

Overheid & Arbeid

'Active Aging – tussen droom en daad'

Publicatie naar aanleiding van de conferentie van de Stichting Albeda leerstoel in samenwerking met ABP en Loyalis 'Active Aging – tussen droom en daad', gehouden op 23 november 2006 bij het Centrum Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP), Den Haag.

*Redactie: L.C.J. Sprengers
W.L.M.M. Beljaars
L.A. Spaans*

CAOP

Centrum Arbeidsverhoudingen



PUBLICATIREEKS OVERHEID & ARBEID

2006-21



Het Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel vervult in het overleg tussen overheidswerkgevers en centrales van overheidspersoneel een initiërende en ondersteunende functie. Daarnaast zijn in het centrum onder meer ondergebracht het secretariaat van de Advies- en Arbitragecommissie Rijksdienst, de Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid, de Stichting Albedaleerstoel en de Ien Dales Leerstoel. De leerstoelen richten zich op thema's die verwant zijn aan overheid en arbeid.

De serie Overheid & Arbeid beoogt een platform voor discussie, meningsvorming en informatie te zijn. Zo zullen de adviezen van de Advies- en Arbitragecommissie Rijksdienst in geannoteerde vorm in deze serie worden uitgegeven, maar zullen ook gevraagde en ongevraagde essays over het arbeidsvoorwaardenbeleid en veranderingen in de arbeidsorganisaties in de collectieve sector voor uitgave in aanmerking komen. Bijdragen kunnen worden ingediend bij het secretariaat van de redactiecommissie, l.spaans@caop.nl

ISBN 978-90-6720-429-3

Herdruk

Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel
Postbus 556
2501 CN Den Haag
Lange Voorhout 13
Telefoon (070) 376 57 11
Fax (070) 345 75 28



Overheid & Arbeid

‘Active Aging – tussen droom en daad’

Publicatie naar aanleiding van de conferentie van de Stichting Albeda leerstoel in samenwerking met ABP en Loyalis ‘Active Aging – tussen droom en daad’, gehouden op 23 november 2006 bij het Centrum Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP), Den Haag.

*Redactie: L.C.J. Sprengers
W.L.M.M. Beljaars
L.A. Spaans*



Centrum Arbeidsverhoudingen (CAOP)

Sinds de privatisering (1995) beschikken de sociale partners binnen de publieke sector over een onafhankelijk ondersteuningsinstituut dat zich op procesbegeleiding van de arbeidsverhoudingen binnen de publieke sector heeft toegelegd: het CAOP. Jaarlijks vinden hier honderden CAO-besprekingen, zittingen van bezwaar-, beroeps- en bedrijfscommissies, sectorraden en opleidings- en onderzoeksbijeenkomsten plaats.

Opdrachtgevers profiteren van kennis en kunde op gebieden als verslaglegging, geschilbeslechting, beheersing van overlegprocessen, medezeggenschap en functiewaarderingsonderzoek. Door middel van verschillende ICT-toepassingen zorgt het CAOP ervoor dat haar expertise op het terrein van arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaardenvorming voor haar opdrachtgevers en andere spelers op dit terrein toegankelijk is.



Links:

www.albedaleerstoel.nl

www.caop.nl



Samenstelling: Loes Spaans

Vormgeving en lay-out: Paul Pleijs

Druk: Kerckebosch bv, Zeist

ISBN 978-90-6720-429-3

© 2007, Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel, Den Haag

Behoudens uitzonderingen door de Wet gesteld mag zonder schriftelijke toestemming van de rechthebbende(n) op het auteursrecht niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking. De uitgever is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoedingen van kopiëren, als bedoeld in artikel 17 lid 2, Auteurswet 1912 en in het K.B. van 20 juni 1974 (Stb. 351) ex artikel 16b Auteurswet 1912, te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden.

Copyright reserved. Subject to the exceptions provided for by law, no part of this publication may be reproduced and/or published in print, by photocopying, on microfilm or in any other way without the written consent of the copyright holder(s); the same applies to whole or partial adaptations.

The publisher retains the sole right to collect from third parties fees payable in respect of copying and/or take legal other action for this purpose.



Voor u ligt de congresbundel van het congres 'Active Aging: tussen droom en daad' dat op 23 november 2006 plaatsvond. Het congres is georganiseerd door de Stichting Albeda leerstoel in samenwerking met ABP en Loyalis. Onder grote belangstelling is op deze dag gesproken over allerlei aspecten die te maken hebben met het *Active Aging*-beleid. Het beleid dat er op is gericht dat mensen langer, gezond en met plezier kunnen blijven werken.

Steeds meer dringt door dat de noodzaak voor werkgevers in de overheids- en onderwijssectoren groter wordt om aandacht te besteden aan *Active Aging*. Demografische ontwikkelingen (de vergrijzing en de ontgroening) en daarmee samenhangend de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, maken dat overheidsorganisaties hier meer aandacht aan zullen moeten gaan besteden. Ontwikkelingen op wetgevingsgebied, zoals de fiscale maatregelen die VUT-regelingen zwaarder belasten als ook de Wet Gelijke Behandeling op grond van Leeftijd bij de arbeid (WGBL), maken dat seniorenregelingen, zoals deze tot nu toe voorkomen, niet meer in alle gevallen of in de huidige vorm mogelijk zijn.

Voor de ROP zijn deze ontwikkelingen reden geweest om in september 2005 een advies uit te brengen onder de titel: 'Vluchten kan niet meer. Leefstijdsbewust personeelsbeleid bij de overheid een noodzaak'. Tijdens het congres is nagegaan hoe dit advies is vertaald in beleid. Het verschil tussen droom en daad?

In de ochtend is een viertal inleidingen gehouden, die u in deze bundel terug kunt vinden. In de middag is in een viertal sessies door experts over de belangrijkste thema's uit de ochtendinleidingen gediscussieerd. Een verslag van deze sessies treft u ook aan.

Tijdens het congres werd duidelijk dat in overgrote mate het belang van *Active Aging* wordt onderschreven. De spanning tussen de korte termijn beleidsdoelstellingen, die bij sommige overheidssectoren gericht zijn op inkrimping en vertrek van ambtenaren, en de lange termijn doelstellingen van *Active Aging*, gericht op het stimuleren van langer doorwerken van ambtenaren, kwam herhaaldelijk naar voren. Maar deze spanning maakt het belang van het *Active Aging* beleid er niet minder om. Het roept wel de vraag op, op welk niveau instrumenten moeten worden ontwikkeld voor het *Active Aging*-beleid. Moet dit intersectoraal, per sector of juist op een lager niveau, per dienstonderdeel, ingevuld worden? Kunnen afspraken het beste in een CAO vastgelegd worden, per convenant of via individuele afspraken? Hoe kunnen *Active Aging*-afspraken leeftijds grenzen bevatten zonder in strijd te komen met de WGBL? Allemaal vragen waarover tijdens het congres uitgebreid is gediscussieerd. Het is niet de pretentie dat tijdens dit congres alle antwoorden worden gegeven. Het is wel de bedoeling dat aandacht ontstaat voor de noodzaak en de mogelijkheden van *Active Aging*-beleid.

Met het oog op dit laatste is tijdens het congres ook aandacht besteed aan de aanpak van deze problematiek in Finland en is een aantal 'best practices' uit de onderwijssector gepresenteerd.

Aan het slot van deze congresbundel treft u als 'nawoord' een aantal handreikingen bij *Active Aging* om van droom naar daad te komen van de hand van de heer W.L.M.M. Beljaars van Loyalis.

Den Haag, januari 2007
Prof. mr. L.C.J. Sprengers



Ten geleide pagina 3
Voorwoord prof. mr. L.C.J. Sprengers, bijzonder hoogleraar
Albeda leerstoel

‘Active Aging – tussen droom en daad’

1 *Active Aging* loont! pagina 6
Een toelichting op de mogelijke gevolgen van langer doorwerken op
het pensioenstelsel, gepresenteerd door de heer drs. D.M. Sluimers,
waarnemend voorzitter directieraad ABP.

2 *Active Aging*: van beleid naar praktijk pagina 10
De resultaten van onderzoek naar belemmerende en bevorderende
factoren in CAO-regelingen, om met plezier langer door te kunnen
werken. Gepresenteerd door prof. mr. L.C.J. Sprengers, bijzonder
hoogleraar Albeda leerstoel.

3 Toetsing seniorenregelingen en sociale plannen aan de Wet gelijke
behandeling op grond van leeftijd (WBGL). pagina 18
Inleiding verzorgd door mr. A.G. Castermans, voorzitter van
de Commissie Gelijke Behandeling.

4 Nederlands – Europees perspectief pagina 28
Een schets van de Finse aanpak, focus op gezondheidsaspecten,
financieel stimulerende maatregelen en het cultuuraspect.
Inleiding verzorgd door prof. Matti Ylikoski, Finnish Institute of
Occupational Health.



Discussiesessies:

1. Europees perspectief: het Finse en Nederlandse model
in de praktijk pagina 36
2. Commissie Gelijke Behandeling – advies en toetsingskader .. pagina 42
3. *Active Aging* – tussen droom en daad' pagina 52
4. Workshop 'Vinden en binden', leeftijdsbewust /
levensfasebewust personeelsbeleid in het primair onderwijs... pagina 64

Nawoord

drs. W.L.M.M. Beljaars, Manager Kennis & Consult Loyalis... pagina 72

Bijlagen:

- Sheets plenaire ochtendpresentaties..... pagina 78
- Sheets discussiesessies..... pagina 92

Aanbevolen literatuur pagina 104

Auteurs / sessieleiders..... pagina 106



november 2006

‘Active Aging loont!’

Een toelichting op de mogelijke gevolgen van langer doorwerken op het pensioenstelsel, gepresenteerd door de heer drs. D.M. Sluimers, waarnemend voorzitter directieraad ABP.

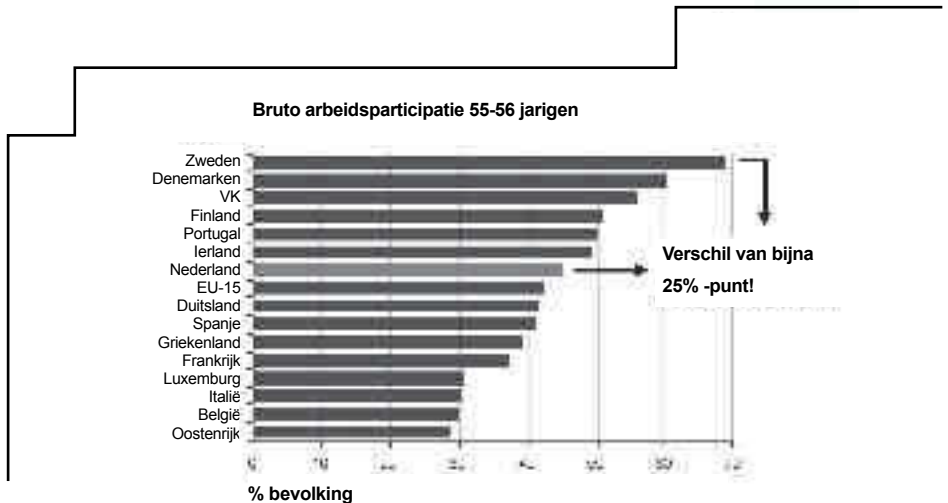


In deze voordracht zullen twee aspecten van *Active Aging* in het bijzonder aan de orde worden gesteld: Het belang van langer doorwerken en de instrumenten om langer doorwerken te bevorderen. Het belang van langer doorwerken ligt onder andere in vergroting van de zelfvoldoening bij werknemers, het terugdringen van toekomstige tekorten op de arbeidsmarkt en positieve economische effecten. Dat werk een belangrijke factor vormt voor de geluksbeleving van werknemers blijkt bijvoorbeeld uit een enquête van Motivaction. Voor 54 procent van de Nederlandse werknemers speelt werk een belangrijke rol in het gevoel van geluk, 48 procent van de werknemers krijgt energie van het werk en één op de zes werknemers vindt de partner via het werk. Amerikaans onderzoek laat verder zien dat mensen die langer werken ook later overlijden. Langer doorwerken gaat dus niet volledig ten koste van het pensioen.

Uit cijfers van het CPB komt een beeld naar voren dat op korte termijn een sterke teruggang in de groei van het arbeidsaanbod te verwachten valt. Dit is een potentiële rem op de groei van onze economie. Zeker als deze cijfers naast de uitstroomcijfers van het ROA over de periode 2005-2010 gelegd worden, blijkt dat in tal van sectoren tekorten zullen ontstaan. Daar tegenover staat het aanwezige arbeidspotentieel bij ouderen, afgemeten aan de arbeidsparticipatie van 55 tot 65-jarigen. Dit is een welvaartsgroei-potentieel dat op dit moment in Nederland blijft liggen. Uit voorspellingen van het CPB blijkt dat ook in de periode tot 2030 dit potentieel nog onvoldoende wordt aangeboord.

Groot arbeidspotentieel bij ouderen

ABP



Bron: Europese Commissie



Het CPB heeft ook gekeken naar de vraag wat de economische effecten zouden zijn als de eerder genoemde arbeidsparticipatie van ouderen met 4 procent zou toenemen. Zowel bij het BBP als de werkgelegenheid is dan een stijging te verwachten van respectievelijk 0,7 procent en 0,9 procent. Zeker met het oog op de financiering van de toekomstige vergrijzing een belangrijke ontwikkeling.

Naast de vraag of langer doorwerken een goede ontwikkeling zou zijn, en het bovenstaande geeft aan dat dit het geval is, bestaat natuurlijk de vraag of mensen ook daadwerkelijk langer door willen werken. Op dit moment is lang niet iedereen overtuigd van het nut, zowel individueel als economisch, van langer doorwerken. Er moet nog veel gebeuren om mensen van de bovengenoemde voordelen te overtuigen. Dit is het belangrijkste thema voor de bijeenkomst van vandaag.

Active Aging, Engels voor langer doorwerken met plezier, wordt beïnvloed door drie factoren: De kenmerken van de persoon en de baan waarin deze werkzaam is, de aantrekkelijkheid voor de werkgever om mensen langer in dienst te houden en de aantrekkelijkheid voor de werknemer om langer in dienst te blijven. Uit onderzoek van het CBS blijkt dat in zwaardere beroepen als de horeca en de bouwnijverheid slechts tussen de 23 procent en 29 procent van de werknemers zichzelf in staat acht om door te werken tot hun 65e. In de financiële en zakelijke dienstverlening lopen deze percentages sterk op tot rond de 55 procent. Hieruit valt op te maken dat het belangrijk is om bij het ouder worden de fysieke onderdelen van het werk terug te dringen en in te ruilen voor hoofdwerk.

Uit onderzoek naar de vraag op welke manieren mensen gestimuleerd kunnen worden om langer door te werken komt naar voren dat vooral veel belang wordt gehecht aan meer flexibiliteit in de werktijden en mogelijkheden voor deeltijdwerk. Uit cijfers van het CBS blijkt dat de mogelijkheden voor deeltijdwerk door oudere werknemers op dit moment maar heel beperkt worden benut. Op dit gebied is veel ruimte voor het behouden van oudere werknemers voor het arbeidsproces. In de nieuwe situatie die is ontstaan na het VPL-akkoord is sprake van een flexibele pensionering ergens tussen het 60e en 70e levensjaar. Zowel in voltijd- als in deeltijdpensioen. Het ABP-keuzepensioen maakt de flexibiliteit in de praktijk ook mogelijk. In de uitwerking van deze regeling komt ook goed naar voren dat er een zeer duidelijke financiële meerwaarde voor de medewerker verbonden is aan het langer doorwerken, ook na 65 jaar.



ABP Keuzepensioen werkt



ABP Pensioenoverzicht

Hieronder ziet u hoeveel u ontvangt bij volledig stoppen met werken tussen uw 60ste en 70ste. Gaat u vóór uw 65ste met pensioen? Dan gaan wij er in deze variant van uit dat de hoogte van uw totale pensioen voor en na uw 65ste gelijk blijft. Omdat u geen AOW ontvangt tot uw 65ste, hebben wij uw pensioen tot uw 65ste aangevuld met een deel van uw ABP KeuzePensioen. Dit bedrag is gelijk aan de maximale AOW voor gehuwden.

De keuze die u straks maakt over het moment dat u stopt met werken heeft niet alleen invloed op uw ABP KeuzePensioen, maar ook op uw nabestaandenpensioen.

U ontvangt als u stopt op uw	60ste	61ste	62ste	63ste	64ste	Bijna 10% stijging!
ABP KeuzePensioen tot uw 65ste	€ 19.218	€ 30.968	€ 22.913	€ 25.078	€ 27.502	
ABP KeuzePensioen vanaf uw 65ste	€ 11.121	€ 12.871	€ 14.816	€ 13.661	€ 13.105	

U ontvangt als u stopt op uw	65ste	66ste	67ste	68ste	69ste	68ste
ABP KeuzePensioen vanaf uw 65ste (of later bij langer doorwerken)	€ 22.123	€ 24.237	€ 26.712	€ 29.451	€ 32.516	€ 35.948

Vanaf uw 65ste ontvangt u daarnaast AOW. Dat is voor u maximaal € 8.097.

Wilt u weten hoeveel u straks netto per maand ontvangt? Kijk dan op MijnABP.

Het is hierbij van belang dat het ABP goede ondersteuning levert bij het maken van keuzes op dit gebied. In het Bestuur van het ABP is besloten om vanaf januari 2007 meer en uitgebreider informatie te verstrekken over het ABP-keuzepensioen. Het langer doorwerken moet natuurlijk niet alleen aantrekkelijk zijn voor de werknemer, maar ook voor de werkgever. Vaak beseft een werkgever niet dat met kleine aanpassingen in het HR-beleid, het potentieel van de bestaande arbeidskrachten vergroot kan worden. Door een scan van het personeel te maken kan er een pro-actief HR-beleid worden ontwikkeld.

Daarnaast is het ook belangrijk dat ook het loon een gespreksonderwerp tussen de werkgever en zijn oudere werknemers kan worden. Tot nog toe is het in Nederland gebruikelijk dat het loon stijgt naarmate men ouder wordt. Wanneer echter het takenpakket van een oudere werknemer wordt aangepast en er bovendien een aantal seniorendagen worden geïntroduceerd, dan is het voor een werkgever niet altijd aantrekkelijk om het loon gelijk te houden. Ik hoop daarom dat we in Nederland een klimaat kunnen creëren waarbij werknemers en werkgevers open met elkaar het gesprek aan gaan over een pakket waarmee langer doorwerken wordt bevorderd.

Afrondend kan geconcludeerd worden dat langer doorwerken belangrijk is voor de oudere werknemers zelf, de toekomstige krappe arbeidsmarkt en de Nederlandse economie (en daarmee ook de pensioenfondsen). De bereidheid om langer door te werken is afhankelijk van de kenmerken van baan/persoon, de aantrekkelijkheid voor werknemers (ABP Keuzepensioen, goede communicatie) en de aantrekkelijkheid voor werkgevers (inzicht in behoeften, representatief loon).



november 2006

‘Active Aging: van beleid naar praktijk’

De resultaten van onderzoek naar belemmerende en bevorderende factoren in CAO-regelingen, om met plezier langer door te kunnen werken. Gepresenteerd door prof. mr. L.C.J. Sprengers, bijzonder hoogleraar Albeda leerstoel.



*De inleiding bevat een presentatie van de resultaten van een onderzoek aan het Active Aging beleid in een tweetal CAO-regeling bij de overheid. De tekst van dit onderzoeksrapport is te vinden op de website van de Albeda-leerstoel:
http://www.albedaleerstoel.nl/html/publ_sprengers.html*

Het doel van *Active Aging*-beleid is het stimuleren van langer doorwerken, het behouden van plezier in het werk en het creëren van een gezonde werksituatie. In een recent onderzoek heb ik bekeken hoe CAO-afspraken kunnen bijdragen aan deze doelstelling.

Uitgangspunt van het onderzoek was dat een aantal recente ontwikkelingen de noodzaak van een *Active Aging*-beleid groot maken. Het gaat hierbij onder andere om demografische ontwikkelingen, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, fiscale maatregelen en afschaffing VUT-regeling en de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid.

De genoemde ontwikkelingen hebben geleid tot het ROP-advies van september 2005 'Vluchten kan niet meer: leeftijdsbewust personeelsbeleid bij overheid een noodzaak'. In dit advies komt de noodzaak van beleid op het gebied van *Active Aging* duidelijk naar voren. In het hierboven genoemde onderzoek wordt bekeken welke effecten dit door sociale partners gedragen advies een jaar later op de CAO-onderhandelingen in de sectoren heeft gehad.

Bij het opstellen van het onderzoeksrapport is onder andere gebruik gemaakt van andere recente onderzoeken op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid, waaronder het onderzoek van het ROA: 'Active Aging bij overheid en onderwijs, vernieuwend omgaan met vergrijzing' van juni 2006. Twee belangrijke conclusies uit dit onderzoek zijn dat 64 procent van de werknemers onder de 45 jaar de verwachting heeft dat ze moeten doorwerken tot hun 65e en dat slechts een derde van de onderzochten van mening is dat oudere werknemers vanwege hun ervaring voldoende gewaardeerd worden in hun functie.

Tevens is gebruik gemaakt van een inventarisatie van de VSO-kenniskring over CAO-maatregelen op het gebied van levensfase bewust personeelsbeleid en de nodige lopende projecten op decentraal niveau.

Gezien deze reeds beschikbare informatie, is besloten om het onderzoek toe te spitsen op twee specifieke sectoren: de sector Rijk (het ARAR) en de sector Primair Onderwijs (de CAO PO). Het interessante aan de vergelijking tussen deze sectoren is dat bij het primair onderwijs de CAO vooral geënt is op een grote homogene groep onderwijzers, terwijl in de sector Rijk een veel meer diverse groep ambtenaren actief is van uitvoerend tot beleidsniveau. De onderzoeksvraag is in hoeverre de conclusies van het genoemde ROP-advies terug te vinden zijn in gemaakte CAO-afspraken.



Uit het onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken:

In algemene zin kan worden vastgesteld dat de urgentie en het belang van *Active Aging* niet prominent naar voren komt. Bepalingen met betrekking tot leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn vaak verspreid over de gehele CAO. De kern van dit beleid zit in loopbaangesprekken. Uit deze versnipperde plaatsing van maatregelen komt niet naar voren dat het een speerpunt in het personeelsbeleid is.

Bovenstaande leidt tot de vaststelling dat een en ander veel duidelijker kan. De CAO moet de aandrijfas zijn die mede de snelheid bepaalt van veranderingen op lokaal niveau. Het is gezien het belang van dit onderwerp verstandig om *Active Aging* een prominente plaats in de CAO te geven, door het bundelen van voorschriften die hiermee te maken hebben in een apart hoofdstuk en door na te gaan wat nodig is voor het behalen van de doelstelling van het *Active Aging*-beleid. Ook met het oog op de WGBL en de oproep van de CGB aan CAO-partijen om hun afspraken te spiegelen aan de normen van deze Wet is het van belang om dit beleid helder te presenteren.

Indien de gespreide plaatsing in de CAO van onderdelen uit het leeftijdsbewust personeelsbeleid een historische achtergrond heeft die niet eenvoudig is aan te passen, kan ook gedacht worden aan het toevoegen van een bijlage over dit onderwerp aan de CAO.

Een andere optie, is om niet zozeer de CAO-teksten aan te passen. CAO's zijn naar hun aard met name bedoeld om de rechten en verplichtingen van werkgevers en werknemers weer te geven. Voor het vastleggen van de beleidsmatige doelstellingen en veranderingen op het terrein van het leeftijdsbewust personeelsbeleid, kan ook gedacht worden aan het afspreken van *Active Aging*-convenanten. Dit kan extra aandacht en middelen genereren voor het onderwerp, analoog aan het voorbeeld van de ARBO-convenanten.

Het tweede onderdeel van het onderzoek bestond uit de toetsing van het V-model, dat centraal staat in het ROP-advies 'Vluchten kan niet meer', aan de uitkomsten van het onderzoek. Het V-model bestaat uit de volgende vijf stappen:

Verkennen

Op dit terrein gebeurt al het nodige en zijn veel gegevens beschikbaar binnen de verschillende sectoren. In CAO's wordt niet specifiek tot dit soort onderzoek opgeroepen. Dit zou wel een meerwaarde kunnen hebben.

Vitaliseren

Hierbij gaat het om het versterken van de employability van oudere werknemers. De inzetbaarheid van oude werknemers is vaak nog onder de maat, blijkt uit het genoemde ROA-rapport. Om dit te verbeteren kan het ontwikkelrecht van werknemers in de CAO worden vastgelegd, bijvoorbeeld het recht op scholing voor persoonlijke ontwikkeling, de CAO PO bevat hier een voorbeeld van.

Ten tweede is het van belang dat mensen niet te lang op dezelfde functie blijven zitten. In het ROP-advies wordt aangeraden om eens in de vijf jaar een wijziging in functie of taakinhoud of scholing te laten plaatsvinden. In het ARAR valt te zien dat voor hoger personeel functieroulatie dwingend is geregeld, voor het overig personeel is dit opgenomen als aandachtspunt in loopbaangesprek, indien vijf aaneengesloten jaren dezelfde functie is vervuld.

In de CAO PO wordt minder concreet aangegeven aan welke contouren op dit punt moet worden voldaan. Dit zou concreter kunnen.

Het is verstandig om bovengenoemde doelstellingen in de CAO niet een te verplichtend karakter te geven, omdat dan het risico bestaat dat het middel tot doel verheven wordt. Aan de andere kant moet natuurlijk voorkomen worden dat de middelen te vrijblijvend zijn. Dit kan door het opstellen van controleerbare en afdwingbare afspraken.

Verlichten

Bedoeld wordt het nemen van maatregelen om het werk te verlichten.

Uit het ROA-rapport blijkt dat 65 procent van de werkenden aangeeft dat deeltijdpensioen en flexibele werktijden van belang zijn om langer te blijven werken. Dit kan een instrument zijn voor het element ‘*verlichting*’. Het is wel van belang dat instrumenten vooral gericht zijn op verlichten, op langer doorwerken en niet alleen op vroegtijdig vertrek.

Een tweede optie voor verlichting is zogenaamd demotie/stap-op-zij-beleid. Het is wel zaak om de negatieve klank van demotie te bestrijden. Dit kan door het een standaard element van de carrièreontwikkeling te maken. ARAR en CAO PO kennen regelingen om inkomenseffecten van demotie te matigen.

Vertrekken

In het ROP-advies wordt aangegeven dat het personeelsbeleid tot nu toe vooral gericht was op vertrek, waar dit juist een sluitstuk van het beleid moet zijn.

Dit levert wel een spanning op tussen korte termijn doelen die aan ambtelijke organisaties worden opgelegd en lange termijn noodzakelijk beleid van *Active Aging*. Indien het beleid is om het aantal ambtenaren terug te dringen, dan moet dit wel op een verantwoorde en geleidelijke manier gebeuren. Op het moment dat aan de ene kant leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt opgezet en aan de andere kant afvloeiingsregelingen worden afgesproken, treden ongewenste spanningen op.

Om deze reden is de poortwachterfunctie, zoals die ook in de WW is opgenomen, gericht op het begeleiden van werk naar werk. Hierbij moet ook worden gekeken naar de mogelijkheden om beschikbare vacatures inzichtelijker te maken.

Voorlichten

De vraag is hoe de doelstellingen van *Active Aging*-beleid kunnen worden samengebracht met de wensen en verwachtingen van individuele werknemers.

Een koersverlegging gericht op lange termijn doelstelling vergt een duidelijk doel



voor en goede communicatie met iedereen die bij ontwikkeling en uitvoering van dit beleid betrokken is.

Het doel zou uiteindelijk moeten zijn te voorkomen dat overheidswerkgevers achter het net vissen op de steeds drukker beviste vijver van de arbeidsmarkt en dat het personeel met plezier en op een gezonde wijze langer doorwerkt.

Het onderzoek eindigt met de navolgende aanbevelingen:

Aanbeveling 1: Leef tijdsbewust personeelsbeleid opnemen in apart hoofdstuk in CAO of in bijlage

Uit het onderzoek naar de vormgeving van leeftijdsbewust personeelsbeleid in het ARAR en de CAO PO is gebleken dat verschillende elementen die met dit onderwerp te maken hebben verspreid staan opgenomen in deze rechtspositieregelingen. Gezien de historie en de opbouw van dergelijke rechtspositieregelingen is dat begrijpelijk.

Om het belang van het leeftijdsbewust personeelsbeleid te onderstrepen zou het aan te raden zijn als CAO-partijen in de verschillende rechtspositieregelingen in een apart hoofdstuk alle bepalingen die hierop betrekking hebben bijeen brengen. Dit maakt zowel voor de overheidswerkgever als voor de werknemer goed inzichtelijk wat er bedoeld wordt met het leeftijdsbewust personeelsbeleid, welke regelingen daaronder vallen en hoe dit kan worden vormgegeven. Materieel hoeft dit niet eens te betekenen dat regelingen drastisch wijzigen, maar de presentatie in de CAO zal eens te meer benadrukken dat dit een onderwerp is met een zelfstandige betekenis en een groot belang.

