

Aktivno in zdravo staranje

– prakse in zakonodaja

Raziskovalna študija

Naročnik: Gospodarska zbornica Slovenije (pogodba št. 42-3010-2019)

Izdelal: Inštitut Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje

Raziskovalci: prof. dr. Jože Ramovš, mag. Ksenija Ramovš, Tjaša Grebenšek,
Ana Gorenc Vujović, Alenka Ogrin



Ljubljana, januar 2019

Vsebina

1 Aktivno in zdravo staranje danes	3
1.1 Demografske naloge v Evropi in Sloveniji	6
1.2 Aktivno in zdravo staranje starejših zaposlenih	10
1.2.1 Razvojna strategija podjetja z rastočim deležem starejših delavcev	13
1.2.2 Usposabljanje celotnega vodstva za menedžment staranja zaposlenih	13
1.2.3 Usposabljanje starejših zaposlenih	14
2 Slovenske in tuje dobre prakse aktivnega in zdravega staranja zaposlenih	15
2.1 Dobre prakse Inštituta Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje pri razvoju modelov aktivnega in zdravega staranja	15
2.2 Slovenske dobre prakse aktivnega in zdravega staranja zaposlenih	16
2.3 Tuje dobre prakse aktivnega in zdravega staranja zaposlenih	19
3 Zakonodaja in politike na področju aktivnega in zdravega staranja	24
3.1 EU pobude in zakonodaja na področju aktivnega in zdravega staranja na dela starejših	24
3.2 Slovenska zakonodaja in politike na področju aktivnega in zdravega staranja trgu dela starejših	25
Literatura	30

Povzetek

Študija o aktivnem in zdravem staranju s pregledom tujih in domačih dobrih praks na področju aktivnega in zdravega staranja ter zakonodaje in politik na področju aktivnega in zdravega staranja v Sloveniji in Evropski uniji izhaja iz gerontoloških spoznanj o medsebojni soodvisnosti vseh treh ključnih nalog za reševanje demografske krize v 21. stoletju: 1. vzdrževanju humanega, finančno in kadrovske vzdržnega sistema dolgotrajne oskrbe starostno onemoglih, kronično bolnih in invalidnih ljudi, 2. aktivnega in zdravega staranja zaposlenih po 50. letu starosti in upokojencev ter 3. vzgoje vsega prebivalstva za *ново solidarnost med generacijami*. Nato se omeji na aktivno in zdravo staranje starejših delavcev, pri čemer se naslanja na spoznanja o treh nalogah pri sistematičnem reševanju problema staranja zaposlenih: 1. izdelava razvojne strategije podjetja z rastočim deležem starejših delavcev, 2. usposabljanje celotnega vodstva podjetja za menedžment staranja zaposlenih in 3. usposabljanje starejših (in mlajših) zaposlenih za kakovostno sodelovanje ter prenos znanja in izkušenj v obe smeri. Sledijo izbrane dobre prakse o teh nalogah: modeli, ki jih je razvil Inštitut Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje, slovenske in evropske dobre prakse. V zadnjem poglavju je prikazana zakonodaja in politike Slovenije in EU na področju aktivnega in zdravega staranja.

Ključne besede: demografska kriza, staranje zaposlenih, aktivno staranje, zdravo staranje, delovna zakonodaja

1 Aktivno in zdravo staranje danes

Danes ima posameznik pri usmerjanju svojega življenjskega razvoja pred seboj bistveno daljše življenje in več pričakovanih zdravih let, kakor so jih imeli njegovi predniki, družbe pa se soočajo z staranjem prebivalstva. V razvitih državah je narasel delež nad 60 let starega prebivalstva iz nekdanjih 10 % na 20 % in se bo naslednjih desetletjih spet skoraj podvojil. 21. stoletja se je že v začetku prijelo poimenovanje *stoletje starih ljudi*, v nasprotju s predhodnim – *stoletjem otroka*. Daljše življenje in staranje družbe sta izhodišči za usmeritev posameznika in družbe v aktivno in zdravo staranje.

Pojem **aktivno staranje** je prevladoval v preteklih letih (2012 – *leto aktivnega staranja*); z njim so poudarili nujnost daljše delovne dobe in osebne zavzetosti za zdravo staranje po upokojitvi. V gerontologiji je osrednji pojem **zdravo staranje**, ki pomeni zavestno usmeritev posameznika in skupnosti v tako odzivanje na osebno staranje in staranje družbe, da se kakovost življenja ne bi zmanjšala. Svetovna zdravstvena organizacija (WHO) je v prvem členu svoje ustanovne listine leta 1946 zdravje opredelila celostno (<http://apps.who.int/gb/bd/>; <https://www.who.int/about/mission/en/>) – obsega torej vse človekove razsežnosti: telesno, duševno, socialno, duhovno in njegov razvoj; to celostno usmeritev imenujemo tudi **kakovostno staranje**. Pojem **dostojanstveno ali človeka dostojno staranje** pa se uporablja, ko gre za bivanjski poudarek, da je starost kljub upadanju telesnih in duševnih moči enako smiselno življenjsko obdobje, kakor sta mladost in srednja leta, in da ima tretja generacija v skupnosti svoje enakovredno mesto z mlado in srednjo generacijo.

Uspeh prizadevanj za aktivno, zdravo, kakovostno in dostojanstveno staranje je danes odvisen predvsem od zavestne usmeritve v dviganje kakovosti sožitja – komuniciranja in sodelovanja v družini, službi in družbi.

V ožjem pomenu besede obsega pojem aktivno staranje zavestno prizadevanje za kakovost življenja in sožitja v dveh podobdobjih življenja:

1. uspešno službeno delo od 50. leta do upokojitve,
2. kakovostno življenje po upokojitvi s ciljem, da je človek čim dlje samostojen pri opravljanju vsakdanjih opravil.

Uspešnost kakovostnega staranja v teh dveh obdobjih je neločljivo povezana med seboj in z rešitvami drugih demografskih nalog. Reševanje staranja prebivalstva je namreč nedeljiva celota. Pri njej je uspešna rešitev vsake od glavnih demografskih nalog odvisna od uspešne rešitve drugih. Razvoj gospodarstva ob staranju zaposlenih je odvisen od uspešne vzgoje in izobraževanja vseh generacij za boljše sodelovanje v današnjih razmerah ter od

kakovostnega sistema za oskrbo starostno onemoglih, kronično bolnih in invalidnih ljudi – s tem, ko jamči varnost tudi, ko je človek odvisen od pomoči drugih pri opravljanju osnovnih vsakdanjih opravil, daje vsem generacijam motivacijo za aktivno in zdravo življenje. Sodobna gerontologija ugotavlja, da je reševanje demografskih problemov celovita naloga, ki jo lahko rešimo samo s komplementarno sinergijo gospodarstva, zdravstva, sociale, infrastrukture, vzgoje in izobraževanja, kulture in drugih strok ter njihovih politično-upravnih resorjev v državi, v sodelovanju s civilno organiziranostjo v nevladnem sektorju ter pripravljenostjo posameznika in njegove družine (Ramovš, 2003). Samo ta celota lahko daje človeku dostojanstvo, doživljanje smiselnosti življenja in zaupanje v družbo – to pa je odločilna motivacija ne le za aktivno in zdravo staranje, ampak za aktivno in zdravo življenje v vseh obdobjih življenja ter za sožitje med generacijami, zlasti pa za reševanje večjih kriz v družbi, kakršna je staranje prebivalstva.

Svetovni demografski podatki (United Nations, 2017) kažejo sedanje razmerje med skupinami otrok do 14. leta starosti, mladine med 15. in 24. leti, odraslih med 25. in 59. leti in tistih, ki so stari 60 in več let (Tabela 1). Pri mladih Evropa izrazito zaostaja, pri starih ljudeh izrazito prednjači, staranje Slovenije je še nekoliko izrazitejše kakor celotne Evrope. V tradicionalnih družbah je bilo 10 % prebivalstva starega nad 60 let, v današnji Evropi jih je četrtnina, do leta 2050 bo njihov delež narasel na 35 %. Delež ljudi starih nad 80 let narašča še hitreje – do leta 2050 se bo potrojil.

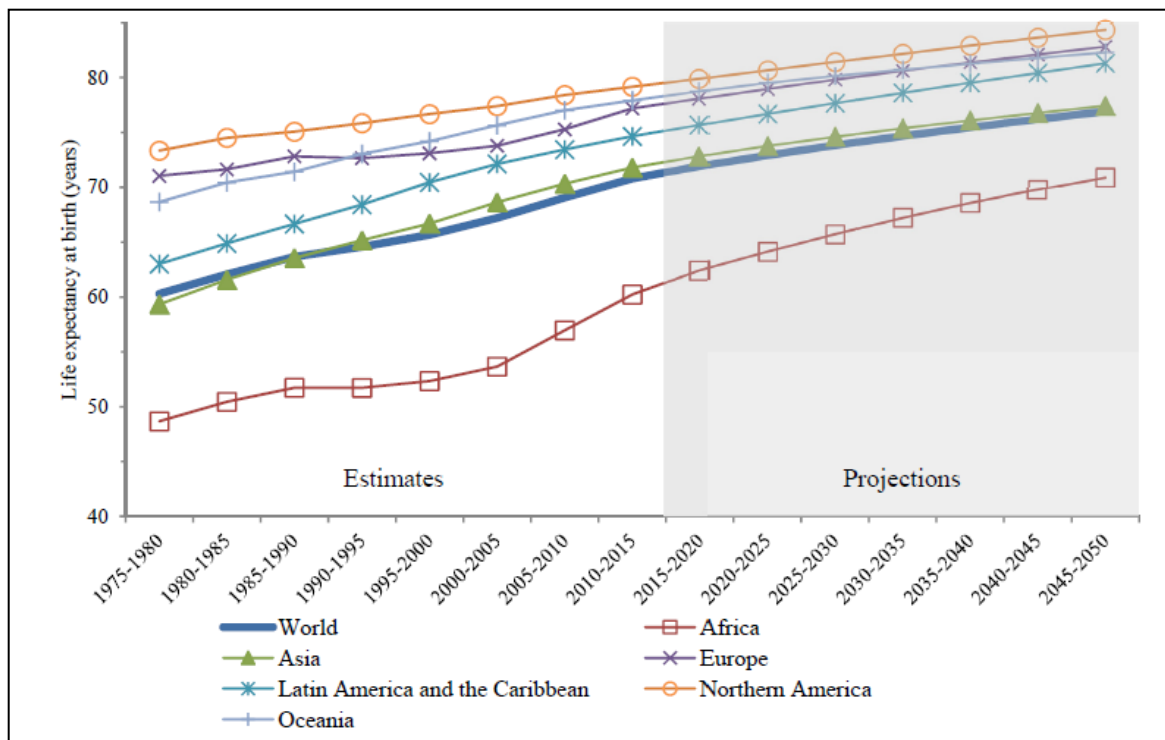
Tabela 1: Celotna populacija po spolu ter delež (v %) po velikih starostnih kategorijah – svetovne regije in Slovenija, 2017

<i>Region, country or area</i>	<i>Population (thousands)</i>			<i>Population by broad age group (percentage)</i>			
	<i>Total</i>	<i>Male</i>	<i>Female</i>	<i>0-14</i>	<i>15-24</i>	<i>25-59</i>	<i>60+</i>
World	7 550 262	3 808 932	3 741 330	26	16	46	13
Africa	1 256 268	627 392	628 876	41	19	35	5
Asia	4 504 428	2 304 731	2 199 697	24	16	48	12
Europe	742 074	358 540	383 534	16	11	49	25
Latin America and the Caribbean..	645 593	319 085	326 508	25	17	46	12
Northern America	361 208	178 828	182 380	19	13	46	22
Oceania	40 691	20 356	20 335	23	15	45	17
Slovenia.....	2 080	1 033	1 047	15	9	49	26

Vir: United Nations, 2017, str. 17 in 21.

