

ZEG
EENS **B**

EINDRAPPORTAGE REGIEGROEP GRIJSWERKT

ALSTUBLIEFT, DE ERFENIS VAN GRIJSWERKT

SENIOR POWER

WERKEN MET ERVARING

DE REGIEGROEP

- > **Ed Nijpels**, Commissaris van de Koningin in Fryslân (voorzitter)
- > **Hannie van Leeuwen**, voormalig lid Eerste Kamer CDA
- > **Jan van Zijl**, voorzitter Raad voor Werk en Inkomen
- > **Ben Pauw**, directeur van Pauw Sanders Zeilstra Van Spaendonck, communicatiemanagement en public affairs
- > **Yvon Jaspers**, programmamaker, presentator
- > **Gerrit Jan Wolffensperger**, mediadeskundige
oud fractievoorzitter D'66 en oud-voorzitter van de Publieke Omroep

HET EINDRAPPORT

- > **De oogst:**
Aanbevelingen
- > **De aanpak:**
 - 1 Agenderen
 - 2 Aanjagen
 - 3 Aanreiken
- > **Appendix**
- > **Bijlagen:**
 - Organisatie
 - Nalatenschap

INKOPPEN

De bal rolt. Politiek en sociale partners moeten nu verder het spel maken. De voorzet geven. Het uiteindelijke inkoppen gebeurt door individuele werkgevers en werknemers. Want het organiseren van langer doorwerken is maatwerk. Vanaf dag 1 heeft de Regiegroep zich dat gerealiseerd. Zo heeft ze ook gewerkt. Zoveel mogelijk personen en organisaties zijn ingeschakeld om de boodschap verder te brengen: langer doorwerken moet, langer doorwerken is goed, langer doorwerken is goed mogelijk. De welvaart vaart er wel bij. De sociale en maatschappelijke voorzieningen blijven overeind. Talenten en verworvenheden van mensen worden benut. En gevoelens van respect, betrokkenheid en gewaardeerd worden krijgen een nieuwe lading. Dus heeft de Regiegroep drie jaar lang alle registers opengetrokken: praten, porren, prikkelen, prima praktijkvoorbeelden presenteren. Leuk al die P's, maar uiteindelijk gaat het om A én B zeggen.

Drie jaar is een hele tijd. Er zijn kinderen geboren, kabinetten aangetreden, oorlogen gevoerd. En we zijn allemaal drie jaar ouder geworden. We hebben drie jaar ervaring aan onze bagage toegevoegd. Mooi! Maar drie jaar is weinig in het licht van de eeuwigheid of van een mensenleven. In elk geval is het te kort om een complete cultuurverandering tot stand te brengen. Het is echter lang genoeg om het besef te laten landen dat samenlevingsbreed inspanningen nodig zijn. Op het gebied van de arbeidsparticipatie is Nederland niet langer een land van struisvogels. De koppen zijn uit het zand. Sterker, GrijsWerkt is erin geslaagd beweging te organiseren, beelden bij te stellen, beleid te beïnvloeden. Dat was ook haar opgave. Operatie geslaagd! En nu zorgen dat de patiënt niet overlijdt....

De boodschap is helder. De gedroomde – nee, de noodzakelijke! – arbeidsparticipatie in Nederland is in 2016 minstens tachtig procent. Een speciale commissie onder leiding van TNT-topman Peter Bakker gaat de regering adviseren over noodzakelijke maatregelen. Met een voorzitter, gepikt en gemazeld in het op de juiste plek krijgen van boodschappen, doet de commissie ongetwijfeld haar voordeel met onze aanbevelingen en ervaringen. Boven alles uit klinkt in ons eindrapport de oproep 'Doorpakken!' Voor wie het maar horen wil.

Ed Nijpels
voorzitter



‘LEER VANDAAG ALSOF JE NOOIT STERFT’

Aad van Dongen, winnaar Senior Power Prijs 2006



AANBEVELINGEN

GrijsWerkt komt tot conclusies en aanbevelingen. Gebaseerd op drie jaar ervaring, feiten en wetenschappelijk onderzoek. Gewikt en gewogen door alle leden van de Regiegroep. Geïnspireerd door de gedachte dat Nederland een grote sprong voorwaarts kan maken.

HET MOET BETER

GrijsWerkt trekt nog tien keer aan de bel.

1. **Het blikveld is te nauw.** Leeftijdsbewust beleid gaat niet alleen over de categorie 55-plus. Het gaat over alle leeftijden.
2. **Te veel vroege uittredders.** De pensioenleeftijd is in de praktijk 62 jaar. Dat moet omhoog. Het ontbreekt aan integraal beleid dat dit afdwingt.
3. **Niet gericht genoeg.** Participatie bevorderend beleid van overheid en sociale partners is te generiek. Afspraken maken per leeftijdscohort is noodzakelijk.
4. **Leeftijdsciscriminatie bestaat.** Nog steeds komt ze op grote schaal voor. De Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid zou meer tegengif moeten bieden.
5. **Minder regelruis is broodnodig.** Veel werkgevers en werknemers weten niet waar ze aan toe zijn. Bijvoorbeeld als het gaat om de pensioenleeftijd, harmonisatie van pensioenregelingen en sociale premies die doorwerkende ouderen moeten betalen.
6. **Afhaken loont.** Werknemers ervaren stoppen vaak als voordeliger dan doorwerken. Financiële prikkels en pensioenobstakels moeten veranderen, zodat doorwerken altijd de aantrekkelijkste optie is.
7. **Meetpraktijk ontbreekt.** Sociale partners, branches en bedrijven brengen de effecten van afspraken en maatregelen onvoldoende in kaart. Toch telt het resultaat, niet de goede bedoelingen.
8. **Onduidelijkheid bij 65-grens.** Doorwerken boven de 65 jaar heeft een vage status. Overheid en sociale partners moeten dit nadrukkelijk beter regelen. Doorwerken moet een recht zijn. Verankerd in de wet en in CAO's.
9. **Ouderen te vroeg afgeschreven.** Werken aan duurzame inzetbaarheid is geen gemeengoed. Al helemaal niet van oudere werknemers. De WAI helpt bij het in kaart brengen van achterstallig onderhoud. Daarna is het een kwestie van op maat wegwerken.
10. **Overheid kan goede voorbeeld geven.** Te weinig werkgevende ministeries, provincies en gemeenten brengen leeftijdsbewust beleid en langer doorwerken in de praktijk. Overheden moeten dit over de hele linie verbeteren. Ze kunnen ook eisen stellen aan organisaties die ze financieren en controleren.

