klaar is voor de toekomst;
- uw management richt zich op het investeren in medewerkers en het bieden van perspectief aan medewerkers;
- uw jonge en oudere medewerkers blijven productief, betrokken, gemotiveerd en gezond aan het werk tot de pensioenleeftijd;
- uw management en medewerkers houden rekening met de mogelijkheden en ambities van collega's;
- mensen komen en blijven graag bij uw organisatie werken;
- uw medewerkers zijn actief en in beweging, dat heeft een positieve invloed op de arbeidsverhoudingen.

#### De winst voor uw medewerkers

- Het werk is afwisselend en uitdagend;
- ongeacht leeftijd krijgen uw medewerkers trainingen en opleiding om bij te blijven en zich te ontwikkelen in hun vak;
- medewerkers van alle leeftijden kunnen binnen uw organisatie carrière maken, leidinggevend stimuleren hen om te rouleren in functies en rollen;
- als er voor uw medewerkers intern geen ontwikkelmogelijkheden meer zijn, dan worden zij ondersteund om deze elders (binnen of buiten de branche) te verwerven;
- uw medewerkers kunnen zelf het heft in handen nemen met betrekking tot hun loopbaan. Ze kunnen meebewegen met de in- en externe arbeidsmarkt. Ze kunnen hun eigen inzetbaarheid, hun sterkten, aandachtspunten etc. benoemen en krijgen de ruimte om te werken aan verbetering.

### Praat niet over medewerkers, maar met medewerkers

Maak gebruik van de ervaringen, kennis en ideeën van medewerkers en leidinggevend. Zij moeten het in de praktijk gaan doen. Laat iedereen dus meedenken en meedoen. Organiseer werkbijeenkomsten waarin (top)managers, medewerkers en ondernemingsraad discussiëren over de kansen, risico's en mogelijkheden om te komen tot optimale inzetbaarheid. Hierdoor creëert u draagvlak, betrokkenheid en daadkracht voor uw project. Ook zal het hardnekkige beelden en vooroordelen over ouderen doorbreken.

## Communiceer herkenbaar, enthousiast en blijvend om het thema levend te houden

Communicatie is de rode draad van elk project. Zorg voor voldoende en gevarieerde informatie via verschillende kanalen en op verschillende momenten. Denk bijvoorbeeld aan de volgende acties:


- Zet het hoofd P&O, de algemeen directeur of de voorzitter van de ondernemingsraad op een zeepkist en laat hen het belang van een brede inzetbaarheid enthousiast uitdragen. Doe dit niet eenmalig, maar op alle momenten waarop veel medewerkers aanwezig zijn.
- Zorg voor stimulerende en activerende informatie via zo veel mogelijk kanalen: websites, brochures, artikelen in uw bedrijfsblad, aansprekende voorbeelden, films die tijdens lunches gedraaid worden, themadagen, roadshows, folders, affiches.
- Besteed structureel aandacht aan leeftijdsbewust beleid tijdens alle reguliere overleggen.
- Stop niet met communiceren na de startfase, blijf de aandacht vasthouden.

## Toolbox

Bij deze les selecteerden we uit de circa 440 projecten de volgende tools. U vindt ze op de USB-stick

- Werken in balans; managementtraining
- Presentatie Meten = Weten
- Presentatie Bewustwording
- Van afdelingsfoto naar actiefilm
- Inzicht krijgen in loopbaanfasen
- Wat levert leeftijdsbewust beleid op
- Communiceren met een krachtige nieuwsbrief
- Zelfscan bewustwording levensfase gerichtheid
- Workshop leeftijdsbewust beleid





‘Een belangrijk onderdeel is bij ons de jaarlijkse health check. Veelal werd dit gezien als verplicht en onnodig, maar we hebben er naartoe kunnen werken dat dit als nuttig gezien wordt door de medewerkers en dat ze er vrijwillig naar toegaan.’

G. Bouwman, BALLAST NEDAM  
(Sector Bouw)

**Een optimale gezondheid is de basis voor optimale inzetbaarheid**

Werken aan optimale inzetbaarheid van medewerkers begint met werken aan een optimale gezondheid. Dat betekent: zorgen voor goede arbeidsomstandigheden, voorkomen dat mensen mentaal of fysiek overbelast raken, en zorgen voor werkaanpassing als dat nodig is. Maar het is ook: aandacht voor gezonde voeding en voor een gezonde leef- en werkstijl.

Natuurlijk is ook bij een optimaal gezondheidsbeleid niet te voorkomen dat mensen soms ziek worden. Bij ouderen is de kans op ziekte statistisch altijd iets groter dan bij jongeren omdat de kans om een chronische aandoening (ziekte, slijtage) te krijgen in de loop van het leven toeneemt. Goed gezondheidsbeleid kan er voor zorgen dat men hier zo min mogelijk door gehinderd wordt. Ook kan goed gezondheidsbeleid de kans op arbeidsgerelateerde aandoeningen beperken.

## Casus

### Robert Bosch Packaging Technology B.V.

Binnen Robert Bosch Packaging Technology B.V. is sprake van een toenemende vergrijzing. Ongeveer 50% is ouder dan 45 jaar. Veel oudere werknemers zullen door aanpassingen in de cao langer door moeten werken dan ze hadden gehoopt. Dit leidde tot onrust bij een aantal medewerkers. Voor Robert Bosch een aanleiding om te starten met leeftijdsbewust beleid. De beeldvorming over de zwaarte van het werk en de rol van gezondheid stond centraal.

#### **In het project werden 4 stappen gezet:**

- inventarisatie
- themadagen leefstijl en gezondheid
- gezondheidsonderzoek
- individuele adviesgesprekken

## Activiteiten en resultaten

### **Inventarisatie**

Door gebruik van de 'leeftijdspiegel' van de AAVN werd duidelijk waar de knelpunten lagen en kon de keuze voor activiteiten aangescherpt worden.

### **Themadagen**

Tijdens een drietal verplichte 'Themadagen Leefstijl en Gezondheid' werd informatie gegeven over het doel en nut van het project en wat van medewerkers verwacht werd. Deze themadagen waren bedoeld voor alle medewerkers, ongeacht hun leeftijd. Robert Bosch wilde er hiermee voor zorgen dat er betrokkenheid en bewustwording op alle niveaus zou zijn. Bij de themadagen was ook de nieuwe bedrijfsarts en een externe gezondheidsinstantie Lifestyle aanwezig. Door hen werd een prikkelende discussie geleid over het belang van gezondheid en de verantwoordelijkheid van werknemers en organisatie.

Medewerkers moesten stellingen beantwoorden, bijvoorbeeld over welke waarden ze belangrijk vinden binnen Robert Bosch. Over het algemeen werd hierop 'het leveren van kwaliteit' als belangrijkste waarde genoemd.

De vraag die werd gesteld door Lifestyle hierop was: 'als een machine kapot is, dan zorg jij ervoor dat het snel verholpen is. Hoe komt het dan dat je wel zo goed voor je machine bent, en niet voor jezelf?' En: 'Hoe wil je altijd goede kwaliteit leveren, als je minder goed voor jezelf zorgt?' Door praktische voorbeelden leerden medewerkers kijken naar zichzelf. Dit hebben de medewerkers als zeer positief ervaren.

### Gezondheidsonderzoek en fittest

Het gezondheidsonderzoek was vrijwillig en veel uitgebreider dan een Periodiek Medisch Onderzoek (PMO). Het bestond uit een door Robert Bosch ontwikkelde vragenlijst over levensstijl en gezondheid die verplicht vooraf moest worden ingevuld. Daarna volgde een oog- en beeldschermonderzoek, hart,- bloed- en urineonderzoek als onderdeel van de fittest.

‘Onder de medewerkers waren enkelen die de onderzoeken en levensstijlvragenlijst in eerste instantie als inbreuk op privacy zagen, maar gaandeweg werd iedereen enthousiast. De bedrijfsarts die de testen uitvoert, is een externe vertrouwenspersoon dus deze argumenten hielden geen stand. 87,5% van alle medewerkers heeft uiteindelijk meegedaan, en ik moet zeggen dat ik daar heel trots op ben.’

Mark van Heugten, ROBERT BOSCH PACKAGING TECHNOLOGY B.V.  
(Sector Industrie)

### Individuele adviesgesprekken

Na de tests hebben adviesgesprekken plaatsgevonden tussen bedrijfsarts en medewerker. Een stok achter de deur om als medewerker met jezelf aan de slag te gaan, is dat de bedrijfsarts alle bevindingen (antwoorden, vragenlijsten, uitkomsten onderzoeken) op schrift zet en meegeeft aan de medewerker. Impliciet doel is dat de omgeving van de medewerkers dit lezen, er over praten met de medewerker en een positief effect hebben op hem.

## En nu

Robert Bosch is heel tevreden over het doorlopen traject. Het verzuim bij Robert Bosch was al heel laag: 2,2% in 2005. In 2006 is dit verder gedaald naar 2%. Op dit cijfer valt niets meer te winnen. Vandaar dat Robert Bosch preventief gezondheidsmanagement wil implementeren.