Demografski podatki o dviganju življenjske dobe v zadnjih petdesetih letih in projekcija glede tega v prihodnjih tridesetih letih (Slika 1) so eden ob obeh glavnih kazalcev demografskega staranja prebivalstva na svetu v 21. stoletju. Drugi je gibanje rodnosti (Tabela 2) nad ali pod mejo 2,1, kar je povprečno število otrok na žensko, ki zagotavlja obnavljanje istega števila prebivalcev.

Slika 1: Pričakovana življenjska doba ob rojstvu po regijah: ocena 1975–2015 in projekcija 2015–2050



Vir: United nations, 2017, str. 8.

Tabela 2: Rodnost po svetovnih regijah in v Sloveniji

Region, country or area	Total fertility (live births per woman)							
	1975-1980	1990-1995	2005-2010	2010-2015	2015-2020	2025-2030	2045-2050	2095-2100
World.....	3.87	3.02	2.57	2.52	2.47	2.39	2.24	1.97
Africa	6.64	5.72	4.89	4.72	4.43	3.90	3.09	2.14
Asia	4.10	2.92	2.30	2.20	2.15	2.06	1.90	1.81
Europe	1.98	1.57	1.55	1.60	1.62	1.69	1.78	1.84
Latin America and the Caribbean.....	4.48	3.06	2.26	2.14	2.04	1.89	1.77	1.78
Northern America.....	1.77	2.00	2.01	1.85	1.86	1.87	1.89	1.91
Oceania	2.73	2.49	2.53	2.41	2.34	2.23	2.06	1.86
Slovenia.....	2.16	1.33	1.44	1.58	1.64	1.72	1.80	1.85

Vir: United nations, 2017, str. 32 in 35.

Med leti 2025 in 2060 bodo demografske naloge najbolj pereče v razvitem delu sveta, zlasti v Evropi, na Japonskem, Kitajskem in Severni Ameriki. Nato bo v nekajletnem zamiku še hujša demografska kriza v tretjem svetu Afrike, Južne Amerike in ostale Azije, kjer se bo starala številna populacija v družbah, ki nimajo vpeljanih sistemov socialne varnosti, stari ljudje pa bodo zaradi izjemno obsežnih selitev v mesta izkoreninjeni iz tradicionalnega modela oskrbe starih ljudi v skupnosti.

Svetovna skupnost je usmerila pozornost na demografske spremembe z 2. skupščino OZN o staranju leta 2002 v Madridu ter z dvema dokumentoma na njej: *Mednarodni načrt ukrepov v zvezi s staranjem* in *Politična deklaracija* (Madridska konferenca, 2002).

Pomemben model za soočenje s staranjem je globalna mreža starosti prijaznih mest in občin, v katero se vključujejo nacionalne mreže, tudi slovenska (WHO, 2007; <http://www.inst-antontrstenjaka.si>).

Po letu 2000 poteka vedno več nacionalnih in mednarodnih raziskav o staranju prebivalstva, vrstijo se politični dokumenti o tem ter razvojni projekti, ki preizkušajo rešitve demografskih nalog na področju zdravega in aktivnega staranja, razvoja podjetij ob staranju zaposlenih, dolgotrajne oskrbe, medgeneracijskega sodelovanja in na drugih področjih demografske krize. Krepitev družbene odgovornosti in ustvarjanje skupnih vrednot za obvladovanje demografske krize je danes v razvitem svetu zelo odvisno od uspešnega razvijanja modelov za reševanje nalog podjetij ob staranju zaposlenih in reševanju drugih demografskih nalog.

Večina demografskega raziskovanja je usmerjena v analiziranje perečih problemov, zelo malo pa je sintez o pozitivnih možnostih današnjega demografskega izziva v človeštvu in s tem povezanih razvojnih rešitev. Če oblikujemo in izvajamo programe za reševanje demografskih nalog samo na osnovi podatkov in analiz o problemih, ljudi demotiviramo. Pri razvijanju modelov za prakso je treba zavestno ohranjati ravnotežje med analitični spoznanji o problemih in med spoznanji o pozitivnih možnostih, ki jih prinaša demografska kriza, čeprav je teh v literaturi veliko manj (Gross, Fagetti, 2008).

1.1 Demografske naloge v Evropi in Sloveniji

Med političnimi dokumenti je izjemno pronicljiva evropska zelena knjiga *Odziv na demografske spremembe*. Težo demografske krize izraža njen uvodni stavek: »Evropa se danes sooča z demografskimi spremembami, ki so po svojem obsegu in teži brez primere«,

rešitev pa kaže naslov dokumenta *Nova solidarnost med generacijami* (Svet EU, 2005). Ta kratek dokument izpostavlja naslednje štiri sodobne demografske probleme Evrope in usmerja v njihovo reševanje.

1. Rodnost je pod pragom ohranitve sedanje številčnega stanja avtohtonih evropskih narodov (okrog 1,5 otroka na žensko); stara se baby boom generacija – ko se je ta rojevala, je bila rodnost skoraj dvakrat večja.
2. Mladi ljudje se težko vključujejo samostojno življenje – težko pridejo do stabilne zaposlitve, družinskega stanovanja in lastne družine.
3. Srednja generacija se glede na podaljšano življenje zgodaj upokojuje. Aktivno staranje z daljšo delovno dobo je nuja za finančno vzdržnost držav, pri tem pa je zahtevna naloga zdravo staranje.
4. Večajo se potrebe po oskrbi onemoglih starih ljudi. Delež prebivalstva starega nad 85 let se bo potrojil, v tej starosti pa večina ljudi potrebuje veliko pomoči, oskrbe in nege pri opravljanju vsakdanjih opravil. Prioritetna naloga držav je vzpostavljanje sodobnega integriranega, humanega ter finančno in kadrovske vzdržnega sistema dolgotrajne oskrbe starostno onemoglih, bolnih in invalidnih ljudi.

V sklop slovenskih in evropskih demografskih problemov ter iz njih izhajajočih nalog sodijo še naslednji antropološki, socialni in naravni pojavi (Ramovš, 2003; 2012).

5. Mlada, srednja in tretja generacija so v današnjem načinu življenja med seboj premalo povezane, da bi se dovolj poznale, doživljale medsebojno dopolnjevanje in na tej osnovi razvijale medgeneracijsko solidarnost – ta pa je temeljna človeška lastnost za preživetje posameznika in družbe.
6. Družina v Evropi še vedno oskrbuje 75 % ljudi, ki potrebujejo dolgotrajno oskrbo. To nalogo opravlja sama čedalje težje. Ljudje si ne želijo institucionalizirane oskrbe, pa tudi finančno in kadrovske ni možno, da bi večino ljudi oskrbovale ustanove. Zato je prednostna naloga javna razbremenilna pomoč družinskim oskrbovalcem.
7. Ljudje v današnji evropski kulturi ne doživljajo, da je starost enako smiselna in vredna v človeškem življenju, kakor sta mladost in srednja leta. Pogosto doživlja zločesto brezcilnost življenja in bivanjsko praznoto v lastni starosti in glede staranja drugih, kar se družbeno kaže v obliki stereotipnega staromrzištva (ageizma). Doživljanje smisla starosti z vsem, kar jo spremlja, je nenadomestljiva motivacija za kakovostno staranje na osebni in družbeni ravni.
8. Zdravo, varno in dostojanstveno staranje ter kakovostno dolgotrajno oskrbo ogrožajo ponavljajoče se gospodarske in finančne krize.

9. Sistemsko reševanje demografskih nalog otežuje tudi negotovost, ki jo prinašajo podnebne spremembe in velike migracije.

Slovenska vlada je sprejela *Strategijo varstva starejših do leta 2010 – solidarnost, sožitje in kakovostno staranje prebivalstva* (RS, 2007), ki je v reševanje te naloge zajela vse pomembne deležnike in državne resorje: delo in zaposlovanje, sistem pokojninskega in invalidskega zavarovanja, dolgotrajno oskrbo, socialno varstvo, družino, zdravstveno varstvo, vzgojo in šolstvo, kulturo in informiranje, znanost in raziskovanje, stanovanjsko politiko in prostorsko planiranje, promet ter osebno in drugo varnost starih ljudi. To je bil zelo dober usmeritveni politični dokument, ki pa je večinoma ostal brez uresničitve v praksi.

Leta 2017 je Urad za makroekonomske analize in razvoj v sodelovanju s širšo delovno skupino izdelal za Vlado RS *Strategijo dolgožive družbe* (UMAR in MDDSZ, 2017), ki temelji na konceptu aktivnega staranja, na ustvarjalnem in aktivnem udejstvovanju v družbi v vseh življenjskih obdobjih, skrbi za zdravje, medgeneracijskem sodelovanju ter solidarnosti. Osnovno izhodišče je, da so človekove pravice enake za vse, ne glede na starost. Ta strategija se je usmerila na štiri demografske naloge: 1. trg dela (delovna aktivnost) in izobraževanje, 2. samostojno, zdravo in varno življenje vseh generacij, 3. vključenost v družbo in 4. oblikovanje okolja za aktivno staranje. Njeno izvajanje predvideva vključenost vseh deležnikov pod vodstvom vlade RS, široko informiranje javnosti ter izdelavo in sprejem konkretnih akcijskih načrtov.