Indien de nadelen van een dergelijke aanpak te groot geacht worden, of indien de goede leesbaarheid van de CAO op andere punten daarmee in gevaar zou komen, zou overwogen moeten worden om aan de CAO een aparte bijlage toe te voegen waarin het leeftijdsbewust personeelsbeleid integraal beschreven wordt. In die bijlage kan dan verwezen worden naar de verschillende CAO-bepalingen.

Aanbeveling 2: Het WGBL-proof maken van het leeftijdsbewust personeelsbeleid

Sinds 1 mei 2004 is de Wet Gelijke Behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid van kracht geworden. Vanaf 2 december 2006 vervalt de uitzondering voor de toetsing aan de bepalingen van deze wet voor het FLO/pensioenontslag. Leeftijdsgrenzen zijn in beginsel niet geoorloofd, tenzij er sprake is van een objectieve rechtvaardigingsgrond voor een dergelijk onderscheid. Bij het leeftijdsbewust personeelsbeleid zal er vaker sprake zijn van het hanteren van verschillende instrumenten voor verschillende leeftijdsgroepen. Uit het advies van de Commissie Gelijke Behandeling over seniorenregelingen wordt duidelijk dat sociale partners de nodige aandacht dienen te besteden aan de onderbouwing op het moment dat een leeftijdsgrens geïntroduceerd wordt. De noodzaak van een dergelijke leeftijdsgrens zal moeten worden uiteengezet, het doel dat



daarmee wordt nagestreefd toegelicht en onderbouwd zal moeten worden waarom dit doel niet met andere middelen, waarbij geen leeftijdsonderscheid wordt gemaakt, is te realiseren. Ook om deze reden is het van belang het leeftijdsbewust personeelsbeleid in zijn samenhang te presenteren. Dit sluit aan bij de eerste aanbeveling. Daarbij dient niet alleen aandacht besteed te worden aan de concrete inhoud van de regelingen op het terrein van leeftijdsbewust personeelsbeleid, maar ook aan de motivering waarom voor bepaalde leeftijdsgrenzen is gekozen. Dit kan voorkomen dat er geschillen ontstaan over de leeftijdsgrenzen die in een CAO gehanteerd worden. Indien er toch geschillen voorgelegd worden aan de Commissie Gelijke Behandeling of de rechter, dan geeft de CAO daar in ieder geval inzicht in de achterliggende bedoelingen die CAO-partijen hebben met de getroffen leeftijdsgrenzen. Deze weergave van de bedoeling is ook van belang, omdat vaak geschillen aanhangig gemaakt worden in een individuele arbeidsrelatie tussen een werknemer en werkgever. Het is dan van belang dat zij niet zelf de doelstelling van CAO-partijen hoeven te gaan bedenken, maar dat CAO-partijen deze in de CAO of de toelichting daarbij inzichtelijk maken.

Aanbeveling 3: Active Aging-convenanten

Sociale partners in de publieke sector kunnen ook het *Active Aging*-beleid (extra) onder de aandacht brengen door convenanten af te sluiten over het *Active Aging*-beleid. Het biedt een mogelijkheid om het belang van en de doelstellingen die aan het ROP-advies ten grondslag liggen per sector te concretiseren. Op deze wijze kunnen middelen worden vrijgemaakt, die de decentrale activiteiten kunnen ondersteunen en stimuleren. Ervaringen die worden opgedaan kunnen binnen de sector worden uitgewisseld en mogelijk ook als input dienen voor aanpassingen in de CAO-afspraken. Het afsluiten van een convenant genereert extra aandacht voor het belang van het *Active Aging*-beleid.

Aanbeveling 4: Maximum omvang aan deeltijdpensioen en verlofregelingen

Uit onderzoek is gebleken dat de wens om voorafgaand aan pensionering in deeltijd te werken bij de meerderheid van het personeel aanwezig is. Dit betekent dat het treffen van regelingen die dit mogelijk kunnen maken in het belang zijn van de doelstelling van het leeftijdsbewust personeelsbeleid, namelijk om het mogelijk te maken dat werknemers langer blijven doorwerken. Dit zal ook bijdragen aan het verminderen van uitval via arbeidsongeschiktheid. Deze regelingen dienen wel geplaatst te worden in het kader van de doelstelling van het 'verlichten' van de arbeid en niet in het kader van 'vertrek'. Daarom is het van belang om in de CAO-regelingen een minimum aan te geven, in de vorm van een percentage van de wekelijkse arbeidsduur, dat gewerkt zal moeten blijven worden indien men gebruik maakt van deeltijdpensioen, verlofregelingen en andere voorzieningen gericht op het verlichten van de arbeid. Indien een dergelijke bepaling niet opgenomen wordt of niet als uitgangspunt wordt

gehanteerd, bestaat de mogelijkheid dat de verlofvoorzieningen gecumuleerd worden om zo de tijd tot aan de 65-jarige leeftijd te overbruggen zonder in het arbeidsproces nog actief te zijn.

Vanuit de fiscale wetgeving is minimaal 50 procent blijven werken een vereiste om te voorkomen dat de regeling fiscaal als een vervroegde uittreedregeling wordt aangemerkt, zodat de werkgever geen eindheffing verschuldigd zal zijn.

Aanbeveling 5: Levensloopregeling

Geconstateerd is dat het instrument van de levensloopregeling nog niet echt van de grond is gekomen. In de bestudeerde CAO's viel een verschil op in de formele procedurevoorschriften die gehanteerd worden voorafgaand aan de aanvraag van het opnemen van levensloopverlof. De procedurevoorschriften moeten zo vorm worden gegeven dat ze voldoen aan het belang van de werkgever om tijdig de afwezigheid van de werknemer tijdens het levensloopverlof te kunnen opvangen. Twee maanden, zoals gehanteerd wordt in de CAO PO, lijkt dan meer voor de hand te liggen dan zes maanden zoals gehanteerd wordt voor de rijksambtenaren. CAO-partijen zullen in het CAO-overleg aandacht besteden aan de vraag of zij loonruimte willen inzetten om de levensloopregeling aantrekkelijker te maken, gericht ook op de doelstellingen van het leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Aanbeveling 6: Belang functieroulatie of taakwijziging

Een belangrijk instrument om te realiseren dat werknemers langer in het arbeidsproces werkzaam kunnen blijven, is te voorkomen dat werknemers vastroesten in hun functie en op het moment dat zij op een latere leeftijd in die functie niet meer goed (kunnen) functioneren, ook niet meer inzetbaar zijn voor andere werkzaamheden. In het ROP-advies is aanbevolen om in ieder geval eenmaal per vijf jaar van functie te wijzigen dan wel een substantiële taakwijziging aan te brengen binnen de functie dan wel scholingsactiviteiten te verrichten, gericht op het beter weerbaar maken van de werknemer voor de interne of externe arbeidsmarkt. Het verplicht stellen van functieroulatie zou dit proces versterken, maar de vraag is of de nadelen die daaraan vast zitten niet groter zijn dan de voordelen.

Van belang is dat het inzicht post vat bij zowel de werkgever als de werknemer dat functieroulatie e.d. een belangrijk instrument kan zijn in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid en de employability van de werknemer. Het bewustzijn van de werknemer om hier aan mee te willen werken is niet via het verplichtstellen af te dwingen.

Van de andere kant dient ook vrijblijvendheid voorkomen te worden. Hiervoor kan gezorgd worden door in CAO-regelingen op te nemen dat werkgever en werknemer in de loopbaangesprekken afspraken dienen te maken over functieroulatie, taakwijzigingen en scholing gericht op het vergroten van de employability van de werknemer op de interne en externe arbeidsmarkt. De inhoud van deze afspraken kan er voor zorgen dat er geen sprake is van



vrijblijvendheid. In het kader van de jaarlijkse gesprekken tussen werkgever en werknemer kan aan het naleven van deze afspraken over en weer aandacht besteed worden. Het vergt van de werkgever dat hij zich inspent om de arbeidsorganisatie zo in te richten dat er ook voldoende passende functies beschikbaar zijn om te rouleren en van de werknemer inspanningen om zich te bekwamen om andere functies of taken te kunnen verrichten.

Aanbeveling 7: Aandacht blijven besteden aan het bewustzijn dat leeftijdsbewust personeelsbeleid een noodzaak is

Op dit moment is het aandacht vragen bij overheidswerkgevers voor leeftijdsbewust personeelsbeleid vergelijkbaar met het roepen in de woestijn. Veel overheidswerkgevers worden op de korte termijn geconfronteerd met de noodzaak om de formatie in te krimpen. Niet valt uit te sluiten dat in de komende jaren vanwege de politieke keuzes die gemaakt gaan worden, dit nog meer het geval kan gaan zijn. Tegen die achtergrond kan het idee ontstaan dat alle energie op vertrek van ambtenaren gericht moet worden en dat het energie en middelen besteden aan leeftijdsbewust personeelsbeleid gericht op het langer laten doorwerken van ambtenaren niet noodzakelijk is. Voor de langere termijn is dit echter een noodzaak voor iedere overheidswerkgever. CAO-partijen dienen in CAO-afspraken alsook bij het uitdragen van de uitkomsten van het CAO-overleg hier stelselmatig aandacht voor te vragen.

Voor individuele ambtenaren, zeker de ouderen, is het eerder stoppen met werken een recht geworden, dat niet zo maar prijsgegeven wordt. Naast juridische aspecten zitten daar ook psychologische aspecten aan. Voor jongere werknemers ligt dit perspectief en verwachtingspatroon ten aanzien van eerder stoppen met werken anders. Veel aandacht zal dan ook besteed moeten worden aan de voorlichting.

Aanbeveling 8: Individueel maatwerk, sectorgewijs denkwerk

Het aandacht besteden aan *Active Aging* door overheidswerkgevers betekent dat rekening gehouden moet worden met zeer veel uiteenlopende wensen en belangen. Rechtspositieregelingen dienen faciliterend te zijn aan een goed personeelsbeleid gericht op het langer doorwerken van ambtenaren. De inhoud van de rechtspositieregeling kan daarbij sturend en inspirerend werken, maar voorkomen moet worden dat er op centraal niveau een keurslijf bedacht wordt dat onvoldoende aansluit bij de uiteenlopende omstandigheden, die zich bij de verschillende overheidswerkgevers voor kunnen doen. Op sectorniveau moet het denkwerk verricht worden, instrumenten ontwikkeld worden die goed gebruikt kunnen worden op het decentrale niveau. Wil leeftijdsbewust personeelsbeleid daadwerkelijk slagen, dan zullen echter in de individuele relatie tussen overheidswerkgever en overheidswerknemer afspraken gemaakt moeten worden gericht op het langer doorwerken. Afspraken tot stand gekomen met behulp van de nodige instrumenten uit een ruim gevulde gereedschapskist, die CAO-partijen kunnen aanreiken.



november 2006

‘Toetsing seniorenregelingen en sociale plannen aan de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd (WBGL)’

Inleiding verzorgd door mr. A.G. Castermans, voorzitter van de Commissie Gelijke Behandeling.



Een man werd door een bank afgewezen als ‘*acceptant hypotheek*’. De bank had hiervoor, meende zij, een goede reden. Zij streefde er naar een goede samenwerking tussen haar team en de intermediairs op de hypotheekmarkt te bevorderen. Die intermediairs zouden de bank zelfs hebben gevraagd medewerkers van bepaalde leeftijd als contactpersoon aan te wijzen. Daarom zocht zij naar iemand van tussen de 30 en 40. De sollicitant was 51 jaar en zijn leeftijd alleen vormde de reden van afwijzing.

In een postsorteercentrum vond een reorganisatie plaats. Werknemers die in aanmerking kwamen voor vervroegd uittreden of prepensioen en die daarvan geen gebruik maakten, werden overcompleet verklaard zonder onderzoek naar de herplaatsingsmogelijkheden. De werkgever wou de negatieve gevolgen van de reorganisatie, waaronder inkomensverlies voor de werknemers die moeten worden ontslagen, zoveel mogelijk beperken. De inkomensgevolgen voor wie vervroegd kon uittreden waren klein, omdat de regeling inkomenszekerheid bood zonder verdere verplichtingen zoals de sollicitatieplicht. Maar een postsorteerder van 62 jaar wou graag blijven werken. Toch werd hij ontslagen.

Uitsluiting en vooroordelen

Waarom deze voorbeelden? Beide zijn representatief voor waar de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid staat. Leeftijdsonderscheid verdient volgens de wetgever bestrijding:

1. als mensen worden buitengesloten en
2. als stereotiepe beelden of mythes over bepaalde leeftijdsgroepen (onbewust) worden bevestigd.

Het handelen van de bank berustte op het vooroordeel dat alleen medewerkers tussen de dertig en veertig op commercieel gewenste wijze zouden kunnen optrekken met jongere klanten. De wet is erop gericht juist dit soort vooroordelen te bestrijden. Er was dan ook sprake van verboden onderscheid (oordeel 2005-175).

En het postsorteercentrum ging te gemakkelijk voorbij aan het belang van oudere medewerkers door geen enkel inzicht te kunnen bieden in de effecten van een voor de hand liggend alternatief, een reorganisatieregeling waarin op basis van vrijwilligheid gebruik kan worden gemaakt van de mogelijkheid tot vervroegd uittreden of prepensioen zonder de dreiging van overcompleet verklaring. Bij de reorganisatie van het postsorteercentrum bleken slechts zes werknemers, waaronder de postsorteerder van 62, overcompleet te zijn verklaard vanwege hun aanspraak op vervroegd uittreden of prepensioen, terwijl er bij de reorganisatie 657 werknemers betrokken waren, waarvan er 68 dienden te vertrekken. Dit zou dan ook de rode draad moeten zijn bij het hanteren van de wet. Uitsluiting op grond van leeftijd en bevestiging van vooroordelen over leeftijd dienen te worden vermeden.



Leeftijd

Meer dan verwacht heeft 'leeftijd' het werk van de Commissie de afgelopen tijd beheerst. Niet alleen vanwege de niet aflatende stroom van verzoeken en vragen. In 2005 ontvingen we 208 verzoeken over leeftijdsonderscheid op een totaal aantal van 621 verzoeken (33,5 procent). In 2006 hebben we tot vandaag opnieuw weer 208 verzoeken ontvangen over leeftijdsonderscheid, nu op een totaal van 633 verzoeken (32,9 procent). Ter vergelijking: dit jaar staat de grond ras bij de instroom vooralsnog op de tweede plaats met 96 zaken, handicap op de derde plaats (83 verzoeken) en geslacht op de vierde plaats (78 verzoeken). Het zijn natuurlijk vooral de relatief nieuwe afwegingen waarvoor de Commissie zich gesteld ziet, die de nodige aandacht vragen. Het bijzondere aan de grond leeftijd is allereerst dat het geen bij voorbaat verdacht criterium is, zoals bijvoorbeeld de non-discriminatiegronden geslacht, ras en seksuele gerichtheid. Dit lijkt een open deur. Maar het 'half-open systeem' dat mede om die reden in de wet is vastgelegd, betekent dat bij alle vormen van direct en indirect onderscheid naar leeftijd moet worden beoordeeld of het onderscheid door de beugel kan. Ieder onderscheid is immers verboden tenzij daarvoor een rechtvaardiging is. Slechts in enkele gevallen is bij voorbaat al wettelijke vastgelegd dat leeftijdsonderscheid is gerechtvaardigd, zoals bij arbeidsmarktbeleid gericht op bepaalde leeftijdsgroepen, de AOW grens en toen uittreding van pensioenregelingen.

Daar komt nog bij dat in de samenleving leeftijd als een zeer handig en objectief vast te stellen onderscheidend criterium wordt gezien. Juist om te voorkomen dat in elk individueel geval moet worden vastgesteld of men bepaalde werkzaamheden al of nog kan uitvoeren, wemelt het van leeftijdsgrenzen in regelingen. Deze worden vaak breed geaccepteerd.

Een bijkomende bijzonderheid is dat er, meer dan bij andere gronden, in een concrete situatie sprake is van een directe relatie met leeftijdsgrenzen in andere wetgeving. Te denken valt bijvoorbeeld aan het Besluit minimumjeugdloonregelingen, het Ontslagbesluit, de Wet aanpassing fiscale behandeling VUT/prepensioen en introductie levensloopregeling (Wet VPL) en verschillende fiscale wetgeving. Al deze voorbeelden zijn van invloed op situaties in de sfeer van arbeid, of het nu het aangaan en beëindigen van een arbeidsverhouding betreft of de arbeidsvoorwaarden. Niet zelden blijkt aan deze leeftijdsgrenzen geen heldere doelstelling ten grondslag te liggen. Tot een beoordeling van (leeftijdsgrenzen in) wetgeving is de Commissie echter niet bevoegd. Deze taak behoort toe aan het parlement. Maar de Commissie kan er eigenlijk moeilijk omheen vanwege het directe verband met de onderscheidmakende kwesties, die aan haar worden voorgelegd.

Deze specifieke aspecten van de grond leeftijd leiden er toe dat de Commissie zich geplaatst ziet voor lastige kwesties, die een zorgvuldige afweging vereisen, en dus tijd.



Seniorenregelingen

In de beginperiode werden ons vooral CAO-bepalingen voorgelegd met zogenoemde seniorendagen, die vooral ouderen extra faciliteiten gaven. Meestal werd als doel gesteld het verlengen van de inzetbaarheid van werknemers. Het gaat hier om bijvoorbeeld extra verlofdagen, vrije dagen met het oog op het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd (seniorendagen) en geen nacht- en avonddiensten. Vrijwel alle CAO's bevatten dergelijke naar leeftijd onderscheidmakende regelingen. Ik spreek 'bevatten' nog in de tegenwoordige tijd uit – in de wetenschap dat voor een aantal CAO's de verleden tijd op zijn plaats is. Dergelijke regelingen, hoe goed ook bedoeld, kunnen stereotiepe (negatieve) beelden over ouderen gemakkelijk bevestigen: ouderen kunnen niet meer zo best mee. En zo werden ons de eerste zaken ook gepresenteerd. Als doel van de regeling werd aangevoerd dat de inzetbaarheid van ouderen diende te worden verlengd, zonder enige sjoege van het effect van één of twee of vijf extra vakantiedagen op de inzet van de oudere werknemer. Hier was sprake van een beeld, een vooroordeel, een mythe zoals TNO het noemde en die moet worden doorbroken. De aangedragen objectieve rechtvaardiging was zo dun – CAO-partijen hadden hierover bij de totstandkoming van de regeling niet of nauwelijks stilgestaan – dat het leeftijds onderscheid als verboden onderscheid moest worden aangemerkt.

Zo rees al te gauw het beeld dat seniorenregelingen per definitie niet door de beugel kunnen en dat een individuele benadering steeds het betere alternatief is. De oordelen van de Commissie waren evenwel het resultaat van toetsing van een beperkt aantal regelingen, waarbij niet aan de orde was de vraag of er in zijn algemeenheid een goede reden is om een seniorenregeling op te stellen. Daarom heeft de Commissie, buiten een concrete zaak en buiten de deur, haar licht opgestoken en onderzocht in welk soort gevallen leeftijds onderscheid wenselijk is. De Universiteit Tilburg kwam tot de conclusie dat het bieden van extra faciliteiten aan werknemers in bepaalde beroepen/functies niet overbodig en zelfs noodzakelijk kan zijn. In welke gevallen? Dit vergt een diepgaander nadenken over functies in een onderneming/organisatie, over hoe deze worden uitgevoerd en welke maatregelen effectief zijn. Diepgaander dan werkgevers, werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties die zich bij de CGB aandienden, hadden gedaan. Vandaar dat de CGB ervoor heeft gekozen, na overleg met verschillende werkgevers- en werknemersorganisaties, het ministerie en het expertisecentrum LEEFtijd, een pauze in te lassen in de behandeling van zaken. Tot 2 december 2006. Die datum nadert. Wat gaan we doen?

Er ligt nog een tiental zaken op de plank. De betrokken partijen beschikken over ons advies van 30 maart 2006. Hen is gevraagd het advies ter hand te nemen en na te denken over de seniorenregeling in het bredere kader van een leeftijds(fase) bewustpersoneelsbeleid. Zij zullen in de komende weken worden gevraagd hoe het ermee staat, waarna de beoordeling ter hand zal worden genomen.



Hoe gaat die beoordeling? De CGB heeft in haar advies richtlijnen gegeven voor het geval partijen kiezen voor leeftijdonderscheid met een doel dat verband houdt met de belasting door functies, de belastbaarheid en inzetbaarheid van oudere medewerkers. Als blijkt dat zij uitdrukkelijk stil hebben gestaan bij de mate van belasting door functies, de belastbaarheid van werknemers en de wijzen waarop de inzetbaarheid van oudere werknemers kan worden vergroot, dan zal de CGB bij de toetsing van een onderscheidmakende bepaling niet inzoomen op die bepaling, maar die bepaling beoordelen in de context van dat brede kader. Als onderdeel van een breder leeftijd(fase)bewustpersoneelsbeleid is er minder snel aanleiding verboden onderscheid aan te nemen.

Met het oog hierop lijkt mij de aanbeveling in de analyse van professor Sprengers zeer behartenswaardig:

- maak leeftijdsbewustpersoneelsbeleid inzichtelijk door de desbetreffende bepalingen in een apart hoofdstuk bijeen te brengen of in een bijlage het beleid te beschrijven;
- als de bepalingen dan toch in samenhang worden gepresenteerd, dan zal er ook een bewuste onderbouwing van de onderscheidmakende bepalingen voor handen zijn;
- bij deeltijdpensioenen en verlofregelingen moet bij voorkeur niet het vertrek maar de verlichting worden benadrukt;
- presenteer een gereedschapskist met verschillende instrumenten die de individuele werkgever en werknemer, met het oog op langer doorwerken, naar believen kunnen hanteren.

Zie ik het goed, dan gaat het in cao-onderhandelingen en in individuele bedrijven ook deze kant op. Het expertisecentrum LEEFtijd heeft hierover bericht, in samenwerking met de Nederlandse Gezinsraad. Na een analyse beseffen partijen beter wat de oude seniorenregelingen kosten en rijst het besef dat die middelen op verschillende manieren, zinvoller, kunnen worden aangewend. Voordelen die men ouderen geeft, zoals de ontheffing van nachtdiensten, kunnen vaak met even goede redenen aan jongeren worden verstrekt. De budgetten worden vervolgens onder alle medewerkers verdeeld en naar keuze verstrekt als extra loon, extra vakantie en zo meer.

Als na dergelijke afwegingen toch nog sprake is van een leeftijdonderscheid, dan zal dat naar mijn verwachting juist vanwege de collectieve afweging objectief gerechtvaardigd worden geacht. Het effect van regelingen zal vooraf vaak moeilijk zijn aan te tonen, maar als het doel goed is, het middel geschikt is om het te bereiken en partijen, met al hun kennis van de sector en de bedrijven, menen dat een bepaalde mix van maatregelen goed zal gaan werken, dan zal er niet snel aanleiding zijn de regeling af te schieten omdat die niet noodzakelijk of disproportioneel moet worden geacht.



Sociale plannen

Hoe zit het met sociale plannen? Ik loop nu wat op de troepen vooruit. De CGB zal zich gaan buigen over sociale plannen zoals zij dat heeft gedaan over seniorenregelingen. Vandaag moet ik volstaan met het bespreken van de oordelenlijn. Ik doe dat aan de hand van de laatste uitspraak (2006-210).

In het kader van een reorganisatie was een sociaal plan opgesteld. Overtollige werknemers werden gedurende 12 maanden geholpen bij het vinden van een nieuwe baan, door een outplacement center. Gedurende deze periode bleven de werknemers in dienst en werd het loon doorbetaald. Na twaalf maanden volgde een ontslagprocedure. Ingevolge het Sociaal Plan was de leeftijd van de overtollige medewerker op het moment van beëindiging van het dienstverband bepalend voor de financiële regeling waarvoor deze medewerking in aanmerking komt, te weten:

- Werknemers jonger dan 50 jaar ontvangen een vergoeding volgens de kantonrechttersformule.
- Werknemers tussen 50 en 55 jaar en tussen 55 en 61,5 jaar kunnen kiezen tussen een suppletieregeling of een eenmalige uitkering. De eenmalige uitkering wordt berekend volgens de kantonrechttersformule, maar zal niet hoger zijn dan de waarde van de bedragen die de werknemer zou hebben ontvangen als hij gekozen had voor de suppletieregeling. De suppletieregeling houdt voor deze werknemers in dat de uitkeringen krachtens sociale zekerheid worden aangevuld tot wisselende percentages van het laatstgenoten salaris, over verschillende periodes tot leeftijd 61,5.
- Voor de werknemers van 50 jaar en ouder, die hebben gekozen voor de suppletieregeling, geldt dat zij op 61,5-jarige leeftijd met prepensioen gaan en dat zij tot hun pensioendatum pensioen blijven opbouwen, welke kosten voor rekening van verweerster één komen. Indien zij kiezen voor de eenmalige uitkering, wordt geen pensioen meer opgebouwd.

Tot zover de inhoud van de regeling. Een werknemer van boven de 50 vroeg of cao-partijen verboden onderscheid hebben gemaakt op grond van leeftijd door in het Sociaal Plan de financiële regelingen voor, in dat plan zogenoemde, overtollige medewerkers naar leeftijdscategorieën uit te splitsen, meer in het bijzonder door op de werknemer niet de regeling van werknemers tot 50 jaar van toepassing te verklaren. Zij stelde dat er jegens haar verboden onderscheid op grond van leeftijd wordt gemaakt bij de toekenning van de financiële voorziening in het Sociaal Plan. Indien zij, net als de werknemers onder de 50 jaar, een vergoeding op basis van de kantonrechttersformule zou hebben gekregen, dan kwam zij naar eigen zeggen in aanmerking voor ongeveer € 41.000,- bruto. Omdat zij ouder is dan 50 jaar ontving ze slechts een bedrag van ongeveer € 7.000,- bruto.

De cao-partijen betwistten dit nadeel. Zeker was echter dat het Sociaal Plan onderscheid maakte naar leeftijd, door verschillende leeftijdscategorieën aan te houden. De vraag was of dit onderscheid objectief gerechtvaardigd was, De wet vergt dan een onderzoek naar het doel dat met het leeftijds onderscheid wordt gediend als ook de passendheid en noodzakelijkheid van het middel.

Doel van het besproken leeftijds onderscheid in het Sociaal Plan was volgens cao-partijen aan te sluiten bij de naar leeftijdscategorie verschillende arbeidsmarktpositie van de werknemers van wie het dienstverband beëindigde. Met betrekking tot de oudere werknemers was het doel van de regeling, vanwege de slechtere arbeidsmarktpositie naar mate werknemers ouder zijn, gelegen in het beschermen van de inkomenspositie, terwijl bij werknemers jonger dan 50 jaar enkel het uitgangspunt werk naar werk gold.

Het oogmerk van dit, mede op (leeftijds)solidariteit berustende doel, was niet discriminatoir. Dan was nog de vraag of dit doel beantwoordt aan een werkelijke behoefte. Uit gegevens van het outplacement center, die door verweerders zijn overgelegd, blijkt dat ongeveer 70 procent van de overtollige werknemers onder de 50 jaar die door het outplacement center zijn begeleid, een nieuwe baan heeft gevonden. Van de werknemers tussen de 50 en 55 jaar heeft ongeveer 7 procent een nieuwe baan gevonden en bij de werknemers boven de 55 jaar heeft ongeveer 2 procent een nieuwe baan gevonden. Gelet op deze cijfers was duidelijk dat de regeling voorzag in een werkelijke behoefte. Het doel was dan ook legitiem.

(Zoals de Commissie reeds eerder heeft overwogen, is zij niet gehouden het Sociaal Plan terughoudend of marginaal te toetsen indien sprake is van een collectieve regeling (zie onder meer CGB 13 maart 2006, oordeel 2006-37). Het Hof van Justitie van de Europese Gemeenschappen heeft immers bepaald dat het discriminatieverbod, althans discriminatie naar geslacht, van dwingend recht is, waarvan niet bij (collectief) contract kan worden afgeweken (HvJ EG 31 mei 1995 (Royal Copenhagen), NJ 1996, 67, JAR 1995, 198 en HvJ EG 7 februari 1991, zaak C-184/89 (Nimz), Jur. 1991, p. I-297, NJ 1993, 171, RN 1991, 164 (m.nt. E. Steyger)). De Commissie past dit uitgangspunt ook toe bij de beoordeling van zaken met betrekking tot de grond leeftijd. Wel kan op basis van voornoemde jurisprudentie de omstandigheid, dat een regeling tot stand is gekomen door collectieve onderhandelingen, mede een rol spelen bij de beantwoording van de vraag of er sprake is van een objectieve rechtvaardiging voor het gemaakte onderscheid.)