## Meer case-beschrijvingen?

[www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl)

## Herkenbare vragen?

*De volgende vragen hoor je vaak in de praktijk. Achterhaal de vragen waar úw organisatie mee zit en sluit hierop aan met uw activiteiten.*

### **Hoe ouder, hoe meer kans op gezondheidsproblemen?**

Naarmate mensen ouder worden neemt de kans op chronische gezondheidsproblemen toe. Dit betekent overigens niet dat ook het verzuim toeneemt. Uit onderzoek blijkt dat jongeren vaker verzuimen dan ouderen. Maar als ouderen ziek worden, duurt het vaak langer voordat ze weer beter zijn. Het is dus zaak dit verzuim zo veel mogelijk te voorkómen. Een gezonde uitdaging!

### **Hoe moeten we omgaan met zwaar werk?**

Hoewel het belangrijk is werk zo goed mogelijk aan te passen aan de belastbaarheid van medewerkers lukt dat niet altijd op een duurzame manier. Mogelijk valt nog het een en ander te verwachten van technologische verbeteringen, maar niet alle risico's zijn uit te bannen. En voorlopig kunnen we ook nog te maken krijgen met mensen die last hebben van overbelasting of verkeerde belasting uit het verleden. Maar hoe zorg je er nu voor dat mensen zo min mogelijk worden blootgesteld aan arbeidsrisico's en hoe bereiden we ze voor op alternatieven?

### **Wie is verantwoordelijk voor gezondheid?**

Als werkgever kun je er alles aan doen om het werk zo gezond mogelijk te organiseren. Maar gezondheidsproblemen worden natuurlijk niet alleen veroorzaakt door werkomstandigheden. Ook het gedrag in de privésituatie speelt een belangrijke rol. Denk hierbij aan roken, drinken of het beoefenen van gevaarlijke sporten. In hoeverre mag een werkgever zich daarmee bemoeien? En wie is verantwoordelijk voor het gebruik van duur aangeschafte hulpmiddelen? In een macho-cultuur laten werknemers die nogal eens links liggen. Moet je er als werkgever dan naast gaan staan of is de werknemer zelf verantwoordelijk?

## Wat kunt u doen?

### Maak gezondheid bespreekbaar

Op het spreken over gezondheid rust nog vaak een taboe. U kunt dat wegnemen door regelmatig binnen uw bedrijf over gezondheid te spreken.

- Zet gezondheid op de agenda van een functioneringsgesprek. Het is niet raar om medewerkers aan te spreken op hun leefstijl en gezondheidsgedrag als dit invloed heeft op hun werk. Bedenk dat het een vorm van goed werkgeverschap is om mensen te wijzen op de risico's die ze lopen bij ongezond gedrag. Soms is het voor mensen, hoe gek dat misschien ook klinkt, een eye-opener en wordt het gewaardeerd dat het onderwerp uit zorg boven tafel komt.
- Spreek werknemers niet aan op hun gedrag maar op de consequenties. Gedrag is een vrije keuze maar als dat consequenties heeft voor de kwaliteit van het werk, de inzetbaarheid en/of de veiligheid van de werknemer of anderen dan mag u werknemers daarop aanspreken.
- Train leidinggevenden om over gezondheid te praten met medewerkers.
- Laat werknemers hun eigen plan maken om hun gezondheid te verbeteren.

### Voer een belastingsonderzoek uit en zorg voor een gezonde verdeling van taken

Maak risicovolle plekken zichtbaar en spreek met werknemers over mogelijke verbeteringen.

- Maak een overzicht van zware taken maar ook van lichte taken in het werk.
- Kijk waar u taken lichter kunt maken.
- Zorg vervolgens voor een gezonde verdeling van taken, niet alleen over functies maar ook gedurende de dag en/of de week. Houd hierbij rekening met de belastbaarheid van mensen. Er zijn taken die zwaarder worden naarmate mensen ouder worden. Er zijn ook taken die lichter zijn en daardoor bijvoorbeeld heel geschikt voor mensen die willen re-integreren.
- Praat met werknemers over de gevonden risico's en zoek samen naar oplossingen om het werk zo lang mogelijk vol te kunnen houden.

### Zorg voor afwisseling en flexibiliteit

Voorkom dat medewerkers eenzijdig belast worden.

- Zware taken kunnen vaak afgewisseld worden met lichtere taken. Let hierbij ook op individuele verschillen. Wat voor de één zwaar of niet leuk is om te doen, kan voor de ander juist erg passen.
- Stimuleer dat werknemers om de paar jaar van functie wisselen. Dat voorkomt eenzijdige belasting en maakt de inzetbaarheid voor andere functies groter.
- Denk ook aan flexibiliteit in werktijden. Vroeg opstaan kan voor sommige mensen zwaar zijn, terwijl het werk het prima toelaat op andere tijden te beginnen en later te stoppen. Denk hierbij ook aan flexibiliteit in de duur en het moment van pauzes, verlofdagen en lengte van de arbeidsdag.

### Monitor de gezondheid van medewerkers

Ook hier geldt: meten = weten

- Analyseer verzuimcijfers of cijfers van een medewerkertevredenheids-onderzoek. Deze geven vaak veel zicht op problemen op afdelingsniveau.
- Breng (bijvoorbeeld met de workability-index, [www.blikopwerk.nl](http://www.blikopwerk.nl)) het werkvermogen van medewerkers en het risico op voortijdige uitval in kaart. Zorg ook voor gegevens over gezondheid, leefstijl, werk/privébalans en over de interesse in gezondheidsbevorderende activiteiten. Er kan ook gekozen worden voor een 'health check', waarbij ook metingen worden verricht van bijvoorbeeld de bloeddruk, het lichaamsgewicht en het cholesterolgehalte.
- Formuleer, op basis van het onderzoek, samen met werknemers gerichte stappen om hun gezondheid te verbeteren. U kunt uw werknemers hierbij helpen door bijvoorbeeld ondersteuning van een diëtist, fysiotherapeut of psycholoog aan te bieden. Als blijkt dat aandachtspunten voor een grotere groep gelden, kan ook gekozen worden voor bijvoorbeeld gezonde voeding in de kantine, het stimuleren van bewegen of het verbeteren van de werksfeer.

### Regel randvoorwaarden

- Maak het voor uw medewerkers gemakkelijk om aan hun gezondheid te werken.
- Zorg voor werkplekken die voldoen aan de arbo-normen en zoek steeds naar mogelijkheden om het werk nog gezonder in te richten.
- Zorg voor gezonde voeding in de kantine, bied faciliteiten om bijvoorbeeld te sporten of te lunchwandelen, zorg voor een douche voor de mensen die op de fiets naar het werk komen. Bied flexibele mogelijkheden om werk en privé goed op elkaar af te stemmen.

## Toolbox

**Bij deze les selecteerden we uit de circa 440 projecten de volgende tools. U vindt ze op de USB-stick**

- Voorbeeld belastings-/werkplekonderzoek
- Vragenlijst leefstijl en gezondheid
- Assessment inzetbaarheid
- Werk-privé test
- Casussen leeftijdsbewust beleid

## LES 3

# MOBILITEIT EN ONTWIKKELING

‘We hebben de mensen de kans gegeven een korte stage te lopen, intern of bij een collega-bedrijf om eens andere ervaringen op te doen. Mensen willen graag ervaringen delen of jongeren op sleeptouw nemen.’

Edwin Burgerhout, CUMEA B.V.  
(Sector Bouw)

## LES 3

# MOBILITEIT EN ONTWIKKELING

**Functieverblijftijd is de beste voorspeller van problemen rond inzetbaarheid.  
Houd mensen dus mobiel**

Als mensen lang hetzelfde werk doen kunnen ze vastroesten. Ze willen niet meer veranderen en kunnen dat vaak ook niet meer. Dat is riskant, want soms zal veranderen nodig zijn, bijvoorbeeld om gezondheidsredenen of omdat het werk anders wordt.

Vastroesten heeft dus te maken met lang hetzelfde doen. Het heeft niet te maken met leeftijd.

Als werknemers regelmatig van functie of taak wisselen en zich blijven ontwikkelen zijn zij, ook als ze 'op leeftijd' raken, door hun brede ervaring op meerdere plekken inzetbaar. Wanneer mensen daarentegen lang op één plek zitten, nauwelijks nieuwe ervaringen opdoen en zich niet ontwikkelen, krijgen ze te maken met zogenaamde 'ervaringsconcentratie'. Het zijn dan misschien uitstekende specialisten maar als het werk wegvalt of om bijvoorbeeld gezondheidsredenen niet meer uitvoerbaar is, zijn deze mensen moeilijk herplaatsbaar. Lang hetzelfde werk doen heeft ook als risico dat het werk meer routinematig wordt en saai.

De tips in deze les kunnen helpen om werknemers ook binnen uw organisatie mobiel te houden.

## Casus

### FCB-Dienstverleners in Arbeidsvraagstukken

FCB Dienstverleners in Arbeidsmarkt-vraagstukken is in 2004 door sociale partners in het leven geroepen om de branches Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang te ondersteunen.

