

BELEIDSMAKERS MOETEN OUDEREN NIET DWINGEN MAAR VERLEIDEN

Langer werken uit vrije wil

Hoe kun je ouderen langer laten deelnemen aan het arbeidsproces? De meeste maatregelen die de regering nu voorstelt, zoals het duur maken van korter werken, bevorderen dat niet. Het dwingende karakter ervan wekt weerstand en irritatie. Verleiden is een betere weg, dat wil zeggen inspelen op de mogelijkheden, verwachtingen en wensen van ouderen. Velen hebben nog genoeg werklust en kwaliteiten om uit vrije wil langer productief te zijn.

door Willem Peeters en Jan Vis

Met het zicht op de toenemende vergrijzing is het noodzakelijk dat ouderen langer doorwerken, wil het draagvlak van de sociale voorzieningen in stand blijven. Het kabinet heeft daartoe een aantal maatregelen afgekondigd die de sfeer ademen van vernieuwing en versobering, namelijk invoering van de levensloopregeling, schrappen van fiscale voordelen rond VUT en prepensioen en herinvoering van de veertigurige werkweek. Deze maatregelen zijn ontleend aan ideeën die de Taskforce Ouderen en Arbeid (TOA) heeft ontwikkeld en aan andere door de regering gevraagde adviezen.

Het kabinet zit daarmee niet op de goede weg, want de voorgestelde maatregelen dwingen alle betrokkenen afstand te doen van verworvenheden. Terwijl er onder veel ouderen voldoende werklust en capaciteit aanwezig lijken te zijn om uit vrije wil langer productief bezig te blijven. Daarom zal de overheid samen met de sociale partners een cultuuromslag moeten bewerkstelligen.

Geen dwingende, maar stimulerende maatregelen zijn er nodig om ouderen te *verleiden* tot langduriger economische participatie.

De zwalkende maatschappij

'Europeanen werken te kort en leven te lang'. Zo kopte de NRC van 14 mei 2004. Een conclusie van de OESO die door de Nederlandse minister van Economische Zaken van harte wordt onderschreven. En wie zou het lef hebben er een andere mening op na te houden?

Werkelijk, er is weinig fantasie voor nodig om in te zien dat een vergrijzende maatschappij waarin het aandeel niet-werkenden groeit, op termijn in problemen komt. Vandaar de pogingen ouderen langer te laten werken, waarbij het wegnemen van (financiële) prikkels om vroeg het bijltje erbij neer te gooien de meeste aandacht krijgt. Dat betekent een radicale breuk met het verleden. Enkele decennia geleden werden ouderen gestimuleerd zo vroeg

mogelijk te stoppen met werken. Er dreigde een hoge jeugdwerkloosheid en 'jong voor oud' was het parool. De economie bepaalt dus of ouderen mogen, ja zelfs moeten opdraven op de arbeidsmarkt of dat ze gemist kunnen worden. Net zoals dat geldt voor vrouwen en buitenlanders.

Dit is weliswaar een simplificatie van de werkelijkheid. Maar het zou de beleidsmakers sieren als zij zich de vraag zouden stellen wat ouderen werkelijk motiveert om lang te blijven werken en als zij daarvoor beleidskaders zouden ontwikkelen die niet met het economische tijt heen en weer zwalken.

Etikettenplakkerij

Beeldvorming speelt een belangrijke rol bij het voorbereiden en nemen van beslissingen in de politiek en binnen organisaties. Soms neemt dit de vorm aan van etikettenplakkerij. En er is geen bevolkingsgroep die daar zoveel last van heeft als de ouderen. Een greep uit de typering die al naar gelang demografische voorkeuren kunnen slaan op 45-plussers, op 55 jaar en ouder of op echte 'oudjes' van boven de zeventig:

- Ouderdom komt met gebreken.
- De vitaliteit loopt terug, ze zijn vaker ziek.
- Productiviteit en flexibiliteit nemen af.
- Wie boven de zestig nog werkt, daar is een steekje aan los.