Vervolgens moest worden bezien of het gehanteerde middel – de suppletierегeling zoals deze gold voor de werknemer – passend was, dat wil zeggen dat het leidde tot verwezenlijking van het doel. Uit de eerder aangehaalde cijfers bleek voldoende dat het bieden van inkomensbescherming aansloot bij de arbeidsmarktpositie van werknemers van 50 jaar en ouder. Het bewuste onderscheidmakende middel was daarmee geschikt ter bereiking van het gestelde doel.

Was het noodzakelijk om leeftijdonderscheid te maken? Waren er dan geen alternatieven? Bij regelingen als de onderhavige zijn vele keuzes mogelijk, mede afhankelijk van de inkleuring van het beginsel van (leeftijds)solidariteit. Een iets minder gunstige behandeling in een individueel geval impliceert nog niet dat de regeling discriminerend is. Zo kan niet worden geconcludeerd dat uit de omstandigheid dat het toepassen van de niet gemaximeerde kantonrechtर्सformule gunstiger is voor verzoekster dan de suppletierегeling in het Sociaal Plan, volgt dat dit voor alle oudere werknemers het geval zal zijn. Zoals reeds is geoordeeld, mag worden aangenomen dat de arbeidsmarktpositie van werknemers boven de 55 jaar minder gunstig is. Een werknemer die ouder is dan 55 jaar, maar slechts een beperkt aantal dienstjaren heeft, zal via de kantonrechtर्सformule geen hoge vergoeding ontvangen. Als deze vervolgens geen nieuwe baan vindt, is voor deze werknemer de regeling uit het Sociaal Plan wel gunstig en zal het doel van het beschermen van zijn inkomenspositie niet worden bewerkstelligd indien de vergoeding zou zijn berekend volgens de kantonrechtर्सformule. Dit is dan ook geen alternatief waarmee het doel wordt bereikt.

De werknemer voerde nog aan dat een suppletierегeling, waarbij niet tot respectievelijk 80 procent en 85 procent van het laatstgenoten salaris, maar tot 100 procent wordt aangevuld, een goed alternatief zou zijn, waardoor het maximum van de eenmalige regeling voor deze groep ouderen ook hoger zou uitkomen. Cao-partijen voerden daartegen aan dat dit onderscheid zou opleveren ten opzichte van jongere werknemers, die niet per definitie een inkomen krijgen van 100 procent van het laatstgenoten salaris tot de pensioengerechtigde leeftijd. Het is uiteraard wel mogelijk dat dit gebeurt, maar dat zal afhangen van de termijn waarbinnen deze werknemer een nieuwe baan vindt en welke baan dit is. De Commissie vond in dit alternatief geen middel waarbij geen of minder bezwaarlijk onderscheid zou worden gemaakt. Het alternatief zou immers betekenen dat oudere werknemers geen enkel financieel nadeel ondervinden van de reorganisatie, terwijl dit voor jongeren – alsmede voor oudere werknemers die blijven werken – wel het geval kan zijn.

Vervolgens overweegt de Commissie met enige terughoudendheid dat er geen reden is aan te nemen dat een suppletie tot 80 procent en 85 procent van het laatstgenoten salaris, gecombineerd met een volledige pensioenopbouw, niet in redelijke verhouding staat tot het doel. En daarmee wordt het gehanteerde leeftijdonderscheid objectief gerechtvaardigd geacht.

Kort en goed, ook sociale plannen mogen best leeftijdsgrenzen bevatten, zeker zo lang de positie van ouderen op de arbeidsmarkt als kwetsbaar moet worden gezien. Maar ook hier geldt als leidraad: geen uitsluiting, geen stereotypering. De grens ligt waar de groep ouderen verplicht wordt uitgesloten van de arbeidsmarkt, zoals in het geval van het postsorteercentrum. En om bevestiging van vooroordelen te voorkomen is het – zo mag volgen uit het besproken



oordeel – veiliger te werken met keuzemogelijkheden tussen en binnen bepaalde pakketten. Zo mag ook blijken uit een aantal door de Commsisie beoordeelde zaken, waarin de oudere werknemer niet de keuze kreeg tussen een uitkering ineens en een suppletiergelinig.





november 2006

‘Nederlands - Europees perspectief’

Een schets van de Finse aanpak, focus op gezondheidsaspecten,
financieel stimulerende maatregelen en het cultuuraspect.
Inleiding verzorgd door prof. Matti Ylikoski, Finnish Institute of
Occupational Health.



Ik zal ingaan op de Finse benadering van het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Uit mijn ervaring weet ik dat in Nederland, Finland, België en Duitsland op dit punt vergelijkbare problemen spelen.

Het is inmiddels duidelijk dat leeftijd niet het probleem is, maar vroegpensioenering. In Finland is dit een belangrijk issue. Wij zijn een klein land en het is van groot belang dat het aantal arbeidskrachten en daarmee de levensstandaard, op peil blijft. In Finland is dit nu ook een reëel onderwerp voor politieke discussies. Het is gelukkig nog niet zover dat we al moeten beginnen met aftellen, want daarom zijn we hier...

Het gaat over de grote verscheidenheid in het management van leeftijd, verschillende bevolkingsgroepen, jonge en oudere mensen. Het gaat om het belang van het 'management van verschillen', oftewel een overkoepelend beleid voor het omgaan met deze verschillen: emigratie, competenties, leeftijd, werkgelegenheidsniveau.

Ik wil het hebben over de Finse benadering van dit onderwerp. In de eerste plaats hoe op overheidsniveau tripartiete onderhandelingen een rol spelen in relatie tot onderzoek en hoe deze in de praktijk worden toegepast.

Ten eerste zijn we tot de conclusie gekomen dat pensioenvoorzieningen niet voldoende zijn als het beroepsleven ('working life') en de arbeidsomstandigheden niet veranderen. We kunnen allerlei pensioenregelingen bedenken, maar als we ons alleen maar met pensioenvoorzieningen bezig zouden houden, is dat een te beperkte benadering. Als je wilt dat mensen langer aan het werk blijven dan moet je je ervan bewust zijn dat zij langer doorwerken, ouder zullen zijn en dat vereist aanpassingen aan de arbeidsomstandigheden.

Vervolgens is waar te nemen dat de interesse voor vrijetijdsbesteding toeneemt en een steeds grotere rol zal gaan spelen. We kunnen niet concurreren met de aantrekkelijkheid van het beroepsleven, maar we kunnen door een juiste invulling van de vrije tijd de hoge druk van het langer werken / het beroepsleven aanzienlijk verminderen.

Er zijn twee verschillende belangrijke kwesties:

- het verminderen van de hoge druk van het langer doorwerken;
- het besef van het belang van vrijetijdsbesteding en het belang van het gezinsleven.

We kunnen pas goed beleid formuleren als we ons bewust zijn van deze twee kwesties.



Kesto is één van onze programma's. Wij zijn niet zo overtuigd van wetgeving, bepalingen en overeenkomsten, maar we zijn van mening dat we veel meer nationale maatwerkprogramma's moeten toepassen. Ik leid momenteel een programma waarbij rekening wordt gehouden met de gehele levensloop. Ook jonge mensen hebben hun problemen. Veranderingsprocessen zijn van groot belang voor het beroepsleven, of je nu in de dertig, veertig of vijftig bent. Op iedere leeftijd kunnen zich kritieke incidenten voordoen. Het is daarom belangrijk om naar het geheel te kijken en niet alleen naar iemands beroepsleven.

Uiteindelijk moest Finland zich op ministerieel niveau de vraag stellen hoe het mogelijk gemaakt kan worden om op een bepaald niveau prestatiegericht te zijn. Het was belangrijk dat we niet alleen keken hoe we prestatiegericht moeten werken, maar vooral tot waar de grens lag in het prestatiegericht werken. We hebben nu te maken met veel kwetsbare groepen zoals ouderen, werklozen, mensen met een lage opleiding of beperkte kwaliteiten, vrouwen (met name in de vruchtbare leeftijd) en immigranten. We moeten bepaalde zaken niet afzonderlijk bekijken, maar in zijn geheel.

Een belangrijk punt is de innovatie en de vergrijzing van het aantal arbeidskrachten. Hoe kunnen we innovatief zijn als we tegelijk aan het vergrijzen zijn?

Stilzwijgend heeft men altijd aangenomen dat wanneer je oud bent, je niet innovatief kunt zijn. We realiseerden ons echter al snel, dat dit een misvatting was. De onderzoeksdeskundigen op dit gebied zijn het er mee eens dat alle innovaties zijn gebaseerd op en ontstaan uit de kennis van de oude tradities. Innovaties ontstaan altijd op de grens tussen oude en nieuwe tradities. Als de oude tradities geen waarde meer hebben, dan is innovatie niet mogelijk. Hetzelfde geldt voor kennis. Onderzoeksdeskundigen zijn het er over eens dat ook kennis een fenomeen is dat zich langzaam ontwikkelt. Het ontstaat niet 'zomaar', maar het is gebaseerd op een 'opeenstapeling' van reeds vergaarde kennis en nieuw te ontwikkelen kennis.

We moeten goed beseffen dat we vooruit moeten kijken, en wel naar de sterke punten van de oudere mensen. We moeten tradities behouden en de kennis van mensen boven de vijftig veel beter benutten dan we tot nu toe hebben gedaan: zij kunnen ons leren bekwaam om gaan met complexe vraagstukken van strategische en morele aard.

Ik heb u reeds verteld dat we uit moeten kijken naar de kwaliteit van het beroepsleven en het aanpassen van het werk aan de werknemer. We moeten ook vooruit kijken naar de bevolking in Europa, in Finland. Als we nu bijvoorbeeld in Finland zouden zijn, zouden er in plaats van tien heren, drie of vijf dames op de eerste rij van dit congres zitten en waarschijnlijk ook veel meer jongeren. Dit fenomeen kent zijn eigen dynamiek en problematiek. Zo is Finland huiverig voor maatschappelijke afkalving van de sociale solidariteit (aspect van belasting betalen). Tegelijkertijd zijn er problemen in de zorgsector. Eén voorbeeld: de



periode dat een werknemer wegens psychische klachten afwezig is, neemt snel toe. Het psychisch ziektebeeld op zich is echter niet toegenomen. Dit duidt erop dat er veel wisselende oorzaken zijn waardoor deze problemen zijn toegenomen. Bovendien vereist dit een speciale aanpak voor het herstel van productieverlies, gezondheidskosten en dergelijke.

Om die reden heeft de Finse overheid *state-of-the-art* voorzieningen getroffen. We hebben nieuwe 'dienstprofielen' (*service profiles*) ontwikkeld, omdat oudere mensen een ander type dienstverlening nodig hebben. Er zijn steeds meer werknemers nodig in de gezondheidssector. We hebben echter problemen op dit gebied. De cijfers zullen van 5,2 procent naar 2,5 procent in 2030 dalen. Dit betekent dat slechts 2,5 procent van de bevolking zich bezig zal houden met de zorg voor ouderen, de 65+'ers.

We hebben vervroegde uittreding moeten afremmen. In Finland hebben we werkloosheidspensioen en vervroegd pensioen als 'politieke' fouten beschouwd. Deze voorzieningen vonden gretig aftrek en gemiddeld gingen mensen op 59-jarige leeftijd met pensioen. De Finse overheid moest wel ingrijpen, omdat het anders onmogelijk zou worden om in de toekomst de pensioenen nog te kunnen betalen. We hebben moeten kijken naar leeftijdsdiscriminatie, naar het tekort aan jonge mensen en we moeten het percentage werkende 55+'ers tot boven de 70 procent zien te verhogen. We moeten de periode dat men werkt drie tot vijf jaar verhogen. Dit is een zeer hoge inzet omdat alle wetenschappers beweren dat dit op zijn vroegst pas in 2040 verwezenlijkt zou kunnen worden.

We zijn het er inmiddels ook over eens dat we de gezondheid en competenties van de 45+'ers moeten bevorderen. We moeten dit doel door goed management zien te bereiken. Het ziekteverzuim vóór 2010 met 15 procent verminderen, is een overheidsvoornemen. Ook moeten bedrijfsongevallen en ziekteverzuim met 40 procent worden gereduceerd. Dit is een erg hoog streven.

Om die reden legt de Finse overheid de nadruk op zinvol, inhoudelijk en aantrekkelijk werk. Dit zijn in feite dezelfde thema's die hier worden besproken.

De overheid spreekt nog steeds over de aantrekkelijkheid van werken op zich, maar in het onderzoeksinstituut kijken we meer naar het terugbrengen van de stimulerende krachten en het terugdringen van druk. We moeten ons richten op de werkomgeving want we weten dat dit de meest effectieve manier is. De Arbeidsdiensten moeten hierin ook ondersteunend zijn. We hebben ons gerealiseerd dat de gezondheid het uitgangspunt moet zijn.

Een werkgever zal optimaal gebruik moeten maken van zijn grootste kapitaal: de werknemers gedurende hun (langere) loopbaan.

Er zijn vele middelen: vakbekwaamheid, gezondheid, de mogelijkheid om sociale steun te krijgen en dergelijke. We hebben dit als uitgangspunt gekozen voor gezondheid en welzijn als instrumenten om organisatie-doelstellingen te realiseren en dit aan sociale partners aangeboden.



Een lang onderzoeksproces heeft ertoe geleid dat men er zich duidelijk van bewust is geworden dat de vakbekwaamheid enorm verbeterd kan worden. Dit zal er vervolgens weer toe leiden dat mensen langer willen doorwerken en zich goed kunnen handhaven, wanneer zich verschillende situaties op het werk voordoen.

We hebben deze nationale programma's heel hard nodig, ze zijn wetenschappelijk onderbouwd, bevatten *best practices* en een nationale strategie en aanpak. Er zijn normen ontwikkeld (de *'work ability index'*) en er is een definitiekader opgesteld in overleg tussen werkgevers en werknemers. Dit gezamenlijke kader voor normen en definities is in hoge mate bepalend voor het succes ervan.

Vakbekwaamheid en inzetbaarheid (*'employability'*) moet voor iedereen worden gestimuleerd, ook voor jongeren. Het ministerie is het hier volledig mee eens en heeft dit standpunt overgenomen.

Het promoten van een op alle gebieden gezond werkklimaat vereist een brede aanpak.

Keypoint is goed leiderschap en management. Dit heeft geleid tot het zogenaamde concept in vakbekwaamheid in Finland, waarbij gezondheid en functionele kwaliteiten de basis vormen. Uiteraard moet de basis goed zijn, voordat hier op gebouwd kan worden. Van belang zijn ook houding, motivatie, normen en waarden, niet alleen van de werknemers, maar zeker ook van de werkgevers en van de gehele maatschappij.

Het belangrijkste onderdeel van ons onderzoek zijn de arbeidsomstandigheden in een context van gezinsleven en het maatschappelijk leven. We hebben een 'vragenlijst' (*work ability index*), zodat we een goed inzicht kunnen krijgen van de aanwezige deskundigheid en vakbekwaamheid. Deze vragenlijst is 'vertaald' naar de situatie in verschillende andere landen.

U moet zich er van bewust zijn dat een goede wisselwerking tussen leeftijd en werkbekwaamheid van groot belang is. Nu hebben we echter dat instrument tot onze beschikking dat dit inzichtelijk maakt en we staan nu sterk in onze schoenen. De 'vragenlijst' (*index*) bestaat uit zeven items:

- huidige werkvermogen in relatie tot maximaal werkvermogen;
- werkvermogen in relatie tot fysieke en mentale belasting;
- aanwezige ziekten gediagnosticeerd door een arts;
- ervaren beperkingen in het werk door gezondheidsproblemen;
- ziekteverzuim in het afgelopen jaar;
- prognose van werkvermogen in de komende jaren;
- algemene mentale capaciteiten.



Het is inmiddels al in verschillende landen duidelijk dat door het stellen van een aantal vragen er voorspellingen kunnen worden gedaan over wanneer mensen met werk zullen stoppen bij ongewijzigd beleid. Een van deze onderbouwde voorspellingen voor de Finse situatie is, dat wanneer de (*work ability index*) laag is dit per persoon gemiddeld € 7000 kost, exclusief ziekteverzuim € 3000 per jaar. Is de score daarentegen ‘*excellent*’ dan bedragen deze kosten resp. € 850 en € 200.

Als instrument voor managers is leeftijdsmanagement ontworpen. Dit specifieke instrument is ontwikkeld omdat we de discussie wilden openen hoe er rekening met het omvangrijke aspect van leeftijd gehouden moet worden en de consequenties die dit met zich mee zal brengen.

We hebben bewondering voor alle traditionele managementsystemen / methodes, maar het is van belang om met de leeftijdgerelateerde factoren rekening te houden in het dagelijks management en in het opzetten en het organiseren van de ‘*workflow*’. Ongeacht de leeftijd, moet iedereen in staat worden gesteld een bijdrage te leveren aan het bereiken van de organisatie- en de individuele doelstellingen.

‘*Leeftijdsmanagement*’ betekent niet alleen dat bezien moet worden wat er moet gebeuren om eventuele verliezen wat betreft leeftijd te compenseren, maar het betekent ook dat we rekening moeten houden met de sterke punten van oudere werknemers om de beste resultaten te kunnen behalen.

Dit betekent dat leeftijdsmanagement onderdeel is van een bepaalde managementopvatting en gebaseerd is op conventionele kennis over het productieproces en de specifieke organisatie.

Bij ‘*leeftijdsmanagement*’ moeten we aan het individu denken: welke oplossingen moeten er voor haar of hem worden gezocht en welke resultaten kunnen er worden behaald? Bij ‘*leeftijdsmanagement*’ wordt er dus gekeken naar oplossingen, voor individuen, voor ondernemingen en voor de gehele maatschappij. Het vereist een manier van denken en een andere attitude. Wat kunnen bijvoorbeeld ondernemingen, de sociale partners en de overheid gezamenlijk bereiken?

We hebben ‘*leeftijdsmanagement*’-trainingen voor al onze grote organisaties. Zowel zelfstandige ondernemingen als overheidsinstellingen passen de door ons ontwikkelde modules toe. Deze modules zijn veelomvattend, want ‘*leeftijdsmanagement*’-trainingen zijn gecompliceerd. Wat moet de supervisor/de directie precies weten? Leeftijdsopbouw van haar werknemers nu en voor de toekomst spelen een belangrijke rol. Wat zijn de gevolgen als zij te vroeg met pensioen zullen gaan? En niet te vergeten, alle andere factoren waar ik al eerder met u over heb gesproken.



De misvattingen die over leeftijd en (geestelijke) gezondheid bestaan, moeten worden hersteld.

We moeten af van het idee dat oudere mensen niet meer kunnen leren. Het is echter van groot belang hoe het leerproces en de leeromgeving daarbij zijn georganiseerd. Het is een ander soort management dat moet worden gehanteerd, dat is het sleutelwoord dat geldt voor *'leeftijdsmanagement'*. Het managen van verschillen is het sleutelbegrip.

We zijn er ons ook van bewust dat leeftijd een negatief effect heeft op communicatieprocessen. De oudere mensen compenseren het 'negatieve effect' van de leeftijd, door middel van hun competenties en ervaringen. Daarom is het niet terecht om te beweren dat oudere werknemers 'minder' zouden zijn dan jongere werknemers.

Wat zijn de resultaten tot nu toe? De werkgelegenheidscijfers van werknemers van 55+ tot 64 jaar nemen toe. Wij en de overheid zijn erg gelukkig met deze verbetering. De voorspelling lag namelijk veel lager. Als je denkt aan de nationale economie en de pensioenen die nog moeten worden betaald voor deze leeftijdsgroep, dan zijn deze veranderingen zeer effectief voor de financiële berekeningen. Deze cijfers zijn erg stabiel.

Een aantal jaren geleden hebben we gekozen voor een nieuwe pensioenopzet. Dit betekent dat je tussen de 62 en 68 jaar met pensioen kunt gaan. Wanneer je langer doorwerkt krijg je vanaf 63 jaar een 'compensatie' van 4,5 procent per jaar.

Een slotopmerking: de indicaties/aanwijzingen wijzen de goede kant op. We hebben veel *'good practices'*. We moeten ons ook richten op goede informatie en educatie.

Ik wil u eraan herinneren dat we nog aan het begin staan en dat we slechts zicht hebben op wat er de komende vijf jaar zal plaatsvinden. Wij willen graag nog veel meer te weten zien te komen.





november 2006

Discussiesessie 1

Europees perspectief: het Finse en Nederlandse model
in de praktijk.

De sessie werd begeleid door drs. H.J. de Jager, Marketingmanager ABP.
De inleiders zijn dr. J. H.A.M Verbeek, bedrijfsgeneeskundige bij
het Finish Institute of Occupational Health en het Coronel Instituut
en prof. Matti Ylikoski.



Het onderwerp van de workshops is de vraag wat men in Nederland kan leren van de Finse benadering van het onderwerp langer doorwerken. Prof. Ylikoski en dr. Verbeek zetten uiteen dat de leeftijd waarop mensen in Finland wensen te stoppen niet verschilt met de opvattingen die daarover bij het Nederlandse publiek leven. Volgens spreker is het iets te veel eer voor Finland om als het grote voorbeeld te dienen. Wel is het zo dat men in Finland inmiddels weet welke weg bewandeld dient te worden. De gemiddelde pensioenleeftijd in Finland is 60,3 (voor ambtenaren is de gemiddelde pensioenleeftijd 61,7). In Nederland is dat 62 jaar. Pas sinds kort is de pensioenleeftijd aan het veranderen. Het is volgens sprekers ook een kwestie van een cultuuromslag.

Drs. De Jager noemt de WIA en de levensloopregeling en vraagt de heren Ylikoski en Verbeek of het doel dat regering hiermee voor ogen had (namelijk langer doorwerken en werken indien je kunt), ook bereikt wordt. Prof. Ylikoski merkt op dat in Finland voor een aantal groepen vroegpensioenering niet meer mogelijk is. Onder andere vanwege het gelijkheidsprincipe (hij wel vroeg, maar ik niet) en de kosten. Ook heeft men de leeftijd van pensioen na werkloosheid verhoogd van 58 naar 60 jaar (wie nog steeds werkloos is als men 60 wordt, krijgt pensioen). Nu wordt voorgesteld om dit ook af te schaffen.

Volgens dr. Verbeek zijn de Finse ziekteverzuimcijfers ongeveer gelijk aan de Nederlandse, maar in Finland zijn nauwelijks harde maatregelen nodig om het ziekteverzuim terug te dringen. In tegenstelling tot de Nederlandse repressieve benadering, kent Finland een positieve benadering. Iemand krijgt zoveel tijd als nodig is om te herstellen. Het idee is dat de behandelend arts, in dit geval de Arbo-arts, de omvang van het ziekteverlof voorschrijft en dat dit vervolgens door alle partijen wordt gerespecteerd. Het vertrouwen in elkaar is erg groot. Werkstress en ziekte als gevolg van het werk komen, in tegenstelling tot in Nederland, niet veel voor.

De heer De Jager vraagt de heren Ylikoski en Verbeek naar hun mening over enkele Nederlandse partijpolitieke opvattingen in relatie tot 'Active Aging'. Volgens voornoemde heren zijn de onderwerpen 'aanvullende wetgeving tegen leeftijdsdiscriminatie' en 'coaching van jongere werknemers door oudere werknemers' belangrijk. Zij geloven echter niet in 'financiële voordelen voor werkgevers om daarmee oudere werknemers te stimuleren langer door te werken' en het 'stimuleren van deelpensioenering met gebruikmaking van de nieuwe levensloopregeling'.

Ook zijn zij niet voor een vroege pensioenering voor mensen die fysiek zwaar werk doen, omdat zij denken dat het beter is hierover individuele afspraken te maken. Tot slot geven zij aan dat het onderwerp 'lagere belasting op werk', een moeilijk, vrijwel onbespreekbaar onderwerp is in Finland.



Als zij de minister-president zouden moeten adviseren zouden zij hem aanraden te investeren in een goede kwaliteit van de loopbaan zgn. *'good quality of working life'*. In Finland wordt dit tripartiete opgepakt, namelijk door werkgevers, werknemers en de overheid.

De heer De Jager vraagt de reactie van de aanwezigen op de stelling van prof. Sprengers, dat leeftijdsbewustpersoneelsbeleid onderdeel moet uitmaken van CAO's of convenanten. Dit leidt tot uiteenlopende reacties.

Een spreker geeft aan dat dit niet in een convenant of CAO moet worden opgenomen, maar dat een voortdurende ondersteuning van het loopbaanbeleid een betere benadering is. Het gaat volgens haar niet zozeer om leeftijd.

Een ander vindt dat er inderdaad niet genoeg aandacht is voor leeftijdsbewustpersoneelsbeleid, maar het is wat te simpel om te veronderstellen dat het afhankelijk is van opname in de CAO's. Spreker geeft toe dat er tot nu toe weinig aandacht is geweest voor het onderwerp in de CAO's, maar opname in een CAO is geen garantie voor een (goede) uitwerking van het beleid.

Volgens spreker realiseren organisaties zich niet dat ze over 5 jaar een probleem hebben, als ze nu veel mensen van 55 in dienst hebben. Een echt waarschuwingssysteem is er volgens haar niet.

Volgens een vertegenwoordiger van het ministerie van Sociale Zaken wordt het probleem wel gezien en kan de levensloopregeling hierbij als instrument dienen. Deze regeling zal deel uit moeten maken van een carrièreplanning. Anderzijds geeft spreker toe dat vroegpensioenering niet ongunstig is, omdat de overheid steeds minder geld te besteden heeft. Het lost problemen op.

Van de zijde van de universiteiten wordt gesteld dat het probleem daar niet speelt, omdat er steeds nieuwe aanwas is vanuit het buitenland. Er zullen volgens spreker dus verschillende maatregelen voor verschillende sectoren moeten worden getroffen. De problematiek van de universiteiten verschilt totaal met die van bijvoorbeeld de basisscholen.

Door een vakbondsvertegenwoordiger wordt gesteld dat er in het onderwijs al afspraken zijn gemaakt over leeftijdsbewustpersoneelsbeleid, als voorbeeld noemt spreker de invoering van senior leraar.

Het is uiteraard niet genoeg en volgens spreker moeten jonge mensen gemotiveerd worden lerarenopleidingen te volgen.

Onder verwijzing naar het *'Psychologisch contract'* dat in de ochtendinleiding over het voetlicht is gekomen, zet prof. Ylikoski uiteen dat het hierbij gaat om de loyaliteit jegens de werkgever. Het is geen contract in de zin van een ondertekend stuk papier, maar het is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en het is eerder iets van de oudere werknemer dan van de jongere.

De houding van de jongere werknemer ten opzichte van het werk (*working life*) is *'mechanisch'*. Hij doet alleen nog maar zijn werk, omdat hij ziet dat het uiteindelijk weinig oplevert.



Spreker noemt dit gevaarlijke signalen die de basis van de maatschappij aantasten. Daarom moet het probleem vanuit verschillende hoeken worden benaderd en niet alleen vanuit het economisch aspect.

Gevraagd naar de rol van de sociale partners in Finland, antwoordt prof. Ylikoski dat deze enorm groot is. Bijna iedereen in de Scandinavische landen is lid van een vakbond. De organisatiegraad is 80 procent. In feite zijn de vakbonden de tweede politieke macht. Sociale partners zijn in feite de initiatiefnemers en de overheid gaf hen een platform voor verdere onderhandelingen over *Active Aging*. Wetgeving kwam pas veel later.

Een vakbondsvertegenwoordiger vult aan dat zij een beleid voeren dat het werk voor de werknemer van verschillende leeftijden en met verschillende beroepen comfortabeler maakt. Hiermee wordt geprobeerd een platform te creëren voor de bonden, die dit dan kunnen doorvoeren in hun sector. Het is een poging, maar het is moeilijk. Een groot nadeel hierbij is dat hun leden de problemen niet inzien.

Prof. Ylikoski vindt het niet verstandig om het Finse model (*Age management matrix*) een op een te kopiëren. Spreker adviseert sociale partners zich te richten op het proces en dit aan te passen aan de Nederlandse situatie.

Het proces in Finland werd zo'n dertig jaar geleden in gang gezet door werkgevers en werknemers. Zij voorzagen demografische veranderingen en meenden dat men de komende dertig jaar aan oplossingen moest werken. Er werden daartoe diverse werkgroepjes opgericht die zich concentreerden op de betekenis van de demografische veranderingen voor het working life. Toen er tien jaar geleden bij de CAO-onderhandelingen geen geld was voor salarisverhogingen, voerden sociale partners het 'age management' op. In ruil voor meer salarisverhoging zijn toen working life voorstellen gemaakt. In feite hing het al in de lucht, maar iemand moest het initiatief nemen.

Met andere woorden: het gaat om samenwerking tussen sociale partners en onderzoeksinstituten en niet in de eerste plaats om het maken van wetgeving. Zo werd in Finland pas tot ARBO wetgeving overgegaan toen de sociale partners, na een overeenkomst van vijftien jaar, merkten dat ze bij de kleine ondernemingen niet verder meer kwamen. De taak van de overheid zou er uit kunnen bestaan maatschappelijke platforms te creëren waar het probleem van *Active Aging* wordt besproken.