Med raziskavami je najbolj znan mednarodni projekt *SHARE – Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe* (<http://www.share-project.org/>), ki redno zbira podatke o zdravju, ekonomskem stanju, socialni in družinski mreži, zaposlitvenem statusu in upokojevanju, stopnji sreče, osamljenosti in drugih vidikih Evropejcev, ki so stari 50 let in več. Njene izsledke uporablja vodstvo EU. Slovenski del raziskave vodi Inštitut za ekonomska raziskovanja (<http://www.share-slovenija.si/>). V različnih evropskih jezikih so na voljo številne analize stanja, tudi v slovenščini (Majcen, ured., 2015; 2017). Ekonomski vidik demografskega stanja raziskujejo tudi naše vladne in druge ustanove (Kajzer in Fajić, ured., 2016; Vehovec, ured. 2008).

V Sloveniji je bila opravljena tudi obsežna reprezentativna terenska raziskava *Staranje v Sloveniji* o potrebah, zmožnostih in stališčih prebivalcev, starih 50 let in več. Zajela je trinajst področij: zdravstveno stanje; zadovoljstvo z zdravstvenim sistemom; gibljivost, hojo in vsakdanja opravila; opremljenost in prilagojenost stanovanj za starost; sožitje z bližnjimi in oskrbo v onemoglosti; duševno počutje, duhovna in bivanjska stališča ter staranje in prenos življenjskih izkušenj; medgeneracijsko sožitje in solidarnost; življenje

in sožitje v kraju; kulturo in slovenski jezik; uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije; poklic, zaposlitev, delo, uporabo svojih zmožnosti, upokožitev in uporabo premoženja; otroci in vnuki ter obsežen sklop demografskih podatkov o anketirancih. Analizirani podatki so dostopni v obsežni monografiji (Ramovš, ured., 2013) in vrsti drugih publikacij.

Današnje reševanje demografske krize staranja prebivalstva v Evropi obsega tri neločljive naloge. Njihova ustvarjalna rešitev je pogoj za nadaljnji human razvoj evropske in slovenske kulture.

- 1. Uspešno gospodarstvo ob aktivnem in zdravem staranju zaposlenih.** Ta naloga zajema zaposlene po 50. letu starosti in tri četrtine od vseh upokojencev, ki so povsem samostojni pri opravljanju vsakdanjih opravil; skupaj obsega ta cilja skupina dobro četrtino prebivalstva.
- 2. Humano ter finančno in kadrovsko vzdržna dolgotrajna oskrba** dva do trikrat povečanega deleža ljudi v oskrbi – vzpostavljajo se nacionalni sistemi vsem enakopravno dostopne humane ter finančno in kadrovsko vzdržne dolgotrajne oskrbe, ki jo sedaj potrebuje 4 % prebivalstva, na višku demografskega staranja se bo ta delež več kakor podvojil.
- 3. Usposabljanje vsega prebivalstva za novo solidarnost med generacijami** – naloga ozavestiti in usposobiti za zavestno krepitev medgeneracijske solidarnosti zajema celotno prebivalstvo in jo je možno opraviti samo s sinergičnim ustvarjalnim angažmajem politike in javne uprave, vseh strok, ki delajo z ljudmi – zlasti celotnega šolstva ter medijev in kulture.

V nadaljevanju se bomo omejili na prvi del prve od teh treh nalog – na aktivno in zdravo staranje zaposlenih. Odločilni dejavnik, ki ga je treba pri tem upoštevati, je naglo dviganje povprečne starosti zaposlenih v podjetjih.

Zaradi demografskih sprememb bo ponudba delovne sile zmanjšana. Ohranjanje aktivnega prebivalstva v Evropi bo mogoče s povečanjem zaposlenosti mladih, starejših in žensk. Stopnja delovne aktivnosti pri starejših delavcih (55–64 let) se je v Evropski uniji kljub finančni in gospodarski krizi zelo hitro višala. V povprečju že presega 60 % od celotne populacije v tej starosti (Tabela 3), nekatere države, zlasti severne, imajo zaposlenih nad tri četrtine. V Sloveniji se je od začetka krize (od leta 2008) stopnja delovne aktivnosti starejših zvišala z 32,8 % v letu 2008 na 33,5 % v letu 2017, vendar še vedno zelo zaostaja za drugimi nam primerljivimi državami.

Tabela 3: Delež zaposlenih (%) v posamezni starostni skupini prebivalstva, 2017

	15 – 24 let	25 – 54 let	55 – 64 let
EU	41,7	85,7	60,6
SLO	39,1	91,9	45,6

Vir: EUROSTAT

Slika slovenske zaposlene populacije odstopa od stanja po Evropi: mladih do 25. leta starosti in starejših od 55 let imamo zaposlenih veliko pod povprečjem EU, medtem ko je naša populacija med 25. in 54. leti nadpovprečno zaposlena. To stanje pomeni zelo slabo prognozo za prihodnost gospodarstva in vitalnosti naroda ne le zaradi naglega staranja zaposlenih, ampak tudi zaradi antropološkega deficita srednje generacije pri vlaganju v družinsko življenje in v otroke ter zaradi njihove preobremenitve z neformalno oskrbo onemoglih ljudi brez razbremenilne pomoči države; razbremenilno pomoč družinskim oskrbovalcev druge evropske države naglo razvijajo, čeprav imajo manjšo zaposlenost srednje generacije kakor mi. Nujna naloga za gospodarsko zdržnost in nacionalno kakovost je torej naglo izboljšanje kakovosti upravljanja z različnimi starostnimi skupinami (age-management) na delovnem mestu.

Napovedi kažejo, da se bo delež starejših delavcev v prihodnjih desetletjih večal. Trendi delovno sposobnega prebivalstva v EU kažejo, da se bo starostna skupina 55–64 let med letoma 2010 in 2030 povečala za približno 16,2 %, to je za 9,9 milijona. V vseh drugih starostnih skupinah je trend zmanjševanja. Evropska delovna sila bo starejša kakor kadarkoli doslej. V številnih državah bo delež starejših delavcev narasel na 30 % ali več delovno sposobnega prebivalstva (Ilmarinen, 2012).

1.2 Aktivno in zdravo staranje starejših zaposlenih

Podjetja se pri reševanju problema, kako ob staranju zaposlenih ohranjati konkurenčnost na trgu, poslužujejo treh strategij in njihove kombinacije (Van Dalen et al., 2015). To so:

1. prilagoditveni ukrepi, s katerimi odgovarjajo na spremenjene zmožnosti in potrebe starejših delavcev;

2. razvojni ukrepi, kjer odkrivajo nove razvojne možnosti v menedžmentu podjetja z novo organizacijo, ki omogoča sinergijo mlajših in starejših zaposlenih,
3. izhodni ukrepi z zgodnjim upokojevanjem ali odpuščanjem.

Starejše delavce torej usmerjajo z usposabljanjem navzgor v poklicni in osebni razvoj ob zaposlitvi v poznejših letih ali pa navzven v odpuščanje in predčasno upokožitev. Učinkoviti ukrepi prve in druge strategije omogočajo trajnostni razvoj, izhodni ukrepi pa le kratkotrajno vzdržno poslovanje podjetja. Čim bolj množično se uporabljajo v neki družbi izhodne strategije, tem bolj je psihosocialno nestabilna in zaostaja za tistimi, ki ustvarjalno rešujejo demografske in druge probleme.

Organizacija podjetja in družbeno okolje omogočata aktivno staranje zlasti z zaposlovanjem in ohranjanjem zaposlitve starejših delavcev, z njihovim usposabljanjem in razvijanjem njihove kariere, s prilagajanjem delovnih razmer in načrtovanjem dela za starejše, s krepitvijo njihovega zdravja in omogočanjem njihove uspešnosti, s postopnim prehodom iz zaposlitve v upokožitev, s preseganjem negativnih starostnih stereotipov v podjetju in v okolju ter z drugim, kar pomaga vzdrževati in krepiti kognitivne, čustvene in socialne sposobnosti starejših (Zacher et al., 2018).

Širša načela za zdravo staranje na delovnem mestu vključujejo: identifikacijo dejavnikov tveganja na delovnem mestu in njihovo zmanjšanje, razvoj delovne kulture, ki vodi do dobrega počutja zaposlenih, prilagodljiv delovni čas, prilagajanje delovnih mest in razvoj kariere, uporabo programov za dobro počutje (npr. telesna vadba), brezplačno psihološko svetovanje in podobno (Hassard et al., 2011).

Usposabljanje starejših zaposlenih je pogoj za dviganje povprečne zaposlitvene starosti in za zagotavljanje njihove uspešnosti; o dobrih praksah pri tem se že leta vrstijo raziskovalna poročila iz najrazličnejših podjetij po vsem razvitem svetu (IBM, 2005).

Pri iskanju rešitev so se številne študije osredotočile na usposabljanje za učinkovitejše medgeneracijsko sodelovanje. Stik med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi, informiranost o mitih in realnosti staranja in pozitivni zgledi starejših zaposlenih zmanjšujejo negativne stereotipe mlajših do starejših; in obratno – starejših do mlajših. Čim več je stika med mlajšimi in starejšimi, manjši je negativni odnos do starejših (WHO, 2018). Za boljše razumevanje in sodelovanje med starejšimi in mlajšimi na delovnem mestu je potrebno izobraževanje vseh zaposlenih o generacijskih razlikah, usposabljanje za spoštovanje in sinegičnost teh razlik, za medgeneracijsko komuniciranje in sodelovanje, organizacija kakovostnega mentorstva ter sistemsko vključevanje tiste generacije, ki je bolj izključena iz procesov odločanja in načrtovanja v podjetju (American Hospital, 2014).

Za učinkovito reševanje nalog ob staranju zaposlenih imamo na voljo vrsto virov, npr. nova znanja, robotizirana tehnologija, v zadnjih dveh stoletjih vpeljeni in dobro preizkušeni sistemi socialne solidarne varnosti, globalno povezovanje gospodarstva in informacij. Pri njihovi uporabi se kaže kot odločilni dejavnik novo dejstvo: mlajši se morajo nujno učiti od starejših in starejši od mlajših. Do druge polovice 20. stoletja je namreč vso zgodovino proizvodnja dobrin slonela na prenosu znanja in delovnih izkušenj iz starejših na mlade. Zaradi nagle rasti znanja se prvič v zgodovini nahajamo pred dejstvom, da imajo mladi ob koncu šolanja veliko več nujno potrebnega znanja za delo kakor starejši zaposleni. Seveda pa ostaja dejstvo, da imajo starejši življenjske izkušnje o tem, kako se rešuje različne situacije in preživi krize. Ko torej komplementarno sestavimo znanje mladih in izkušnje starejših, nastane sinergičen razvojni potencial, ki ga doslej ni bilo.