Deze negatieve beelden geven aanleiding tot het vervroegd afschrijven van ouderen. Maar veel ouderen blijven graag actief. Onderzoekers in binnen- en buitenland die de nieuw aangetreden generatie ouderen bestuderen, komen tot andere typering. Ouderen zijn:

- actief, functioneel en compenseren hun tekorten;
- dragen op unieke wijze bij, zijn bedachtzaam, bedaard en effectief;
- gebruiken hun tijd positief, zijn gevoelig voor anderen;
- zijn wijs met veel (levens)ervaring, hebben een rijp en overwogen oordeel, brengen rust in de organisatie;
- gaan door met groeien en leren, zoeken nieuwe uitdagingen en activiteiten;
- zijn invoelend en behulpzaam;
- zijn gedisciplineerd en komen hun afspraken na.

Ouderen blijven door hun ervaring en opgedane mensenkennis op commercieel terrein lang inzetbaar en scoren vaak beter dan hun jongere collega's. Zij zijn niet nodeloos competitief; ze hebben hun carrière afgesloten.

Ook veroorzaken ouderen minder bijkomende kosten zoals:

- inwerkkosten;
- werving- en selectiekosten: zij zijn honkvaster dan jongeren;
- opleidingskosten, door hun ervaring hebben ze minder opleiding nodig;
- crèchekosten;
- ouderschapsverlof;
- zwangerschapsverlof.

Daarbij mag niet uit het oog worden verloren dat er grote verschillen bestaan tussen ouderen. De een is op zijn negenenvijftigste versleten en niet meer inzetbaar in zijn beroep (wat het verrichten van andere arbeid overigens niet uitsluit) terwijl

de ander fluitend doorwerkt tot ver over de zeventig.

Beeldvorming kan in de praktijk opvattingen kleuren van werkgevers of politici die direct of indirect invloed uitoefenen op de levenswandel van ouderen. Uit onderzoek blijkt dat leidinggevers die direct te maken hebben gehad met ouderen in het algemeen een positiever beeld hebben dan degene die die ervaring niet hebben. Stereotypering versluiert dus individuele verschillen. Om het nieuwe, positieve beeld van ouderen scherper te krijgen is een enquête uitgevoerd onder zestigplussers.

'De Zestigplussers'

Hoe vitaal ouderen kunnen zijn kan geïllustreerd worden aan de hand van de resultaten van een door de auteurs uitgevoerde enquête onder de leden van een al ruim vijftien jaar bestaande hockeyvereniging 'De Zestigplussers'. Deze vereniging telt ruim tweehonderd leden in de leeftijd variërend van 60 tot 85 jaar en is buitengewoon lid van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond.

Aan hen is gevraagd naar hun economische activiteiten. Daaruit bleek dat 35 procent van deze vitale hockeyers nog aan het werk is voor gemiddeld twintig uur in de week, de meesten (80 procent) als zelfstandige.

Uit een aantal aanvullende individuele gesprekken kwam naar voren dat ouderen hun werk zoveel mogelijk zelf willen organiseren en geen 'managerial gezeur' aan hun kop wensen. Door gebruik te maken van de in hun vroegere loopbaan opgebouwde netwerken bouwen de ondernemers onder de hockeyers een klantenkring op en zijn ze in staat een aardige aanvulling op hun pensioen te genereren.

Op de vraag hoe lang die zelfstandig werkende hockeyers nog denken door te gaan is het antwoord: gemiddeld een jaar of vijf. En deze uitspraak geldt niet alleen voor de zestigers maar ook voor de zeventigers in dit gezelschap.

De volgende vraag is voorgelegd aan degenen die niet meer werken. Had u nog graag door willen werken als u dat bij het beëindigen van uw functie gevraagd was en hoe lang? 'Zeker had ik willen doorwerken en nog wel een jaar of vier,' zegt 35 procent van deze groep.

De geënquêteerde hockeyers zijn natuurlijk niet representatief voor de Nederlandse bevolking. Maar de stelling lijkt gerechtvaardigd dat ruim de helft van de zestigplussers die nog een sport kunnen beoefenen en goed gezond lijken, bereid en in staat is tot het (langdurig) verrichten van economische activiteiten, zelfstandig of in dienstverband.

Enig 'over de duim' rekenwerk leert dat wanneer deze uitkomst geprojecteerd wordt op onze totale bevolking van zestig- en zeventigjarige mannen dit goed is voor een arbeidsbijdrage van bijna 400.000 manjaren. Tegen een gemiddeld bruto inkomen van 25.000 euro levert dit een jaarlijkse loonsom op van 10 miljard.

