

## PensioenLab 2014-2015

**Hoe zorgen we ervoor dat de beroepsbevolking in Nederland in staat wordt gesteld om tot de AOW-richtleeftijd duurzaam deel te kunnen en willen nemen aan het arbeidsproces?**

*"Want al liggen er nog wat uitdagingen om ervoor te zorgen dat ik (en de rest van Nederland met mij) een goed pensioen tegemoet kan zien, het is eerst zaak ervoor te zorgen dat ik in staat ben tot mijn 72ste door te werken."*

[\(Blog Andreas van Woerkom\)](#)

*"Nu nog de faciliterende maatregelen om mensen daadwerkelijk vitaler te houden en meer duidelijkheid over hun financiële toekomst, zodat mensen niet langer doorwerken uit angst, maar uit intrinsieke motivatie."*

[\(Blog Pieter Koning\)](#)

### **Adviezen van de werkgroep Pensioen, ouder worden en langer doorwerken**

Jens van Egmond  
Marcin van Engeland  
Henk Hartveld (adviseur)  
Paul Heikoop  
Evie Joosten  
Joey Keppel  
Christa Kompier  
Pieter Koning  
Lennart Nienoord  
Don van der Steeg (voorzitter)  
Lucien Vijverberg  
Andreas van Woerkom (secretaris)

## **Dankwoord en methodiek**

De adviezen zijn tot stand gekomen na vele wekelijkse vergaderingen met de werkgroepleden en de adviseur over een periode van ruim een half jaar. Inspiratie hebben we geput uit het raadplegen van literatuur van vooraanstaande auteurs en instellingen die raakvlak hebben met dit thema. Daarnaast hebben we omwille van het creëren van een breed draagvlak voor de adviezen interviews afgenomen met wetenschappers, politici, arbeidsmarktdeskundigen, pensioenfondsbestuurders en vertegenwoordigers van organisaties als het AWWN, CNV en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Wij danken hen voor hun bijdrages.

Een bijzonder woord van dank willen wij uiten naar de adviseur van onze werkgroep Henk Hartveld, in het dagelijks leven adviseur collectieve belangenbehartiging bij de ANBO. Henk, bedankt voor je inzichten, het gebruik mogen maken van je netwerk, het feit dat je vrijwel alle vergaderingen aanwezig was en de tijd die je daarvoor wilde vrijmaken!

## Samenvatting

De gemiddelde levensverwachting stijgt. Deze ontwikkeling is ook in de pensioensector onderkend. Zo is de AOW-en fiscale pensioenrichtleeftijd sinds kort gekoppeld aan de levensverwachting. Waar de meeste discussies eindigen bij de aanname dat mensen wel tot de stijgende pensioenleeftijd zullen dan wel moeten werken, richt dit adviesrapport zich op het vraagstuk hoe mensen beter gefaciliteerd kunnen worden om de (stijgende) pensioenleeftijd op een vitale wijze te bereiken. Met andere woorden, hoe komen we tot een situatie waarin we allemaal vitaal en gemotiveerd kunnen en willen doorwerken tot, pakweg, ons 72e levensjaar? Dit vraagt om integrale oplossingen die de wisselwerking tussen het pensioentechnische en de arbeidsparticipatie erkennen. Middels zes adviezen pleiten wij voor een aantal noodzakelijke aanpassingen aan ons pensioenstelsel én de arbeidsmarkt- en cultuur.

