

Werkplan 2005

Regiegroep GrijsWerk

april 2005

Inhoudsopgave

1	Inleiding	2
2	Samenstelling en taken	3
3	Visie op werkwijze en rol	4
4	Doelstellingen en activiteiten 2005	6
4.1	Beeldvorming en voorlichting	6
4.2	Afspraken met en tussen Sociale Partners	15
4.3	Monitoren en ondersteunen bestaande initiatieven	17
5	Planning en uitwerking activiteiten	19
6	Middelen en organisatie	25
7	Begroting	27

Bijlagen

1. Instellingsbesluit
2. Stroomschema communicatietactiek
3. Doelgroepen en middelenschema Lange termijn
4. Aanbevelingen van de Taskforce Ouderen en Arbeid (2003) en projecten
5. Overzicht lopende en aanvullende maartregelen en stand van zaken n.a.v. Kabinetsstandpunt (medio 2004)

1. Inleiding

Op 30 november 2004 is door Staatssecretaris Van Hoof van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de Regiegroep GrijsWerkt voor een periode van 3 jaar geïnstalleerd.

In de komende decennia zijn de kracht en de ervaring van ouderen in het arbeidsproces hard nodig voor een vitale economie en betaalbare samenleving. Het is noodzakelijk dat iedereen zo lang mogelijk (tot het 65^e levensjaar) participeert in het arbeidsproces. De Regiegroep gaat een bijdrage leveren aan een realistisch en positief beeld over langer werken. Ze wendt haar kennis en invloed aan om alle partijen te stimuleren hierover concrete, op de werkvloer gerichte, afspraken te maken. De praktijkvoorbeelden die aantonen dat langer doorwerken mogelijk is én een toegevoegde waarde heeft voor ondernemingen en individuen, worden in de *spotlights* gezet.

De Regiegroep zal haar boodschap met een heldere onderbouwing en met elan over het voetlicht brengen. Ze opereert in een krachtenveld waarin partijen met verschillende belangen signalen afgeven die strijdig zijn of lijken met de boodschap van de Regiegroep. De Regiegroep zoekt ook met hen de constructieve dialoog.

In voorliggend werkplan voor 2005 formuleert de Regiegroep haar ambities in de vorm van doelen, activiteiten en resultaten voor het eerste uitvoeringsjaar.

2. Samenstelling en taken

De samenstelling van de Regiegroep GrijsWerkt is:

- Ed Nijpels, Commissaris van de Koningin in Friesland (voorzitter)
- Hannie van Leeuwen, 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
- Tineke Verburg, presentator, mediatrainer
- Yvon Jaspers, programmamaker en presentator

De Regiegroep heeft een drietal taken:

Artikel 3 Uit het instellingsbesluit

Taak Regiegroep

De Regiegroep heeft tot taak:

- a. het initiëren van en het leiding geven aan een communicatietraject, dat erop gericht is:
 1. de betrokken maatschappelijke geledingen te overtuigen van nut en noodzaak van de arbeidsparticipatie van ouderen;
 2. vooroordelen met betrekking tot de arbeidsparticipatie van ouderen weg te nemen;
 3. goede voorbeelden met betrekking tot de arbeidsparticipatie van ouderen te verspreiden en de inbedding daarvan te bevorderen, zodat werknemers in staat worden gesteld langer te blijven werken; en
 4. voorlichting te geven over de bestaande mogelijkheden tot arbeidsparticipatie van ouderen, waar onder begrepen voorlichting over de terzake bestaande regelgeving;
 - b. te bewerkstelligen dat afspraken met en tussen sociale partners tot stand komen met betrekking tot leeftijdsbewust personeelsbeleid, deeltijdpensioen, scholing van ouderen, de arbeidsomstandigheden van ouderen of de arbeidsmobiliteit van ouderen; en
 - c. het monitoren en ondersteunen van activiteiten die voortvloeien uit het kabinetsstandpunt 'Stimuleren langer werken van ouderen'
-

3. Visie op werkwijze en rol

De commissie noemt zichzelf niet zonder reden Regiegroep. Daaruit spreekt de visie die ze heeft op haar rol en taakuitoefening: letterlijk de regie voeren over het meerjaren communicatietraject met als resultaat een cultuuromslag welke leidt tot het verhogen van de arbeidsparticipatie van ouderen. Het is daarbij van groot belang belemmeringen weg te nemen die leven bij partijen die deze cultuuromslag kunnen bewerkstelligen. De samenwerking met en het activeren van deze betrokken partijen en maatschappelijke geledingen is essentieel.

Het communicatietraject heeft vooral als doel te wijzen op nut en noodzaak van langer werken en het bestrijden van vooroordelen over oudere werknemers. Daarnaast is essentieel dat de mogelijkheden om langer te werken breed onder de aandacht gebracht worden. Ook volgt en ondersteunt de Regiegroep reeds in gang gezette activiteiten van anderen. Met als uiteindelijk resultaat de ontwikkeling en implementatie van leeftijdsbewustbeleid, zodat oudere werknemers in het arbeidsproces actief blijven. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar sociale partners (werkgevers- en werknemersorganisaties) en invloedrijke andere partijen. Zij zullen worden gestimuleerd om onderling – mede op basis van de bevindingen van een analyse van nut, noodzaak en mogelijkheden – (CAO)afspraken te maken over het stimuleren en realiseren van langer werken.

Er is veel voorwerk verricht door de Taskforce Ouderen en Arbeid (2001-2003).

Tal van organisaties en instituten zijn actief betrokken bij het vraagstuk van arbeid in relatie tot de demografische ontwikkelingen. Dat levert een aanzienlijke hoeveelheid onderzoeken, inzichten, instrumenten en initiatieven op. De Regiegroep ontsluit deze informatie en maakt die toegankelijk.

Dit moet er mede toe leiden dat partijen gestimuleerd en gemotiveerd worden om in bedrijven en organisaties langer werken (tot 65^e jaar) concreet te realiseren. Een cultuuromslag is een begin, maar er moet meer gebeuren: concreet moeten er meer ouderen aan de slag zijn en moeten er meer werkgevers zijn die hen daartoe in staat stellen. Dat vraagt om een krachtige regie. Het eerste jaar wordt ook gebruikt om de doelstellingen te expliciteren. Als de resultaten van de nulmetingen bekend zijn zullen die doelstellingen gekwantificeerd worden.

Het in de juiste positie brengen van alle spelers zodat ze optimaal presteren is de kunst van de regisseur. De kracht van de regisseur ligt vooral in overtuigen, beïnvloeden, uitdagen en uitnodigen, makelen en schakelen, verbinden en versterken, signaleren en kritisch volgen. Goede en opmerkelijke initiatieven genieten de voorkeur, want ze hebben extra communicatiekracht. Gerichte communicatie en maatwerk ziet de Regiegroep als een belangrijke wegbereider voor de acceptatie en realisatie van het langer doorwerken.

De Regiegroep formuleert zoveel mogelijk acties en resultaten positief; in termen van winst, beloning, voordeel en succes. Bijvoorbeeld door aan te tonen dat langer

doorwerken voor zowel werkgevers als werknemers lonend is. *Best practices* helpen daarbij.

Rol van de leden

De leden van de Regiegroep hebben gezamenlijk een breed en divers netwerk en zijn individueel op hun eigen terrein inzetbaar als regisseur. Gezamenlijk bepalen ze de eigen werkwijze en het programma en de inzet van de middelen. Individueel zetten ze de eigen ambities en deskundigheden in op de manier die hen past en die het doel het beste dient.

Dat leidt tot de volgende axioma's van de Regiegroep:

- De Regiegroep brengt het onderwerp arbeidsparticipatie van ouderen onder de aandacht en gebruikt daarbij beschikbare informatie.
- De Regiegroep initieert zelf geen nieuwe initiatieven op het gebied van participatie van ouderen in het arbeidsproces, maar stimuleert, monitort en ondersteunt initiatieven van derden.
- De Regiegroep brengt partijen en initiatieven bij elkaar en biedt een platform voor uitwisseling van kennis en *best practices*.
- De Regiegroep verzamelt goede voorbeelden voor het communicatietraject.
- De Regiegroep voorziet waar wenselijk en mogelijk initiatieven van communicatiemiddelen en geeft ze toegang tot informatie.
- De Regiegroep volgt de ontwikkelingen en de beeldvorming over het onderwerp participatie van ouderen en gaat hierover de dialoog met anderen aan.
- Elk lid van de Regiegroep heeft een eigen accentgebied.

Iedere regisseur heeft zijn/haar eigen terrein. In overleg zullen die nader gedefinieerd worden. We denken voorlopig aan de volgende indeling:

Accentgebied

Ed Nijpels:	primaire woordvoering en grote ondernemingen
Hannie van Leeuwen:	Werknemers, ouderen en vrouwen
Ben Pauw:	ondersteuning intermediaire kaders en het specifieke intermediaire kader financiële consultant
Jan van Zijl;	sociale partners en het specifieke intermediaire kader P&O functionaris en Ondernemingsraad
Tineke Verburg:	MKB organisaties
Yvon Jaspers:	Jongeren

4. Doelstellingen en activiteiten 2005

De inhoudelijke opdracht (bijlage 1 instellingsbesluit) kent een drietal resultaatgebieden met ieder eigen doelstellingen gericht op het bevorderen van langer doorwerken. Deze drie resultaatgebieden zijn:

- Beeldvorming en voorlichting
- Afspraken met en tussen sociale partners
- Monitoren en ondersteunen bestaande initiatieven

Uiteraard versterken activiteiten uit de drie gebieden elkaar. Een correct beeld van de mogelijkheden van werknemers in relatie tot leeftijd, bevordert het proces van afspraken maken over leeftijdsbewustbeleid aan de CAO-tafel. Voorlichting over concrete mogelijkheden om langer productief door te werken kunnen een bijdrage leveren aan het effect van bestaande initiatieven.

Per resultaatgebied wordt eerst een korte toelichting gegeven op de taak, vervolgens worden specifieke doelen, strategie, werkwijze, activiteiten en resultaten beschreven.

4.1. Beeldvorming en voorlichting

De huidige situatie is dat nog lang niet iedereen (werkgevers, werknemers, politiek) in voldoende mate bekend is met de feitelijke gevolgen van ontgroening en vergrijzing en daarmee ook nog niet overtuigd is van nut en noodzaak van arbeidsparticipatie tot 65 jaar. Daarnaast verleidt de invloed van de huidige conjunctuur op de (arbeids)markt velen tot een korte termijn benadering. Ook leven er hardnekkige vooroordelen over de relatie tussen leeftijd en werk. Goede voorbeelden die laten zien dat langer werken eigenlijk de gewoonste zaak van de wereld is, zijn nog onvoldoende opgespoord, bekend gemaakt en vertaald in de dagelijkse praktijk van de werkvloer. Daarnaast is er bij werkgevers, werknemers en bij hun intermediairs nog onvoldoende kennis over de bestaande mogelijkheden om verantwoord langer doorwerken in praktijk te brengen. Door gebrek aan kennis, inzicht en urgentiegevoel bestaat een reactieve en zelfs afhoudende cultuur bij werkgevers en werknemers ten aanzien van ouderenparticipatie c.q. langer doorwerken. Het initiëren van leeftijdsbewust beleid is hierin een nodige en concrete stap.

Maar niet iedere werkgever, werknemer of intermediair is even ver verwijderd van de te bereiken ideale situatie:

- een goed inzicht in de gevolgen van de demografische ontwikkelingen en de bijbehorende consequenties op praktijk van de werkvloer nu en in de komende jaren
- in staat zijn om daarop passend (pro-actief) te reageren met beleid en maatregelen die langer doorwerken als resultaat hebben.

GrijsWerkt zet haar communicatietraject daarom gericht in, aansluitend op het niveau van werkgevers en intermediairs. Het doel is dat niveau te verbeteren en de mogelijk al op gang zijnde processen die dit bewerkstelligen te versnellen.

Doel

Het belangrijkste doel van het communicatietraject is het bereiken van een cultuuromslag, zowel bij werkgevers als bij werknemers. Werkgevers moeten ouderen in dienst willen nemen en houden. Werknemers moeten langer doorwerken weer normaal gaan vinden. Die beoogde cultuuromslag heeft effect op de *houding*. Hiermee wordt een klimaat geschapen waarin een toenemend aantal meetbare effecten op *gedragsniveau* ontstaat. Het bereiken van deze gedragverandering ligt direct in het verlengde van de doelstelling van de Regiegroep. Slechts door een combinatie van maatregelen, financiering en voorlichting zal het gewenste gedrag op een breed front bereikt kunnen worden.

Strategie (Visuele weergave bijlage 2)

Om een cultuuromslag te realiseren en het denkmechanisme van werkgevers en werknemers te veranderen, is een heldere en geloofwaardige boodschap een voorwaarde. 80% van onze boodschap zal in het eerste jaar gericht zijn op de werkgever en de groepen die hem beïnvloeden en adviseren: de intermediairs. Daarom dus focus op zowel bedrijfseigenaren en directies als op ondernemingsraden, hoofden HRM en P&O, accountantskantoren (adviseurs) en beleidsmakers en uitvoerders van branches, A&O- fondsen, of via de geografische ordening de beïnvloeders die op provinciaal, regionaal of gemeentelijk opereren. Als er aan de kant van de werkgevers immers geen *goodwill* aanwezig is om oudere werknemers in dienst te houden of te nemen, zullen veel werknemers zich bij deze situatie neerleggen. Werkgevers moeten zorgen voor de juiste infrastructuur om werken aantrekkelijk te maken en te houden voor werknemers. Als deze basis eenmaal is gelegd kan de communicatie richting (oudere) werknemers beginnen. Dit betekent overigens niet dat er in het eerste jaar geen communicatie richting werknemers plaats vindt. Deze verloopt echter indirect en meestal via werkgevers, intermediairs of perspubliciteit.

We gaan werkgevers de feiten voorleggen en daarmee *uitleggen* wat er aan de hand is, waarom de arbeidsparticipatie van ouderen nodig is voor de continuïteit van hun bedrijf en welke beleidsmaatregelen er door de overheid genomen worden. Deze argumentatie moet niet te weerleggen zijn (these are the facts and they are undisputed). Dit is nodig om de tegendruk vanuit vakorganisaties en verzekeraars te neutraliseren. De boodschap moet doorspekt zijn *met feiten en best practices*. Niet te veel macrocijfers. Immers met name de microgevolgen zijn relevant voor werkgevers en zetten aan tot actie. We gaan werkgevers duidelijk maken dat het in hun *eigen belang* is om maatregelen te nemen om ook de oudere werknemer te behouden en een goede plek in hun organisatie te geven. De maatregelen die nodig zijn en waartoe we de werkgever gaan uitdagen is het tijdig invoeren van *leeftijdsbewust personeelsbeleid*.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid:

Leeftijdsbewust personeelsbeleid anticipeert op de veranderende behoeften en mogelijkheden van alle medewerkers in samenhang met leeftijd en de daarop gebaseerde productiviteit van de medewerker op de werkvloer. Iedere medewerker wordt ouder en ontplooit zich. Het beleid richt zich op het ontwikkelen, het optimaal benutten en het behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van alle werknemers op de korte en op de lange termijn. De middelen die hierbij kunnen worden ingezet hebben uiteraard goed personeelsbeleid als basis, maar het betreft ook specifieke maatregelen bijvoorbeeld "einde loopbaan plannen", deeltijdpensioen, specifieke arbomaatregelen, carrière switchen, demotie of horizontale carrièreontwikkeling, leeftijdspecifieke scholing of managementtraining in leeftijdsdiversiteit. Hiermee wordt de inzetbaarheid van werknemers in brede zin, dus ook in andere functies of bij andere bedrijven, verhoogd (employability). Leeftijdsbewust personeelsbeleid is actief beleid om de productiviteit van werknemers te waarborgen gedurende het gehele arbeidzame leven.

Dat doen we door de werkgever aan te spreken op zijn *visie*. Dat is *vooruit denken* en dus op ontwikkelingen voorbereid zijn en tijdig de juiste beslissingen nemen. De maatregelen van de overheid dienen ook om dat proces te stimuleren. We bieden de werkgevers *tools* aan om hen te activeren maatregelen te nemen en beleid te ontwikkelen. We nodigen hen in alle communicatie-uitingen uit om hier actief gebruik van te gaan maken. In de communicatiestrategie gaat de waarde van oudere werknemers altijd hand in hand met de *economische noodzaak*. Waarbij de waarde van de oudere werknemer eerder de ingang is en de economische noodzaak toegevoegd wordt. Dit is de wijze waarop wij de strategie invullen; krachtig en geloofwaardig.

Vertaald in de basisboodschap:

Nederland moet een culturomslag maken als het gaat om de arbeidsparticipatie van ouderen. De komende decennia zullen we de kracht en de ervaring van ouderen in het arbeidsproces hard nodig hebben voor een vitale economie. De arbeidspopulatie vergrijsst als gevolg van de demografische ontwikkelingen. De overheid heeft maatregelen genomen waardoor ouderen langer aan de slag zullen blijven. Daarbij speelt naast het verminderen van de druk op de arbeidsmarkt ook een financieel motief. Het op grote schaal vervroegd uittreden van grote groepen is kostbaar. Maar het bemoeilijken van vervroegd uittreden is niet voldoende. Voor de toekomst van onze samenleving is het van cruciaal belang dat de kwaliteit van waardevolle oudere medewerkers behouden blijft en dat zij in staat gesteld worden om op een verantwoorde wijze aan de slag te blijven. Inadequaat personeelsbeleid vergroot de kans op gedemotiveerde oudere werknemers, hetgeen leidt tot toenemende kosten in de vorm van toenemend verzuim en verlaagde productiviteit. Om behoud van kwaliteit van oudere medewerkers te bewerkstelligen, is het belangrijk dat werkgevers nadenken over de rol die ouderen in het arbeidsproces kunnen innemen en vervolgens leeftijdsbewust aan de slag gaan. Voor alle werknemers, ook de jongere generaties geldt, dat zij er zich bewust van moeten zijn dat ze langer door moeten werken dan ze wellicht van plan waren. Daarbij is het ook een recht om langer door te werken en is het belangrijk dat werkgevers het klimaat creëren waarin dit mogelijk is.

Tone-of-voice:

Voorgaande boodschap is heel erg feitelijk. De tone-of-voice waarmee deze boodschap moet worden uitgedragen is afhankelijk van de doelgroep. Daarbij vinden we het van belang dat de boodschap steeds concreet en bondig is en helder wordt gecommuniceerd. Herkenbaarheid en menselijke maat zijn daarbij richtinggevend.