Volgens prof. Ylikoski kan men het beste beginnen met een onderwerp waarover men het makkelijk eens wordt, bijvoorbeeld met een discussie over het working life programme. Het gaat dan niet alleen om oudere mensen, maar om alle leeftijden want er zijn ook veel jonge mensen die niet eens op de arbeidsmarkt komen. Moeilijke onderwerpen zoals pensioenen en regelingen kan men in eerste instantie beter achterwege laten.



Een succesvol instrument dat in Finland wordt ingezet bij het leeftijdsbewust personeelsbeleid is het instrument dat gericht is op het behoud van arbeidsgeschiktheid. Het beleid dat hiervoor bij de bedrijven is ontwikkeld, richt zich op het ondernemen van activiteiten. Bijvoorbeeld personeelsuitjes, lezingen door experts over loopbaanontwikkeling of hoe werkstress voorkomen kan worden. Deze zaken worden door de Finnen zeer serieus genomen. De heer De Jager stelt vast dat het van belang is dat er een cultuur wordt gecreëerd waarbij men gezamenlijk aan het onderwerp kan werken. Aangezien de omstandigheden per land verschillen kunnen de oplossingen ook per land verschillen.

Desgevraagd door de heer De Jager of onze wetenschappelijke instituten een dergelijke Finse voortrekkersrol op zich zullen nemen, antwoordt TNO dat er al wel het e.e.a. gebeurt maar dat het minder is dan in Finland. Wat betreft de infrastructuur is de Finse situatie ook heel verschillend. Daar worden namelijk veel nationale wetenschappelijke instituten door de staat gesubsidieerd.

Prof. Ylikoski geeft desgevraagd aan dat de ‘*arbeidsgeschiktheids index*’ op velerlei wijzen kan worden gebruikt, maar dat deze in de meeste gevallen wordt gebruikt door de personeelsafdelingen van bedrijven. Spreker laat desgevraagd weten dat de index zeker niet zaligmakend is en van verschillende kanten ook is bekritiseerd. Door de index te gebruiken kan men wel voorspellen welke groep een groter risico heeft ziek of arbeidsongeschikt te worden. Spreker wijst er nadrukkelijk op dat het slechts een (meet)instrument is en dat het belangrijker is dat men uiteindelijk maatregelen neemt.

De heer De Jager vraagt of dit instrument ook makkelijk gebruikt kan worden in Nederlandse ondernemingen.

TNO denkt dat dit bij Arbodiensten gebruikt kan worden, maar de introductie dient wel vergezeld te gaan van trainingen en maatregelen om de naar voren gekomen problemen op te lossen.

Desgevraagd naar de mening over de stelling ‘We praten veel over *Active Aging* maar doen te weinig’ antwoordt een vertegenwoordigers van het ministerie OCW. In een vorige sessie werd gesteld dat er de komende vijf jaar weinig aan *Active Aging* zal worden gedaan, omdat men alleen bezig is met de vermindering van de uitgaven bij het ambtenarenapparaat. Spreker is echter van mening dat men in de komende vijf jaar weer uit de economische recessie komt en dat de omstandigheden gunstig zijn om werkelijk iets aan *Active Aging* te gaan doen. Als werkgevers geconfronteerd zullen worden met een tekort aan werknemers, zal men als werkgever daartoe wel gedwongen zijn.

Naar aanleiding van de stelling dat *Active Aging* leuk moet zijn, antwoordt dr. Verbeek dat het belangrijk is dat in Nederland de houding t.a.v. de oudere werknemer wijzigt. In een overheids campagne zou gewezen moeten worden op het feit dat het belangrijk is voor de toekomst.



Een vakbondsvertegenwoordiger stelt dat werken in het onderwijs leuk is en dat oudere werknemers het ook leuk moeten blijven vinden. De leden van de vakbond zullen er bij moeten worden betrokken. Het is een beweging die van onder af moet komen. In het onderwijs is de BAPO een goede maatregel voor oudere leraren. Voor jongere leraren wordt coaching aangeboden. Voor alle leeftijden worden afspraken gemaakt.

Wat betreft andere overheidssectoren memoreert de heer De Jager de regeling van het ministerie van Defensie waarbij alle militairen een contract krijgen voor vijftien jaar. Daarna moeten ze een baan zien te vinden in de burgermaatschappij.

Een andere vakbondsvertegenwoordiger brengt naar voren dat de verhoging van de pensioenleeftijd voor militairen van 55 naar 60 jaar een bijkomend probleem is. Deze militairen kunnen moeilijk worden uitgezonden, maar men heeft ook geen ander werk voor ze. Daarbij komt dat het ministerie van Defensie nog niet zo veel maatregelen heeft getroffen t.a.v. de arbeidsgeschiktheid voor die militairen die nu onder bovenbedoeld contract vallen. Volgens spreker was de maatregel ingegeven door financiële belangen.

Prof. Ylikoski geeft aan dat het probleem hem bekend voorkomt, maar dat het met enige creativiteit en goede wil op te lossen is. In Finland is het ministerie van Defensie een zgn. ouderenproject gestart waarin men nieuwe taken bedenkt voor mensen vanaf 50 jaar. Volgens spreker is wellicht een kleine reorganisatie nodig. Er moet gekeken worden naar de competentie van mensen en vervolgens een plan worden opgesteld.



november 2006

Discussiesessie 2

Commissie Gelijke Behandeling – advies en toetsingskader
Onder leiding van Prof.mr. G.J.J. Heerma van Voss, Universiteit Leiden en
inleider mr. A.G. Castermans, voorzitter Commissie Gelijke Behandeling



Tijdens de sessie, die twee maal is gehouden, zijn vele aspecten van de toetsing van seniorenregelingen door de commissie Gelijke Behandeling op basis van de WGBL aan de rode gekomen. Hieronder wordt aan de hand van een aantal thema's inzicht in de inhoud van de discussie gegeven

Toepasselijkheid Wet Gelijke Behandeling op grond van leeftijd

De vraag wordt gesteld of de Wet Gelijke Behandeling op grond van leeftijd eigenlijk wel van toepassing is op seniorenregelingen. Het doel van de wet is immers het waarborgen van gelijke kansen voor iedereen en het leveren van een bijdrage aan het volledig deelnemen van burgers aan het economische en sociale leven. Men zou denken dat een seniorenregeling hiertoe juist bijdraagt. De heer Castermans geeft aan dat het buiten kijf staat dat de wet van toepassing is. Het betreft immers een arbeidsvoorwaarde, waarin het aantal verlofuren wordt bepaald en dat aantal is gebonden aan leeftijd. Een vakbondsvertegenwoordiger bestrijdt deze opvatting door te stellen dat iedereen dezelfde verlofuren krijgt. Het verschil zit in het 'wanneer' en een seniorenregeling is eigenlijk meer een spaarregeling.

De wijze van toetsing

De heer Castermans stelt dat, indien sprake is van onderscheid op basis van leeftijd, er zeker een toetsing plaatsvindt. Het onderscheid dient objectief gerechtvaardigd te zijn en wordt ook beoordeeld op passendheid voor het doel dat daarmee voor ogen staat. In de gevallen waarin seniorenregelingen zijn ingetrokken, was gebleken dat het beoogde doel ook op andere manieren dan via leeftijdsonderscheid bereikt kon worden.

Wanneer de CGB om een oordeel wordt gevraagd gaat deze uit van de onderbouwing van de werkgever, in sommige gevallen vraagt de commissie aanvullende 'bewijzen'. Wanneer een werkgever eigenlijk van een seniorenregeling af wil en daarom bewust onvoldoende onderbouwing aanlevert, dan zal een negatief oordeel in de rede liggen. In deze gevallen toetst de commissie meer inhoudelijk, waarbij niet alleen de werkgever doch ook de werknemersorganisaties gehoord worden. De commissie hecht aan betrokkenheid van sociale partners tezamen.

Een wetenschapper geeft aan dat ook de commissie gebonden is aan de WGBL en dat ook bij een rechter de leeftijdsgrens verantwoord moet worden. Er zullen cijfers overlegd moeten worden. Ook al is niet iedereen het met de wet eens, deze is op Europees niveau vastgelegd en is bindend. Er is reeds een arrest waarin wordt gesteld dat in geval sociale partners het met elkaar eens zijn er wel een bepaalde marge wordt toegestaan. Maar commissie en rechter zullen moeten toetsen.

Een vakbondsvertegenwoordiger schetst daartegenover de werkelijkheid: Vakbonden verzoeken om oudere werknemers korter te laten werken met behoud van salaris. Er wordt onderhandeld over loonruimte, kosten (niet de vrije tijd, maar de herbezetting bepaalt de kosten) en de uitkomst van de onderhandelingen wordt de vraag om drie uur met 55 jaar of vier uur bij 56 jaar. Het resultaat wordt dan vastgelegd met ingang van het 56e jaar. Het is een totaal andere discussie dan de wetenschappelijke vraag of iemand op zijn 56e behoefte heeft aan vier extra uren verlof.

Castermans geeft aan dat de commissie toch ook ziet dat in bepaalde sectoren CAO-partners de populatie in kaart brengen en de belastbaarheid onderzoeken. Wanneer bedoelde discussie gevoerd moet worden, bestaat bij hen een redelijke mate van kennis. Eenzelfde initiatief kan ook in andere sectoren genomen worden.

Gevolgen toetsing voor personeelsbeleid

Vanuit de zaal wordt aangegeven dat door het doel van de wet senioren voor werkgevers fors duurder worden, terwijl werkgevers wel geacht worden ouderen in dienst te nemen. Door het extra verlof beperkt de WGBL dus de arbeidsparticipatie van ouderen.

De heer Castermans antwoordt dat in bepaalde gevallen seniorenregelingen inderdaad leiden tot uitsluiting. Zo kan het voorkomen dat oudere verpleegkundigen niet in dienst worden genomen, omdat het hun toekomstige seniorenverlof leidt tot rooster-problemen. Om deze reden kijkt de Commissie naar de ratio achter de regeling. Indien een werkgever maatregelen treft om ouderen langer aan te werk te kunnen houden, kan het voorkomen dat hij op onderdelen toch onderscheid naar leeftijd moet maken. Dit is echter geen reden om op het totaalpakket een negatief advies uit te brengen.

De discussie, die is gestart vanuit de vraag wat kan er wel en wat kan er niet vanuit de WGBL, wijst op het belang van goed personeelsbeleid, een beleid dat heel moeilijk via de CAO te toetsen is, daarna moet gekeken worden wat via arbeidsvoorwaardelijke regelingen bereikt kan worden. Ook moet eerst zichtbaar gemaakt worden dat een werkgever een goed leeftijdsbewust beleid voert.

Van werkgeverszijde wordt aangegeven dat organisaties die op termijn arbeidskrachte voorzien, eerder geneigd zullen zijn oudere werknemers langer aan het werk te houden. Dit is een heel andere aanpak dan in sectoren die te maken hebben met Remkes-regelingen en bezuinigingen.

Van vakbondszijde wordt gesteld dat de huidige trend om oudere ambtenaren te laten uittreden een geweldige druk gaat leggen op mensen om er gebruik van te gaan maken. De commissie heeft duidelijk gemaakt dat gekeken moet worden wat dit alles betekent voor de jongeren en zal afwegen wat het doel van de regeling is. Het politieke doel is dat er 10.000 ambtenaren moeten vertrekken en

de meest sociale wijze is ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk mensen nog een zo hoog mogelijk inkomen behouden. En om deze reden zal de commissie akkoord gaan. Als oudere kun je je daar alleen maar bij neerleggen. De heer Castermans antwoordt dat er bij een toetsing twee zaken gescheiden worden, de uitsluiting en de mogelijkheid om inkomen te verwerven. Vanuit wetenschappelijke hoek wordt opgemerkt dat het toch opvallend is dat seniorenregelingen verkocht worden als regelingen om langer door te kunnen werken, doch toegepast worden als exit-regelingen. Daarbij is de hoogte van de FPU dermate opgekrikt dat ouderen vrolijk van een seniorenregeling gebruik kunnen maken. Het is puur een financieel plaatje. In de praktijk worden de seniorenregelingen heel anders toegepast dan met het doel oudere werknemers vast te houden.

Collectieve regelingen versus individuele aanspraken

Vanuit de zaal wordt aangegeven dat een maatregel die noodzakelijk is voor een groep werknemers, beperkend werkt voor sommige individuen en informeert hoe de Commissie met een dergelijke maatregel omgaat. De heer Castermans antwoordt dat de commissie om deze reden pleit voor een minimumregeling, wetend dat die in de praktijk mogelijk niet werkbaar is. De heer Castermans geeft aan dat collectieve regelingen niet altijd te vermijden zijn, wel dienen dan de individuele belangen zorgvuldig te zijn afgewogen.

Een wetenschapper geeft aan dat het niet moeilijk is om een doel te omschrijven, maar de commissie toetst of het middel voor dit doel geschikt is. Als gekeken wordt naar het toekennen van generieke dagen, is zijn vraag of regelingen dan op individueel of algemeen niveau getoetst worden. De heer Castermans antwoordt dat er veel onderzoek is gedaan naar de relatie tussen maatregelen en het verlengen van de inzetbaarheid, onder andere in specifieke functies. Zo zijn er bedrijven die ouderen meer pauzes geven. Echter, bij de commissie zullen deze bedrijven moeten onderbouwen waarom de door hen genomen maatregelen effectief zijn. Wanneer niet verwezen kan worden naar een onderzoeksrapport, dan zal het bedrijf zelf met argumenten moeten komen. Een mogelijkheid is bijvoorbeeld een bezoek van de commissieleden aan de werkvloer. Geïnformeerd wordt of niet volstaan kan worden met te zeggen dat mensen van 55+ minder draagkracht hebben dan de dertigers. De heer Castermans antwoordt dat TNO hier onderzoek naar doet en dat de commissie op het eindresultaat wacht. Een medewerker van het ministerie van BZK stelt dat de specifieke seniorenmaatregelen gebruikt moeten worden voor recuperatie, maar dat een werkgever hier geen invloed op heeft. Een werkgeversvertegenwoordiger is van mening dat een werkgever een werknemer van 56 jaar zonder problemen en een werknemer van 35 jaar met problemen kan hebben. Spreker is dan ook van mening dat het toekennen van generieke vrije dagen aan een bepaalde leeftijdsgroep niet zinvol is, er moeten individuele maatregelen genomen worden. Veel belangrijker is daarom een goed personeels- en een leeftijdsbewust



beleid, alleen dan kan maatwerk geleverd worden. In organisaties waar een goed personeelsbeleid ontbreekt en werkgevers weigeren om hier aan mee te werken, zal aan de overlegtafel gezocht moeten worden naar instrumenten om mensen langer in het arbeidsproces te houden, maar dit zal leiden tot generieke maatregelen.

Leeftijd als criterium in vergelijking met andere criteria

Een vertegenwoordiger van de vakbond geeft aan dat in de ongelijke behandelingsgeschillen drie zaken bij elkaar geveegd worden: geslacht, afkomst en leeftijd. Leeftijd is principieel een andere kwestie, geslacht en afkomst veranderen (vrijwel) niet, maar een jongere wordt wel een oudere. Als CAO-partijen samen afspreken dat de hoeveelheid vrije tijd gedurende een carrière verdeeld mag worden over de jaren, zou dit zonder toetsing overgelaten kunnen worden aan verstandige besluitvorming van sociale partners en goedgekeurd door de achterbannen. Spreker pleit er dan ook voor dat het uitsluiting van arbeid als criterium wordt gehanteerd, maar dat terughoudend wordt omgegaan met afspraken die tussen bonden en werkgevers zijn vastgelegd en goedgekeurd door hun achterbannen.

De heer Castermans is van mening dat toetsing noodzakelijk blijft omdat de indruk bestaat dat in die gevallen waarin regelingen zijn afgeschaft werkgevers eigenlijk iets anders wilden, niet omdat zij bevreesd waren voor een rechterlijke uitspraak.

Ook de WGBL ziet leeftijd als een ander ordeningscriterium dan sekse, ras of geloof en geeft aan dat het criterium leeftijd dan ook anders getoetst dient te worden. Dit houdt in dat ook de wetgever van mening is dat onderscheid naar leeftijd in bepaalde gevallen gerechtvaardigd kan worden.

Vanuit de zaal wordt een voorbeeld over het maken van onderscheid naar sekse toegelicht. Bij universiteiten en onderzoeksinstellingen is, nadat gebleken was dat de beta-studies voor weinig vrouwen aantrekkelijk zijn, het beleid hierop aangepast. De heer Castermans antwoordt dat wet niet verbiedt om faciliteiten als bijvoorbeeld kinderopvang aan te bieden. Vereiste is wel dat deze facilitering onderdeel uitmaakt van het algemene instellingsbeleid. Van vakbondszijde wordt aangegeven dat ook dit tot problemen op de werkvloer kan leiden. Bij defensie worden vrouwen met kinderen onder vier jaar niet uitgezonden. Wanneer deze regeling ook van toepassing wordt verklaard op mannen, zal dit volgens spreker tot problemen bij defensie leiden. De heer Castermans is van mening dat een rechtvaardiging van deze maatregelen binnen de WGBL gevonden kan worden, het kan immers geschaard worden onder '*facilitering*'.

Op de vraag of ook alleenstaande mannen met kinderen faciliteiten geboden mag worden, antwoordt de heer Castermans dat een rechtvaardiging hiervoor moeilijker te vinden zal zijn. Voor vrouwen kan een en ander gerechtvaardigd worden door de wetenschap dat vrouwen met kinderen moeilijker een baan kunnen vinden dan mannen.

CAO afspraken

De heer Castermans heeft aan dat volgens de wet in de toekenning van arbeidsvoorwaarden geen onderscheid naar leeftijd gemaakt mag worden. De ratio is niet om te verbieden, maar om mensen langer in dienst te houden en daarom moet de objectieve rechtvaardiging getoetst worden. Om deze helder te krijgen dient de commissie op de hoogte te zijn van het doel dat partijen voor ogen hebben. De commissie is blij met het advies van de heer Sprengers 'sta er bij stil wanneer u leeftijdsonderscheid in een CAO hanteert'. Immers, op dat moment wordt vastgesteld waarom onderscheid gemaakt wordt via de band van leeftijd. Wanneer dit niet gebeurt kan de geldigheid van de regeling in twijfel worden getrokken; ontbreekt de ratio, is er geen doel dan kan de commissie ook niets toetsen.

De gespreksleider informeert of het advies van de commissie om seniorenregelingen op te nemen als onderdeel van een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid, aanwezig voldoende houvast biedt. Werknemersorganisaties antwoorden dat zij al jaren trachten werkgevers een leeftijdsbewust personeelsbeleid te laten ontwikkelen. Maar ook werkgevers zullen zelf initiatieven moeten ontplooiën. Voor een aantal aanwezigen onderbouwt dit de gedachte dat werkgevers op dit terrein lui zijn.

Castermans benadrukt nogmaals dat de commissie een regeling in zijn geheel beoordeelt. Indien binnen die regeling uren, op basis van leeftijd, worden verdeeld zal het belang hiervan voor het behoud van medewerkers aannemelijk moeten worden gemaakt. Naar aanleiding van de opmerking dat deze visie kansen biedt voor de komende CAO-onderhandelingen, vult de heer Castermans nog aan dat bij de toetsing de rode draad binnen een regeling van belang is.

De gespreksleider informeert of binnen een organisatie, waarvan bekend is dat een goed personeelsbeleid wordt gevoerd, versnelde afvloeiing is toegestaan.

De heer Castermans antwoordt dat de commissie zich vooral richt op de vraag of een afvloeiingsregeling niet gebaseerd is op stereotypen en op de vraag of medewerkers louter op basis van hun leeftijd worden uitgesloten. Op een vraag of een regeling waarin ouderen de mogelijkheid krijgen om uit te treden door de commissie als acceptabel wordt beoordeeld, antwoordt de heer Castermans dat een regeling die een keuzemogelijkheid biedt zeer zeker acceptabeler is dan een regeling die dwingend voorschrijft.

Van werkgeverszijde wordt er op gewezen dat oude regelingen als herplaatsingen met toeslagen fiscaal tegenwoordig niet langer zijn toegestaan. De heer Castermans is van mening dat de houding van de fiscus ten opzichte van een aantal regelingen die onder de wet WGBL mogelijk zijn, frustrerend is te noemen. Zo biedt de AOW voor mensen die geen volledige AOW hebben opgebouwd, mogelijkheden om alsnog premie af te dragen zodat het aantal AOW jaren toch het maximum bereikt. Deze premie is echter niet fiscaal aftrekbaar. Het is spreker bekend dat momenteel geïnventariseerd wordt in welke mate de fiscus regelingen ontmoedigt.



Seniorenverlofdagen

Een vertegenwoordiger van het ministerie van BZK informeert of een mogelijke aanspraak door jongeren de reden is dat een aantal regelingen zonder rechterlijke toetsing is ingetrokken. De heer Castermans stelt dat de verlofdagen voor werkgevers erg duur zijn, zowel in het bedrijfsleven als bij de overheid, en alles wordt aangegrepen de personeelskosten te verlagen.

Daar wordt vanuit de zaal tegen in gebracht, dat tijd geld is. Bij de overheid krijgt men meer vakantiedagen, in het bedrijfsleven liggen de salarissen iets hoger.

Volgens een werkgeversvertegenwoordiger kan niet aangetoond worden dat een werknemer met een aantal extra verlofdagen per jaar langer aan het arbeidsproces zal deelnemen. Een werkgever heeft immers niet de mogelijkheid om aan te geven wanneer die extra dagen opgenomen moeten worden. Alle maatregelen zijn bedoeld voor een langere hersteltijd en om deze reden zijn eigenlijk alleen ingrepen in het rooster effectief. Met een aantal extra vakantiedagen wordt geen invloed uitgeoefend op de wetenschappelijk bewezen grotere herstelbehoefte van senioren. In de roostertechniek kunnen wel oplossingen bedacht worden voor avond-, nacht- en weekenddiensten, zodat ouderen meer ontzien worden.

FLO-regelingen

De gespreksleider wijst op de oude FLO-regeling waar specifiek naar functies wordt gekeken. Ambtenaren in deze functies hebben nu nog extra aanspraken. FLO-functies zijn fysiek/psychisch zware beroepen en op de een of andere wijze dienen deze fysieke/psychisch zware functies onderscheiden te worden van andere, minder belastende werkzaamheden.

Een vakbondsvertegenwoordiger geeft aan dat een aantal zaken wel generiek in de CAO vastgelegd moet worden, wil een werkgever hiervoor budget reserveren, of daadwerkelijk zijn medewerking verlenen. In deze tijd van bezuinigingen bij de overheid kunnen budgetten eigenlijk alleen via CAO-afspraken op peil gehouden worden. Maar waarom moet de argumentatie zo sluitend zijn, waarom is het verboden om bij CAO af te spreken dat een penitentiair medewerker, als gevolg van zijn zware werk, op zijn 60ste met pensioen mag. Dit vormt toch onderdeel van zijn specifieke arbeidsvoorwaardenpakket?

Een medewerker van het ministerie van BZK acht voorgaande een uiting van *'oud denken'*. Onder de nieuwe pensioenwet kan een medewerker kiezen of hij met 60 of 70 jaar met pensioen gaat. Maar een gevangenisbewaarder met weinig inkomen zal mogelijk op zijn 60e ontdekken dat hij tot zijn 70e door moet werken. In CAO's staan voornamelijk regelingen die ouderen ontzien. Uit allerlei onderzoeken blijkt echter dat overgegaan moet worden tot ontwikkeling, meer taakroulatie. TNO geeft aan dat een groot probleem voor ouderen is dat zij te lang in eenzelfde functie blijven, zonder uitzicht op een nieuwe uitdaging.



Wat een werkgever kan doen is het beëindigen van dat deel van de ontzietregelingen die geen objectieve rechtvaardiging hebben en het geld dat daarmee wordt bespaard inzetten voor individuele ontwikkeling.

Van vakbondszijde wordt gesteld dat maatwerk, als 'wanneer u er behoefte aan heeft om vanaf uw 56e 32 uur per week te werken in plaats van 36 uur' mooi is, maar wanneer de regeling wordt afgeschaft, wordt het 'de werkgever kan u, wanneer hij daartoe aanleiding ziet, wat ontzien'. Hier heeft niemand wat aan, het zal niet gebeuren. BZK vindt het een uitdaging om iets te ontwikkelen dat niet door een individuele manager geweigerd kan worden. Maar om alles collectief te houden gaat te ver. De demografische ontwikkelingen moeten geanalyseerd worden. Wanneer er niets verandert, zullen organisaties op korte termijn grote problemen op de werkvloer en in de bedrijfsvoering kennen. De ouderen blijven in dienst, maar het aantal ouderen dat gebruikt maakt van regelingen, neemt toe en er kunnen dan twee dingen gebeuren. Of het verlof wordt niet opgenomen waardoor enorme verlofstuwmeren ontstaan, of het verlof wordt wel opgenomen en de generatie die daar onder zit krijgt de rekening gepresenteerd.

Een lid van de Pensioenkamer stelt dat een verkeerd beeld wordt geschetst. Het lijkt wel of ouderen in de positie verkeren dat zij anders kunnen. Er moet een goed personeelsbeleid komen, waarin vastligt dat mensen die ouder worden op een andere manier op hun eigen werkveld ingezet worden. Het kan echter niet zo zijn dat mensen die nu reeds vastgelopen zijn, geen gebruik kunnen maken van de bestaande regelingen, omdat dan hun inzet voor het werk nog verder zal afnemen. Nodig is goed werkgeverschap: niet het afschaffen van regelingen, maar taakroulatie, opleidingsmogelijkheden, e.d. Hierdoor zal bij de werknemer vertrouwen ontstaan en zal een organisatie ook niet in de problemen komen. Een andere werkgeversvertegenwoordiger geeft aan dat nu teveel organisaties met veel ouderen en teveel ouderenregelingen, problemen krijgen in de bedrijfsvoering. Niet zozeer met de kosten, maar omdat er te weinig medewerkers zijn. Er kan niet generiek gesteld worden dat iemand van boven de 57 niet meer volledig mee kan draaien, de een kan het wel een ander niet. Bij een individuele regeling bekeken moeten worden of sommigen zelfs nog meer extra dagen nodig hebben.

Een ander reageert op de stelling dat bij FLO-regelingen wetenschappelijk onderzoek een vereiste is om deze te kunnen handhaven, dat deze rapportages voorhanden zijn. Echter, ook bij fysiek en/of psychisch zware beroepen kan niet per groep bezien worden op welke leeftijd de functie te belastend wordt. Dit verschilt immers zowel per groep als per individu.

Vanuit de gemeente Leiden wordt gesteld dat de Brandweer aldaar zich tot doel heeft gesteld medewerkers na twintig jaar een andere functie aan te bieden. Maar, na die twintig jaar zal die medewerker niet verplicht worden die andere functie te accepteren. Indien een medewerker van mening is het fysiek/psychisch zware werk nog vol te kunnen houden, zal dit worden getoetst en worden toegestaan.



Volgens een vakbondsvertegenwoordiger kan het instrument om brandweert-
lieden na twintig jaar een andere functie aan te bieden, een valkuil worden,
werkgevers behoeven dan immers geen inspanningen te plegen om de functie-
inhoud lichter te maken. Daarbij kan het z.i. moeilijk sociaal genoemd worden
dat tegen werknemers na twintig jaar gezegd wordt dat zij een andere functie
dienen te accepteren. Hij is van mening dat voorgaande alleen mogelijk is wanneer
de relatie functie/ tijdsduur bij indiensttreding gemeld wordt. Het belangrijkste
is echter dat een werknemer ook na die twintig jaar een keuze krijgt voorgelegd.
Van vakbondszijde wordt aangegeven dat de situatie kan ontstaan dat mensen
die een FLO-functie niet volhouden en niet ontslagen worden, een aangeboden
functie moeten accepteren. En in die, niet vrijwillig gekozen, functie kunnen
weer andere gezondheidsproblemen ontstaan.

De gespreksleider is van mening dat het toch wel duidelijk is dat werkgevers van
de FLO-functies af willen. Van de zijde van de NFU wordt geantwoord dat dit
lang niet altijd nodig is. Werkgevers kunnen ook instrumenten als deeltijdverlof
toestaan, of kan binnen de directe patiëntenzorg medewerkers een minder
belastende functie aangeboden worden.

De heer Castermans adviseert sociale partners om in dit soort gevallen in een
seniorenregeling op te nemen dat wordt gekeken naar alternatieven als een
andere functie.

Na een korte discussie zijn aanwezig het er over eens dat bij het ouder worden
het toetsen van de belastbaarheid steeds belangrijker wordt, doch dat er altijd
een relatie wordt gelegd tussen functie en leeftijd. Op deze manier wordt het
resultaat bepaald door het gemiddelde, waardoor het opleggen van een tijdgrens
aan een groep functionarissen eigenlijk niet mogelijk is.