Danes je usodna ovira, da do tega ne prihaja, neustrezna organizacija podjetij in slabost dosedanje vzgoje in šolstva, ki ljudi ne usposabljata za kakovostno sodelovanje in komuniciranje. Pogoji za uspešen prenos znanja iz mlajših na starejše in izkušenj iz starejših na mlajše so namreč: nepiramidalna, sploščena organizacija, obvladovanje veščin lepe pogovorne kulture in učinkovitega sodelovanja, pri katerem vsak rad daje drugim, kar ve in zna ter je koristno za skupni razvoj, od drugih pa z veseljem in hvaležno sprejema njihovo pomoč. Tradicionalna piramidalna struktura ter pomanjkanje veščin za komuniciranje in sodelovanje povzroča, da starejši skušajo neučinkovito poučevati mlajše ali zahtevajo svoje privilegije, mlajši pa prezirajo starokopitnost starejših in se jih izogibajo.

V tradicionalni družbi je ljudi motivirala za odgovorno delo potisna motivacija skupnostnih norm in vrednot, ki so bile vsem skupne. Danes je v razvitem svetu lastna zavest in osebna usmeritev posameznika odločilna motivacija za njegovo delo. Kljub vsem medijskim in administrativnim usmerjevalcem javnosti je posameznikov uvid v smisel dela in sodelovanja ter njegovo osebno stališče odločilna privlačna motivacija za njegovo kakovostno delo in sodelovanje. Pogoj za to motivacijo je dobra informiranost, stalno usposabljanje in izobraževanje.

Menedžment podjetja ob staranju zaposlenih ima nove zahtevne naloge, da uvaja nove organizacijske strukture, da so v delovnih skupinah stalno odprti komunikacijski kanali med znanjem mlajših in izkušnjami starejših ter da eni in drugi odkrivajo dovolj smisla svojega dela in sodelovanja. Razvojna priložnost ob staranju zaposlenih je usposabljanje vseh za horizontalno sodelovanje na osnovi doživljanja medsebojne soodvisnosti. Ta potreba se pojavlja paralelno z novo komunikacijsko paradigmo internetne povezanosti – kakor je pri internetu odločilna povezava posameznika z neskončno informacijami na spletu, tako je za

uspešno sodelovanje odločilno kakovostno komuniciranje med sodelavci. Pomemben vir za učinkovit razvoj v tej smeri so tudi sodobna spoznanja nevroznanosti, ki kažejo potrebo po razvoju desne možganske polovice, ki omogoča empatično povezovanje, medtem ko sedanje šolstvo razvija predvsem levo polovico, ki pospešuje tekmovalnost. S pedagoškega vidika pa so za učenje komplementarnega sodelovanja pomembne nove metode skupinskega socialnega učenja; ta metoda je učinkovita tako pri usposabljanju zaposlenih za boljše sodelovanje kakor za osebni razvoj in lepše sožitje v družini (Ramovš, 2017) ter za vzgojo v izobraževalnih in vzgojnih ustanovah (Ramovš, 2018).

Ob navedenih spoznanjih se razvijajo dobre prakse podjetij pri obvladovanju nalog staranja zaposlenih zlasti v treh smereh: prva je izdelava razvojne strategije podjetja ob staranju zaposlenih, druga je usposabljanje celotnega vodstva za organizacijo sodelovanja ob staranju zaposlenih, tretja smer pa je usposabljanje mlajših in starejših za sinergično sodelovanje, starejših zaposlenih pa tudi za kakovostno staranje pred in po upokojitvi.

1.2.1 Razvojna strategija podjetja z rastočim deležem starejših delavcev

Podjetje naredi razvojno strategijo svojih možnosti in nalog v razmerah staranja zaposlenih na temelju svojih kadrovskih podatkov in kazalcev, opravljene kvalitativne raziskave potreb, zmožnosti in stališč vseh zaposlenih in lastnikov ter z upoštevanjem gerontoloških spoznanj. Pri izdelavi mu lahko pomaga strokovna ustanova, vendar je ta lahko le zunanji servis gerontološkega in metodološkega znanja; za kakovost in učinkovitost strategije je odločilna dejavna vključenost vseh strukturnih ravni in starostnih skupin zaposlenih v podjetju. Udeležba celotnega podjetja pri izdelavi te strategije je najboljši način ozaveščanja o tej nalogi. Proces izdelave strategije je odločilni začetni korak podjetja pri reševanju nalog ob staranju zaposlenih, sama kakovostna strategija pa pogoj za učinkovit odziv podjetja na ta današnji problem.

1.2.2 Usposabljanje celotnega vodstva za menedžment staranja zaposlenih

Prva med nalogami podjetja pri učinkovitem reševanju nalog ob staranju zaposlenih je usposabljanje celotnega vodstva za učinkovit menedžment staranja zaposlenih. Že odločitev lastnikov in vodstva podjetja za pripravo razvojne strategije podjetja ob staranju zaposlenih predpostavlja njihovo osnovno ozaveščenost o tej nalogi, potek izdelovanja strategije njihovo informiranost poveča. Takoj mora slediti naslednji odločilni korak: vsi menedžerji, od direktorjev do vodij delovnih skupin, se morajo usposobiti tako, da dobijo

vsebinski uvid v ta problem in v metodične možnosti za njegovo reševanje. S tem se v njih sproži potrebna notranja motivacija, da vzpostavljajo organizacijske razmere za sinergično sodelovanje med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi ter za prebujanje notranje privlačne motivacije starejših zaposlenih za vztrajanje v zaposlitvi in za kakovostno delo.

Pri usposabljanju vodstva za te naloge so neuspešne običajne metode izobraževanja, ki se s predavanji, delavnicami, avdiovizualnimi tehnikami in drugimi pripomočki usmerjajo v posredovanje informacij in osvajanje novega znanja. Ključ za učinkovitejše sodelovanje je osvajanje novih komunikacijskih veščin in kompetenc za ustvarjanje kakovostnega vzdušja med zaposlenimi ter za prebujanje njihove notranje motivacije. Metoda za doseganje teh ciljev je skupinsko socialno učenje iz dobrih izkušenj vsakega udeleženca ter iz slabih izkušenj potem, ko osvojijo tehnike za njihovo obdelavo. To je metoda horizontalnega dela v skupini kakih osmih menedžerjev, inštruktor v njej zagotavlja visoko pogovorno kulturo za pretok izkušenj, kjer *smo vsi učitelji in vsi učenci, razlike pa nas bogatijo*, ter osvajanje in izmenjavo novih znanj po metodi biblioedukacije.

1.2.3 Usposabljanje starejših zaposlenih

Zaposleni, ki so stari 50 let in več, potrebujejo usposabljanje za kakovostno delo v zadnjem obdobju svoje zaposlitve. Vsebinski poudarki tega usposabljanja so konsolidacija dobrih izkušenj iz celotnega časa zaposlitve, osvajanje veščin za obdelavo slabih izkušenj, učenje veščin za sodelovanje in komuniciranje z mlajšimi zaposlenimi. Nužen del tega usposabljanja je tudi znanje o zdravem, aktivnem in dostojanstvenem staranju, ki človeku odpira realistično usmeritev v kakovostno življenje po upokojitvi. Odpiranje stvarnih ciljev za smiselni in stvarno dosegljiv življenjski potek do konca življenja je namreč bistveni del notranje motivacije starejših zaposlenih za daljše vztrajanje v zaposlitvi, za kakovostno delo in sodelovanje z mlajšimi.

Učna metoda za to usposabljanje starejših zaposlenih je enako skupinsko socialno učenje, ki smo ga kratko opisali zgoraj pri usposabljanju menedžerjev.

Usposabljanje starejših zaposlenih za boljše sodelovanje z mlajšimi o navedenih vsebinah in po metodi skupinskega socialnega učenja daje podjetju tudi možnost, da izbere in dodatno usposobi za kakovostno mentorstvo tiste starejše, ki so sposobni za to dodatno delovno vlogo. Kakovostna organizacija medgeneracijskega mentorstva je namreč nepogrešljiva sestavina učinkovitega soočenja s staranjem zaposlenih.

Paralelno z usposabljanjem starejših delavcev za boljše sodelovanje z mlajšimi mora potekati po isti metodi usposabljanje mlajših zaposlenih za sodelovanje s starejšimi.

2 Slovenske in tuje dobre prakse aktivnega in zdravega staranja zaposlenih

2.1 Dobre prakse Inštituta Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje pri razvoju modelov aktivnega in zdravega staranja

Inštitut Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje po letu 2000 sistematično razvija modele za soočenje podjetij s staranjem zaposlenih ter jih izvaja v praksi po podjetjih. Kratko povzemamo njegove dobre prakse za vse tri zgoraj navedene naloge (1.2.1, 1.2.2 in 1.2.3). Preko edine slovenske znanstvene revije za področje staranja in medgeneracijskega sožitja *Kakovostna starost* (od 1998) posreduje domača in tuja spoznanja v slovenski strokovni prostor (Mlakar, 2016). Pri svojem razvojnem raziskovanju intenzivno razvija metodo skupinskega socialnega učenja za usposabljanje menedžerjev in zaposlenih (Ramovš J., Svetelšek, Ramovš A., 2019).

Pri pripravi *razvojne strategije podjetja z rastočim deležem starejših delavcev* je dobra praksa Inštituta strokovna pomoč podjetju pri izdelavi in uveljavljanju te strategije. Leta 2016 je to nalogo izvajal v podjetju z 2500 zaposlenimi, ki ima zelo zahtevno strukturo zaposlenih z vidika njihove izobrazbe in izkušenj, na trgu pa ostro mednarodno konkurenco. Njihovi kadrovske podatki so kazali izjemen porast starejših delavcev – leta 2008 so imeli dobrih 8 % zaposlenih starih nad 55 let, leta 2014 že več kakor 17 %, projekcija do leta 2018 jim je kazala povečanje na preko 27 %. Staranje zaposlenih je bilo najbolj izrazito v enem od njihovih vitalnih sektorjev, ki šteje skoraj četrtino zaposlenih. Inštitut je zanje napravil kvalitativno raziskavo po načelih in metodiki, ki je navedena v tem besedilu zgoraj (pogl. 1.2.1). V poizvednih (fokusnih) raziskovalnih skupinah so sodelovale vse ravni, od uprave preko vseh ravni menedžmenta, sindikata in zaposlenih, v posebnih raziskovalnih skupinah pa zaposleni, ki so bili stari nad 55 let. Analiza vseh zbranih podatkov je na osnovi domačih in tujih spoznanj s tega področja pokazala dobre možnosti za naslednjih enajst strateških usmeritev:

individualizacija delovnih ciljev in procesov, prilagoditev osebnega dohodka spremenjenim razmeram, prerazporeditve in spremembe delovnih mest, uvajanje tehnoloških posodobitev na bolj smotrni, sistematičen in učinkovit način, poenostavitev administrativnih postopkov, poskrbeti za pravočasen in učinkovit prenos znanja na mlajše sodelavce, izobraževanje in podpora starejšim zaposlenim, preprečevanje izgorevanja starejših zaposlenih, izboljšanje delovnih razmer in procesov ter ustrezno motiviranje in nagrajevanje zaposlenih, in sicer ne samo finančno.