HET KAN BETER

Grijswerkt beveelt aan.

Vergrijzing verzilveren

Op de werkvloer moet het gebeuren. Dat vraagt van bedrijven dat ze hun Human Resources Management innoveren. Dat ze leeftijdsbewust beleid versmelten met de systematiek van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Dat ze leidinggevenden belonen die daarmee scoren. En nog veel meer. Het vraagt van werknemers dat ze hun verantwoordelijkheid pakken. Dat ze nadenken over loopbaan en pensioen. Dat ze zelf waken over hun motivatie en marktwaarde. Kortom: dat ze de toekomst in eigen hand nemen.

Dynamische dialoog

Het vraagt ook een constructief contact tussen werkgevers en werknemers. Bijvoorbeeld over de gewenste pensioenleeftijd en over het recht op doorwerken na het vijfenzestigste levensjaar. In de praktijk hangt veel af van economie, de aard van het werk en de persoonlijke gesteldheid. Dat knokken werkgevers en werknemers in eerste instantie zelf wel uit. Vervolgens herkent de wetgever trends en maakt regels voor iedereen geldend. Dat leert de geschiedenis. De kiem van de meeste sociale wetgeving lag tenslotte niet in Den Haag, maar in de dialoog tussen werkgevers en werknemers.

Boodschappenlijst

Ze kunnen het niet alleen, overheid, sociale partners, branche-organisaties. Ze moeten alles uit de kast halen. Van communicatie tot scholing. Van instrumenten tot subsidies. Van prijsvragen tot effectmetingen. Inspanningen die noodzakelijk zijn om de gevolgen van vergrijzing duurzaam het hoofd te bieden en kansen te pakken. GrijsWerkt overhandigt alle partijen een to-do-lijst.

HET LAND

GrijsWerkt beveelt werkgevers, werknemers en hun vertegenwoordigende organisaties het volgende aan:

1. Neem leeftijdsbewust beleid op in alle collectieve arbeidsovereenkomsten.
2. Schaf het automatisme van ontslag bij 65 af.
3. Stop met automatische periodieken. Stel ze op zijn minst ter discussie. Het maakt loongebouwen schokbestendig en minder log. Dat past bij een voortdurend veranderende arbeidsmarkt en flexibele medewerkers.
4. Continueer de ondernemingsraad-actie van GrijsWerkt. Benaderen, aansporen, wijzer maken, hulpmiddelen aanreiken.
5. Spreek O&O fondsen aan op een breder aanbod, zodat mobiliteit wordt gefaciliteerd. Ook over de grenzen van de eigen branches heen.

GrijsWerkt beveelt branches, sectororganisaties, arbeidsmarkt-bemiddelaars, HRM-adviseurs en andere boodschappers het volgende aan:

1. Reik speciale Senior Power Prijzen uit aan het beste voorbeeldbedrijf in branche, sector of regio.
2. School alle intermediairs. Zorg dat ze het ABC van de vergrijzing kennen.
3. Richt een breed platform op van kennisorganisaties, sectoren, bedrijven, arbeidsmarktexperts etcetera. Laat de Stichting van de Arbeid een voorzitter leveren. Zij zet daarmee haar aanbevelingen over leeftijdsbewust beleid kracht bij.
4. Ontwikkel een Toekomst Index voor bedrijven. Hoe ziet hun organisatie eruit qua kritische functies op de middellange en lange termijn? Wat moet er gebeuren om daarop in te spelen?
5. Maak gebruik van de uitkomsten van de subsidieregeling stimulering leeftijdsbewust beleid van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

DEN HAAG

GrijsWerkt beveelt overheid, kabinet en parlement het volgende aan:

1. Start met voorbereidingen om de AOW-pensioenleeftijd stapsgewijs te verhogen, om te beginnen met een maand per jaar.
2. Neem de mogelijkheid van doorwerken na 65 jaar op als recht in de wet.
3. Bouw bedrijfstaksgewijs de mogelijkheid af om levensloopregelingen te gebruiken voor compleet prepensioen.
4. Voer wettelijke boetes in voor werkgevers die zondigen tegen de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid.
5. Stimuleer sociale partners tot het beperken van automatisch toegekende periodieke verhogingen.
6. Beperk extra loonkosten van ouderen door een verbod op collectieve ontsiemaatregelen, zoals seniorendagen.
7. Verklaar CAO's zonder integraal leeftijdsbewust personeelsbeleid niet langer algemeen verbindend.
8. Beloon het gebruik van levensloopregelingen voor scholing.
9. Koppel aan het programma 'Een leven lang leren' concrete doelstellingen op het gebied van scholing van oudere medewerkers.
10. Stimuleer en monitor CAO-afspraken over het bevorderen van scholing van 45-plussers.
11. Verken de mogelijkheid om specifieke groepen werknemers te verplichten scholing te volgen.
12. Spreek O&O-fondsen aan op hun verantwoordelijkheid om werknemers, ook de oudere, te scholen en hun inzetbaarheid te bevorderen.
13. Begin een publiekscampagne om werknemers te motiveren tot het volgen van scholing en het vergroten van hun inzetbaarheid.
14. Ontwikkel een instrument om de concrete inzetbaarheid van individuele medewerkers op de arbeidsmarkt te meten. Zorg voor een spoedige invoering.
15. Steun de in gang gezette ontwikkeling om ondernemingsraden een actieve rol te laten spelen bij het langer aan het werk houden van werknemers.
16. Loof ook in 2008 en 2009 de Senior Power Prijs uit. Geef pluimen per leeftijdscategorie, soort werkgever, branche-organisatie.
17. Spoor sociale partners aan om de overgangsmaatregel waarmee nu de VUT uitfaseert in te korten. Zet dit zonnodig op de agenda van de Commissie Bakker, die de werking van de arbeidsmarkt onderzoekt.
18. Stel een advies- en doe-commissie in om een speciale MKB-aanpak te ontwikkelen.
19. Continueer de stimuleringsregeling leeftijdsbewust personeelsbeleid, ook na 2009.
20. Werk interdepartementaal samen. Kom tot een gecoördineerde aanpak van beleid, maatregelen en wetsadviezen. In ieder geval door nauwe samenwerking tussen de ministeries van:
 - > Economische Zaken: *Arbeidsmarktbeleid*
 - > Sociale Zaken en Werkgelegenheid: *Arbeidsvoorwaarden*
 - > Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen: *Een leven lang leren*
 - > Binnenlandse Zaken: *Overheid als werkgever*

