
Inhoudsopgave Bijlagen

1. Inventarisatie van organisaties die actief bezig zijn met levensfasebewust personeelsbeleid	2
2. Lijst van Geraadpleegde Documenten	35
3. Interviewlijst	37
4. Interviewleidraad	38
5. Persoonlijke Reflectie	39

Bijlage 1: Voorbeelden Levensfasebewust Personeelsbeleid

Voorbeelden Levensfasebewust Personeelsbeleid: Onderwijs (34)

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
1. De Goudse Waarden Gouda	Onderwijs (VO)	300	?	Coaching van jongere docenten door ouderen	Ja, evaluatie nestorproject	Ja, senior-power beste 3 van 2006	voorzitter college van bestuur	Onderdeel nestor project (coaching)	Senior-power, (2006) Nestor project
2. Nuovo Utrecht	Onderwijs (VO)	600	?	Cursussen / scholing voor bredere inzetbaarheid	Nee, niet bekend	Ja, senior-power goed voorbeeld	?		Senior-power, (2006)
3. 'Groot Regionaal Opleidingscentrum'	Onderwijs	1230	42% ouder dan 50	Weinig specifieke maatregelen voor ouderen.	Ja, Wetenschap-pelijk onderzoek (zie bron)	?	College van Bestuur, Schooldirecteuren en hoofden afd. onderwijs		Leisink et al, 2003
4. Stichting Werkring Noord-Holland	Onderwijs	50 scholen VO	?	Samen integraal pers. Beleid: mobiliteitbureau, loopbaanbegeleiding, opleiding.	Nee, niet bekend	?		Op eigen initiatief	Osse, (1999), website werkring
5. Regionaal Opleidingscentrum Amerlanden	Onderwijs	650 leraren	?	1 persoons Mobiliteitsbureau: loopbaanbegeleiding, verlof / detachering met terugkeergarantie	Nee, niet bekend	?	Oprichter van mobiliteits-bureau		Osse, (1999)

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
6. Johan de Wit College	Onderwijs	390	58% = 45+ (2003)	Extra verlof, meerdere soorten functioneringsgesprekken, klassenassistenten, mentorfuncties, ouderenfuncties, opleiding.	Nee, niet bekend	Best Practice Conferentie Haaglanden	projectgroep		Conferentie Haag (2003)
7. VMBO-college Boxtel	Onderwijs	125	55% = 45+	Functioneringsge-sprekken, POP, PUP, (persoonlijk uitredingsplan voor iedereen die 56 is of ouder)	Ja, regioplan beleidsonder-zoek	Ja, regioplan goed voorbeeld	Houding directie is cruciaal		Regioplan (2005)
8. Anonieme basisschool	Onderwijs	29	93% = 50+	Inspraak van medewerkers op schoolbeleid.	Ja, regioplan beleidsonder-zoek	Ja, regioplan goed voorbeeld	Directeuren en alle docenten		Regioplan (2005)
9. Anonieme basisschool	Onderwijs	26	80% ouder dan 45 jaar	Inspraak, stagiaires als ondersteuning, actief verzuimbeleid, functieaanpassing, maatwerk.	Ja, regioplan beleidsonder-zoek	Ja, regioplan goed voorbeeld	Directeur en haar open houding is cruciaal	Informeel beleid, mensgerichte en open stijl van leiding-geven	Regioplan (2005)
10. Boven-schools-management gemeente Lochem en Gorssel	Management van scholen	180	'Groot deel' = 45+	Bewustwording, Voorlichting / training LBP, Loopbaanbegeleiding.	Nee, niet bekend	?	Projectgroep, externe adviseurs		TNO

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
11. Hogeschool INHOLLAND	Onderwijs	2773	32%= 50+	Mentorfuncties, functioneringsgesprekken / POP, scholing.	Interne enquête en interviews	?	P&O		TNO
12. IJsselgraaf Stichting voor openbaar primair onderwijs	Onderwijs	350	30%= 50+	Inventarisatie, bewustwording	Nee, niet bekend	?	Projectgroep, P&O, management, medewerkers, externe adviseur		TNO
13. Kath. Stichting voor Basisonderwijs Silvolde	Onderwijs (basisschool De Plakkenberg als pilot)	34	50%= 45+	Inventarisatie, bewustwording / voorlichting, dialoog POP, opleiding PAGO.	Interne enquête onder medewerkers	?	Projectgroep voor integraal personeelsbeleid, directeur, externe adviseurs, medewerkers, medezeggenschapsraad	Beleidsnotitie beschikbaar	TNO
14. KOS Oost Gelre	Onderwijs	50-249		Inventarisatie, Bewustwording / voorlichting, training LBP, functioneringsgesprekken, mobiliteit.	Nee, niet bekend	?	Projectgroep, managers, directeuren, externe adviseur		TNO
15. ROC Leiden (MBO)	Onderwijs	800	75% = 45+	Inventarisatie, bewustwording, PAGO, aanpassing functies.	Nee, niet bekend	?	Management team, externe adviseur		TNO

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
16. Scholengroep Gelderveste	Onderwijs (basis)	250-999	?	Workshops, bewustwording, functionerings-gesprekken, communicatie	Nee, niet bekend	?	Externe adviseur, P&O		TNO
17. SKOB Stichting Katholiek Onderwijs Bergh.	Onderwijs (basis)	120	?	Inventarisatie, bewustwording, voorlichting, training management, POP	Intern tevredenheids-onderzoek.	?	Projectgroep		TNO
18. Stichting RK/PC Basis-onderwijs Wehl en Nieuw Wehl	onderwijs	48	?	Voorlichting, bewustwording (cabaretgroep), functionerings-gesprekken, maatwerk, POP, arbeidsvoorwaarden	Nee, niet bekend	?	projectgroep		TNO
19. Stichting STOAS (HBO)	Onderwijs	50-249	47% = 45+	Voorlichting, bewustwording, opleiding, functieaanpassing, meten van belasting, POP	Nee, niet bekend	?			TNO
20. SVGB (kennis en opleidingscentrum)	Onderwijs	73	35% = 50+	Inventarisatie (scans), bewustwording, voorlichting, beeldvorming	Enquête onder mede-werkers en aanbeveelingen door Loyalis	?	Externe adviseurs		TNO
21. Vereniging Personeels-cluster Oost-Nederland	Ondersteuning basisonderwijs	50-249	?	Voorlichting, bewustwording, dialoog, POP-applicatie (is te koop)	Nee, niet bekend	?		De vereniging adviseert LBP aan 117 scholen	TNO