Za *usposabljanje vodstva podjetja za menedžment staranja zaposlenih* je Inštitut razvil avtorsko zaščiteno tečaj s priložniki za udeležence (Ramovš, 2012; 2017). Izvaja ga v velikih in majhnih podjetjih za skupine po 8 menedžerjev. Tečaj obsega tri enote po štiri ure ter izdelavo in predstavitev reševanja konkretnega problema medgeneracijskega sodelovanja starejših in mlajših zaposlenih ali drugega problema v zvezi staranjem zaposlenih iz lastne prakse vsakega udeleženca.

Za motivacijo in *usposabljanje starejših zaposlenih* (po 50. letu starosti) je Inštitut razvil in na terenu izvaja avtorsko zaščiteno tečaj, ki je po obsegu in metodah podoben tečaju za menedžment, le da je na njem v učni skupini od 8 do 12 starejših zaposlenih. Vsebina tečaja odgovarja ciljem, ki so bile opisani zgoraj v poglavju 1.2.3. Pred nastopom gospodarske krize in staranjem zaposlenih je Inštitut razvil in izvajal *tečaj za kakovostno življenje po upokojitvi*, ki so ga nekatera podjetja nudila zadnje leto pred upokojitvijo svojim zaposlenim; nekaj teh vsebin je sedaj vključenih v tečaj za usposabljanje starejših zaposlenih.

2.2 Slovenske dobre prakse aktivnega in zdravega staranja zaposlenih

Zadnja leta se poleg raziskav in znanstvenih projektov na področju staranja zaposlenih odvijajo številni projekti na osnovi evropskih in slovenskih razpisov. Rezultat marsikaterega od njih je učinkovit model za reševanje perečih nalog v podjetjih, kjer ta projekt poteka. Usodna napaka tovrstnih projektov je, da po končanem roku izvajanja in financiranja njihova dejavnost večinoma preneha. Dobra izkušnja v podjetju in širšem okolju pa ostane. Dodana vrednost teh projektov pa so poročila in publikacije o pridobljenih novih spoznanjih in izkušnjah, ki so večinoma objavljeni na svetovnem spletu.

Pomemben je rezultat projektov, katerih cilj je pregledno zbiranje dobrih praks s tega področja. To so javno dostopne publikacije, kakršen je *Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih* iz projekta ASI – celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile, ki sistematično navaja ukrepe za pet področij: 1. promocijo in varovanje zdravja, 2. ergonomija, prilagoditev dela in delovnega časa, 3. kadrovskega razvoja, kompetence in usposabljanje, 4. medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje ter 5. zavzetost in vključenost (Katalog, 2018).

Evropske službe izdajajo v vseh EU jezikih priznane dobre prakse v okviru svojih kampanj, na primer *Zdrava delovna mesta za vse generacije* (2016–2017).

V nadaljevanju povzemamo iz navedenih in drugih virov vrsto slovenskih dobrih praks aktivnega in zdravega staranja zaposlenih.

Natečaj Starejšim prijazna podjetja in projekt Zlata nit

(<https://www.dnevnik.si/zlatanit>).

Zlata nit predstavlja javnosti podjetja, ki se zavedajo pomena zaposlenih za svoj razvoj in se učinkovito prizadevajo za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. V ta namen izbirajo najboljšega zaposlovalca leta. Z natečaji želi Zlata nit vplivati na dinamičen razvoj zaposlenih in organizacij ter prispevati h konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. Projekt je nastal leta 2007 na pobudo družbe Dnevnik, ki mu zagotavlja visok medijski doseg, v njem sodelujejo ekonomskih in kadrovskih strokovnjaki Univerze v Ljubljani. Podjetja lahko v projektu Zlata nit sodelujejo na tri načine: pri izboru *najboljšega zaposlovalca*, na natečaju za priznanje *Starejšim prijazno podjetje – Z leti še vedno Zavzeti* in na natečaju *Zlata praksa*. Pri izboru preverjajo kakovost odnosa med organizacijo in zaposlenimi. Projekt podpirajo predstavniki poslovne javnosti, civilnih združenj in akademskega sveta, častni pokrovitelj projekta je MDDSZ RS. Natečaj Starejšim prijazno podjetje: Z leti še vedno zavzeti podpira projekt ASI, ki ga vodi Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživitveni sklad.

Predupokojitveni seminarji MORS (Katalog, 2018 in številne druge javne objave).

Na Ministrstvu za obrambo (MORS) izvajajo od leta 2005 vsako leto enotedenski predupokojitveni seminar za zaposlene v slovenski vojski. Priprava kadra na odhod iz vojaške službe je opredeljena v njihovi zakonodaji. Pripadniki vojske se namreč upokojujejo prej kot drugi državljani, v povprečju okoli 55. leta starosti. Zaradi tega in predhodne narave svoje službe so še posebej izpostavljeni pastem tretjega življenjskega obdobja. Predupokojitveni seminar poteka v juniju v lepem okolju na Pokljuki ali Debelem rtiču, tako da vsebuje tudi popoldanske delavnice s sprostitveno, pogovorno, športno ali družabno vsebino. Udeležijo se ga lahko tudi zakonski partnerji zaposlenih, ki se pripravljajo na upokojitev. Metoda dela so predavanja in demonstracije s področja gerontologije, zdrave prehrane, odvisnosti, medsebojnih odnosov, finančno-nepremičninskega svetovanja ipd. V trinajstih letih se je tega seminarja udeležilo 550 pripadnikov vojske s 87 zakonskimi partnerji.

Hidria – Celostna skrb za starejše zaposlene (Katalog, 2018).

Program tega podjetja ima v ospredju prenos znanja iz starejših na mlajše zaposlene in s tem povezan načrt upokojitev za petletno obdobje; njihov cilj je, da ima vsakdo, ki se upokoji, naslednika. Za njihov program je značilen menedžment usklajevanja, uvajanja mlajših v naloge starejših, postopnega razbremenjevanja starejših, priprava na zaključek delovne kariere in

postopni prehod v upokožitev, dodatni dnevi dopusta, prilagoditev delovnih mest, omogočanje vadb, primernih za starejše (npr. pilates, pohodi, plavanje).

Predupokožitvena pomoč zaposlenim v Farmaceutski družbi Lek (Delo, 14. januar 2019: *Kako se izogniti pastem tretjega življenjskega obdobja?*).

V tem podjetju sistematično pomagajo sodelavcem, ki se bližajo upokožitvi, da bi bil njihov prehod v čas po aktivni delovni dobi čim lažji. Pri tem jim pomaga društvo upokojenih delavcev Leka; nekdanji sodelavci nudijo bodočim upokojencem individualna srečanja, da jim s svojimi izkušnjami pomagajo pri aktivni pripravi na upokožitev in pri premagovanju različnih težav ob prehodu v tretje življenjsko obdobje. Nabor vsebin obsega smiselnost tretjega življenjskega obdobja, premagovanje stresnih situacij, skrb za zdravje, zdrav način življenja, izbir dejavnosti v skladu z interesi in sposobnostmi ipd. Svetovanja potekajo vsak mesec ob določenih urah na različnih lokacijah po Sloveniji, po metodi vrstniškega svetovanja (peer to peer counselling).

Program reševanja staranja zaposlenih v Zavarovalnici Triglav (Katalog, 2018 in drugi viri).

To podjetje je v svoj obsežen nabor rednega izobraževanja in izbirne ponudbe za zaposlene uvrstilo sistematične tečaje s tega področja za svoje vodstvo in za starejše delavce. Z menedžerskimi tečaji o obvladovanju staranja zaposlenih in sodelovanju med mlajšimi in starejšimi na delovnem mestu so v enem letu pokrili polovico od svojega skoraj 300 članskega menedžmenta. Pred začetkom teh usposabljanj so opravili temeljite analize stanja kot osnovo za strateško načrtovanje in razvojno ukrepanje ob staranju zaposlenih.

V navedenih in drugih virih najdemo še vrsto dobrih podjetniških praks na področju aktivnega in zdravega staranja zaposlenih; nekaj od njih bomo našli:

- Petrol – promocija zdravja pri delu in mentorski sistem,
- Policijska postaja MS – spodbujanje zdravega staranja,
- Adria mobil – medgeneracijsko sodelovanje, prenos znanja in izkušenj,
- Komunala Brežice – odličnost v medsebojnih odnosih,
- Domel – rotiranje na delovnih mestih ter
- Steklarna Hrastnik, KENS d.o.o., elektronska in tiskana vezja z vrsto ukrepov.

2.3 Tuje dobre prakse aktivnega in zdravega staranja zaposlenih

Poskrbi za svoje zdravje (Run your Health – for all ages), SAP Nizozemska.

SAP je globalno softversko podjetje, ki uspešno rešuje težave, ki jih prinaša sedeče delo (mišično-sklepna in kardiovaskularna obolenja, depresija, določene oblike raka ipd.). V njihovi podružnici na Nizozemskem so pripravili enoletni program *Run Your Health*, ki so ga zastavili celostno in je namenjen vsem zaposlenim, še posebej pa starejšim. Cilj projekta je osveščanje zaposlenih o tveganju neaktivnosti pri delu in spodbujanje vedenjskih sprememb, ki dolgoročno prispevajo k izboljšanju zdravja. Pisarne so prilagodili in v njih namestili pohištvo, orodja in opremo, ki zaposlene spodbujajo h gibanju. Naredili so ergonomske izboljšave, npr. delovne mize z nastavitvijo višine, kjer lahko delajo stoje, in namestili opremo za vadbo. S plakati opozarjajo zaposlene, naj se čim več gibljejo, namesto v dvigalo jih preusmerijo na stopnice, spodbujajo jih, naj se pripeljejo v službo s kolesom. Izvajajo delavnice na temo prehrane, stresa, spanja in izboljšanje zdravja. Vsi ukrepi so narejeni v sproščenem vzdušju in na prijeten način. Eden od plakatov npr. opozarja *Beware of the chair!* (Pazi se stola!). Zaposlenim so omogočili tudi individualno svetovanje za bolj zdrav življenjski slog in za opuščanje slabih razvad. V projektu je prostovoljno sodelovalo 50 % zaposlenih, ki so po enem letu vključenosti v program poročali o pozitivnih spremembah v vedenju in miselnosti ter o boljšem razumevanju tveganj za zdravje, ki so povezana s sedečim delom. Med drugim so za 100 % povečali redno dnevno vadbo, za 30 % so povečalo dnevno število korakov mesečno in za 50 % zmanjšali čas sedenja.