Richting werkgevers is het van belang om de volgende elementen aan te scherpen:

- participatie van oudere werknemers is goed en slim ondernemerschap en getuigt van visie
- oudere werknemers vertegenwoordigen kennis en ervaring. Werkgevers kunnen deze goed gebruiken

Vertaald:

“Of ik het nu leuk vind of niet, de beroepsbevolking bestaat straks voor een belangrijk deel uit ouderen. Wil ik mijn bedrijf een goede toekomst geven dan zal ik hiermee rekening moeten houden en hierop anticiperend beleid moeten maken. Het is immers maar zeer de vraag of ik in de toekomst nog wel keuze heb: het goed gekwalificeerde aanbod zal voor een belangrijk deel uit ouderen bestaan. Ik ga hier over nadenken, ik ga hiermee aan de slag. Er is al heel veel 'hulp' voor handen waar ik gebruik van kan maken. Hoe eerder ik dit goed voor elkaar heb, hoe groter mijn kansen zijn op succes (straks als het er op aan komt). *Wie de ouderen heeft, heeft de toekomst!*”

Richting werknemers is het van belang om de volgende elementen aan te scherpen:

- het is in je eigen belang om langer te blijven werken (financieel motief)
- oudere werknemers zijn waardevol
- langer doorwerken biedt status en kansen
- langer doorwerken is een recht, een werkgever moet werknemers hierbij ondersteunen
- langer werken zal in de toekomst voor iedereen gelden, ook de jongere generaties moeten daar rekening mee gaan houden

Vertaald:

Langer doorwerken is een recht. Oudere werknemers hebben een belangrijke functie binnen een organisatie. Werkgevers hebben je hard nodig. In financiële zin heb je het zelf ook nodig. Je bent gewoon waardevol. Laat je het recht van werken tot je 65e niet ontnemen en 'eis' je plek op. Vraag als dat nodig is om een aangepaste invulling van werk bij je werkgever.”

Prioriteiten

De eerste prioriteit in de werkwijze is dat we communiceren richting werkgevers via intermediaire kaders. Dit gebeurt via de branche- en beroepsverenigingen, maar ook via andere intermediairs en beïnvloeders die een positieve bijdrage aan de mentaliteitsverandering en het ontwikkelen van het juiste personeelsbeleid kunnen leveren: ondernemingsraden, vakbonden, beroepsorganisaties van P&O-professionals. Daarbij maken we gebruik van de autoriteit die hiervan uitgaat. Vaak kunnen gezaghebbende partijen ook worden ingezet als mede-afzender om de kracht van de boodschap verder te vergroten.

Het gaat hierbij zowel om inzet van algemene communicatiemiddelen als om communicatie via de eigen media van de diverse partijen. Om prioriteiten te kunnen stellen in de benadering van deze doelgroepen en aan te kunnen sluiten op hun ontwikkelingsniveau inzake leeftijd en arbeidsparticipatie, brengen we deze in kaart door middel van een *Vlekkenkaart*.

Vervolgens organiseren en initiëren we of ondersteunen we bijeenkomsten op de volgende niveaus:

- a. Lobbybijeenkomsten met als doel om de *bestuurders en medewerkers zelf* van brancheverenigingen, vakbonden, werkgeversorganisaties, beroeps- en belangenorganisaties, etc. te informeren en te overtuigen van het belang van ouderenparticipatie. Hiermee kweken we ambassaderus voor onze zaak.
- b. Informatiebijeenkomsten die we samen met deze intermediaire kaders organiseren voor hun achterbannen. Doel van deze bijeenkomsten is met name om de achterbannen te informeren en te overtuigen van het belang van ouderenparticipatie en samen met de werkgevers te zoeken naar oplossingen. Een variant hierop is dat we eigen bijeenkomsten van de intermediaire kaders voor hun achterbannen faciliteren van door middel van een sprekerspool en toolbox.
- c. Vervolgens maken we verdieping op het onderwerp mogelijk door middel van workshops voor werkgevers/ HRM-ers op maat van verschillende branches/sectoren/regio's. We werken met een pool van workshopleiders die materiedeskundig zijn.

Het tweede onderdeel van de werkwijze is de inzet van overige communicatiemedia zoals PR en perspubliciteit en (gericht en selectief) adverteren richting werkgevers. Deze inzet is zowel in doelgroepen als in middelen getrapd opgebouwd van algemeen naar specifiek:

- niveau 1: aftrap campagne, introductie thema en logo met één sterk beeld, agendasetting bij werkgevers
- niveau 2: invulling van thema naar brede groep (algemeen) werkgevers om de vragen rond het item te activeren
- niveau 3: branchegerichte invulling en ruimte voor *best practices* bij werkgevers

Pas in latere instantie richten wij ons ook specifiek op de werknemer. Wanneer ze nu allemaal op zouden staan om langer door te werken, lukt dat niet omdat de banen er nog niet zijn, en de werkgever er nog niet klaar voor is. Maar toch zal ook de werknemer in latere instantie de gewenste cultuuromslag moeten maken. Ook de werknemer zal het ideaalbeeld van het "Zwitserleven-gevoel" moeten bijstellen en moeten willen doorwerken tot 65. In het eerste jaar doen we dit vooral door een gerichte *spin-off* van de werkgeverscampagne te realiseren

Activiteiten

a. Nulmeting

Om een doel en resultaat meetbaar uit te drukken is een beginstand nodig. Daarom is een 0-meting van belang inzake de huidige beeldvorming bij werkgevers, werknemers en intermediairs w.o. de branches, PZ/HR-ers, ondernemersraden, bonden en de pers. Het Ministerie van SZW besteedt dit onderzoek aan. De uitkomsten worden gebruikt voor de inhoud van de activiteiten in kader van communicatieplan en de gesprekken met sociale partners. De resultaten van eerste meting zijn in september 2005 beschikbaar. De meting wordt in 2006 en 2007 herhaald.

b. Informatie systeem voor voorlichting en communicatie

Bij de communicatieactiviteiten en ook bij de andere activiteiten van het werkplan worden veel instrumenten genoemd waarvoor inhoud en gegevens verzameld of opgebouwd moet worden. Deze informatie wordt verzameld, indien nodig bewerkt en vervolgens weer verspreid. Hiertoe wordt een informatieverwerkingsstelsel ingericht en onderhouden.

c. De basis: ontwikkelen van de middelen voor communicatie

Hieronder worden de te ontwikkelen middelen beschreven die nodig zijn om de naar buiten gerichte communicatie activiteiten te kunnen inrichten of uitvoeren.

1. Q&A
Vragen en antwoorden. Handzame sets met relevante vragen en antwoorden op diverse kernthema's voor de diverse doelgroepen, steeds actueel.
2. Vlekkenkaart.
Opgesteld in de vorm van een matrix waarin duidelijk wordt wat de status quo in kennis en handelen is bij de actoren en hun beïnvloeders in werkgeversland. Gebaseerd op de vier niveaus zoals opgenomen in de strategie:
 - Van non issue, naar issue.(agenda)
 - Overtuiging van waarde van ouderen (beeld)
 - Beleidsontwikkeling (leeftijdsbewust personeelsbeleid).
 - Hulp en instrumenten voor de praktijk.(toepassing)Een belangenkaart die inzicht geeft in de informatie en belangen van de sociale partners (zie ook 4.2) is onderdeel van de vlekkenkaart.
3. Tools Public Relations en actualiteit
Ontwikkeling van een breed pr-instrumentarium. Middelen zowel ten dienste van de Regiegroep, als pr-instrumenten die extern aangewend worden voor een pro-actief persbeleid om optimaal gebruikmaken van actualiteit.
4. Feiten en cijfers
Rondom specifieke onderwerpen relevant voor gesegmenteerde doelgroepen (branches/regio's) worden overzichtelijke en hanteerbare sets van feiten en

cijfers ontwikkeld. Deze kunnen digitaal worden aangeboden of in de vorm van drukwerk. De factsheets zullen veelal *on demand* geproduceerd worden.

5. Best Practices

Opsporen, en op een activerende wijze beschrijven of herschrijven van *best practices*. Er zijn al enkele *best practices* die geconcretiseerd en uitgewerkt kunnen worden; bijvoorbeeld de projecten die voortgekomen zijn uit de Subsidieregeling Equal en de Taskforce Ouderen en Arbeid. Daarnaast zal de “Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewustbeleid” op de iets langere termijn ook voor nieuwe *best practices* zorgen.

6. Sprekerspool/workshoppool

Een lijst van materiedeskundigen, waaronder de leden van de Regiegroep, die in staat zijn items in relatie tot arbeidsparticipatie van oudere medewerkers op boeiende wijze onder de aandacht te brengen. Ze krijgen de beschikking over een set materialen ten behoeve van de presentaties.

d. De uitvoering: communicatie activiteiten en inzet van de middelen

1. Lobbybijeenkomsten

Opzetten en organiseren van dergelijke bijeenkomsten voor diverse intermediairs. Gebruik makend van de te ontwikkelen middelen die de lobby kunnen ondersteunen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan ‘sales stories’ die beïnvloeders als gesprekleidraad kunnen gebruiken als ze andere beïnvloeders spreken. Ook wordt word een boekje gemaakt waarin verschillende gerenommeerde wetenschappers, (oud-)politici en andere beïnvloeders uit verschillende disciplines aan het woord komen die in staat zijn op een toegankelijke manier hun visie te verwoorden.

2. Informatiebijeenkomsten

Opgezet in samenwerking met intermediairs om hun achterbannen te informeren en te overtuigen van het belang van ouderenparticipatie en samen met de werkgevers te zoeken naar oplossingen.

3. Workshops

Ontsluiten van het bestaande aanbod van workshops die de diverse aspecten van de ontwikkeling en implementatie van leeftijdsbewustbeleid behandelen. Indien het nodig is, omdat er behoefte aan blijkt te zijn, de ontwikkeling van nieuw aanbod stimuleren.

4. Toolboxen

Samenstellen van toolboxen. Daarin zijn diverse middelen opgenomen die behulpzaam en/of dienstbaar zijn voor de beïnvloeders, de intermediaire kaders en hun achterbannen. De toolboxen helpen bij het agenderen, beleid maken en het implementeren van activiteiten op de werkvloer. In eerste instantie verzamelen en ontsluiten we initiatieven en middelen die al door derden zijn ontwikkeld. Daarnaast ontwikkelen we een aantal eigen ‘producten’: zoals cijfersets/factsheets, een sprekerspool en specifieke workshops en informatiebijeenkomsten.

5. Website

We bouwen een website met een portaalfunctie. De website bevat alle initiatieven die we op dit moment kennen die zich op hetzelfde doel richten. Het is een bron van unieke informatie maar ook een platform waarin relevante informatie van derden ontsloten wordt. *Best practices* en feiten en cijfers nemen een belangrijke plaats in. Publicatie uiterlijk 8 juni 2005.

6. Internetnieuwsbrief

Ontwikkeling internetnieuwsbrief, gesegmenteerd naar doelgroepen te verzenden op basis van interesse en relevantie van de boodschap. In het verlengde hiervan staat online advertising die tot doel heeft geïnteresseerden naar de website te trekken en met hem een relatie aan te gaan in termen van de nieuwsbrief.

7. Advertenties

Ontwikkelen van uitingen bestemd voor werkgevers- en intermediair bladen. Veelal tot doel *agendasetting* en *site traffic* genereren.

e. Communicatiekracht

We bevinden ons in een veld dat volop in beweging aan het komen is. Dat genereert een diversiteit aan vragen en verzoeken aan de Regiegroep. De Regiegroep kan dat honoreren met de inzet van bovenstaande middelen en met het aanbieden van ondersteuning en samenwerking inzake communicatieaspecten.

Regie op communicatiekracht

Om het te verwachten beroep op de Regiegroep enigszins te regisseren en optimaal gebruik te maken van de kansen die er zijn om de boodschap over te brengen, organiseert de Regiegroep een afstemmingsronde communicatie-activiteiten 2005. In de eerste helft van 2005 zal er over het communicatieplan van de Regiegroep worden gesproken met de belangrijkste organisaties die in de komende drie jaren een rol zullen spelen bij het uitvoeren van de taken van de Regiegroep. Dat stimuleert informatie-uitwisseling en samenwerking en levert tevens aanknopingspunten voor aanscherping en accenten in het communicatieplan op. De Regiegroep kan zo met haar activiteiten en middelen goed aansluiten op wat er aan bestaande plannen, ideeën, suggesties en mogelijkheden is. En dat vergroot dit de *spin-off* van de activiteiten en de efficiëntie van de inzet van de middelen. Anderzijds worden de plannen van deze organisaties verrijkt met het specifieke aanbod van de Regiegroep. Mogelijk krijgt deze bijeenkomst een vervolg in de vorm van een klankbordgroep die eens per (half) jaar opnieuw afstemt en elkaar feedback geeft op activiteiten.

Ook uit andere dan de bekende hoeken verwachten we veel aanvragen. De mate waarin we ingaan op die verzoeken toetsen we aan de doelen van de Regiegroep. Wat aanvragers minimaal van de Regiegroep kunnen verwachten is goede doorverwijzing.

In de periode van de Taskforce Ouderen en Arbeid is de *Cum l'oude*-prijs ontwikkeld. De Regiegroep gaat onderzoeken of dit initiatief kan worden getransformeerd naar een *event* met een brede zichtbaarheid (televisie-uitzending/programma). Wens daarbij is dat de prijs activiteiten moet belonen die zich richten op oudere, maar zeker ook op jongere werknemers.

f. Een krachtige aftrap

Wat de Regiegroep is, waar zij voor staat en welke middelen en activiteiten ze zal lanceren verdient een expliciet startmoment.

Dat krijgt gestalte in de vorm van een bijeenkomst op 8 juni a.s. Deze bijeenkomst wordt georganiseerd in samenwerking met een aantal partijen:

- Het Ministerie van Sociale Zaken geeft dan voor het eerst informatie over de aard van de gehonoreerde aanvragen van de "Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewustbeleid".
- TNO-arbeid en de Human Capital Group, die de inhoudelijke begeleiding van de gehonoreerde aanvragers invullen, starten op die dag met thematische focusgroepen.
- De Regiegroep presenteert zich zichzelf en organiseert enkele bijeenkomsten voor intermediairs. Om meteen te onderstrepen hoe de Regiegroep haar ondersteunende rol in communicatie ziet, neemt zij de organisatie van deze bijeenkomst voor haar rekening.

Resultaten

- Ontwikkelde communicatiemiddelen en activiteiten.
- De eerste intermediairs en werkgevers zijn op de hoogte van de beschikbare middelen en zijn hiermee aan de slag gegaan.

Start: maart 2005, tussentijdse evaluatie oktober 2005

Partijen waarmee GrijsWerk samenwerkt ten behoeve van het hiervoor benoemde: communicatiebureau, Diverse geleidingen SZW, TNO-arbeid, Human Capital Group, AWWN, Servicepunt Arbeidsmarkt mkb, WerkWijzer, LBL, NVP, Novaa/Nivra, . Vakorganisaties, OR-koepels, RWI, en vele anderen

Ter illustratie

In het bovenstaande hoofdstuk is het doel en de strategie van de communicatie uitgewerkt. De in te zetten middelen worden daarin beschreven en besproken. Het stroomdiagram in bijlage 2 geeft een schematische weergave van de communicatietactiek.

De lange termijn inzet van middelen voor de diverse te onderscheiden doelgroepen staat in grote lijnen in bijlage 3 Doelgroepen en middelen schema.

4.2 Afspraken met en tussen sociale partners

Afspraken met en tussen sociale partners over voorwaarden en mogelijkheden voor langer doorwerken dragen bij aan het kansrijk verankeren van langer doorwerken in de praktijk van zowel werkgevers als werknemers. Het gaat daarbij in eerste instantie om afspraken over

- a) leeftijdsbewust personeelsbeleid,
- b) deeltijdpensioen,
- c) op leeftijdsbewust beleid geënte scholing dus ook voor oudere werknemers,
- d) arbeidsomstandigheden die langer doorwerken mogelijk maken,
- e) (intersectorale) arbeidsmobiliteit die langer doorwerken mogelijk maakt.

Doel

In de komende 3 jaren aantoonbaar bijdragen aan het tot stand komen van meer, en van uitvoerbare afspraken met en tussen sociale partners.

Strategie

De afspraken zullen alleen worden gemaakt en in de praktijk tot leven komen als de partijen die ze maken nut en noodzaak ervaren. Daarvoor is in ieder geval nodig dat de partijen kennis en inzicht hebben over feiten en concrete mogelijkheden. Daarnaast is het maken van afspraken een proces waarin ook vele niet inhoudelijke factoren een rol spelen, zoals het maatschappelijke krachtenveld, de actuele economische situatie, de actuele agenda van de partners en de verhoudingen tussen de partners.

Op basis van kennis van zoveel mogelijk van deze factoren zal de Regiegroep voor zichzelf een rol formuleren waarmee ze bijdraagt aan het maken van afspraken. Dat kan variëren van initiëren en aanspreken tot gericht ondersteunen van proces.

Werkwijze

We brengen enkele relevante kenmerken van sociale partners in kaart. Daarmee inventariseren we o.a. het niveau van reeds gerealiseerde afspraken en van de kennis van de sociale partners betreffende de vijf hierboven genoemde onderwerpen. Daar kunnen we vervolgens optimaal en op maat op aansluiten door het samenstellen van toolboxes met aanvullende informatie.

Ook de andere factoren die een rol spelen bij het maken van afspraken brengen we in kaart. Op basis van een analyse benaderen we die partijen waarbij we het meest succesvol "het maken van afspraken" kunnen bewerkstelligen. Deze partijen worden vervolgens als goed voorbeeld gepresenteerd aan andere partijen die we in een tweede ronde benaderen.

Activiteiten

a. Informatie verzamelen tbv belangenkaart

Deskresearch bij onder meer de volgende bronnen;

- CAO afspraken: o.a. via Loontechnische Dienst.
- Arboconvenanten: De Arboconvenanten bevatten mogelijk afspraken over leeftijdsbewust beleid, en specifiek beleid ter bevorderen van langer gezond

doorwerken. De Regiegroep maakt gebruik van door het Ministerie van SZW verzamelde informatie hierover.

