



ROUNDTABLE: LANGER DOORWERKEN

4 JUNI 2018

Op maandag 4 juni vond de Roundtable Langer doorwerken plaats, naar aanleiding van de steeds verder verhoogde AOW-gerechtigde leeftijd. Na de opening door Charissa Freese waarin de dagindeling, het laatste nieuws van het departement Human Resource Studies en de leergangen van TIAS en het PMC besproken werden, kwamen de sprekers aan het woord. Onze nieuwe departementsvoorzitter Dorien Kooij belichtte de wetenschappelijke kant van het onderwerp, gevolgd door twee zeer actuele praktijkgerichte presentaties. Chris Driessen presenteerde de visie op dit thema vanuit de vakbeweging en Hedda Renooij vertelde over het tweesporenbeleid namens VNO-NCW en MKB-Nederland.

Langer doorwerken: ouder worden op het werk en implicaties voor HRM – Dr. Dorien Kooij

“De grijze druk neemt toe”. We horen het erg vaak, maar wat betekent het nou precies? Het betekent dat er in verhouding meer ouderen en minder werkenden komen. Hierdoor kan er in de toekomst een arbeidstekort ontstaan en de betaalbaarheid van de pensioenen komt in gevaar. Daarom wordt de AOW-leeftijd verder opgeschroefd. De centrale vraag van de presentatie van Dr. Dorien Kooij, universitair hoofddocent bij Tilburg University, was: “Wat betekent het om ouder te worden op het werk?”.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden moeten we eerst definiëren wat we verstaan onder ouderdom en leeftijd. Leeftijd kan namelijk op vijf manieren bekeken worden:

1. Chronologische leeftijd: de “absolute” leeftijd, de leeftijd in jaren. Hierop is ook de AOW-leeftijd gebaseerd.
2. Functionele leeftijd: hoe “goed” je nog functioneert in termen van fysieke krachten en mentale krachten. Mentale krachten kunnen vervolgens weer onderverdeeld worden in vloeibare intelligentie en gekristalliseerde intelligentie.
3. Psychosociale leeftijd: leeftijd gebaseerd op stereotypen. Wanneer iemand een omschrijving geeft van een bepaald persoon en anderen moeten inschatten hoe oud deze persoon is, dan is dat de psychosociale leeftijd. De psychosociale leeftijd is ook de leeftijd hoe oud je je voelt. Je kunt 50 jaar zijn maar je nog steeds 20 voelen.
4. Organisatie leeftijd: de tijd die jij al bij een bepaalde organisatie werkt.
5. Levelsloopleeftijd: die afhankelijk is van de levensfase waarin je je bevindt.

Dorien heeft onderzocht hoe werkmotieven veranderen met leeftijd. Oudere werknemers hechten minder waarde aan uitdaging werk, het maken van promotie, erkenning, en salaris dan jongere werknemers, maar hechten meer waarde aan interessante baaninhoud, zinvolle taken, autonomie, helpen van anderen en baanzekerheid dan jongere werknemers. De verminderde belangstelling voor het maken van promotie zou deels verklaard kunnen worden door het feit dat oudere werknemers vaker de top al bereikt hebben. De grotere waarde van baanzekerheid zou verklaard kunnen worden door het feit dat



oudere werknemers weten dat ze, door hun leeftijd, moeilijker aan een nieuwe baan zouden komen in geval van ontslag.

Ook werkhouding verandert met leeftijd. Wat betreft werkhouding scoren ouderen goed: ze zijn meer bevlogen, betrokken bij het werk en de organisatie, tevreden, hebben meer interpersoonlijk vertrouwen, vertrouwen in de organisatie en ervaren meer rechtvaardigheid. Dit kan echter ook liggen aan het feit dat ouderen minder “op zoek” zijn dan jongeren en een goede match hebben weten te realiseren met de organisatie, en over het algemeen meer op positieve ervaringen focussen dan jongeren.

