



# Instrumenten van leeftijdsbewust personeelsbeleid

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid kan alleen als er een sociaal beleid bestaat waarin ervaring is met instrumenten die te maken hebben met loopbaanbeleid en onderlinge afstemming en communicatie. Als er regelmatig functioneringsgesprekken worden gehouden is duidelijk dat het praten over leeftijdsbewust personeelsbeleid niet alleen maar mooie woorden hoeven te zijn. Behalve functioneringsgesprekken zijn er ook andere vormen van communicatie die het mogelijk maken een eigen pad te kiezen waarbij rekening wordt gehouden met de factor 'leeftijd'.

De instrumenten die *rechtstreeks* kunnen bijdragen aan leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn:

- Functioneringsgesprekken.
- Coaching, begeleiding.
- Opleiding en ontwikkeling.
- Functieverandering.
- Aanpassing van de taak, van het werk aan de persoon.
- Flexibele pensionering.
- Flexibele werkduur en werktijden.

Deze instrumenten zijn in *drie groepen* te verdelen: communicatie, ontwikkeling en organisatie.

**Communicatie** maakt eigen initiatief van de werknemer mogelijk; bouwt op de individuele inzet en wensen, biedt alle mogelijke varianten om prettig te kunnen blijven werken. Voor de onderneming is dit het meest afwachtende, vrijblijvende soort middelen, waarbij verschillen in posities en mogelijkheden van werknemers nog eens extra gewicht krijgen.

**Ontwikkeling**, aanpassing van de mogelijkheden van de werknemer; geeft de populairste instrumenten, die op breed draagvlak kunnen rekenen en effectief zijn als ze verbonden worden met de personeelsplanning van het bedrijf. Een risico is dat de verantwoordelijkheden naar buiten verlegd worden (scholingsinstituten, employabilityplannen) en de gevolgen van afwezigheid naar de werkplek.

**Organisatie**, aanpassing van de werkwijze, structuur, taakverdeling: de fundamenteelste aanpak, maar ook de lastigste. Deze instrumenten vereisen een breed draagvlak en een organisatie die ze consequent en over langere tijd kunnen toepassen. Ze eisen verder grote interne of externe deskundigheid: ergonomie, arbeidsverdeling, organisatieplanning, logistieke systemen, communicatie- en informatiesystemen.

## structureel beleid

- Loopbaanbeleid (richting geven aan behoeften individu en organisatie).
- Taakverbreding, verantwoordelijkheid vergroten ('empowerment').
- Faciliteiten, vervanging bij afwezigheid, werkdruk opvangen (voorwaarden).

## **Leeftijdsbewust personeelsbeleid**

---

- Stage / job-rotation (cultuur m.b.t. loopbaan veranderen).

**1.**

## **Voorwaarden en randvoorwaarden in de organisatie**

Niet alle bovengenoemde instrumenten hoeven aanwezig te zijn. Wel is het belangrijk dat er enkele (rand-)voorwaarden zijn vervuld.

Dat betekent niet dat je niets kunt doen als die voorwaarden er niet zijn. Dat hangt af van de organisatie en wat je wilt bereiken.

**Voorwaarden** zijn de eisen die je moet stellen om het beleid in jouw organisatie effectief te laten zijn. Als die niet vervuld zijn is het beleid tot mislukken gedoemd.

**Randvoorwaarden** zijn omstandigheden die de grenzen van je mogelijkheden bepalen. Dus wat voor de ene organisatie een absolute voorwaarde is, zal in de andere organisatie vooral als een randvoorwaarde worden gezien. In de ene situatie zul je niets beginnen zonder geldelijke beloningen, in de andere situatie kun je alleen iets beginnen als alle relevante personeelsgegevens beschikbaar en up-to-date zijn.

### ***Voorwaarden en randvoorwaarden***

- Betrouwbare en volledige gegevens.
- Duidelijke motivatie, visie op de noodzaak van helder beleid, geen tweeslachtigheid.
- Passend in bedrijfsbeleid als geheel, niet strijd daarmee (consistentie).
- Bereidheid tot (financieel, organisatorisch) faciliteren.
- Omgangsvormen waarin verschillen niet leiden tot stigmatisering of discriminatie; respect voor het individu, mondigheid.
- Formele en aanspreekbare verantwoordelijkheid.
- Heldere kanalen en een begeleidende rol van PZ.

### ***Werk-privé-voorzieningen***

Na de tweede wereldoorlog werd het als ongewenst beschouwd dat het bedrijf zich bezighield met privé-zaken van de werknemer. De dienstwoning en het jeugdkamp zijn verdwenen, maar helemaal weggeweest is die zorgtaak van de werkgever nooit. De relatie tussen werk en privé is weer terug op de agenda. Werkgevers krijgen te maken met uiteenlopende wensen die te maken hebben met levensfasen:

- Kinderopvang.
- Speciale verlofregeling (ouderschap, zorgtaken, bezoek land van herkomst).
- Spaarregelingen.
- Studiefondsen.
- Sabbatical, loopbaanonderbreking en
- horizontale loopbaanveranderingen.