Conclusie

De gespreksleider vat samen dat CAO-partijen zich in toenemende mate met het
ouderenbeleid bezighouden en dat de Commissie Gelijke Behandeling er op aan
stuurt dat dit op een meer consequente manier gebeurt. Er dient niet zozeer een
leeftijdsgrens vastgelegd te worden, maar er dient beredeneerd te worden waarom
ouderen ontzien dienen te worden. De discussie die vanmiddag is gevoerd dient
ook tussen sociale partners plaats te vinden. Ook zouden werkgevers initiatieven
kunnen ontplooiën om een goed personeelsbeleid te ontwikkelen, juist omdat
dat resultaat kan opleveren.

Verder is gebleken dat de commissie open staat voor de belangen van de sector
en bereid is om doelstellingen af te wegen. Er wordt niet rigide gesteld dat alleen
individuele regelingen toegestaan zijn. Gebleken is dat sociale partners niet bang
behoeven te zijn dat met de WGBL niets meer mag, wel zullen regelingen goed
onderbouwd moeten worden. Eveneens is gebleken dat het belangrijk is dat
werkgevers het initiatief nemen voor een goed leeftijdsbewust personeelsbeleid,
alleen op deze wijze zullen werknemers het vertrouwen krijgen dat ook met hun
belangen rekening wordt gehouden.





november 2006

Discussiesessie 3

'Active Aging – tussen droom en daad'



Onder leiding van Prof. mr. L. C. J. Sprengers is gediscussieerd aan de hand van een aantal stellingen die mede opgesteld zijn door de heer J. Veringa (Min OCW), tevens (bestuurs)lid van het VSO en van de ROP. In die hoedanigheid is hij betrokken geweest bij de voorbereiding van het betreffende advies van de ROP.

De resultaten van de discussies in beide sessies zijn hier weergegeven per stelling.

Stelling 1: De eerstkomende vijf jaar zal Active Aging bij de overheid niet echt van de grond komen.

In de eerste sessie zijn elf aanwezigen het eens met deze nieuwe stelling en elf niet. In de tweede sessie zijn zes aanwezigen het eens met deze stelling en de overgrote meerderheid niet.

Zo wordt ter ondersteuning van de stelling onder meer verwezen naar de jarenlange ervaring als onderhandelaar over arbeidsvoorwaarden voor het overheidspersoneel. Derhalve onderschrijft spreker de stelling. Bovendien is hij van mening dat dit geldt voor de komende tien à vijftien jaar. Daarnaast heeft het grote consequenties voor pensioenen, wat ook niet bevorderend zal zijn. Van vakbondszijde wordt erop gewezen dat het van belang is nog een ‘V’ toe te voegen: de V van Vertrouwen. Het vertrouwen binnen het HBO is volledig verdwenen. Het invullen van het functiegebouw heeft een groot negatief effect gehad. Eerst zal vertrouwen moeten worden gekweekt. Daarnaast wordt getracht de invoering van het POP tot een succes te maken. Daarbij horen ook het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Met deze elementen kan een eerste stap worden gezet met betrekking tot *Active Aging*. Spreker vraagt zich af welke elementen moeten worden benut om het doorwerken na een bepaalde leeftijd aantrekkelijker te maken. Een financieel voorbeeld is een hoger pensioen als men op 62-jarige in plaats van op 61-jarige leeftijd stopt met werken.

Volgens een andere vakbondsvertegenwoordiger zal *Active Aging* wel van de grond komen. Als bij de komende kabinetsformatie hieraan wat wordt gedaan, zal dit niet meer zijn dan dingen die nu binnen het domein van de Rijksoverheid gedefinieerd worden, buiten dat domein voort te zetten. Het uitgangspunt is dan dat er een grote behoefte is om iets te doen. Met de Remkes-regeling zijn alle 57+’ers in groten getale verdwenen met als gevolg dat een ieder die nu nog werkt, op veel langer doorwerken is aangewezen. Als de bonden nu geen verantwoordelijkheid daarin nemen, schieten zij zwaar tekort. Spreker is van mening dat bij *Active Aging* de initiatiefrol bij de werknemer ligt en niet bij de werkgever.

Van de zijde van het ministerie van BZK wordt gesteld dat wanneer ervan wordt uitgegaan dat in de komende Kabinetsperiode veel beleidsambtenaren de dienst moeten verlaten, het de vraag is met welke (begeleidende) maatregelen dit voor elkaar kan worden gekregen. Spreker verwacht dat er geen herhaling van de Remkes-regeling komt. Derhalve zullen zowel werkgevers als werknemers in de sector Rijk rekening moeten gaan houden met mobiliteit. Er zijn immers



ook plekken waar geen krimp is en dus vraag ontstaat. De kunst is dan om een matching voor elkaar te krijgen. Door inventarisatie kunnen mogelijkheden bekend worden, die overigens niet direct in de eigen omgeving hoeven te zijn.

Duidelijk wordt ook dat het spreken over 'de overheid' in dit kader niet mogelijk is. Er zijn duidelijke verschillen per sector. Sommige sectoren hebben met groei van de werkgelegenheid te maken en andere met krimp. Het kan ook zijn dat binnen sectoren verschilt de behoefte aan *Active Aging*.

Vanuit de sector onderzoekinstellingen wordt aangegeven dat die sector in feite verplicht is een *Active Aging*-beleid te voeren. In de sector is sprake van zowel een krimp- als een groeisituatie. Er zijn onderzoeksgebieden die beëindigd worden, omdat die klaar zijn en er zijn nieuwe onderzoeksgebieden, waarvoor ook iets verzonnen moet worden. Vaardigheden van twintig jaar geleden kunnen vaak niet meer worden gehanteerd. Dit betekent enerzijds een uitstroom van oudere onderzoekers. Anderzijds is er de druk van jongeren, die privé en werk op een verstandige manier willen combineren. Op dat punt zal de werkgever in overleg met de werknemersorganisaties maatregelen moeten treffen.

Vanuit de sector beroepsonderwijs wordt opgemerkt dat *Active Aging* bij de doorgedecentraliseerde sectoren eigenlijk een proces is met een stukje economisch belang. Als de BAPO wordt afgeschaft, kunnen de betreffende middelen daarvoor worden gebruikt. Het verhaal dat men ervoor dient te zorgen om zo rendabel mogelijk te presteren (als onderwijsinstelling) is in strijd met *Active Aging*. Spreker heeft daarom moeite met de stelling. Op de vraag van de voorzitter of het nodig is dat mensen in deze sector langer blijven werken om de krapte op de arbeidsmarkt op te vangen, antwoordt de heer Lammerts bevestigend. Spreker voegt daaraan toe dat het geen probleem is om personeel op hoger niveau te krijgen. Het positieve verhaal uit Finland zou hij graag vertaald zien in een onderwijsconcept, waaruit duidelijk de meerwaarde blijkt en waarbij mensen van 60 t/m 67 jaar het vak via het overdragen van kennis aan jonge mensen bijbrengen.

De heer Van Loo van het onderzoeksbureau ROA geeft aan dat zijn organisatie dit jaar een vrij grootschalig onderzoek naar *Active Aging* heeft uitgevoerd. Een van de hoopvolle uitkomsten is dat de mensen voor een groot gedeelte zelf inzien dat *Active Aging* noodzakelijk is. Een andere belangrijke uitkomst van het onderzoek is het stimuleren van het met plezier langer doorwerken. Het gaat daarbij om basale dingen als de sfeer op het werk, relaties, deeltijdpensioenen. Financiële overwegingen zijn meestal van minder belang.

De voorzitter vult aan dat uit het onderzoek is gebleken dat mensen relatief langer doorwerken bij een werkgever die veel van dergelijke voorzieningen heeft. Echter het hebben van voorzieningen leidt er niet toe dat mensen daarvan massaler gebruik maken. Het scheppen van een bepaalde zekerheid kan daarop



een positief effect hebben. De heren Van Loo en Veringa merken op dat het met vertrouwen te maken heeft.

Het vertrouwen om 'eruit te mogen' is kostbaar gebleken, omdat mensen daarvan zeer vaak gebruik maken. Ook in *Active Aging* kan men vertrouwen krijgen. Dat betekent dat wanneer men een bepaalde taak in een bepaalde omgeving met een bepaalde zwaarte niet meer aankan, met de werkgever kan overleggen over de manier waarop het werk wel kan worden gedaan en dat men niet afhaakt. Van der Loo benadrukt dat die slag in het denken gemaakt moet worden.

Een van de aanwezigen is van mening dat de centrale overheid groot genoeg is om passende oplossingen te vinden. Kleinere organisaties hebben die mogelijkheden niet. Mensen die tussen de 50 en 57 jaar oud zijn, hebben allerlei 'remfactoren', waardoor zij niet meer ingezet mogen/kunnen worden. Spreker zou graag naast de positieve en stimulerende factoren ook eens kijken naar het opruimen van 'remfactoren'.

De heer Veringa duidt aan dat dit een deel van het verhaal is. Men zou ook naar andere sectoren en andere werkgevers dan de overheid kunnen gaan zoeken als het gaat om verandering van baan. Echter in de daar geldende pensioenregeling en CAO's zal ook een aantal remmende factoren moeten worden weggenomen. Van vakbondszijde wordt gepleit voor het opheffen van muren tussen

departementen en sectoren. Wanneer iemand in algemene dienst bij de sector Rijk wordt aangenomen, zouden afspraken moeten worden gemaakt op het gebied van bijvoorbeeld de mobiliteit en verandering van functie. Een grote organisatie moet in staat zijn om iedereen een plek te kunnen geven.

Een medewerker van het ABP pleit ervoor dat gezamenlijk, werkgevers en werknemers, zoeken naar winst en kansen om *Active Aging* tot een succes te maken. Op dit moment probeert een ieder zijn eigen segment binnen te halen. Getracht moet worden, ook als die noodzaak er niet is, om met een gevoel voor balans en uitruil van zetten een oplossing te vinden.

De voorzitter concludeert dat een mix van flexibiliteit en zekerheid bevorderd zou kunnen worden door het wegnemen van belemmerende factoren.

De voorzitter stelt dat het korte termijn beleid van de overheid, i.c. uitstroom en vermindering van het ambtenarenapparaat het langere termijn *Active Aging* beleid in de komende vijf jaar kan bemoeilijken.

Van ABP zijde wordt opgemerkt op dat de vijfjaarstermijn ook uit het ROA-onderzoek is gebleken. Er is aan werkgevers gevraagd wat hun mening hierover is. De beleving is dat 'het nog lang niet zo ver is', maar uit de Trendnota van BZK blijkt het tegenovergestelde. Spreker stelt dat personeelsbeleid en productontwikkeling zullen worden ingehaald door de arbeidsmarkt, waardoor er van alles fout kan gaan. Aan de andere kant bestaat al een jaar een keuzepensioen, dat automatisch een geheel nieuwe dynamiek zal geven. Hierin

zit een *Active Aging*-fase van 10 jaar. Het is niet duidelijk waartoe dit zal leiden. Spreker is echter van mening dat de arbeidsmarkt en het keuzepensioen samen tot grote problemen kunnen leiden. Derhalve denkt het ABP in termen van de driehoek: *Active Aging*, keuzepensioen en levensloop. Wanneer die elementen op elkaar aansluiten, gaat het vanzelf lopen. De individuele kracht gaat daarbij de boventoon voeren.

Een vakbondsvertegenwoordiger geeft aan dat met betrekking tot het keuzepensioen de vraag kan worden gesteld of mensen geheel weggaan, in deeltijd weggaan of nog een poosje blijven. Dat is dan alleen gerelateerd aan een aantal rechtspositionele regelingen, dat dit faciliteert. Wanneer het gaat over *Active Aging* kan worden aangesloten bij het ROP-advies. Daarbij gaat het erom wat de werkgever kan doen om mensen in een veel vroeger stadium ertoe te bewegen op een dusdanig prettige en inhoudelijke manier te werken dat het niet meer logisch is om weg te gaan. Men kan zich afvragen of dit beleid echt van de grond gaat komen en of het gevoel van noodzakelijke urgentie er in voldoende mate is. Daarnaast speelt de vraag of men door de markt gedwongen wordt of dat men vooruitloopt op verwachte ontwikkelingen.

Van werkgeverszijde wordt aangegeven dat te verwachten is dat bij een nieuw Kabinet CDA-PvdA-CU iets rond de levensloopregeling gaat gebeuren. Het gemis voor werkgevers met betrekking tot die levensloopregeling is het gebrek aan sturing. Wanneer individueel maatwerk rond de levensloopregeling wordt vergroot, zou dat een bruikbaar instrument kunnen zijn. Het geven van extra faciliteiten aan ouderen die niet objectief te rechtvaardigen aan zijn jongere werknemers dwingt de CAO-partners om tot oplossingen te komen. Tot slot merkt spreker op dat de seniorenregelingen in feite fiscaal ophouden te bestaan. Voor mensen geboren in 1950 of daarna bestaat echter de mogelijkheid om via de inkoopregeling aan de diensttijd iets extra's in de pensioensfeer te doen. Dat verhoudt zich totaal niet tot hetgeen hier vandaag wordt besproken.

De heer Veringa geeft aan dat een *Active Aging*-beleid binnen vijf jaar kan zijn gerealiseerd. De stelling, die hij niet onderschrijft is meer gericht op de overheid in enge zin.

Hoewel daar sprake is van een krimp, verwacht spreker dat er in de komende jaren toch een arbeidsmarktomgeving is voor hoger opgeleiden zal zijn, als wordt gedacht in termen van *Active Aging*. Door snel te investeren in mensen en breed naar alle personeelscategorieën te kijken, is het mogelijk om mensen andere dingen te laten doen. Met *Active Aging* kan men niet alleen de kwaliteit van de resultaten die men boekt, maar ook de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden en van de manier waarop mensen werken in die organisaties, enorm verbeteren. Op verschillende departementen ziet men al verbeterlagen. Daar is het meer flexibel inzetten van mensen mogelijk. De daarbij behorende concepten zijn overigens goed bespreekbaar met de vakbonden. Spreker pleit dan ook voor een voortzetting van de kwaliteitsverbetering van de organisatie van departementen.

Stelling 2: *Convenanten bieden betere mogelijkheden om de doelstelling Active Aging-beleid te realiseren dan CAO-afspraken.*

65 procent van de aanwezigen is het eens met deze stelling en 35 procent niet.

Als instrument voor bewustwording

Een van de aanwezigen geeft aan dat een convenant kan helpen bij een bewustwordingsproces.

De heer Veringa onderschrijft dat die bewustwording belangrijk is. In het primair en het voortgezet onderwijs is een enorm verschil in de professionaliteit van schoolbesturen met betrekking tot het personeelsbeleid. Dat hangt ook samen met de schaalgrootte, waarop overigens veel commentaar is. In een bepaalde mate ontwikkelt zich professioneel personeelsbeleid. Maar daarbij is bijvoorbeeld tussen de 700 scholen voor voortgezet onderwijs een behoorlijk verschil merkbaar. Spreker is van mening dat deze ontwikkeling beter kan worden gefaciliteerd met een convenant dan dat een en ander wordt ondersteund en afgedwongen met een CAO. Dit laatste is vooral fnuikend voor een organisatie die daar nog niet aan toe is. De aard van datgene wat in een convenant wordt opgeschreven geeft de scholen meer vrijheid om met maatwerk de zaken te realiseren die daarin zijn afgesproken. Er wordt geen verplichting opgelegd, waaraan een instelling misschien nog niet toe is.

Een werkgeversvertegenwoordiger geeft daarop het bewustwordingsproces belangrijk te vinden, maar vraagt zich af of dit middels een convenant moet. In zijn organisatie heeft een ARBO-convenant de bewustwording zelfs geremd. Juist met CAO-partners moet aan de bewustwording worden gewerkt. Dit hoeft niet tot in detail te worden vastgelegd. In een CAO kunnen ook afspraken worden neergelegd die verifieerbaar zijn door bijvoorbeeld de OR. De leden daarvan spelen eveneens een belangrijke rol in de bewustwording. Spreker zou het jammer vinden als een CAO-afpraak per definitie moet worden opgevat als een detailregeling die in de hele werkgeversvereniging overal op precies dezelfde manier moet worden toegepast.

Een vertegenwoordiger van het ABP wijst erop dat het ROA-onderzoek een belevingsonderzoek was. *Active Aging* waren de instrumenten van de taskforce Ouderen en Arbeid. Het probleem is dat het eerst tussen de oren moet komen. Daarin moet worden geïnvesteerd. Begin januari 2007 zal een communicatiecampagne starten over de invoering van het keuzepensioen. Daarbij zou men kunnen aansluiten. Het keuzepensioen bestaat overigens al een jaar. Dit gaat pas goed werken als men het V-model toepast. Dit is een jaar geleden door de sociale partners ook bedacht bij het bedenken van de regeling. In de communicatie naar de werknemers zal men hierop voortborduren. Zij gaan dan ontdekken wat mogelijk is, maar dat kan niet worden gezien als aanjager van een cultuurverandering.

De voorzitter geeft aan dat een van de opvallende conclusies van het ROA-belevingsonderzoek was dat werknemers relatief gezien niet eerder gebruik maakten van voorzieningen rondom vervroegd uitreden en andere zaken, als deze volop aanwezig waren. Een voorzichtige conclusie is dat de aanwezigheid van het instrumentarium een bepaalde zekerheid biedt waarop je kunt rekenen, maar meer niet.

Daarop geeft een vakbondsbestuurder aan dat bij het keuzepensioen zichtbaar wordt hoe financieel aantrekkelijk het is om een jaar door te werken. Spreker duidt vervolgens aan dat hij het ROP-rapport 'Vluchten kan niet meer' niet als zijn ding beschouwt en vraagt of hij daarin alleen staat. Volgens hem leeft het niet en betreft het geen referentiemateriaal voor het verder formuleren van beleid. Meerdere aanwezigen onderschrijven dit.

De voorzitter stelt dat in het rapport een aantal uitgangspunten zit, zoals het faciliteren van de doelstelling van *Active Aging*. Men moet zich niet zozeer richten op 'Vertrekken', maar meer op 'Verlichten', en 'Vitaliseren' en bewust maken.

Van ABP-zijde wordt aangegeven dat de schoenlepel niet met de schoenen moet worden verward. Het is de beleidsmatige schoenlepel geweest van het VPL-akkoord wat geen pretje was. Met betrekking tot het V-model stelt spreker dat het ABP en de sociale partners zowel voor het 'keuzepensioen' als de 'levensloop' nog beleid moeten formuleren. De schoenlepel van het 'V'-model kan daarbij behulpzaam zijn.

Convenant tussenfase naar CAO

Vanuit de aanwezigen wordt daaraan toegevoegd dat een convenant een fundament is op basis waarvan een gemeenschappelijk doel wordt nagestreefd. Dit nastreven heeft een aspect van realisatie. Dan valt er niet aan te ontkomen dat een aantal onderdelen in de CAO terechtkomt.

De heer Veringa merkt op dat voor *Active Aging* CAO's en regelingen nog eens goed op echte hinderpalen moeten worden doorgelicht. Spreker benadrukt dat het bij een goed personeelsbeleid meer om een goede mentaliteit gaat dan om een verbindend verklaarde regel.

Een onderzoeker merkt op dat het voordeel van een convenant is dat op basis daarvan een aantal *best practices* kan worden geïdentificeerd. Bij de tweede stap kunnen zaken in de CAO's worden opgenomen. Op de vraag of dit zonder convenant niet van de grond zou komen, antwoordt hij dat men een risico loopt wanneer men zaken meteen in een CAO gaat vastleggen, omdat die zaken voor bepaalde organisaties en voor bepaalde groepen werknemers niet effectief of efficiënt zijn.



Ervaring met Arbo-convenant

Van vakbondszijde wordt verwezen naar ervaringen met het arbo-convenant. Nadat de subsidiegelden stopten was daar de vraag wat vervolgens moest worden gedaan met de Arbo-afspraken. Het heeft veel moeite gekost om de verworvenheden uit dat arboconvenant weer een plek te geven. Spreker voelt er meer voor om in een preambule van een CAO aan te geven dat is afgesproken om aan bepaalde onderwerpen aandacht te besteden. Hij wil zien of dat beter beklijft. Dit is toch dichterbij dan het ARBO-convenant dat meer op afstand blijft. Spreker herinnert eraan dat het gaat om de HBO-sector, in wezen een kleine sector.

Een andere deelnemer vindt het van belang om een vergelijking met een ARBO-convenant te maken, omdat dit convenant een soort ‘aanraakfunctie’ had. Men gaat oefenen en men probeert van elkaar te leren enzovoort. Dan volgt de conclusie van datgene wat vanuit de ontwikkelde praktijk kan worden vastgelegd in CAO's.

Een van de aanwezigen geeft aan dat de uitwerking van het ARBO-convenant heel goed was geregeld. Nu moet heel veel worden gefaciliteerd. De vraag is of dit alleen voor *Active Aging* geldt of dat de totale Levensloopregeling in beeld komt. *Active Aging* lijkt alleen maar voor 50+'ers bestemd, waarbij wordt gepleit voor meer preventief dan voor correctief optreden. Wellicht dat voor de huidige groep ouderen correctieve maatregelen moeten worden genomen omdat het niet anders kan, maar er moet wel nieuw beleid komen voor de volgende generaties. Gewezen wordt op het feit dat vanwege de ervaringen met de Arbo-convenanten het benodigd instrumentarium voor *Active Aging* convenanten bijna allemaal aanwezig is, maar het moet nu meer gericht op ouderen worden toegepast. Een cultuuromslag is derhalve noodzakelijk.

Op welk niveau een convenant afsluiten?

Van vakbondszijde wordt gewezen op de ontwikkelingen in de sector Rijk. Daar is men bezig met een Arbeidsmarktconvenant. Dit bevat een groot systeem van visies en uitwerkingen daarvan. Dit leidt vervolgens tot de vragen welke infrastructuur moet worden gemaakt, welke instrumenten moeten worden ontwikkeld en welke rechten en plichten moeten worden gegeven. Vervolgens moet de keuze worden gemaakt wat hiervan in de CAO en wat op een andere manier moet worden vastgelegd. Een convenant is een ruimer speelveld met bijvoorbeeld gedeelde beleidsvisies. Overigens is in dit geval al een aantal zaken (bijvoorbeeld het initiatiefrecht van de ambtenaar) in de CAO opgenomen, voordat het convenant gereed was.

Een andere vakbondsvertegenwoordiger geeft aan dat dit de ervaringen zijn uit de sector Rijk, een meer homogene sector, maar dat is anders in bijvoorbeeld de sector Gemeenten. Daarin is sprake van ruim 400 werkgevers met een

ongelooflijk verschil in omvang, cultuur, en vooral in ontwikkelingsfase. Er zou gekeken moeten worden naar de mogelijkheid om een convenant per werkgever af te sluiten. Dat biedt veel meer ruimte om ervoor te zorgen dat dit goed aansluit bij wat er in de praktijk in zo'n gemeente aan de hand is. Wanneer men spreekt over de vijf 'V's, dus over het beleid en wat minder over het rechtspositionele deel dat ook in de CAO kan worden geregeld, dient te worden aangesloten bij wat er bij individuele werkgevers of zelfs bij bedrijfsonderdelen van individuele werkgevers aan de hand is. Dat geeft meteen antwoord op de vraag met wie een convenant moet worden gesloten. Dat kan men op sector- maar ook op werkgeversniveau doen.

Een ander wijst op de CAO Rijksmusea. Er zijn hele grote en hele kleine musea. Een convenant trekt de aandacht. Daarin zouden de hoofdlijnen kunnen worden vastgelegd waarvan de uitwerking op lokaal niveau moet gebeuren. Het convenant is dan een deel van de CAO.

Een werkgeversvertegenwoordiger stelt dat bij *Active Aging* het werkgeversmanagement en de OR betrokken moeten worden. Tevens dient een actieve communicatie naar de medewerkers plaats te vinden. Wanneer arbeidsvoorwaarden consequenties zouden hebben, dienen ook de CAO-partners daarbij betrokken te worden. Spreker pleit ervoor om geen convenant af te sluiten met een vakbond. Hij denkt dat *Active Aging* sterk individueel geregeld gaat worden.

Hierop inhakend merkt een vakbondsbestuurder op dat de mogelijkheden om buiten de deur een loopbaan- of functieswitch te maken heel klein zijn. Spreker is daarom van mening dat daarom een boveninstellingsconvenant met organisaties waar loopbaanperspectieven liggen, noodzakelijk is.

Daarop wordt de reactie gegeven dat niet alles intersectoraal behoeft te worden geregeld. Met name het element 'Verlichten' kan thuis worden geregeld. Voor andere V's met name die van 'Vertrek' zou men op hogere niveaus convenanten kunnen afsluiten.

Een vakbondsvertegenwoordiger geeft aan dat met betrekking tot het beleid aangaande *Active Aging* getracht moet worden tot overeenstemming te komen over de uitgangspunten, over hetgeen men wil bereiken, om de mate waarop en hoe dat kan worden gemeten. De strekking van een convenant is dat werkgevers en werknemers het eens zijn over hoe dat er uit moet zien. Men moet voorzichtig zijn met de gedachte dat één van de twee sociale partners hiermee iets alleen zou kunnen doen. Naar sprekers mening is een individuele werkgever of een sector nooit te klein om een convenant te sluiten, omdat de overloop van de ene sector naar de andere sector, als dat nuttig kan zijn, in termen van de vijf 'V's, ook kan als men tussen twee convenanten een samenwerking construeert. Men moet hierbij ook naar een praktische invulling kijken. Spreker pleit voor het afsluiten van een convenant op een lager niveau. Het afsluiten op een hoog niveau zal waarschijnlijk zo abstract zijn dat het grootste deel van de werkgevers niet meedoet.



Hij merkt op dat ook genoeg middelen beschikbaar moeten zijn. Het stimuleren van politiek commitment in dezen, bijvoorbeeld ten behoeve van een doelsubsidie, zou volgens spreker niet verkeerd zijn. Een andere vakbondsvertegenwoordiger geeft aan dat de combinatie tussen een vrijwillig gesloten convenant, waarvoor geen subsidieregeling is, en de budgetten voor A&O fondsen ook mogelijkheden geeft. Het gaat dan om het zeer doelgericht inzetten van wat er reeds is en iets extra's.

Stelling 3: Een andere invulling van werkzaamheden, als men zich te zwaar belast voelt, verdient de voorkeur boven een regeling, waarbij, mede op kosten van de werkgever, de taken worden verlicht.

De overgrote meerderheid van de aanwezigen is het eens met deze stelling.

Een vakbondsvertegenwoordiger is van mening dat met deze stelling wel iets kan worden gedaan. De mensen worden gefaciliteerd op een wijze waarvan kan worden gezegd dat het een vorm van verlof is. Nu wordt er een manier gevonden om mensen anders in te zetten, 'rendabel te maken' en meer arbeidsvreugde te geven door andere functies toe te delen. Dit kan goed worden gedaan, mits mensen met de loopbaanwisseling of met het regelmatig switchen van werk bekend worden gemaakt. In het algemeen is spreker vóór deze stelling, als dat aan het begin van een loopbaan of vanaf een bepaalde leeftijd goed wordt ingevoerd.

Een vertegenwoordiger van de Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak merkt op dat bij de rechterlijke macht de kern van het werk min of meer hetzelfde is. De tevredenheid over het werk is vrij groot. De grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk speelt daarbij een belangrijk rol.

Een van de aanwezigen geeft aan dat het personeelsbestand van zijn organisatie op leeftijd is gesorteerd en dat is bekeken hoe dit er over twee jaar en verder uitziet. Op een personeelssterkte van 300 mensen wordt per jaar 3 à 4 formatieplaatsen ingeleverd aan leeftijdsverlof en potentiële PAS'ers. Dit verlies aan arbeidscapaciteit is teveel om te kunnen compenseren. Als nu remfactoren worden weggenomen, kunnen de betreffende mensen een ander type werk krijgen.

Van vakbondszijde wordt er op gewezen dat in deze stelling een contradictie zit. De taakverlichting zal in een bepaalde mate moeten plaatsvinden. Spreker geeft als voorbeeld de 24-uursdiensten bij de brandweer die men op een bepaalde leeftijd niet meer aankan. Hoewel dat voor iedereen verschillend is, kan wel een lijn worden onderkend. Spreker vindt een andere invulling een goede zaak, maar men ontkomt er niet aan enigszins rekening te houden met een taakverlichting.

Een werkgeversvertegenwoordiger stelt dat het in de praktijk werkt als mensen die niet meer de kracht hebben om nieuwe ontwikkelingen aan te kunnen, wel

de kracht hebben om anderen te begeleiden in die ontwikkelingen. Iets anders is dat mensen zeggen dat zij een dief van hun eigen portemonnee zijn, als zij niet van de regeling gebruik maken. Dat staat volkomen haaks op het beleid dat een werkgever wil voeren. Spreker pleit ervoor dergelijke elementen uit de regelingen te halen.

De heer Veringa merkt op dat de achtergrond van de stelling niet alleen de bedrijfseconomische afweging vanuit één werkgever is, maar ook mobiliteit en ervoor zorgen dat mensen bij *Active Aging* van de ene werkgever naar de andere werkgever kunnen. Daarnaast blijft het net als bij deeltijdpensioen de keuze van betrokkene zelf om inkomen te ruilen tegen vrije tijd.