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
22. Arcus College Unit Administratie en Handel (MBO)	Onderwijs	50-249	76,6% = 45+	Inventarisatie, bewustwording, voorlichting, mobiliteit	Nee, niet bekend	?	Management, P&O, externe adviseur		TNO
23. Best. Cie Het Stedelijk Lyceum	Onderwijs (voortgezet)	250-999	67% = 45+	Inventarisatie, voorlichting, bewustwording, fittest	Nee, niet bekend	?			TNO
24. Open Universiteit Nederland	Onderwijs	250 – 999	Meer dan 50% = 50+ (verwacht 2008)	Bewustwording, POP, kennismangement, EVC, mobiliteit., Service Advies Centra	Ja, intern onderzoek	?	P&O, management, OR, werknemers, externe deskundigen.	Samenwerking met andere onderwijsinstellingen	TNO
25. ROC A12	Onderwijs	250 – 999	?	Inventarisatie, bewustwording, voorlichting, training leidinggeevenden, generatiemanagementspel	Nee, niet bekend	?	P&O, klankbordgroep van medewerkers,	Extra info beschikbaar	TNO
26. ROC Koning Willem I College	Onderwijs	1000+	?	Inventarisatie, beeldvorming, voorlichting, dialoog, workshops	Nee, niet bekend	?	P&O, management, medewerkers, lezing prof Thijssen	Samenwerking binnen MBO-sector	TNO
27. ROC Westerschelde	Onderwijs	300	40% = 50+ (2002)	Inventarisatie, voorlichting, bewustwording, training management, beeldvorming, scholing, werving, gemengde teams	Nee, niet bekend	?	P&O, lezing prof. Thijssen	Regionale samenwerking g. Projectplan beschikbaar	TNO

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
28. SPCO West Brabant	Onderwijs (basis)	50 – 249	?	Inventarisatie (leertijdspegel), POP, training management, scholing, aanpassing taken, beloningsdifferentiatie	Nee, niet bekend	?	projectgroep, directeur, medezeggenschapsraad		TNO
29. Regionaal Opleidingen Centrum Rivier	Onderwijs	50 – 249	27,8% = 55+	Inventarisatie, bewustwording, functionerings-gesprekken, loopbaanorientatie, kennismanagement, mobiliteit	Nee, niet bekend	?	Projectgroep, P&O, management, medewerkers		TNO
30. ROC Rijn IJssel College	Onderwijs	1000+	?	Inventarisatie, dialoog, mentorfunctie, loopbaanbegeleiding, beeldvorming	Nee, niet bekend	?	P&O, management		TNO
31. ROC Zeeland	Onderwijs (MBO)	800		Inventarisatie (WAI), bewustwording, mobiliteit, POP, functieaanpassing, competentie management	Nee, niet bekend	?	Projectgroep, P&O, management, externe adviseur, arbo-arts teams	Men werkt met resultaat-gerichte teams	TNO
32. Stedelijk Dalton Lyceum	Onderwijs	50 – 249	?	Gezondheid (PAGO), beeldvorming	Nee, niet bekend	?	o.a rector		TNO

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
33. Besturenraad (organisatie voor christelijk onderwijs, Voorburg)	Onderwijs (VO)	10 – 100		Regionaal mobiliteitscentra, loopbaangesprekken	Nee, niet bekend	?			40+werk, Osse
34. Universiteit Twente	Onderwijs	2700	25% = 50+	uitdaging & ontwikkeling, werkdruk, werktijden, werken in deeltijd en leidinggeven	Nee, niet bekend	Elektr. enquête	wergroep	Beleidsnotitie beschikbaar	Website universiteit Twente

Voorbeelden levensfasebewust Personeelsbeleid: (Lokaal) Bestuur (17)

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
1. Gemeente Vlissingen	Beleidsvoering	350	?	Bewustwording, training van 45-plussers	Nee, niet bekend	Ja, senior-power goed voorbeeld	Project-groep, P&O		Senior-power, (2006)
2. Gemeente Ede	Beleidsvoering	1000	14 % = 55+	Mobiliteit, POP, functies voor ouderen, onderzoek naar interesse en belasting	Nee, niet bekend	Ja, senior-power goed voorbeeld	Project-groep		Senior-power (2003)
3. Gemeente Rotterdam	Lokale beleidsvoering	100+		Loopbaancentrum, functioneringsgesprekken, mobiliteit, scholing / training,	Nee, niet bekend	?			40+werk
4. Gemeente Best	Lokale beleidsvoering	229	45% = 45+	Inventarisatie, bewustwording, workshops, Mobiliteitsplatform met 6 andere gemeenten.	Nee, niet bekend	?	Werkgroep, P&O, gemeentesecretaris, OR, externe adviseur.	Veel info beschikbaar	TNO, VNG
5. Mobiliteitsbureau KAN gemeenten (regio Arnhem-Nijmegen)	Lokale beleidsvoering	?	?	Mobiliteitsbureau: gesprek en eventueel cursus loopbaanoriëntatie, vooral tijdelijke functies	Nee, niet bekend	Nee. Geen geld voor opleidingen. Vooral tijdelijke mobiliteit omdat baas tegenwerkt.	Lijnmanagers.	Op eigen initiatief	Osse (1999)

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
6. Rentree 55 Gemeentelijk uitzend-bureau voor ouderen (Venray)	Uitzendbureau voor (tijdelijk) werk ouderen		33% ouder dan 50	Bemiddeling	Nee, niet bekend	?	Gemeente Venray	Weinig andere gemeenten hadden interesse	O+A Gemeenten (aeno.nl)
7. Gemeente Den Haag: Facilitaire Dienst	Lokale beleidsvoering	?	Bijna 50% ouder dan 50 (2003)	Fittest, adviesgesprek, WAI.	Nee, niet bekend	?			A+O gemeenten
8. Gemeente Den Haag: Groenbedrijf	Fysiek werk		Gemiddelde leeftijd 46	Mobiliteit, opleidingen, model personeelsplanning	Model personeelsplanning ontwikkeld ism Universiteit Tilburg	?	Management		A+O fonds gemeenten
9. Gemeente Den Haag: Dienst Stedelijke ontwikkeling	Beleidsvoering op gebied van 'wonen werken en leven'	900		(plannen voor:) Bewustwording, POP, opleiding, mentorfuncties, deeltijdwerk, projecten.	Interne enquête onder 50-plussers voor inventarisatie	Best Practice Conferentie Haaglanden	P&O	In 2003 was plan nog niet geïmplementeerd (maar toch best practice?!)	Conferentie Haag (2003)
10. Gemeente Assen: Dienst Ontwikkeling	Beleidsvoering ruimtelijke inrichting	117	40% van 45 jaar of ouder (2003)	POP, aanpassing taken (coach), mobiliteit, opleiding.	Ja, was pilot project van A+O fonds.	?	P&O	Hoog opleidingsniveau: 75% HBO of hoger	A+O fonds gemeenten (aeno.nl)

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
11. Gemeente Assen: Afdeling Afvalbeheer	Afvalbeheer ***	39	30% van 45 jaar of ouder (2003)	POP; aanpassing taken, mobiliteit, opleiding.	Ja, was pilot project van A+O fonds.	?	P&O	Laag opleidingsniveau	A+O fonds gemeenten (aeno.nl)
12. Gemeente Groningen, dienst openbare werken	Bestrating, groenvoorziening en verkeersborden plaatsen	70	Gem. stratenm: 50 Gem rest: 43	Zelfsturende teams, van stratenmakers, groenmannen en verkeersborden plaatsers, deeltijdfuncties, functioneringsgesprekken.	Nee, niet bekend	?			40+werk, Osse
13. Milieudienst Groningen	Reiniging / Milieu Fysieke arbeid ***	362	?	Mobiliteit, scholing / training, aanpassingen van functies / ouderfuncties	Nee, niet bekend	Ja, senior-power prijs 2003		meetbare effecten op ziekte-verzuim en WAO	Senior-power (2003), Osse (1999), A+O Gemeenten
14. Stadsdeel A'dam Oud Zuid: afdeling Stadsdeel-werken	Reiniging / Milieu Fysieke arbeid ***	700	?	Bewustwording mobiliteit, taakroulatie, aanpassing / verlichting taken ouderen.	Nee, niet bekend	Ja, senior-power goed voorbeeld			Senior-power (2003), A+O Gemeenten.
15. Politie Noord Oost Gelderland	Veiligheid			Gedwongen mobiliteit	Nee, niet bekend	?	P&O	Stoplicht-model.	A+O fonds gemeenten