Vir:

[file:///C:/Users/u/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosofEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Opening%20-%20N.%20Lotzman,%20S.%20Langewouters%20-%20SAP%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/u/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosofEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Opening%20-%20N.%20Lotzman,%20S.%20Langewouters%20-%20SAP%20(1).pdf)

Podaljšanje poklicne kariere z dobrim počutjem pri delu, Finska.

Zveza finskih tehnoloških podjetij je strokovna in interesna organizacija. Večina podjetij se srečuje s izzivom starajočih zaposlenih, saj je njihova povprečna starost okoli 50 let. Za reševanje teh izzivov so ustanovili skupino za dobro počutje pri delu za nalogo, da identificirajo probleme in predlagajo rešitve. Pri tem so uporabili indeks dobrega počutja pri delu (razpon od 1 do 10). Na podlagi odgovorov so ugotovili področja dela, ki vplivajo na stres na delovnem mestu in predlagali naslednje tri ukrepe: fleksibilni delovni čas, omogočanje dela doma ter dodatno usposabljanje vodilnih kadrov za boljše razumevanje specifik starejših

delavcev. Rezultati so bili zelo spodbudni: bistveno se je povečalo zadovoljstvo z delovnimi razmerami in z vodji; povečala se je zmožnost zaposlenih, da nadaljujejo svoje delo do upokojitve.

Ugodnosti za starejše zaposlene – prilagodljiv delovni čas, ASDA, Velika Britanija.

ASDA je eden večjih trgovcev na britanskem otoku. Ko so ugotovili, da jim zaradi demografskih sprememb primanjkuje mlade delovne sile, so prepoznali vrednost starejše delovne sile in ponudili možnost zaposlitve za polovični delovni čas tako svojim starejšim zaposlenim kakor tistim, ki so se že upokojili. Organizirali so preko 50 delavnic po vsej Veliki Britaniji. Pripravili so niz ugodnosti ali prilagoditev, npr. možnost trimesečnega neplačanega dopusta med januarjem in marcem, dopust za stare starše – med drugim teden neplačanega dopusta ob rojstvu vnukov. ASDA z zadovoljstvom ugotavlja, da ima v trgovinah z več starejšimi zaposlenimi manj bolniških odsotnosti. Prejeli so priznanje kot najboljše podjetje, ki se prilagaja potrebam delavcev in so med desetimi najbolj zaželenimi britanskimi zaposlovalci.

Vir:

<https://www.changeboard.com/article-details/14865/how-has-asda-mastered-the-generation-game/> tudi Katalog, 2018.

Projekt 55 +, Islandija.

Zaradi statističnih podatkov o naraščajočem pomanjkanju delovne sile je islandska vlada sprejela ukrepe za povečanje števila starejših delavcev na trgu dela. Zasnovali so več sklopov aktivnosti: izobraževanje, raziskovanje, izboljšanje odnosa starejših do dela in širše družbe do starejših delavcev. Pripravili so učne načrte na podlagi potreb, ki so jih ugotovili v predhodni raziskavi. Vseživljenjska usposabljanja in izobraževanja izvajajo po vsej Islandiji z različnimi delavnicami in s pomočjo IKT. Vsebine: zdrava prehrana, gibanje, finance in upravljanje z njimi po upokojitvi itd. Na delovnih mestih nudijo zdravo in cenejšo hrano, telovadbo, zdravstvene programe in tudi razne bonitete, npr. bivanje v počitniških domovih, sredstva za hobije, zabavo in rekreacijo. Na podlagi raziskave tudi svetujejo vodilnim kadrom, kako ravnati s starejšimi zaposlenimi; med temi nasveti so naslednji: pozabite na vse predsodke o starejših, razmislite o drugačnih potrebah mlajših in starejših, pogovarjajte se, prisluhnite in reagirajte, življenjske izkušnje so dragocene in poučne, delite znanje, zagotovite ugodne razmere za druženje, spodbujajte in pomagajte zaposlenim, da skrbijo za svoje zdravje, ni se vam treba vselej obnašati kot «boss» – spodbude za neformalne odnose z zaposlenimi.

Vir:

<https://www.nordplusonline.org/Media/Files/The-pension-system-and-labour-market-for-55-in-the-Baltic-and-Nordic-countries> tudi Katalog, 2018.

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, DUSLO, Slovaška.

DUSLO je slovaško kemijsko podjetje, ki se je celostno lotilo problema starajoče delovne sile. Pripravili so strokovne seminarje na različne teme: za boljšo držo, o zdravi prehrani, kako zmanjšati stres, vaje s terapevtom v bazenu ali savni. Po obsežni raziskavi so razvili program varstva zaposlenih z ukrepi za zmanjšanje poklicnih tveganj in izboljšanje delovne uspešnosti. Izvajajo letne ergonomske ocene in zagotavljajo ergonomsko opremo. Spodbujajo in sofinancirajo športno udejstvovanje. Spodbujajo prenos znanja in izkušenj med starejšimi in mlajšimi delavci. Njihov najbolj inovativen ukrep je ustanovitev centra za dnevno varstvo starejših sorodnikov zaposlenih, kamor lahko zaposleni pripeljejo svojce za čas, ko so na delu.

Vir:

<https://healthy-workplaces.eu/previous/all-ages-2016/sites/default/files/publications/documents/TEAL17001SL.pdf>.

Na osnovi navedene literature in izkušenj povzemamo **nabor različnih ukrepov za starejše delavce:**

- več krajših odmorov,
- prijazen povratek na delo po daljši odsotnosti (bolniškem staležu ipd.),
- telovadba ali drugo organizirano gibanje na delovnem mestu,
- delavnice zdravega staranja – kaj lahko vsak sam naredi za svoje zdravje,
- zagotovitev prenosnih letnih kart za športno-rekreacijske programe (fitness, skupinska vadba),
- spodbude za vadbo doma – podjetje nabavi športne naprave in pripomočke za izposojlo,
- čas za zdravniški pregled, fizioterapijo, specialista – delavec dobi po potrebi za to proste ure,
- obisk fizioterapevta ali drugega strokovnjaka na delovnem mestu – opazuje delavce pri delu, svetuje o pravilni drži, oceni ustreznost delovnih razmer (svetloba, hrup ipd.),
- za delovna mesta, kjer se veliko stoji, ugotoviti, ali se da delo opravljati tudi sede ali na visokem stolu ter zagotoviti ortopedsko primerno obutev ali z vložki oblikovanimi po meri,

- kjer imajo organizirano prehrano – tudi dietno prilagojena za diabetike, brezglutenska, vegetarijanska ipd.,
- sistemska ureditev, da so za starejše ikone na računalnikih preglednejše, vidnejše, lahko tudi z večjo pisavo, uporaba sans-serif fontov, močnejši kontrasti ipd.,
- razbremenitev ob delovnih konicah,
- starejšim zagotoviti možnost parkiranja v bližini podjetja, oziroma blizu vhoda, če je velik parkirni prostor,
- kroženje med delovnimi mesti in nalogami, prerazporeditve na ustrežnejše delovno mesto,
- delo na domu ali na domu bližji lokaciji,
- gibljiv delovni čas,
- letni razgovor z vodjo,
- specifični razvojni načrt za starejše delavce – prilagoditev glede na kompetence, preference in osebne zmožnosti posameznika,
- generacijska komplementarnost, npr. ko je vodja starejši in pomočnik mlajši, poskrbeti z ukrepi, spodbudo in usposabljanjem za dobro sodelovanje med njima in za komplementarno dopolnjevanje, ker vsakdo prispeva svoje prednosti k skupnemu rezultatu,
- motiviranje za vseživljenjsko učenje, za razvoj poklicnih in osebnostnih kompetenc – za ta namen primerna usposabljanja in izobraževanja,
- osvežitveni tečaj varne vožnje za starejše,
- mentorstvo in medgeneracijsko sodelovanje: omogočiti, da so starejši mentorji mladim, lahko tudi izven podjetja (šole, fakultete) in obratno, da mladi svoja nova znanja posredujejo starejšim,
- *Glasnik aktivnega staranja na delovnem mestu* – izbor starejšega sodelavca, ki je lahko drugim za vzor, je kooperativen, zbira predloge in pobude starejših delavcev, osvešča, promovira in izvaja aktivnosti; pri tem je nujno tesno sodelovanje s kadrovsko službo,
- *Ambasador podjetja* – izbor starejšega delavca, ki je že dolgo zaposlen v podjetju, da nastopa kot predstavnik podjetja ob posebnih priložnostih, proslavah, obiskih medijev,
- *Izmenjevalnica izkušenj* – občasna tematska srečanja mlajših in starejših zaposlenih; razpiše se datum in tema glede na potrebe in interes,
- spodbujanje medgeneracijske solidarnosti pri izvajanju delovnih nalog – npr. da mlajši namesto starejšega dviga težka bremena, da starejši pomaga pri nalogah, kjer mladi še

nimajo izkušenj, da starejši mladim predstavi preteklo sodelovanje z zunanjim partnerjem, ga opozori na možne probleme, svetuje kako ravnati ipd.,

- podjetje v svojem internem glasilu predstavlja starejše delavce z izkušnjami in modrostjo kot primere dobre prakse, kako prispevajo v dobro vseh ipd.,
- *Babica in dedek z vnuki v službi* –omogoči se obisk staršev zaposlenih z vnuki, da spoznajo delovno mesto in razmere svojih staršev; npr. enkrat letno dan odprtih vrat za družinske člane zaposlenih, na katerega se prilagodi celoten delovni proces, koliko je mogoče.

3 Zakonodaja in politike na področju aktivnega in zdravega staranja

3.1 EU pobude in zakonodaja na področju aktivnega in zdravega staranja na trgu dela starejših

Na EU ravni se aktivno staranje pogosto obravnava v luči podaljšanja delovne dobe kot ukrep za vzdržnost pokojninskega sistema. Najpomembnejši prispevek v EU na področju zaposlovanja je *Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta o izvajanju načela enakih možnosti in enake obravnave glede zaposlovanja in poklica*.

Evropska komisija je 2017 objavila *Direktivo za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja*. Ta prepoveduje starostno diskriminacijo na vseh področjih zaposlovanja. Pri odpravljanju skrite starostne diskriminacije na trgu dela ni vedno učinkovita, kar mnoge starejše delavce odvrča od resnega iskanja dela.