Stelling 4: De echte verschuiving van de gemiddelde uittreedleeftijd zal eerst plaatsvinden als werkgever en werknemer daartoe worden gedwongen.

Slechts drie deelnemers zijn het eens met de stelling en de overgrote meerderheid niet.

Vanuit de onderzoeksinstituten wordt aangegeven dat in deze sector mensen gedreven zijn door hun werk. Zij willen dat zo lang mogelijk volhouden. De werkgever moet echter het instrument hebben om een werknemer eervol afscheid te laten nemen, omdat zijn leeftijd is bereikt. Wanneer dat moment wordt opgeschoven, verwacht spreker dat er een ‘*bul*’ in de organisatie ontstaat, waarop men niet zit te wachten.

Van kant van het ministerie van BZK wordt aangegeven dat wanneer substantieel in jaren wordt gerekend, zaken helpen die opgelegd worden, zoals de AOW-leeftijd. Men wordt gedwongen een nieuw ijkpunt te nemen. Dit botte middel zal op korte termijn helpen om genoemde leeftijd dwingend omhoog te krijgen.

Een andere deelnemer merkt op dat wanneer er andere redenen zijn om door te werken, van werkgeverszijde kan worden bekeken op welke wijze mensen langer betrokken kunnen blijven. De dwang van de arbeidsmarkt is voor de werkgevers uiteindelijk groter dan de dwang van een toch wel tot stand komende regeling.

Een vakbondsbestuurder ziet een en ander veel meer als een marktmechanisme met risico's. Dat geldt zowel voor de flexibilisering van de AOW-leeftijd als ook voor keuzepensioen binnen de marge 60-70 jaar in combinatie met de druk die staat op de pensioenpremie om deze niet te verhogen. Het hard overeind houden van volledige indexering of anders de benodigde premieverhoging toepassen, speelt hierbij een grote rol. Uit inkomensoverwegingen zal men dan inderdaad een jaar langer doorwerken. Spreker ziet meer dat mechanisme op de loer liggen dan het mechanisme van ‘er komt een verplichting’ of ‘er is vrijheid’. Er ligt dus



voor de bestuurders van pensioenfondsen een zware verantwoordelijkheid om niet toe te geven aan de escape die ontstaat door die keuzevrijheid.

Volgens een van de aanwezigen wordt er teveel uitgegaan van een volledig pensioen van 70 procent, terwijl veel mensen later zijn begonnen of met een pensioengat zitten of door privéomstandigheden moeten doorwerken, omdat er een stuk inkomen moet worden aangevuld dat er nu niet meer is. Dat wordt onderschat.

De voorzitter stelt dat uit het ROA-onderzoek is gebleken dat 65 procent van de mensen onder de 45 jaar ervan uitgaat dat zij tot 65 jaar moeten doorwerken. Alle maatregelen en alle ontwikkelingen van de afgelopen jaar zijn wel doorgesijpeld.

Van ABP-zijde wordt daarop aangevuld dat in hetzelfde onderzoek ook is gezegd dat het deeltijdpensioen 'bovenaan de hitlijst' staat. Dit heeft de heer Sluimers in zijn inleiding ook naar voren gebracht. Wanneer in Nederland veel gebruik wordt gemaakt van deeltijdpensioen, gaat de gemiddelde uittredleeftijd omhoog. Finland heeft dat ook laten zien. Derhalve gaat door exogene factoren de leeftijd omhoog.

De voorzitter concludeert dat het stimuleren van langer doorwerken een must is, zeker als gekeken wordt naar de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Het gegeven dat in Nederland veel deeltijdwerk wordt verricht, resulteert ook in arbeidscapaciteit waarin mogelijkheden zitten met betrekking tot het verruimen van de deeltijdaanstelling.

Dit is ook voor de grotere inzet van voor vrouwen en allochtonen hard nodig.



november 2006

Discussiesessie 4

Workshop 'Vinden en binden', leeftijdsbewust /
levensfasebewust personeelsbeleid in het primair onderwijs ,
door Margreet Keizer (PON) en John Hoerberichts (Interstudie)



Aan de hand van praktijkvoorbeelden bij meerdere scholen die deel uitmaken van het PON, krijgen deelnemers aan de sessie een beeld hoe levensfasebewust beleid een bijdrage kan leveren aan een duurzame inzetbaarheid van medewerkers in alle levensfasen. De discussie wordt gevoerd aan de hand van de presentaties van PON en Interstudie, vragen aan de deelnemers en stellingen:

‘**Personeelscluster Oost Nederland**’ (PON), ondersteunt scholen met het opzetten en uitvoeren van integraal personeelsbeleid, vooral gericht op vervanging en mobiliteit. De door het PON ontwikkelde vervangingsconstructie helpt de aangesloten onderwijsinstellingen hun medewerkers mobiel en duurzaam inzetbaar te houden.

Interstudie is een landelijk opererend adviesbureau voor onderwijsmanagement. De taken van Interstudie bestaan op hoofdlijnen uit organisatieadvies en procesbegeleiding; personeelsmanagement; interim-management; opleidingen en trainingen en human Dynamics TM.

Interstudie gaat uit van het principe dat levensfasebewust personeelsbeleid begint op het moment dat een medewerker de organisatie binnenkomt. Dit is het moment dat deze medewerker met zijn eigen ambities, overtuigingen en in een bepaalde levensfase verkerend een bijdrage gaat leveren aan de organisatie.

Margreet Keizer vertelt over haar organisatie, het PON. Deze organisatie heeft een aantal maatregelen, die als good-practice van leeftijdsbewust personeelsbeleid benoemd kunnen worden. Een hiervan is de vervangingspool, waarover later meer wordt verteld.

In 1997 is er een samenwerkingsovereenkomst tussen 40 basisscholen in de Oost-Achterhoek gestart. Tegenwoordig is het PON een vereniging met 30 besturen, 117 scholen, 2.400 personeelsleden en 24.000 leerlingen. Het werkgebied Oost-Gelderland ligt tussen de Rijn (zuid), Duitse grens (oost), provinciegrens (noord) en de IJssel (west). Het totale gebied bevat 250 scholen. Het PON biedt o.a. scholing aan over onderwerpen waar ‘het veld’ om vraagt, bijvoorbeeld stressmanagementcursussen. Elke school blijft wel verantwoordelijk voor zijn eigen beleid. Het PON ondersteunt en vervult een overkoepelende rol. Deelnemende scholen financieren de vereniging. Het PON werkt met een bureau van 3,5 fte.

Het PON speelt in op vragen uit het veld, maar heeft daarnaast een aantal vaste taken:

- Een vervangingspool, waaruit alle zieke medewerkers van de deelnemende scholen worden vervangen. Dit is het speerpunt van het PON.
- De werving van nieuwe personeelsleden voor alle deelnemende scholen geschiedt centraal door het PON-bureau.
- Deelnemende scholen zijn verplicht een werkgelegenheidsgarantie aan hun medewerkers te bieden.



Bij werving is het van belang de onderwijsarbeidsmarkt goed in beeld te hebben. De tekorten in het onderwijs zijn regionaal. De voorspelde tekorten zijn kleiner dan de tekorten naar de toekomst.

In de vervangingspool zitten 60 geselecteerde personen uit alle levensfasen. Zij zijn in vaste dienst. Wanneer een school een vervanger nodig heeft, wordt vanuit de pool een geschikt persoon gestuurd. De directeur hoeft dus niet meer een tijdrovende zoektocht naar een vervanger op te starten. Vervangers zijn zeer capabel, omdat ze overal moeten kunnen inspringen,

In de pool zitten zoals gezegd leerkrachten met verschillende achtergronden. Pas afgestudeerde Pabo-studenten gebruiken de pool om 'rond te kijken' naar een werkgever. Zij krijgen extra begeleiding en een eenvoudige inzet. Meer ervaren werknemers willen een tijd 'vrij' werken, zonder aan een school of klas gebonden te zijn. Daarnaast bevat de pool veel 50+'ers, waaronder een aantal directeuren, die hun taak steeds moeilijker zijn gaan vinden. Zij kunnen ervoor kiezen hun laatste arbeidsjaren weer voor de klas staan. Deze zeer ervaren mensen zijn erg nuttig en fleuren vaak helemaal op door de nieuwe uitdagingen.

De poolvervangers zijn in dienst van het PON en krijgen alles wat zij in een 'normaal' dienstverband ook zouden krijgen: begeleiding, functioneringsgesprekken, uitjes, borrels. Het salaris wordt betaald door het Vervangingsfonds. Poolvervangers werken het aantal uren waarvoor zij zijn aangenomen. 98 procent van de vervangingsvragen wordt door de pool opgelost. De vervangingspool heeft inmiddels veel navolging in het land. Naast de vervangingspool is er een oproeppool. Deze 150 personen staan los van het PON en komen in dienst van de school. Het PON is in dezen een bemiddelaar. Gevraagd wordt naar de doorstroming vanuit de vervangingspool naar reguliere banen. In de begintijd vertrokken na een maand of vier tot vijf de meeste poolers. Tegenwoordig is het gewild om in de pool te blijven werken, vooral voor oudere werknemers (die hierdoor niet meer met 'lasten' als ouderavonden zitten) en pas afgestudeerden. Gevraagd wordt of het PON-beleid bedoeld is om mensen uit de pool in een vaste baan te plaatsen. Aangezien het PON een vereniging is, kunnen scholen hiertoe niet verplicht worden. Het PON is er echter wel voorstander van. Met name voor jongere mensen wordt er gematcht tussen vacatures en poolers.

Mevrouw Keizer licht toe dat alle gegevens van solliciterende kandidaten (veel PABO'ers, weinig 30-40'ers en veel 45+'ers) worden genoteerd. Op elke vacature voor leerkrachten en onderwijsassistenten reageren 25 tot 30 sollicitanten. Gepoogd wordt deze mensen aan het onderwijs te binden (bijvoorbeeld door middel van de oproeppool) en te voorkomen dat zij naar andere sectoren vertrekken. Met betrekking tot deze functies bestaat er dus (nog) geen tekort. De vervulling van directiefuncties is daarentegen een groot probleem. Binnen nu en tien jaar vertrekt de helft daarvan en deze zijn nauwelijks opnieuw te werven. Binnen het Platform Primair Onderwijs Oost-Gelderland wordt de uitstroom van directeuren in kaart gebracht. Er hebben de afgelopen jaren twee



cursussen oriëntatie op management (voor leerkrachten) en twee kweekvijvers plaatsgevonden. De vacatures zijn echter moeilijk te vervullen. De piek zal na 2018 liggen. Directeuren vertrekken op basis van hun leeftijd, maar ook omdat ze het werk niet aankunnen. Directeuren krijgen in tegenstelling tot vroeger meer beleidsmatige en ontwikkeltaken dan beheerstaken.

Vanuit de zaal wordt opgemerkt dat de opvatting zou kunnen bestaan dat er genoeg mensen zijn, dus dat leeftijdsbewust beleid niet nodig is. Dat is echter niet zo. De in de toekomst te verwachten tekorten zijn veel groter dan de recente – opgeloste – tekorten. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een langere termijnbeleid (vijf tot zeven jaar).

Mevrouw Keizer vervolgt dat de communicatie met de leden een belangrijke succesfactor van het PON is. Er wordt gelet op de vraag vanuit de scholen, op maatschappelijke ontwikkelingen en de noodzaak daarop in te spelen. Het PON heeft een nieuwsbrief, een informatieve website (400 hits per dag, met name op de vacatures), de directeur heeft veel contact met de scholen zelf, er is een groot, veelgebruikt documentatiecentrum.

Het PON streeft ernaar om al vroeg te beginnen met het mobiel maken en houden van leerkrachten en legt het initiatief hiervoor bij de directeuren. Binnen PON-scholen is het mogelijk om van school te switchen, terwijl opgebouwde rechten blijven staan. Dit houdt medewerkers mobiel en actief.

Het PON laat directeuren trainen in het omgaan met mensen in verschillende levensfasen. Voor alle levensfasen zijn diverse cursussen en projecten: voor jongeren, ouderen, maar ook voor vrouwen en mannen met een dubbele taak (werk/privé). Ook houdt PON zich bezig met arbo-zaken.

Het PON heeft subsidie aangevraagd en gekregen om met leeftijdsbewust beleid bezig te gaan. Daarvoor is onder andere Interstudie ingehuurd.

De heer Hoeberichts van Interstudie concludeert naar aanleiding van de plenaire sessie 's ochtends dat het probleem vanuit meerdere invalshoeken bekeken kan worden: vanuit pensioenen (financierbaarheid van de oudedagsvoorziening), vanuit leeftijdsdiscriminatie en vanuit het *venstermodel / Work Ability Index*. Zijn inleiding is opgebouwd uit aspecten gebaseerd op deze laatste visie, hoewel hij andere benamingen gebruikt.

De heer Hoeberichts begint in verband met het interactieve karakter van de workshop met een aantal vragen.

- Wat is de gemiddelde leeftijd in uw organisatie? En over vijf jaar?
- Wat betekent dat bij ongewijzigd beleid?
- Wat is het effect van het verhogen van de pensioenleeftijd voor uw organisatie?
- Wat heeft uw organisatie nodig om te komen tot het duurzaam inzetten van medewerkers?
- Moet uw organisatie wel iets doen met LBP?



Vanuit de zaal wordt aangegeven dat men in het primair onderwijs kampt met een aanzienlijke vergrijzing, die de komende vijf jaar grotere proporties zal aannemen. Dat dwingt hen om na te denken over leeftijdsbewust personeelsbeleid. Spreker blijft het antwoord over de concrete vormgeving ervan nog even schuldig.

De gemiddelde leeftijd in het primair onderwijs is 40 tot 45 jaar. In de praktijk bestaan enorme verschillen. Als voorbeeld wordt een kleine dorpschool met tien oude personeelsleden genoemd, die binnen vijf tot tien jaar 'leeg kan stromen'. Wat te doen met hun kennis en ervaring en vooral met de omgeving, waarmee de school vaak verbonden is?

Op de vraag wat dit bij ongewijzigd beleid betekent, of er actie moet worden ondernomen, wordt namens de openbare bibliotheeksector geantwoord dat men zeer goed op de hoogte is van de leeftijdsopbouw. De gemiddelde leeftijd is 49 jaar. Men is zich bewust van de problematiek van vergrijzing en ontgroening en richt zich daarop.

Na een toevoeging vanuit de zaal concludeert de sessieleider dat er twee aspecten zijn: kun je de pensioengerechtigde leeftijd verhogen, of kun je ervoor zorgen dat je mensen vroeger in het werkproces betreft? Er ligt een uitdaging om daar vorm aan te geven. In bijvoorbeeld het primair onderwijs worden stagiaires en jonge MBO'ers (onderwijs-assistenten) al vroeg bij de werkzaamheden betrokken en gaan dan vrijwel volledig meedraaien.

De heer Hoerberichts vertelt vervolgens over de projecten die Interstudie voor het PON heeft gedaan.

Hij legt de stelling voor: wanneer je goed personeelsbeleid voert, is leeftijdsbewust personeelsbeleid eigenlijk nauwelijks meer nodig. Elke manager beschikt over middelen voor duurzame inzetbaarheid. Het kan wel een manier zijn om goed personeelsbeleid nog eens te benadrukken en te versterken. Aan de andere kant is leeftijdsbewust beleid wel nodig: je moet medewerkers geschikt maken en houden. Ze moeten duurzaam inzetbaar blijven en organisatiedoelen moeten behaald worden. Het doel van personeelsbeleid is de functie- en taakbelasting van elke medewerker in overeenstemming te brengen met de mogelijkheden in verschillende levensfasen. Wees je er daarbij van bewust dat mensen in verschillende fasen andere visies en wensen hebben, maar ook dat er 'generatiekloven' bestaan (andere visies op bijvoorbeeld opvoeden dan vroeger). Ook de fase van 25-45 jaar, waarin mensen kinderen opvoeden, is van belang. Vanuit de zaal wordt opgemerkt dat er een belangrijk verschil is tussen leeftijdsbewust beleid (dat alle leeftijds categorieën beslaat) en ouderenbeleid. In feite gaat het om levensfasebeleid.

Goede communicatie tussen directeur en medewerker en het aansluiten bij de behoefte van de medewerker blijven in alle gevallen het belangrijkste.



Binnen het onderwijs hebben medewerkers weinig doorgroeimogelijkheden. Niet elke docent heeft de ambitie om directeur te worden, of is daar geschikt voor. De vraag is dus hoe je leerkrachten uitdaging moet blijven bieden. Uit onderzoek blijkt dat mensen die van werkgever / school veranderen het eerste jaar vrijwel nooit ziek zijn. De reden ligt in de nieuwe uitdaging die zo'n verandering geeft. De medewerker moet inspraak en keuze hebben in zijn mogelijkheden (bijvoorbeeld interimmen op een andere school), hoewel een breekijzer in de vorm van een directeur die hem inspireert af en toe nodig kan zijn. Dit beleid is nieuw in het onderwijs.

De sessieleider vervolgt dat waarden en normen ten opzichte van vroeger zijn veranderd. Een oudere directeur kan zijn waarden en normen niet opleggen aan jonge leerkrachten. Het is belangrijk een balans te vinden. Jonge moeders blijven bijvoorbeeld in tegenstelling tot vroeger gewoon doorwerken, kinderopvang is tegenwoordig de gewoonste zaak van de wereld. Levensfasebewust beleid erkent deze verschillen in levensfase en de bijbehorende kenmerken van die levensfasen. Een ander aspect van levensfasebewust beleid is dat je naar de ontwikkelingen in de toekomst moet kijken.

Welke visie je ook gebruikt: als er tegemoet wordt gekomen aan de wensen van de medewerkers, is een organisatie het meest productief. Naast een bedrijfsmatig oogpunt, is er immers een persoonlijk oogpunt. Die kunnen goed samen gaan.

Naar aanleiding van beide inleidingen komen aan de hand van vragen nog de volgende onderwerpen aan de orde:

- John Hoeberichts stelt dat loopbaanoriëntatie nog niet 'normaal' in binnen onderwijs. Vroeger groeide een leerkracht bijvoorbeeld automatisch door naar de directeurspositie, terwijl daar tegenwoordig een loopbaanoriëntatie aan vooraf gaat. Levensfasebewust beleid bestaat al langer, maar krijgt nu pas meer aandacht. De rol van de manager is ervoor te zorgen dat behoeften van organisatie en medewerker op een optimale manier worden behartigd.
- Vanuit de zaal wordt gesteld dat levensfasebewust beleid eigenlijk onzin is: baan en medewerker worden gematcht en dat is alles. Het enige issue is vervolgens of de medewerker tevreden blijft en de match in stand blijft. Dat heeft te maken met wederzijdse geschiktheid, niet met leeftijd. Als tegenargument wordt aangedragen dat een medewerker geschikt gehouden moet worden. Ook moet een evenwichtige personeelsopbouw behouden worden; niet alleen maar vrouwen in de leeftijd waarop ze kinderen krijgen.
- De BAPO-maatregel is voor sommige medewerkers enorm goed om hen te ontlasten. Het doel is duurzame inzetbaarheid. Aan de andere kant kan het stigmatiserend zijn en een negatieve invloed hebben op het imago van ouderen: 'zij zijn te oud om te werken'. De manier waarop je dit in de markt zet en vertaalt naar de organisatie kan helpen om dit stigma te voorkomen.



- Het is belangrijk om ruim van te voren te kijken waar tekorten gaan ontstaan en pro-actief te handelen: mensen opleiden om later ‘in het ontstane gat’ te kunnen gaan werken.
- Vanuit de zaal wordt opgemerkt dat er heel veel geïnvesteerd moet worden in jongeren, omdat ze zich anders zeer moeilijk laten binden. Zorg dat ze de organisatie leren kennen, geef ze scholing met een langere termijnkarakter. Dan nog is het moeilijk. Als jongeren iets anders willen, doen ze dat. Dat is ook de mentaliteit van tegenwoordig. Mevrouw Keizer van het PON herkent dat. Deze mensen blijven uiteindelijk wel binnen het PON, omdat ze gebonden worden. Opleiding en scholing is een belangrijk bindingsmiddel.
- Vanuit de HBO-sector wordt aangegeven dat er juist behoefte is aan mobiliteit buiten de sector. Mensen vanuit het bedrijfsleven moeten het onderwijs instromen en andersom. Dat gebeurt nog te weinig. Het is moeilijk om mensen die voor het onderwijs zijn opgeleid, daarbuiten te plaatsen. Veel mensen uit het onderwijs blijken elders toch goed terecht te komen. Verwezen wordt naar de motie-Dittrich.
- In het onderzoek van Interstudie is aan elke levensfase een illustratie gekoppeld.

Pensioen, ‘strandstoelen’. Het beeld bestaat soms dat je pas na je pensioen van het leven kunt genieten (de beeldvorming van het Zwitserlevengevoel). Daartegenover staat de wens individuen om zo lang mogelijk te blijven werken. Ook vanwege financiële en maatschappelijke motieven moet dat mogelijk blijven.

Aan de andere kant: jongere mensen willen ook genieten. Er moet gestreefd worden naar een geleidelijke overgang. Gezien de aankomende tekorten, moet je ook zorgen dan ouderen langer blijven werken. Voorkom dan wel dat ze vastroesten. Het vervangingsfonds van het PON is daarvan een goed voorbeeld.

Enkele ‘beelden’:

Twintiger, mobieltje. Een fris en onbevangen iemand, die fouten mag maken, uitdagingen wil en veel wil leren, zowel privé als zakelijk. Dit kan soms ‘generatiekloven’ met de ouderen opleveren. Leeftijdsbewust personeelsbeleid houdt dus ook in dat je je bewust moet zijn van de andere visie van jongeren.

Veertigers. Blijven hangen in je functie en je leven, verzuring, bang voor de huidige veranderingen in het onderwijs. Naarmate die houding langer duurt, wordt zo iemand de organisatie tot last.

Dertiger. In deze fase zitten relatief veel mensen.



-
- Vanuit de deelnemers wordt gesteld dat jonge mensen zich tegenwoordig ook moeilijk laten binden. Het 'Zwitserlevengevoel' zoeken ze op. Je moet er dus in investeren. Als je nu niet investeert heb je later een probleem ('volle vijvers, lege netten').
Waarbij scholing en opleiding het grootste bindmiddel is merkt Interstudie op.
 - Het onderwijs kent een typerende leeftijdsopbouw: veel uitstromers, een kleinere middengroep, veel dertigers waarvan 80 procent vrouw. Hoe ga je daar als organisatie mee om? In het bedrijfsleven blijkt 18,7 procent parttimers bedrijfseconomisch gezien het meest optimaal. In het onderwijs is het 'u vraagt, wij draaien' als het gaat om parttime werken, terwijl dat de organisatie onder druk zet. Dit dwingt tot een ander personeelsbeleid. Hoe moet je dat zien? Je moet individuele afspraken met mensen maken: een balans zoeken tussen organisatie- en individueel belang.

In de praktijk zou leeftijdsbewust personeelsbeleid in vier fasen aangepakt moeten worden:

- Fase 1: Onderzoeks- en analysefase
- Fase 2: Beleidsvormende fase
- Fase 3: Cultuur
- Fase 4: Handelen en interventie



januari 2007

Nawoord

Handreikingen bij *Active Aging* om van droom naar daad te komen.
drs. W.L.M.M. Beljaars, Manager Kennis & Consult Loyalis

Kennis en Consult is het landelijk werkend consultancyonderdeel van Loyalis en ondersteunt werkgevers bij beleid en uitvoering van sociale zekerheid en Active Aging. Loyalis is een 100 procent dochter van ABP. Loyalis werkt exclusief voor overheid en onderwijs.



Inleiding

Uit de reacties tijdens deze congresdag valt op te maken dat werkgevers, werknemersvertegenwoordigers en CAO-onderhandelaars op zoek zijn naar de praktische toepassing van *Active Aging*. Hoe kan ik *Active Aging* handen en voeten geven? Hoe zorg ik er voor dat werknemers in mijn sector met plezier (langer) kunnen blijven werken?

In deze afsluitende bijdrage bij deze congresbundel probeer ik om een aantal vragen en suggesties samen te vatten die uit de discussie en uit de inleidingen naar voren zijn gekomen. Zodat u een aantal praktische handvatten heeft wanneer u met dit thema aan de slag wil. Ik richt me hier op de sociale partners van een sector. Maar onderstaande tips zijn, met enige aanpassing, ook prima door werknemers en werkgever op bedrijfsniveau te gebruiken.

Om verschillende stadia in het beleidsvormingsproces te onderscheiden hanteer ik hier het V-model zoals ook door de Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid in het advies 'Vluchten kan niet meer' van september 2005 is gebruikt. De volgende stadia worden onderscheiden: beleidsvoorbereiding en -evaluatie (verkennen), beleidsmaatregelen treffen (op het terrein van vitaliseren, verlichten en vertrekken) en informeren over het voorgenomen beleid (voorlichten).

Beleidsvoorbereiding en -evaluatie (Verkennen)

In de verkennende fase wordt hier gekeken naar de beschikbare informatie, het bestaande beleid en de mogelijkheden om deze informatie vast te houden.

Als u zou willen komen tot centrale sectorafspraken waar moet u dan op letten?

A. Inventarisatie gegevens over *Active Aging*

Inventariseer de noodzaak om in uw sector om een *Active Aging* beleid vorm te geven. Kijk bij die inventarisatie goed welke aanwijzingen u vindt voor te ondernemen beleidsstappen. Indicatoren hiervoor zijn:

- Te verwachten arbeidsmarkttekorten naar bedrijf, functie en regio.
- In- en doorstroomcijfers WGA, WW, FPU, mate van mobiliteit etc.
- De te verwachte uitstroom als gevolg van het bereiken van de pensioenleeftijd.
- Analyse van de oorzaken van uitval van werknemers.
- Analyse van de leeftijdsopbouw (vergrijzing en ontgroening).
- Risico analyse ten aanzien van het wegvallen van specifieke kennis.
- Opleidingsniveau, opleidingswensen, recent gevolgde opleiding per leeftijdsgroep en aansluiting daarvan bij gewenste competenties.
- Vooroordelen over jongere en oudere medewerkers.



- Gebruik van ouderen- en jongerenregelingen.
- Beleving van HRM beleid door leidinggevenden en werknemers in de sector.
- Problemen en behoeften per leeftijdsgroep.
- Vergelijking/benchmark van de belangrijkste van bovengenoemde items met andere sectoren.

Een criterium zou kunnen zijn dat hoe meer de vergrijzing heeft toegeslagen hoe urgenter de vervangingsvraag is. Vervolgens zal worden onderzocht 'waar gaat deze vraag zich voordoen' en 'kunnen we ons daar op voorbereiden (regionaal, type functie, kennisborging, bepaalde doelgroepen motiveren langer door te werken etc)'

- Zijn er 'best practices' voorbeeldprojecten of ideeën in de sector te vinden?
- Hoe staat het met de 'sense of urgency' (vergrijzing, ontgroening, arbeidsmarkttekorten) bij werkgevers in de sector om *Active Aging* vorm te geven?

B. Analyse bestaand beleid *Active Aging*

Inventariseer de huidige *Active Aging* bepalingen in de CAO en toets die op:

- Zijn de bepalingen WGBL bestendig?

In de bijdrage van Loe Sprengers aan dit congres is de CAO primair onderwijs en het ARAR voor de sector Rijk hierop geanalyseerd.

- Is er sprake is van een integraal leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Dit is een eis van commissie van gelijke behandeling om seniorenregelingen te kunnen handhaven.

- Kan de levensloop regeling worden verbeterd?
- Is er voldoende aandacht voor Vitaliseren (bijvoorbeeld functieroulatie, mobiliteit, scholing, functioneringsgesprekken) en Verlichten (taakwijziging) in de regeling?
- Is het mogelijk de *Active Aging* afspraken te bundelen en daarmee voorlichting aan de sectorwerknemers en werkgevers mogelijk te maken?
- Wordt voldoende rekening gehouden met culturele aspecten?

Uit de Finse bijdrage aan dit congres blijkt dat de cultuur in het land, de sector en het bedrijf uitermate bepalend is voor het slagen van beleidsmaatregelen.

*Weten wat werknemers en leidinggevenden aanspreekt (en wat niet) is de basis voor een succesvol *Active Aging*-beleid.*

C. Vastleggen van kennis en data

Is het zinvol om nieuwe sectorale afspraken te maken over:

- Kan er een sectorale database worden aangelegd of worden verbeterd om beleidsvorming beter mogelijk te maken?
- Kan een onderzoek worden geïnitieerd om gericht *Active Aging* beleid vorm te geven?

Met het bovenstaande heeft u een prima analyse hebben om *Active Aging* op de overlegagenda van uw sector te krijgen. Ook heeft u na deze inventarisatie al een goede indruk waar beleid op moet worden gericht.

Beleidsmaatregelen treffen

De volgende stap is dan om na te denken over te maken beleid en hoe dit te ondersteunen zodat bedrijven er ook gebruik van maken.