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
16. Politie Haaglanden	Veiligheid	5102	?	Bewustwording, Mobiliteit, functies voor ouderen, POP, ontheffing nachtdiensten, flexibel verlof, actiegroep 45+,	Nee, niet bekend	Ja, senior-power goed voorbeeld, Best Practice Conferentie Haag-landen, Labor best practice 2001	Actiegroep 45+, P&O, OR	Aange- paste opleiding voor ouderen (STAP), pilot functierou-latie	Senior-power (2003), Osse, (1999), Conferentie Haag (2003)
17. Rijksoverheid	Nationale beleidsvoering	110.000		Voorlichting, bewustwording, Flexibele pensionering, pas-regeling, demotie zonder behoud salaris, deeltijdfuncties.	Intern onderzoek naar productiviteit en ouderdom	?			40+werk

Voorbeelden Levensfasebewust Personeelsbeleid Zorg (26)

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
1. Atrium Medisch Centrum Heerlen	Ziekenhuiszorg	3600	?	Bewustwording, gezondheidsfesten	Nee, niet bekend	Ja, senior-power goed voorbeeld	?		Senior-power, (2006)
2. Stichting voor Regionale Zorgverlening (SVRZ) in Middelburg	Verpleging en ouderenzorg	2000	?	Loopbaangesprekken, flexibele werktijden voor jonge ouders	Nee, niet bekend	Ja, senior-power goed voorbeeld	P&O		Senior-power, (2003, 2006)
3. Laurens, wonen, diensten, zorg	Verzorgings- en verpleeghuizen, thuiszorg	540	?	Inventarisatie, voorlichting, beeldvorming en wensen ouderen	Intern onderzoek	Ja, senior-power goed voorbeeld.	Management		Senior-power, TNO
4. Academisch Ziekenhuis Maastricht	Zorg	4.661	?	Jaargesprek, loopbaanadviescentrum / mobiliteit, belemmeringen voor ouderen in kaart brengen, werkgroepen	Nee, niet bekend	Ja, senior-power goed voorbeeld (2003)	OR, werkgroep-en per afdeling.		Senior-power (2003), A+O gemeenten
5. SSK Venray	Kinderopvang (0 – 13 jaar)	?	?	POP, scholing en (interne) mobiliteit	Nee, niet bekend	?	Directie in overleg met mede-werkers	Gedwongen mobiliteit (zeker in begin) van belang voor omschakeling	Osse, (1999)

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
6. Vlietland Ziekenhuis, Schiedam	Zorg	1900		Functionaangepassing, flexibele werkroosters, training lijnmanagers, Jong-oud samenwerking, detachering / projecten	Nee, niet bekend	?	P&O		Conferentie Rotterdam
7. Academisch Ziekenhuis Utrecht	Zorg	?	?	Flexibele werktijden voor (jonge) ouders	Nee, niet bekend	?			A+O fonds gemeenten
8. 't Lange Land Ziekenhuis	Zorg	789		Specifieke taken ouderen, jaarlijkse inventarisatie personeelsbestand, functioneringsgesprekken, POP, opleiding / scholing, duobanen, onbetaald verlof, flexibele pensionering, ergonomische aanpassingen.	Nee, niet bekend	Best Practice Conferentie Haaglanden			Conferentie Haag (2003), 40+werk
9. Verpleeghuis zorg Dorestad	(Psychiatrische) Zorg	196		Bewustwording, Scholing, mobiliteitscentrum, functioneringsgesprekken / POP, functieaanpassingen, flexibele pensionering, geen nachtdiensten voor ouderen.	Nee, niet bekend	Best Practice Conferentie Haaglanden			Conferentie Haag (2003)

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
10. Alysis Zorggroep	Zorg	1000+	28,5 % = 45+	Bewustwordingswork-shops, voorlichting, quickscan / inventarisatie, jaargesprekken	Nee, niet bekend	?	Project-groep, P&O, management	Beleids-notitie beschikbaar	TNO
11. Pamassia, psycho-medisch centrum	Zorg	1000+	42% = 45-60	Inventarisatie, voorlichting, bewustwording, POP, intern mobiliteitscentrum	Nee, niet bekend	?	Projectgroep, P&O, loopbaanadviseur, beleidsmedewerker, P&O, communicatie adviseur, extern adviseur.		TNO
12. Stichting Dichterbij	Zorg (gehandicapten)	1000+	?	Bewustwording, voorlichting, Inventarisatie (quickscan)	Interne medewerkers onderzoeken	?	P&O		TNO
13. Stichting G.O.Z.L	Zorg	4500	61% = 40+	Inventarisatie, bewustwording, voorlichting, loopbaan centrum, mobiliteit	Nee, niet bekend	?	Project-groep		TNO
14. Stichting Philadelphi Zorg	Zorg (gehandicapten)	7000	33% = 45+	Inventarisatie (leeftijdspiegel), voorlichting. Bewustwording	Interne medewerkers onderzoek	?	P&O		TNO

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
15. Stichting Woonzorgcentra Iselegouw	Zorg	50-249	53% = 45+	Voorlichting, bewustwording, workshops, instroom/doorstroom	Onderzoek onder medewerkers door studenten	?	P&O, management, medewerkers, externe adviseur, studenten	Onderdeel groter moderniserings-project	TNO
16. Carint	Wonen Welzijn Zorg	1000+	?	Inventarisatie, voorlichting, bewustwording, workshops,	Nee, niet bekend	?	Management, OR, P&O		TNO
17. Stichting Sint Jans Gasthuis	Zorg	250 – 999	?	Voorlichting, bewustwording, functioneringsgesprekken, gezondheid,	Nee, niet bekend	?	Management, arbo-unie, externe adviseur		TNO
18. Stichting Zeisterwoude Woon- en Zorgcentra	Zorg	250 – 999	?	Inventarisatie, voorlichting, bewustwording, dialoog onder leidinggevenden, functioneringsgesprekken, mobiliteit, scholing.	Nee, niet bekend	?	o.a. management	Concept beleidsplan is op te vragen	TNO
19. SKS kinderopvang	Zorg	50 – 249	?	Competentiemanagement	Nee, niet bekend	?	?		TNO
20. Vivre	Zorg	1000+	?	Inventarisatie (enquête), functioneringsgesprekken, loopbaanbegeleiding, training leidinggevenden, taakrotatie / mobiliteit, werving en selectie, arbo, functieaanpassing	Nee, niet bekend	?	OR, P&O, management		TNO