In de sector is een groot aantal oudere werknemers werkzaam. In de branches Welzijn, Maatschappelijke dienstverlening en Jeugdzorg is dit circa 35%. Dit aandeel stijgt met bijna 2% per jaar. Dit betekent dat het van belang is om de oudere werknemer in staat te stellen goed en gezond te kunnen blijven werken.

---

‘Het project levensfasebewust personeelsbeleid is een succesvol project geworden met leuke resultaten. Opvallend is dat de knelpunten verschillen per leeftijdsgroep en per branche, daar konden we met dit project mooi op inspelen.’

T. Hoeve, FCB DIENSTVERLENERS IN ARBEIDSMARKTVRAAGSTUKKEN  
(Sector dienstverlening)

## Activiteiten en resultaten

### Inventarisatie

FCB heeft een analyse gemaakt van de leeftijdsverdeling in de drie branches en de te verwachten ontwikkelingen. Daarnaast is een onderzoek gedaan binnen de branches naar de door organisaties concreet ervaren problematiek. Hiervoor is een digitale vragenlijst ontwikkeld die verspreid is onder de drie branches. Door de analyse is er inzicht ontstaan in de specifieke knelpunten op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid per branche. Op basis van dit inzicht werd een nieuw projectplan opgesteld om deze specifieke problematiek aan te pakken.

### Leernetwerk

Gelet op het aantal kleine organisaties in de branche heeft FCB zich specifiek gericht op de kleine organisaties. De ervaring leert dat personeelsbeleid binnen kleine organisaties toch een andere dynamiek kent dan personeelsbeleid binnen een grote organisatie. Er is vaak geen aparte P&O-er en er is veel minder mogelijk op het gebied van doorstroom, planning en roostering. In totaal zijn 5164 potentiële deelnemers aangeschreven om deel te nemen aan de bijeenkomsten. 87 daarvan hebben zich aangemeld. In de bijeenkomsten is informatie gegeven over het thema levensfasebewust beleid en hebben de deelnemers ervaringen uitgewisseld. In de bijeenkomsten is een begin gemaakt met een plan van aanpak op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid voor de eigen organisaties.

### Handboek

Er is een digitaal handboek geschreven en ingericht vanuit 4 invalshoeken; management/P&O, ondernemingsraad en medewerker. In het handboek is voor elke doelgroep het volgende opgenomen:

- Algemene informatie over leeftijdsbewust beleid.
- Meetinstrumenten om te bepalen waar de organisatie staat.
- Informatie om aan de slag te gaan.

Het materiaal is digitaal beschikbaar gesteld via de website. De doelgroep is geïnformeerd via de magazines en de digitale nieuwsbrief.

**Meer case-beschrijvingen?**  
[www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl)

## Herkenbare vragen?

*De volgende vragen hoor je vaak in de praktijk. Achterhaal de vragen waar úw organisatie mee zit en sluit hierop aan met uw activiteiten.*

### **Help je met opleiden niet alleen de concurrent vooruit?**

Veel organisaties zijn bang dat zij door te investeren in opleiding en ontwikkeling er vooral voor zorgen dat hun medewerkers makkelijker kunnen overstappen naar de concurrent. Soms zal dat inderdaad gebeuren. Maar wat is het alternatief? Niet ontwikkelen en veranderen kan vastroesten en verveling betekenen, en bovendien het risico dat de medewerker niet mee kan komen bij een noodzakelijke verandering.

### **Hebben ouderen nog wel zin om te leren?**

In veel bedrijven krijgen werknemers ouder dan 45 jaar niet meer een opleiding aangeboden. Het idee is dat werknemers het vak dan wel beheersen of dat opleiden vooral iets is voor jongeren. Ook denkt men vaak dat ouderen niet meer geïnteresseerd zijn in opleidingen. Deze veronderstellingen kloppen echter niet: veel ouderen willen graag blijven leren en dat is ook nodig want kennis veroudert steeds sneller.

### **Hoe zorg je ervoor dat veranderen niet eng is?**

Het is niet altijd makkelijk om verandering van baan bespreekbaar te maken. Voor zowel organisatie als werknemer is elke verandering een risico: je weet immers nooit hoe het afloopt. Ook kan een voorstel om te veranderen worden opgevat als aanval: "ik functioneer blijkbaar niet goed". Andersom kan een werknemer het lastig vinden om het onderwerp bespreekbaar te maken omdat het daarmee lijkt alsof hij het niet naar z'n zin heeft. Het is dus de uitdaging om veranderen zo te organiseren dat de kansen die het biedt voorop staan.

## Wat kunt u doen?

### Breng beschikbare en benodigde kennis en vaardigheden in kaart

Kennis en vaardigheden kunt u op verschillende manieren in kaart brengen.

- Maak gebruik van bestaande personeelsgegevens. Hier staat vaak al veel in over de samenstelling en kwaliteiten van uw personeel.
- Ook kunt u werknemers zélf veel van het werk laten doen. Bijvoorbeeld door ze tijdens een workshop een portfolio te laten maken dat ze als voorbereiding op ieder jaargesprek bijwerken.
- U kunt, bijvoorbeeld in een personeelsinformatie-systeem, bijhouden welke opleidingen, ervaring en vaardigheden iemand heeft. Bijhouden is minder arbeidsintensief dan eens in de zoveel jaar een nieuw overzicht maken.
- Spiegel de foto van de huidige stand van zaken aan ambities en doelstellingen en zorg dat u gericht opleidt en grip houdt op een gezonde doorstroom.
- Let op specialistische kennis en vaardigheden die alleen bij ervaren ouderen aanwezig zijn. Zorg voor overdracht van deze kennis voordat medewerkers uitstromen.

### Laat mensen kennismaken met ander werk

Probeer verschillende vormen van ontwikkelen uit.

- Ontwikkelen doe je niet alleen door te leren uit boeken of in cursussen. U kunt werknemers ook breder inzetbaar maken door ze kennis en ervaring op te laten doen op andere werkplekken. Vooral voor oudere medewerkers kan dit een geschikte vorm van leren zijn.
- Door werknemers kennis te laten maken met andere functies en werkplekken binnen het bedrijf, kunt u ze informeren over ander werk, ze kunnen kennis delen en u kunt hun interesse voor doorstroom wekken.
- Stages kunnen ook buiten het eigen bedrijf worden gelopen. Hiermee creëert u goodwill en is het, ook in tijden van krapte, makkelijker personeel uit te wisselen. Ook kan het handig zijn bij re-integratie.

### Praat over loopbaanmogelijkheden

U kunt zowel formeel als informeel praten met werknemers over de ideeën die ze hebben over hun loopbaan.

- Spreek met medewerkers niet alleen over hoe het de afgelopen periode ging maar kijk ook vooruit. Stel vragen als: “Wat doe je over vijf jaar?”, “Wat is daarvoor nodig en hoe kunnen we je daarbij helpen?”
- Bij sommige bedrijven is het al gebruikelijk dat je aangenomen wordt voor een vastgestelde periode. Dit kan zijn omdat het werk te zwaar is om lang te doen, óf omdat men roulatie en brede ervaring wil stimuleren. Met een loopbaangesprek bereidt u op tijd een carrièreswitch voor.

- Andere bedrijven hanteren de slogan 'Baanzekerheid heb je niet, werkzekerheid wel'. Hier worden mensen niet aangenomen voor een specifieke functie maar wordt vooraf vastgelegd dat men regelmatig van functie zal veranderen. Daarbij hoort een periodiek gesprek over loopbaanstappen en een bijbehorend ontwikkelplan.

## Toolbox

**Bij deze les selecteerden we uit de circa 440 projecten de volgende tools. U vindt ze op de USB-stick**


- Voorbeelden om mobiliteit te bevorderen
- Beleidsrichtlijn taakrotatie
- Zelftest 'ervaring'
- Workshop carrière
- Workshop loopbaan
- Voorbeeld jaargesprek
- Jaargesprek oudere werknemer
- Persoonlijk ontwikkelplan
- Van afdelingsfoto naar actiefilm

‘Doordat medewerkers een portfolio hebben samengesteld, zijn wij erachter gekomen wat medewerkers naast hun werk aan activiteiten doen. Zo is er bijvoorbeeld een medewerker lid van de gemeenteraad. Hierdoor is de medewerker door ons gestimuleerd om een leidinggevende rol op zich te nemen.’

Fred Borghouts, THISSEN INSTALLATIETECHNIEK B.V.  
(Sector Industrie)

## LES 4

### BELEID OP MAAT



‘Veel managers kijken niet verder vooruit dan één à twee jaar. Inderdaad, het presenteren van de uitkomsten van de sociale kaart waarin we verder dan één jaar keken, was voor hen behoorlijk schrikken.’