- Overige schriftelijk informatie bronnen; Internet etc

Daarnaast worden er gesprekken worden gevoerd om informatie te verzamelen met in eerste instantie sleutelfiguren o.a. van de RWI, LBL, AWWN en MBK-NL. Daarna worden gesprekken met vertegenwoordigers van sociale partners zelf gevoerd.

b. Toolbox samenstellen

Op basis van de gesprekken en de deskresearch wordt de toolbox voor sociale partners samengesteld uit de middelen zoals bij 4.1 beschreven.

c. Analyse van belangenkaart en shortlist

Op basis van de gesprekken en de deskresearch wordt een analyse gemaakt ten behoeve van de te volgen strategie om een bijdrage aan het tot stand komen van afspraken te realiseren gemaakt en de shortlist opgesteld. Deze worden voor commentaar en advies voorgelegd aan een aantal materiedeskundigen.

d. Start benadering sociale partners

Afhankelijk van de gekozen aanpak (dat kunnen meerdere van elkaar verschillende werkwijzen zijn) en de mogelijkheid aan te sluiten op de CAO-agenda's wordt daarmee naar schatting eind 2005 een begin gemaakt.

Resultaten

1. Belangenkaart (wordt actueel gehouden en aangevuld) met
 - wie zijn de belangrijkste partners en contactpersonen
 - wat zijn hun belangen in relatie tot langer doorwerken
 - in welke fase bevindt de organisatie zich in relatie tot dit onderwerp (agendasetting, analyse, beleidsvoorbereiding, uitvoering)
 - welke bestaande afspraken op voornoemde onderwerpen zijn er en in welke mate worden die ook uitgevoerd.
- 2 Toolbox voor sociale partners
- 3 Shortlist van de eerst te benaderen partijen op basis van analyse van belangenkaart
- 4 Start benadering sociale partners.

Start: maart 2005

Partijen waarmee GrijsWerkt samenwerkt ten behoeve van het hiervoor benoemde: SZW, RWI, LBL, diverse sociale partners, LTD, communicatiebureau.

Afgerond: beschreven activiteiten 4^e kwartaal 2005, resultaten in relatie tot doel aantoonbare bijdrage aan afspraken vanaf 2006.

4. 3 Monitoren en ondersteunen bestaande initiatieven

De Taskforce Ouderen en Arbeid heeft veel partijen geactiveerd. Verwacht wordt dat er al in 2005 interessante en bruikbare resultaten zichtbaar worden, want in steeds meer intermediaire organisaties zijn de aanzetten van de Taskforce opgepakt en omgezet in beleid en activiteiten. De aanbevelingen en voorstellen van de Taskforce aan het Kabinet (eind 2003) hebben geleid tot implementatietrajecten die in 2004 in gang zijn gezet (bijlage 4). In de komende jaren wordt er onder andere door de overheid (21 miljoen Euro: "Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewustbeleid") maar ook door anderen bijvoorbeeld door het A&O Fonds Gemeenten geïnvesteerd in de toepassing van leeftijdsbewustbeleid.

Doel

Informatie, kennis, inzichten en goede voorbeelden op het terrein van leeftijd in relatie tot arbeid inventariseren en bekend maken bij werkgevers, werknemers en relevante intermediaire partijen. Stimuleren dat de bestaande initiatieven een optimale bijdrage kunnen leveren aan de het tot stand komen van goede praktijken bij anderen.

Strategie

Er is dus al een beweging op gang gebracht en er komt steeds meer informatie over alles wat er voor nodig is om langer doorwerken voor zowel werkgever als werknemer lonend te maken. Er ontstaan positieve en realistische voorbeelden die laten zien dat langduriger gezonde arbeidsparticipatie van werknemers (weer) gewoon kan worden. Deze "bewijzen" zijn een belangrijk onderdeel van de communicatieboodschap. De Regiegroep wil bekend zijn met alle voorbeelden en er voor zorgen dat de aansprekende voorbeelden goed bekend zijn bij werkgevers en werknemers.

Werkwijze

Dat doet de Regiegroep door de initiatieven en organisaties die een rol spelen in deze beweging te (her)kennen en indien dat mogelijk is te ondersteunen met de verspreiding van hun voorbeelden. Daarmee wil de Regiegroep de impact van de positieve verandering in het denken over leeftijd en werk versterken en versnellen. Daarnaast zal ze alle, bij de initiatieven betrokken, partijen stimuleren om in te zetten op het bereiken van blijvende concrete resultaten op de werkvloer.

Activiteiten

a. Contacten leggen en informatie verzamelen

Er wordt gestart met het benaderen van de bij de Regiegroep bekende bronnen en organisaties zoals de partijen die met de erfenis van de Taskforce actief zijn, de overheid m.n. het Ministerie van SZW en partijen die betrokken zijn bij het uitvoeren van de recente kabinetsmaatregelen zoals de Equal subsidieregeling, de "Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewustbeleid" en de proefprojecten intersectorale mobiliteit en andere relevante partijen uit het netwerk van de Regiegroep. Een combinatie van deskresearch met (telefoon)gesprekken om de actuele stand van zaken te vernemen en het maken van afspraken over de onderlinge informatie-uitwisseling leidt tot actuele informatie. Deze eerste lijn van contacten wordt gebruikt

om een lijst voor een tweede ronde van contacten leggen op te bouwen, die volgens dezelfde werkwijze zullen leiden tot een uitbreiding van de informatie. Er zijn andere projecten en organisaties die een relatie hebben met de doelstellingen van de Regiegroep. Kennis en kunde daar aanwezig betreft de Regiegroep bij haar activiteiten. Voorbeelden zijn o.a. de commissie Werkend Perspectief, de Taskforce Handicap en Samenleving, het DIV (landelijk diversiteitsnetwerk) en diverse internationale projecten en initiatieven.

b. Verwerken van informatie in toolboxes

De informatie wordt gebruikt voor de specificaties en de samenstelling van de toolboxes en zal ondermeer ter beschikking worden gesteld of bereikbaar worden gemaakt via de website van de Regiegroep. Via digitale nieuwsbrieven wordt de informatie ook actief naar de gebruikers gebracht.

c. Stimuleren en ondersteunen van de initiatieven

Dit bestaat uit het aanbieden van ondersteuning in de vorm van, indien dit passend is, participatie in de communicatieactiviteiten van de Regiegroep. Ook dragen we bij aan de spin-off door doorverwijzen naar, in contact brengen met, informeren over andere initiatieven en organisaties (schakelen). We signaleren lacunes of obstakels die een adequate praktijk in de weg staan signaleren en helpen bij het vinden van een oplossing (makelen). Veelal is dit persoonlijk of (digitaal) schriftelijk contact. Maar in een aantal situaties hebben thematische vergaderingen, workshops of bijeenkomsten een functie en meerwaarde. Indien nodig zal de Regiegroep deze organiseren.

d. Analyse

Eens per half jaar maakt de Regiegroep voor intern gebruik een overzicht van de stand van zaken bij alle initiatieven. Indien daar aanleiding voor is, dat wil zeggen als het duidelijk is dat de ontwikkeling op het gebied van de arbeidsparticipatie een impuls nodig heeft, beraadt de Regiegroep zich hierover.

Resultaten

- 1 Gedocumenteerde informatie over de actuele stand van zaken en *best practices*
- 2 Een zich uitbreidend contactennetwerk als bron van informatie en goede praktijken en voor het signaleren van obstakels in de praktijk
- 3 De mogelijkheid onderbouwde adviezen uit te brengen of initiatieven te nemen ten behoeve van het realiseren van de doelstelling van de Regiegroep.

Start: het betreft doorlopende activiteiten vanaf februari 2005

Partijen waarmee GrijsWerkt in dit verband samenwerkt: o.m. TOA-contacten, SZW, TNO-arbeid, Human Capital Groep, AgentschapSZW, AWWN, Servicepunt Arbeidsmarkt mkb, ondernemersorganisaties, branchebesturen, vakbonden, ondernemingsraden, HRM- managers, arbeidsdeskundigen, Arbo-deskundigen, bedrijfsgeneeskundige diensten, O&O -fondsen, pensioenverzekeraars, adviseurs, opleiders, ouderenbonden, bestuurlijke regio's, CWI, RPA 's en alle andere op dit terrein actieve bedrijven en organisaties.

5. Planning en uitwerking activiteiten

5.1 Startfase

Huisstijl

Keuze en ontwikkelen definitieve naam die daarna uitgevoerd wordt in een logo, briefpapier, basis voor powerpointpresentatie, met vriendelijke groeten- en visitekaartjes, rapportomslagen en enveloppen.

Planning

08-06 Huisstijl gereed

Budget: € 15.000,-

Database

Intelligente database met twee functies: weergave eenvoudige NAW-gegevens en registratieplatform voor contacten met en informatie van relevante doelgroepen. Daarnaast bevat systeem een mogelijkheid om nieuwsbrieven te verzenden en de mate van het gebruik hiervan te registreren. We kiezen ervoor om niet zelf een nieuw systeem te ontwikkelen, maar gebruik te maken van het bestaande systeem Proxi. Voor het inrichten van dit systeem op maat is het nodig om enig programmeerwerk te verrichten. Dit betreft met name het inrichten met interessevelden en het converteren van oude adressenbestanden.

Planning

23.05 Systeem volledig ingericht

Budget: € 10.000,-

Website

De website met portaalfunctie richt zich met name op de brede doelgroep werkgevers. Als spin-off hiervan bereiken we ook de intermediairs en de werknemers. Het actualiseren van de website vergt continue aandacht. Onderdeel van de website zijn:

- basisboodschap ouderenparticipatie (hoe en waarom, nut en noodzaak)
- functie en organisatie Regiegroep GrijsWerk
- toolbox GrijsWerk (middelen zijn deels te downloaden via de website)
- feiten en cijfers
- best practices
- wettelijke kaders en maatregelen
- forumfunctie
- leeftijdsspiegeltest
- evenementen/activiteitenkalender
- archief (PDF) van nieuwsbrieven

- doorverwijsfunctie en links naar andere organisaties op dit gebied
- contactfunctie met mogelijkheid om te abonneren op de nieuwsbrief en om (ons niet bekende) best practices aan te melden

Planning

08.06	Basiswebsite gereed
13.06	Start doorontwikkeling website

Budget: €100.000,-

Informatieverwerking

De Regiegroep heeft voor de uitvoering van haar werkzaamheden een continue stroom van kwalitatieve en kwantitatieve informatie nodig. Deze is op dit moment nog niet centraal beschikbaar. In de komende periode verzamelen we een set van basisinformatie, die we daarna steeds actualiseren. De cijfermatige analyse van de status quo is de kwantitatieve 0-meting.

- Feiten en cijfers
 - o Omschrijving basissetcijfers
 - Brede marktanalyse (aantallen instroom (*algemeen arbeidsmarkt, per sector, per regio*), aantallen uitstroom (*algemeen arbeidsmarkt, per sector, per regio*), verloop, verblijfsduur in de branche, functieverdeling, onderwijs en scholing, ziekte en verzuim, vervangingsvraag).
 - Kengetallen branches, informatie over interne en externe factoren die van invloed zijn op de behoefte aan arbeid nu en in de toekomst (informatie over start-ups, fusies, bedrijfsbeëindigingen, omzet en winstcijfers, veranderingen in kernactiviteiten, kansen en bedreigingen per branche).
 - Toekomstscenario's, bijvoorbeeld over optimistisch, pessimistisch en gemiddeld verloop. Biedt zicht op kansen en knelpunten.
 - o Ontwikkelen systeem om cijfers actueel te houden
- Actoren- en factorenanalyse (belangenkaart, inventarisatie kennis en houding van actoren, beïnvloeders en sociale partners)
 - o Omschrijving relevante partijen.
 - o Inventariseren houding en invloed op het onderwerp en richting achterbannen.
 - o Inventariseren beschikbare middelen richting achterbannen.
 - o Beschrijving in document.
- Sprekerspool samenstellen
- Beeldvorming en imago
 - o Afkomstig uit nulmeting SZW.
 - o Monitoring: analyse uit andere bronnen (zoals onderzoeken derden (NIPO, Nova, dagbladen).
- Informatie over veranderende wet- en regelgeving

- o Maatregelen en subsidies.
- o Politiek klimaat.
- Best practices
 - o Format en systematiek ontwikkelen.
 - o Beschrijven eerste serie best practices.
 - o Ontwikkelen protocol en methodiek om best practices continu te verzamelen.

Planning

01.04	Start verzamelen feiten en cijfers
01.05	Start verzamelen best practices
13.06	Start actoren/factorenanalyse
08-06	Basisset cijfers gereed
08-06	Aantal best practices bekend
01-09	Actoren/factorenanalyse gereed

Mei/juni: start nulmeting beeldvorming en imago via SZW

Sept/okt: eerste resultaten nulmeting bekend

Continu: actualiseren informatie

Budget:

Informatieverwerking: € 45.000,-

Vlekkenkaart

Analyse van bovenstaande informatie in een matrix waarin duidelijk wordt wat de status quo is bij de actoren en beïnvloeders in werkgeversland. Deze vlekkenkaart is van essentieel belang voor de koers die we volgen in de tweede helft van dit jaar. Hieruit blijkt namelijk welke bijeenkomsten en activiteiten voor welke doelgroepen prioriteit krijgen. De vlekkenkaart blijft gedurende de komende drie jaar het kompas waarop we varen en vergt continu onderhoud.

Planning

08.06	Eerste fase vlekkenkaart gereed
-------	---------------------------------

Budget: € 20.000,-

Toolbox

Middelen die behulpzaam en/of dienstbaar zijn voor de diverse beïnvloeders, de intermediaire kaders en hun achterbannen. Toolbox ondersteunt bij het agenderen, beleid maken en het implementeren van activiteiten op de werkvloer. Elementen van de toolbox zijn via Internet beschikbaar.

- overzicht en ontsluiting initiatieven, middelen en activiteiten derden
- factsheets (per branche en/of regio)
- opzet (powerpoint en speakersnotes) voor lezing
- opzet workshops en informatiebijeenkomsten
- audiovisuele presentatie probleemherkenning

- boekje 'Sense of urgency'
- nader aan te vullen

Planning

08-06	Format bijeenkomsten en workshops
08-06	Powerpoint en speakersnotes
08-06	Eerste factsheets gereed
08-06	Boekje 'Sense of urgency' gereed
Okt.	Audiovisuele presentatie gereed

Budget:

Factsheets:	€ 50.000,-
Boekje:	€ 20.000,-
Overige toolboxinstrumenten:	€ 80.000,-

Startbijeenkomst

Tijdens de startbijeenkomst presenteren we de Regiegroep en het issue ouderenparticipatie. Daarnaast wordt tijdens de bijeenkomst de toekenning van de eerste tranche van de stimuleringsmaatregel toegelicht door Staatssecretaris van Hoof. In het middagprogramma vinden de focusgroepbijeenkomsten van TNO-Arbeid plaats en bijeenkomsten (type lobby en workshop) voor de intermediairs van GrijsWerkt. De bijeenkomst richt zich op de werkgevers van wie de aanvraag voor de stimuleringsmaatregel is gehonoreerd, op intermediairen en nationale pers.

Planning

17.03	Start voorbereidingen
08.06	Bijeenkomst

Budget: € 50.000,-

5.2 Beïnvloedingsfase

Bijeenkomsten

Uit de verkregen informatie en de vlekkenkaart, brengen we gericht in kaart welke bijeenkomsten nodig zijn. Er zijn bijeenkomsten op de volgende drie niveaus:

- lobbybijeenkomsten (GrijsWerkt initieert, organiseert of faciliteert)
- informatiebijeenkomsten (GrijsWerkt organiseert of faciliteert)
- workshops (faciliteren)

Planning

Begin mei checklist beoordeling aanvragen voor bijeenkomsten definitief
T/m 08.06 reactief beoordelen van aanvragen en verzoeken voor diverse bijeenkomsten.

Eind juni plan van aanpak bijeenkomsten voor 2^e helft 2005 en 1^e helft 2006
gereed o.b.v. vlekkenkaart
Opzet uitnodigingen

Budget:

Lobbybijeenkomsten (5)	€ 25.000,-
Informatiebijeenkomsten (10)	€ 50.000,-
Spreekerspool/bijeenkomst leiders (20)	€ 20.000,-
Productie uitnodigingen (10)	€ 10.000,-

Betaalde publiciteit

Betaalde publiciteit wordt ingezet om het onderwerp bij de doelgroepen op de agenda te zetten en aandacht voor bijeenkomsten en de website te genereren. We gebruiken hierbij geen massamedia, maar kiezen per situatie voor passende vakmedia.

- Ontwikkelen centraal beeld/communicatiedrager
- Productie van communicatiedragers:
 - o advertentie in 3 formaten voor intermediaire-, werkgevers- en/of vakbladen
 - o IM's
 - o banners
 - o opzet factsheets
- Mediaplatingenschema op basis van en aansluitend bij bijeenkomsten, activiteiten en website

Planning

08.06 beeld communicatiedragers gereed

Juni/juli productie communicatiedragers (basis)

Vanaf okt plaatsingen advertenties/banners en gebruik uitnodigingen

Budget:

Productie communicatiebeeld	€ 50.000
Uitwerken beeld in dragers	€ 40.000
Plaatsingskosten 2005	€ 50.000

PR-instrumentarium in- en extern

Om het onderwerp extern op de agenda te zetten en de juiste keuzes te maken waar het gaat om het optreden van de Regiegroep, is het van belang om een aantal zaken goed voor te bereiden. Daarnaast agenderen we het onderwerp pro-actief in de media en via speakersopportunities. Uit de constante stroom van informatie komen ook middelen en activiteiten van derden naar voren die de Regiegroep actief in haar communicatie naar buiten kan gebruiken. Ook deze verzamelen en gebruiken we. Daarnaast reserveren we budget voor persberichten, persbijeenkomsten en analyse van media.

Hiervoor hanteren we de volgende instrumenten:

- uitontwikkelen en continu bijstellen basisboodschap (eventueel o.b.v. deelonderwerpen)
- opstellen en continu bijstellen Q&A
- opstellen persbeleid
- volgen actualiteiten en ontwikkelingen in de media en hierover adviseren
- ondersteuning Regiegroep (adviezen bijeenkomsten, publiciteit en lezingen)
- uitvoering persbeleid

Planning

Half april	reactief persbeleid, ondersteuning Regiegroep o.b.v. aanvragen
Begin mei	persbeleid akkoord
Half mei	basisboodschap en Q&A's definitief
Vanaf april	actief maar low profile media-aandacht zoeken
Vanaf 08.06	actief media-aandacht zoeken

Budget:

Opstellen en uitvoeren PR-instrumentarium	€ 75.000,-
Persberichten, -bijeenkomsten en analyse	€ 30.000,-

Digitale nieuws- brieven

Deze worden op basis van de analyse van de database en de informatieverwerking samengesteld voor en verstuurd naar diverse doelgroepen.