‘DE ZEKERHEID VAN EEN BAAN VERSCHUIFT NAAR DE ZEKERHEID VAN WERK’

**Willem de Lange,
hoogleraar Arbeid en Organisatie**



1. AGENDEREN

1.1 Van A naar B

GRIJS KREEG GLANS

GrijsWerkt heeft A gezegd. Ze heeft een reeks conclusies en aanbevelingen geformuleerd, maar aan de basis ligt het op de agenda zetten van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers. De Regiegroep reikte feiten, opinies en praktijkverhalen aan. Munitie voor het debat en voor het aanjagen van een sense of urgency.

Positieve kijk

Iedereen, ook ouderen, langer aan het werk houden: dat is niet alleen nodig, het is ook mogelijk. De BV Nederland, werkgevers en werknemers plukken de vruchten. Want het glas is niet alleen half leeg, het is op zijn minst half vol. Zo wordt de negatieve boodschap een positieve: vergrijzing valt te verzilveren.

Beelden in beweging

GrijsWerkt communiceerde breed. Via eigen kanalen, zoals brochures, websites, bijeenkomsten. Door advertenties, radiospotjes en telefonades naar ondernemingsraden. Met dank aan de pers, die goed gebruik maakte van aangereikte feiten, opinies en praktijkverhalen. Mensen werden overtuigd, vooroordelen weggepoetst, inspirerende voorbeelden nagevolgd. Effectmetingen laten de geboorte van een cultuuromslag zien.

Anders kijken naar leeftijd

Daardoor is een demografisch doemdraaiboek te voorkomen. Er ontstaan positieve prikkels voor de economie, voor bedrijven, voor medewerkers. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een keiharde noodzaak. Nederland moet koersen op het langer inzetbaar houden van medewerkers. Op een gezonde, betrokken, gemotiveerde en duurzame manier. Met - waar dat een rol speelt - specifieke aandacht voor iemands leeftijd en levensloop. Voorkomen is nog altijd beter dan genezen. Dat besef druppelt door.

B zeggen is...

Het onderwerp op de agenda houden. Elkaars standpunten blijven scherpen. Ideeën blijven uitwisselen. Dan gaat het over professioneel personeelsbeleid. Over de rol van de ondernemingsraad. Over instrumenten. Over inzetbaarheid van mensen. Over innovatie. Over de ideale pensioenleeftijd. Het siert partijen om van woorden daden te maken. En zelf het goede voorbeeld te geven. De Regiegroep GrijsWerkt geeft het stokje door aan politiek, overheid, sociale partners, branches, experts, intermediairs, werkgevers en werknemers.

CULTUUROMSLAG START

Een complete cultuurverandering vergt veel tijd. Zoiets kan zomaar tien jaar in beslag nemen. GrijsWerk gaf de aanzet. Onder meer door gericht de media en intermediairs te bewerken. Met relevante feiten, nieuwe inzichten en verhalen uit de praktijk.

De trom geroerd

GrijsWerk genereerde aandacht voor boodschap en boodschappers. Zij informeerde stelselmatig de pers, plaatste gedoseerd advertenties, zette radio-commercials weloverwogen in en benaderde telefonisch alle ondernemingsraden. Tot en met februari 2008 gingen twintig digitale nieuwsbrieven de deur uit. Zo'n dertig gedrukte publicaties zagen het licht.

Lezingen gegeven

In een kleine drie jaar gaven de leden van de Regiegroep 27 lezingen. Voor een breed publiek, door alle sectoren heen. P&O'ers, HRM'ers, arbeidsmarktexperts, sectororganisaties, pensioenfondsen etcetera. Doelgroepen waren met name tussenpersonen, bemiddelaars, belangenbehartigers, adviseurs en uitvoerders van regelingen. Op hun beurt gaven deze de boodschap door aan klanten en achterbannen.

In de kijker gespeeld

Van 2005 tot en met 2007 verschenen ruim 2500 artikelen over arbeidsparticipatie van ouderen en leeftijdsbewust beleid. De helft direct of indirect door toedoen van GrijsWerk. De belangstelling voor deze onderwerpen vertoonde een stijgende lijn. Zichtbaar in de toename van het aantal artikelen. In 2005 verschenen er gemiddeld negen per week. In 2006 negentien en in 2007 vierentwintig.

Kapstokken geboden

De belmarathon richting ondernemingsraden en de Senior Power Prijs bleken mediamagneten. Ze boden journalisten een aanknopingspunt om over de boodschap van GrijsWerk te berichten.

Regio betrokken

De 'Versnellingskamer' mobiliseerde intermediairs, ondernemers en anderen. In alle regio's van het land konden zij aan bijeenkomsten en workshops van GrijsWerk deelnemen.

Meteen gereageerd

GrijsWerk was er als de kippen bij om te reageren op de actualiteit, zoals destijds de Participatietop. Zij zorgde voor ingezonden brieven en gekruide uitspraken in de media. Ze lanceerde bijvoorbeeld dat doorwerkende 65-plussers een fiscale beloning verdienen.