Strategija Evrope 2020 se izvaja v procesu, imenovanem »evropski semester«, s katerim Evropska komisija nadzira in koordinira izvajanje makroekonomske politike v državah članicah. V tem dokumentu je poudarek tudi na zaposlovanju in kreiranju novih delovnih mest s ciljem, da naj bi do leta 2020 bilo zaposlenih vsaj 75 % za dela zmožnih oseb od 20 do 64 let, še posebej pa je bilo obravnavano zaposlovanje starejših delavcev. Strategija se zaključuje, a dejansko se na področju zaposlovanja starejših ni bistvene izboljšave, v praksi se načrti niso uresničili.

Evropski steber socialnih pravic je dokument iz leta 2016, ki je spremenil pristop k aktivnemu staranju, saj so omenjeni mnogi zanimivi vidiki, ki omogočajo zaposlitev starejših delavcev: pravica do ne-diskriminacije, vseživljenjsko učenje, podpora pri iskanju zaposlitev, pravica do nadomestila za brezposelnost, do varnega delovnega okolja itd. Žal tudi ta dokument ne vsebuje izvedbenih mehanizmov, s katerimi bi zaveze lahko realizirali.

Obstajajo še druge splošne pobude na področju starejših delavcev:

- *Evropska zaposlitvena strategija*. Ta strategija je postala del *Strategije Evrope 2020* in se izvaja v okviru Evropskega semestra.
- Leta 2016 je Svet Evrope sprejel *priporočila za integracijo dolgotrajno brezposelnih z zagotavljanjem pomoči pri iskanju zaposlitve*.
- *Evropski socialni sklad*. Ena od prednostnih nalog tega sklada je tudi spodbujanje aktivnega staranja na delovnih mestih. V ta namen je Evropska komisija izdelala *Strateški okvir za zdrava in varna delovna mesta*.

- *Nove veščine za Evropo*. Dokument objavljen leta 2016 se sestoji iz 10 akcij z navodili za ustrezno usposabljanje in pridobivanje veščin, ki bo dostopno prebivalcem po vsej EU in daje več poudarka vseživljenjskemu učenju.
- *Zdrava delovna mesta za vse starosti*. Agencija EU za varnost in zdravje pri delu je v letih 2016 in 2017 izvedla kampanjo »Zdrava delovna mesta za vse starosti«, v kateri so predvsem ozaveščali o pomembnosti preventive za zdravo in varno staranje na delovnem mestu.

3.2 Slovenska zakonodaja in politike na področju aktivnega in zdravega staranja na trgu dela starejših

V Sloveniji je še vedno zelo nizka stopnja delovne aktivnosti starejših. V smeri večje delovne aktivnosti starejših so poleg podaljševanja pokojninske dobe in upokojitvene starosti za starostno upokojitev usmerjeni tudi številni drugi zakoni in politike. Pregledali bomo glavna področja.

1. Področje zdravja na delovnem mestu za delavce vseh starosti.

Resolucija o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu 2018–2027 predvideva zagotavljanje zdravih delovnih mest za vse generacije v skladu s konceptom vzdržnega dela, ki omogoča, da delavci delajo dlje in zdravi dočakajo upokojitev. Uvesti je treba spodbude delodajalcem za vlaganje v človeški kapital, predvsem v varnost in zdravje ter usposabljanje delavcev s poudarkom na manjših delodajalcih. Krepiti je treba stalno ciljno usmerjene nacionalne kampanje države in javnih služb o zdravem načinu življenja za vse generacije. Pri oblikovanju zakonodaje in politik je treba upoštevati tudi novo dimenzijo usklajevanja delovnega in zasebnega življenja.

Na podlagi *Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju* je treba izdati pravilnik, ki bo uredil nabor poklicnih bolezni v povezavi z deli, na katerih se te pojavljajo; pogoje, ob katerih se štejejo za poklicne bolezni, in postopek ugotavljanja, potrjevanja in prijavljanja poklicnih bolezni. Pospešiti je treba delo medresorske delovne skupine, ki je bila ustanovljena že pred leti.

2. Pomen vseživljenjskega učenja starejših delavcev

Nizek delež vključenosti starejših v procese vseživljenjskega izobraževanja je povezan z premajhnim vlaganjem v posameznikovo dolgoročno zaposljivost. Nizka stopnja zaposlenosti starejših v Sloveniji med drugim tudi posledica nizke izobrazbene strukture starejših in pomanjkanja sodobnih kompetenc, kar je posledica nizke vključenosti v izobraževanje in usposabljanje in zniževanja vključenosti starejših v vseživljenjsko izobraževanje. Za izboljšanje te situacije bi morali vlogo prevzeti delodajalci, zaposleni in država. Država bi spodbudila investiranje v človeške vire z ustreznimi politikami. Preučiti možnost zagotavljanja izobraževanja in usposabljanja vsakemu delavcu ter preučiti možnost uvedbe obveznega usposabljanja ter pogojevanje finančnih vzpodbud za zaposlitve z vlaganjem v kompetence zaposlenih.

Program *Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile*, ki se od leta 2017 izvaja z evropskimi sredstvi je primer politik, ki spodbuja neformalno izobraževanje in usposabljanje starejših brezposelnih. V podprogramu *Neformalno usposabljanje in izobraževanje* so jim na voljo vključitve v izobraževalne tečaje in potrjevanje nacionalnih poklicnih kvalifikacij. Leta 2018 je bil objavljen tudi prvi javni razpis za izbor pilotnih projektov, katerega cilj bo razvoj in uvedba inovativnih rešitev za ohranjanje zavzetosti, produktivnosti in učinkovitosti starejših zaposlenih v podjetjih in drugih organizacijah.

3. Starejši delavci na prehodu v upokožitev.

Z vidika pokojninskega sistema in invalidskega zavarovanja ter njunega medsebojnega učinkovanja s trgom dela je treba posebno pozornost nameniti delavcem na prehodu s trga dela v upokožitev. Od leta 2013 se v Sloveniji izvaja *reforma trga dela (ZDR-1; ZUTD-D)*, ki skuša zagotoviti večjo zaposljivost, ohranjanje zaposlitve in konkurenčnost starejših delavcev tako z vidika delodajalcev (nižji stroški) kot delavcev (motivacija za zaposlitev). Spremembe so bile izvedene na področju varstva delavcev pred upokožitvijo v primeru odpovedi pogodbe o zaposlitvi, odpravnine ob upokožitvi, dodatka na delovno dobo ter spremembe pri višini, trajanju in možnostih koriščenja denarnega nadomestila za primer brezposelnosti ter plačila prispevkov za socialna zavarovanja.

Po uveljavitvi reforme trga dela tako posebno varstvo pred odpovedjo uživajo delavci, ki izpolnjujejo starostni pogoj 58 let, oziroma tisti, ki tega pogoja sicer ne izpolnjujejo, a jim do izpolnitve pogojev za starostno upokožitev manjka pet let ali manj. Varstvo pred odpovedjo ne velja, če je delavcu zagotovljena pravica do denarnega nadomestila iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti do izpolnitve pogojev za starostno pokojnino. Zakonodaja sicer

ohranja dodatek za delovno dobo za že zaposlene delavce v višini 0,5 % od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto delovne dobe, ob tem pa dopušča, da se višina drugače določi s kolektivno pogodbo. Podobno je tudi z odpravnino ob upokojitvi, saj za njo mora biti delavec pri zadnjem delodajalcu zaposlen najmanj pet let.

Manjša podjetja pogosto ne zaposlujejo starejših delavcev, saj še vedno namreč obstaja prepričanje, da so starejši delavci manj prožni in mobilni ter se težje prilagajajo timskega delu in naj ne bi imeli potrebnih kvalifikacij. Ovire so tudi višji stroški dela, kot so daljši dopust, odpravnina ob upokojitvi, dodatek na delovno dobo. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju je predvsem z namenom večje ohranitve zaposlitve starejših zaradi zmanjšanja stroškov dela starejših, predvidel delno oprostitev plačila prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje delodajalcev za zaposlene, ki izpolnjujejo pogoje za predčasno upokojitev ali so stari najmanj 60 let. Nadaljevati bi bilo treba z ukrepom delne oprostitve plačila prispevkov delodajalcem za starejše delavce, ki bi ga bilo treba omejiti na tiste, pri katerih obstaja večja verjetnost za izgubo zaposlitve.

Pri starejših, ki imajo določene ovire, kot je invalidnost, naj pravica do invalidske pokojnine predstavlja skrajni ukrep invalidskega zavarovanja. Bolj pomembno je takrat uveljaviti t.i. poklicno rehabilitacijo, ki bi morala tudi v praksi postati temeljna pravica iz invalidskega zavarovanja. Temelji naj na krajših načinih usposabljanja ter na večji povezanosti z deficitarnimi poklici na trgu dela. Na tem področju je treba ozavestiti delodajalce o zaposlovanju oseb z zmanjšano delovno zmožnostjo in okrepiti aktivnosti javnih služb pri delu z delodajalci (pisarne za delodajalce, platforma idr.) in z zunanjo podporo strokovnjakov zmanjšati administrativno breme delodajalcev.

V slovenskem prostoru (za razliko od nekaterih drugih držav članic EU) obstaja tudi zaposlitvena rehabilitacija, opredeljena v *Zakonu o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI)*. O pravici odloča ZRSZ, natančneje rehabilitacijske komisije, ki podeljujejo status invalida po ZZRZI, ki je pogoj za vključitev v zaposlitveno rehabilitacijo pri izvajalcih te storitve. Potrebno bi bilo prilagoditi obstoječi sistem poklicne (in zaposlitvene) rehabilitacije s ciljem čimprejšnje ponovna vključitev na trg dela po nezgodi ali bolezni (npr. okrepitev sodelovanja med ZPIZ in ZRSZ pri izvajanju poklicne in zaposlitvene rehabilitacije, uvedba poenotenega sistema izvedenstva, ozaveščanje delodajalcev).

4. Prehod starejših delavcev v brezposelnost in iz nje.

Brezposelna oseba lahko uveljavlja denarno nadomestilo v trajanju, ki je odvisno od njene dopolnjene zavarovalne dobe, v posameznih primerih pa tudi dopolnjene starosti

zavarovanca. Osebe, starejše od 55 let, in z zavarovanjem nad 25 let so upravičene do 25 mesecev denarnega nadomestila, starejši od 50 let in z zavarovanjem nad 25 let pa do 19 mesecev denarnega nadomestila.

Brezposelne osebe, ki jim po izteku denarnega nadomestila do izpolnitve minimalnih pogojev za starostno upokožitev manjka največ eno leto (do 1. marca 2018 največ dve leti), upravičene do plačila prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje. Število prejemnikov, ki so upravičeni do plačila prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, se v zadnjih letih zmanjšuje. Razlog je sprememba zakonodaje (*ZUTD in ZZZPB*), saj je bilo skrajšano obdobje upravičenosti do plačila prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje s treh na eno leto. Ponovna sprememba je bila leta 2012, ko se je uveljavila pravica do dveh let upravičenosti do plačila prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, če je brezposelna oseba že dopolnila 57 let starosti ali vsaj 35 let delovne dobe, oziroma do enega leta, če ne izpolnjuje nobenega od naštetih pogojev.