Budget: € 30.000

Eigen communicatie-initiatieven Regiegroep

De ervaringen van de leden uit de praktijk tijdens dit eerste jaar kunnen leiden tot behoefte aan communicatieactiviteiten die niet voorzien zijn in de overige activiteiten.

Budget: € 40.000

6 Middelen en organisatie Regiegroep

De volgende middelen staan de Regiegroep ter beschikking om de doelen te realiseren.

Financiële middelen

Het Ministerie van SZW garandeert dat de Regiegroep de beschikking heeft over een secretariaat en de bijbehorende huisvesting en andere organisatorische voorwaarden. Tevens draagt ze de kosten van de bestuurlijke activiteiten conform daarvoor bestaande regelingen.

Voor de uitvoering van activiteiten is jaarlijks is 1 miljoen Euro (inclusief BTW) beschikbaar in de vorm van het communicatiebudget.

Organisatie

De ondersteuning van de Regiegroep en de uitvoering van het werkplan is in handen van een secretariaat met relevante kennis en ervaring. Een communicatiebureau zal dit secretariaat aanvullen. De aansturing van het communicatiebureau gebeurt door de projectsecretaris. De projectsecretaris kan zich laten adviseren en bijstaan door deskundigen van SZW, de leden en/of adviseurs van de Regiegroep. De organisatie is gehuisvest in Den Haag.

Regiegroep

De leden van de Regiegroep bezitten gezamenlijk een schat aan ervaringen en creativiteit, en een breed samengesteld indrukwekkend netwerk. Dat alles wordt in overleg ingezet ten behoeve van de doelstellingen. De leden van de Regiegroep komen in ieder geval vijf keer per jaar voor een vergadering bij elkaar om de stand van zaken en de te nemen besluiten te bespreken en met elkaar van gedachten te wisselen. Deze vergaderingen worden voorbereid door het secretariaat.

De leden van de Regiegroep laten zich in al hun Regiegroepactiviteiten ondersteunen door het secretariaat en het communicatiebureau. Ook worden de leden steeds actueel geïnformeerd om hun "regisseurs"rol te kunnen vervullen. De Regiegroep zal bij het uitvoeren van haar taken ook gebruik maken van kennis en ervaring van haar voorganger: de Taskforce Ouderen en Arbeid. Dat gebeurt o.a. in de vorm van het gebruik maken van de voorheen bij de Taskforce betrokken adviseur. Hij zal als onafhankelijk adviseur de ontwikkelingen van en bij de Regiegroep kritisch volgt en de leden van de Regiegroep van advies te dienen.

Structurele samenwerking met SZW

De Regiegroep heeft een bijzondere verhouding tot het Ministerie van SZW. Het Ministerie is zowel formele opdrachtgever, financieringsbron, structurele informatiebron en samenwerkingspartner als kritisch te volgen uitvoeringspartij. De positionering van de Regiegroep buiten het Ministerie heeft inhoudelijke en vooral strategische redenen. De Regiegroep zoekt daarin haar eigen weg en gaat uit van een constructieve opstelling van beide partijen.

De voorzitter van de Regiegroep zal twee tot drie keer per jaar de Staatsecretaris informeren over de voortgang.

De Regiegroep brengt jaarlijks voor 1 december inhoudelijk en financieel verslag uit aan de Staatssecretaris en biedt dan tevens het werkplan en begroting voor het daaropvolgende jaar aan.

7. Begroting Communicatie activiteiten 2005

Indicatieve Communicatie kostenbegroting 2005 (inclusief BTW)

begroting Uitvoeringskosten

Startfase

Huisstijl/stationary	15.000
Database	10.000
Website	100.000
Informatieverwerking	45.000
Vlekkenkaart	20.000
Toolbox	
- factsheets	50.000
- boekje 'sence of urgency	20.000
- overige toolboxinstrumenten	80.000
Startbijeenkomst	50.000

Uitvoeringsfase

Bijeenkomsten	
- Lobbybijeenkomsten (5)	25.000
- Informatiebijeenkomsten (10)	50.000
- Workshops (20)	20.000
- Productie uitnodigingen (10)	10.000
Betaalde publiciteit	
- Ontwikkelen communicatiebeeld	50.000
- Uitwerken beeld in dragers	40.000
- Mediakosten 2005	50.000
Public relations instrumentarium in- en extern	
- Opstellen en uitvoeren PR-instrumentarium	75.000
- Persberichten, -bijeenkomsten en -analyse	30.000
Eigen communicatie-initiatieven Regiegroep	40.000
Digitale nieuwsbrieven	30.000
Uitvoerings-, organisatie-, ontwikkel en begeleidingskosten *	190.000

Totale uitvoeringskosten inclusief BTW **1.000.000**

Dekking

Budget 2005

Subsidie

Communicatie uitvoering (incl BTW) 1.000.000

Financieel resultaat 2005 **0**

Toelichting

Het betreft een indicatieve begroting. De Regiegroep zal het Ministerie informeren indien hiervan substantieel wordt afgeweken.

De laatste post *) betreft kosten gemaakt door het Communicatiebureau tbv van onder andere werkplanopstelling, initiële ontwikkelingskosten, bijwonen van Regiegroepvergaderingen, afstemmen met SZW en het bureau van de Regiegroep en andere direct betrokkenen.

Bijlagen

1. Instellingsbesluit
2. Stroomschema communicatietactiek
3. Doelgroepen en middelenschema Lange termijn
4. Aanbevelingen van de Taskforce Ouderen en Arbeid (2003) en projecten
5. Overzicht lopende en aanvullende maatregelen en stand van zaken n.a.v. Kabinetsstandpunt (medio 2004)

Bijlage 1 bij werkplan 2005 Regiegroep GrijsWerk

Instellingsbesluit Regiegroep Grijs Werk

Regeling van de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van 2 december 2004, Directie Arbeidsmarktbeleid Bijzondere Groepen, nr. ABG/DB/04/76408, houdende de instelling van de Regiegroep Grijs Werk

De Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,

Besluit:

Artikel 1. Begripsbepalingen

In deze regeling wordt verstaan onder:

- a. de regiegroep: de Regiegroep Grijs Werk, bedoeld in artikel 2, eerste lid;
- b. de minister: de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Artikel 2. Instelling Regiegroep

1. Er is een Regiegroep Grijs Werk.
2. De regiegroep wordt ingesteld voor een periode van drie jaar, welke aanvangt op het tijdstip van inwerkingtreding van deze regeling.

Artikel 3. Taak regiegroep

De regiegroep heeft tot taak:

- a. het initiëren van en het leiding geven aan een communicatietraject, dat erop gericht is:
 - 1°. de betrokken maatschappelijke geleidingen te overtuigen van nut en noodzaak van de arbeidsparticipatie van ouderen;
 - 2°. vooroordelen met betrekking tot de arbeidsparticipatie van ouderen weg te nemen;
 - 3°. goede voorbeelden met betrekking tot de arbeidsparticipatie van ouderen te verspreiden en de inbedding daarvan te bevorderen, zodat werknemers in staat worden gesteld langer te blijven werken; en
 - 4°. voorlichting te geven over de bestaande mogelijkheden tot arbeidsparticipatie van ouderen, waar onder begrepen voorlichting over de terzake bestaande regelgeving;
- b. te bewerkstelligen dat afspraken met en tussen sociale partners tot stand komen met betrekking tot leeftijdsbewust personeelsbeleid, deeltijdpensioen, scholing van ouderen, de arbeidsomstandigheden van ouderen of de arbeidsmobiliteit van ouderen; en
- c. het monitoren en ondersteunen van activiteiten die voortvloeien uit het kabinetsstandpunt 'Stimuleren langer werken van ouderen' (Kamerstukken II, 2003/04, 27046, nr. 5).

Artikel 4. Samenstelling regiegroep

1. De regiegroep bestaat uit een voorzitter en maximaal 4 leden.
2. De minister benoemt en ontslaat de voorzitter en de leden van de regiegroep.

Artikel 5. Werkzaamheden en regiegroep

De regiegroep regelt haar werkzaamheden.

Artikel 6. Secretariaat en beheer bescheiden

1. In het secretariaat van de regiegroep wordt door de minister voorzien.
2. Het beheer van de bescheiden betreffende de werkzaamheden van de regiegroep geschiedt op overeenkomstige wijze als bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
3. De bescheiden worden na afloop van de periode, bedoeld in artikel 2, tweede lid, opgenomen in het archief van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Artikel 7. Budget

1. Ten behoeve van de door de regiegroep in het eerstvolgende kalenderjaar uit te voeren activiteiten reserveert de minister jaarlijks een budget.
2. Met betrekking tot de voorgenomen aanwending van het budget overlegt de regiegroep, uiterlijk 1 december voorafgaande aan het kalenderjaar waarop het budget betrekking heeft, een werkplan en een daarbij behorende begroting. Het werkplan en de daarbij behorende begroting met betrekking tot de voorgenomen aanwending van het budget voor het kalenderjaar 2005 wordt uiterlijk 1 maart 2005 door de regiegroep overgelegd.
3. De regiegroep brengt jaarlijks, uiterlijk 1 december, verslag uit over de feitelijke aanwending van het budget, de voortgang van de ontplooidde activiteiten en de met de activiteiten bereikte resultaten in het lopende kalenderjaar. Het verslag over het kalenderjaar 2007 heeft niet alleen betrekking op de feitelijke aanwending van het budget, de voortgang van de ontplooidde activiteiten en de met de activiteiten bereikte resultaten in het kalenderjaar 2007, maar biedt tevens inzicht in de activiteiten die de regiegroep vanaf haar instelling heeft ondernomen, de daarmee bereikte resultaten en de met de activiteiten gemoeide financiële middelen.

Artikel 8. Inwerkingtreding

Deze regeling treedt in werking met ingang van de tweede dag na de dagtekening van de Staatscourant waarin zij wordt geplaatst en vervalt met ingang van 1 januari 2009.

Artikel 9. Citeertitel

Deze regeling wordt aangehaald als: Instellingsbesluit Regiegroep Grijs Werk.

Deze regeling zal met de toelichting in de Staatscourant worden geplaatst.

Den Haag, 2 december 2004.

*De Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,
H.A.L. van Hoof.*

Toelichting

De Nederlandse bevolking vergrijst. Als de arbeidsparticipatie van alle leeftijdscategorieën blijft zoals die nu is, zal het aantal werkenden tot 2040 dalen van 8.296.000 tot iets meer dan 7 miljoen mensen. Tegelijkertijd stijgt het aantal 65-plussers ruim 2 miljoen tot meer dan 4 miljoen.

Zonder een verandering in de arbeidsparticipatie zal er in de komende jaren als gevolg van de vergrijzing een belangrijk tekort ontstaan aan werknemers. Daarnaast zullen de kosten die de vergrijzing met zich meebrengt een steeds grotere last gaan vormen voor de Nederlandse samenleving.

Onder ouderen is de arbeidsparticipatie erg laag, zodat hier veel winst is te behalen.

In het verlengende van het kabinetsstandpunt 'Stimuleren langer werken van ouderen' (Kamerstukken II, 2003/04, 27 046, nr. 5) van 29 april 2004 is besloten tot oprichting van de Regiegroep Grijs Werk.

Deze regiegroep zal het initiatief nemen tot en leiding geven aan een communicatietraject. Dit communicatietraject betreft met name het overtuigen van maatschappelijke geleidingen van nut en noodzaak van werken op hogere leeftijd, voorlichting over de voor ouderen bestaande mogelijkheden tot arbeidsparticipatie en de (veranderingen in) bestaande wet- en regelgeving, het bestrijden van vooroordelen over ouderen en arbeid en het aanreken van herkenbare en realistische 'best practices' waaruit blijkt welke mogelijkheden er zijn om werknemers langer in dienst te houden c.q. als oudere langer actief te blijven op de arbeidsmarkt. Bij de 'best

practices' zal het met name gaan over bevindingen die naar voren zijn gekomen bij de 'Stimuleringsregeling leeftijdsbewust beleid' en de pilots in het kader van 'intersectorale mobiliteit'.

Er zijn verschillende oorzaken voor de relatief lage arbeidsparticipatie van ouderen (55–64 jaar). De vier belangrijkste zijn: ontbreken van financiële prikkels, verhouding loonkosten versus productiviteit, aanpassingsmogelijkheden voor werkgevers/werknemers en beeldvorming en bewustwording. Deze belemmeringen vormen voor het kabinet aangrijpingspunten voor acties. Het is van belang dat belemmeringen worden weggenomen en dat er geïnvesteerd wordt in het in staat stellen van werkne-

mers om langer actief te blijven op de arbeidsmarkt en het scheppen van een cultuur waarin langer werken normaal is.

Om tot deze cultuuromslag te komen is samenwerking met alle betrokken partijen/maatschappelijke geledingen essentieel.

Daarnaast heeft de regiegroep tot taak om te bewerkstelligen dat concrete afspraken met en tussen sociale partners worden gemaakt over het stimuleren van leeftijdsbewust personeelsbeleid, deeltijdpensioen, scholing, optimaliseren arbeidsomstandigheden en (intersectorale) mobiliteit. Tot slot zal de regiegroep in gang gezette activiteiten in het kader van langer werken van ouderen monitoren en daar waar nodig ondersteunen.

De minister voorziet in het secretariaat van de regiegroep en reserveert jaarlijks een budget ten behoeve van de door de regiegroep uit te voeren activiteiten. Met betrekking tot de voorgenomen aanwending van dat budget dient de regiegroep jaarlijks een werkplan met een daarbij behorende begroting in. Tevens brengt de regiegroep jaarlijks verslag uit met betrekking tot de daadwerkelijke aanwending van het budget, de voortgang van de in gang gezette activiteiten en de daarmee bereikte resultaten.

*De Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,
H.A.L. van Hoof.*

Wijziging Instellingsbesluit Regiegroep Grijs Werkt

Regeling van de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, van 18 januari 2005, Directie Arbeidsmarkt, nr. AM/SAM/05/2136, houdende wijziging van het Instellingsbesluit Regiegroep Grijs Werkt in verband met de uitbreiding van regiegroep met één persoon

De Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,

Besluit:

Artikel I

Het Instellingsbesluit Regiegroep Grijs Werkt¹ wordt als volgt gewijzigd:

Artikel 4, eerste lid, van het Instellingsbesluit Regiegroep Grijs Werkt komt te luiden:

1. De regiegroep bestaat uit een voorzitter en maximaal 5 leden.

Artikel II

Deze regeling treedt in werking met ingang van de tweede dag na de dagtekening van de Staatscourant waarin zij wordt geplaatst.

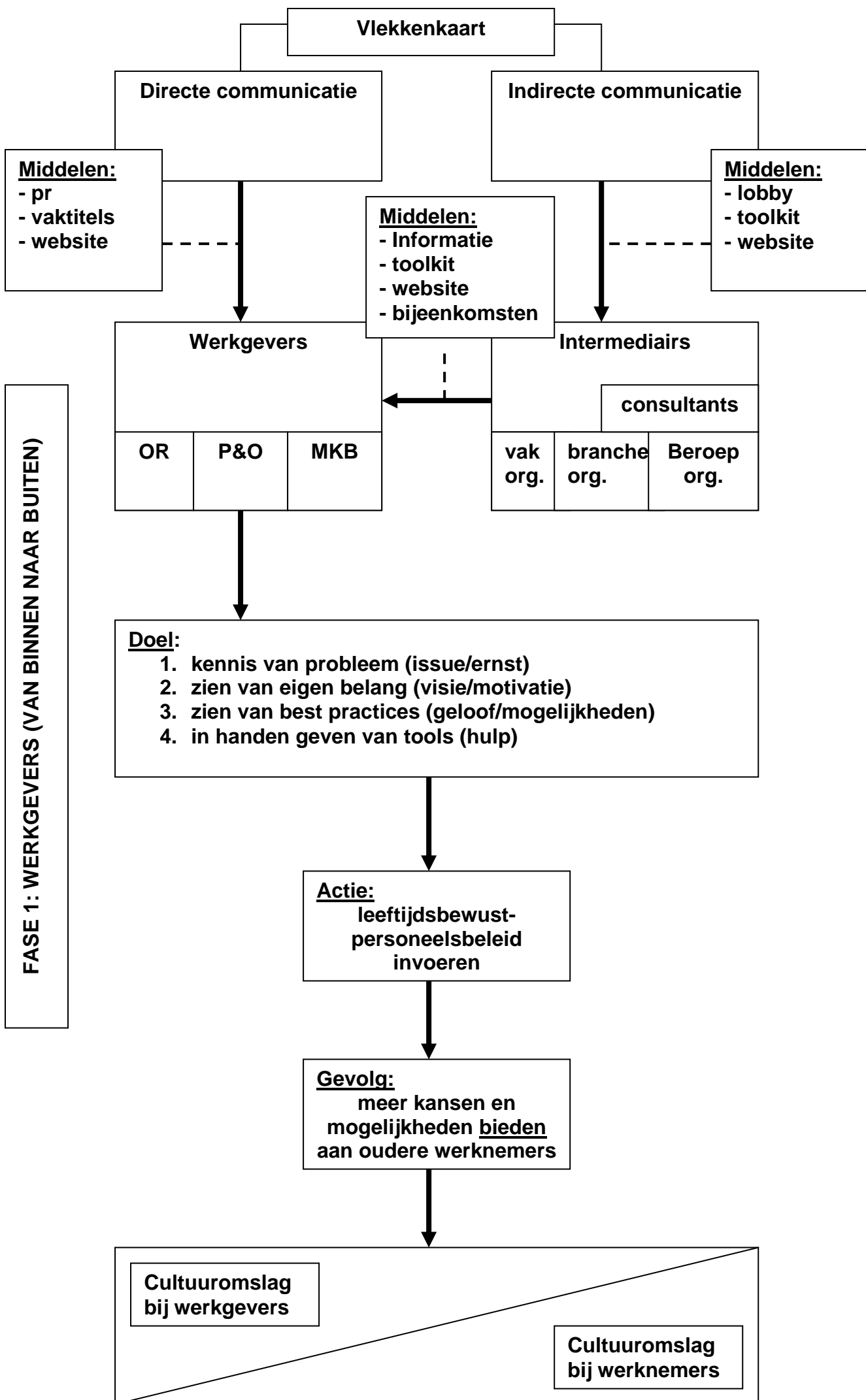
Deze regeling zal met de toelichting in de Staatscourant worden geplaatst.

Den Haag, 18 januari 2005.