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
21. Wijndaeler-centrum	Zorg	50 – 249	45% = 45+	Inventarisatie, voorlichting, bewustwording, mobiliteit	Nee, niet bekend	?	P&O, management, bedrijfsaarts,		TNO
22. Woon- en Zorgcentrum De Kievitsbloem	Zorg	50 – 249	42% = 45+	Training leidinggevend, 'ergocoaches'	Nee, niet bekend	?	?		TNO
23. Astrologie- en Wellness- praktijk EOS (Wijk bij Duurstede)	Zorg	100+		Voorlichting, scholing, deeltijdfuncties	Nee, niet bekend	?			40+werk
24. H. Swellen-grebel Zorgcentrum voor Ouderen (Utrecht)	Zorg	100+		Loopbaangesprekken, demotie met behoud salaris	Nee, niet bekend	?			40+werk
25. Regina Pacis (Arnhem)	Zorg	100+		Loopbaangesprekken, mobiliteit, deeltijdfuncties, ergonomische aanpassingen,	Nee, niet bekend	Intern onderzoek naar ouder worden en productiviteit			40+werk
26. Chikuba	Intermediair in kinderopvang	10- 49	?	Bewustwording, voorlichting, POP, EVC, taakverbreding	Nee, niet bekend	?			TNO

Voorbeelden Levensfasebewust Personeelsbeleid: Overig Niet Fysiek (27)

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
1. Lelie Hollander B.V.	Arbeidskundig en medisch advies	130	Ruim 33% is 45 of ouder	Waarderen ouderen, voorbeeldfunctie	Nee, niet bekend	Ja, senior-power goed voorbeeld	?		Senior-power, (2006)
2. ADP Nederland B.V.	Bedrijfs-administratie	500	?	Nestorfuncties (aangepast aan capaciteiten ouderen)	Nee, niet bekend	Ja, senior-power goed voorbeeld	P&O, werkgroep 50 +		Senior-power, (2006), TNO
3. IBM	ICT	4500	?	Job Development Centre (JDC): loopbaanbegeleiding, mobiliteit, transparant vacaturesysteem, scholing.	Intern naar functioneren Job Development Centre.	?		Op eigen initiatief naar JDC. Kan buiten de directe baas om	Osse, (1999)
4. Rabobank	Financiële dienstverlening			Talentmanagement 50+, bewustwording, POP	Nee, niet bekend	?			O+A Gemeenten
6. Controlec Engineering B.V.	Ingenieurs- advies- en constructie-bureaus	250-999	Gem: 46	Bewustwording, voorlichting, inventarisatie, mobiliteit, scholing/training	Nee, niet bekend	?	Projectgroep, P&O, management, medewerkers, externe adviseurs		TNO
7. Cumea B.V.	Ingenieurs- en adviesbureau voor bouw en industrie	150	20% = 55+	Voorlichting, inventarisatie, maatwerk, Functionerings-gesprekken	Nee, niet bekend	?	Projectgroep		TNO
8. DION Hardenberg B.V.	Dienstverlening techniek en P&O	80	'relatief veel'	Functioneringsge-sprekken, workshops, dialoog.	Nee, niet bekend	?	Projectgroep, P&O	In combinatie met reorganisatie	TNO

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
9. Savantis	kenniscentrum beroepsouder-wijs bedrijfsleven	50-250	50% = 45+	Voorlichting, bewustwording, beeldvorming, PAGO, training leidinggevenden, arbeidsvoorwaarden.	Nee, niet bekend	?	Projectgroep, P&O, management, arbodienst		TNO
10. Stichting ABAB	Accountancy- en advieskantoor	250 - 999	?	Voorlichting, bewustwording, beeldvorming, belastbaarheidstest, loopbaanscan	Nee, niet bekend	?	P&O		TNO
11. Wissenraet Van Spaendonck	management en secretariaatsvoering voor vereniging/ stichting/ branches	90	?	Bewustwording, voorlichting, POP, mobiliteit	Nee, niet bekend	?	P&O, management, externe adviseurs		TNO
12. Acantus Groep	woningcorporatie	250	Gem leeftijd onderhoudsdiens = 48	Voorlichting, bewustwording, inventarisatie, vrouwenspersoon, fittest, maandelijks algemene terugkoppeling, training management	Ja, intern medewerkers-tevredenheids-onderzoek, studenten onderzochten fitheid	?	Projectgroep, OR, arbo-dienst		TNO
13. Alles voor groene arbeid	Agrarische werkgevers in Zuid-Nederland (Zeeland, Noord-Brabant, Limburg)	1000+	?	Bewustwording, voorlichting, workshops, themabijeenkomsten voor branche, tests	Nee, niet bekend	?			TNO

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
14. Ascom Nederland B.V.	Handel en horeca	250 – 999	?	Inventarisatie (leeftijdspiegel), bewustwording, voorlichting	Nee, niet bekend	?			TNO
15. MKB Adviseurs B.V.	Branche-organisatie, bedrijfsadviseurs MKB	10 - 49	?	Bewustwording, inventarisatie, workshops, kennisoverdracht, kennisbank.	Nee, niet bekend	?		Niet als advies naar branche, maar intern LBP	TNO
16. PSW	Consultancy, Stichting in de advisering	10 – 49	?	Competentie-management, competentieprofielen, persoonlijke ontwikkeling, mobiliteit.	Nee, niet bekend	?	?	Geeft zelf ook advies op gebied LBP	TNO
17. SNR Schouten & Nelissen Recovery B.V.	Opleiding en adviesbureau op HRM gebied	225 trainers / adviseurs	51% = 45+ (over 10 jaar)	Inventarisatie (workability index, interviews), voorlichting, bewustwording, functieaanpassingen, POP, Kennismanagement.	Nee, niet bekend	?	Projectgroep, P&O, management, OR	Geeft zelf advies en opleiding op HRM gebied	TNO
18. Stichting Sociaal Fonds Optiek-bedrijven	Branche-organisatie	10 – 49	?	Inventarisatie (leeftijdspiegel), bewustwording, beeldvorming, functioneringsgesprekken	Interne evaluatie van de pilot	?	Management	Pilot bij een optiek-bedrijf	TNO

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
19. AB Oost	Agrarisch uitleenbedrijf	1000+	?	Inventarisatie, functieaanpassing, gezondheid, loopbaanbegeleiding, mobiliteit, training leidinggevenden	Nee, niet bekend	?	P&O, externe adviseurs,		TNO
20. Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers	Branchevereniging: Reclame, ontwerp en advies	1000+ (werknemers in de branche)	Ontwerp sector relatief jonge sector	Inventarisatie, voorlichting, dialoog, kennismangement,	Nee, niet bekend	?	?	Geeft advies aan de branche	TNO
21. Arriva Driebergen	Personen vervoer	10 – 100		Functieaanpassing, zelfsturende teams per buslijn	Nee, niet bekend	?			40+werk, Osse
22. BTL-beheer (Haaren)	Milieudienst-verlening	100+		Training, scholing, ergonomische aanpassingen	Nee, niet bekend	?			40+werk, Osse
23. Discount home shopping - oud-turnhout	Overige zakelijke dienstverlening	10 - 100		Voorlichting, bewustwording, beeldvorming, werving, deeltijdpensioen, arbeidsvoorwaarden, scholing, mobiliteit, loopbaangesprekken,	Nee, niet bekend	?			40+werk