### ***Aanname en ontslag***

Een voorwaarde in de organisatie is dat het beleid niet wordt doorkruist met ander beleid, bijvoorbeeld op gebied van aanname, ontslag, arbeidsongeschiktheid en overige maatregelen van personeelsvoorziening. Als de werknemer angst heeft voor baanverlies, is het beleid al bij voorbaat mislukt, dan wordt door beide partijen feitelijk aangestuurd op vertrek uit de organisatie.

**2.**

## **Arbeidsvoorwaarden**

*Primaire arbeidsvoorwaarden* zijn geregeld in de CAO. Onder primaire arbeidsvoorwaarden vallen alle in geld waardeerbare vergoedingen voor de geleverde arbeid, dus de 'ruil' die plaats vindt op basis van de arbeidsovereenkomst/aanstelling. Behalve loon, werktijden en vakantiedagen kun je ook denken aan overwerkvergoedingen, inconveniënten- en ploegentoeslagen. In veel AO's/rechtspositieregelingen zijn bepalingen opgenomen die verband houden met leeftijd.

Let daarbij ook op het functiegebouw, de functiebeschrijvingen, functiewaarderings-systeem en individueel beoordelen.

*Secundaire arbeidsvoorwaarden* zijn te vinden in de CAO/rechtspositieregeling en in eigen regelingenboeken. Deze arbeidsvoorwaarden hebben betrekking op pensioenvoorzieningen, spaarregelingen, studiefaciliteiten, reiskostenvergoedingen, maaltijden, autokosten, ziektekostenpremies, representatiekosten en dergelijke. Die arbeidsvoorwaarden zijn, net als primaire arbeidsvoorwaarden, in geld waardeerbaar, maar indirect. Deze voorzieningen en vergoedingen zijn niet rechtstreeks verbonden met de aard en opbrengst van de geleverde arbeid, de prestatie van de individuele werknemer. Sommige van deze vergoedingen zijn van betekenis voor leeftijdsbewust personeels-beleid.

*Tertiaire arbeidsvoorwaarden* zijn vrij vaak van belang om rekening te kunnen houden met leeftijd, levensfasen of persoonlijke levensloopgebeurtenissen. Tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn voorzieningen en regelingen die een werkgever aan werknemers ter beschikking stelt zonder dat zij deel uitmaken van de individuele arbeidsovereenkomst/aanstelling.

Je kunt zeggen dat het gaat om voortvloeisels van drie beleidsvlakken:

1. Arbeidsomstandigheden.
2. Werk & privé.
3. Loopbaanperspectief.

Uit arbeidsomstandigheden kunnen voorzieningen voortkomen zoals:

- Veiligheids-, gezondheids-, welzijnsregelingen.
- Bedrijfsfitness.
- Bedrijfshulpverlening.
- Rookbeleid.
- Bescherming tegen seksuele intimidatie, agressie en pesten op het werk.
- Ziekteverzuimbeleid en reïntegratietrajecten.

Uit werk & privé kunnen voorzieningen voortkomen zoals:

- Flexibele werktijden.
- Deeltijdarbeid.
- Ouderschapsverlof.
- Kinderopvang.
- Bedrijfskantines, enzovoorts.

## **Leeftijdsbewust personeelsbeleid**

---

Uit loopbaanperspectief komen regelingen voort op het gebied van:

- Studiefaciliteiten.
- Promotiekansen.
- Begeleiding (coaching).
- Demotie.
- Outplacement.

Verder kun je denken aan: inrichting van de werkplek, klachtenbehandeling, delegatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, een sociaal jaarverslag, beoordelingsregeling en dergelijke. Ook de voordelen die een onderneming weet te bereiken op het gebied van hypotheek, kortingen, sportfaciliteiten e.d. vallen onder de tertiaire arbeidsvoorwaarden.

**3.**

## **Het functioneringsgesprek**

Een *functioneringsgesprek* is een gesprek tussen chef en medewerker, dat periodiek plaatsvindt en als belangrijkste doel heeft het functioneren van medewerkers te verbeteren. (*P&O Begrippenlijst, Kluwer*)

Uit bovenstaande definitie en algemene opvattingen over het functioneringsgesprek, komen kenmerken naar voren waaraan een systeem van functioneringsgesprekken moet voldoen.

- Kenmerk 1: Regelmatig terugkerend, dus afspraken over: wanneer, welke termijn, waar vastgelegd, is afwijking mogelijk, wie bewaakt de termijnen.
- Kenmerk 2: Tussen twee individuen, dus afspraken over: wie krijgt verslag, wanneer kan een derde aanwezig zijn.
- Kenmerk 3: Tweerichtingsverkeer, dus: knelpunten bij het functioneren kunnen open besproken worden, ook negatieve meningen, mits argumenten kunnen worden gegeven.
- Kenmerk 4: Betreft het functioneren, dus het gesprek gaat over onderwerpen die van belang zijn voor het functioneren; en niet over bijvoorbeeld het salaris.
- Kenmerk 5: Gericht op verbeteren, dus het doel is afspraken te maken voor verbetering in de toekomst, niet om oordelen over het verleden vast te leggen.