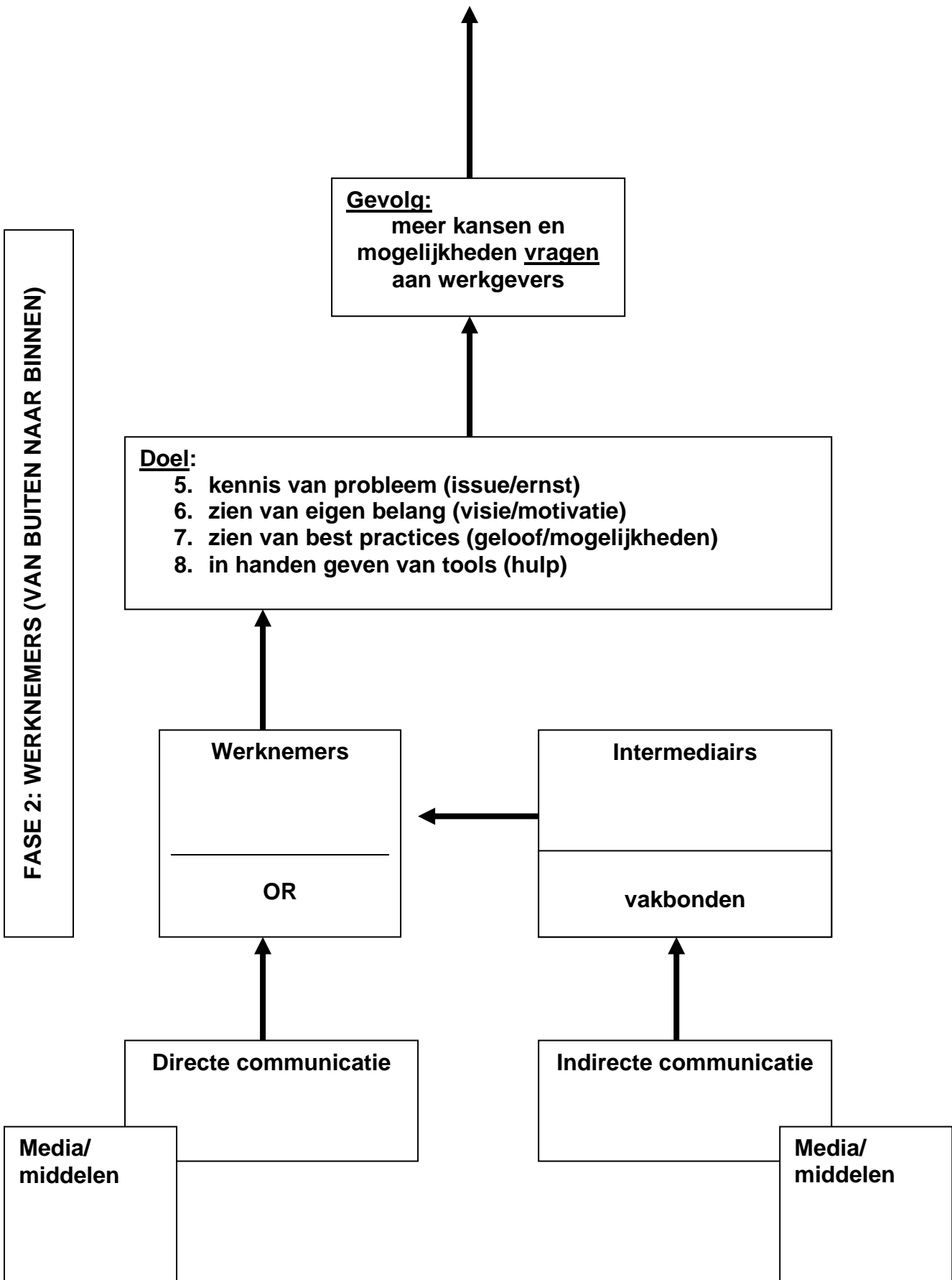
*De Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,
H.A.L. van Hoof.*

¹ Regeling van 2 december 2004, Stcrt. 239.

Bijlage 2 bij werkplan 2005 Regiegroep GrijsWerk



FASE 2: WERKNEMERS (VAN BUITEN NAAR BINNEN)



Bijlage 3 bij werkplan 2005 Regiegroep Grijswerkt

DOELGROEPEN- EN MIDDELENSHEMA

Communicatie doelgroepen	Kenmerken	Communicatie-doelstelling	Boodschap (content)	Middelen	Opmerkingen
Werkgevers (groot-, midden- en kleinbedrijf)	<ul style="list-style-type: none"> *zeer divers *grote verschillen per branche *multinationals beseffen het probleem niet altijd *ook bij MKB noodzaak+urgentie nauwelijks gevoeld *bestaan van negatieve stereotypering bij werkgevers 	<ul style="list-style-type: none"> *bekendheid+ kennis over het probleem/ ernst en belang ervan *reële en ondubbelzinnige info *bewust van het feit dat ze zelf in actie moeten komen *Wijzen op demografische veranderingen *houding en gedrag moet meer positief: bereidheid om meer ouderen in dienst te nemen en te behouden 	<ul style="list-style-type: none"> *harde/ duidelijke communicatie *feiten & cijfers *zowel macro als micro *realistische voorbeelden *"goed voorbeeld doet goed volgen" *Best Practices duidelijk naar voren brengen *voordelen/ noodzaak van oudere werknemers belichten/ stereotyperingen terugdringen 	<ul style="list-style-type: none"> *advertenties/online advertenties bijv. (Bizz, De Zaak, Financieele Dagblad, Man.Scope, Elan, Kamerkrant, www.dezaak.nl, www.zibb.nl, www.management.pagina.nl) *PR (Free Publicity) *website/ tel. nr. (info-lijn) *brochure/ infopakketten *organiseren van infodagen/ events (ondersteunen met sprekers-pool) + toolbox *voorlichtingsdagen bij bedrijven *optie: uitreiking "award" voor best practice 	<ul style="list-style-type: none"> *Best Practices afstemmen op doelgroep/ sector *organisaties wijzen op maatregelen en ondersteuning van de overheid *communicatie is afkomstig van meerdere afzenders i.s.m intermediairs
Koepelorganisaties (VNO/NCW+MKB Nederland) (zijn intermediair richting werkgevers)	<ul style="list-style-type: none"> *gezaghebbende bron voor werkgevers (creëren probleembesef, overdragen info, veranderen houding & gedragsintenties) *hoog probleembesef binnen deze organisaties *houding t.a.v. langer doorwerken ouderen positief 	<ul style="list-style-type: none"> *bekend zijn met communicatie-doelstellingen van SZW *hun rol in het probleem kennen *draagvlak voor probleem creëren *het kunnen inzetten van comm. middelen van deze organisaties door SZW 	<ul style="list-style-type: none"> *de ernst en de noodzaak van het probleem duidelijk schetsen *negatieve stereotyperingen wegnemen (Best Practices) *erop wijzen dat zij een essentiële rol kunnen spelen bij het uitdragen van de boodschap (mede-afzender!) 	<ul style="list-style-type: none"> *meeting tussen SZW en VNO-NCW/ MKB Nederland *plaatsing van artikelen/ advertenties + online advertising in de eigen media van de koepelorganisaties (bijv. Ondernemen, Forum) *evt. aanvullen met symposia * DM 	

Communicatie doelgroepen	Kenmerken	Communicatie-doelstelling	Boodschap (content)	Middelen	Opmerkingen
Sector & branche-organisaties (zijn intermediair richting werkgevers)	<ul style="list-style-type: none"> *zeer sterke bron voor werkgevers (staan dicht bij de praktijk) *echter: niet alle werkgevers zijn aangesloten *veld is divers: houding t.a.v. onderwerp verschilt sterk van branche tot branche; in de ene sector is probleem veel meer doorgedrongen dan in het andere *focus op grotere branches met relatief lage ouderenparticipatie 	<ul style="list-style-type: none"> *org. moeten op de hoogte zijn van het probleem en van de communicatie doelstellingen van SZW *positieve houding t.a.v. de campagne creëren *besef creëren voor de rol die zij op zich kunnen nemen *besef creëren dat zij hun achterban moeten informeren over de stand van zaken, mogelijkheden & kansen *het kunnen inzetten van comm. middelen van deze organisaties door SZW 	<ul style="list-style-type: none"> *de ernst en de noodzaak van het probleem duidelijk schetsen *negatieve stereotyperingen wegnemen (Best Practices) *erop wijzen dat zij een essentiële rol kunnen spelen bij het uitdragen van de boodschap (mede-afzender!) 	<ul style="list-style-type: none"> *meeting tussen SZW en de diverse sector & branche-organisaties *plaatsing van artikelen/ advertenties + online advertising in de eigen media van de diverse sector & branche-organisaties (bijv. Metalektro Profiel, UWV-nieuws, Arbeuw journal) *evt. aanvullen met symposia (ondersteunen met sprekers-pool) * Gebruik sprekerspool/workshopleiders-pool + toolbox * DM 	
P&O/ HRM Managers Ondernemingsraden (zijn intermediair richting werkgevers)	<ul style="list-style-type: none"> *vooral in midden- en grootbedrijf *zijn sleutelfiguren voor P&O/ HRM beleid *vervullen belangrijke rol bij leeftijds(on)bewust personeelsbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> *bewustmaken van de urgentie van het probleem *positieve houding geven t.a.v. ouderenparticipatie *hen ervan overtuigen dat zij een belangrijke rol richting werkgevers spelen 	<ul style="list-style-type: none"> *benadrukken dat ouderen nu en in de toekomst nodig zijn *benadrukken dat de kennis en ervaring van ouderen van grote waarde voor een onderneming zijn * negatieve stereotyperingen wegnemen (Best Practices) 	<ul style="list-style-type: none"> *adverteren in HRM vakbladen + online advertising (BW, Personeelbeleid, Gids voor personeelmanagement, www.pwnet.nl) *PR gericht op HRM vakbladen *seminars organiseren voor deze doelgroep (eventueel ism. branche-organisatie HRM, ondersteunen met sprekers-pool) + toolbox *directe benadering: info-brochures toezenden (met eigen branche-organisatie als mede-afzender) 	<ul style="list-style-type: none"> *HRM/ P&O managers wijzen op de maatregelen en ondersteuning van de overheid * inschakelen specifieke koepels zoals NVP (Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatie-ontwikkeling)

Communicatie doelgroepen	Kenmerken	Communicatie-doelstelling	Boodschap (content)	Middelen	Opmerkingen
Accountants-/ Administratiekantoren (zijn intermediair richting werkgevers)	* (vaak kleine) ondernemingen vragen advies aan accountants+admini- stratiekantoren * zij zijn vraagbaak voor kleinere ondernemingen * belangrijke intermediair voor kleinere ondernemingen	* besef bij accountants/ administratiekantoren dat zij een belangrijke rol spelen bij het informereren van met name de kleinere werkgevers * bekend zijn met het probleem en de waarde van ouderenparticipatie inzien	* zij moeten belang en noodzaak van ouderen in org. uitleggen+toe- lichten * benadrukken dat wegvloeien van kennis funest is * ouderen op werk waarderen negatieve stereotypingen wegnemen (Best Practices)	* via de media van branche- organisaties NOVAA+ NIVRA benaderen (zij zijn ook mede-afzenders), (Accountant, Accountant Adviseur, www.accountantsonline.nl) * evt. sprekers voor bijeenkomsten leveren (ondersteund door sprekerspool)	
Gemeenten + Provincies (zijn intermediair richting werkgevers)	* verschillende gemeentes en provincies zijn al met de problematiek bezig: hier op inspelen * regionale aanpak van de problemen * kennis van de gemeenten en provincies kunnen gebruikt worden om ondernemingen rechtstreeks te benaderen en voor te lichten	* alle neuzen in dezelfde richting krijgen * problematiek bij alle gemeenten duidelijk krijgen * het gehele bestuurlijke apparaat in NL moet zich bezig houden met het vraagstuk * gemeenten/ provincies bewust ervan maken dat zij een belangrijke rol spelen in het probleem	* waarde van ouderen op werkvloer benadrukken (harde feiten en cijfers) * hen vragen als intermediair op te treden richting specifieke regio's/ ondernemingen * Beschikbaar stellen van relevante media (gemeentepagina's, provinciale informatie- kanalen, regionale omroepen) om de boodschap uit te dragen	* organiseren van voorlichtingsbijeenkomst over de campagne * gemeentes en provincies zelf aansporen om met het materiaal (brochures, PR in plaatselijke media etc.) aan de slag te gaan * adverteren + online advertising (bijv. VNG Magazine, Openbaar bestuur)	* evt. analyse van ouderparticipatie per provincie * evt. inzetten regionale business magazines in regio's die achterblijven

Communicatie doelgroepen	Kenmerken	Communicatie-doelstelling	Boodschap (content)	Middelen	Opmerkingen
Maatschappelijke organisaties -ouderenbonden -financiële & beleggingsclubs *Rotary *Banken (zijn intermediair richting werkgevers)	*staan zeer dichtbij de mensen *geloofwaardige infobron	*ouderenparticipatie in de breedte communiceren *partijen doordringen van de waarde van ouderenparticipatie en van hun rol bij het uitdragen van de boodschap	*waarde en het nut van de oudere werknemer binnen bedrijven promoten	*via bijeenkomsten/ info-avonden *artikelen in ledenbladen (bijv. Bank- en effectenbedrijf) *artikelen op hun sites * DM	
Kamer van Koophandel (zijn intermediair richting werkgevers)	*staan veel en direct in contact met ondernemingen	*bekend worden met het nut en de doelstellingen van de campagne *doordringen van de waarde van ouderenparticipatie	*waarde van ouderen voor ondernemingen benadrukken *negatieve stereotyperingen wegnemen (Best Practices)	*website *nieuwsbrief *brochures *sprekers leveren voor eigen symposia KVK (ondersteund door sprekerspool) * beschikbaar stellen van eigen media van KVK (Kamerkrant, website, brochures, etc.)	
Vakbonden/ Ondernemingsraden (zijn intermediair richting werkgevers)	*staan negatief tegenover ouderenparticipatie (zien VUT/ prepensioen als vergaard recht)	*laten inzien dat ouderenparticipatie in de toekomst van meer en meer belang is voor de maatschappij	*kennis laten nemen van de campagne	*persoonlijk contact * DM * advertenties + online advertising (bijv. Ondernemingsraad, OR-informatie)	

Communicatie doelgroepen	Kenmerken	Communicatie-doelstelling	Boodschap (content)	Middelen	Opmerkingen
Werknemers *stil (59-74): korte termijn *protest (50-59): korte+lange termijn *Verloren (34-49): lange termijn *Pragmatisch (20-34): lange termijn	*hogere participatie niet zozeer te halen bij werknemers als wel bij werkneemsters. Arbeidsparticipatie ligt bij vrouwen veel lager dan bij mannen *hoger vs. lager opgeleiden: rationeel vs. emotioneel, instemming vs. ontstemming *belangrijkste focus groep: protestgeneratie *verloren/ pragmatische groep pas op langere termijn benaderen	*bij verschillende cohorten besef creëren dat langer werken noodzakelijk is en dat zij hier actie op moeten ondernemen *de wil om te werken aanzwengelen	*harde feiten/ cijfers over de huidige situatie *protest/ verloren/ pragmatisch realistisch en geloofwaardig de voordelen van het langer werken aanstippen (Best Practices) *protestgeneratie: focus op: mee willen doen/ erbij willen horen/ bijdrage leveren aan samenleving/ actief zijn in de maatschappij/ sociaal netwerk behouden/ gewaardeerd worden. *gevoel geven dat werk een recht is wat hen niet ontnomen mag worden	*via PR en advertising (o.a. advertenties, online, radio) *via werkgevers *info verstrekken via folders+advertenties/ brochures *internetsite/infolijn	

Bijlage 4 bij werkplan 2005 Regiegroep GrijsWerkt



TaskForce
ouderen en arbeid

www.ouderenenarbeid.nl

...en ze
Werkten
nog lang en
gelukkig
Eindrapportage

Aanbevelingen en instrumenten



Alstublieft, onze eindrapportage. Klaar! Af?

Klaar af! Onze aanbevelingen en instrumenten zijn het startsein voor jarenlang sleutelen aan een grotere arbeidsparticipatie van ouderen. Stelselmatig. Een gemeenschappelijke opgave voor overheden en sociale partners. Landelijk, regionaal, in branches en bedrijven. Want daar is de winst te behalen, voor samenleving, onderneming en individu. Na ruim twee jaar beëindigen we onze taak als aanjager, toejuicher, hulpmotor, ontwikkelaar, verbandenlegger, doorgever en waterdrager. We laten een stevige erfenis na: zestien aanbevelingen met heldere doelen. We noemen bovendien man en paard: de verantwoordelijken, de initiatiefnemers.

We hebben te maken gehad met de spanningen die zich ook elders in de samenleving tussen sociale partners en andere belangengroepen voordoen. Niet voor alle conclusies was er louter enthousiasme, maar wél een breed draagvlak. Ook hebben we guur weer meegemaakt. Tijdens ons werk draaide de economische wind en dat had z'n weerslag op het gevoel van urgentie. Mede daarom is niet alleen gekoerst op een verre horizon, maar hebben we ook gekeken naar vruchten die morgen en overmorgen te plukken zijn.

Dan gaat het om het slechten van belemmeringen voor de inzetbaarheid, gezondheid, ontplooiing en mobiliteit van werknemers. Maar ook om het laag houden van de productiekosten. Gerichte aandacht voor het koesteren van menselijk kapitaal kan snel een besparing van tientallen procenten opleveren.

Ouderen zijn de stille kracht. Tachtig procent van de Nederlanders vindt dat hun kwaliteiten te vroeg en te vaak naar de schroothoop gaan. Ze blijken een onmisbare bron van kennis en ervaring. Ze zijn een kurk voor de toekomstige sociale zekerheid en oudedagsvoorziening. Onderzoekers hebben aangetoond dat ze door hun ervaring productiever zijn dan jeugdigen. En ze vormen een veelbelovende groeimarkt voor de informatie- en communicatietechnologie. Wij hebben die stille kracht herkend. Het is aan de samenleving om die te benutten.

Daar kan ze vandaag mee beginnen. Dat is nodig. In ieders belang.

Ed Nijpels, voorzitter



Bijblijven

'Ik ga niet achter de feiten aanhobbelen. Als je niet uitkijkt, haalt die jonge garde je links en rechts in. Ze hebben misschien wel de modernste kennis. Ik heb het voordeel van de praktijk en mijn ervaring. En wat ik niet weet, spijker ik met een cursus bij.'