In het eerste advies wordt beargumenteerd waarom de gefixeerde pensioeningangsdatum in verzekerde regelingen afgeschaft zou moeten worden. Dit advies wordt geïntroduceerd met de fictieve situatie dat er morgen een pil wordt uitgevonden die ervoor zorgt dat we allemaal tien jaar langer zullen leven. Door de vaste datum (bijvoorbeeld 67 jaar) in de regelingen simpelweg te vervangen voor het begrip 'AOW-datum' wordt het langlevensrisico volledig ondervangen met een houdbaar pensioenstelsel als resultaat. Met name voor verzekeraars is deze aanpassing essentieel. Ook is een groot winstpunt dat de pensioenleeftijd in de eerste en tweede pijler gelijk wordt getrokken. Keuzes voor de deelnemer omtrent pensioneren worden hiermee versimpeld. In advies twee stellen wij dat de pensioendatum geflexibiliseerd moet worden. Terwijl in de tweede pijler hier al verschillende mogelijkheden voor zijn, blijven deze ontwikkelingen in de eerste pijler drastisch achter. Dit terwijl Nederland koning is in deeltijdwerken! Het derde advies richt zich op de te maken cultuuromslag op het gebied van een leven lang leren. Een belangrijke voorwaarde voor het duurzaam inzetbaar zijn is de mogelijkheid hebben én het initiatief nemen om te blijven doorleren en doorontwikkelen, ongeacht je leeftijd. Nederland zou wat dat betreft een goed voorbeeld kunnen nemen aan de Scandinavische landen en het Verenigd Koninkrijk. Het zou niet meer dan normaal moeten zijn wanneer kleinkinderen tegen hun vriendjes zeggen: "oma en opa zijn vandaag naar school". Het vierde en vijfde advies gaan respectievelijk over het introduceren van kruispuntgesprekken en het bespreekbaar maken van demotie. Een kruispuntgesprek is een periodiek moment waarop de werknemer stilstaat bij zijn of haar duurzame inzetbaarheid, bij voorkeur met een extern deskundige. Werknemers worden gestimuleerd en gefaciliteerd om het heft in eigen handen te nemen wat betreft het verleggen van hun grenzen en loopbaanmogelijkheden. Vergelijk het met een professioneel danser die na, zeg 30 jaar, naar andere mogelijkheden moet zoeken. Een uitkomst van het kruispuntgesprek kan zijn demotie. Hieronder verstaan wij het teruggaan in functie met de bijbehorende salarisverlaging. Het taboe dat op dit punt tegenwoordig nog heerst is onnodig. Demotie kan juist inspelen op de veranderde behoeftes van zowel de werknemer als de organisatie. Het rapport eindigt met het zesde advies waarin wordt gesteld dat ontsiemaatregelen voor ouderen afgebouwd moeten worden. Het bespreekbaar maken van demotie is daar al een voorbeeld van. Bij dit advies trekken we het breder. Onderzoek naar ontsiemaatregelen lijkt er voornamelijk op te wijzen dat het gebruik van ontsiemaatregelen vooral reactief gebeurt en vaak niet het resultaat is van maatwerk. Het afbouwen van deze maatregelen draagt bij aan een eerlijke arbeidsmarkt en kan ertoe bijdragen dat ouderen aantrekkelijker worden voor werkgevers.

## Inleiding

De AOW- en fiscale pensioenleeftijd zijn inmiddels beide gekoppeld aan de immer toenemende levensverwachting. Uit de tweejaarlijkse prognoses van de levensverwachting van het CBS wordt onmiskenbaar duidelijk dat we in Nederland in een steeds hoger tempo ouder worden. Telkens blijkt de prognose van twee jaar geleden te conservatief en dient deze naar boven toe bijgesteld te worden.<sup>1</sup>

Ook in de pensioensector is deze ontwikkeling onderkend. Men tracht de impact op de financiering van de aanvullende pensioenvoorzieningen tot een minimum te beperken met het Levensverwachting Aanpassingsmechanisme (LAM).<sup>2</sup>

De verwachting dat mensen ouder worden wordt onder andere gevoed door progressieve ontwikkelingen in de wetenschap op het gebied van medische diagnose- en behandelmethoden. Hoe dit zich concreet zal ontwikkelen de komende decennia is een lastig te beantwoorden vraag en zal mede afhankelijk zijn van financiering van onderzoek en budgettering van de gezondheidszorg.<sup>3</sup> We hebben deze factor daarom gefixeerd ingebed in dit adviesstuk. We gaan uit van de fictieve situatie dat er morgen een pil wordt uitgevonden die ervoor zorgt dat we allemaal tien jaar langer zullen leven.

Een dergelijke gebeurtenis zal een schok teweegbrengen in de pensioenwereld: opeens dienen gelden tien jaar langer uitgekeerd te moeten worden. Hierdoor komt financiering van de AOW zwaar onder druk te staan en zullen pensioenfondsen hevig moeten korten. Dat is een flinke pil, maar wel een die in juridische zin is te slikken. De overheid heeft in de Algemene Ouderdomswet een voorziening getroffen die voorziet in abrupte stijgingen van de levensverwachting in relatie tot de AOW-leeftijd. Pensioenfondsen hebben een kortingsmogelijkheid op grond van de Pensioenwet. Voor aanbieders van verzekerde regelingen ligt dit anders: zij mogen immers niet de pensioenrichtleeftijd sterk opschuiven of de uitkeringen korten.

Of de pil er nu wel of niet komt, het hiervoor beschreven pensioentechnische probleem kan niet los worden gezien van de vraag of mensen wel kunnen én willen doorwerken tot een structureel hogere AOW-richtleeftijd. Pensioen is, althans voor wat betreft de tweede pijlvoorzieningen, nog steeds een arbeidsvoorwaarde. Zo bezien blijkt een op het eerste gezicht als pensioentechnisch kwalificeerbaar probleem ook zijn uitwerking te hebben op de arbeidsparticipatie van werkend Nederland. Kortom: het probleem is tweeledig. Dit vraagt om integrale oplossingen die de wisselwerking tussen het pensioentechnische en de arbeidsparticipatie erkennen.