De pers- en media-inspanningen van GrijsWerk droegen aantoonbaar bij aan de gewenste cultuuromslag. Uit de frequente Media Analyse van GrijsWerk blijkt dat die langzaam maar zeker gestalte krijgt. Een deel van Nederland is om. Waaronder velen die veranderingen aanvankelijk niet zagen zitten. Het grootste deel moet echter de juiste koers nog vinden.

BEELDEN BLIJVEN BIJSTUREN

GrijsWerkt ontzenuwde vooroordelen. En bracht positieve beelden in omloop. De bal is gaan rollen. Hij ligt nu aan de voeten van overheid, sociale partners, ondernemingsraden en andere erfgenamen van GrijsWerkt.

Politiek en overheid

Werknemers prikkelen

Het is noodzakelijk dat politiek, kabinet en overheid blijven investeren in communicatie. Ook bij werknemers is nog een wereld te winnen. Hun ontplooiing en onmisbare bijdrage aan de samenleving vormen aangrijpingspunten. Vanuit werknemers kan vervolgens druk ontstaan op werkgevers om leeftijdsbewust te managen en langer doorwerken mogelijk te maken. De overheid als werkgever moet het goede voorbeeld geven, vanzelfsprekend.

Werkgeversorganisaties en vakbonden

Beeldvorming beïnvloeden

Sociale partners kunnen de boodschap meer toespitsen en verspreiden naar branche en regio. Met de combinatie 'inhoud x branche x regio' kunnen ze goed uit de voeten. Ook kunnen ze als geen ander activiteiten ontplooiën om de deskundigheid van ondernemingsraden op dit beleidsterrein te bevorderen. En hen aan te spreken op vervolgcacties. Uit onderzoek voor GrijsWerkt blijkt bijvoorbeeld dat ondernemingsraden behoefte hebben aan een herdruk van het Werkboek, aan te vullen met praktijkverhalen.

Branches en experts

Ambassadeur zijn

Er zijn volop gegevens en goede voorbeelden. GrijsWerkt heeft ze over het voetlicht getild. Een voorhoede van bedrijven heeft daar beleid van gebakken: een olievlek groeit harder naarmate kennis makkelijker beschikbaar is. GrijsWerkt herkent de behoefte aan een landelijk kenniscentrum.

Werkgevers en werknemers

Elkaar scherp houden

Werkgevers en werknemers hebben via de media de kernboodschap ongetwijfeld gehoord. Koplopers in het bedrijfsleven hebben die opgepikt. De Senior Power Prijs kan gezien worden als maatstaf: het aantal inzenders stijgt. Van werknemers mag worden verlangd dat zij bij hun leiding steeds nadrukkelijker aandringen op passend personeelsbeleid en mogelijkheden om langer door te werken. En kleine zelfstandigen doen er goed aan om op hun manier stil te staan bij hun loopbaan en het leven daarna. Het is niet alles goud wat blinkt. Ze moeten arbeidsongeschiktheid, deeltijd-pensioen en compleet stoppen goed regelen.

‘STANDAARD ONTSLAG BIJ 65 JAAR IS DISCRIMI- NATIE NAAR LEEFTIJD EN DUS ILLEGAAL’

**P.C. Vas Nunes, advocaat
kantoor BarentsKrans te Den Haag**



2. AANJAGEN

2.1 Van A naar B

VAN WOORDEN NAAR DADEN

GrijsWerkt heeft A gezegd. Zo veel mogelijk spelers in het veld achter de broek zitten. Zo veel mogelijk mensen activeren om aan de slag te gaan met leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dat was het doel.

De Regiegroep liet van zich horen

Tijdens bijeenkomsten, congressen, gesprekken, workshops, lezingen, debatten. Leden van de Regiegroep en anderen maakten nut, noodzaak en mogelijkheden van doorwerken duidelijk. Van de zorg tot en met de metaalindustrie. Van pensioenfondsen tot en met ondernemingsraden. Van Zierikzee tot Delfzijl. Nederland moet het ijzer smeden als het heet is. Nu.

Aan de bel getrokken

Praten is niet genoeg. Leden van GrijsWerkt zetten invloed en netwerken in om acties in gang te zetten. Zo regelde de Regiegroep bijvoorbeeld een gesprek tussen de staatssecretaris en de Finse geestelijk vader van de Workability Index. Het leidde ertoe dat het ministerie 'Blik op Werk' opdracht geeft om dit instrument in Nederland uit te voeren en te assisteren bij de toepassing ervan.

Opgespoord en aangespoord

GrijsWerkt ondersteunde initiatieven met inhoudelijk of organisatorisch advies. Trad op. Hielp met communicatie en PR. Dit leidde tot warme contacten met allerlei professionals die een voortrekkersrol spelen. Zij kunnen de trein verder laten rijden. Met de opgebouwde kennis, ervaring, instrumenten en netwerk van GrijsWerkt.

Ruimte geboden

GrijsWerkt bood partijen regelmatig een podium. Mensen konden informatie en inzichten uitwisselen. Kennis nemen van de jongste ontwikkelingen. Inspiratie en contacten opdoen. Een startbijeenkomst en twee 'state of the art' congressen brachten honderden mensen op de been en bij elkaar. Een prettige mix van reeds bekende deelnemers en nieuwe gezichten. De evenementen droegen bij aan de ontwikkeling en verspreiding van leeftijdsbewust beleid in Nederland. En het gevoel dat dit geen hobby is, maar een dringende voorwaarde om economisch te overleven.

B zeggen is...

Intenties ook waarmaken. Tot actie overgaan. Langer doorwerken aantrekkelijk maken. HRM-beleid innoveren. In CAO's afspraken maken. GrijsWerkt heeft sociale partners en brancheprofessionals op hun rol gewezen. De CAO is bij uitstek de plek voor spelregels op dit punt. Uit onderzoek blijkt dat partijen er mee bezig zijn. Maar dat harde afspraken in CAO's nog ontbreken. GrijsWerkt geeft op dit gebied het stokje door aan politiek, overheid, sociale partners, branches, experts, intermediairs, werkgevers en werknemers.