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
24. Senior Uitzendbureau BV - Bussum	Arbeids-bemiddeling			Afschaffing max leeftijd voor functies, functieaanpassingen, beeldvorming, werving ouderen (ook 65+), loopbaanbegeleiding, scholing, eigen onderzoek naar productiviteit ouderen	Nee, niet bekend	?			40+werk
25. Controlec Construction bv	Advies en ingenieursbureau	250 - 999	26% = 55+	Voorlichting, bewustwording, inventarisatie, arbeidsvoorwaarden.	Nee, niet bekend	?	P&O, OR, management, medewerkers		TNO
26. Gastec N.V.	Centre for Gas Technology	330	57% = 40+ (2000)	Functioneringsgesprekken, mobiliteit, deeltijdpensioen	Nee, niet bekend	Sinds 1998 is er al een soort LBP		Hoog opgeleid personeel	EU, 1998
27. Centraal Beheer (Apeldoorn)	Verzekeringen	2673	Relatief jong	Training, functieaanpassing, mobiliteit, flexibele arbeidsvoorwaarden,		Al sinds 1993 bezig met lbp	Studiegroep in 1993		EU, 1998

Voorbeelden Levensfasebewust Personeelsbeleid: Overig Fysiek (44)

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
1. Stadsschouburg Utrecht	Schouburg	120	?	Inventariseren personeelsbestand en risico's van functies, bewustwording	Inventarisatie i.s.m. Universiteit Utrecht	Ja, senior-power goed voorbeeld	Projectgroep, Universiteit Utrecht, Arbo-arts adviseur personeelsbeleid.		Senior-power (2006)
2. Rheinhold & Mahla	Steigerbouw ***	800 -900	?	Pro-actief gezondheidsbeleid, mobiliteit	Promotie-onderzoek Erasmus MC	Ja, senior-power goed voorbeeld	Erasmus MC, Arbodienst, P&O		Senior-power (2006)
3. Siemens Nederland B.V.	Industrie, elektrotechniek	2600	?	Werkdruk onderzoek, training ouderen, mobiliteit, POP's	Nee, niet bekend	Ja, senior-power goed voorbeeld. Prijs 1999 voor LBP, Best Practice Conferentie Haaglanden.	P&O		Senior-power, A+O fonds gemeenten, STAR, Conferentie Rotterdam (2003), Conferentie Haag (2003)
4. Solvay Pharmaceuticals	Research & Development, Chemische industrie.	1000	?	Inventarisatie personeelbestand, training management, functioneringsgesprekken	Nee, niet bekend	Ja, senior-power goed voorbeeld.	P&O, OR		Senior-power, TNO

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
5. Fontijne Grotnes	Productie van High Tech Machines***	'middel-groot'	?	POP, opleidingen, mobiliteit, mentor / coach / docentfuncties	Nee, niet bekend	Ja, senior-power: bij beste 3 van 2003, Labor 2001	Management		Senior-power (2003), Conferentie Rotterdam (2003), EU (1998)
6. DSM Geleen	Chemische industrie ***	5400	Gem = 46 (2001)	'Stroombeleid': mobiliteit, POP, opleidingen, bewustwording, cafetariamodel arbeidsvoorwaarden	Nee, niet bekend	Ja, senior-power beste 3 van 2003		Naaast (lijn) managers ook gespreks-training aan werkne-mers gegeven voor POP.	Senior-power (2003), Osse, (1999), 40+werk
7. Philips Lighting Roosendaal	Productie TL-buizen en 'moederbedrijf' ***	1350	?	Bewustwording: Workshop 50+, POP, opleidingen, functieaanpassing, mobiliteit.	Nee, niet bekend	Ja, senior-power goed voorbeeld (2003)	P&O, OR en vakbonden hebben ook invloed uitgeoefend	Ook basis-educatie voor laagop-geleiden	Senior-power (2003), A+O fonds gemeenten
8. 'Groot Schilders-bedrijf'	Schilderen ***	109	25% ouder dan 50	Informeel ouderen beleid: scholing, aanpassing functies	Ja, Wetenschap-pelijk onderzoek (zie bron)	?	Directie en project-leiders		Leisink et al, 2003
9. Nedlloyd	Scheepvaart-maatschappij	10.000 (totaal)	?	Job Development Centre: loopbaanbegeleiding, mobiliteit en cursussen	Nee, niet bekend	?		Directe baas moet op de hoogte worden gesteld	Osse, (1999)

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
10. OASE	Plasticfabriek	?	?	CAO op maat: Cafetariamodel arbeidsvoorwaarden	Nee, niet bekend	?			Osse, (1999)
11. ECT	Haven overslag		Gem. leeftijd: 48 (1999)	Cafetariamodel arbeidsvoorwaarden	Nee, niet bekend	Labor best practice 2001			Osse, (1999), 40+werk
12. Heineken Nederland Beheer B. V.	Bierproducent	5500		POP, mobiliteit, transparante interne arbeidsmarkt, opleiding, functieaanpassing.	Intern adviesrapport	Best Practice Conferentie Haaglanden, Laborprijs 2001	Werkgroep ouderen, P&O, management, vakbonden		A+O fonds gemeenten, Conferentie Haag (2003), 40+werk, EU (1998)
13. Flora Holland	Sierteelt-producten ***	2850		POP, functieaanpassing, mobiliteit, scholing / cursus	Nee, niet bekend	Bekroond voor personeelsbeleid in het algemeen. Best Practice Conferentie Haaglanden		Leidinggevenden worden door medewerkers beoordeeld	Conferentie Haag (2003)
14. Bek	Grafimedia	100	Gem. leeftijd: 42	Zelfsturende teams, competentie-ontwikkeling, personeel is multifunctioneel, mobiliteit, exitgesprekken	Nee, niet bekend	Best Practice GOC		Vutter werkzaam in bedrijf	Kenniscentrum GOC

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
15. Anonieme drukkerij	Grafimedia	48	60% = 45+	Lichtere functies, maatwerk	Ja, regioplan beleidsonderzoek	Ja, regioplan goed voorbeeld	Directeur eigenaar staat centraal, P&O	Informeel beleid	Regioplan (2005)
16. Dr. Schroeder van der Kolk bedrijven	Divers: kringloop, onderhoud van woningen, leerplekken. (Gesubsidieerd org. voor mensen met grote afstand tot arbeids-markt)	250-999	Gem: 47/48 (2005)	POP, voorlichting, dialoog, sholing/training	Nee, niet bekend	?	projectgroep		TNO
17. Unitor Ships Service B.V.	Groothandel scheeps-onderdelen	153 in Rotterdam, 1300 wereld-wijd	50% = 50+ (gepland voor 2010!)	Bewustwording, voorlichting, mentorfunctie, functionerings-gesprekken, maatwerk	Nee, niet bekend	?	P&O, externe adviseur		TNO
18. VSM Geneesmiddelen B.V.	Ontwikkeling en productie geneesmiddelen	50 - 249	?	Voorlichting, bewustwording, beeldvorming, opleiding / ontwikkeling, gezondheid, POR, Functionerings-gesprekken	Ja, TNO-arbeid heeft kwalitatief onderzoek uitgevoerd	?	P&O, management, OR		TNO