Mocht het – om redenen die van individu tot individu kunnen verschillen – toch niet wenselijk zijn tot genoemde streefleeftijd deel te nemen aan het arbeidsproces, dan dient daar ook een oplossing voor te bestaan. Er zullen zich namelijk altijd situaties voor blijven doen waarin van mensen niet redelijkerwijs verwacht kan worden dat zij tot hun pensioenrichtleeftijd blijven doorwerken. Sommigen willen dat niet, anderen kunnen dat niet. De rigide AOW-leeftijd belemmert thans de mogelijkheden om eerder, dan wel later dan de streefleeftijd van 72 de arbeidsmarkt te verlaten.

Hieronder pleiten wij voor een aantal noodzakelijke aanpassingen aan ons pensioenstelsel én de arbeidsmarkt- en cultuur om te komen tot situatie waarin we allemaal vitaal en gemotiveerd kunnen en willen doorwerken tot, pakweg, ons 72e levensjaar. We starten met twee adviezen van pensioentechnische aard die we introduceren met de fictieve situatie: de pil die ervoor zorgt dat we tien jaar langer leven, gevolgd een betoog voor het flexibiliseren van de AOW-leeftijd. Vervolgens behandelen we in vier adviespunten de in onze optiek noodzakelijke veranderingen op de arbeidsmarkt- en cultuur in Nederland.

---

1 De levensverwachting van de Nederlander in het jaar 2050. Langleven werkgroep APG, september 2009.

2 Trendrapport ten behoeve van de visie van ABP op 2020: 22 trend rondom de deelnemer, p. 11.

3 Trendrapport ten behoeve van de visie van ABP op 2020: 22 trend rondom de deelnemer, p. 9.

## Advies 1 – Afschaffen van gefixeerde pensioeningangsdatum in verzekerde regelingen

De gemiddelde levensverwachting stijgt. Door de vergrijzing stijgen de kosten voor de AOW op middellange termijn aanzienlijk. Om de eerste pijler betaalbaar te houden is de AOW-leeftijd gekoppeld aan de levensverwachting. Hiermee is de houdbaarheid van de AOW volgens economen veilig gesteld. Hetzelfde probleem doet zich uiteraard ook voor in de tweede en derde pijler. Ook pensioenfondsen en verzekeraars zien zich genoodzaakt in hun financieel model rekening te houden met de immer stijgende levensverwachting.

Maar wat zou er in de pensioensector gebeuren als er een pil wordt uitgevonden waardoor iedereen in één klap tien jaar langer leeft? Het klinkt wellicht erg *science fiction*, maar er zijn al geluiden te horen van wetenschappers die menen dat kinderen die nu al geboren zijn iets dergelijks mee zullen maken.<sup>4</sup> De menselijke celdeling stopt in principe na een x-aantal celdelingen, thans gemaximeerd op ongeveer 120 jaar. De fictieve pil zorgt ervoor dat de genetisch bepaalde celdelingslimiet op individueel niveau met tien jaar wordt opgeschoven.

De gevolgen voor pensioenland zijn dan als volgt. De overheid heeft op zichzelf geen probleem: de AOW-leeftijd stijgt mee met de levensverwachting en zal een aantal jaren omhoog gaan waardoor de AOW-pensioenen gewoon uitbetaald kunnen worden. De pensioenfondsen zien de waarde van de door hen beloofde pensioenuitkeringen sterk toenemen. Zij zullen immers tien jaar langer pensioen aan iedereen moeten uitkeren. Dit zal resulteren in pensioenkortingen en verlies van vertrouwen in de pensioenfondsen. De verzekeraars in de derde pijler mogen, in tegenstelling tot de pensioenfondsen, niet korten. Zij hebben evenmin voldoende geld in kas om alle uitkeringen die in de polis beloofd zijn uit te kunnen betalen. Als gevolg hiervan zullen alle levensverzekeraars in financiële problemen komen en mogelijk failliet gaan.

Het moge duidelijk zijn dat met name verzekeraars voor grote uitdagingen gesteld gaan worden als een dergelijke pil er ook echt komt. Door de AOW-datum te laten meeveren met de levensverwachting houdt de overheid de AOW betaalbaar. In de tweede en derde pijler is het probleem de pensioenrichtleeftijd. Door deze vaste datum in alle contracten los te laten en te vervangen door een directe koppeling aan de AOW-leeftijd, wordt het financiële probleem dat ontstaat vanwege het langlevensrisico volledig ondervangen. Als de pensioenfondsen en verzekeraars namelijk pas hoeven te betalen vanaf de gecorrigeerde pensioenleeftijd, is een sterke stijging van de levensverwachting makkelijker op te vangen. Wij pleiten daarom voor het afschaffen van een gefixeerde pensioenrichtleeftijd in de tweede pijler en vervangen deze door een directe koppeling aan de AOW-leeftijd in alle contracten.