Hellen Berkhout, ALYSIS ZORGGROEP  
(Sector Dienstverlening)

## LES 4

### BELEID OP MAAT

Leeftijdsbewust personeelsbeleid, dat wil zeggen: iedereen - jong en oud - competent, gemotiveerd en gezond aan het werk houden, wordt op cao-, branche-, organisatie- en individueel niveau dé grote uitdaging. Meer oog voor verschillen tussen leeftijdsgroepen, levensfasen en generaties betekent meer aandacht voor de persoonlijke behoeften, wensen en verwachtingen van medewerkers. Dus meer 'maatwerk' in de afstemming tussen wat medewerkers kunnen en willen in hun leven en werk enerzijds, en wat nodig is voor een optimale bedrijfsvoering anderzijds. Een nieuwe verdeling van verantwoordelijkheden ligt in het verschiets: de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers voor ontwikkeling en loopbaan en de verantwoordelijkheid van organisaties om dit actief te faciliteren en ondersteunen. Dit vraagt om (personeels)beleid op maat.

## Casus

### De Alysis Zorggroep

Binnen de Alysis Zorggroep werken Ziekenhuis Rijnstate, Kliniek Velp, Ziekenhuis Zevenaar en Verpleeghuis Zevenaar samen. De Alysis Zorggroep biedt 29 verschillende specialismen en er werken bijna 6.000 medewerkers. Samen richten zij zich op de 400.000 inwoners in het verzorgingsgebied. Hiermee is de Alysis Zorggroep een van de grootste zorgaanbieders van Nederland en de grootste werkgever in de regio Arnhem.

#### Levensfasebewust personeelsbeleid gericht op balans

Het credo van de Alysis Zorggroep luidt: Alles draait om balans!!!

- Balans tussen goed werknemerschap en goed werkgeverschap, met een gedeelde verantwoordelijkheid.
- Balans tussen een hoge arbeidsproductiviteit en een hoge arbeidsmotivatie.
- Balans tussen lage arbeidskosten en hoge/grote opleiding- & innovatiegerichtheid.

Levensfasebewust personeelsbeleid levert positieve bijdragen aan deze verschillende balansen en betekent vooral een gedeelde verantwoordelijkheid tussen werkgever en werknemer.

‘Van Alysis als werkgever mag je verwachten dat die randvoorwaarden en faciliteiten biedt waarbinnen elke medewerker kan groeien binnen de mogelijkheden van zijn levensfase. Van de medewerker verwachten wij dat hij de regie over zijn eigen loopbaan in handen neemt, zodat hij gedurende zijn hele loopbaan van waarde blijft voor de organisatie.’

J. Veldboer, ALYSIS ZORGGROEP  
(Sector Zorg)

## Activiteiten en resultaten

### Projectplan 'Ervaren vitaal en inzetbaar'

Het projectplan is een onderdeel van een meerjarig investeringsprogramma in het vitaal en inzetbaar houden van werknemers, met de volgende fasen:

- Fase 'Belichten':  
Oriëntatie op het thema levensfasebewust personeelsbeleid  
Vorbereiding op fase: 'Richten'
- Fase 'Richten':  
Bewustwording, beeldvorming en dialoog  
Vaststellen centrale kaders - Implementatievoorstel
- Fase 'Inrichten':  
Vertalen van de centrale kaders naar de praktijk in de verschillende sectoren, centra en concernstaf
- Fase 'Verrichten':  
Uitvoering met nadruk op regie bij de medewerkers

Het projectplan betrof de invulling van de fase 'Richten', inclusief het opstellen van een implementatieplan voor de fase 'Inrichten'. De volgende vier resultaten zijn bereikt met dit project:

1. Communicatie draaiboek
2. Sociale kaart per sector / centrum
3. Kadernotie met visie, spelregels, speelruimte en budget
4. Implementatievoorstel per sector / centrum

### Uitgelicht: de 'sociale kaart'

Om de urgentie onder de leidinggevendenden te laten groeien is een 'sociale kaart' per bedrijfs onderdeel opgesteld. Hierin worden de volgende kengetallen benoemd:

- Leeftijdsopbouw en gemiddelde duur van het dienstverband (m/v)
- Verloopcijfers: kwantitatief en kwalitatief
- Verzuim- en WAO-cijfers
- Verwachte ontwikkelingen van de leeftijdsopbouw in de komende 5-10 jaar

De uitkomsten van de sociale kaart zijn met alle sector- en centrummanagers besproken. Naar aanleiding hiervan krijgt elke sector- en/of centrummanager een korte notitie met opvallende feiten in hun sociale kaart. Op basis daarvan is een centrale kadernotitie ontwikkeld, die centraal beleid voorstelt op het terrein van optimale inzetbaarheid voor medewerkers in alle levensfasen.

## Meer case-beschrijvingen?

[www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl)

## Herkenbare vragen?

De volgende vragen hoor je vaak in de praktijk. Achterhaal de vragen waar úw organisatie mee zit en sluit hierop aan met uw activiteiten.

### Hoe gaan we om met cao-afspraken en verworven rechten?

In een cao staan vaak afspraken dat 'iets' gedaan moet worden aan bijvoorbeeld ontwikkeling, loopbaan of personeelsbeleid, maar niet altijd 'wat'. Dit stimuleert niet tot concrete en gerichte acties. Ook het afbouwen van ontsiemaatregelen voor ouderen is een lastige kwestie. Hoe kan de eventuele pijn van het verlies van deze verworven rechten zo beperkt mogelijk blijven, wat is nodig ter compensatie? Hoe zorg je er voor dat collectieve afspraken, liefst zo snel mogelijk, duidelijk en concreet worden en voor alle partijen acceptabel en stimulerend zijn?

### Wie is verantwoordelijk voor het beleid?

In het verleden werd personeelsbeleid en alles wat daar bij komt kijken gezien als verantwoordelijkheid van de afdeling P&O. Nu legt men deze in veel organisaties bij de medewerker zelf, of wordt gezocht naar een gedeelde verantwoordelijkheid. Zowel medewerker, leidinggevende als P&O is dan aansprakelijk. Vaak hebben de verschillende partijen verschillende ideeën over de verantwoordelijkheden en is niet altijd duidelijk wie de regie heeft. Gevolg is dat iedereen op elkaar zit te wachten, of dat de verschillende initiatieven elkaar doorkruisen. Hoe doorbreken we samen deze patstelling? Hoe bespreken we de verschillende verantwoordelijkheden en maken we afspraken over wie wat oppakt?

### Hoe voorkom je versnippering?

Gezondheidsbeleid, diversiteitsbeleid, talentmanagement, loopbaanbeleid, goed werkgeverschap en dan nu leeftijdsbewust personeelsbeleid. Al deze vormen van beleid hebben een verschillende focus, maar er is ook veel overlap. Hoe komen we tot synergie tussen deze verschillende onderdelen, hoe komen we tot een consistent personeelsbeleid dat de verschillende aandachtspunten verenigt? En hoe maken we dat beleid eenvoudig en gebruiksvriendelijk, toepasbaar in de dagelijkse praktijk van medewerkers, leidinggevend en P&O-ers?

## Wat kunt u doen?

### Zorg voor stimulerende cao's

Een cao is bij uitstek het fundament om leeftijdsbewust beleid te stimuleren op ondernemingsniveau. Afspraken tussen werkgevers en werknemers die benadrukken dat duurzame inzetbaarheid een gezamenlijk belang is, worden dan de 'nieuwe' norm. Vooral als ook ingevuld wordt wat bedrijven minimaal moeten doen: collectieve afspraken over 'maatwerk'. Bijvoorbeeld door aan te geven dat functioneringsgesprekken, persoonlijke ontwikkelplannen, ontwikkelmogelijkheden en -budgetten, functie- of taakrotatie en loopbaanoriëntatie, tot de mogelijkheden horen voor iedereen – jong en oud. Concrete acties:

- Algemeen: (meer) concrete invulling geven aan leeftijdsbewust beleid en instrumenten in de cao, op het gebied van competenties, motivatie en gezondheid.
- Toekomstgericht actualiseren: wat hebben we al aan leeftijdsbewuste afspraken en waar moeten we samen 'richtinggevend' aanvullen?
- Extra aandacht voor: loopbaanplannen voor senioren, arbeidsrisico's en activering.
- Afspraken over de (door)ontwikkeling van ongeschoolden en werknemers met achterlopende kwalificaties en competenties, onder andere door het erkennen van EVC's (Erkenning Verworven Competenties).
- Introduceren van keuzemenu's uit arbeidsvoorwaarden.
- Afspraken over preventief gezondheidsbeleid.
- Afspraken over doorwerkmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden na de pensioenleeftijd.
- Cao-afspraken toetsen aan gelijke behandelingswetgeving en strijdige bepalingen in overeenstemming brengen met de wet.