VAN BELEID NAAR UITVOERING

Een stevige klus. Bij de start van GrijsWerkt was Nederland nauwelijks rijp voor het daadwerkelijk realiseren van zaken als leeftijdsbewust personeelsbeleid. Met media-inspanningen, adviezen en concrete oproepen werkte de Regiegroep aan verandering. Het speelveld was breed. Van de staatssecretaris tot en met de Arbodienst van de Gasunie.

Workshops gegeven

Duizenden professionals gingen tijdens workshops aan de slag met het gedachtegoed van de Regiegroep.

Gesprekken gevoerd

De leden van GrijsWerkt voerden vele formele en informele gesprekken. Bijvoorbeeld naar aanleiding van de nota 'Arbeid en Leeftijd, aanbevelingen ter vergroting van arbeidsdeelname'. Bijvoorbeeld met de agendacommissie van de Stichting van de Arbeid over mogelijkheden om hun aanbevelingen te realiseren.

In gang gezet

Er verschenen columns, artikelen in vakbladen, nieuwsbrieven, toolboxes. Er waren congressen, prijsvragen en een telefoonmarathon waarbij bekende Nederlanders op OR-leden inpraatten. Drie zogeheten Versnellingskamers waren gangmakers, gericht op arbeidsmarktprofessionals in de regio's.

Adviezen gegeven

Het monitoren van initiatieven leverde tal van contacten op. GrijsWerkt voorzag vele partijen van raad en daad. Dit leidde tot zo'n 150 adviesgesprekken. Plus praktische ondersteuning op vele fronten, zoals hulp bij de communicatie.

Intensief ondersteund

Voor twee projecten was de support intensief: 'Werken met Ervaring' en 'De Onderwijsversnelling'.

De activiteiten van GrijsWerkt leidden op tal van plekken tot doorbraken. Mensen maakten dankzij GrijsWerkt kennis met de filosofie erachter en met de nieuwste praktische inzichten en instrumenten. En ze gingen daarmee aan de slag. GrijsWerkt mikte op een multipliereffect. Een overtuigde intermediair kan op zijn beurt tientallen organisaties bevruchten met kennis en kunde. In die slipstream zullen andere bedrijven volgen. Zwaan kleef aan. Er lukten ook dingen niet. Leeftijdsbewust beleid staat onvoldoende in CAO's. Werk aan de winkel voor onderhandelaars.

HET VUUR OPSTOKEN

De eerste schapen zijn over de dam. De kudde moet nog volgen. De Regiegroep vraagt politiek, vakbonden, ondernemersorganisaties, arbeidsmarktprofessionals haar gangmakende rol over te pakken.

Politiek en overheid

Aanmoedigen en ontmoedigen

Politiek, kabinet en overheid moeten het goede voorbeeld geven. Consequent, integraal. Beleid en arbeidsvoorwaarden over de hele linie levensfasevriendelijk maken. Een interdepartementale aanpak is nodig. Dat geldt ook voor het kabinet-breed verankeren van concrete doelstellingen voor de arbeidsparticipatie van 60 tot 65-jarigen. Bij voorkeur per leeftijdjaar. CAO's die langer doorwerken niet fatsoenlijk regelen verdienen niet de zegen van de overheid. En wie bijvoorbeeld op leeftijd discrimineert moet lik op stuk krijgen. Boete. Straf. Dit alles bezorgt ook het bedrijfsleven een gevoel van urgentie.

Werkgeversorganisaties en vakbonden

Afspraken maken

GrijsWerkt heeft aan de bel getrokken, maar CAO's opstellen behoorde niet tot haar takenpakket. Dat moeten sociale partners doen. De komende jaren is het hun beurt: via CAO's doorwerken mogelijk en profijtelijk maken. Verplicht vroegpensioen in elk geval schrappen. Alleen als een werknemer het zelf wil betalen, moet voortijdig afhaken mogelijk zijn. Ook nodig: bepalingen opnemen over leeftijdsbewust personeelsbeleid en doorwerken na 65 jaar. Directies, personeelsafdelingen ondernemingsraden moeten de collectieve spelregels vervolgens in de praktijk handen en voeten geven. Het kleinbedrijf kan meesurfen op deze golf. Sociale partners dienen O&O-fondsen ook te gebruiken om ouderen te scholen en hun inzetbaarheid te vergroten.

Branches en experts

Kennis gebruiken

Boodschappers. Dat zijn de vertegenwoordigers van branches en sectoren, arbeidsmarktexperts in de regio, arbeidsmarktbemiddelaars en andere beleidsmakers en uitvoerders. Ze hebben een rol bij het bundelen, versnellen en innoveren van acties. Een landelijk kenniscentrum kan daarbij goede diensten bewijzen. Gevoed en gedragen door bedrijfstakingen en deskundigen. Het is wenselijk om de ministeries van Onderwijs en Economische Zaken erbij betrekken. Een 'Nationaal Doorwerkcentrum' is een optie, mogelijk als onderdeel van het bestaande Nederlands Centrum Sociale Innovatie. Een regionale insteek – met bijvoorbeeld lokale satellieten van het kenniscentrum – is het meest effectief. Dat blijkt uit de ervaring van GrijsWerkt. Ze stelt haar versnellingsmethode graag beschikbaar.

Werkgevers en werknemers

Tandje bijzetten

De economische opleving brengt werkgevers vanzelf in beweging. De bijbehorende schaarste aan personeel noodzaakt hen om oudere werknemers te vinden en te binden. Maar vergrijzing is, anders dan de arbeidsmarkt, geen vijver die om de paar jaar opdroogt en vanzelf weer volloopt. Het is een vloedgolf die bij alles en iedereen de komende kwart eeuw tot aan de lippen stijgt, of erger. Onderzoek laat zien dat ondernemers die wetenschap voor kennisgeving aannemen. Slechts twaalf procent van de werkgevers ziet structureel heil in het in dienst houden of nemen van ouderen. De koppen zijn nog niet uit het zand. Werknemers kunnen daar ook aan trekken. Door hun eigen inzetbaarheid serieus te nemen, hun recht op scholing en ontwikkeling te laten gelden en zich te verzetten tegen oprotpolitiek.