Het is een tamelijk simpele, doch noodzakelijke oplossing om het stelsel financieel bestendig te maken tegen de komst van zo'n pil. Hoewel dit strookt met macro-economische wetmatigheden, hoeft dat niet noodzakelijkerwijs het geval te zijn met de sociale werkelijkheid. Mensen hebben alleen voldoende pensioen als tot aan de pensioenrichtleeftijd premie wordt betaald. Daarom is het belangrijk dat mensen tot die datum, kunnen en willen blijven werken: ofwel 'duurzaam inzetbaar' zijn. Meer hierover volgt in adviespunt drie.

---

4 L. Hayflick, *The future of ageing*, Nature, November 2000.

## Advies 2 – Flexibilisering van de einddatum

We zien al een aantal jaren dat mensen op steeds latere leeftijd met pensioen gaan. De beroepsbevolking laat ook op latere leeftijd een steeds lager niveau van arbeidsongeschiktheid zien. Toch stijgt de vitaliteit van mensen minder hard dan de leeftijd. Hierdoor kunnen werknemers, met name lager opgeleiden, in de problemen komen als de pensioenleeftijd verder gaat stijgen.

De versoering van de bestaande uitredingsregelingen zorgt ervoor dat men gedwongen wordt om steeds langer te blijven doorwerken. Dit vanwege het feit dat het pensioen dat zij zullen ontvangen niet voldoende is of doordat de lasten bij een vervroegde uitreding te hoog te zijn. De levensloopregeling was echter volgens Willem Jelle Berg (CNV/ABP) een goede oplossing om mensen te helpen vitaal aan het werk te houden. Ook Tinka van Vuuren (Professor vitaliteitsmanagement aan de Open Universiteit) vindt het jammer dat de levensloopregeling geen doorgang heeft gevonden. Dit was gunstig overheidsbeleid om duurzame inzetbaarheid te vergroten. Ouderen konden hierdoor hun arbeidsparticipatie aanpassen aan hun eigen vitaliteit.

Er zijn in de tweede en derde pijler nog altijd mogelijkheden om eerder met pensioen te gaan. De meeste mensen werken echter liever langer door en betalen een hogere premie dan dat ze op hun oude dag een lager pensioen ontvangen.<sup>5</sup> Het zou daarom naar ons idee goed zijn om werknemers meer mogelijkheden te geven om hun deeltijdpensioen te realiseren. Nederland is al koning deeltijdwerken, dus waarom dan niet op latere leeftijd?

Een flexibilisering van de AOW zou kunnen helpen om Nederland een volwaardig deeltijdwerk-land te maken. Hierbij is het belangrijk dat het naar voren halen van je AOW datum niet als een soort VUT/prepensioen mag worden gebruikt. Dit om te voorkomen dat de AOW in de toekomst financieel niet meer houdbaar zal zijn. Het uitstellen, of deels uitstellen, van de AOW leeftijd, biedt echter kansen. Vooral aan degenen die te weinig inkomen na hun pensioen hebben opgebouwd. Deze mensen zou je de mogelijkheid kunnen geven hun AOW verder aan te vullen door langer door te werken. De conventie dat je van de ene op de andere dag niet meer geschikt zou zijn voor je werken is naar onze mening erg achterhaald.

---

5 Meningen over pensioenkwesities, Sociaaleconomische trends mei 2014, Centraal Bureau voor de Statistiek.

### Advies 3 – Een leven lang leren: een noodzakelijke cultuuromslag

Onder duurzame inzetbaarheid verstaan wij het vermogen om door te kunnen én willen werken tot aan de (stijgende) AOW-richtleeftijd. Dit vinden wij zowel van economisch belang als sociaal wenselijk. Het economisch belang komt tot uitdrukking in het gegeven dat langer doorwerken noodzakelijk is voor het betaalbaar houden van de AOW, pensioenen en sociale zekerheid. Sociaal wenselijk, omdat wij vinden dat iedereen in Nederland in staat moet kunnen zijn deel te nemen aan het arbeidsproces en ter voorkoming dat mensen langs de lijn blijven staan. Nog te vaak komt het voor dat individuen de 'eindstreep' niet halen en door allerlei sociale voorzieningen en oneigenlijke afvloeiingsregelingen vroegtijdig de arbeidsmarkt verlaten.

'Duurzame inzetbaarheid' van werknemers is een thema dat gelukkig al behoorlijk zijn intrede heeft gevonden in het arbeidsveld. In maar liefst 80 procent van de cao's<sup>6</sup> zijn bepalingen terug te vinden over dit thema en ook is duidelijk dat veel bedrijven al daadwerkelijk activiteiten ondernemen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid.<sup>7</sup> Ook de overheid heeft zijn steentje bijgedragen door onder meer het opzetten van een subsidieregeling voor leeftijdsbewust personeelsbeleid en het stimuleren van (om)scholingstrajecten. Bij dat laatste kan gedacht worden aan fiscale aftrekmogelijkheden voor scholingsuitgaven, de omscholingsbonus en leerwerktrajecten.<sup>8</sup> Daarnaast kunnen bedrijven en (overheids)instellingen die investeren in sociale innovatie en duurzame inzetbaarheid een beroep doen op de daarvoor beschikbare middelen van het Europees Sociaal Fonds.