---

**'Voorbeeldgedrag door leidinggevenden is zó belangrijk. Als zij geen gebruik maken van hulpmiddelen doet niemand het. Als leidinggevenden medewerkers direct aanspreken zie je dat dit gedrag snel wordt overgenomen.'**

Gianni van Hoften, SAB-PROFIEL B.V.  
(Sector metaal)

### In co-creatie: van denken naar doen

Samen aan de slag. Werk samen met directie, management, P&O, OR, bedrijfsarts en medewerkers het wenselijke leeftijdsbewust beleid uit. Concrete acties:

- Themabijeenkomsten over leeftijdsbewust beleid: wat is het, wat is het perspectief, hoe kunnen we het invullen en hoe doen andere organisaties dat?
- Impulsworkshops: van beleid en potentiële personele knelpunten naar oplossingsrichtingen, speerpunten bepalen en deze uitwerken in concrete actieplannen.
- Afspraken maken over blijvend gezamenlijk commitment voor uitvoering en voortgang van actieplannen, met continue aandacht voor organisatiebrede informatievoorziening en communicatie.
- Beginnen met wat je al hebt: starten met de aanwezige personeelsinstrumenten, die relatief eenvoudig en snel leeftijds- of levensfasebewust zijn te maken.
- Pilots organiseren en uitvoeren: kleinschalig beginnen en ervaring opdoen binnen bepaalde organisatieonderdelen.
- Vervolgens 'goede ervaringen' organisatiebreed uitdragen, uitrollen en integreren in het bestaande personeelsbeleid.

‘Aandacht voor leeftijdsbewust beleid is gegarandeerd, indien aspecten als verzuimbegeleiding, loopbaanontwikkeling en mobiliteit mee worden genomen in functioneringsgesprekken. Het moeten integrale onderdelen van bestaande instrumenten worden.’

F. Huisman, SAVANTIS  
(Sector Kenniscentrum)

## De leiding nemen

Management en leidinggevendens spelen een centrale rol bij het stimuleren en activeren van de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Kennis, inzicht en vaardigheden over het invullen en uitvoeren van leeftijdsbewust beleid zijn hierin essentieel. Concrete acties:

- Leeftijdsbewust beleid opnemen als vast onderdeel in management ontwikkelprogramma's.
- Maatwerk trainingen en coaching: gericht op het in gesprek gaan en blijven met medewerkers over hun competenties, motivatie en gezondheid. Vertrekpunt is het zoeken naar waar medewerkers goed in zijn en wat ze aantrekkelijk vinden om te doen voor uw organisatie.
- Personeelsplanning (instroom, doorstroom en uitstroom) als vast onderdeel van jaarplannen en -afspraken.
- P&O ondersteunt managers 'met raad en daad' en specifiek bij proactieve personeelsplanning en het bevorderen van duurzame inzetbaarheid in de praktijk.
- Management en leidinggevendens aansturen en ook beoordelen op duurzame inzetbaarheid en tevredenheid van hun medewerkers.
- Bij de werving van nieuwe managers selecteren op de competenties om het bovenstaande in de praktijk te brengen.

## Gedeelde verantwoordelijkheid werknemer/werkgever

Het doel van leeftijdsbewust beleid is optimale inzetbaarheid van medewerkers te bereiken door een balans tussen een optimaal bedrijfsresultaat en optimale ontplooiing van het individu, rekening houdend met medewerkers in alle levensfasen en van alle leeftijden. Om dat te bereiken is een voortdurende afstemming tussen organisatie en medewerkers noodzakelijk.

### Concrete acties:

- Inzetten scans en testen: gericht op persoonlijk inzicht in bijvoorbeeld competenties, werkplezier, inzetbaarheid, ambities en leerstijl.
- Organiseren van trainingen en workshops om medewerkers bewust te maken van hun eigen invulling van duurzame inzetbaarheid.
- Op afdelingsniveau resultaten van medewerkerstevredenheidsonderzoek vertalen naar concrete acties.
- Verzamelen behoeften, wensen en verwachtingen tijdens focusgroepen en interviews en deze meenemen in de beleidsontwikkeling.
- Duurzame inzetbaarheid bespreekbaar maken in jaar- en persoonlijke gesprekken: het gesprek aangaan over: werkplezier, tevredenheid, belastbaarheid, ontwikkeling, motivatie, ambities en gezondheid.

## Toolbox


Bij deze les selecteerden we uit de circa 440 projecten de volgende tools. U vindt ze op de USB-stick

- Beleidsplan gezondheid en inzetbaarheid
- Communiceren met de branche
- Cao en levensfasebewust beleid
- Presentatie Nederlandse Uitgevers Bond
- Presentatie Verbond van Verzekeraars
- Filmpjes leeftijdsbewust beleid

‘Je moet de afdelingschefs verantwoordelijk maken om met inzetbaarheid aan de slag te gaan. Het is hun taak om mensen breder inzetbaar te maken en een afwisselende taak te geven. Zij moeten hier de zin en noodzaak van gaan inzien.’

Dhr. Schiettekatte, T. BOER & ZONEN B.V.  
(Sector industrie)

MET DE BLIK OP MORGEN



‘In onze organisatie staat vakmanschap voorop. Willen werknemers hun vak goed kunnen blijven doen, dan moeten we aandacht besteden aan hun persoonlijke situatie, aan goede scholing, individueel maatwerk en vooral: aan plezier. Het is niet voor niets dat 80% van onze medewerkers na uitdiensttreding parttime wil blijven werken en dat ons ziekteverzuim zo laag is.’

Ewald Bouman, SHIN-ETSU PVC B.V.  
(Sector industrie)

## MET DE BLIK OP MORGEN

De aftrap is gegeven. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft met de Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid zes jaar lang voorzetten gegeven. Politiek, sociale partners, brancheorganisaties en bedrijven moeten nu verder het spel maken. Het uiteindelijke inkoppen gebeurt door leidinggevend en medewerkers. Want duurzaam inzetbaar zijn en het stimuleren van breed inzetbare werknemers is in de praktijk maatwerk.

Op de werkvloer moet het gebeuren. Dat vraagt van organisaties dat ze hun personeelsbeleid innoveren. Dit betekent:

- leeftijdsbewust beleid versmelten met de systematiek van functionerings- en beoordelingsgesprekken;
- leidinggevend belonen die daarmee werken;
- werknemers hun verantwoordelijkheid laten nemen door ze te stimuleren na te denken over ontwikkeling, loopbaan en pensioen;
- werknemers zelf de regie laten nemen over hun motivatie en arbeidsmarktwaarde.

Zoeken naar de juiste balans tussen ambities en mogelijkheden van organisatie en medewerkers. Dat is de uitdaging!

### Belang voor de toekomst

Leeftijdsbewust beleid heeft de toekomst, dat staat vast. Zorgen dat medewerkers zo lang mogelijk kunnen en willen werken is een thema dat alleen maar belangrijker zal worden wil de continuïteit van organisaties niet in gevaar komen.

Met leeftijdsbewust beleid kunt u anticiperen op de volgende trends:

- met minder mensen hetzelfde werk doen;
- levenslang ontwikkelen;
- langer doorwerken;
- grotere diversiteit in ambities en behoeften van uw werknemers;
- werkzekerheid in plaats van baanzekerheid;
- verdere flexibilisering van werk.

**Leeftijdsbewust beleid is dus niet alleen iets van vandaag maar zeker ook van morgen!**

## Succes verzekerd

De ervaring van meer dan vierhonderd bedrijven laat zien dat het kan: succesvol aan de slag met leeftijdsbewust beleid. Dit zijn de succesfactoren:

### Voorbeeldfunctie directie en het hoger management

Directie en het hoger management vervullen een voorbeeldfunctie in de organisatie. Het is belangrijk dat zij belang hechten aan de invoering van leeftijdsbewust beleid en er echt in geloven. Als zij dat belang niet overtuigend uitdragen wordt het realiseren van voornemens moeilijk.

### Zorg voor een bevlogen projectleider

Uit de ervaring blijkt dat de projectleider een belangrijke stempel drukt op het aan de slag gaan met leeftijdsbewust beleid. Iemand met passie voor wat hij doet, die anderen kan meenemen in een toekomstvisie, is goud waard.

### Gedeeld belang

Benadruk dat leeftijdsbewust beleid in het belang is van zowel organisatie als medewerker.

### Niet vrijblijvend

Starten met leeftijdsbewust beleid is niet vrijblijvend. Ook al doet u 'alleen' een onderzoekje naar de werkbeleving: mensen verwachten nu dat er wat mee gedaan wordt.

### Praat niet over medewerkers, maar met medewerkers

Maak gebruik van de ervaringen, kennis en ideeën van medewerkers en leidinggevendenden. Zij moeten het in de praktijk samen gaan doen. Laat ze meedenken en meedoen. Hierdoor creëert u draagvlak, betrokkenheid en daadkracht voor uw project.

### Voorkom stigmatisering

Oudere medewerkers vinden het meestal niet prettig om als aparte categorie behandeld te worden. Richt het aan de slag gaan met leeftijdsbewust beleid daarom op het gehele personeelsbestand, want wie nu jong is, is dat over dertig jaar niet meer.

### Maak gebruik van bestaand beleid

Leeftijdsbewust beleid betekent niet het opzetten van een geheel nieuw beleid. Sterker nog, in de meeste organisaties voldoet het bestaande beleid op de meeste punten uitstekend. Aanpassingen zijn alleen op bepaalde punten nodig. Vaak gaat het dan niet eens om echte vernieuwing, maar om een betere uitvoering. Uit onderzoek blijkt dat in de meeste organisaties lang niet alle mogelijkheden van bestaand beleid optimaal worden gebruikt.