‘HET VERHOGEN VAN DE PENSIOEN- LEEFTIJD MAG GEEN TABOE MEER ZIJN’

**Chris Buijink, secretaris-generaal
ministerie van Economische Zaken**



3. AANREIKEN

3.1 Van A naar B

GEREEDSCHAP GELEVERD

GrijsWerkt heeft A gezegd. De goegemeente is van gevraagde en ongevraagde adviezen voorzien. Professioneel gereedschap opsporen, ontwikkelen en hanteerbaar maken. Dat was een opgave van de Regiegroep. Zelf heeft ze heeft bouwstenen aangedragen waarmee bedrijven leeftijdsbewust beleid in praktijk kunnen brengen.

Doorwerkgereedschap geboden

Bij tal van hoofd- en bijrolspelers kwam GrijsWerkt de afgelopen drie jaar langs. In het kader van 'De Versnelling' bijvoorbeeld. Daarbij kregen werkgevers, bestuurders en ondernemingsraden regionaal de kans om zich te voeden met voorbeelden, methoden, technieken en instrumenten.

Ervaring werkt

In mei 2005 vroegen 'Werkwijzer' en 'Talentplus' de Regiegroep om samenwerking bij een project dat werkgevers en oudere werkzoekenden bij elkaar bracht: 'Werk met ervaring'. De drie partners maakten een format, regelden financiering, maakten reclame en belegden zes bijeenkomsten in het land. Honderden oudere werkzoekenden konden speeddaten met werkgevers. Kwaliteiten werden zichtbaar, werkgevers raakten betrokken. Werkzoekenden volgden workshops om competenties te verwoorden en communicatiekwaliteiten aan te scherpen. Bijna de helft vond werk. CWI heeft het initiatief geadopteerd.

Onderwijs in de versnelling

Vergrijzing en ontgroening slaan overal toe. Het hardst in kwetsbare sectoren, het onderwijs voorop. Babyboomers kiezen er massaal het hazenpad, klagend over gebrek aan kansen en waardering. In 2015 is het huidige lerarenbestand gehalveerd. 'De Onderwijsversnelling' wil bijdragen aan oplossingen. GrijsWerkt steunde het initiatief van, met, door en voor verontruste onderwijsprofessionals. Duidelijk werd waaraan het schort. Van flexibele werktijden tot verticale mobiliteit. Het aanpakken waard.

B zeggen is...

Know how en gereedschappen met elkaar delen. GrijsWerkt heeft kennis, ervaring en instrumenten verzameld en verspreid. Met wisselend succes. Nog steeds ligt echter een groot deel bij de ontvangers op de plank. De Regiegroep wil dat ze draaiboeken, plannen, instrumenten en scenario's praktisch inzetten. Op papieren tijgers of paarse krokodillen zit niemand te wachten. GrijsWerkt spreekt alle betrokken partijen aan op verder gebruik van het ontwikkelde materiaal.

HELPEDE HAND WERD GEPAKT

Regisseur. Die rol vervulde GrijsWerkt de afgelopen drie jaar. De Regiegroep wilde geen dirigent zijn die voor de muziek uitloopt of met het belerende vingertje zwaait. Wél een aanwezige adviseur die uitvoerbare draaiboeken toeschuift en praktische handreikingen doet.

Kennis verspreid

Het bureau van GrijsWerkt stopte drie jaar lang alle relevante input van derden in een kennisbank. Deze informatie vond op grote schaal aftrek. De pers kreeg goede voorbeelden voorgeschoteld. Huis-aan-huisbladen publiceerden aangeleverde artikelen.

Gereedschap geleverd

GrijsWerkt liet scenario's maken voor de elf meest vergrijsde sectoren. Een werkboek voor ondernemingsraden ging in een oplage van 10.000 over de toonbank. Ook was er een toolbox vol instrumenten en voorbeelden: de oogst van alle bij GrijsWerkt bekende initiatieven, projecten, werkwijzen. Voor het merendeel is het materiaal te raadplegen via www.senior-power.nl.

Toegankelijk gemaakt

De Regiegroep lanceerde in 2005 een eigen website: www.senior-power.nl. Verzamelplaats van achtergrondinformatie, nieuws, agenda's, aanpakken en voorbeelden. De site trekt maandelijks duizenden bezoekers. Vooral na radiospotjes en bijeenkomsten wisten mensen senior-power.nl te vinden. Tot en met februari 2008 gingen twintig digitale nieuwsbrieven de deur uit. Zo'n dertig gedrukte publicaties zagen het licht. Van compleet werkboek tot prikkelende ansichtkaarten met cartoons. Allemaal handreikingen.

Media gemonitord

GrijsWerkt liet alle publicaties over relevante thema's stelselmatig inventariseren en de effectiviteit van haar werkzaamheden meten. De Mediamonitor was niet alleen voor eigen gebruik. Ruim vierhonderd abonnees lieten er zich door bijpraten. Tevens verschenen negen Media-analyses, een service voor ruim tweehonderdvijftig afnemende organisaties.

GrijsWerkt bouwde een kenniscollectie op. Know how, draaiboeken en gereedschap gaan niet in rook op. Ze blijven bereikbaar, beschikbaar en bruikbaar. De Regiegroep vertrouwt erop dat betrokkenen er hun voordeel mee doen.

IN BEWEGING BLIJVEN

GrijsWerkt wil effect sorteren. Met adviezen en handreikingen. Dus zijn politiek, werkgevers, werknemers en andere betrokkenen aan zet. De kat uit de boom kijken is een onbetaalbare en onwenselijke luxe. Vijf jaar met de TaskForce Ouderen en Arbeid en de Regiegroep GrijsWerkt maken dat duidelijk.