Een en ander betekent echter niet dat deze voorzieningen een cultuurverandering hebben teweeggebracht die ervoor zorgt dat ook de benodigde intrinsieke motivatie aanwezig is om langer door te kunnen en willen werken dan thans gangbaar is.<sup>9</sup> Er zijn enorm veel factoren die van invloed zijn op de vraag of iemand tot zijn 72<sup>e</sup> duurzaam inzetbaar kan blijven op de arbeidsmarkt. Van technologische ontwikkelingen dat bepaald werk automatiseert tot vitaliteitsaspecten waarbij men kan denken aan de fysieke en mentale gesteldheid van een individu.<sup>10</sup> We hebben daarom een selectie gemaakt van adviezen waar wij voor pleiten. Een in onze optiek onmisbare is het veranderen van de leercultuur in Nederland.

We leven in een tijd waarin de vraag naar kennis en vaardigheden voortdurend veranderen en bovendien in een steeds sneller tempo. Het kunnen inspelen op die vraag betekent dat men aantrekkelijk blijft op de arbeidsmarkt. Een belangrijke voorwaarde voor duurzaam inzetbaar zijn is dus de mogelijkheid hebben én het initiatief nemen om constant te blijven doorleren en doorontwikkelen, ongeacht je leeftijd.<sup>11</sup>

In Nederland is het concept van 'een leven lang leren' nooit echt volledig van de grond gekomen.<sup>12</sup> Nog steeds is het gangbaar dat je in je twintiger jaren je laatste serieuze opleiding afrondt en dat het vervolgens blijft bij enkele losse cursussen die vaak gericht zijn op behoud van functionaliteit, maar niet op daadwerkelijke doorontwikkeling of doorleren. We zien dat dit wel degelijk anders kan: kijkend naar Scandinavische landen en het Verenigd Koninkrijk valt op ons dat daar de gemiddelde opleidingsparticipatie onder ouderen veel hoger ligt.<sup>13</sup>

Voor sporters en dansers is het evident dat zij op een punt komen waarop ze echt iets anders moeten gaan doen.<sup>14</sup> Eigenlijk zou dat voor iedereen moeten gelden. Niemand zou tientallen jaren lang hetzelfde werk moeten doen omdat dit meestal geen goede uitwerking heeft op de duurzame inzetbaarheid: employability en vitaliteit gaan erdoor achteruit. Aandacht voor scholing moet er zijn in *alle* leeftijdscohorten, maar vooral bij 45-plussers valt nog winst te behalen. Uiteindelijk willen wij naar een samenleving waarin het normaal gevonden wordt als onze kleinkinderen zeggen: "oma en opa gaan vandaag ook naar school".

6 Zie bijvoorbeeld de Collectieve Arbeidsovereenkomst 2014-2015 voor het Primair Onderwijs en bijlage 1 van de Collectieve Arbeidsovereenkomst 2013-2015 Netwerkbedrijven.

7 'Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau'. Een onderzoek uitgevoerd door Ecorys in oktober 2012 in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

8 Brief aan de Tweede Kamer van minister Asscher en staatssecretaris Klijnsma van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over arbeidsmarktbeleid en duurzame inzetbaarheid. *Kamerstukken II* 2012/13, 29544, nr. 423.

9 De gemiddelde pensioenleeftijd vertoont wel een stijgende lijn. In 2014 lag deze op 64,1 jaar.

10 T. van Vuuren, *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*, Open Universiteit 2011, p. 9-10.

11 J. Coenders, *Te jong te oud. Beeldvorming van ouderen op de arbeidsmarkt: vooroordelen, wetgeving en duurzame inzetbaarheid* (masterscriptie Universiteit van Amsterdam), ANBO 2014, p. 24.

12 Interview Pieter Omtzigt (Tweede Kamerlid namens het CDA), 16 april 2015.

13 Gelderblom, A., Collewet, M. & De Koning, J. (2011). *Arbeidsmarkt ouderen*. Rotterdam: SEOR/Erasmus Universiteit.

14 Interview Pieter Omtzigt (Tweede Kamerlid namens het CDA), 16 april 2015.

Hoewel wij het leven lang leren zien als een eigen investering van werkenden in een goede arbeidsmarktpositie, en daarmee vinden dat zij hier zelf primair verantwoordelijk voor zijn, verwachten we wel een actieve, faciliterende houding hierin van werkgevers. Daar waar mogelijk dienen zij hun verantwoordelijkheid te nemen de noodzakelijke middelen en tijd ter beschikking te stellen, al dan niet met behulp van Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen of gelden vanuit het Europees Sociaal Fonds.