*Vergelijking met een beoordelingsgesprek:*

<b>Beoordelingsgesprek</b>	<b>functioneringsgesprek</b>
Beoordeelt het verleden	is op toekomst gericht
Gedrag van één persoon	functioneren binnen werksituatie
Eénrichting	twee richtingen
Oordeel van de chef staat centraal	afspraken van beiden staan centraal
Formele vastlegging	informeel karakter
Verslag getekend of geparafeerd	afsprakenlijst, alleen voor betrokkenen

### **Mogelijke onderwerpen voor het functioneringsgesprek**

- Taken, wat er gedaan moet worden (opdrachten, resultaten).
- Hoe het werk wordt uitgevoerd (wijze van werken).
- Sterke en zwakke punten van de medewerker.
- Ontwikkeling, opleiding, mogelijkheden en ambities.
- Problemen die men tegenkomt, knelpunten.
- Arbeidsomstandigheden (veiligheid, gezondheid, welzijn).
- Samenwerking met collega's, samenwerking met de chef.
- Afspraken van eerdere gesprekken.
- Signalen, geruchten, moeilijke klanten.
- Andere taken in het bedrijf (bijv. personeelsvereniging, OR).

*Waar hoort dit thuis?*

Bij sommige onderwerpen komt de vraag of dat wel thuishoort in het functionerings-gesprek:

- Arbeidsomstandigheden: beter in het werkoverleg?
- Ambities: beter in een loopbaan- of promotiegesprek?
- Ziekteverzuim: waar eindigt de rol van de chef?
- Onderlinge conflicten: moet er niet een derde persoon bij?

*Uitgangspunt: alles wat het functioneren kan verbeteren is bespreekbaar.*

**4.**

## **Structureel loopbaanbeleid**

### **Definitie loopbaanbeleid:**

het proces van systematische afstemming tussen de behoeften en mogelijkheden van de organisatie en de loopbaanwensen van een individu, met als doel een continue en adequate bezetting van functies en het creëren van optimale ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers.

Er zijn dus twee kanten van het loopbaanbeleid:

1. Het sturen van personeelsstromen (stroombeleid), en
2. Het begeleiden van medewerkers (loopbaanbegeleiding).

**Ad 1.** Factoren bij het *stroombeleid* onder andere: externe arbeidsmarkt, technologie, plaats van vestiging, gewenste en feitelijke leeftijdsopbouw, m/v, nadruk op managementontwikkeling of brede personeelsbenadering, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, rechtspositie.

**Ad 2.** Factoren bij *loopbaanbegeleiding* onder andere: ambitie, behoefte aan zekerheid, capaciteiten, houding t.o.v. bedrijf en werk in het algemeen, veranderingsbereidheid, oriëntatie op promotie, professionaliteit (vakmanschap).

*Loopbaan vanuit individu bekeken:* de reeks verschillende functies die iemand vervult tijdens zijn werkzame leven.

*Loopbaan vanuit organisatie bekeken:* verticale en horizontale functiewisselingen van medewerkers binnen de organisatie.

**5.**

## **Scholing, opleiding, training**

Scholing wordt steeds belangrijker, ook voor oudere werknemers. Minder scholing en opleiding kan *niet* (meer) worden opgevangen door meer praktijkervaring en informeel leren. Scholingsbeleid is dan ook een kernbegrip bij leeftijdsbewust personeelsbeleid.

### ***Inhoud***

Scholing en opleiding is een ruim begrip. Het gaat hier niet alleen om standaardopleidingen en cursussen, maar ook om andere vormen van leren, van 'leren op de werkplek' tot e-learning.

Allereerst wordt gedacht aan *functiescholing*. Die is nodig om de functie goed te kunnen (blijven) uitoefenen. Nieuwe technieken en nieuwe regelingen zijn belangrijk, en het kost tijd om bij te blijven.

Vervolgens zijn er opleidingen *die kwalificeren voor een andere functie*, waarvan de inhoud nog niet zo duidelijk is. Het gaat dan om mogelijkheden om promotie te maken, maar ook om mogelijkheden om een andere gelijkwaardige functie te kunnen vervullen of om de eigen functie te kunnen verbreden. Vanuit oogpunt van 'employability' wordt deze vorm van scholing steeds belangrijker. Daardoor houdt de werknemer uitzicht op een goede positie op de arbeidsmarkt, ook als het eigen bedrijf minder goed gaat of de eigen functie overbodig zou worden.