Delež brezposelnih oseb, ki koristijo možnost t. i. »čakanja na upokožitev na ZRSZ« (upravičeni do maksimalnega koriščenja denarnega nadomestila v trajanju 25 mesecev ter nato še plačila prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje do upokožitve) in načeloma niso motivirani za kakršne koli aktivnosti, ki bi pripomogle k njihovi reintegraciji na trg dela, ostaja visok. OECD kot tudi EK sta priporočila povečanje deleža brezposelnih, upravičenih do nadomestil za brezposelnost, ter manjšo vezanost nadomestil na predhodno trajanje zaposlitve, saj ugotavljata zelo nizek odstotek prejemnikov denarnega nadomestila za brezposelnost.

Poleg tega bi veljalo tudi prenoviti sistem sankcioniranja prejemnikov denarnih nadomestil za čas brezposelnosti z manj strogim izvajanjem ukrepov v primeru kršitev ter s prilagajanjem definicije primerne delovne mesta posamezniku. Pozornost bi bilo treba tudi usmeriti v primere, ko se starejši sporazumno z delodajalcem prijavijo v evidenco brezposelnih oseb z razlogom prenehanja pogodbe o zaposlitvi zaradi nesposobnosti, da bi ohranili upravičenost do denarnega nadomestila.

5. Brezposelni starejši delavcev.

Deleži starejših brezposelnih oseb v strukturi celotne brezposelnosti so se v zadnjih letih konstantno povečevali. Število brezposelnih starejših se namreč v primerjavi z ostalimi brezposelnimi zmanjšuje počasneje - v letu 2016 je skupna brezposelnost namreč padla kar za 11,9%, čemur padec brezposelnost starejših ne sledi (zmanjšala se je le za 4,0 %). V letošnjem septembru je bilo med brezposelnimi 32.746 oseb, starih 50 let ali več, kar predstavlja 40,4 % celotne registrirane brezposelnosti.

Največ brezposelnih, starejših je vključenih v program v javna dela, sledi program pomoč pri načrtovanju poklicne poti in pri iskanju zaposlitve, programi institucionalnega usposabljanja, delovni preizkus ter formalno izobraževanje, klub za iskanje zaposlitve« in v program spodbujanje novega zaposlovanja starejših.

V zadnjih dveh letih število starejših več kot 50 let, ki so brezposelni, upada, vendar delež brezposelnih v tej starostni skupini med celotno populacijo registrirane brezposelnosti ostaja enak, približno (40 % celotne registrirane brezposelnosti). V obdobju od januarja do septembra 2018 je bilo v ukrepe aktivne politike zaposlovanja vključenih 6.622 oseb , starih 50 let ali več, kar predstavlja 27,0% vseh vključenih v ukrepe v tem obdobju.

Literatura

- American Hospital Association, Committee on Performance Improvement (2014). *Managing an intergenerational workforce: Strategies for health care transformation*. Chicago, IL: Health Research & Educational Trust.
V: http://www.aha.org/content/14/managing_intergenerational_workforce.pdf.
- Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile. <http://www.sklad-kadri.si/si/razvoj-kadrov/celovita-podpora-podjetjem-za-aktivno-staranje-delovne-sile-asi/>
- Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta o izvajanju načela enakih možnosti in enake obravnave. V: <https://www.consilium.europa.eu/sl/policies/work-life-balance/>
- Direktivo za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. V: <https://www.consilium.europa.eu/sl/policies/work-life-balance/>
- EUROSTAT.
https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tepsr_wc160&language=en
- Evropska zaposlitvena strategija. V: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=sl>
- Evropski steber socialnih pravic. V: <https://www.consilium.europa.eu/sl/press/press-releases/2017/11/17/european-pillar-of-social-rights-proclamation-and-signing/>
- Gross Peter, Fagetti Karin (2008). *Glücksfall Alter*. Freiburg-Basel-Wien: Herder.
- Hassard, J., Cox, T., Murawski, S., De Meyer, S., Muylaert, K. (2011). *European Agency for Safety and Health at Work*. V: https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/mental-health-promotion-workplace_TEWE11004ENN.
- IBM Business Consulting Services (2005) Addressing the challenges of an aging workforce. Available via DIALOG. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ge510-4017-aging-workforce.pdf>.
- Ilmarinen, J. (2012). *Spodbujanje aktivnega staranja na delovnem mestu*. <http://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>.
- Kajzer Alenka in Fajčič Lejla, ured. (2016). *Demografske spremembe ter njihove ekonomske in socialne posledice*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_analize/Demografske_spremembe_U_MAR.pdf.
- Kakovostna starost – revija za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje* (od 1998). Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje.
- Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih* (2018). Projekt ASI – celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile. http://www.sklad-kadri.si/fileadmin/dokumenti/1_Razvoj_kadrov/ASI/JR_katalog/Katalog_ukrepov_za_UUSZ_2018_2.pdf
- Madridska konferenca (2002). *Political Declaration »Madrid 2002;*
<http://www.un.org/ageing/coverage/declaration.pdf>.
- Majcen Boris, ured. (2015). *Značilnosti starejšega prebivalstva v Sloveniji – prvi rezultati raziskave SHARE*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
- Majcen Boris in sod. (2017). *Kako Slovenci živimo v drugi polovici življenja*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja; http://www.share-slovenija.si/files/documents/share_brochure_working_images_resize.pdf.
- MDDSZ (2010). *Pregled ukrepov za spodbujanje aktivnega staranja*.
http://www.mddsz.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/6451/
- Mlakar Tjaša (2016). Prilaganje podjetij na staranje zaposlenih. V: *Kakovostna starost*, let. 19, št. 2, str. 3–16.
- Ramovš Jože (2003). *Kakovostna starost. Socialna gerontologija in gerontagogika*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka in SAZU.
- Ramovš Jože (2012). *Za kakovostno staranje in lepše sožitje med generacijami*. 3. dopolnjena izdaja. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- Ramovš Jože, ured. (2013). *Staranje v Sloveniji. Raziskava o potrebah, zmožnostih in stališčih nad 50 let starih prebivalcev Slovenije*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje.
- Ramovš Jože (2017). *Sožitje v družini*. Celje – Ljubljana: Celjska Mohorjeva družba in Inštitut Antona Trstenjaka.
- Ramovš Jože (2017a). *Menedžment sodelovanja ob staranju zaposlenih. Priročnik na tečaju za vodje podjetja*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje.
- Ramovš Jože (2018). Skupinsko socialno učenje. V: *Vzgoja*, št. 73, str. 12–14; št. 77, str. 19–20; št. 78, str. 21–22; št. 79, str. 24–26.
- Ramovš J., Svetelšek A., Ramovš A. (2019). *Informal Carers Trainings: Group Social Learning as an Effective Method for Quality Care Empowerment* (oddano v objavo).
- Resolucija o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu 2018–2027*. Uradni list RS, št. [23/18](#)
- RS (2007). *Strategija varstva starejših do leta 2010 – solidarnost, sožitje in kakovostno staranje prebivalstva*. Ljubljana: Ministrvo za delo, družino in socialne zadeve.

- UMAR in MDDSZ, ured. Alenka Kajzer in Marjana Bednaš (2017). *Strategijo dolgožive družbe*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.
- Svet EU (2005). *Zelena knjiga »Odziv na demografske spremembe: nova solidarnost med generacijami«*. Bruselj. *Strategija Evrope 2020*. V: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_sl
- Van Dalen, Hendrik P., Henkens Kène, Wang Mo (2015). Recharging or Retiring Older Workers? Uncovering the Age-Based Strategies of European Employers, V: *The Gerontologist*, Volume 55, Issue 5, 1 October 2015, Pages 814–824, <https://doi.org/10.1093/geront/gnu048>.
- United nations, Department of Economic and Social Affairs Population Division, *World Population Prospects: The 2017 Revision, Key Findings and Advance Tables*, Working Paper No. ESA/P/WP/248, New York: United Nations, 2017. V: https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf.
- Vehovec Maja (2008). *New Perspectives on a Longer Life in Croatia and Slovenia*. Zagreb: The Institute of Economics. https://www.eizg.hr/userdocs/images/publikacije/knjige/new_perspectives_on_a_longer_working_life_in_Croatia_and_Slovenia.pdf.
- WHO (2007). *Global Age-friendly Cities: A Guide*. Geneva: World Health Organization.
- WHO (2018). *Ageism in the workplace*. WHO Online, <https://www.who.int/ageing/features/workplace-ageism/en/>.
- Zacher, H., Kooij, D. T. A. M., Beier, M. E. (2018). *Active aging at work: Contributing factors and implications for organizations*. *Organizational Dynamics*.
- Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti*. Uradni list RS, št. [107/06](#); uradno prečiščeno besedilo, [114/06](#) – ZUTPG, [59/07](#) – ZŠtip, [51/10](#) – odl. US, [80/10](#) – ZUTD in [95/14](#) – ZUJF-C.
- Zakon o delovnih razmerjih*. Uradni list RS, št. [21/13](#), [78/13](#) – popr., [47/15](#) – ZZSDT, [33/16](#) – PZ-F, [52/16](#) in [15/17](#) – odl. US.
- Zakon o urejanju trga dela*. Uradni list RS, št. [80/10](#), [40/12](#) – ZUJF, [21/13](#), [63/13](#), [100/13](#), [32/14](#) – ZPDZC-1, [47/15](#) – ZZSDT in [55/17](#)
- Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov*. (ZZRZI).
- Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju*. Uradni list RS, št. [96/12](#), [39/13](#), [99/13](#) – ZSVarPre-C, [101/13](#) – ZIPRS1415, [44/14](#) – ORZPIZ206, [85/14](#) – ZUJF-B, [95/14](#) – ZUJF-C, [90/15](#) – ZIUPTD, [102/15](#), [23/17](#), [40/17](#) in [65/17](#)
- Zdrava delovna mesta za vse generacije: priznanja za dobro prakso v okviru kampanje »Zdravo delovno okolje za obdobje 2016-2017«*. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu EU – OSHA: <https://osha.europa.eu/sl>
- <http://www.inst-antonatrstenjaka.si/gerontologija/projekti/9.html>
- <http://www.share-project.org/>
- <http://www.share-slovenija.si/>
- <http://apps.who.int/gb/bd/>
- <https://www.who.int/about/mission/en/>