Waarom niet doorwerken

Natuurlijk is een belangrijke reden voor ouderen om vroeg met werken te stoppen dat dit tot nu toe financieel aantrekkelijk werd gemaakt. Je wordt als dief van je eigen portemonnee beschouwd wanneer je langer doorwerkt dan financieel strikt noodzakelijk is.

Van betekenis is ook dat door werkgevers en beleidsmakers weinig rekening wordt gehouden met de wensen van ouderen die hun

OUDEREN WENSEN GEEN 'MANAGERIAL GEZEUR' AAN HUN KOP

kennis, vaardigheden en ervaring willen inzetten, passend bij hun mogelijkheden en werkopvattingen. Dit laatste wordt versterkt door het feit dat tijdens functioneringsgesprekken langer doorwerken nauwelijks aan de orde komt. Dit werkt demotivering in de hand.

Nog een aantal praktijkvoorbeelden van factoren die het doorwerken verhinderen:

- Ouderen zijn niet meer verzekerd als zij na een bepaalde leeftijd zouden willen doorwerken.
- De pensioenopbouw stagneert bij doorwerken.
- Bij werving en selectie worden jongeren eerder gekozen dan ouderen. Discriminatie speelt nog een rol.
- Ondanks hun grote deskundigheid en ervaring mogen ouderen niet functioneren buiten het controle/inspectieregime.

Gesprekken met ouderen leren overigens dat zij slecht over één kam te scheren zijn. Soms is het laten afvloeien van ouderen verstandig, soms niet. Soms staat regelgeving ontplooiing van economische activiteit in de weg en soms zijn ouderen gewoonweg uitgeblust in hun tot dan gevolgde loopbaan.

Overheid

Om ouderen zo lang mogelijk economisch actief te laten zijn is recentelijk door het kabinet een breed scala aan beleidsmaatregelen voorgesteld. Deels zijn deze ontleend aan de voorstellen van de ruim twee jaar geleden door het ministerie van SZW ingestelde Taskforce Ouderen en Arbeid. De voorstellen bestaan uit een brede waaier van allerlei maatregelen. Het zou te ver voeren deze hier in extenso te bespreken, maar het valt moeilijk in te zien dat zij ouderen op grote schaal zouden stimuleren tot langer doorwerken.

Positief lijken maatregelen als functieaanpassing, verhoging inzetbaarheid via bevordering van brancheoverschrijdende mobiliteit, stimulering van ondernemerschap en - gerelateerd aan deze onderwerpen - scholing.

Van de overige maatregelen valt óf het effect te betwijfelen (bijvoorbeeld negatieve financiële prikkels) óf is het welhaast zeker dat zij uitsluitend zullen bijdragen aan het bureaucratisch gehalte van de arbeidsverhoudingen (bijvoorbeeld de verplichte persoonlijke arbeidstoekomstverkenningen). Men biedt stafachtige 'oplossingen' aan die niet wortelen in de leefwereld van de oudere.

Aanbevelingen

Er zijn twee opties: je kunt ouderen dwingen of je kunt ze verleiden. Dwang kun je uitoefenen door het korter werken duur te maken en dat is de richting waar het kabinet in de eerste plaats voor kiest. Daarnaast zijn een langere werkweek en een hogere pensioengrens in discussie. De weerstand hiertegen blijkt groot.

Bovendien is het maar de vraag of afgedwongen maatregelen wel het beoogde resultaat opleveren wanneer niet eerst gewerkt wordt aan een cultuuromslag in het denken over langer werken.

Er is een aantal decennia overheen gegaan om het VUT-beleid acceptabel te laten zijn voor grote groepen van de beroepsbevolking. Dit terugdraaien vergt een omslag in het denken over werk en inkomen, en daar is opnieuw enige tijd voor nodig. Onze aanbevelingen zijn gericht op het verleiden van ouderen.

Algemeen verleiden

Ouderen van nu zijn anders dan ouderen ooit zijn geweest. Zij zijn over het algemeen mondiger en kapitaalkrachtiger en willen zelf hun keuzes kunnen maken. Het is niet aan de overheid om te bedenken hoe zij hun leven moeten invullen. En wat de overheid ook niet moet doen is constructies verzinnen via de traag verloopende polder waarbij kostbare tripartiet samengestelde overlegorganen met veel procedures en regelingen de dienst uit maken. Wanneer zij vindt dat ouderen langer moeten doorwerken dan is het zaak om voor die ouderen daarvoor kaders te scheppen die motiveren en stimuleren.