Ten slotte is er steeds meer vraag naar vormen van *algemene scholing*. Die scholing draagt bij aan de ontplooiing en ontwikkeling van de werknemer. De voordelen voor de werkgever liggen op het gebied van motivatie en stressbestendigheid. Mensen die doorgaan met scholen raken minder snel in een burnout-situatie en blijven langer gezond.

Wat betreft de inhoud van de scholing mag ook gewezen worden op het 'integrale' leren: het leren voor een functie gaat niet alleen over de techniek, maar ook de toepassing, regelgeving, en de sociale vaardigheden die de functie vereist.

## **Vorm en voorwaarden van de scholing**

Het is belangrijk dat ook de vorm van opleiden aandachtspunt is. Sommige bedrijven toetsen de instellingen waarmee ze voor hun opleidingen in zee gaan aan de vraag hoe die instellingen rekening houden met de behoeften en leerstijl van individuele deelnemers.

Hoewel scholing niet rechtstreeks verbonden is aan een 'stap naar boven', zijn de mogelijkheden om er profijt van te hebben uiteraard een belangrijk aandachtspunt. Hierbij hoort ook de erkenning van het certificaat. Een stimulans om verder te leren gaat uit van het EVC-traject. In een aantal bedrijfstakken wordt veel werk gemaakt van de erkenning van elders verworven competenties, iets wat ook door het ministerie van SZW wordt gestimuleerd.

Ook de voorwaarden om de scholing of opleiding te kunnen volgen zijn natuurlijk van belang. In eerste instantie gaat het om de vraag of deze opleiding ook de eigen keuze

van de werknemer is. En dan komen vragen om de hoek zoals vergoeding van onkosten, compensatie van de tijd en vervanging bij afwezigheid.

*Voordelen van het bedrijf bij scholing voor oudere werknemers:*

Degenen die scholing en opleiding blijven volgen, vinden het makkelijker om hun vak bij te houden en doen daar ook meer aan.

Ze blijken ook een goed aanspreekpunt op de werkplek te blijven. Dat laatste is belangrijk voor succesvol ouderenbeleid.

Bovendien blijkt dat degenen die regelmatig iets aan scholing doen beter in staat zijn veranderingen aan te gaan.

### **Instrumenten om weerstand tegen opleidingen te verminderen**

#### **motivatie binnen de opleiding**

- Voorlichting over toekomst, maatschappelijke ontwikkeling.
- Voorbeelden.
- Duidelijke verwachting m.b.t. toekomstige taak.
- Inzicht in andere mogelijkheden met de opleiding (ander bedrijf of privé).
- Groepsdeelname, onderwijsprojectgroepen.

#### **motivatie buiten de opleiding**

- Beloning, periodiek.
- Promotie.
- Certificaat, premie.
- Betrokkenheid chefs.
- Aandacht voor 'mijlpalen', attentie, 'in het zonnetje'.

#### **aanvullend beleid**

- Actieve rol PZ.
- Vaste relatie met instituten.
- Inschakeling eigen personeel bij opleidingen.
- Gratis lidmaatschappen / abonnementen / tentoonstellingen.
- Cursistenvereniging / studeerruimte.
- Periodieke campagne.

**6.**

## **Coaching**

Bij coaching staat niet controle en sturen voorop, maar erkenning en ontwikkeling. Er bestaan veel soorten coaching. Toch zijn er enkele punten die dit instrument effectief maken voor het vasthouden van werknemers. Het instrument bestaat uit deelinstrumenten, die ingevuld worden naar de wensen van de werknemer en de visie van de coach.

- Faciliteren (tijd, plaats, frequentie) op basis van de eigen keus.
- Erkennen eigen verantwoordelijkheden voor de toekomst en die benoemen.
- Formuleren prestatieverwachtingen m.b.t. zelfgekozen doel.
- Opstellen realistisch en uitdagend plan.
- Steun op de plaats van het werk zelf, voortgangsgesprekken, feedback.
- Evalueren; volgens sommigen is 'feedback' zelfs het enige waardevolle van coaching.

*Coaching veronderstelt een 'onvoorwaardelijke' vertrouwensrelatie; onvoorwaardelijkheid slaat op twee zaken: de coach heeft geen bijbedoelingen en dient geen andere belangen.*

**7.**

## **Ziekteverzuimbeleid**

### **Feiten**

- Veel factoren zijn van invloed op het ziekteverzuim!
- Grote verschillen per sector, branche, functiesoort/-niveau, m/v etc.
- Jongeren verzuimen vaker maar korter.
- Ouderen verzuimen minder vaak maar langer.
- Gemiddelde ziekteverzuim ouderen hoger.

### **Relevante symptomen**

- Afname arbeidsproductiviteit, gepaard gaand met faalgevoelens.
- Concentratiestoornissen.
- Gevoel verstrikt te zijn; geen 'nee' kunnen zeggen.
- Excessief alcohol, tabak, koffie; niet kunnen ontspannen.
- Teleurstelling.
- Wrokgevoelens, zwarte humor.