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
19. Bakker Hillegom	Postfordebedrijf, groothandel	140 (plus 300 seizoenskrachten)	Gem: 54	Inventarisatie (leeftijdspiegel), workshops, taakroulatie, POP / PUP, automatisering, arbeidsvoorwaarden, gezondheid	Ja, TNO-arbeid	?	o.a. TNO-arbeid	TNO-arbeid is actief betrokken	TNO
20. BOAL B.V.	Aluminiumverwerkings bedrijf	165		Mentorfuncties, opleiding/training, werving, arbo	Nee, niet bekend	?	o.a. arbo-arts		TNO
21. Bouwend Nederland (regio Oost)	Werkgeversorganisatie bouwrijverheid met 4000 leden	50 – 249	?	Voorlichting, bewustwording, functieaanpassing, arbeidsvoorwaarden, opleidingen, in- en uitstroom, POP, advies aan bouwsector	Ja, intern	?		i.s.m. FNV Bouw	TNO
22. Capricorn City Security B.V.	Beveiliging	50 – 249	?	DUO-mentoring, voorlichting, loopbaangesprekken, training gespreksvaardigheden	Nee, maar wel meegedraaid in pilot taskforce ouderen.	?		DUO-mentoring is ontwikkeld in een voortraject met Taskforce ouderen	TNO

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
23. Cosco Container Lines (Netherlands) bv	Vervoer en communicatie (schepen)	50 – 249	?	Bewustwording, voorlichting, workshops taakroulatie, functioneringsgesprekken, POP, cursussen	Nee, niet bekend	?	Management, P&O, externe adviseur		TNO
24. Croon elektro-techniek bv	Elektro-technische bouwinstallatie	1750	29% = 45+	POP, gesprekswijzer, opleiding, mobiliteit	Nee, niet bekend	?	o.a. P&O	Project-plan beschikbaar	TNO
25. De Rollecate bv	Producent van ramen, deuren en gevels	250 - 999	33% = 50+ (verwacht in 2010)	Voorlichting, bewustwording, intern opleidingscentrum, mentorfuncties, mobiliteit, dialoog	Nee, niet bekend	?	P&O, management, OR		TNO
26. Eaton Electric	Leverancier schakelsystemen/componenten	250 - 999	?	Inventarisatie, bewustwording, beeldvorming, coaching, functioneringsgesprekken, arbeidsvoorwaarden, werving jongeren	Ja, inventariserend onderzoek door studenten universiteit Twente.	?	o.a. OR		TNO
27. FNV Bouw	Werknemers-organisatie bouwsector	250 - 999	?	Stimuleren LBP bij bouwbedrijven: pilots met inventarisatie, PAGO, POP, mobiliteit, scholing	Nee, niet bekend	?	FNV als aanjager met 17 kleinere bedrijven als ontvanger		TNO

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
28. Lamb Weston / Meijer VOF	Aardappel-verwerking	50 - 249	?	Bewustwording, inventarisatie, voorlichting, workshops	Nee, niet bekend	?	Werkgroep, P&O, management, OR.		TNO
29. Overtoom International Nederland B.V.	Distributie	250 - 999	20% = 55+ (verwacht in 2010)	Inventarisatie, enquête, POP, taakroulatie, arbo, functieaanpassing, demotie, arbeidsvoorwaarden, maatwerk.	Interne evaluatie	?	P&O, management, externe adviseur		TNO
30. PURAC glucochem bv	Farmaceutische industrie	50 - 249	?	Duobanen, functioneringsge-sprekken, gezondheid / fittest	Nee, niet bekend	?	Personeelsmanager, OR, A+O psycholoog van arbo-unie, externe adviseurs.		TNO
31. Robert Bosch Verpakkingsmachines bv	Productie Verpakkingsmachines	50 - 250	50% = 50+	Inventarisatie, bewustwording, voorlichting, beeldvorming, gezondheidstest, PAGO, fittest, kennisoverdracht	Nee, niet bekend	?	Werkgroep, o.a. OR, bedrijfsarts, externe adviseurs		TNO
32. Sappi Maastricht	Papierfabriek	750	58% = 45+	Inventarisatie, POP, scholing, EVC.	Nee, niet bekend	Ja, seniorpower best practice	P&O, management, OR	Extra docs beschikbaar	TNO, Senior-power
33. Technische Unie bv	Technische Groothandel	1800	?	Voorlichting, inventarisatie, werkconferentie, functioneringsgesprekken, gezondheidsmanagement, Arbo, taakroulatie	Niet bekend: via TNO?	?	P&O, management, OR, externe adviseurs (o.a. TNO),	TNO speelt een rol	TNO

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
34. Van Dorp Installaties bv	Installatie-techniek	250 - 999	?	Inventarisatie, voorlichting, bewustwording, PAGO, personeelsmanagementsysteem (PMS)	Nee, niet bekend	?	Management, P&O		TNO
35. Vopak Agencies Rotterdam bv	Distributie	50 – 249	?	Inventarisatie (leeftijdspiegel), bewustwording, kennismanagement, functioneringsgesprekken, mobiliteit, scholing, mentorfuncties	Nee, niet bekend	?	P&O, management, medezeggenschap,	Doc kwartaalgesprekken beschikbaar	TNO
36. Favini Apeldoorn B.V.	Papier- en karton verwerkings-fabriek	215	31% = 50+	Voorlichting, bewustwording, fittest, training leidinggevenden / OR.	Nee, niet bekend	Ja, interne evaluatie mbv stagiaire	P&O, management, OR, stagiair		TNO
Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren	Bijzonderheden	Bron**
37. Gispen International B.V.	Productie van kantoormeubilair	50 – 249	?	Inventarisatie, bewustwording, scholing, gezondheid, competentie management, beeldvorming, (interne) opleidingen, mentorfuncties	Nee, niet bekend	?	P&O en OR		TNO

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
38. Machinefabriek Gebr. Frencken B.V.	Machinefabriek	50 – 249	?	Inventarisatie, voorlichting, bewustwording, POP, scholing	Nee, niet bekend	?	P&O, management	POP staat centraal, POP-format, digitale verwerking	TNO
39. Mourik Services b.v.	Reiniging	700	30% = 50+	Voorlichting, bewustwording, gezondheid, functieaanpassingen	Nee, niet bekend	?	P&O, management, medewerkers	Voorlichting via video interview met eigen directie en medewerkers	TNO
40. SCA Hygiene Products Gennepe BV	Productie van incontinentiematerialen	250 – 999	?	Competentiemanagement, voorlichting, bewustwording, functieaanpassingen, loopbaanbegeleiding, mobiliteit, EVC, fitness	Nee, niet bekend	?	?		TNO
41. Afvalverwerking Rijnmond (AVR) - Botlek	Afvalverwerking	100+		Deeltijdpensioen, functioneringsgesprekken, functieroulatie, arbeidsvoorwaarden, gezondheid,	Nee, niet bekend	?			Bron** 40+werk

Organisatie	Aard van de werkzaamheden	Aantal werkn.	Aandeel ouderen*	Instrumenten	Bestaand onderzoek	Succesvol	Relevante actoren (o.a.)	Bijzonderheden	Bron**
42. Akzo Nobel Nederland B.V. - Arnhem	Chemische industrie	100+	Gem: 44	Deeltijdpensioen, arbeidsvoorwaarden, loopbaangesprekken, gezondheid,	Nee, niet bekend	?			40+werk
43. Penske Logistics (Vento)	Goederen-transport	100+		Loopbaangesprekken, functieroulatie, deeltijdpensioen, demotie met behoud salaris, medische keuringen, ergonomische aanpassingen	Nee, niet bekend	?			40+werk
44. WAVIN (Zwolle)	Vervaardiging van producten van rubber en kunststof	100+		Beeldvorming, flexibele pensionering, deeltijdwerken na 65 ^{ste} , scholing, mobiliteit, demotie, loopbaangesprekken, medische keuringen (PAGO), ergonomische aanpassingen.	Nee, niet bekend	?			40+werk