Financieel verleiden

Het rapport 'Ouderen weten van werken' bevat hiervoor een aantal aanbevelingen. Er wordt een lans gebroken voor:

- een leeftijdbewust belastingstelsel waarin de belastingtarieven lager worden naarmate men op oudere leeftijd aan het werk blijft;
- het geven van een cashbonus wanneer werknemers 62, 65 en 70 jaar worden;
- meer keuzevrijheid en grotere eigen verantwoordelijkheid voor zijn of haar pensioenopbouw;
- vergroten van de mogelijkheden voor partiel werken en deeltijdpensioen;
- afschaffing van de pensioenleeftijd op 65 jaar.

Verleiden door leeftijdbewust kunnen functioneren

Er zal veel meer aandacht geschonken moeten worden aan het toesnijden van functies op fysieke mogelijkheden van ouderen en op gebied van ervaring, kennis en talenten. De fysieke mogelijkheden nemen evenals de cognitieve vermogens af. Deze afname wordt gecompenseerd door cumulatie van feitelijke kennis en ervaring opgedaan tijdens het werkzame leven.

Functies kunnen gekwalificeerd worden op leeftijdgevoeligheid. Met behulp van verschillende invloedsfactoren zoals fysieke en geestelijke vereisten, relevante werkervaring, tijdsdruk et cetera kan de leeftijdgevoeligheid van functies worden vastgesteld. Functies kunnen dan worden ingedeeld in drie categorieën.

- Leeftijdgevoeligheid in positieve zin. De ouderen zijn in dergelijke functies beter dan de jongeren.
- Leeftijdgevoeligheid neutraal. Leeftijd heeft geen invloed op het correct uitoefenen van de functie.
- Leeftijdgevoeligheid in negatieve zin. De functie is minder geschikt voor een oudere.

Wanneer binnen arbeidsorganisaties een dergelijke analyse wordt

uitgevoerd heeft de leiding samen met de medewerkers een instrument in handen waarmee ouderen op hun mogelijkheden toegesneden functies kunnen worden aangeboden. Daarnaast zouden arbeidsorganisaties er verstandig aan doen om groepen functies (bijvoorbeeld per organisatieonderdeel) te toetsen op criteria als leerwaarde en taakvariatie. Zijn functies breed genoeg en dagen zij de oudere uit om geïnteresseerd te blijven werken?

Verleiden op basis van verbeterde condities voor het starten van een eigen onderneming

Uitkeringsgerechtigden kunnen een onderneming beginnen met (gedeeltelijk) behoud van een uitkering. De regelgeving hieromtrent is uiterst ondoorzichtig en de termijnen zijn te krap bemeeten. Er zou een werkbaar regime moeten komen (gelijkschakeling en verruiming van regels op dit punt van WW, WAO en Bijstand).

Het Werkmodel Stimulering Economische Participatie (WSEP, zie de figuur) geeft de taakverdeling aan om de centraal gestelde 'Oudere Werkers' te verleiden tot langer doorwerken terwijl de geldstroom aan alle partijen de financiën biedt om stimulerend deel te nemen.

Drs. W. Peeters (1944) was voorzitter van Stichting WISE (Werknet en Informatiecentrum voor Senior Entrepreneurs) en oprichter van het bureau 50+Carrière. Ir. J. Vis (1928) is adviseur van 50+Carrière en auteur van het boek 'Verzilving van de Vergrijzing'.

hwpeeters@wxs.nl

Literatuur

- Henkens, K. en H. van Solinge, *Het Eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevend over uittreden uit het arbeidsproces* (2003) Van Gorcum / Stichting Management Studies(SMS), Assen.
- Vis, J., *Verzilving van de Vergrijzing. Wie durft!* (2000) Van Gorcum, Assen.
- Groot, W., S. Heskens en H. Maassen van den Brink, *Ouderen weten van werken* (2004)
- *Scholar*, Faculteit Economische Wetenschappen en Econometrie, UvA, Amsterdam.
- *En ze werkten nog lang en gelukkig* (december 2003) Eindrapportage Taskforce Ouderen en Arbeid.

Fig. 1 Werkmodel Stimulering Economische Participatie