### **Kies een vorm die bij de organisatie past**

Sluit aan bij de ontwikkelingsfase van de organisatie. Het is belangrijk om bij het vormgeven van leeftijdsbewust beleid aan te sluiten bij de ambities, ontwikkelingsfase, cultuur en de bestaande HR-agenda van de organisatie.

### **Van (te lang) denken naar doen**

Verzand niet in ellenlange beleidsplannen en discussies. Kijk in de praktijk naar de knelpunten en ga daarmee aan de slag. Draai de wereld eens om: van praktijk naar beleid.

### **Creativiteit loont**

Oplossingen die 'out of the box' komen, werken vaak stimulerend. Organisaties die op ludieke wijze het begrip leeftijdsbewust beleid bij de medewerkers op de kaart hebben gezet, hebben daar zichtbaar profijt van gehad.

### **Begin klein en overzichtelijk**

Als u ingrijpende veranderingen wilt aanbrengen, doe dat dan niet meteen groots, op alle afdelingen ineens. Beter is het om eerst een pilot te starten op één afdeling. Dit biedt meer mogelijkheden tot bijstellen: niet de hele organisatie krijgt te maken met de kinderziektes die nu eenmaal horen bij een nieuw project

### **Stel prioriteiten**

Kies één speerpunt of een beperkt aantal speerpunten om mee aan de slag te gaan. Wat is het meest urgent? Wat is misschien nu niet urgent, maar wel belangrijk voor de nabije toekomst? Wat is op korte termijn en relatief snel en eenvoudig te realiseren?

### **Maak een realistisch planning**

Het aan de slag gaan met leeftijdsbewust beleid kost meestal meer tijd (en dus geld) dan verwacht. Zo vergeet men vaak de tijd voor discussies, vergaderingen, de voorbereiding, het verkrijgen van draagvlak, de invoering en de evaluatie mee te nemen in de planning. Ook zijn er vaak meer betrokkenen dan men aanvankelijk verwacht.

### **Wees flexibel**

Onthoud dat de praktijk weerbarstiger is dan datgene wat vooraf op papier is gezet. Durf af te wijken van de planning om in te kunnen spelen op specifieke en actuele vragen.

### **Zet leeftijd niet centraal**

Kijk niet naar leeftijd. Deze succesfactor is paradoxaal: leeftijdsbewust beleid is succesvol als leeftijd niet centraal staat. Niet leeftijd, maar drie andere factoren zijn veel sterker van invloed op inzetbaarheid. Deze factoren zijn: de functieduur, het soort werk en de werk- en leefstijl. Een groot voordeel is dat deze drie factoren beïnvloedbaar zijn, in tegenstelling tot leeftijd.

Belangrijkste boodschap van de Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid:

- gebruik ervaringen van anderen
- ga aan de slag
- houd het simpel
- doe het samen

#### Laat u verder inspireren door de toolbox

Door de deelnemers aan de subsidieregeling zijn veel tools ontwikkeld. Een selectie van deze tools is opgenomen in een toolbox. De toolbox ondersteunt iedereen die met leeftijdsbewust beleid in de organisatie of branche aan de slag wil, op zowel inhoudelijk als procesmatig gebied. Dat kan de P&O-er zijn, de lijnmanager, de OR of bijvoorbeeld de oudere of juist de jongere werknemer.


U vindt de tools op de bijgeleverde USB-stick.

‘Momenteel is er een goede basis gelegd. Om te zorgen dat het thema leeftijdsbewustbeleid een jaarlijks terugkerend thema blijft op de agenda moet het bespreekbaar blijven binnen de hele organisatie. We gaan door met veranderen! Er ligt nog een actielijst die we stapsgewijs gaan uitvoeren.’

J. Mous, TERLET N.V.  
(Sector industrie)

TOOLBOX

LEEFTIJSBEWUST BELEID



‘In deze branche geldt: “niet lullen maar poetsen”. Maak dus geen prachtige presentatie en maak zo min mogelijk beleid op papier, maar onderneem zichtbaar actie!’

Rene van Valen, DE HAAN-PARTNERS VERHUIZINGEN B.V.  
(Sector dienstverlening)

## TOOLBOX LEEFTIJSBEWUST BELEID

Bij de lessen in dit boekje hoort een digitale toolbox. In deze toolbox Leeftijdsbewust Beleid vindt u instrumenten die u helpen bij de inrichting en uitvoering van leeftijdsbewust beleid. De instrumenten zijn ontwikkeld in het kader van de 'Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid' van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

TNO en Human Capital Group hebben de beste instrumenten voor u geselecteerd. De selectie is gemaakt op basis van bruikbaarheid en kwaliteit. De instrumenten bieden vooral praktische handvatten, die voor verschillende bedrijven goed bruikbaar kunnen zijn. Zo profiteert u van de ervaringen van anderen!

**Alle tools staan op de bijgeleverde USB-stick en zijn ook te vinden op [www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl).**

### **Hoe start u de USB stick op?**

Allereerst bestaat de mogelijkheid dat Windows u vraagt om de USB disk te scannen en indien nodig te repareren.

Dit scannen kunt u overslaan.

### **Vervolgens zijn er 2 manieren om de USB stick op te starten:**

1. Als de zogenaamde AutoStart-optie van uw PC aan staat, ziet u een popup met bovenin de tekst 'Open de Toolbox'. Druk vervolgens op Enter.
2. Ziet u geen popup of geen regel met de tekst 'Open de Toolbox', ga dan via uw Windows Verkenner naar uw USB drive en dubbelklik op het bestand 'toolbox.html'.

## Tools per les

### Les 1: Draagvlak en bewustwording

#### Werken in balans; managementtraining

- Doel: inzicht in de situatie
- Doelgroep: management
- Ontwikkeld en toegepast door: Revalidatiecentrum Rijndam

#### Presentatie Meten = Weten

- Doel: inzicht in de beginsituatie en eindsituatie
- Doelgroep: P&O en managers
- Ontwikkeld door: TNO
- Toegepast door: Verbond van Verzekeraars

#### Presentatie Bewustwording

- Doel: draagvlak creëren in de organisatie
- Doelgroep: P&O, directie, lijnmanagement
- Ontwikkeld en toegepast door: GGZ West Friesland (nu GGZ Noord-Holland Noord)

#### Van afdelingsfoto naar actiefilm

- Doel: inzicht situatie
- Doelgroep: management en op team/afdelingsniveau
- Ontwikkeld en toegepast door: Attent Wonen Welzijn Zorg

#### Inzicht krijgen in loopbaanfasen

- Doel: inzicht krijgen in loopbaanfasen
- Doelgroep: medewerkers
- Ontwikkeld door: FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvragestukken (ondersteuning voor de branches Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang)

#### Wat levert leeftijdsbewust beleid op

- Doel: Argumenten voor leeftijdsbewust beleid
- Doelgroep: management
- Ontwikkeld door: FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvragestukken (ondersteuning voor de branches Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang)

#### Communiceren met een krachtige nieuwsbrief

- Doel: communiceren over leeftijdsbewust beleid
- Doelgroep: medewerkers & afdeling communicatie
- Ontwikkeld en toegepast door: Katholieke stichting voor Basisonderwijs Silvolde De Plakkenberg

### **Zelfscan bewustwording levensfase gerichtheid**

- Doel: bewustwording medewerkers
- Doelgroep: medewerkers
- Ontwikkeld door: AVK Adviesgroep Voor Kantoor- en bedrijfsinnovatie bv
- Toegepast door: New Horizons Corporate Training BV

### **Workshop leeftijdsbewust beleid**

- Doel: bewustwording
- Doelgroep: medewerkers/teams
- Ontwikkeld en toegepast door: Albert Schweitzer ziekenhuis

## **Les 2: Gezondheid en arbeidsomstandigheden**

### **Casussen leeftijdsbewust beleid**

- Doel: bewustwording mogelijkheden leidinggevenden bij arbo en gezondheid
- Doelgroep: Leidinggevenden
- Ontwikkeld en toegepast door: Succes Schoonmaak

### **Vragenlijst leefstijl en gezondheid**

- Doel: inventarisatie leefstijl en gezondheid van medewerkers
- Doelgroep: medewerkers (te interpreteren door bedrijfsarts)
- Ontwikkeld door: PreAct BV
- Toegepast door: Robert Bosch Packaging Technology B.V.