Politiek en overheid

Spijkers met koppen slaan

Niet in de marge sleutelen aan het beleid. Daartoe daagt GrijsWerkt de politiek uit. Een duidelijk signaal over stapsgewijze verhoging van de pensioenleeftijd is welkom. Overigens met respect voor de beoefenaren van slopende beroepen: jong begonnen, zwaar belast. Het inkorten van de VUT-overgangsmaatregel is eveneens een wenselijk signaal.

Werkgeversorganisaties en vakbonden

Knopen doorhakken

Sociale partners weten wat nodig is. De Stichting van de Arbeid is daarover begin 2006 helder. Ook de Sociaal Economische Raad wil de hoognodige actie. Toch is er koudwatervrees. Alsof de golfbreedte van economische ups en downs nog steeds zeven jaar bedraagt. Nu het relatief goed met Nederland gaat is het tijd om te investeren.

Branches en experts

Nu aanpakken

Het is vijf voor twaalf. De wal keert het schip. Alarmkreten voor branchebestuurders, arbeidsmarktbemiddelaars en anderen die dicht op het vuur zitten. GrijsWerkt heeft voor hen een vernieuwingsagenda. Met resultaten van de stimuleringsregeling. Een nuttig vervolg, denkt de Regiegroep, is een kwalitatief onderzoek naar de impact daarvan in bedrijven en sectoren.

Werkgevers en werknemers

Draaideur dichtgooien

Steeds meer werkgevers koesteren hun oudere werknemers. Dat is positief. Maar uit onderzoek van GrijsWerkt blijkt dat het om kortetermijnpolitiek gaat: het inspelen op een dreigend personeelstekort. Ontplooiingskansen, vergroting van de flexibiliteit en de meerwaarde van ervaring spelen nauwelijks een rol. Hierdoor dreigt het plantje bij een volgend economisch laagtij weer dood te bloeden.

‘BETER EEN LOYALE OUDERE WERKNEMER DAN EEN DERTIGER DIE JOBHOPT’

Noud Wellink, directeur De Nederlandsche Bank



APPENDIX

HET WORDT BETER

De Regiegroep kan niet in de toekomst kijken. Maar wel kan ze droombeelden delen met partijen die deze waar kunnen maken. Daarom een schets van de wenselijke werkelijkheid. Te beginnen bij vandaag.

1. 'Doorwerkcentrum' verspreidt kennis

Dit jaar richt een breed samenwerkingsverband een landelijk kenniscentrum op. Branches, onderwijs, ministeries, MKB Nederland, VNO-NCW, etcetera slaan hiertoe de handen ineen. Het initiatief krijgt onderdak bij het bestaande Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie. Het deelt kennis met het Expertisecentrum LEEFtijd. Regionale satellieten, aansluitend bij de poortwachtercentra in den lande, ondersteunen bedrijven en intermediairs.

2. Bedrijven blijven versnellen

De komende jaren gooit het bedrijfsleven er een schepje bovenop. De Versnellingsbijeenkomsten van GrijsWerkt gaan door. Ontstane netwerken bewijzen hun waarde. GrijsWerkt stelt haar methode beschikbaar aan de regionaal meeste actieve partij. Bedrijven benutten aangereikte kennis en oplossingen. Woorden worden daden.

3. Iedereen doet aan zelfonderzoek

Binnen drie jaar kijkt iedere organisatie regelmatig in de leeftijdsspiegel. Naar voorwaarden voor langer doorwerken. Naar aanpak en effect van personeelsbeleid. Naar het anticiperen op de vergrijzing. Op zijn laatste werkdag reikt staatssecretaris Aboutaleb nog één Senior Power Prijs uit: aan alle bedrijven van Nederland. Bijna te mooi om waar te zijn.

4. Beelden veranderen

Zo lang het nodig is blijven overheid, sociale partners, branches, vakbonden en anderen investeren in communicatie. Stelselmatig zetten zij langer doorwerken aantrekkelijk neer. Doorwerkers zijn trots op zichzelf en vertellen hun verhaal aan wie het maar horen wil.

5. Grijs werkt

Binnen vijf jaar is langer doorwerken overal goed geregeld. Elk fatsoenlijk bedrijf doet aan leeftijdsbewust personeelsbeleid. De overheid is over de volle breedte een voorbeeldige werkgever. Miljoenen vijftigplussers werken tevreden en gewaardeerd. Zestigplussers idem dito. Nederland verzilvert de vergrijzing.

‘INVESTEREN IN KENNIS BIJ EEN VOLWASSENE GAAT OM DE BREEDTE, BIJ JONGEREN OM DE DIEPTE’

**Henk Volberda, hoogleraar Strategisch
Management en Ondernemingsbeleid**



BIJLAGE - ORGANISATIE

Aanloop

Uit het kabinetsstandpunt, 2004: 'De resultaten en aanbevelingen van de Taskforce Ouderen en Arbeid vragen goed aangestuurde implementatie: voortbouwen op kennis en expertise, partijen aanspreken op hun verantwoordelijkheden, monitoren van resultaten en aanjagen van vernieuwing. Een klein en krachtig regieorgaan moet dit voor zijn rekening nemen. Vertrouwen van en directe toegang tot de verantwoordelijke top van sociale partners, ouderenorganisaties en departement is een voorwaarde. Het regieorgaan kan beschikken over een operationeel team van enkele personen.'