* Bronnen:

- A+O Fonds Gemeenten. (2005). *Levenslang inzetbaar: leeftijdsbewust personeelsbeleid voor gemeenten*. Website A + O fonds gemeenten: www.aeno.nl (april 2007).
http://www.aeno.nl/fileadmin/Leefwijdsbewust_Persbeleid/Documenten/Rentree55PilotVenrayLBP_versie070205.pdf
- Conferentie Rotterdam (2003). Ervaren jaren, Talenten benut. <http://www.ouderenenarbeid.nl/u/File/pdf/2.4.2%20verslagenvarenjaren.pdf>
- Conferentie Haaglanden. (2003). Regionaal platform Arbeidsmarktbeleid Haaglanden: Arbeidsparticipatie Ouderen Regio Haaglanden. http://www.ouderenenarbeid.nl/u/File/pdf/2.2.3%20brochure_arbeidsmarktparticipatie_ouderen_regio_haagL.pdf
- Europese Unie. European Foundation for the improvement of living and working conditions (1998). Dublin, Ireland
- Leisink, P., Thijssen, J.G.L., Vries, de H., Walter, E., Velde, van der M. (2003). *Ouderenbeleid in Arbeidsorganisaties: Een verslag van een verkennend onderzoek bij schildersbedrijven en regionale opleidingscentra*. Utrecht, Utrechtse Hogeschool voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap, Universiteit Utrecht.
- Meijer, R. en Mevissen, J.W.M. (2005). *Vergrijzing tegen wil en dank: voorbeelden van oplossingen in de praktijk*. Regioplan beleidsonderzoek, Amsterdam.
- Nestor project. Informatie over het Nestor project: <http://www.sboinfo.nl/projecten/2007/het-nestorproject/>
- Evaluatie van pilots Levensfase bewust Personeelsbeleid in het onderwijs (o.a. Nestor project): http://www.sboinfo.nl/fileadmin/user_upload/OND_evaluatiepilots_DL.pdf

- Osse, P. (1999). *Doorlopende banen: over de verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer voor een interessante en gezonde loopbaan*. Amsterdam, FNV pers.
- Senior-Power. Stimuleringsprogramma is Leefijdsbewust Personeelsbeleid geïnitieerd door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Praktijkvoorbeelden op internet. Website: www.senior-power.nl. Brochures: Winnaars (2006), De Kracht van Acht (2003), Jury Rapport Cum l'oude prijs 2003.
- Stichting van de arbeid (StAR). (2005). Arbeid en leeftijd: aanbevelingen ter bevordering van de arbeidsdeelname van ouder wordende werknemers. Den Haag, Stichting van de Arbeid.
- Website TNO-arbeid: www.leefijdophetwerk.nl (april 2007)
- Website Werkring. <http://www.werkring.nl> (april, 2007)
- Website 40+werk. *Databank van goede voorbeelden leeftijdsbewust personeelsbeleid*. www.40+werk.nl. (1999). (verzameld door EIM Beleidsservice met subsidie van het Nationaal Comité Internationaal Jaar van de Ouderen).

Bijlage 2: Lijst van Geraadpleegde Documenten Empirie

Universiteit Twente:

- Bakker, M. (september 2004). *Oud, maar niet Out! Onderzoek naar het langer en gemotiveerd blijven werken van oudere medewerkers binnen de Universiteit Twente*. Rijksuniversiteit Groningen. (Masterscriptie).
- Newcom Research en Consultancy. (december 2006). *UT-seniorenregeling: De UT-seniorenregeling onder de loep genomen*. Enschede.
- Universiteit Twente, P&O afdeling. (februari 2005). *Notitie Leeftijdsbewust Personeelsbeleid*.
- Universiteit Twente, P&O afdeling. (november 2005). *Notitie Inzetbaarheid en werken in deeltijd*.
- Universiteit Twente, P&O afdeling. (september 2005). *Notitie gepensioneerd WP*.
- Vereniging van Universiteiten (VSNU). (2006). *CAO Nederlandse Universiteiten 1 januari 2006 tot en met 31 augustus 2007*. Den Haag.

ING:

- ING CAO 1 mei 2004 t/m 31 december 2006
- ING HR Nederland & European HR Transformation. (20 juni 2007). Nieuwsbrief Employability voor leidinggevenden. *HR nieuws voor leidinggevenden*.
- ING HR Nederland & European HR Transformation. (26 mei 2007). Nieuwsbrief m.b.t. Employability: *ING is Beweging*.
- ING HR Nederland & European HR Transformation. (2002). Beleidsdocument Cyclus Succesvol Functioneren Informatie mbt Cyclus Succesvol functioneren
- ING HR Nederland & European HR Transformation. (28 augustus 2007). Informatie van intranet m.b.t. Employability. O.a. informatie voor leidinggevenden.
- ING HR OPS&IT (Operations and IT). Powerpoint Employabilitybeleid: Lifetime Employability mei t/m December 2007.
- ING HR OPS&IT. Persoonlijk Employability Plan.
- ING HR OPS&IT. Lifetime Employability Manual.
- ING HR OPS&IT. (21 juni 2005). Beleidsvoorstel levensfasebewust personeelsbeleid: *En zij werken nog lang en gelukkig*.
- ING HR OPS&IT. (15 februari 2007). Eindrapport levensfasebewust personeelsbeleid: *En zij werken nog lang en gelukkig*.
- ING Sociaal plan 1 januari 2007 - 1 januari 2010. *Blijvend Inzetbaar*.
- ING Principe Akkoord CAO 2007 -2008.
- Website Intermediair (januari 2008). www.intermediair.nl
<http://www.intermediair.nl/artikel.jsp?id=1019044>

Lange Land Ziekenhuis:

- Berger, J. en Peele, te A. EIM, Onderzoek voor beleid en bedrijf. (2006) Leeftijdsbewust personeelsbeleid in vier sectoren: Verkennend onderzoek in het kader van de monitor Ambrosia.
- CAO Ziekenhuizen 2006 – 2008.
- 't Lange Land Ziekenhuis. (2006). Verantwoordingsformulier tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid.
- 't Lange Land Ziekenhuis. (2007). Beleidsnotitie Levensfasebewust Personeelsbeleid
- 't Lange Land Ziekenhuis. (2006). Continuïteit in Zorg: Jaardocument 2005 't Lange Land Ziekenhuis.

Gemeente Vlissingen:

- Boom, van der E., Kuijper, I en Nijhuis, P. Orbis, Arbeid en Sociale Zekerheid B.V. (2003). *Eenheid in Verscheidenheid*. Orbis, Amsterdam. (onderzoek Zeeuwse arbeidsmarkt in opdracht van Regionaal Arbeidsmarktplatform Zeeland [RPA]).
- Gemeente Vlissingen. (2006). Projectplan Talent Vergrijst Niet!
- Gemeente Vlissingen. (2007). Eindrapport Talent Vergrijst Niet!
- Gemeente Vlissingen. (2006). Power point Basistraining Employability.
- Gemeente Vlissingen. (2006). Power point Verdiepingstraining Employability.
- Gemeente Vlissingen. (Werk-) Boeken trainingen Levensfasebewust Personeelsbeleid.
- Gemeente Vlissingen. Website Talent Vergrijst niet. www.talentvergrijstniet.nl
- Regionaal Arbeidsmarktplatform Zeeland (RPA). (2006). *Jaarrapportage 2006*.
- Twynstra & Gudde. (2007). Power Point Presentatie: Invulling geven aan demografische ontwikkeling van het personeel: kengetallen op afdelingsniveau.