Soms, en dan met name in het MKB, hebben bedrijven echter niet die middelen om concreet beleid te maken en uit te voeren ten aanzien van opleidingsmogelijkheden van werknemers. Gelukkig zien we dat veel werkgevers, ook die uit het MKB, zich op een of andere manier bezighouden met duurzame inzetbaarheid en het aanbrenge van nieuwe vaardigheden en leerwaarde in de werkzaamheden. Sommige bedrijven gaan bijvoorbeeld creatief om met het rouleren van functies binnen een bedrijf. Dit werkt bevorderend ten aanzien van de mate waarin werknemers zich betrokken voelen bij de onderneming doordat zij meer leren over de werkzaamheden van collega's.<sup>15</sup> Daardoor stijgt de motivatie en het plezier in het werk en dus de vitaliteit en het werkvermogen van die werknemer. Zij bewijzen hiermee dat een leven lang leren niet altijd geld hoeft te kosten en ook op de werkvloer kan plaatsvinden.<sup>16</sup>

Het behoeft weinig betoog dat ieder individu behoefte heeft aan een andere didactische benadering. Algemene beleidsmaatregelen op opleidingsgebied kunnen wel kaders stellen, maar het blijft een kwestie van maatwerk. Het kruispuntgesprek kan daarin helpen.

---

15 Interview Annemiek Wortman (programmameider duurzame inzetbaarheid Ministerie van SZW, 16 april 2015).

16 Interview Tinka van Vuuren (hoogleraar Open Universiteit en senior consultant bij Loyalis), 26 maart 2015; Interview Joyce Schaeffer (hoofd beleidsteam AWWN), 26 maart 2015.



## Advies 4 – Kruispuntgesprekken

Het kruispuntgesprek is een periodiek terugkerend moment waarop werknemer en werkgever samen om de tafel zitten, het liefst met een of twee externe deskundigen, gericht op de lange termijn en de duurzame inzetbaarheid.<sup>17</sup> De bedoeling is dat daarin ter sprake komt wat de werknemer wil en kan en wat de werkgever op langere termijn verwacht nodig te hebben van de factor arbeid in zijn onderneming. De term impliceert dat er wellicht andere wegen ingeslagen dienen te worden als blijkt dat de duurzame inzetbaarheid in het geding komt, maar dit hoeft niet noodzakelijkerwijs zo te zijn.

Waar ontwikkelt de markt van de onderneming zich naartoe en welke veranderingen brengt dat mee voor de verlangde kennis en vaardigheden van de werknemer? Verbeteren we de huidige praktijk in het werk en hoe, is verdere specialisatie binnen het vakgebied wenselijk of willen we juist een verbreding van taken en nieuwe werkgebieden, en wat zijn de opleidingsmogelijkheden daarin? Behoort een verandering van functie tot de mogelijkheden, binnen of buiten de organisatie? Dat zijn vragen die leidend zijn in het kruispuntgesprek. Het gaat erom dat benoemd wordt dat er wellicht andere mogelijkheden zijn voor de werkzaamheden die men nu verricht. Arbeidsfit blijven betekent namelijk zoveel als blijven rouleren in de werkzaamheden zodat er een constante aanwas is van nieuwe vaardigheden en kennis. Met kruispuntgesprekken worden werknemers gestimuleerd en gefaciliteerd om hierover na te denken en het heft in eigen handen te nemen wat betreft het verleggen van hun grenzen en loopbaanmogelijkheden. Het gesprek dient primair het belang van de werknemer en van hem mag dan ook een actieve houding verwacht worden. De werkgever heeft echter wel een intrinsieke taak in het kader van goed werkgeverschap. Van hem mag verwacht worden dat hij de werknemer duidelijk maakt wat het belang is van een dergelijk gesprek.

Hiermee pleiten wij voor een concrete tool, een duidelijk moment van reflectie met een breder perspectief: dat wil zeggen niet zo zeer gericht op het verleden of de huidige werkzaamheden maar volledig op de toekomst. Dit – en de aanwezigheid van een externe deskundige – zorgen ervoor dat dit gesprek zich onderscheidt van bijvoorbeeld functionerings- of beoordelingsgesprekken.