### **Oorzaken van het ziekteverzuim van ouderen**

Oorzaak vooral:

- 1) Duurbelasting.
  - 2) Te lang dezelfde functie uitoefenen.
- conclusie: leeftijd dus 'meeliftende' factor.

### **Aanknopingspunten beleid**

Splits ziekteverzuimcijfers uit naar leeftijd (en afdeling etc) en naar duur functie-uitoefening in verband met duurbelasting.

Indien er een relatie is tussen hoger ziekteverzuim en duurbelasting: stimuleer dan maatregelen gericht op voorkoming duurbelasting: bijv. taakaanpassing

Indien er een relatie is tussen hoger ziekteverzuim en te lang dezelfde functie: stimuleer dan maatregelen gericht op voorkoming duurbelasting: bijv. job rotation.

*Voorbeeld de gemeente Amsterdam: omscholing van stratenmakers (tussen 35 en 45 jaar) en verpleegkundigen (tussen 40 en 50 jaar) naar andere functie binnen gemeente.*

**8.**

## **Taakverrijking**

Verrijking van taakinhoud is na opleiden het tweede kernbegrip bij het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Zo zorgt de organisatie voor het betrekken en erkennen van de oudere werknemer bij het werk. Bij deze aanpak is behoud van kwaliteit een belangrijk motief. Veel organisaties doen dat door de ervaring van de bijvoorbeeld de oudere werknemer te gebruiken voor mentorschap, detachering voor bijzondere klussen, advieswerkzaamheden en dergelijke.

**9.**

## Aanpassing van de loopbaan

Het aanpassen van de loopbaan kan op de verschillende wijze worden vormgegeven.

### *Voortzetting en vermindering*

1. Continueren bestaande functie met ondersteuning, coaching, begeleiding bij nieuwe technieken e.d.
2. Aanpassing van de omstandigheden van de functie-uitoefening (eventueel met ergonomisch advies).
3. Herschikking van de taakelementen (naar differentiatie van de taken in de functie of naar fasen in het arbeidsproces).
4. Combinatie van herschikking binnen de functie en ergonomische aanpassing op onderdelen.
5. Verlichting van de functie (bijv. geen verplaatsingen, toevoegen junior); duobanen.
6. Toevoeging van functie-elementen, bijzondere taken, mentorschap.

### *Interne en externe mobiliteit*

Het volgende schema is uit het Handboek Mobiliteit, Forum Vitaal Leraarschap.

	Interne mobiliteit		Externe mobiliteit
	horizontaal (taken en functies)	verticaal (functies)	(functies)
<b>Vrijwillig</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• taakdifferentiatie</li><li>• functiedifferentiatie</li><li>• interim functie- vervulling</li><li>• job-enrichment</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• kweekvijvers</li><li>• demotie</li><li>• promotie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• stage / projecten</li><li>• detachering</li><li>• outplacement</li></ul>
<b>Verplicht</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• taakroulatie</li><li>• move or out</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• up or out</li><li>• kweektraject high potentials</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ontslag</li><li>• up/move or out</li><li>• outplacement</li><li>• uitzendwerk / flexiwerk</li></ul>

Bij **move or out** worden werknemers gedwongen binnen een bepaalde periode van functie te verwisselen binnen de organisatie.

De nieuwe functie is van vergelijkbaar niveau. Als zij er niet in slagen een dergelijke functie te verwerven, hangt hen ontslag boven het hoofd.

**Up or out** lijkt hierop, alleen gaat het dan om de verticale stap naar een hogere functie. Na een bepaalde periode moet de medewerker getoond hebben een hogere functie te kunnen vervullen. Zo niet, dan volgt ontslag.

**10.**

## **Bedrijfsfitness**

Doel: bevorderen van bewegen en activiteit.

### **Algemeen:**

- *Fitness is een onderdeel van 'gezondheidsbevordering op de werkplek'.*

Dat betekent dat het instrument samenvalt met andere onderdelen, zoals voorlichting, cateringbeleid, alcohol/drugsbeleid, groepsgewijs of individueel verbeteren van gedrag met betrekking tot het eigen lichaam.

- *Inpassing van fitness in het bedrijf*

Dat betekent dat het fitnessprogramma niet los kan staan van houdingen tijdens het werk, werkmethodes, afstanden en werkplekken.

**11.**

## **Prepensioneringscursus**

Een cursus die de mogelijkheid biedt om:

- De houding ten aanzien van betaalde arbeid op een grondige en veilige manier aan te passen.
- Inzicht te krijgen in de tendensen die horen bij het ouder worden en de mogelijkheden.
- Te leren omgaan met al deze aspecten en
- Te zoeken naar zingeving.