Opdracht

- > Beelden bijstellen
- > Beleid beïnvloeden
- > Beweging bevorderen

Regiegroep

Leden:

- > Ed Nijpels (voorzitter), Commissaris van de Koningin in Friesland
- > Hannie van Leeuwen, oud-lid Eerste Kamer CDA
- > Ben Pauw, directeur van Pauw Sanders Zeilstra Van Spaendonck, bureau voor communicatiemanagement en public affairs
- > Jan van Zijl, voorzitter Raad voor Werk en Inkomen
- > Yvon Jaspers, programmamaker en presentator
- > Tineke Verburg, presentator en mediatrainer, lid tot 1 januari 2006
- > Gerrit Jan Wolffensperger, oud fractievoorzitter D'66 en oud voorzitter van de Publieke Omroep, lid vanaf 1 januari 2006

Ondersteuning

- > Uitvoerend bureau onder leiding van Silvia van den Heuvel
- > Communicatieadvies: Fred Allers, Het Kantoor
- > Communicatiediensten en producten: BVH Dienstencommunicatie, Bex

Rapportages

- > Juni 2006: 'Gelukkig is het wiel al uitgevonden'
- > Juni 2007: 'Omdat de teerling is geworpen'

Samenwerking met ministerie SZW

- > De Afdeling Arbeidsmarkt voerde voor GrijsWerkt enkele onderzoeken uit, waaronder:
 - Beleving en opinie langer doorwerken: 'Werkt Grijs Door?'
 - CAO afspraken tussen sociale partners: 'Perspectief Op Langer Doorwerken 2006'
- > GrijsWerkt adviseerde bij pilots over intersectorale mobiliteit 'Branchebrug' en de 'Tijdelijke subsidieregeling stimulering Leeftijdswaardbeleid'
- > GrijsWerkt verzorgde twee 'state of the art'-congressen over arbeidsparticipatie van ouderen

BIJLAGE - NALATENSCHAP

GrijsWerkt heeft een erfenis. Naast een begin van de noodzakelijke cultuuromslag hebben de inspanningen ook tal van documenten, werkwijzen en contacten opgeleverd.

Wat heeft GrijsWerkt inmiddels opgeleverd.

Voor wie is dit van belang.

En wat is er voor hen daarmee nog **Te doen?**:

CAO-beleid

Wat CAO-onderzoeken en aanbevelingen

Voor wie SZW, Expertisecentrum LEEFTijd, Sociale partners

Te doen Monitor ontwikkelen, jaarlijks of tweejaarlijks. Onderzoeksopzet aanpassen zodat alle facetten van Leeftijdsbewustbeleid kwalitatief te analyseren zijn. Ondersteuning CAO-onderhandelaars aanbieden

Belactie ondernemingsraden

Wat Draaiboeken, belscripts, contacten, gespreksagenda, werkboek, radiospotjes, scan 2000 ondernemingsraden in 2007

Voor wie Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie

Te doen Het activeren en informeren doorzetten

De Versnelling

Wat Gedocumenteerde bijeenkomsten, contacten en methodieken. Draaiboeken en toolboxbeschrijvingen. Provinciale publicaties met contacten. Brochure 'Leeftijd en beleid bewust aanpakken'. Prikkelende cartoonkaarten

Voor wie SZW

Te doen Regionale netwerken stimuleren. Kennis en ervaring delen en onderhouden

Onderwijsversnelling

Wat Pilotprojectplan intrasectoraal verbeteren van inzet van medewerkers in het onderwijs

Voor wie Onderwijswerkgevers

Te doen Plan als inspiratiebron gebruiken om regionaal onorthodox maar wel concreet aan de slag te gaan

Werk met Ervaring!

Wat Inhoudelijk concept, draaiboeken Speeddate-bijeenkomsten, evaluatie en signaaldocument

Voor wie 45+consulenten van CWI, Actieteam 45+

Te doen Vergroten mobiliteit, ondersteunen werkzoekenden

Senior Power Prijs

Wat Contacten, methode, materialen, draaiboeken, radiospotjes, beeldbank

Voor wie SZW en consortium van geïnteresseerde marktpartijen

Te doen Voortzetten van de prijs. Ook aanneembeleid 45plussers belonen. Mogelijk brancheprijzen

Mediageluiden

- Wat** Persberichten, interviews, opiniestukken, advertenties, radiospotjes, 2500 artikelen, periodieke analyses, contactenbestand, media-analyse
- Voor wie** SZW
- Te doen** Hergebruiken, toegankelijk maken, vervolgcampagnes

Nieuwsbrief

- Wat** Protocol, 20 digitale nieuwsbrieven, 5900 e-mailadressen
- Voor wie** SZW, Expertisecentrum LEEFtijd en toekomstig kenniscentrum
- Te doen** Bestand van hun nieuwsbrieven uitbouwen. Vervolginfo aanbieden

Websites

- Wat** www.ouderenenarbeid.nl, www.senior-power.nl. Met toolbox, achtergronden, praktijkvoorbeelden, provinciegegevens
- Voor wie** SZW
- Te doen** Actueel houden. Met voorbeelden, instrumenten, agenda etcetera.

Opinie onderzoeken

- Wat** 'Werkt Grijs Door?' in 2005, 2006 en 2007
Arbeidsmarktbelevingsonderzoek 'Werken met ervaring' 2006
Brancheprofielen op basis van 'Werkt Grijs Door?' 2007
- Voor wie** SZW
- Te doen** Monitoren trends, aanknopingspunt voor campagnes

Documentatie

- Wat** Bibliotheek, kennis en relatiedossiers, relatiebestand, bouwstenen voor presentaties en workshops, vergrijzingsscenario's, 360 praktijkvoorbeelden
- Voor wie** Expertisecentrum LEEFtijd, SZW, het toekomstig kenniscentrum
- Te doen** Actueel houden en uitbouwen

Colofon

Uitgave februari 2008
Regiegroep GrijsWerkt
Postbus 16101
2500 BC Den Haag
T 070 789 07 47
E info@senior-power.nl
www.senior-power.nl

Teksten: Marcel Oden, Silvia van den Heuvel
Redactie: Het Kantoor
Fotografie: Chris Pennarts
Lay-out en opmaak: BVH Dienstencommunicatie
Drukwerk: Koninklijke Broese & Peereboom drukkerij

De Regiegroep heeft bij haar eindrapportage niet per se gestreefd naar eensluitende opvattingen. Maar alle adviezen en aanbevelingen hebben een royaal draagvlak.

SENIOR POWER

WERKEN MET ERVARING