



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 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 groeimodel 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 ouderedagsvoorziening 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 doorslaggevend 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

Leeftijdsdiversiteitsbeleid

Leeftijdsdiversiteitsbeleid 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 gevarenzone.

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