De techniek zoals die bij de arbo convenanten en arbo-plus-convenanten is toegepast zou op dit beleidsterrein ook wel eens goed kunnen werken. Sociale partners spreken beleidskaders af die met subsidiemogelijkheden door vakbonden en werkgevers verder ingevuld kunnen worden. Zo ontstaan er diverse projecten die als voorbeeld of referentie kunnen dienen voor andere bedrijven in de sector. Tevens leidt dit tot praktische maatwerktoepassingen voor bedrijven.

Hierna volgt een overzicht van vragen die u wellicht helpen om uw sectorale *Active Aging*-beleid verder vorm en richting te geven:

A. Vitaliseren

- Kunnen werknemers meer worden gestimuleerd om zich te scholen, in het bijzonder de oudere werknemers?
- Kan het effect van de periodieke loopbaan- en functioneringsgesprekken worden verbeterd?
- Kan mobiliteit worden bevorderd bijvoorbeeld door elke vijf jaar te helpen bij het zoeken naar een andere functie?
Uit al het onderzoek blijkt dat mensen die meerdere functies hebben gedaan meer plezier in het werk hebben en ook minder moeite hebben met langer doorwerken.
- Is doelgroepenbeleid wenselijk?
Bijvoorbeeld verschil in buitendienst- en binnendienstpersoneel of ondersteunend en niet ondersteunend personeel. Is er sprake van andere behoeftes en andere belasting?
- Kunnen sterke punten van bepaalde groepen werknemers (bijvoorbeeld expertise, coachingservaring, het hebben van een netwerk) beter worden benut?
- Is de Finse Workability index (WAI) een instrument dat zou kunnen helpen?
- Zijn de á la carte afspraken in de CAO voldoende toegespitst op de behoeftes in de verschillende levensfasen?
- Moeten 'levensfasen- of loopbaantrainingen' worden aangeboden?
In Finland worden deze door verzekeraars en overheid aangeboden.
- Kan het adagium 'een leven lang leren' worden verankerd in afspraken?
- Zijn er intersectorale projecten mogelijk om mobiliteit en kennisoverdracht te stimuleren?

B. Verlichten

- Is de levensloopregeling voldoende breed inzetbaar (scholing, sabbatical leave, ouderschapsverlof, andere baan zoeken) en wordt gebruik voldoende gestimuleerd?
- Zijn de senioren- en de juniorenregelingen up to date (gelijke behandeling



op basis van leeftijd, overwerk, arbeidsgezondheidskundig onderzoek, inroostering verlof, beloning, vervroegde uittrekking)?

- Wat zijn de mogelijkheden voor functiedifferentiatie en variatie in taakbelasting?
- Moet er iets gebeuren aan (het gevoel van) werkdruk?
- Hoe zit het met het promotie- en demotiebeleid?
- Hoe moet aandacht worden besteed in opleidingen aan het feit dat ouderen anders leren?

C. Vertrekken

- Is in de huidige vertrekregelingen voldoende aandacht voor flankerend beleid zoals preventie en re-integratie?
- Is er voldoende aandacht voor vertrekkende werknemers in de vorm van voorlichting, kennisborging, met respect afscheid nemen, *pensioen in zicht*-trainingen?
- Zijn de vertrekregelingen voldoende toegesneden op deeltijd werk?

D. Voorlichten

Denk bij implementatie van *Active Aging*-beleid vooraf goed na over de communicatie.

- Voor wie zijn de maatregelen bestemd?
- Hoe bereik ik deze doelgroep het beste?
- Welke middelen heb ik daar voor nodig?
- Hoe stel ik eventuele instrumenten ter beschikking?
- Hoe betrek ik de beslissers binnen de sector en bedrijven bij dit proces?
- Hoe en wanneer evalueer ik de ingezette maatregelen?

Van droom naar daad

Aan de suggesties en vragen ziet u dat het vormgeven van een *Active Aging*-beleid een verre van eenvoudig en snel te realiseren proces is. Het is een breed beleidsterrein waarin u zelf keuzes zult moeten maken die passen bij uw sector.

Ik hoop toch dat bovenstaande u een stimulans geeft om binnen uw eigen sector, vakbond of bedrijf initiatieven te nemen om medewerkers met plezier aan het werk te houden of te krijgen.

Ik wens u veel succes met het omzetten van uw eventuele dromen rondom *Active Aging* in daden.





Bijlage

Sheets plenaire ochtendpresentaties:

‘Active Aging loont!’

Een toelichting op de mogelijke gevolgen van langer doorwerken op het pensioenstelsel, gepresenteerd door de heer drs. D.M. Sluimers, waarnemend voorzitter directieraad ABP.

‘Active Aging: van beleid naar praktijk’

De resultaten van onderzoek naar belemmerende en bevorderende factoren in CAO-regelingen, om met plezier langer door te kunnen werken. Gepresenteerd door prof. mr. L.C.J. Sprengers, bijzonder hoogleraar Albeda leerstoel.

‘Nederlands – Europees perspectief’

Een schets van de Finse aanpak, focus op gezondheidsaspecten, financieel stimulerende maatregelen en het cultuuraspect.
Inleiding verzorgd door prof. Matti Ylikoski, Finnish Institute of Occupational Health.



Sheets plenaire ochtendpresentatie – ‘Active Aging loont!’



Inhoud

ABP

1. Belang van langer doorwerken
2. Factoren waarom men langer doorwerkt en de gevolgen

Langer doorwerken is belangrijk

ABP

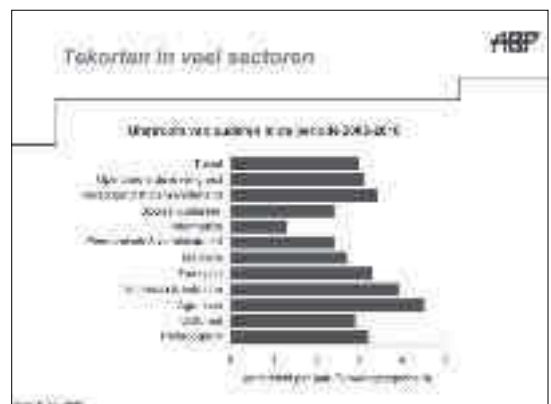
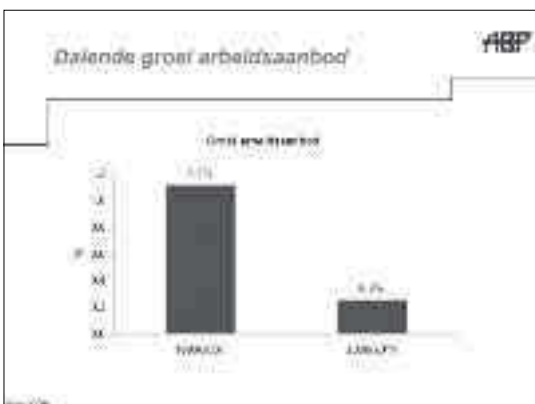
1. Welke geeft activiteit?
2. Toekomstige werken op de arbeidsmarkt
3. Overlevingskans voor de komende jaren

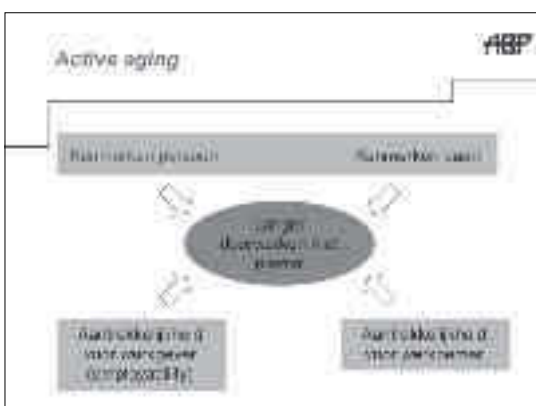
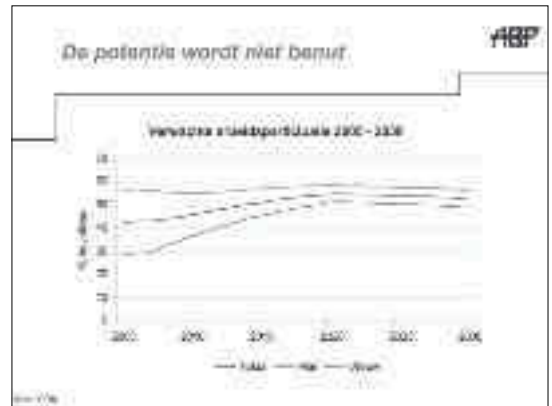
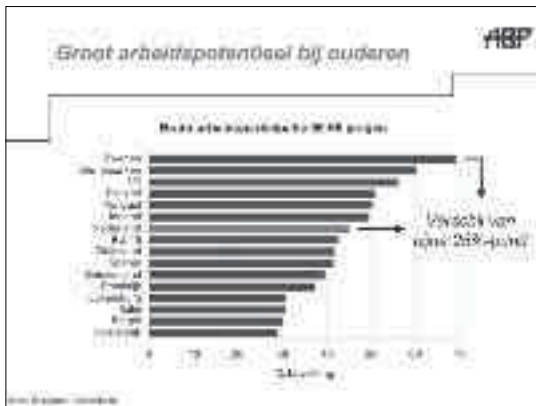
Langer doorwerken geeft plezier

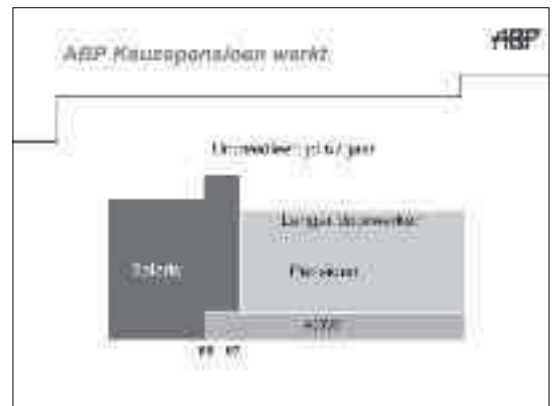
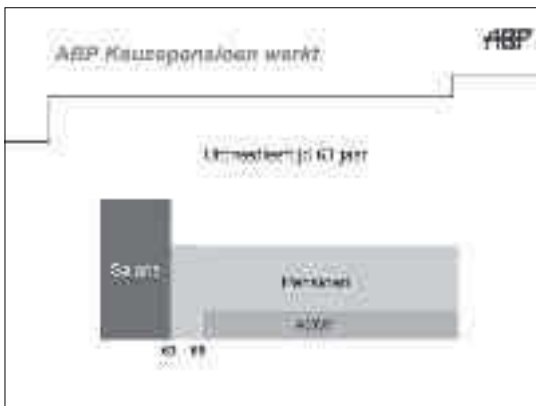
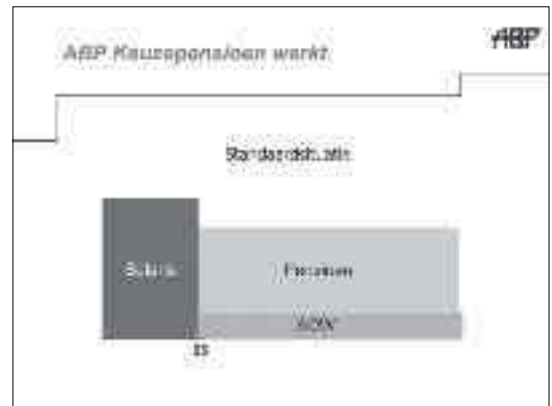
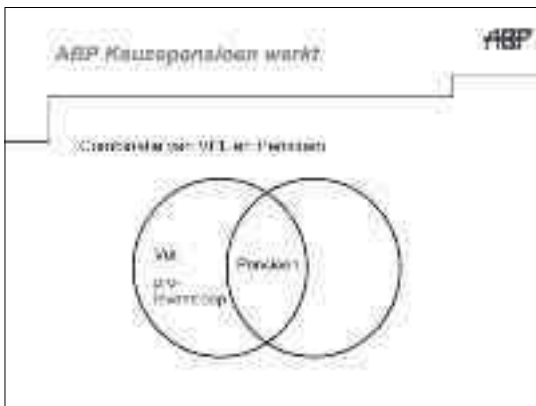
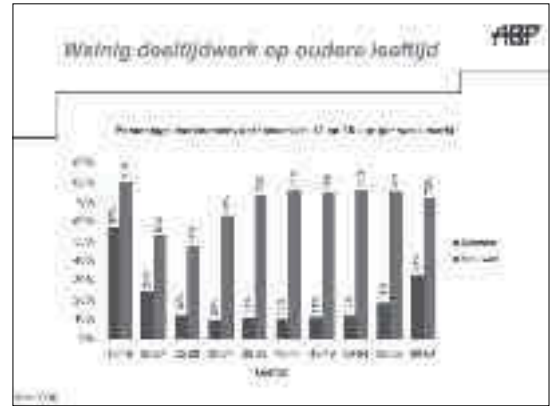
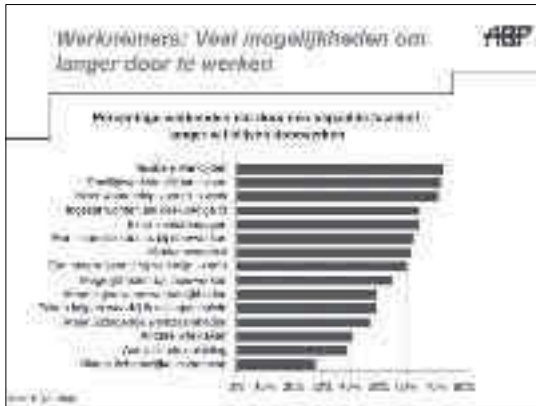
ABP

Empirische observaties:

1. Veel 50+ers geven meer aan dat werkplezier is dan het plezier van privé.
2. Ook voor de meest succesvolle 50+ers geldt dat het werk plezier geeft.
3. Ook voor de meest succesvolle 50+ers geldt dat plezier aan het werk.
4. Dit kan worden toegevoegd aan het plezier dat overtuigt de langer werken nog langer te blijven.







ABP Keuzesparenloos werkt

ABP Pensioenkeuzes

De ABP Pensioenkeuzes zijn een belangrijk onderdeel van het pensioenplan van de ABP. Ze bieden u de mogelijkheid om uw pensioen te laten groeien door te kiezen voor een beleggingsstrategie die aansluit bij uw behoeften en risicoprofiel. Het is belangrijk om te weten dat de ABP Pensioenkeuzes niet zijn bedoeld voor de korte termijn. Het is aan te raden om advies in te winnen bij een financieel adviseur voordat u een keuze maakt.

Keuzesparenloos	2018	2019	2020	2021	2022
Keuzesparenloos	1.000.000	1.050.000	1.100.000	1.150.000	1.200.000
Keuzesparenloos	1.000.000	1.050.000	1.100.000	1.150.000	1.200.000
Keuzesparenloos	1.000.000	1.050.000	1.100.000	1.150.000	1.200.000

ABP Pensioenkeuzes

Langer doorwerken moet ook aantrekkelijk zijn voor de werkgever

ABP

- Een veilig gevoel van pensioensparen
- Houdende kennis & vaardigheden
- Hoge waarde voor de werkgever

Conclusies

ABP

- Langer doorwerken belangrijk voor:
 - De oudere werkgever zelf
 - Het bedrijf (meer productiviteit)
 - De Nederlandse economie (en concurrentie)
- Langer doorwerken aantrekkelijk is met:
 - > Regelingen over pensioen
 - > Aanpak van (huid) werkgevers (ABP Keuzesparenloos, pensioenplan, etc.)
 - Aanpak van (huid) werkgevers (kwaliteit in dienst, arbeidsomstandigheden, etc.)

Sheets plenaire ochtendpresentatie – ‘Active Aging: van beleid naar praktijk’



Universiteit Leiden

Active Aging van beleid naar praktijk

Prof.mr. L.C.J. Sprangers
Albareda-hoofdstof



Inleiding

- Doel van Active Aging beleid:
 - het stimuleren van langer doorwerken; en
 - het plezier behouden in het werk.
- Hoe kunnen CAO's/soraken bijdragen aan deze doelstelling?



Opzet onderzoek

- Groot aantal factoren maken noodzaak Active Aging- beleid groot
 - Demografische ontwikkelingen
 - Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt
 - Europees maatregelen (EU-Verdrag)
 - Vrijwilligers bijdrage aan de samenleving
- Active ROP, september 2006
 - Mochten kan niet meer flexibel (arbeids) personeelsbeleid bij overheid een noodzakelijk model



Opzet onderzoek

- Op veel fronten aanslechts, voor flexibel (arbeids) personeelsbeleid:
 - Ontwikkel ROP-acties op gebied van wetgeving, werkloosheidsbeleid, arbeidsmarkt, etc. (2006)
 - CAO-ontwikkeling - (veranderingen) en (overname) van de CAO-acties (2007, 2008) (niet meer bijdragen aan de CAO-acties)
 - (bijdragen) in een (aanpak) onderzoek - (in 2008) worden dan (toekomst) van (de) CAO's



Opzet onderzoek

- Onderzoek:
 - (Twee) (aanpak) (aanpak) (aanpak) (aanpak)
 - (aanpak) (aanpak) (aanpak) (aanpak)
 - (aanpak) (aanpak) (aanpak) (aanpak)
- Onderzoeksoepzet brengt beperkingen met zich mee
- Conclusies en aanbevelingen over (nuttige) CAO-afspraken op Active Aging Beleid



Conclusies

- Algemene conclusie:
 - (aanpak) (aanpak) (aanpak) (aanpak)
 - (aanpak) (aanpak) (aanpak) (aanpak)
 - (aanpak) (aanpak) (aanpak) (aanpak)
 - (aanpak) (aanpak) (aanpak) (aanpak)
 - (aanpak) (aanpak) (aanpak) (aanpak)

Toetsing aan V-model

- **4e V: Vortrekken**
 - Het Nieuw Leven moet beschikbaar zijn voor de mensen die het nodig hebben. Het moet ook beschikbaar zijn voor de mensen die het nodig hebben om te kunnen werken.
 - Het Nieuw Leven moet beschikbaar zijn voor de mensen die het nodig hebben om te kunnen werken.
 - Het Nieuw Leven moet beschikbaar zijn voor de mensen die het nodig hebben om te kunnen werken.
 - Het Nieuw Leven moet beschikbaar zijn voor de mensen die het nodig hebben om te kunnen werken.

Toetsing aan V-model

- **6e V: Voorlichter**
 - Het Nieuw Leven moet beschikbaar zijn voor de mensen die het nodig hebben. Het moet ook beschikbaar zijn voor de mensen die het nodig hebben om te kunnen werken.
 - Het Nieuw Leven moet beschikbaar zijn voor de mensen die het nodig hebben om te kunnen werken.
 - Het Nieuw Leven moet beschikbaar zijn voor de mensen die het nodig hebben om te kunnen werken.
 - Het Nieuw Leven moet beschikbaar zijn voor de mensen die het nodig hebben om te kunnen werken.

Aanbevelingen

- 1. Leerlijst/leerplan personeelsbeleid opstellen in apart hoofdstuk CAO of in bijlage
- 2. Maak beleid WGBL bestendig
- 3. Actieve aging converteren
- 4. Maximum omvang deelpositie en verloopgelegen
- 5. Verbeteringen levensloopregeling

Aanbevelingen

- 6. Stelsmatige aanpak voor functionaire/taakwijzingscholing
- 7. Blijf aandacht besteden aan bewustzijn dat beleid gericht op actieve aging een noodzaak is
- 8. Individueel maatwerk sectorwijd netwerk



Sheets plenaire ochtendpresentatie – Nederlands – Europees perspectief

Finnish Institute of Occupational Health

Prolonging Staying at Work and Age Management - Finnish Efforts -

Prof. Antti Vuori, M.D., Ph.D.
Finnish Institute of Occupational Health
Doc. Hosp. Nov 2008

KESTO
Kokkotiimi
Kokkotiimi

Challenges in the world of work in Europe ?

- Competitiveness ↔ Social Responsibility ?**
 - Global market → necessary and back to bottom in cost savings
 - Harder adaptation processes for work life and vulnerable groups
- Investment vs → "Graying" Workforce ?**
 - "Systemic" / structural work everywhere / always → work problems seen and need for "learning working"
 - Adaptation of work in accordance of the age and family life (e.g. part time work) → 2010-2020 → 2030-2040
- Demographic change ↔ Quality of Working Life ?**
 - Retirement processes and retirement policy / changes in work conditions and working age and health
 - Prevention of health and work ability
- Sustainability ↔ "Citizens' Budgets" ?**
 - Challenges for "Social" and "Physiology" / "Economics"

Prof. Antti Vuori, M.D., Ph.D.

Mental Health and Sickness Absence

Sickness Absence periods based on Mental Disorders in Finland during 1991 - 2003

Prof. Antti Vuori, M.D., Ph.D.

Demographic change and challenges for the Finnish Government in a competitive world

- "New" service profiles and funding of elderly care**
- "Dependency ratios" (Lämsä et al. 2004, 2005)**
 - 100% → 100% → 100%
- Penalty funding and incentive for staying at work**
- Prevention of age discrimination**
- Benefits in (young) workers**
 - Dependency ratio of 22 → 2008 from 22% → 29% → 2010
 - Extension of working life by 2-3 years → 6000
 - Double up working life of each worker
 - Transfer of work from older
- Prevention of health and functional capacity of 40+**
 - Short working days and flexible work
 - "Work-rest" → 100% → 100% → 100%
 - 100% → 100% → 100%
 - Work-rest → 100% → 100% → 100%
 - 100% → 100% → 100%

Prof. Antti Vuori, M.D., Ph.D.

The Finnish Government has put emphasis on well-being at work:

- emphasis on a link to well-being and quality of life
- retirement extended / guaranteed by legislation
- improvement in attractiveness of work
- social security / disability / sickness benefits
- multi-layered system of workplace
- support from OSA system and health care resources
- incentives and flexible work arrangements
- at workplaces: need a balance of knowledge, motivation and skill

Prof. Antti Vuori, M.D., Ph.D.

The most important issues to improve the attractiveness of work in Finland 2003

00000-00-000000-000000-000000

<ul style="list-style-type: none"> → independence at work 32% → flexible work schedules 20% → interesting tasks 16% → variety of tasks 16% → sense of responsibility 15% → changes at work → safe and clean workplace → learning new things → employee development opportunities 	<ul style="list-style-type: none"> → job security → flexible work schedules → possibilities to have children → safe work → attractive to work work → relatives to home → work conditions → salary 22% → job satisfaction → career 10%
---	---

Prof. Antti Vuori, M.D., Ph.D.

Health as a resource

→ an advantage or within your working life

An employee uses and starts to lose resources at work and work ability (Kangas et al. 2002, Kangas et al. 2003, Kangas et al. 2005)

Work ability depends on (1) competence, (2) health and the opportunity to obtain support from other people and (3) the possibility of other people, the nature of work itself, and the organization to help.

Work ability is affected by the work demands, the work environment, as well as the physical and mental demands of work and work motivation – supported by personal and other (non-work) factors.

The impact of work demands is strengthened when one suffers from work-related pain, stress, health and health is affected by symptoms of work-related mental disorders.

Source: Kangas et al. (2005), Kangas et al. (2005) and Kangas et al. (2005)

Health in all policies: the example of age management in Finland

Policy (Health, non-employment and non-activity of retired) that together with other policies (HRM)

Result: work ability can be improved

- through adjustments to physical and psychological demands of work
- by promoting health, functional capacity and motivation of the workers

→ Health and HRM policies are implemented by the Workers' Compensation Act (1558/2002)

→ Today

- work-related stress is prevented by the active management of work demands, personal level (e.g. exercise and stress management) and the good work environment


Source: Kangas et al. (2005)

Finnish Institute of Occupational Health

DEFINITION OF MAINTENANCE OF WORK ABILITY

Activities ... include of those that the employer together with the employees ... at the workplace focus to promote ... the work quality and functional capacity of all employees active in work life throughout their working careers.

Source: Kangas et al. (2005), Kangas et al. (2005) and Kangas et al. (2005)



Health at work – The wide approach: Promotion of "Healthy Workstyles" 1

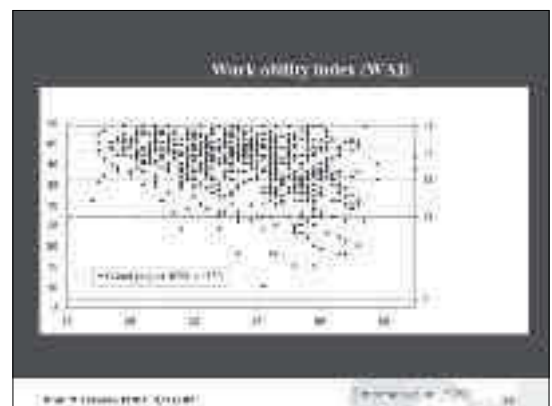


Source: Kangas et al. (2005)

Work ability is always related to the demands of work



Source: Kangas et al. (2005)



Work Ability Index 7 Items

- Current work ability compared with the respondent
- Work ability relative to the demands of the job
- Number of persons diagnosed with chronic diseases
- Estimated special ability treatment due to disease
- A 4-level absence rate over 12 months
- The progression of work ability had years back
- Health complaints

© 2007 University of Jyväskylä

COMPANY - X

WAI I	WORK DISABILITY COSTS/YEAR/PERSON	SICKNESS ABSENCE COST/YEAR/PERSON
POOR	7386 €	3371 €
MODERATE	3605 €	1237 €
GOOD	1277 €	645 €
EXCELLENT	639 €	309 €

© 2007 University of Jyväskylä

Work Ability Index Use in Health Management

- Pre-employment assessments
- Periodical health examinations
 - By age-group
 - In a certain department or a work community
- Assessing the need of early rehabilitation
- Workload Interventions

© 2007 University of Jyväskylä

WORKING POPULATION	WORKING POPULATION
Age 16-64	151,000
Age 16-64	149,000
Age 16-64	147,000
Age 16-64	145,000
Age 16-64	143,000
Age 16-64	141,000
Age 16-64	139,000
Age 16-64	137,000
Age 16-64	135,000
Age 16-64	133,000
Age 16-64	131,000
Age 16-64	129,000
Age 16-64	127,000
Age 16-64	125,000
Age 16-64	123,000
Age 16-64	121,000
Age 16-64	119,000
Age 16-64	117,000
Age 16-64	115,000
Age 16-64	113,000
Age 16-64	111,000
Age 16-64	109,000
Age 16-64	107,000
Age 16-64	105,000
Age 16-64	103,000
Age 16-64	101,000
Age 16-64	99,000
Age 16-64	97,000
Age 16-64	95,000
Age 16-64	93,000
Age 16-64	91,000
Age 16-64	89,000
Age 16-64	87,000
Age 16-64	85,000
Age 16-64	83,000
Age 16-64	81,000
Age 16-64	79,000
Age 16-64	77,000
Age 16-64	75,000
Age 16-64	73,000
Age 16-64	71,000
Age 16-64	69,000
Age 16-64	67,000
Age 16-64	65,000
Age 16-64	63,000
Age 16-64	61,000
Age 16-64	59,000
Age 16-64	57,000
Age 16-64	55,000
Age 16-64	53,000
Age 16-64	51,000
Age 16-64	49,000
Age 16-64	47,000
Age 16-64	45,000
Age 16-64	43,000
Age 16-64	41,000
Age 16-64	39,000
Age 16-64	37,000
Age 16-64	35,000
Age 16-64	33,000
Age 16-64	31,000
Age 16-64	29,000
Age 16-64	27,000
Age 16-64	25,000
Age 16-64	23,000
Age 16-64	21,000
Age 16-64	19,000
Age 16-64	17,000
Age 16-64	15,000
Age 16-64	13,000
Age 16-64	11,000
Age 16-64	9,000
Age 16-64	7,000
Age 16-64	5,000
Age 16-64	3,000
Age 16-64	1,000

© 2007 University of Jyväskylä

AGE MANAGEMENT

Definition

Consideration of age-related factors affecting both white and blue collar employees in the daily management, design, and organization of individual work tasks, as well as the work environment, not just everybody, regardless of age, feels empowered in meeting both personal and corporate goals

© 2007 University of Jyväskylä

Integrated Age Management

© 2007 University of Jyväskylä



Goals of the Age Management Training

1.2.8.1.2011.10.21

- Age activities will enable the:
 - To add value to the organization through the development and management of the aging workforce. Apply the information that is available to the organization.
- Employment of aging workers:
 - To strengthen the organization's ability to work with aging workers and to provide the necessary support to the aging workforce.
- Age management:
 - To add the capabilities of the aging workforce to the organization's overall performance and to provide the necessary support to the aging workforce.
- Employee age diversity:
 - To add the capabilities of the aging workforce to the organization's overall performance and to provide the necessary support to the aging workforce.

© 2011 COURTESY: CIPD

Age Management Training I

What Supervisors should know about ageing?

- Age structure of the company today and in the future
- Dependency ratios
- Modern concept of work ability
- Work ability and employability
- Work ability and economics
- Ageing and productivity

© 2011 COURTESY: CIPD

Age Management Training II

What Supervisors should know about ageing?