Die externe deskundige kan bijvoorbeeld een medewerker van een vakbond zijn die partij is bij de van toepassing zijnde cao in de specifieke arbeidsrelatie, een medewerker van het UWV, of een consultant van een private partij. Deze externe deskundige wordt gefinancierd door de werkgever. Hij of zij heeft vooral een klankbordfunctie en kan met name waarde toevoegen door aanwezige kennis van de arbeidsmarkt zo in te zetten dat er een op maat gemaakt plan voor de werknemer ontstaat, waarbij de focus met name ligt op de employability. Deze persoon leest zich in aan de hand van het curriculum vitae van de werknemer en het personeelsdossier. De werkgever verstrekt deze gegevens maar dient daar zo min mogelijk administratieve rompslomp van te ondervinden. Daarvoor is het verstandig het Vrijstellingsbesluit bij de Wet bescherming persoonsgegevens in die zin aan te passen dat de werkgever geen melding hiervan hoeft te maken bij het CBP of een gegevensfunctionaris. De werknemer dient hiervoor wel zijn toestemming te verlenen.

Voor ZZP'ers liggen de kaarten uiteraard anders. Aandacht voor deze snel groeiende groep werkenden mag niet achterwege blijven. Ook zij dienen gebruik te kunnen maken van een facultatief kruispuntgesprek met een arbeidsmarktdeskundige van, bijvoorbeeld, het UWV.

Kruispuntgesprekken zouden ongeveer elke drie jaar moeten plaatsvinden. Sectoraal maatwerk is ook hierin noodzakelijk en daarom moet de mogelijkheid bestaan om bij cao van deze termijn af te wijken. Daar kan behoefte aan bestaan als blijkt dat werknemers kort, of juist vrij lang werkzaam blijven in dezelfde sector.

---

<sup>17</sup> Dit idee is ontleend aan de aanbevelingen die de AWWN heeft gedaan in het kader hun visie op de toekomst van werk in Nederland: 'Toekomst van werk. Een nieuw ontwerp voor sociaal beleid, AWWN, 2015, p. 35-36; Interview Joyce Schaeffer (hoofd beleidsteam AWWN), 26 maart 2015.

## Advies 5 – Demotie bespreekbaar maken

Een van de aandachtspunten ter bevordering van duurzame inzetbaarheid ziet op een cultuurverandering omtrent het thema demotie. Hieronder verstaan wij het teruggaan in functie met bijbehorende salarisverlaging. Het *kan* een oplossing zijn – als ultimatum remedium – in een arbeidsrelatie die op de agenda zou moeten staan tijdens de hiervoor besproken kruispuntgesprekken. Tot op heden is het vaak een taboe om dit punt bespreekbaar te maken.

In tegenstelling tot bijvoorbeeld landen als Zweden, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk is kenmerkend voor Nederland een loopbaanconcept waarin we veronderstellen dat ons loon een alsmaar stijgende lijn vertoont tot aan onze pensioeningangsdatum. De transities in ons arbeidsverloop zijn louter gericht op meer verantwoordelijkheid, een hogere functie en een vetter loon.<sup>18</sup> Op enig punt zou het echter zo kunnen zijn dat de arbeidskosten van de werknemer niet meer in verhouding staan tot de productiviteit die wordt gegenereerd. Het is ook goed mogelijk dat er aan de productiviteit als zodanig niets ontbreekt en toch evident is dat de werknemer op zijn tenen moet lopen om het allemaal bij te kunnen houden. Een ander scenario is dat de werknemer demotie eigenlijk zelf wil, maar daar niet mee in gesprek durft te gaan omdat de bedrijfscultuur daar niet op ingericht is, vanwege het lager loon dat dat impliceert of schaamtegevoel naar de buitenwereld toe: "Hé buur! Waar is je dikke leasebak gebleven?" Hoe dan ook, in de praktijk blijkt vaak dat de afname van de arbeidsvitaliteit en het werkvermogen en de mogelijkheid een stapje terug te doen niet eenvoudig door zowel de werkgever, als de werknemer worden benoemd.<sup>19</sup>

We pleiten voor een verandering in deze typisch Nederlandse conventie. Dat doen we niet door allerlei (fiscale) voorzieningen voor te stellen waarmee financiële gevolgen voor werkgever en werknemer kunnen worden gedempt. We zijn van mening dat dit soort instrumenten niet bijdragen aan de intrinsieke motivatie van werkend Nederland en daarom niet bijdragen aan *duurzame* inzetbaarheid. We pleiten voor een cultuurverandering waarin demotie bespreekbaar moet zijn en niet gezien moet worden als een stap achteruit maar meer als een carrièrewending gericht op het zo lang mogelijk gemotiveerd, vitaal en met plezier deelnemen aan het arbeidsproces in lijn met de productiviteit en het werkvermogen.

Het veranderen van een arbeidscultuur en bijbehorend loopbaanconcept kosten tijd. Toch geloven wij dat verandering van de maatschappelijke norm op het gebied van demotie wenselijk en op termijn haalbaar is. Eerder zijn vergelijkbare veranderingen geboekt. Waar voorheen de norm in Nederland was dat een jonge moeder thuis bleef met de kinderen, is het tegenwoordig gangbaar dat zij na een bepaalde verlofperiode weer aan het werk gaat. Een ander voorbeeld is de feitelijke pensioendatum, die steeds hoger geworden is in de loop der jaren.