***Peter Collet (58)** werkt al 41 jaar bij het Marinebedrijf in Den Helder. Dat is daar eerder regel dan uitzondering. De doorsnee medewerker werkt er gemiddeld 27 jaar. Het geheim: extra aandacht en zelfs speciale functies voor ouderen.*

**Ed Nijpels**

Commissaris van de Koningin in Friesland

**Hans de Boer**

oud-voorzitter MKB Nederland

**Elco Brinkman**

voorzitter Algemeen Verbond Bouwbedrijf

**Joop van den Ende**

televisie- en theaterproducent

**Tineke van den Klinkenberg**

directeur FORUM Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling

**Hannie van Leeuwen**

lid Eerste Kamer CDA

**Henriëtte Maassen van den Brink**

hoogleraar economie UVA

**Bart de Steur**

vice-voorzitter ANBO

**Sienie Strikwerda**

adviesgroep ouderenbeleid PvdA

**Wouter Vlasblom**

directeur Personeelszaken Siemens Nederland NV

**Lodewijk de Waal**

voorzitter FNV

**Cor van Zadelhoff**

makelaar

Teksten: Het Kantoor, Utrecht

Vormgeving: de Vormers, Utrecht

Fotografie: Chris Pennarts, Peter Oey

Druk: PlantijnCasparie IJsselstein

Uitgave: december 2003

Taskforce Ouderen en Arbeid

Postbus 90405

2509 LK Den Haag

ISBN: 90-807717-3-2

De oogst

Aanbevelingen brengen blije en betaalbare toekomst dichterbij

De Taskforce Ouderen en Arbeid doet voorstellen om de belemmeringen voor een grotere arbeidsparticipatie van ouderen te laten verdwijnen. Dit moet snel gebeuren en ertoe leiden dat elk jaar opnieuw 25.000 tot 30.000 mensen van 55 jaar en ouder extra aan het werk zijn. Dat is gedurende een lange reeks van jaren nodig om waardevolle kennis en ervaring niet weg te laten stromen. Om sociale zekerheid, gezondheidszorg en pensioenen betaalbaar te houden. Om blijvende maatschappelijke deelname van ouderen te bevorderen. En om de internationale concurrentiepositie van Nederland kennisland veilig te stellen. Het direct positief effect voor de Nederlandse economie kan binnen tien jaar mogelijk oplopen tot 40 miljard euro per jaar.

De Taskforce Ouderen en Arbeid doet een reeks concrete aanbevelingen. Ze legt deze neer bij sociale partners, overheden, uitvoeringsorganisaties en - niet te vergeten - individuele burgers. Allemaal moeten zij hun verantwoordelijkheid nemen om vorm te geven aan een nieuwe werkelijkheid: de ouderen, ze werkten nog lang en gelukkig.

Bewustwording

1. Leeftijdsspiegel. Zorg dat alle bedrijven en organisaties de beschikking krijgen over een Checklist Leeftijd. Gratis te gebruiken. Ze bevat 25 uitgekende vragen die de bewustwording prikkelen en de weg wijzen naar verbetering. Ondernemingen of ondernemingsraden met vragen over checklist of verbetermogelijkheden kunnen straks terecht bij een eerstelijns servicepunt; via telefoon en internet.

- Vorm: projectorganisatie
- Start: uiterlijk 1 juli 2004
- Ontwikkelingsaanzet: Algemene Werkgeversvereniging Nederland
- Opdrachtgever: het ministerie van SZW

2. Beeldenstorm. Negatieve beeldvorming verdient bestrijding. Ze beperkt ouderen in hun kansen op de arbeidsmarkt. Beelden zitten hardnekkig tussen de oren, maar zijn te beïnvloeden. De Taskforce heeft met professionals uit de media, reclame en marketing het thema beeldvorming verkend. Aanbevolen wordt leeftijdsdiversiteit een plaats te geven in het publieksbeleid, programmabeleid en personeelsbeleid van media. Knowhow en commitment bijeenbrengen is een voorwaarde.

- Start 2004: conferentie Leefijddiversiteit in de Media
- Inhoudelijke voeding: deelnemers conferentie Graag geziene gasten
- Financiering: omroepen en ministerie van O C en W

3. Cum l'Oude Prijs. Blijf inspirerende voorbeelden verzamelen en verspreiden. Daarbij is een actieve rol weggelegd voor opleiders en managers op het gebied van menselijk kapitaal. De Cum l'Oude Prijs is door de Taskforce ingesteld om leeftijdsvriendelijk beleid op te sporen en te belonen. Deze blijkt een deugdelijk hulpmiddel en verdient voortzetting. Daarnaast, of eraan gekoppeld, dient er een netwerk van koplopers te komen: personen en ondernemingen die met arbeidsparticipatie van ouderen actief zijn en hun kennis willen delen.

- Vorm: projectorganisatie
- Begeleiding: organisaties van HR-managers en -opleiders
- Financiering: ministerie van SZW

Leeftijdsbewust beleid

4. Instrumentenset. Gebruik de instrumenten die de Taskforce heeft ontdekt of ontwikkeld. Zij vormen een goede aanzet voor toekomstig leeftijdsbewust beleid binnen branches, bedrijven en organisaties. Zij richten zich op bewustwording, op de zorg voor goede en voldoende arbeidskrachten en op het vergroten van de inzetbaarheid van werknemers. Driepartijenafspraken zijn een werkbare manier om inzet van die instrumenten te bevorderen. Per bedrijfstak leggen ondernemersorganisaties, vakbonden en het ministerie van SZW inspannings- en resultaatverplichtingen vast. Een toekomstig netwerk van geregistreerde adviseurs en opleiders kan helpen met het gebruik van de instrumentenset. Er is een rijke keuze aan mogelijkheden: leeftijdsprojectie, scan ouderenbeleid, talent plus, leeftijdsdiversiteitsbeleid, arbeidsgeschiktheidsindex, leeftijdsmanagement toolbox, blijf-bijcontracten, leeftijdsbestendige functies, matching, mentorkoppels, leeftijd-bedrijfsprestatiemeter, praktijkopleiders, intern mobiliteitsbeleid, mobiliteitshop, integraal gezondheidsmanagement.

- 2004: ontwikkelfase, opstellen raamovereenkomst, verkenning kansrijke bedrijfstakken, ontwikkelen stimuleringsregeling voor branches of bedrijven
- 2005: uitwerken van de ambitie dat in 2006 zo'n 3.000.000 werknemers in bedrijven/bedrijfstakken zitten die de instrumenten actief gebruiken
- 2008: instrumentenset is door alle belangrijke bedrijfstakken geadopteerd
- Initiatief: het ministerie van SZW
- Financiering: het ministerie van SZW, bedrijfstakfondsen en individuele bedrijven

5. Arbeidstoekomstverkenning. Zorg voor individueel maatwerk in de laatste tien tot vijftien arbeidsjaren. De wensen en mogelijkheden van werkorganisatie en werknemer dienen beter op elkaar te zijn afgestemd. Invoering van een tweejaarlijks perspectiefgesprek draagt daaraan bij. Een verplicht overleg tussen werknemer en leidinggevende. Een instrument, naast de overigens onverplichte functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het benutten van individuele potenties en het voor alle partijen bevredigend toegroeien naar pensionering zijn de inzet. Ook vrijwillig doorwerken na 65 jaar komt aan de orde. Een checklist en handleiding helpen bij de invoering van zo'n methodiek.

- Vorm: projectorganisatie
- Opdrachtgever: het ministerie van SZW
- Begeleiding: sociale partners
- Start: voorjaarsoverleg 2004
- Invoering: vanaf 2005 met subsidie voor snel startende branches

6. Levensloopregelingen. Werknemers moeten het totaal aan te werken tijd beter kunnen verdelen over de levensloop. Daardoor kunnen zij de druk aanpassen aan persoonlijke omstandigheden en keuzes. Meer maatwerk dus. Voor de financiering van zo'n flexibilisering zijn gelden te gebruiken die nu nog naar andere regelingen gaan: spaarloon, seniorendagen, fiscale begeleidings- en stimuleringsregelingen, VUT, prepensioen en de dagenberg aan niet op te nemen vrije tijd.

- Regie: sociale partners
- Ondersteuning: pensioen- en bedrijfstakfondsen
- Medefinanciering: ministeries van SZW en Financiën

Inzetbaarheid

7. Branchebrug. Benut de kansen van grensoverschrijdende mobiliteits- en matchingsprogramma's tussen bedrijfstakken. Tijdelijke uitwisseling van arbeidskracht, scholing en permanente functieverandering zijn hiervan onderdeel. Met name voor bedrijfstakken met vooral fysiek zware of geestelijk eentonige arbeid kan dit oplossingen bieden. Voor zowel werknemers als voor in dienst nemende werkgevers kunnen hieraan risico's zitten: op het gebied van ontslagbescherming, WAO, pensioen en uitkeringen. Het indammen hiervan is een belangrijke randvoorwaarde.

- Initiatief: branches met arbeidsmarktproblemen
- Ondersteuning: het ministerie van SZW
- Uitvoering: regionaal
- Financiering: bedrijfstakfondsen

8. Ondernemerschap. Oudere werknemers die een eigen bedrijf willen opzetten, verdienen actieve ondersteuning. Van Kamers van Koophandel, van overheden, financiers, (pensioen)verzekeraars, startersorganisaties en brancheorganisaties. Regionaal en branchegewijs zijn er thans grote verschillen in kennis, waardering en begeleiding. Landelijke hulp en regie kan dit verhelpen. Zelfstandig ondernemerschap kan een kans en een zinvolle uitdaging bieden aan: arbeidslozen, vervroegde uittrekkers, in hun baan vastgelopen werknemers en gepensioneerden. Het effect is extra groot, doordat zelfstandige ondernemers gemiddeld ook nog langer doorwerken.

- Vorm: projectorganisatie
- Mogelijk: aanhaken aan door Taskforce gesubsidieerd project Seniorstart Nederland
- Actie 1: uitbouwen leeftijdsbewustzijn bij Kamers van Koophandel, branches en pensioenverzekeraars
- Actie 2: inventariseren obstakels en kansen
- Actie 3: samenstellen van informatie- en servicepakket starters
- Procesfinanciering: ministeries van SZW en EZ

9. Goed geleerd, oud gedaan. Geef voorrang aan scholing van oudere wordende werknemers. Scholing om zich te kwalificeren, inzetbaar en productief te blijven, technologie te gebruiken en mobiel te blijven op de arbeidsmarkt. Extra aandacht moet uitgaan naar hogere effectiviteit van scholing in de non profit sector en naar bedrijfsgerelateerde scholing voor lager opgeleide werknemers. Dat geldt in het bijzonder voor fysiek zware beroepen. Daar is het risico op uitval uit het arbeidsproces groter. Ook heeft scholing er een negatievere klank. Herbezinning lijkt nodig op de recente afschaffing van fiscale scholingsaftrek voor oudere werknemers. Nederland dient aansluiting te zoeken bij Europese doelstellingen over de kwalificatie van werknemers. Ook is het zinvol de eigen verantwoordelijkheid van oudere werknemers te stimuleren.

- Vorm: uitwisselen en stimuleren van acties door en voor oudere werknemers op het gebied van educatie en verworven competenties
- Initiatief: sociale partners
- Financiering: bedrijfstakfondsen en rijksoverheid



Dromen

'Opeens heb je het: je wordt conducteur! De reclame klopt. Een jongensdroom die begon met modeltreintjes. Ik had het tien jaar eerder moeten doen. Wisselende diensten zijn geen belasting maar een uitkomst. Nu heb ik overdag ook weer eens tijd voor vrouw en kinderen.'

Ad de Zwart (45) was fotograaf. Altijd druk, nooit tijd. Dan krijgt hij een chemicaliën-allergie. Een geluk bij een ongeluk. Een korte opleiding en hij kan als conducteur aan de slag. Leef tijd geen bezwaar.

10. Pensioen plus. Alle pensioenfondsen behoren nadrukkelijker hun verantwoordelijkheid te tonen bij het bevorderen van arbeidsparticipatie van ouderen. Door zich actief in te zetten voor pensioengerelateerd arbo- en preventiebeleid. Door het helpen ontwikkelen van nieuwsoortige arbeidsarrangementen en een makkelijke overstap naar zelfstandig ondernemerschap. De fondsen dragen daarmee niet alleen bij aan maatschappelijke doelstellingen, maar zij beperken ook hun schadelast door minder vroegtijdige uitval.

- Indicatie: 1 promille van omzet pensioenfondsen voor projectfinanciering
- Aanpak: samenspraak met sociale partners
- Resultaten: beleids- en voorlichtingsinstrumenten
- Verbreding: goede ervaringen delen
- Voortgang: publieke rapportage

Financiële prikkels

11. Bonus. Langer doorwerken moet ook financieel aantrekkelijk zijn. De fiscale arbeidskorting voor ouderen is als instrument in te zetten, beter zichtbaar te maken en uit te bouwen. Ze moet gevoeld worden als een beloning voor ieder jaar langer doorwerken. De gemiddelde uittredingsleeftijd - thans 61,5 jaar - kan als ijkpunt gelden. Verfijning is mogelijk door met name de lager betaalden - tot modaal - ervoor in aanmerking te laten komen. Daar is de drang tot uittreding het grootst. Bovendien blijken zij het meest te beïnvloeden met geldprijkkels. Ook bevolken zij functies waar verhoudingsgewijs meer vraag naar zal ontstaan. Zo'n financiële injectie biedt ook de mogelijkheid gaten in het pensioen te herstellen.

- Initiatief: ministerie van SZW
- Besluit: parlement
- Instrument: fiscale arbeidskorting
- Indicatie: 2500 euro per jaar
- Financiering: rijksoverheid

12. Pensioenpluim. Alle pensioenregelingen en CAO's moeten binnen twee jaar deeltijdpensioen mogelijk maken: parttime werken, parttime met pensioen. Dat geldt voor en ook na 65 jaar. Bovendien moet de arbeid bijdragen aan het realiseren van pensioenopbouw tot 70 procent van het gemiddeld verdiende salaris. In alle gevallen is het van belang dat iedereen in staat is om doordacht te kiezen voor het tijdstip en de wijze van stoppen met werk, inclusief de pensioengevolgen. Deze behoefte aan pensioen op maat vraagt van de fondsen en verzekeraars heldere voorlichting. Maar ook om een zekere standaardisering en om inzichtelijke en vergelijkbare informatie. Het bundelen van alle individuele pensioengegevens in een nationaal register kan daarbij helpen. Onderzoek naar de haalbaarheid daarvan is nodig.

- Initiatief: ministerie van SZW
- Vorm: gentlemen's agreement
- Stimulans: pensioenpluim voor fondsbestuur
- Aanpak: groei-model
- Begeleiding register: pensioenfondsen, sociale partners, wetenschap
- Uitvoering register: onafhankelijk instituut of verenigingen van pensioenfondsen
- Start register: 2006

Regie en structuur

13. CAO-wijzer. Collectieve arbeidsovereenkomsten moeten nadrukkelijker bijdragen aan een grotere arbeidsparticipatie van ouderen. Ondersteun daarom branches en bedrijven bij het herzien van de CAO's. De invoering van de nieuwe Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij arbeid is een goed moment om de 800 CAO's op leeftijdsgrenzen te controleren. Het verwijderen van discriminerende bepalingen biedt ruimte voor maatregelen met een positief arbeidsmarkteffect. Gezondheids-, scholings- en mobiliteitsbeleid horen hier nadrukkelijk bij. De Taskforce geeft met haar notitie CAO-wijzer een aanzet.

- Vorm: projectorganisatie
- Verantwoordelijk: vakbonden en werkgeversorganisaties
- Eerste helft 2004: voorlichting sociale partners
- Stimulans: subsidie voor begeleiding bij herzien van eerste 50 contracten
- Financiering: ministerie van SZW

14. Kennisregie. De voor beleid noodzakelijke kennis dient op elkaar afgestemd, toegankelijk en volledig te zijn. Het opsporen en invullen van witte vlekken vraagt om coördinatie en regie. Zowel aan overheidszijde als in de wetenschap. Zo kunnen ook op dit gebied wetenschappelijke disciplines beter samenwerken en elkaar bevruchten. Daarnaast is het nodig om beschikbare onderzoeksresultaten nadrukkelijker in beleid te laten doorklinken.

- Initiatief: ministerie van SZW
- Vorm: multidisciplinair kennisnetwerk
- Doel: verzamelen, verspreiden en implementeren van kennis
- Aansturing: mogelijk innovatieplatform of een NWO-program
- Financiering: Rijk en Europese onderzoeksprogramma's
- Verkenning nationale en internationale mogelijkheden: eerste helft 2004
- Start platform: opening academisch jaar 2004

15. Verankering. Regio's moeten hun verantwoordelijkheid nemen voor noodzakelijke veranderingen in de economische structuur en de werking van de arbeidsmarkt. Het Rijk kan met de provincies en de regionale platforms arbeidsmarktbeleid daarover afspraken maken. Bij voorkeur in een bestuursakkoord met allemaal tegelijk, maar ook een groei-model is mogelijk. Vorm en inhoud van activiteiten kunnen regionaal verschillen. Monitoring van de regionale arbeidsmarkt, aanzwengelen van gerichte projecten en het uitwisselen van ervaringen maken daar echter standaard deel van uit.

- Initiatief: ministerie van SZW
- Vorm: bestuursakkoord of serie convenanten
- Aanpak: voortbouwen op regionale en provinciale initiatieven
- Kracht: combinatie van branches en regio
- Verkenning mogelijkheden: eerste helft 2004
- Contracten: 2004/2005

16. Aanjager. De resultaten en aanbevelingen van de Taskforce Ouderen en Arbeid vragen goed aangestuurde implementatie: voortbouwen op kennis en expertise, partijen aanspreken op hun verantwoordelijkheden, monitoring 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.

- Benoeming: staatssecretaris van SZW
- Kerntaak: realisatie van de aanbevelingen bevorderen
- Neventaak: communicatie tussen alle relevante spelers organiseren
- Aanpak: initiëren, monitoren van voortgang en resultaten, rapporteren
- Start: voorjaar 2004
- Financiering: ministerie van SZW

Ook in barre tijden een stortvloed aan ideeën

Langer werken moet. Die boodschap is breed geland. De media hebben er ruimschoots aandacht aan besteed. Bijvoorbeeld aan de kantelende opvatting over vervroegde uittreding. Aan de betaalbaarheid van pensioenen. Aan de bijzondere positie van oudere allochtonen op de arbeidsmarkt. Aan senioren als bedrijfsgeheugen. En aan de manier waarop babyboomers in werk en leven staan.