- Ageing and health
- Ageing and mental growth
- Ageing and functional capacities
- Ageing and learning
- Regulation of work load
- Age-management Tool-box
- Prevention of age discrimination

© 2011 COURTESY: CIPD

Ageing and mental growth

1.2.8.1.2011.10.21

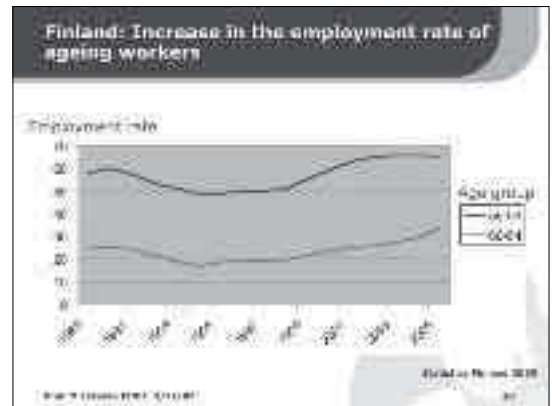
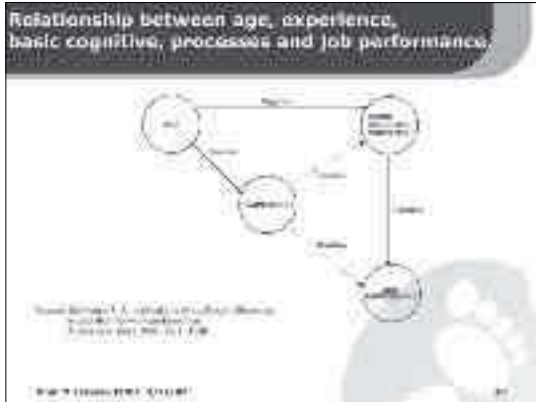
- strategic thinking
- quick-wittedness
- conscientiousness
- wisdom
- ability to collaborate
- ability to rationalize
- control of life
- intuitive perception
- control of language skills
- high learning motivation
- commitment to work
- loyalty towards employer
- less absenteeism
- work experience

© 2011 COURTESY: CIPD

Conclusions about learning and ageing

- Learning is not dependent on age, but the strategies and processes of learning change significantly with age.
- Learning must be organized according to the needs, prerequisites and personal learning styles of seniors.
- Learning ability must be maintained.
- Work must offer learning experiences.
- The seniors should be supported in learning.
- A personal urge not need to learn must be maintained with work.

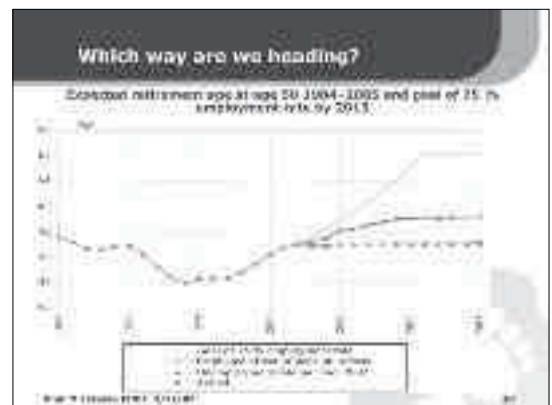
© 2011 COURTESY: CIPD



Economic appraisal

Over 200 companies of various size from different branches
 Method: Tervus Economic Appraisal
 Benefit / Cost ratio variation between 3 and 20
 Benefit: Reduction of absenteeism and work incapacity 50%, increase in productivity 50%

Source: Tervus Research & Market 2009



Concluding remarks

Systems are changing, time is running
 We have lack of basic, functional, cross-industry, job knowledge
 We need more and more focus - they is the lack
 Focus is in information and education







Bijlage

Sheets discussiesessies:

‘Europees perspectief’: het Finse en Nederlandse model
in de praktijk

Workshop ‘Vinden en binden’, leeftijdsbewust /
levensfasebewust personeelsbeleid in het primair onderwijs

Sheets discussiesessie – Europees perspectief: het Finse en Nederlandse model in de praktijk

23
 Finnish Occupational
 Occupational Health

**Active Aging
 Finland – the Netherlands
 Cochrane Occupational
 Health Field in Finland**

Jou Vanheul, Knowledge Transfer Team,
 Finnish Institute of Occupational Health,
 Kuopio, Finland
 Coronel Institute, AMC, Amsterdam, the
 Netherlands

Finland



Holstiini

Holstiini - two-faced woman

Knowledge Transfer Team

- Use relevant information to improve the quality of occupational health practice
 - Put what works into practice
 - Does what does not work?

How to get evidence into practice?

Evidence

Research on OHS

How to get evidence into practice?

How to treat back pain?

Evidence

Research on OHS

reviews

How to get evidence into practice?

How to treat back pain?

Evidence

Research on OHS

reviews

Systematic

How to treat back pain?

Research on OHS

How to get evidence into practice?

How to treat back pain?

Evidence

Research on OHS

reviews

Systematic

OHS intervention

How to treat back pain?

Research on OHS

Cochrane Collaboration

- **What is Cochrane?**
 - What is a Cochrane review? (What does the evidence say?)
 - Features of a review:
 - It synthesises all available research
 - It is based on a systematic search for relevant studies
 - It is based on evidence, not on opinion
- **Cochrane Collaboration**
 - Global network of 10,000 professionals who research, synthesise, collate & disseminate evidence
 - 1000000 reviews of the evidence

Cochrane Occupational Health Field

- **Research** (Information about occupational health interventions)
 - How to deal, prevent health problems?
 - Does OHS advice prevent back pain?
 - Does OHS management prevent stress?
 - How to deal with occupational injuries or ill employees?
 - Effectiveness of interventions with work problems?



Cochrane Occupational Health Field

- Website: www.cochranelibrary.com/occupational-health
- Let's discuss and summarize
- Write up of reviews
- Database of all your evidence on internet
- Support material

Active Aging in Finland and the Netherlands

- Active aging has many determinants
 - Population
 - Work
 - Labour Market
 - Social Security / Pension regulations
 - Health Care
 - Occupational Health Services

Population

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Finland 5.2 million 1994: 5,217,000 1995: 5,202,000 2000: 5,187,000 65 y 10: 12.5% 20: 22.5% 30: 22.5% 50: 22.5% | <ul style="list-style-type: none"> Netherlands 16.2 million 1994: 16,190,000 1995: 16,170,000 2000: 16,150,000 65 y 10: 10.5% 20: 16.5% 30: 22.5% 50: 22.5% |
|---|---|

Culture

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Swedish Language Finland: 2,000 Sweden: 9,000 Appar: 12,000 Finland: 8,000 Alcohol 1994: 40.5% 1995: 41.0% 2000: 40.7% Meat, Wheat Vegete: Tenger | <ul style="list-style-type: none"> Netherlands Language 1994: 1,000 1995: 1,000 2000: 1,000 Alcohol 1994: 10.5% 1995: 10.5% 2000: 10.5% Meat, Wheat Vegete: Tenger |
|--|---|

Labour Market

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Swedish Labour force: 2.4 million Male: 1,450,000 Female: 990,000 Manufacturing: 32.5% Construction: 8.0% Trade: 20.0% Health care: 7.0% Finance: 10.0% Public services: 22.0% | <ul style="list-style-type: none"> Netherlands Labour force: 11.1 million Male: 6,100,000 Female: 5,000,000 Manufacturing: 17.0% Construction: 9.0% Trade: 22.0% Health care: 5.0% Finance: 10.0% Public services: 29.0% |
|---|--|

Social Security / Pensions

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Swedish State pension: 2.0% State pension: 2.0% State pension: 1.0% Self-employment: 12.0% Private: 13.7% | <ul style="list-style-type: none"> Netherlands State pension: 4.0% State pension: 10.0% Self-employment: 12.0% Private: 11.0% |
|--|--|



Health Care

<ul style="list-style-type: none">- Current- Public Health Care system- Administered by municipalities	<ul style="list-style-type: none">- Additional- Health insurance system- Financing via contributions
---	---

Occupational Health Care

<ul style="list-style-type: none">- Current- Employer responsibility (Finnish)- OSH law with general and specific duties- Worked by municipalities	<ul style="list-style-type: none">- Additional- Employer responsibility (Finnish)- OSH: Active only if certain conditions are met- Sickness and Sickness Allowance
--	--

Sheets discussiesessie – Workshop ‘Vinden en binden’, leeftijdsbewust / levensfasebewust personeelsbeleid in het primair onderwijs

Active Aging

Workshop Leefijdsbewust
Personeelsbeleid, een praktijkverhaal

Interactie

door Margriet Kooze
Jules Hooberkotte

LEERWAT
LEERWAT
LEERWAT

Interstudie

Landelijk operationeel adviesbureau voor
onderwijsmanagement

- Organisatieadvies en procesbegeleiding
- Personeelsmanagement
 - o.a. duurzame inzetbaarheid van medewerkers
- Intern-management
- Opleidingen en trainingen (o.a. directeur PO)
- Human DynamicsTM

Interactie

Wat gaan we doen:

1. Leefijdsbewust personeelsbeleid? Hoezo?
2. Enkele vragen aan u
3. Visie, levensfasen en uitgangspunten
4. Het plan van aanpak in de praktijk
5. Kritische succesfactoren

Interactie

1. Leefijdsbewust personeelsbeleid? Hoezo?

2017 Leefijdsbewust personeelsbeleid
18 maart 2017 14:00 uur

CAMPAGNES

IK WIL GEEN
MOOIE VERHAALTJES

WANT IK
DA NIET SLAPEN

Wat zou u
graag van ons
willen weten?

Loeje

Interactie

2. Enkele vragen aan u

- Wat is de gemiddelde leeftijd in uw organisatie? En over 5 jaar?
- Wat betekent dat bij uw gewijzigd beleid?
- Wat is het effect van het vertrogen van de pensioenleeftijd voor uw organisatie??
- Wat heeft uw organisatie nodig om te komen tot het duurzame inzetten van medewerkers?
- Moet uw organisatie wat iets doen met LBP?

Interactie

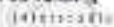
2. Enkele vragen aan u

- Hoe lang wilt u doorgaan met werken?
- Wat heeft u daarvoor nodig?
- Wat verwacht u van uw organisatie hierin?
- Wat kunt u er zelf aan doen om met plezier te blijven werken?



2. Enkele vragen aan u

- Wie is er de laatste 5 jaar van functie veranderd?
- Wie is er de laatste 5 jaar van werkgever veranderd?
- Wie heeft er de laatste 10 jaar een opleiding gevolgd?
- Wie van u vindt dat hij voor het grootste deel van zijn tijd met plezier werkt?
- Wie van u vindt dat er een scherpe scheiding is tussen werk en privé?



3. Visie

LBP is (preventief) personeelsbeleid dat tot doel heeft de functie- en taakbehoefte van de individuele medewerker in overeenstemming te brengen met de mogelijkheden in verschillende levensfasen.



3. Levensfasen

Chinees gezegde:

"Het menselijke leven kent drie fasen, 20 jaar om te leren, 20 jaar om te verdienen en 20 jaar om wijs te worden."



3. Levensfasen



3. Wat te denken van:

- "Wat is er mis met de arbeid dat zoveel 50+ 'lui' zijn naar vervroegd pensioen?"
prof. dr. H. van der Wal, 2008
- "Ombuigen van deze houding kost thans een onoverwinnelijke kirschspanning."
prof. dr. H. van der Wal, 2008



3. Uitgangspunten

- LBP is levensfasegebied
- LBP start vanaf de dag van insensivering
- Levensfasen kunnen worden teruggebracht tot een aantal gemeenschappelijke kenmerken
- Levensfasegebied is persoonlijk



4. Het plan van aanpak in de praktijk

- Fase 1: Onderzoeks- en analysefase
- Fase 2: Beleidsvormende fase
- Fase 3: Cultuur
- Fase 4: Handelen en intervenen



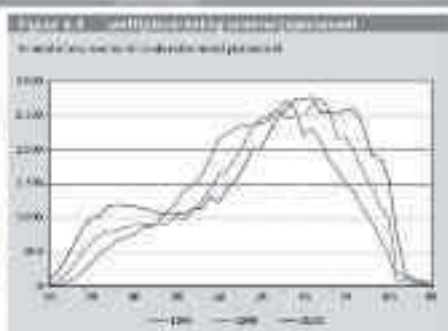
Fase 1: Analyse en onderzoeksfase

- Indicatoren van LBP zijn o.a. te herleiden tot:
 - Opname medewerkerovereenkomst (per afdel.)
 - Functiebeschrijving / Taaktoetsbeschrijving / Rollen
 - Proeft en de verzuimcijfers
 - Deelname aan opleidingen / cursussen
 - Beschrijving L.v.v. inkom en externe gegevens

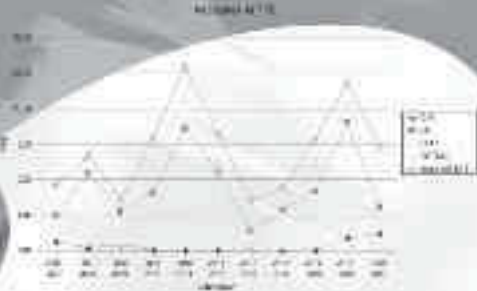


Fase 1: Analysefase in praktijk

- Kwantitatief middels LBP Matrix op een AM (vooral bekende cijfers in een LBP jasje)
- Kwalitatief middels interview en/of enquête met dwarsdoorsnede van medewerkersbestand
 - Verspreid macht in de betreffen van de medewerkers en de cultuur
 - Oriëntatie aan betreffen om draagvlak



WAGeningen 1998-2001-2002



functie	rolen			beschikbaar	
	Algemeen	Beleids	Coördinator	< 1 jaar	> 1 jaar
0	0	0	0	0	2
1	0	1	1	0	6
2	0	1	1	1	8
3	0	1	0	0	8
4	1	0	0	0	1
5	1	0	0	0	1
6	1	1	0	0	1
7	1	1	0	0	1
8	1	1	0	0	1
9	1	1	0	0	1
10	1	1	0	0	1
11	1	1	0	0	1
12	1	1	0	0	1
13	1	1	0	0	1
14	1	1	0	0	1
15	1	1	0	0	1
16	1	1	0	0	1
17	1	1	0	0	1
18	1	1	0	0	1
19	1	1	0	0	1
20	1	1	0	0	1
21	1	1	0	0	1
22	1	1	0	0	1
23	1	1	0	0	1
24	1	1	0	0	1
25	1	1	0	0	1
26	1	1	0	0	1
27	1	1	0	0	1
28	1	1	0	0	1
29	1	1	0	0	1
30	1	1	0	0	1
31	1	1	0	0	1
32	1	1	0	0	1
33	1	1	0	0	1
34	1	1	0	0	1
35	1	1	0	0	1
36	1	1	0	0	1
37	1	1	0	0	1
38	1	1	0	0	1
39	1	1	0	0	1
40	1	1	0	0	1
41	1	1	0	0	1
42	1	1	0	0	1
43	1	1	0	0	1
44	1	1	0	0	1
45	1	1	0	0	1
46	1	1	0	0	1
47	1	1	0	0	1
48	1	1	0	0	1
49	1	1	0	0	1
50	1	1	0	0	1
51	1	1	0	0	1
52	1	1	0	0	1
53	1	1	0	0	1
54	1	1	0	0	1
55	1	1	0	0	1
56	1	1	0	0	1
57	1	1	0	0	1
58	1	1	0	0	1
59	1	1	0	0	1
60	1	1	0	0	1
61	1	1	0	0	1
62	1	1	0	0	1
63	1	1	0	0	1
64	1	1	0	0	1
65	1	1	0	0	1
66	1	1	0	0	1
67	1	1	0	0	1
68	1	1	0	0	1
69	1	1	0	0	1
70	1	1	0	0	1
71	1	1	0	0	1
72	1	1	0	0	1
73	1	1	0	0	1
74	1	1	0	0	1
75	1	1	0	0	1
76	1	1	0	0	1
77	1	1	0	0	1
78	1	1	0	0	1
79	1	1	0	0	1
80	1	1	0	0	1
81	1	1	0	0	1
82	1	1	0	0	1
83	1	1	0	0	1
84	1	1	0	0	1
85	1	1	0	0	1
86	1	1	0	0	1
87	1	1	0	0	1
88	1	1	0	0	1
89	1	1	0	0	1
90	1	1	0	0	1
91	1	1	0	0	1
92	1	1	0	0	1
93	1	1	0	0	1
94	1	1	0	0	1
95	1	1	0	0	1
96	1	1	0	0	1
97	1	1	0	0	1
98	1	1	0	0	1
99	1	1	0	0	1
100	1	1	0	0	1

leeftijd	Opvoeding		Voorbereiding		Doelwit
	Opvoeding	Opvoeding	Voorbereiding	Voorbereiding	
15-24	0	1	1	0	2
25-34	0	3	1	0	4
35-44	0	5	4	0	9
45-54	3	10	0	0	13
55-64	2	2	0	0	4
Totaal	5	34	6	0	45

Issues uit de onderzoeks- en analysefase

- 41% vindt medewerkers slechter dan 45 jaar en 17% is ouder dan 55 jaar
- Verhouding man/vrouw 30/70 op actief
- Woning die voor sommige (kleine) functies is
- Er is een relatie met geschiedenis van ontwikkeling
- Zelfstandig is er nog laag, behalve bij 15-25 jaar
- Baseline thema mobiliteit is vanaf 45 jaar de medewerkers (nog) niet mobiliteit geweest
- Er is geen sociale mobiliteit

Issues uit de onderzoeks- en analysefase

- Managers beschouwen jong met enthousiasme mt. wat voor is
- Leden van zijn horen naar en voor zijn
- Managers hebben een goed zicht op de leefwijze van het team, behalve voor de LT (no end of)
- Functioneringsproblemen niet structureel opvoed en inhoudelijk sterk af van de leefwijze die W&S vindt met name op ad hoc basis plaats
- Mobiliteit door managers als belangrijk ervaren. Ofers?
- Mobiliteit heeft negatieve associatie bij medewerkers
- Verantwoordelijkheid ligt vooral bij medewerkers en directe omgeving

Fase 2: Beleidsontwikkeling

- Uitkomsten analysefase vergelijken met bestaand beleid
- Doornante thema's benoemen
- Resultaten, oplossingsrichtingen, ideeën toetsen met medewerkers en MT
- IEP beleid formuleren en zoveel mogelijk laten aansluiten op bestaand beleid

Fase 2: Beleidsontwikkeling in praktijk

- Aan welke beleidsterreinen raken bevindingen; inventariseren en beschrijven
- In hoeverre is uw mobiliteitsbeleid, scholingsbeleid, W&S beleid, uitstroom beleid, ... "eeflijtspoor"?
- (Hoe) komt het bestaande beleid tot uitvoering in de praktijk?
- Welke oplossingsrichtingen zijn er om medewerkers te binden en te boeien?
- Resultaten, oplossingsrichtingen, ideeën toetsen met medewerkers en MT



Fase 2: Beleidsontwikkeling in praktijk

- Klankbordsessies organiseren met 20 medewerkers
- Informeren en voeden met huidige gegevens
- In gemixte overlegsgroepen aan de slag met opdracht
- Werkvorm gericht op het 'erf' beken en oplossingsgericht vanuit eigen verantwoordelijkheid



Fase 2: Beleidsontwikkeling in praktijk

- Ideeen
- Het spelletje sturen op mobiliteit
- Stimuleren van sportactiviteit middels bijdrage
- Copers onderdeel inzetten als flexibel unit
- Scholing alerke structuren voor 4C+
- Jonge medewerkers inzetten voor uitdagingen (huiden)
- Komitee of werkgroep creëren vanuit middelen 'maaktje'
- Verzorgen woonwinkels voor nieuwe medewerkers
- Functioneringsgegevens verspreiden alerke format en structuur leren verspreiden
- Het stimuleren van het werken in teams
- Introductieplan laten spreken



Fase 3: Cultuur

- Deze fase loopt als een rode draad door de andere fasen heen
- Is hier vooral openstaan om het belang te benadrukken
- What's in it for me? Zorg ervoor dat nut en noodzaak op KT en LT duidelijk zijn en welke positieve effecten dat heeft voor de medewerkers en de organisatie



Fase 4: Handelen en interventies

- Presentatie aan MT, definiëren opdracht projectgroep
- Projectgroep insidelen met vaste frequentie (1 x maand)
- Projectgroep denkt mee en trekt zelf conclusies
- Medewerkers enquetteren / interviewen
- Nieuwsbrief



Fase 4: Handelen en interventies

- Klankbordgroepen ideeën genereren en toezien
- Aansluiten bij competentie management
- Aansluiten bij Wat BOD
- Beleids uitwerking en evt. toezien
- Training van MT i.a.v. LBP
- Studiedag team(s)



5. Kritische Succes Factoren

- Een bodragen en positieve visie op LBP (vanuit de ondersteuning van nut en noodzaak)
- Een korte doch grondige analyse van relevante en kwantitatieve gegevens i.a.v. LBP
- Een realistische maar flexibel bestuursplan/bestuur
- Maak gebruik van het beschikbare HRM instrumentarium en toek
- Maak gebruik van de positieve beelden per levenstage



5. Kritische Succes Factoren

- Zorg ervoor dat LBP een apart project is, maar maak gebruik van bestaande structuren (projectorganisatie)
- Definieer heel vroeg wat het project bedoeld is en stel de afdoende criteria af!
- Maak gebruik van bestaande objectieve tools (RfI/MRIs) om de project te bejagen
- Cultuur is erg belangrijk, dus ga er' dil een programma's maak in eerste fase



5. KSF: Integratie vanpak HRM

Gevoel van de klant	- VMH en andere aanbesteders
Gevoel van de leverancier	- Aankoop van de klant - HRM en de klant - HRM en de klant - HRM en de klant
Gevoel van de werknemers	- HRM en de klant - HRM en de klant - HRM en de klant
Gevoel van de afdelingen	- HRM en de klant - HRM en de klant - HRM en de klant



5. KSF: Integratie vanpak HRM - vervolg

Gevoel van de klant	- VMH en andere aanbesteders
Gevoel van de leverancier	- Aankoop van de klant - HRM en de klant - HRM en de klant - HRM en de klant
Gevoel van de werknemers	- HRM en de klant - HRM en de klant - HRM en de klant
Gevoel van de afdelingen	- HRM en de klant - HRM en de klant - HRM en de klant



Vragen ?



Uit: *De Nieuwspaper* en *De Persgroep* op 14/04/2006
 Dit is een kopie van de *De Persgroep* op 14/04/2006



Interessante links:

- www.government.nl
- www.persgroep.nl







Aanbevolen literatuur

Aanbevolen door de inleiders van de workshop
'Vinden en Binden'



- *Leiding geven aan dertigers* (samenwerken met een veeleisende generatie)
Iet van Slageren en Barbara van der Steen
ISBN 90-244-16914
- *Werk moet wel verschrikkelijk zijn...* (leeftijdsbeleid voor organisaties)
Hans van Krimpen
ISBN 90-232-3691-2
- *De seniorcode* (je loopbaan na je 45ste)
Margriet Bieneman, Rupert Spijkerman, Martin Reekers
ISBN 90-5871-335-0
- *Aan de slag met levensfasebeleid* (van afdelingsfoto naar actiefilm)
Anieta Scholten
ISBN 90-809527-1-0
- *HetG eneratiespel*
Gerda Hamann
ISBN 90-76191-08-5
- *Wie heeft mijn kaas gepikt* Omgaan met veranderingen zakelijk en privé
Spencer Johnson, Kenneth Blanchard
ISBN 90-254-1387-0
- *Vliegende start* Over de begeleiding van beginnende leraren
ISBN 90-77864-14-8
- *'Kennis op leeftijd'*, Leeftijdsbewust Personeelsbeleid als tool voor kennismanagement
Artikel door: Addy de Vroomen, John Hoerberichts en Elvira Geurts
– Interstudie

Overige literatuur

J. van der Brug: *Levensloop en loopbaan*; NPI, Zeist
Marijke von Bergh: *Mobiliteit voor alle leeftijden*; Thesis publishers
Nauta e.a.: *De mythe doorbroken*; TNO rapport
Studie Legkaart van vergrijzing; uitgave van de Onderwijsraad, Den Haag 2002
Jaarboek 2004 *Onderwijsarbeidsmarkt in beeld*, Sectorbestuur
Onderwijsarbeidsmarkt (SBO), januari 2005

Interessante links

www.grijswerkt.nl
www.seniorpower.nl
www.ponprimair.nl



Auteurs en sessieleiders



Drs. D.M. Sluimers
Voorzitter directieraad ABP

Prof. Mr. L.C.J. Sprengers
Bijzonder hoogleraar Albada leerstoel, Universiteit Leiden

Mr. A.G. Casterman
Voorzitter Commissie Gelijke Behandeling

Prof. Matti Ylikoski
Hoogleraar Finnish Institute of Occupational Health

Drs. W.L.M.M. Beljaars
Manager Kennis & Consult Loyalis

Drs. H.J. de Jager
Marketingmanager ABP

Dr. J.H.A.M. Verbeek
Bedrijfsgeneeskundige Finish Institute of Occupational Health en
het Coronel Instituut

Prof. Mr. G.J.J. Heerma van Voss
Hoogleraar Sociaal Recht Universiteit Leiden

M. Keizer
Beleidsmedewerker PON Primair

J. Hoeberichts
Adviseur Interstudie













In de publikatierreeks **Overheid & Arbeid** zijn reeds verschenen:

1. Een toekomst zonder ambtenaren
Dr. W.S.P. Fortuyn (uitverkocht)
 2. Decentralisatie & beheersing
Dr. W. Albeda
ISBN 9054090014, Prijs € 10,20*
 3. Leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de Rijksoverheid, Prijs € 10,20**
 4. Final-offer arbitrage, Prijs € 10,20*
 5. WOR bij de provincies, Prijs € 10,20*
 6. Wie beheert het erfgoed van Ien Dales als werkgever?
Tien jaar advies- en Arbitragecommissie Rijksdienst (uitverkocht)
 7. De strijd om nieuwe maatschappijvormen
Afscheidsrede RUL, prof. dr. W. Albeda,
Prijs € 10,20**
 8. Internationale Ambtenaren Dag
Overleg tussen regering en overheids personeel in de Nederlandse Antillen, Prijs € 10,20**
 9. Zijn arbeidsverhoudingen bij de overheid marktconform?
Prof. dr. M.L. Wilke, Prijs € 10,20**
 10. 'Goddank dat ze weg zijn! Wat hadden we met ze moeten beginnen?'
Prof. H.J.L. Vonhoff, Prijs € 10,20**
 11. 10 Jaar CABF:
Balans en perspectief, Prijs € 10,20**
ISBN 90-75256-02-7
 12. Naar een sociaalrechtelijk denkraam
Afscheidsrede RUL, Prof. mr. M.G. Rood,
Prijs € 10,20**
 13. Mobiliteit en kennis bij de Overheid
Prijs € 10,20**
ISBN 90-672022-8-2
 14. 'Duiken of stenen vangen. Aspecten van bestuurlijke verantwoordelijkheid'
Prof. H.J.L. Vonhoff, Prijs € 10,20**
ISBN 90-805848-1-9
 15. 'Vluchten kan niet meer...'
Oratie UvA, Prof. mr. C.R. Niessen,
Prijs € 10,20
ISBN 90-805848-2-7
 16. 'Grand Design'
Proefschrift Universiteit Utrecht,
K.M. Becking, Prijs € 10,20
ISBN 90-805848-4-3
 17. 'Arbeidsconflicten bij de overheid'
mr. A.F.M. Brenninkmeijer en
mr. L.C.J. Sprengers, Prijs € 10,20
ISBN 90-805848-5-1
 18. 'Heeft de ambtelijke status nog toekomst?'
prof. mr. L.C.J. Sprengers, Prijs € 10,20
ISBN 90-6720-390-4
 19. 'Transities en mobiliteit arbeidsmarkt en perspectieven voor het sociale zekerheidsstelsel'
Prof. dr. A. Wilthagen & drs. S. Bekker en
drs. C.L.J. Boos & dr. A.G. Nagelkerke,
Prijs € 10,20 ISBN 978-90-6720-415-6
 20. 'Zou Ien Dales nu tevreden zijn?'
Verslag naar aanleiding van de conferentie van de Stichting Ien Dales leerstoel 'De Overheid als Arbeidsorganisatie',
Prijs € 10,20 ISBN 978-90-6720-416-3
- * Bestelwijze:
is verkrijgbaar bij de boekhandel of:
Sdu servicecentrum Uitgeverijen
Telefoon (070) 378 98 80
Fax (070) 378 97 83
- CAOP-internetadres:
<http://www.caop.nl>
E-mail: lv13@caop.nl
- ** Bestelwijze:
is rechtstreeks verkrijgbaar bij de redactie:
Centrum voor Arbeidsverhoudingen
Overheidspersoneel
Postbus 556
2501 CN Den Haag
Lange Voorhout 13
Telefoon (070) 376 57 11
Fax (070) 345 75 28