## **Uitgangspunten bij de totstandkoming van leeftijdsbewust personeelsbeleid door CAO-partijen**

Om de problemen van toenemende vergrijzing en ontgroening in organisaties tegen te gaan dient het personeelsbeleid gericht te zijn op het duurzaam, gezond, inzetbaar en gemotiveerd houden van alle medewerkers, dus ongeacht hun leeftijd. Met een dergelijk personeelsbeleid kan het risico van toenemend verzuim, verminderde inzetbaarheid en lagere productiviteit worden beperkt.

Veel organisaties hebben in hun personeelsbeleid weliswaar speciale aandacht voor ouderen, maar dat heeft dan vaak betrekking op zogenaamde ontziemaatregelen, bijvoorbeeld het niet hoeven verrichten van nachtdiensten, overwerk e.d. Vaak gaat dit echter gepaard met minder investeringen in scholing, loopbaanontwikkeling en betrokkenheid van de oudere werknemers. Dit zal anders moeten nu de groep ouderen feitelijk een steeds groter deel van het menselijk kapitaal van een organisatie uitmaakt.

### **Uitgangspunten**

1. Personeelsbeleid en arbeidsvoorwaarden dienen gericht te zijn op activering van talenten en capaciteiten en bevordering van een duurzame gezondheid en motivatie van al het personeel.
2. Werken aan competentieontwikkeling en het verwerven van (nieuwe) formele kwalificaties kan de motivatie en een bredere inzetbaarheid van werknemers, binnen en buiten de organisatie, vergroten.
3. Rekening houden met de belasting van het werk en de belastbaarheid van werknemers, want zowel het werk (functie en taken) als werknemers zelf veranderen. Dit betekent zorgdragen voor maatwerk bij het bewaken van het evenwicht tussen belasting en belastbaarheid.
4. Rekening houden met veranderende motivatie van werknemers in de loop der tijd. Zoals het inbouwen van motivatie-verhogende maatregelen in het werk, zoals doorgroeimogelijkheden in een functie, scholing, afwisseling en autonomie in het werk, het betrekken van medewerkers bij besluitvorming over het werk en functionerings- en loopbaangesprekken. Maar ook zorgdragen voor motiverende arbeidsvoorwaarden zoals flexibele arbeidspatronen en goede verlofregelingen .
5. Niet alleen beleid gericht op een duurzame inzet van alle leeftijden maar zonodig ook nieuw 'doelgroepen'beleid stimuleren, gericht op groepen werknemers met een groter risico op voortijdige uitval en met relatief geringe kansen op de arbeidsmarkt. Denk aan werknemers in fysiek en psychisch/emotioneel zwaar belastende functies, werknemers die langdurig in een zelfde functie zitten en werknemers zonder of met verouderde beroepskwalificaties.
6. Streven naar gelijke behandeling en het creëren van gelijke kansen als het gaat om duurzame inzet van alle leeftijden. Als het gaat om het stellen van leeftijdsgrenzen in het personeelsbeleid (van werving en selectie tot pensionering) en de arbeidsvoorwaarden dient er sprake te zijn van grote terughoudendheid.



### **Aangrijpingspunten voor sociale partners**

Beleid gericht op een duurzame inzet van alle leeftijden moet primair inhoud krijgen op ondernemingsniveau. Maar daar niet alleen. Want door gepaste CAO-afspraken te maken en activiteiten vanuit de organisaties van sociale partners te ontwikkelen kan een dergelijk beleid ook gestimuleerd worden. In het verlengde van de hierboven geformuleerde uitgangspunten liggen er voor sociale partners aangrijpingspunten op de volgende terreinen:

1. Het stimuleren van een activerend leeftijdbeleid op het niveau van de bedrijven.
2. Het employabilitybeleid.
3. Het arbeidsomstandigheden- en gezondheidsbeleid.
4. Levensloopregeling en CAO à la carte.
5. Pensioen en 65-plusbeleid.
6. Gelijke behandeling en gelijke kansen.
7. Leeftijdgrenzen in CAO's.

In het nu volgende deel wordt per thema een aantal aanbevelingen gegeven.

### **Sociale partners aan zet**

#### **Stimuleren van een activerend leeftijdbeleid**

1. Zet vergrijzing, ontgroening en activerend leeftijdbeleid op de overlegagenda van de sector.  
Door bijvoorbeeld onderzoek te doen naar de effecten van de demografische ontwikkeling op sectorale arbeidsmarkt en te inventariseren wat de mogelijkheden zijn om activerend leeftijdbeleid voor alle leeftijden daadwerkelijk inhoud te geven op bedrijfsniveau.
2. Ontwikkel instrumenten voor activerend leeftijdbeleid en zorg ervoor dat die instrumenten ook beschikbaar komen voor bedrijven in de sector.  
Denk hierbij aan leeftijdscans, employabilityscans of een toolkit met tips voor een activerend I leeftijdbeleid.
3. Maak afspraken over leeftijd(bewust)beleid in de CAO.  
Dit kan in de vorm van een protocol over leeftijdbeleid, maar ook in de vorm van hardere afspraken. Ondernemingsraad of Personeelsvertegenwoordiging zijn hier nadrukkelijk bij betrokken.