Het werk van de Taskforce Ouderen en Arbeid start op 11 juni 2001, een dag dat de arbeidsmarkt nog gespannen is. Het tij zit mee. De dreiging van een nog groter tekort aan hoofden en handen is makkelijk voor de geest te halen.

Maar dan begint de economische wind uit een andere hoek te waaien. Het woord recessie wordt herontdekt. En meteen staan ouderen een paar treetjes lager op de arbeidsmarkt. Niet alleen de werkgevers, maar zeker ook de werknemers hebben minder waardering voor senioren. De demografische ontwikkelingen worden daar echter niet anders van. De ontgroening zet door. Ook is er niet alleen sprake van een grijze golf, maar er breken tijden van hoogwater aan. Alle reden om op het gebied van ouderen en arbeid een mentaliteitsverandering tot stand te brengen. Een begin van een nieuwe praktijk bovendien.

Maatschappelijk meebewegen

Niet alleen de conjunctuur is aan verandering onderhevig. De Taskforce herkent een aantal maatschappelijke tendensen en geeft deze een plek in haar werk: van straffen naar belonen, van oplappen naar preventie, van collectief naar individueel, van vastgeroest naar mobiel, van loopbaaneinde naar levensloop, van afschrijven naar inzetten, van doelgroepenbeleid naar diversiteit, van onzichtbaar naar in het oog springend.

Ervaring maakt ouderen productiever

Verbetering begint met bewustwording. Met het wegpoetsen van vooroordelen.* Het meest hardnekkige is de vermeende terugval in productiviteit van ouderen. SCHOLAR, het Instituut voor Scholing, Arbeidsmarkt en Economische Ontwikkeling, van de Universiteit van Amsterdam, heeft daar onderzoek naar gedaan. Oudere werknemers zijn gemiddeld productiever dan jongere. Door de leeftijd neemt hun productiviteit af, maar dat compenseren ze doordat ze meestal meer ervaring hebben. Voor oudere ondernemers gaat die regel op dezelfde wijze op: ervaring tikt zwaarder door dan leeftijd. Opmerkelijk is ook de invloed van opleidingsniveau en arbeidsstatus van de partner. Hoger opgeleiden zijn productiever.*

*aanbeveling 9: [goed geleerd, oud gedaan]

Beeldvorming kan beter

Negatieve beelden over oudere werknemers overheersen als het gaat om ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid, productiviteit, arbeidskosten, inzetbaarheid, kwalificaties, flexibiliteit, mobiliteit en noodzakelijke werkaanpassingen. Ze domineren de inschatting van risico's die werkgevers denken te lopen. Zelfs is er angst voor een negatief imago van een wat ouder samengestelde organisatie. Overigens reageert het Nederlandse volk in het algemeen harder dan de werkgevers. Zo blijkt uit onderzoek van het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut, uitgevoerd voor de Taskforce. Het oordeel 'minder productief' komt van 14 procent van de Nederlanders tegenover 7 procent van de werkgevers. Bij een slechtere aanpassing aan technologie is dat 57 tegenover 37 procent. Een reden te meer om ook massamediaal te werken aan verbetering van de beeldvorming.* Media staan overigens niet te trappelen om daaraan mee te werken. De reclame stelt scherp op de jeugd. De financiering dwingt tv-programma's in een fuik. Zenders worden steeds meer gedwongen te programmeren op jongeren, terwijl hun publiek ontgroent en vergrijsd. Dat draagt niet bij aan een betere beeldvorming.

*aanbeveling 2: [beeldenstorm]

Het gaat vooral over anderen

Bewustwording binnen bedrijven is eveneens nodig. In 2000 is 15 procent van de beroepsbevolking tussen de 55 en 64 jaar. In 2020 is dat 25 procent. Weinig werkorganisaties realiseren zich wat de gevolgen zijn van zo'n vergrijzende samenleving, aan beide zijden van de bedrijfspoot. Bij de huidige terugval is er opnieuw een ontoereikende verdeling van de reorganisatiepijn over de leeftijdscohorten. Het trauma van de jeugdwerkloosheid uit de jaren tachtig is bovendien nog voelbaar. De Taskforce acht het zinvol om organisaties te ondersteunen bij het helder krijgen van hun toekomstige situaties.* Dat geldt voor het management, maar ook voor werknemers. Zo blijkt uit onderzoek van Tangram en Signs of the Time dat 72 procent van de Nederlanders de noodzaak van langer werken ziet aankomen. Slechts 15 procent weet dat ze daaraan zelf niet ontkomt. En 31 procent denkt dat ze misschien langer moet werken. Tussen weten en willen weten, gaapt nog een kloof. Tussen weten en persoonlijk de verantwoordelijkheid nemen dus ook.

*aanbeveling 1: [leeftijdsspiegel]

Financiële prikkels

De Europese Commissie wil dat de arbeidsparticipatie van 55- tot 64-jarige in 2010 gemiddeld op 50 procent zit. Aanvankelijk kiest ook Nederland die doelstelling. Maar dat is door de economische dip afgevlakt tot handhaving van 37 procent arbeidsparticipatie tot 2007. Daarna doorgroei tot 50 procent in uiterlijk 2020. Vervroegde uittreding gaat daarom steeds nadrukkelijker in de ban. De overheid schaft haar tegemoetkomingen langzaam maar zeker af. Positieve prikkels om langer te blijven werken kunnen daarvoor in de plaats komen.* Uit onderzoek van de Taskforce is gebleken dat de laagbetaalden nadrukkelijk naar vervroegde uittreding verlangen, maar dat ze tevens het meest gevoelig blijken voor financiële prikkels.

*aanbeveling 11: [bonus]

AOW betaalbaar houden

Het in stand houden van een behoorlijke oudedagsvoorziening is een van de drijfveren achter het streven naar een grotere arbeidsparticipatie van ouderen. In 2002 ontvingen 2,4 miljoen mensen in totaal 21 miljard euro aan AOW. Tegenover tien werkenden staan drie 65+'ers. In 2040 zijn dat zes 65+'ers. Langer doorwerken - voor een deel en voor wie dat wil ook na het 65ste levensjaar - lijkt onvermijdelijk. Als begin vorige eeuw de pensioenleeftijd van 65 tot stand komt, worden mensen gemiddeld maar een paar jaar ouder. Inmiddels ligt de eindgrens tien jaar hoger. Bij de start van de AOW in 1956 is 8 procent van de Nederlanders 65+. Op dit moment is 8 procent 72 jaar of ouder.

Eigen pensionering kiezen

Werkbelasting en de regeling van de oudedagsvoorziening zijn van invloed op het tijdstip en de manier van pensionering. Een overgrote meerderheid van de Nederlanders blijkt werk belangrijk te vinden: 96 procent. En niet alleen omwille van het geld. Ook zonder financiële noodzaak zegt 83 procent te willen doorwerken. Invloed op aard en tempo van het werk weegt vervolgens zwaar. De combinatie van werken en pensioen, allebei parttime, zal dan ook leiden tot een grotere arbeidsparticipatie.* Daarbij is een voorwaarde dat werknemers goed geïnformeerd en weloverwogen een beslissing kunnen nemen. Over het tijdstip om gas terug te nemen. Maar ook over doorgaan na hun 65ste.

*aanbeveling 12: [pensioenpluim]



Contact

'Die potten en pannen zeggen niks terug. Dat hou je niet vol tot je 65-ste. Ik tenminste niet. En dan zie je om je heen hoe het leuker kan. Echt contact. Dat is mooi aan de zorg. Overstappen dus. Leren en werken gaan hand in hand. Al vanaf het eerste moment betekenen je iets voor de mensen hier.'

Hendrik Silfout (53) was kok. Eerst in hotels, later in verpleeghuis Ter Schorre in Terneuzen. Nu is hij daar leerling-verpleger. De Zeeuwse Stichting Voor Regionale Zorgverlening stimuleert actief meedenken over de positie en kansen van ouderen.

Allochtonen vragen aandacht

De ouderdagvoorziening van allochtonen vraagt bijzondere aandacht. Verhoudingsgewijs veel van hen belanden via de WAO in de AOW. Ook zijn ze vaak gedwongen aanspraak te maken op bijstand: driekwart als aanvulling op een onvolledige AOW, een kwart door het geheel ontbreken ervan. In 2002 was dit aantal 20.000 en dat groeit door tot ongeveer 54.000 in 2015.

De groep 40 tot 50-jarige allochtonen groeit snel en dreigt ook in de problemen te komen. De fouten met de eerste generatie migranten hebben belangrijke uitgangspunten voor beleid opgeleverd: empowerment, kwalificeren, taalvaardigheden versterken, ondernemend werknemers zijn en faciliteren van zelfstandig ondernemerschap.* Het inzetten van elders verworven competenties en het voeren van krachtig diversiteitsbeleid is eveneens cruciaal. Alleen dan komen economisch potentieel en kwaliteiten van allochtone werknemers tot hun recht. De verschillen tussen allochtone groeperingen onderling zijn zo groot dat die mogelijk het beste in een adequaat diversiteitsbeleid overbrugd kunnen worden. Dit ook als onderdeel van een branche- of bedrijfsbeleid.

* aanbeveling 4: [instrumentenset]

Grote schoonmaak in CAO's

Veel ondernemingen en bedrijfstakken hebben collectieve arbeidsovereenkomsten en arbeidsvoorwaardenregelingen met daarin leeftijdsgrenzen. Sommige staan mobiliteit en langer doorwerken in de weg. In de toekomst is het verboden op leeftijd te discrimineren. De Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid schrijft dat voor. Opschonen van regelingen biedt ook ruimte.* De Taskforce heeft het LBL, expertisecentrum leeftijd en maatschappij, gevraagd naar kansen te kijken. Er liggen aanbevelingen en praktijkvoorbeelden om CAO's beter passend te maken bij de veranderende omstandigheden. Een eerste handreiking aan de sociale partners. Verdergaande ondersteuning en begeleiding kan helpen om dit gedachtegoed ook in de praktijk gestalte te geven. Niet eindeloos subsidiëren van verbeteringen, maar: wie het eerst komt, het eerst maalt.

* aanbeveling 13: [CAO-wijzer]

Voor alle leeftijden

Bij human resourcebeleid ligt de sleutel tot een grotere ouderenparticipatie.* Daarbij horen ook inspanningen gericht op werknemers jonger dan vijftig. Vanaf deze leeftijd nemen uittredingsvoornemens steeds vastere vormen aan. Abrupte afbraak van rechten leidt tot verzet. Het zet meer zoden aan de dijk om te zorgen dat werknemers tijdig kunnen inspelen op de wenselijkheid van langer werken: lichamelijk, mentaal en qua kennis en vaardigheden. De risico's van toenemend verzuim, verminderde inzetbaarheid en lagere productiviteit zijn zo te beperken. Maar activerend personeelsbeleid voor alle leeftijden komt nog betrekkelijk weinig voor. Te vaak kiezen bedrijven en branches voor ontzien, verlichtende taakaanpassing en vroegtijdig vertrek.

* aanbeveling 4: [instrumentenset]

Winst komt met de jaren

De Taskforce heeft een alternatief samenstel van instrumenten ontwikkeld. Ze geven handreikingen op het gebied van de inzetbaarheid van werknemers. Daarbij gaat het om training, mobiliteit en het levensloopbestendig maken van functies. Al kort na haar start pleit de Taskforce voor een grotere deelname van 40+'ers aan bedrijfsopleidingen.*¹ Ze put daarvoor uit de SCHOLAR-studie 'Winst komt met de jaren'.

De weg naar nieuwe diploma's voor oudere werknemers dient aan te sluiten bij hun praktijkervaring.*² En geen onnodige hindernissen te bevatten. De werknemers bouwen niet enkel voort op eerdere papertjes. Ook in het werk opgedane kennis en ervaring tellen mee. Met name bij laagopgeleide ouderen werkt zo'n EVC-achtige aanpak.

*¹ aanbeveling 9: [goed geleerd, oud gedaan] *² aanbeveling 6: [levensloopregelingen]

Inzetbaarheid gezond houden

Het in stand houden van het arbeidsvermogen van medewerkers krijgt in de instrumentenset ook nadrukkelijk aandacht.*¹ Zowel de werknemer als de organisatie veranderen. Het ontstaan van onbalans is een gevaar. Zelden speelt werknemersleeftijd daarbij een doorslaggevende rol. Werklast, arbeidsomstandigheden, eenzijdige werkbelasting, ongezonde leefstijl en veranderingen in de privé-sfeer leggen evenzeer gewicht in de schaal. Voorkomen blijkt ook hier vaak beter dan genezen.*²

Leidinggeven aan vergrijzende organisaties vraagt om nieuwe kennis en gedrag. Dit betreft onder meer veranderende kwaliteiten, de kracht van individuele oplossingen, het gewapend zijn tegen vooroordelen en intergenerationele samenwerkingsrelaties.

*¹ aanbeveling 4: [instrumentenset] *² aanbeveling 10: [pensioen plus]

Over de branchebarrière stappen

Oudere werknemers lopen vaak vast in de tredmolen van hun werk, door lichamelijke overbelasting of doordat ze onvoldoende toegerust zijn voor vernieuwde omstandigheden. Tijdig signaleren van doodlopende paden is nodig om uitval te voorkomen.* De overstap naar een andere functie is een voor de hand liggende optie. Over de grenzen van de branche heen springen, ervaren werknemers als ingrijpender. Over intersectorale mobiliteit is weinig bekend. Het meeste onderzoek is vijftien tot twintig jaar oud. Er blijkt uit dat uit het bedrijf stappen vaak ook het verlaten van de bedrijfstak betekent: in twee van de drie gevallen. Per sector zijn er grote verschillen. Maar algemeen geldt, dat ouderen minder vaak de branchegrens oversteken. Onderzoek in de bouw uit 1996 laat zien dat van de overstappers minder dan 10 procent 45 jaar of ouder is. Overgaan naar een andere tak van sport betekent voor werknemers vaak ook een persoonlijke mentaliteitslag. Extra opleiding - zo blijkt uit een Taskforceproject - vinden ouderen al gauw een belasting.

* aanbeveling 5: [arbeidstoekomstverkenning]

Branches kunnen een brug slaan

Oudere werknemers zien ook drempels op het vlak van uitkeringen, pensioenen en ontslagbescherming. Voor werkgevers is er het risico van vroegtijdige uitval. Deze belemmeringen zijn echter simpel weg te werken.* Brancheorganisaties geven te kennen dat ze de voordelen van intersectoraal werknemersverkeer inzien. Concreet beleid is er echter nauwelijks. Wederkerige afspraken tussen branches zijn goed te organiseren. Met name branches met fysiek zware functies of weinig doorstroommogelijkheden zouden hierin het voortouw moeten nemen.

* aanbeveling 7: [branchebrug]

Winstgevend ondernemerschap

Van de mensen die na hun 65ste doorwerken is 70 procent zelfstandig ondernemer. Voor werknemers blijkt de stap naar het ondernemerschap steeds vaker een manier om langer aan het werk te blijven.* Het gaat niet om wereldschokkende aantallen, maar het is méér dan een druppel op de gloeiende plaat. Een succesvolle uitweg uit het werknemerschap, uitkering of pensioen bovendien. Tussen de 15 en 65 is bijna 11 procent zelfstandige. Tussen de 55 en 65 jaar is dat 22 procent. Daarbij gaat het thans om 152.000 personen. Zo'n 80 procent is man, 63 procent hoogopgeleid. Van hen heeft 40 procent personeel. In al die percentages overtreffen de ouderen hun jeugdige collega's. En ook de bedrijfsresultaten geven reden tot optimisme. Iets minder is de ondersteuning voor de oudere starters. Die verschilt nogal per regio. Alle Kamers van Koophandel en gemeenten bepalen het eigen beleid. Landelijke regie ontbreekt. Regelingen die de keuze van het ondernemerschap vergemakkelijken zouden helpen.

* aanbeveling 8: [ondernemerschap]

Witte vlekken in kennis wegwerken

Kennis is kracht. Kennis is ook voeding voor beleid van overheid en bedrijfsleven. Veel kennis is reeds verzameld, maar er zijn nog witte plekken. Bovendien werken wetenschappers en opdrachtgever soms onnodig langs elkaar heen. Een door de Taskforce georganiseerde ontmoeting van twaalf wetenschappers uit uiteenlopende disciplines leverde - naast nieuwe onderlinge contacten - inspirerende suggesties op. Het is nodig om het vraagstuk van ontgroening en vergrijzing een meer prominente plek te geven in nationale en internationale onderzoeksprogramma's.* Waar mogelijk is meerwaarde te realiseren door verknoping van onderzoeklijnen. Vanuit het Innovatieplatform Nederland is publiekelijk te kennen gegeven dat het niet alleen technologische thema's bij de kop wil pakken. Het acht zich aanjager van alle soorten vernieuwing brengend onderzoek dat noodzakelijk is voor de ontwikkeling van Nederland. Vergrijzing en arbeidsparticipatie behoren zeker tot die categorie. Maar ook is het mogelijk een organisatie als NWO te vragen om coördinatietaken op zich te nemen, of ze bij een universitair instituut onder te brengen.

* aanbeveling 14: [kennisregiel]

Regionale ankers

Verankering van het gedachtegoed van de Taskforce is nodig in bedrijven, in de wetenschap en in de regio.* Provinciale besturen hebben belangstelling voor het thema van de arbeidsparticipatie van ouderen. Daar ook een deel van de regie neerleggen, past in het regeringsbesluit bestuurlijke vernieuwing. Beleid en uitvoering horen dichtbij de plek thuis waar de effecten voelbaar zijn. Uit zorg voor hun regionale economie houden meerdere provincies zich al actief bezig met ouderen op de arbeidsmarkt: Limburg, Overijssel, Zeeland, Zuid-Holland, Noord-Holland, Friesland, Gelderland en Noord-Brabant. Verder meerdere regionale platforms arbeidsmarkt en regionale steunpunten van het project Werkwijzer. Uitbouwen van deze initiatieven ligt voor de hand.

*aanbeveling 15: [verankering]

WAO als eindhalte

De opdracht van de Taskforce is een mentaliteitsverandering op gang brengen en goede voorbeelden opsporen.* Ze heeft haar taak breed opgepakt en gezorgd dat honderden organisaties en personen met het onderwerp aan de slag zijn. Van meet af aan tilt ze projecten van de grond of brengt deze een stukje verder. Tientallen zijn het er inmiddels. Maar ze botst ook op ongelof en onverschilligheid. Een recent onderzoek van PriceWaterhouseCoopers en verzekeraar Achmea laat zien dat ouderenparticipatie bij weinig bedrijven hoog op de agenda staat. Beleid hebben ze nauwelijks. Ze verwachten ook niet dat werknemers tot hun 65ste doorwerken. Maar liefst 60 procent van de bedrijven denkt dat de WAO de logische eindhalte is.