### **Inzetbaarheid assessment**

- Doel: meten van inzetbaarheid van medewerkers
- Doelgroep: medewerkers
- Ontwikkeld en toegepast bij: Vereniging van Parketvloerenleggers

### **Werkplekonderzoek**

- Doel: werkplek gezond inrichten
- Doelgroep: medewerkers
- Ontwikkeld door: Gardien Bedrijfsfysiotherapie
- Toegepast bij: Boal

### **Werk-privé test**

- Doel: inzicht in werk-privé balans
- Doelgroep: werknemers
- Ontwikkeld door: Ro-Ad Adviesbureau Arbeid en Zorg
- Toegepast door: FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvoorstellen

## Les 3: Mobiliteit en Ontwikkeling

### Voorbeelden om mobiliteit te bevorderen

- Doel: bewustwording loopbaanmogelijkheden
- Doelgroep: medewerkers
- Ontwikkeld en toegepast door: stichting Roobol (basisonderwijs).

### Beleidsrichtlijn taakroulatie

- Doel: implementatie taakroulatie
- Doelgroep: P&O-ers
- Ontwikkeld en toegepast door: Stichting O&O fonds voor de markt van reïntegratie, arbodienstverlening en mobiliteit

### Zelftest 'ervaring'

- Doel: bewustwording kansen kennisdeling
- Doelgroep: ervaren medewerkers
- Ontwikkeld en toegepast door: Sociaal Fonds Recreatie

### Workshop carrière

- Doel: inzicht loopbaanmogelijkheden
- Doelgroep: medewerkers
- Ontwikkeld en toegepast door: Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers

### Workshop loopbaan

- Doel: eigen verantwoordelijkheid nemen loopbaan
- Doelgroep: medewerkers
- Ontwikkeld door: BoertienTraining
- Toegepast door: ING

### Jaargesprek oudere werknemer

- Doel: voorbereiden gesprek
- Doelgroep: oudere werknemer
- Ontwikkeld en toegepast door: Solvay

### Persoonlijk ontwikkelplan

- Doel: plan voor persoonlijke ontwikkeling opstellen
- Doelgroep: Leidinggevenden en medewerkers
- Ontwikkeld en toegepast door: WWZ-Hariënstaete-Valent

### Van afdelingsfoto naar actiefilm

- Doel: inzicht in ontwikkeling individu en ontwikkeling team/organisatie
- Doelgroep: management en op team/afdelingsniveau
- Ontwikkeld en toegepast door: Attent Wonen Welzijn Zorg

## Les 4: Beleid op maat

### **Beleidsplan gezondheid en inzetbaarheid**

- Doel: inspiratie opdoen om een beleidsplan te schrijven
- Doelgroep: P&O
- Ontwikkeld door: Accolade (woningcorporatie)

### **Communiceren met de branche**

- Doel: de branche informeren over leeftijdsbewust beleid
- Doelgroep: Branche- en bedrijfstakorganisaties
- Ontwikkeld en toegepast door: Vereniging van Parketvloerenleggersbedrijven

### **Cao en levensfasebewust beleid**

- Doel: inspiratie opdoen hoe u levensfasebewust beleid opneemt in de cao
- Doelgroep: Branche- en bedrijfstakorganisaties
- Toegepast door Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de Vlakglas (STOOV)

### **Presentatie Nederlands Uitgevers Verbond**

- Doel: inspiratie opdoen voor projecten in de branche
- Doelgroep: Branche- en bedrijfstakorganisaties

### **Filmpjes Nederlands Uitgevers Verbond:**

#### **hoor en zie hoe een aantal bedrijven leeftijdsbewust beleid vorm heeft gegeven**

- Doel: inspiratie opdoen voor projecten in de branche
- Doelgroep: Branche- en bedrijfstakorganisaties

### **Presentatie Verbond van Verzekeraars**

- Doel: inspiratie opdoen voor projecten in de branche
- Doelgroep: Branche- en bedrijfstakorganisaties

## Websites

Onderstaande websites bieden handige instrumenten om leeftijdsbewust beleid vorm te geven. Deze websites zijn ontwikkeld met ondersteuning van de subsidieregeling.

- Alle informatie in dit boekje en meer vindt u op de website [www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl)
- De website van FCB Dienstverleners in Arbeidsvraagstukken biedt informatie en instrumenten over Levensfasebewust Personeelsbeleid voor OR, werknemer, leidinggevende en werkgever/P&O.  
<http://www.fcbwjk.nl>
- De website van GOC (creatieve industrie) biedt veel achtergrondinformatie en handige tips en trucs over leeftijdsbewust beleid.  
<http://www.goc.nl>
- Het Verbond van Verzekeraars heeft een website ingericht om de verzekeringsbranche inzetbaar te houden. De website bevat veel informatie en instrumenten over inzetbaarheid. Ook te gebruiken door andere branches!  
<http://www.inzetverzekerd.nl>
- Het Sector Fonds Recreatie heeft een 7 stappenplan opgesteld voor Generatiemanagement. Doorloop de stappen en maak uw personeelsbeleid 'leeftijdsproof'!  
<http://www.sectorrecreatie.nl>
- Het Branchebureau en opleidingsfonds Ambulante Handel heeft op hun website informatie over leeftijdsbewust beleid. Vooral interessant zijn de praktische instrumenten die zij op hun website hebben geplaatst.  
<http://www.boah.nl>

## DEELNEMERS

---

De hiernaast genoemde bedrijven, organisaties, gemeenten, vakbonden, brancheverenigingen, werkgeversverenigingen en A+O fondsen hebben deelgenomen aan de Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid en succesvol projecten uitgevoerd. Hun ervaringen hebben de publicatie van deze uitgave mogelijk gemaakt.

**Waarvoor dank.**

Op [www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl) zijn de projectbeschrijvingen van deze organisaties te vinden.

## DEELNEMERS

A&O Fonds Grafmediabranche, A. Hak Industrie BV, Aann. Bedr. Hurkmans & Zn. BV Aannemersfederatie Nederland Bouw en Infra, AB Oost, ABVAKABO FNV, Acantus Groep, Accolade, Acedemisch Medisch Centrum, ActiZ, ADM Cocoa BV, ADP Nederland BV, AFAS - Personele Systemen BV, AFAS ERP - Software BV, AGF Detailhandel Nederland, Albert Schweitzer Ziekenhuis, Albron, Algemene Vereniging Schoolleiders, Algemene Woningbouw Vereniging, Alimak hek, ALUTECH Nederland BV, Alysis Zorggroep, Arbouw, Ariëns Vastgoed Onderhoud, Arte Natuursteenbewerking, Asito BV, Atlas College, Atlet BV, Attent Wonen Welzijn Zorg, AVR-Industrial Waste BV, AVR-West, Bakker Hillegom, Ballast Nedam Infra BV, Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers, Best. Cie Het Stedelijk Museum, Beter Horen BV, BGZ Wegvervoer, BOAL BV, Boom Regionale Uitgevers, Borstlap Masters in Fasteners Group BV, Bouwend Nederland (regio Oost), Bouwmaat Amsterdam BV, BTB-organisatie, BUKO Bouwplaatsinrichting BV, BUKO Bouwsystemen, Bureau Zuidema, CA-ICT, Capricorn City Security BV, Careaz (v/h Antoniusshove), Carglass, Carint, Cedris, Centraal Boekhuis, Centrale Branchevereniging Wonen, Centrale Vereniging Ambulante handel, Centrum Natuursteen, Chikuba, Circulus BV, Collins & Aikman Automotieve Trim BV, Componenta BV (De Globe), CONOD, Controlec Construction BV, Controlec Engineering BV, Cosco Container Lines (Netherlands) BV, Cumae BV, De Burgh Acht BV, De Eindhovense School, De Geestgronden, De Haan-Partners Verhuizingen BV, De Nederlandse Vereniging van ondernemingen op het gebied van Koudetechniek en Luchtbehandeling, De Pieter Raat Stichting, De Rollecate BV, De Unie, De Unie Zorg en Welzijn, De Wolf & Partners, De Zwart Lisse, DION Hardenberg BV, Directbouw BV, Driestar Educatief, Dusseldorp Infra, Sloop en Milieutechniek BV, Dusseldorp Lichtenvoorde BV, Dusseldorp Rioolservices BV, Eaton Electric, Egmond Plastic BV, Ekro BV, Elsevier BV, Ericsson Telecommunicatie BV, Ewals Cargo Care BV, Farwick Tuinaanleg BV, Favini Apeldoorn BV, FCB Dienstverlening in Arbeidsmarktvoorwaarden, FENEX, Nederlandse Organisatie voor Expeditie en Logistiek, Flora Holland, FNV Bouw, Gemeente Best, Gemeente Gorssel, GGZ-centrum West Friesland, Gispin International BV, Guido de BrFs, Hartman Schilder- en Totaalonderhoud, Hellebrekers Technieken, Hemmes & Langeland Installatietechniek, Henk Scholten BV, Henk Scholten Nijmegen BV, Hervormde Stichting Crabbehoff, Hibin, Hilhorst Tegels & Sanitair BV, HISWA Vereniging, Hollander Techniek BV, Huispitaal BV, IJsselgraaf Stichting voor openbaar primair onderwijs, IKEA, Imtech Industry, ING Postbank, Interakt Contour, Jacobs Advanced Manufacturing BV, Jacobs Nederland BV, Jetstone Productie BV, Kastanjehof, centrum voor revalidatie, Kath. Stichting voor Basisonderwijs Silvolde, Kenniscentrum Handel, Kinderopvang Baloe, Kollektieve Belangen voor de Groothandel in Levensmiddelen, Zoetwaren, Tabak en/of Tabaksproducten, Koninklijk Verbond van Nederlandse Baksteenfabrikanten, Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie, Koninklijke Vereniging FOSAG, Koninklijke Vereniging MKB-Nederland, Koninklijke Vereniging van Nederlandse Reders (KVRN), Koninklijke VNP, Korteweg Bouw BV, KOS Oost Gelre, Kwink Peuterspeelzalen BV, Lamb Weston/Meijer VOF, Loyalis, LTO Noord, Machinefabriek Bouman BV, Machinefabriek Gebr. Frencken BV, MADO Nederland, Mammoet Europe BV, Mammoet Nederland BV, MBI Beton BV, Media Logistics BV, Medisch Spectrum Twente, Mee Drenthe, Metaalunie Branchegroep NHI, MKB Adviseurs BV, Mourik Services BV, Movares Nederland BV, MPS Red Meat Slaughtering BV, Mutsaersstichting, N.V. AVR-AVIRA, NBBU Nederlandse Bond voor Bemiddelings- en Uitzendondernemingen, Nederlands Dagblad, Nederlandse Aardappel Organisatie, Nederlandse Vereniging van Leveranciers van Grootkeukenapparatuur, Nedmag Industries Mining & Manufacturing BV, NH Corporate Training BV, Nijhuis BV, Nijkamp BV, Novaka organisatie kantoorbranche, NVZ Vereniging van Ziekenhuizen, OBN, Ondernemersorganisatie Schoonmaak- en Bedrijfsdiensten, Onze Lieve Vrouwe Gasthuis, OO-fonds Geestelijke Gezondheidszorg, Open Universiteit Nederland, Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Vlagglasbranche, Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de markt van Reintegratie, Arbodienstverlening en Mobiliteit, Opleidingsfonds Vakopleiding Procesindustrie,