#### **Employabilitybeleid**

4. Leg in de CAO een recht op (functiegerichte) scholing en een verplichting tot functiegerichte scholing vast.  
Onderhoud en ontwikkeling van competenties is van groot belang voor een blijvende inzetbaarheid van werknemers bij veranderingen in bedrijfsprocessen en de bedrijfsomgeving. Hier kunnen natuurlijk ook nadere afspraken worden gemaakt over bedrijfsopleidingsplannen en budgetten, individuele scholingsbudgetten en/of de aard van de scholing (functiegericht of breder gericht op loopbaan binnen of buiten het bedrijf).

## Leeftijdsbewust personeelsbeleid

---

5. Leg in de CAO de verplichting vast tot het voeren van functioneringsgesprekken en/of een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).  
In deze gesprekken wordt gesproken over functieervulling, functieontwikkeling, doorstroom en scholing maar ook over arbeidsomstandigheden. Er kan afstemming plaatsvinden tussen de mogelijkheden en wensen van werknemers en de mogelijkheden en wensen van de werkgever.
6. Leg in de CAO periodieke gesprekken over de loopbaan vast.  
Langdurig verblijf in een zelfde functie kan, door het ontbreken van de weinig uitdaging, leiden tot afnemende motivatie, uitval of vastroesten.
7. Leg voor oudere medewerkers in de CAO een senioren loopbaanplan vast.  
Een persoonlijk ontwikkelingsplan dat zich richt op het maken van afspraken tussen organisatie en medewerker, gericht op de laatste jaren van de loopbaan. Wensen en verwachtingen ten aanzien van pensionering, resterende duur en omvang van de loopbaan, aanpassing functie en taken maar ook scholing gericht op blijvende inzetbaarheid tot datum pensionering kunnen hier besproken worden.
8. Leg extra aandacht voor medewerkers in zware beroepen vast in de CAO vast.  
Wellicht kan voor deze groep medewerkers via tijdige om- en bijscholing gewerkt worden aan het bekleden van minder belastende functies binnen of buiten de organisatie.
9. Leg in het kader van scholing of employabilitybeleid extra aandacht in de CAO vast voor ongeschoolden en werknemers met verouderde competenties en kwalificaties.  
Ongeacht leeftijd is het van belang dat werknemers voldoende blijven toegerust voor het vervullen van hun functie.

## Arbo- en gezondheidsbeleid

10. Stimuleer het gebruik van de Work Ability Index (WAI) in het Periodiek Arbeidsgezondheidkundig Onderzoek (PAGO).  
De WAI, een in Finland ontwikkeld instrument op basis van een individuele vragenlijst, heeft een praktische en voorspellende waarde voor de fysieke en mentale belastbaarheid van werknemers. Het kan goed gebruikt worden bij de advisering in het kader van het PAGO.
11. Stimuleer preventief gezondheidsbeleid door daarover afspraken te maken in CAO-verband.  
De belastbaarheid van werknemers wordt mede bepaald door hun leefstijl. Roken, alcoholgebruik, slechte voeding, onvoldoende beweging en gebrek aan rustmomenten kunnen de gezondheid en daarmee de belastbaarheid negatief beïnvloeden. Stimulering van een gezonde leefstijl kan een positief effect hebben op de belastbaarheid van werknemers. Denk hierbij aan het inbouwen van rustmomenten tijdens de werkdag, rookvrije werkplekken, aanbieden van gezonde voeding in de kantine, (bedrijfs-) fitnessprogramma's etc. etc.

12. Licht functies door op leeftijdsbestendigheid in het kader van arbobeleid.  
De belastbaarheid van mensen verandert met het verstrijken der jaren. Onderzoek naar zowel de voor de veiligheid, gezondheid en welzijn van werknemers in verschillende leeftijdsfasen kritische aspecten van een functie als naar de kritische verblijfsduur in fysiek en/of psychisch zware functies, is van groot belang voor preventiebeleid. Via gericht taakaanpassing, ergonomische hulpmiddelen en aangepaste arbeidsomstandigheden en werktijden, kan het werk draaglijk worden gehouden.

### Levensloopregeling en CAO à la carte

13. Maak in de CAO afspraken over de levensloopregeling.  
Werknemers krijgen een individueel recht om maximaal 12% van hun jaarinkomen belasting- en premievrij opzij te zetten voor de levensloopregeling. Aan deze levensloopspaarpot kan geld worden onttrokken om inkomensteruggang als gevolg van langdurig verlof voor mantelzorg, zorg voor kinderen, studie of een sabbatical op te vangen.
14. Gebruik de (huidige) financiële ruimte voor de financiering van prepensioenregelingen als basis voor de levensloopregeling.  
Nu de levensloopregeling tevens gebruikt kan worden om vervroegd uit te treden en de fiscale facilitering van het prepensioen wordt beëindigd, ligt het voor de hand de thans met de financiering van prepensioen gemoeide middelen, in te zetten voor de levensloopregeling. Deze “collectieve” peiler kan dan op jaarbasis individueel door werknemers worden aangevuld.
15. Introduceer à la carte afspraken in de CAO's.  
Naast een keuzeregeling met betrekking tot het ruilen van arbeidsvoorwaarden, waaronder tijd en geld, kan ook de mogelijkheid worden opgenomen om te sparen voor de levensloopregeling.