Bijlage 3: Interviewlijst

Interviews met sleutelfiguren:

- Universiteit Twente: Rinus van Doorn. (22 oktober 2007). Senior beleidsmedewerker P&O, verantwoordelijk voor levensfasebewust personeelsbeleid.
- ING: Hanneke Bentert. (11 september 2007). Project & Changemanager afdeling Recruitment, Employability & Mobility (ING HR Nederland).
- ING: Sieger de Vries. (1 oktober 2007). Organisation and Change consultant afdeling Mobility and Sourcing (ING divisie OPS & IT).
- Gemeente Vlissingen: Mattias van der Straaten. (6 december 2007). HRM deskundige en projectleider Talent Vergrijst Niet!
- 't Lange Land Ziekenhuis: José Rigter. (9 februari 2008). Manager Stafdiensten en verantwoordelijk voor Levensfasebewust Personeelsbeleid.

Conceptversies van de analyse zijn opgestuurd voor feedback aan alle geïnterviewden en de OR van 't Lange Land Ziekenhuis, de OR van de Gemeente Vlissingen en de adjunct-directeur van de Gemeente Vlissingen. De ING wilde / kon geen contactpersoon bij de OR zoeken. De feedback en aanvullingen van de sleutelfiguren zijn in de definitieve analyses verwerkt.

Bijlage 4: Algemene Interviewleidraad

De interviews waren semie-gestructureerd. Ik heb bij de casestudies eerst bestaande documenten onderzocht en de interviews gebruikt om deze aan te vullen en te bevestigen. De vragen waren dus voor een groot deel gebaseerd op de reeds verzamelde informatie over het instrument, maar globaal zijn de volgende onderwerpen in elk interview besproken.

- Context: kenmerken Organisatie. Onder andere werkgelegenheid, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, vergrijzing van het personeelsbestand.
- Wat houdt het instrument precies in?
- Waarom is het instrument er? Aanleiding en doelen?
- Hoe werkt het? Middelen? Rollen van werknemers, leidinggevenden en HRM?
- Hoe komt het instrument tegemoet aan wensen van de (oudere) werknemer. Welke effecten heeft het instrument op werknemers?
- Hoe komt het instrument tegemoet aan de wensen van de werkgever? Welke effecten heeft het instrument voor de organisatie?
- Is het instrument geëvalueerd? Welke knelpunten zijn opgetreden? Welke vervolgstappen zijn ondernomen? Wat waren de kosten en opbrengsten van het instrument?
- Relatie met succesfactoren hoofdstuk 4 en aanvullende succesfactoren. Onder welke condities werkt het instrument? Is subsidie een noodzakelijke factor?

Bijlage 5: Reflectie

Ter afsluiting zal ik kort reflecteren op het onderzoek. Met het resultaat van het proces ben ik redelijk tevreden. Zowel met de inhoudelijke bevindingen als de ervaringen die ik heb opgedaan. Qua inhoud zijn de bestudeerde instrumenten en de organisaties, naar mijn mening, leerzame voorbeelden. De caseselectie heeft redelijk veel tijd gekost, maar daardoor heeft een zorgvuldige afweging kunnen plaatsvinden. Mede met behulp van de directie Arbeidszaken Openbare Sector hebben drie 'eerste keus' organisaties meegewerkt. Voor 't Lange Land Ziekenhuis had ik eerst een ander ziekenhuis geselecteerd, maar door het vertrek van de verantwoordelijke P&O-er bij het ziekenhuis, hebben we gezamenlijk besloten deze case niet te onderzoeken. Vervolgens is 't Lange Land Ziekenhuis benaderd en deze wilde participeren in het onderzoek. Het heeft wel enige tijd geduurd voor de sleutelfiguren in de organisatie bereikt konden worden. Mede daarom heeft dit onderzoek vertraging opgelopen.

De inventarisatie van de meningen van werknemers en werkgevers levert op zichzelf al interessante inzichten op. Mijn theoretisch kader is, naar mijn mening, echter relatief praktisch gericht en minder theoretisch onderbouwd. Er zijn weinig theoretische modellen die gebruikt kunnen worden in het kader van onderzoek naar levensfasebewust personeelsbeleid. Er is gebruik gemaakt van abstracte motivatietheorieën en het rationale keuzemodel om de werking van de instrumenten enigszins inzichtelijk te beschrijven.

De conceptanalyses zijn naar de geïnterviewden gestuurd voor eventuele feedback. Veel respondenten waren tevreden met het resultaat en konden zich vinden in de analyse. Zelf vind ik het moeilijk mijn analyse en conclusies te beoordelen. Ook mijn analyse en conclusies zijn relatief praktischgericht en dat is mede veroorzaakt door mijn betrokkenheid bij de directie Arbeidszaken Openbare Sector (AOS) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Ik zal focus op de praktijk verder uitwerken door een managementsheet te maken waarin op een A4 de belangrijkste bevindingen worden getoond en deze kunnen via de directie AOS verspreid worden.

Dankzij de stage en dit onderzoek heb ik veel van de praktijk kunnen meemaken. Mijn stageplaats was daarbij een onmisbare factor en na mijn stage ben ik als deeltijdmedewerker actief gebleven op het ministerie en heb me bezig gehouden met het stimuleringsprogramma levensfasebewust personeelsbeleid voor de publieke sector. Hiermee heb ik ook interessante gegevens voor mijn scriptie kunnen verzamelen. Tevens heb ik door deze scriptie kunnen ervaren hoe een wat omvangrijker onderzoek verloopt. Door mijn Bachelorscriptie en Masterscriptie ben ik me met name bewust geworden van het belang van het vroegtijdig benaderen van mogelijk participanten / onderzoeksobjecten en de onzekerheden die tijdens het proces optreden. Respondenten hebben het vaak druk en zijn moeilijk bereikbaar. Vaak bellen, niet verwachten terug gebeld te worden en altijd back-up cases beschikbaar hebben is naar mijn mening van belang. Daarnaast moet duidelijk

uitgedragen worden wat het belang is van het onderzoek en voor wie. Ook een 'aantrekkelijke' en interessante brief, liefst met een handtekening van een directeur, is gewenst.

De haast oneindige vrijheid verleidde me soms om alles te willen weten over een deelaspect, omdat ik dacht zo de échte waarheid te kunnen vinden. Maar de tegenspraak tussen wetenschappelijk onderzoeken en de ambiguïteit van de causale verbanden (welk gevolg wordt nu daadwerkelijk gerealiseerd door welke oorzaak), hebben mij de hoop op de échte waarheid enigszins doen opgeven. Moeilijk was te bepalen wanneer te stoppen met het onderzoeken van 'feiten' en met de onwetendheid daarover toch verder te gaan met het onderzoek.

Al met al denk ik dat deze scriptie een mooie afronding van mijn universitaire opleiding is. Qua inhoud, kunnen wetenschappelijke docenten dat beter beoordelen dan ik, maar qua ervaring kan ik zeggen dat ik erg veel heb geleerd. Ik heb het gevoel er klaar voor te zijn om mijn aangeleerde competenties (verder) in praktijk te brengen.