*aanbeveling 16: [aanjager]

Prijzenswaardig beleid

Toch speurt de Taskforce voortdurend naar de witte raaf. Ze beloont goede voorbeelden ook. Ze zet deze in de kijker. Siemens Nederland bijvoorbeeld. Het leeftijdsloos personeels- en mobiliteitsbeleid brengt het ziekteverzuim er omlaag tot de helft van het landelijk gemiddelde. In 2003 reikt de Taskforce voor de eerste keer de Cum l'Oude prijs uit voor leeftijdsvriendelijk personeelsbeleid.* Graag ziet ze dat vaker gebeuren. Want goed voorbeeld doet goed volgen.

*aanbeveling 3: [cum l'oude prijs]

De instrumenten

Volop mogelijkheden om zelf aan de slag te gaan

Leeftijdsspiegel

De leeftijdsspiegel is een checklist die de bewustwording van professionals ondersteunt en hen handreikingen biedt voor systematisch beleid.

Het is een set vragen die aan het denken zet. De checklist geeft geen pasklare antwoorden. Ze vraagt attentie voor zaken die een manager niet over het hoofd mag zien. Het gebruik van de leeftijdsspiegel sluit goed aan bij de noodzaak om de eigen organisatie en regels door te lichten op discriminatie.

De Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd verlangt dat vanaf maart 2004. De leeftijdsspiegel is geïnspireerd op onder meer een vragenlijst van de Britse werkgeversorganisatie EFA: Policy Review Toolkit - One step ahead. Deze verlangt ruim tweehonderd antwoorden op terreinen als: verzuimmanagement, loopbaanbeleid, interne en externe communicatie, prestatiebeleid, beloningsbeleid, werving, advertenties, selectie, benoeming, promotie, scholing, ontslag, reorganisatie en uittreding. De Algemene Werkgeversvereniging Nederland AWWN is inmiddels gestart met het ontwikkelen van een compacte checklist.

- Britse Employers Forum on Age www.efa.org.uk

Leeftijdprojectie

Leeftijdprojectie is een methode om de toekomstige leeftijdsopbouw van een onderneming, bedrijfsonderdeel, afdeling of regio vast te stellen of in te schatten.

Soms is het schrikken. Doorgaans is de confrontatie met de toekomstige werkelijkheid hard. De huidige personeelsopbouw laat zich vijf of tien jaar vooruit projecteren, inclusief demografische wijzigingen. Het opstellen en analyseren van leeftijdsprofielen blijkt een goede manier om de noodzaak van langer doorwerken op de bedrijfsagenda te krijgen. Het baant de weg naar systematisch beleid en de inzet van een scala aan instrumenten. Personeelsinformatiesystemen zouden aan waarde winnen als ze dit type toekomstprojecties standaard zouden aanbieden.

Een wereldconcern als Daimler-Chrysler hanteert sinds kort age profiling als een planningsinstrument. Sindsdien gaat veel geld naar nieuw beleid, gericht op langer vasthouden van oudere werknemers.

Leeftijdsprofielen van de gezondheidszorg en staalbedrijf Corus tonen zorgwekkende toekomstbeelden door vergrijzing en een gebrek aan instroom. Bij bedrijfstakken zoals audiovisuele media, reclame en marketing ontbreken juist middengroepen en ontbreekt het aan pro-actief beleid.

- Duitse metaalwerkgeversorganisatie www.vdma.com
- Publicatie Verjonging en Vergrijzing Zorgsector, ISBN 906566 3010

Leeftijdsversiteitsbeleid

Leeftijdsversiteitsbeleid koestert de verschillen die individuen een organisatie binnen brengen. Hun persoonlijke behoeften aan ontwikkeling, loopbaan, functie-uitoefening en werkomgeving staan centraal.

Age Diversity Management is de internationaal gehanteerde verzamelnaam van beleid en instrumenten. In Europa geldt het als een nieuwe loot aan de stam van diversiteitsmanagement. Het geeft een positief antwoord op komende wetgeving tegen leeftijdsdiscriminatie. Verschillen in kwaliteiten, kennis en ervaringen zijn te combineren tot optimaal werkende teams. Uiteindelijk leidt dit tot gevarieerde producten en diensten die goed inspelen op de diversiteit van klanten en burgers. De managementlijn omvat nieuwe modellen voor werving, training, ontwikkeling en promotie, flexibel job-design, werk-privé-balans, gezondheid en preventie.



Opbouwen

'Mensen van mijn leeftijd bouwen af. Ik begin pas! Geen tandje terug. Werken én studeren. Heerlijk. De tennisbaan is leuk, maar ik duik net zo graag in de boeken. Er is en kan nog zoveel. Een nieuwe studie. Een nieuwe baan. Nieuwe kansen. Ik heb mezelf en de wereld veel wat te bieden.'

Olga Kroes (52) was bijstandsmoeder. Ze gaat vrijwilligerswerk doen. En studeert. Dat werpt vruchten af: een baan als coördinator communicatie bij de Vrijwilligerscentrale in Breda. Naast haar werk doet ze Bedrijfskundige Informatica op hbo-niveau.

In Nederland is onder meer de ING Group gestart met Age Diversity Management. Daarbij is samenwerking met het European Human Resource Forum. Een Nederlands netwerk van HR-managers start in januari 2004 met het ontwikkelen en introduceren van methodieken en werkwijzen in ons land.

- www.ehrf.org

Leeftijdsbestendige functies

Het is mogelijk om functies methodisch en slim aan te passen waardoor mens en werk in een betere balans komen. Dit is een voorwaarde om het werk langer vol te kunnen houden.

Het opnieuw vormgeven van functies vraagt om een duidelijke visie en goed inzicht. Rekening moet worden gehouden met afnemende kwaliteiten (bijvoorbeeld lichaamskracht, gehoor, zicht, reuk en smaak) en toenemende kwaliteiten (bijvoorbeeld kennis, ervaring en inzicht) van mensen gedurende de levensloop. Het Bureau Ageproof werkte op verzoek van de Taskforce zes praktijkvoorbeelden uit: keukenhulp, modeverkoper, stoffeerder, groepsleidster kinderopvang, meubelbezorger en coupeuse. Er bleken verbeteringen en besparingen mogelijk. De methode is ontleend aan een eerder door Ageproof ontwikkeld model dat inmiddels wereldwijd verspreiding vindt. De beschrijving van de methodiek omvat ook relevante begrippen en instrumenten.

- www.ageproof.nl
- www.servicepuntmkb.nl

CAO-wijzer

De CAO-wijzer is een set aanbevelingen aan sociale partners. De basis vormt de analyse van CAO's in Nederland. Aanleiding is de noodzaak om te komen tot leeftijdsonafhankelijke arbeidsvoorwaardenregelingen.

In maart 2004 treedt de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid in werking. Deze maakt het steeds moeilijker om leeftijd als criterium te gebruiken voor beslissingen over werving, aanstelling, promotie, opleiding, beloning, toeslagen en ontslag. Sociale partners staan voor de opgave nieuwe bepalingen te formuleren. De Taskforce Ouderen en Arbeid heeft het LBL expertise centrum leeftijd en maatschappij gevraagd handreikingen te doen voor de onderhandelaars: toetspunten, suggesties en voorbeelden. Deze omvatten onder meer employability, arbo, gezondheid, levensloopregeling, CAO à la carte, gelijke behandeling, 65+ -werknemers.

- www.leeftijd.nl

Arbeidsgeschiktheidsindex

De arbeidsgeschiktheidsindex voorspelt de toekomstige inzetbaarheid van werknemers. Werk, gezondheid en mentale mogelijkheden spelen daarbij een rol.

Bedrijfsartsen en arbo-deskundigen kunnen de index hanteren als hulpmiddel. Het maakt vroegtijdig en herhaald ingrijpen mogelijk om de arbeidsgeschiktheid van werknemers op peil te houden. Het in Finland ontwikkelde instrument wordt op steeds grotere schaal toegepast, ook in Nederland. Doordachter managementgedrag, weinig herhaling in werkzaamheden en meer lichaamsbeweging blijken de meest noodzakelijke verbeteringen. Gebrek aan erkenning en waardering wegen zwaarder dan slechte werkomstandigheden.

Onderzoek bij meer dan 200 bedrijven leerde dat de investeringen in gezondheid zich dubbel en dwars terugbetaalden: tussen de drie- en twintigvoud. Gemiddeld 50 procent minder verzuim en 50 procent toename productiviteit.

- Stichting Arbozorg Oudere Werknemers, President Kennedylaan 61, 4334 EH Middelburg

Leeftijdsmanagement toolbox

Leeftijdsmanagement is ook een nieuwe stroming in het Human Resources Management, gericht op integratie van breed leeftijdsbewust beleid. Een toolbox herbergt uiteenlopende instrumenten.

Het nationale beleid inzake arbeidsmarkt, opleidingen, pensionering, sociale bescherming en gezondheid kent op ondernemingsniveau zijn weerslag op het beleid ten aanzien van langer doorwerken. De methodiek geeft aan wat leidinggevenden moeten weten over het leeftijdsprofiel van de onderneming, interne verhoudingen en arbeidsgeschiktheid. Maar ook over het verband tussen leeftijd en employability, productiviteit en bedrijfseconomie. De leeftijdmanagement toolbox gaat ook in op ouder worden, gezondheid, mentale groei, functionele capaciteiten, leren, arbeidsbelasting, zelfstandige functioneren en het voorkomen van leeftijdsdiscriminatie.

- www.healthatwork.at
- Verslag van de HR-werkconferentie van ING en Taskforce van 11 november 2003.

Integraal gezondheidsmanagement

Integraal gezondheidsmanagement biedt organisaties de mogelijkheid om het lichamelijk welzijn van hun medewerkers te vergroten en hun bedrijfslasten te verlagen.

Door accentverschuivingen naar preventie wil de systematiek de jaarlijkse last van dertig miljard aan verzuim en WAO beperken. TNO Arbeid start een aantal pilot projecten.

Mobiliteitsinstrumenten

Er is een toenemende inzet van mobiliteitsinstrumenten in het employability-beleid en bij gedwongen ontslagen. De Taskforce identificeerde enkele mogelijkheden.

Mobiliteit van werknemers is van groot belang voor hun blijvende inzetbaarheid. Met name werknemers in slijtende beroepen moeten tijdig omschakelen naar andere functies, een ander team of een andere bedrijfstak.

- Siemens Nederland kiest voor een leeftijdsonafhankelijk HR-beleid, waarbij mobiliteit de sleutel is tot een blijvende inzetbaarheid van de medewerkers. Elke vier tot vijf jaar krijgen ze, in overleg, een andere baan of functie-inhoud: een nieuw perspectief.
- In Limburg werkt de mobiliteitsorganisatie LIFT aan doorstroming van werknemers door middel van detachering. Een prettige en veilige manier voor werknemers en werkgevers om nieuwe kansen te bieden aan een vertrekkende werknemer.
- De KPN en enkele andere grote bedrijven hebben een mobiliteitshop ingericht. Bij reorganisaties overtollig geworden werknemers krijgen hier steun bij het vinden van een baan. Er is een groeiende aandacht voor oudere werknemers.
- Matchingsprogramma's kunnen oudere werknemers gericht helpen bij het vinden van een nieuwe werkkring. De Taskforce heeft enkele experimenten ondersteund. Voor 45+'ers. Aan de slag in de mode of als telefoniste.
- Arbeidstoekomstverkenning voor 45+'ers is een methodiek in ontwikkeling. Ze krijgt gestalte in een cursus van het HOVO, het hoger onderwijs voor ouderen. De RVU heeft de serie De Droomfabriek gemaakt. Met inzet van meerdere media. Een acht-delige tv-serie, radioprogramma's, een informatieve website en een werkboek.
- Bij de Rabobank is het instrument Talent Plus ingevoerd. Ook dit heeft tot doel om de beweeglijkheid van 45+ werknemers te stimuleren. Een speciaal ontwikkelde methodiek helpt de eigen mogelijkheden verkennen. Onder meer met behulp van een instructief handboek. De Rabobank tekent voor de ontwikkelkosten. Gebruik door anderen is daardoor voordeliger.

- www.ouderenenarbeid.nl
- www.liftnet.nl
- www.staatjegoed.nl
- www.oudstanding.nl
- www.kpnmobiliteitshop.nl
- www.rvu.nl

Mentoraat

Mentoring, een oeroude vorm van intergenerationeel samenwerken, wordt doorontwikkeld als instrument van personeel- en organisatieontwikkeling.

Het mentoraat kent vele gezichten. Jonge vrouwelijke instromers in technische beroepen krijgen ervaren begeleiders in het project META. En de Deutsche Bank hanteert Know How Tandems: oudere werknemers die hun kennis delen met jongere collega's.

De Taskforce Ouderen en Arbeid ondersteunde een experiment met een tweezijdige benadering: ouderen en jongeren waren elkaars coach. Dit leidde tot positieve ervaringen. De uitvoerder, Henk Strating Advies, heeft voorgesteld deze in een praktische handleiding te gieten.

Scan Ouderenbeleid

De Scan Ouderenbeleid geeft werknemers de mogelijkheid beleid en uitvoeringspraktijk kritisch te analyseren.

Het instrument is in ontwikkeling. Inhoud en opzet zijn getoetst. Naar verwachting is het in het najaar van 2004 klaar voor gebruik. Ondernemingsraden en vakbondskader kunnen er dan mee aan de slag. De scan neemt uiteenlopende onderwerpen onder de loep: de rol van het (midden)management, motivatie, leeftijdsopbouw, personeels-informatiesystemen en het meten van effecten van ouderenbeleid.

De Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap heeft de scan ontwikkeld in opdracht van vakcentrale FNV. De Taskforce Ouderen en Arbeid gaf steun.

- www.fnv.nl/40plus bij onderzoek

Leeftijd-bedrijfsprestatiemeter

De effecten van leeftijdsopbouw op bedrijfsprestaties zijn voorspelbaar. Dit instrument waarschuwt voor de gevarezone.

Door de prestatiemeter is het mogelijk om beter gebruik te maken van de positieve kanten van vergrijzing en ontgroening. Leeftijd en een gemengde leeftijdsopbouw kunnen waarde toevoegen aan processen van dienstverlening of productie.

Onder meer staalconcern Corus zal de werking van de Leeftijd-bedrijfsprestatiemeter toetsen. In 2004 is hij operationeel.

- Prof. Dr. Bert Steens Cap Gemini
- www.ouderenenarbeid.nl

Praktijkopleiders

Niet alle kennis komt uit handboeken. Veel zit opgeslagen in hoofden en handen van ervaren werknemers. Deze benutten biedt hen een nieuw perspectief.

Bij praktijkopleiders snijdt het mes aan twee kanten. Ouderen blijven prettig en productief aan het werk. Net ingestroomde jongere werknemers krijgen een intensieve begeleiding. Tijdige overdracht van kennis en ervaring van oudere werknemers behoudt deze voor het bedrijf. Praktijkopleiders zijn er in alle soorten en maten. Van leermeester in de beroepsbegeleidende leerweg tot de fulltime jobcoach. PSW arbeidsmarktadvies heeft de varianten en ervaringen in kaart gebracht. Bedrijven kunnen kiezen zo de praktijkopleiders-formule kiezen die het beste aansluit bij wensen en mogelijkheden van de organisatie.

- www.psw.nl

bijlage 5 bij werkplan GrijsWerkt 2005

Schematische weergave van lopende maatregelen, en aanvullende maatregelen + stand van zaken

Belemmerende factoren	Reeds in gang gezet kabinetsbeleid	Aanvullende maatregelen mede nav aanbevelingen Taskforce	Stand van zaken Aanvullende maatregelen
Financiële prikkels	<ul style="list-style-type: none"> • Afschaffen vervolguitering WW • Sollicitatieplicht 57 ½ jarigen • Wettelijk recht op knipbepaling • Convenant arbeidspensioen • Specifieke arbeidskorting ouderen • Wetsvoorstel VUT/ prepensioen en levensloop • IOAW leeftijd naar 55 jr. 		
Verhouding loonkosten / productiviteit	<ul style="list-style-type: none"> • Premievrijstelling oudere werknemers • Kenniscentrum EVC • EQUAL/ESF-programma • Opscholingstrajecten 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar belemmeringen tav intersectorale mobiliteit • Pilots (intersectorale) mobiliteit met aandacht voor EVC en duale trajecten • Overleg met sociale partners over scholing, aanpassing functie-inhoud ouderen en inzet O&O-fondsen voor mobiliteit van ouderen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haalbaarheidsstudie wordt uitgevoerd. • O.b.v. uitkomsten haalbaarheidsstudie worden in overleg met branches/sectoren dit jaar nog pilots gestart. • Regieorgaan pakt dit op in het kader van voorlichting en aanjagen.
Aanpassingsmogelijkheid en werkgever/werknemer	<ul style="list-style-type: none"> • Wet gelijke behandeling ogv leeftijd bij arbeid • LBL Expertisecentrum leeftijd en maatschappij • Landelijk Centrum Diversiteit • Arbeidsomstandighedenbeleid • Employability-beleid 	<ul style="list-style-type: none"> • Stimuleringsregeling leeftijdsbewust beleid • Overleg met sociale partners over de instrumenten van de Taskforce • CAO-wijzer gebruiken bij voorlichting • Gebruik maken van netwerk en kennis van arboconvenanten en het programma VASt. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 oktober in de Staatscourant • Regieorgaan pakt dit op in het kader van voorlichting en aanjagen. • Idem + LBL • Idem + wordt meegenomen binnen de stimuleringsregeling
Beeldvorming & bewustwording	<ul style="list-style-type: none"> • Verkennend onderzoek voor landelijk meerjaren communicatietraject • Voorlichting pensioen • Integraal ouderenbeleid • Ouderenmodule CWI 	<ul style="list-style-type: none"> • Landelijk meerjaren communicatietraject • Projectgroep met vertegenwoordigers van sociale partners en overheid. • Landelijk Centrum Diversiteit belangrijke rol toebedelen tav ouderen 	<ul style="list-style-type: none"> • Regieorgaan stuurt dit aan. Europese aanbestedingsprocedure voor selectie communicatiebureau is gestart. • Sociale Partners worden betrokken bij Regieorgaan. • Is meegenomen in taakomschrijving. Link wordt gelegd via voorlichting en stimuleringsregeling.