### Pensioen en 65-plusbeleid

16. Flexibiliseer prepensioenregelingen en overgangsregelingen van VUT naar prepensioen en maak overdracht van overgangsrechten mogelijk.  
Zolang overgangsregelingen en prepensioenregelingen nog blijven bestaan zouden deze zo veel mogelijk moeten worden geflexibiliseerd. Met het flexibiliseren zowel naar leeftijd waarop kan worden uitgetreden als naar de mogelijkheid van deeltijdpensionering, is het mogelijk de arbeidscarrière geleidelijk af te bouwen.  
Zorg ervoor dat overdracht van het “omslagdeel” in de prepensioen-aanspraken (dat deel wat de werknemer zelf heeft bijgedragen) mogelijk wordt.
17. Onderzoek flexibilisering ingangsdatum ouderdomspensioen en einde dienstverband. In veel CAO's is bepaald dat er sprake is van einde dienstverband bij het bereiken van de 65-jarige leeftijd, of op de datum waarop het pensioen ingaat. Om langer doorwerken te bevorderen zou dit automatisme kunnen worden geschrapt, waarbij een eventueel later ingaand ouderdomspensioen gepaard zou moeten gaan met een verhoging van de pensioenaanspraken.
18. Maak in CAO's heldere afspraken over arbeidsvoorwaarden van 65-plussers.  
In veel gevallen kunnen werkende 65-plussers geen enkel recht ontlenen aan de CAO. Het Burgerlijk Wetboek is dan van toepassing. Het verdient aanbeveling om voor deze groep in CAO's heldere afspraken te maken over de van toepassing zijnde arbeidsvoorwaarden.

### Gelijke behandeling en gelijke kansen

19. Beoordeel de afspraken die in het kader van de CAO zijn aangegaan op mogelijke strijdigheid met gelijke behandelingswetgeving en breng strijdige bepalingen in overeenstemming met de wet.

20. Introduceer een algemeen antidiscriminatie-artikel in de CAO's en werk deze uit in een protocol of gedragscode dat als bijlage aan de CAO kan worden toegevoegd. Alle gronden van ongelijke behandeling die in de wetgeving worden onderscheiden kunnen in een dergelijk artikel worden meegenomen. De gedragscode heeft betrekking op het brede scala van regelingen in het personeelsbeleid zoals werving en selectie, aanstelling en beloning, opleiding, beoordeling en ontslag.
21. Zorg voor voorlichting naar bedrijven en werknemers over de inhoud van gelijke behandelingswetgeving, inclusief die met betrekking tot leeftijd bij de arbeid
22. Stimuleer dat er in cursussen voor Ondernemingsraden en WOR-bestuurders aandacht komt voor aspecten van gelijke behandeling, waaronder in het bijzonder leeftijd, in het sociaal beleid van ondernemingen.  
De OR heeft op grond van de WOR instemmingsrecht op een groot aantal terreinen van sociaal beleid in de onderneming. Op grond van artikel 28 WOR dient de OR te waken tegen discriminatie in de onderneming en gelijke behandeling van mannen en vrouwen alsmede inschakeling van allochtone en gehandicapte werknemers te bevorderen.
23. Stimuleer via de CAO dat ondernemingen in overleg met de OR of PVT een zorgvuldig, niet-discriminerend wervings- en selectiebeleid vaststellen en uitvoeren.

### Leeftijdgrenzen in CAO's

24. Beoordeel de huidige leeftijd- en anciënniteitbepalingen in CAO's op hun verenigbaarheid met de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid of leg deze voor aan de Commissie Gelijke Behandeling.  
Deze wet kent twee vormen van leeftijdsonderscheid die zijn toegestaan, namelijk verplicht ontslag met 65 jaar en leeftijdsonderscheid in arbeidsmarktmaatregelen van de overheid.  
Voor alle overige vormen van leeftijdsonderscheid geldt dat ze zijn verboden, tenzij er sprake is van een objectieve rechtvaardigingsgrond. Hier vindt de doel-middelentoets plaats:
  - Dient het leeftijdsonderscheid een legitiem doel?
  - Is het leeftijdsonderscheid een geschikt middel om dat doel te bereiken?
  - Is het leeftijdsonderscheid ook noodzakelijk om dat doel te bereiken, met andere woorden is er geen alternatief voor het leeftijdsonderscheid?Alleen als het antwoord op alle drie de vragen positief is, is leeftijdsonderscheid toegestaan.