Optiwa BV, Organisatie voor Erkende Verhuizers (SAVAM), Parnassia psycho-medisch centrum, PharmaPack, PHJ Braakhuys Holding BV, Productschap Diervoeder, PSW, PURAC Glucochem BV, Radboud Universiteit Nijmegen, Reformatorisch Dagblad BV, Remmers Bouwbedrijf BV, Revalidatiecentrum Amsterdam, Rijndam Revalidatiecentrum Rotterdam, Robert Bosch Verpakkingsmachines BV, ROC A12, ROC Koning Willem I College, ROC Leiden, ROC Nijmegen, ROC West-Brabant, ROC Westerschelde, ROOBOL (Basisonderwijs), RPC Tedeco-Gizeh, RSG Hoekse Waard, SAB-Profiel BV, Savantis, SAVO, Schiphol Dienstverlening BV, Schipper/OAZ, Schoolbegeleiding Zaanstreek-Waterland, Securitas Beveiliging BV, Selektvracht BV, SF-BIKUDAK, Shin-Etsu PVC BV, Siemens Nederland BV, Signum, SIVOZ Maas & Waal, SKOB, SKS Kinderopvang, Schouten & Nelissen Recovery BV, Sociaal Fonds Particuliere Beveiliging, Sociaal Fonds Recreatie, Sociaal Fonds Taxi, Solvay Pharmaceuticals, SPCO West Brabant, Stedelijk Dalton Lyceum, Stg. Regionaal Opleidingen Centrum Rivier, Stichting ABAB, Stichting Alles voor groene arbeid, Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen, Stichting Audiovisueel Branche Centrum (ABC), Stichting Bedrijfstakbureau Boeken- en Tijdschriftuitgeverij, Stichting BOEG, Stichting Carmelcollege, Stichting de Oldeburgh, Stichting de Wielborgh, Stichting Fatima, Stichting Fonds Lereren en Ontwikkelen Wooncorporaties, Stichting Foor, Stichting FSOW, Stichting G.O.Z.L., Stichting Johan de Wittgymnasium, Stichting Land van Horne, Stichting Laurentius Ziekenhuis, Stichting Leger des Heils Welzijns -en Gezondheidszorg, Stichting Marienstaete, Stichting Medisch Laboratorium Noord, Stichting Mobiliteitsfonds HBO, Stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds MBO, Stichting Opleidingsfonds Levensmiddelenindustrie, Stichting Pensioenfondsen ABP, Stichting Philadelphia Zorg, Stichting Revalidatie Zuidoost Brabant, Stichting RK/PC Basisonderwijs Wehl en Nieuw Wehl, Stichting ROC Rijn IJssel College, Stichting SIGRA, Stichting Sint Jans Gasthuis, Stichting Sociaal Fonds Optiekbedrijven, Stichting Sociaal Fonds voor de Gemakvoedingindustrie, Stichting Annaklooster, Stichting Sint Bavo, Stichting STOAS, Stichting Vizier, Stichting Vugherstede, Stichting Welzijn Feijenoord, Stichting Wooncom, Stichting Woonzorgcentra IJsselgouw, Stichting Zeisterwoude Woon- en Zorgcentra, Stichting ZuidOostZorg, Stigas, Succes Schoonmaak, SutFene, SVGB, T' Lange Land Ziekenhuis, T. Boer & Zonene BV, Technische Unie BV, Terlet N.V., Theuma Metal Industries BV, Thieme Grafimedia Groep, Thissen Installatietechniek BV, Toorank Productions BV, Uitgeverij Boom BV, Universitair Medisch Centrum Utrecht, V.P.C.P.O. Oost-Gelderland, Buitensport Ondernemingen Nederland, Van der Beek/Es Metaalwerken, Van der Peijl Groep, Van Dorp Installaties BV, Van Voorden Gieterij BV, Van Wijnen Dordrecht BV, Vereniging van besturenorganisaties van Katholieke onderwijsinstellingen, VBW Centrale Vereniging Bloemendetailhandel, Veghel Recreatie BV, Verbond Sectorwerkgevers Overheid, Verbond van Verzekeraars, Verbrugge Assurantiën BV, Verenigde Amsterdamse Slagersorganisatie, Verenigde Maakindustrie Oost, Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland, Vereniging Leveranciers van Luchttechnische Apparaten, Vereniging Personeelscluster Oost-Nederland, Vereniging van Doorwerkgevers, Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners, Vereniging van Klussenbedrijven, Vereniging van Rijksgesubsidieerde Musea, Vereniging van Scheepsbenodigdhedenhandelaren, zeilmakers en scheepstuigers, Vereniging van Universiteiten, Vereniging van Verf- en Drukinktfabrikanten, Vereniging voor de bakkerij en zoetwarenindustrie, Viataal, ViaZorg, VIGEF, Vivre, VOBN, Vopak Agencies Rotterdam BV, VO-raad, VPCBO in de gemeente Scheemda, Vereniging van Parketvloerenleggersbedrijven, VSM Geneesmiddelen BV, Werkgeversvereniging adviesorganisaties voor Onderwijs en Jeugd, Wegener Grafische Groep BV, Wellman Recycling, Werkgeversorganisatie in de Sport, Werkgeversvereniging PBO, Werkgeversvereniging WENb, Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn Oost-Nederland, Westland Energie Beheer BV, Westland Energie Infrastructuur BV, Westland Energie Services BV, Wijndaelercentrum, Willem van Oranje College, Wissenraet Van Spaendonck, WML, Woon- en Zorgcentrum De Kievitsbloem, Xerox Manufacturing (Nederland) BV, Zestor arbeidsmarkt- en opleidingsfonds HBO, Zorgaanbod, Zorgcentrum Schoonoord

## Colofon

Een uitgave van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

### **Uitgevoerd door:**

TNO Kwaliteit van Leven

Polarisavenue 151

Postbus 718

2130 AS Hoofddorp

[www.tno.nl/arbeid](http://www.tno.nl/arbeid)

T 023 554 93 93

F 023 554 93 94

Human Capital Group

Herculesplein 80

Postbus 85030

3508 AA Utrecht

[www.hucag.nl](http://www.hucag.nl)

T 030 219 38 00

F 030 219 39 66

**Een schatkist vol ervaring:** Resultaten van de Tijdelijke subsidiereregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid 2004-2010

juni 2010

**Auteurs:** Francel Vos (TNO), Cees van der Giesen, Jan Stok (HuCaG),

**Met medewerking van:** Joyce van der Wolk, Laura Keijzer, George Dekker, Karin Overdijk (TNO) Sjiera de Vries (Sjiera de Vries HR Advies), Hans van der Heijden, Renée Roodenburg, Roy Hillers, Joyce van der Smitte en Bea Versteeg (SZW).

**Ontwerp en opmaak:** Jennifer Keek (Coek Design, Zaandam)

**Drukwerk:** Koninklijke de Swart (Den Haag)

**Foto voorzijde:** Cees Ham (Arbeidsinspectie)

ISBN: 978-90-5986-346-0

Aan de tekst van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Ministerie van SZW.



Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid



**Human Capital Group**  
Consultancy & Professionals