---

18 'De weg naar langer werken', Het minerva-plan van KBC, een nieuwe aanpak, 2012, p. 30.

19 'Toekomst van werk. Een nieuw ontwerp voor sociaal beleid, AWWN, 2015, p. 36.

## Advies 6 – Afbouwen van ontziemaatregelen voor ouderen

Feit dat Nederland aan het vergrijzen is maakt het in toenemende mate noodzakelijk de arbeidsmarkt en het sociaal zekerheidsstelsel aan een herinrichting te onderwerpen om tegemoet te komen aan de behoeften van oudere werknemers. Voor zowel het behoud van sociale voorzieningen als voor het behouden van een goede concurrentiepositie voor de B.V. Nederland is het belangrijk dat mensen langer door kunnen werken en dat een hoge arbeidsproductiviteit behouden blijft.

Naast de hervormingen die Nederland in het pensioenstelsel heeft doorgevoerd, is te zien dat in veel cao's zogenaamde ontziemaatregelen zijn opgenomen die langer doorwerken mogelijk zouden moeten maken.<sup>20</sup> Voorbeelden hiervan zijn extra verlof, arbeidsduurverkorting, demotie en vrijstelling van ploegendiensten. Uit onderzoek blijkt dat dit soort afspraken vaker worden ingezet dan stimuleringsmaatregelen.<sup>21</sup> Zoals in advies vijf betoogd is, willen wij alleen ruimte behouden voor demotie. We zien dit dan ook niet als een echte ontziemaatregel. Men verandert gaat immers andere werkzaamheden verrichten tegen de arbeidsvoorwaarden die horen bij een dergelijke functie.

Er is betrekkelijk weinig wetenschappelijke data voor handen wat betreft de effectiviteit van ontziemaatregelen. Onderzoek naar dergelijke maatregelen dat er wel is lijkt er voorsnog op te wijzen dat het gebruik van ontziemaatregelen vooral reactief gebeurt. Werknemers met een lager werkvermogen (bijvoorbeeld een hoger verzuimpercentage) maken vaker gebruik van de mogelijkheid van een kortere werkweek dan werknemers wiens arbeidsvermogen nog optimaal is.

Daarnaast zien we dat het inzetten van ontziemaatregelen in veel gevallen niet het resultaat is van maatwerk. Een (uit de lucht gegrepen) leeftijd van de werknemer, omvang van het bedrijf, en cao-bepalingen lijken een doorslaggevende rol te spelen bij het inzetten van ontziemaatregelen.<sup>22</sup> Het effect van ontziemaatregelen laat zich niet duidelijk analyseren, omdat het gebruik ervan vaak een gevolg is van een verslechterd werkvermogen. Het zou zo kunnen zijn dat ontziemaatregelen niet goed afgestemd zijn op de behoeften van oudere werknemers, en daardoor geen positieve bijdrage leveren aan het werkvermogen.

Het reactieve gebruik van ontziemaatregelen maakt dat zij gezien kunnen worden als sociale voorzieningen. Zij voorzien in een behoefte daar waar een werknemer niet meer in staat is op optimaal niveau deel te nemen aan het arbeidsproces. In die zin zijn zij vergelijkbaar met wetgeving omtrent arbeidsongeschiktheid: een werknemer verliest arbeidsvermogen en wordt daarvoor gecompenseerd. Het reactieve gebruik van ontziemaatregelen zou niet een zaak moeten zijn die werkgevers aanwenden als een soort private pseudo-uitkering voor arbeidsongeschiktheid.

Een extra dagje vrij moet kunnen, maar wat ons betreft niet enkel vanwege het feit dat je een bepaalde leeftijd hebt bereikt. Iedereen dient hetzelfde aantal vrije dagen te krijgen of tegen gelijke voorwaarden deze te kunnen 'kopen' bij zijn werkgever. Het afbouwen van ontziemaatregelen zorgt voor een eerlijker arbeidsmarkt en kan bovendien ertoe bijdragen dat ouderen weer aantrekkelijk worden voor werkgevers. Hiermee hopen wij te bereiken dat het hoge langdurig werkloosheidscijfer onder ouderen zal dalen.

---

20 Beekma, M. & J. de la Croix, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Directie UAW, *Perspectief op langer doorwerken 2009*, augustus 2009.

21 Koppes L, de Vroome E, Mol M, Janssen B, van den Bossche S. Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2009. 2010. Hoofddorp, TNO.

22 L.van der Meer, W. Hooftman & G. Geuskens, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Ontzie- en stimuleringsmaatregelen die de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers beogen te bevorderen: Resultaten van de STREAM studie*, juli 2014