Voor wat betreft HRM beleid, kunnen instrumenten op vier verschillende gebieden ingezet worden om ervoor te zorgen dat ouderen tot hun AOW-gerechtigde leeftijd door kunnen werken: ontwikkelen, behouden, benutten en ontzien. Bij ontwikkelen kunnen we denken aan training, ontwikkeling, promotie en loopbaanbegeleiding. Onder behouden verstaan we aangepaste arbeidsomstandigheden, flexibele arbeidsvoorwaarden, een 4*9 werkweek en functioneringsgesprekken. Benutten omvat taakverrijking, horizontale baanverbreding, betrokkenheid in besluitvorming en een tweede loopbaan. Ten slotte heeft ontzien betrekking op extra verlof, taakverlichting, demotie, part time werken of deeltijdpensioen en vrijstelling van overwerk.

Kortom, we moeten niet alleen naar iemands chronologische leeftijd kijken, maar maatwerk bieden zodat iedereen fit zijn pensioen kan halen.

Langer doorwerken: Het perspectief vanuit de vakbeweging – Chris Driessen

Daarna was het woord aan Chris Driessen, senior beleidsadviseur bij FNV. Hij verschaftte ons het perspectief op langer doorwerken vanuit de vakbeweging. Hij begon zijn verhaal met het tonen van enkele grafieken, waaruit blijkt dat de huidige generaties steeds ouder worden, waardoor AOW-leeftijd ook steeds verder omhoog gaat. De prognose is dat als het zo doorgaat, de AOW-leeftijd in 2059 71 jaar zal zijn. Ouder worden pakt anders uit voor verschillende opleidingsniveaus. Hoger opgeleiden worden niet alleen ouder dan lager opgeleiden, maar ook gezonder oud. Daarom pleit de vakbeweging voor een gedifferentieerde aanpak voor wat betreft de maatregelen omtrent langer doorwerken – het is geen kwestie van ‘one size fits all’. Het FNV pleit voor een 12 maatregelen op dit gebied:

1. De oploop van de AOW-leeftijd bevriezen en halveren.
2. De koppeling aan de lonen moet worden verbeterd: momenteel loopt het verdiende loon verder omhoog dan het contractloon waardoor de AOW achterblijft.
3. Flexibele AOW met staffel 3-6%, i.p.v. 6,5% actuariel neutraal.
4. Een doorwerkbonus van €2.000,- tussen 60-65 jaar.
5. Weg met fiscaal nadeel voor zij die vervroegd pensioen opnemen.
6. Deeltijd AOW en deeltijdpensioen veel beter faciliteren.
7. De verdringing op de arbeidsmarkt bestrijden.
8. Ontslagleeftijd bescherming op termijn verbeteren.
9. Fiscaal gunstige cao spaarregelingen voor Vermogensvorming of zwaar werk.
10. Gerichte maatregelen om langdurige werkloosheid te bestrijden: momenteel neemt de werkloosheid af maar neemt het aantal ouderen in de bijstand toe.
11. Zwaar werk/zware beroepen regelen.
12. Lagere belasting over zwaar werk toeslagen.



Langer doorwerken: Tweesporen aanpak vanuit werkgeversperspectief – Hedda Renooij



Tot slot was Hedda Renooij, secretaris pensioenbeleid bij VNO-NCW en MKB-Nederland aan het woord. Zij vertelde over een tweesporen aanpak voor langer doorwerken vanuit het werkgeversperspectief. De huidige oudere werknemers hebben meer pensioen opgebouwd dan dat de toekomstige groepen zullen opbouwen.

De twee sporen verwijzen naar enerzijds een structurele aanpak (spoor 1) en anderzijds een korte termijn aanpak (spoor 2). Het idee is hierbij dat als je het spoor 1 goed aanpakt, het probleem in spoor 2 vanzelf kleiner wordt. In spoor 1 is het dus van groot belang dat een leven lang leren

en ontwikkelen goed gestimuleerd wordt en dat dit aantrekkelijk wordt gemaakt. Dit vraagt om een ambitieus personeelsbeleid dat niet-vrijblijvende afspraken maakt op het gebied van mobiliteit, om- en bijscholing, minder belastend werk, etc. Daarnaast moeten arbeidskosten leeftijdsonafhankelijk gemaakt worden. Cao's moeten 'generatieproof' worden en het kostenverhogend beleid voor ouderen moet aangepast worden. In spoor 2 ligt de nadruk vooral op het feit dat niet iedereen het nu tot zijn/haar pensioen volhoudt. Er zijn grote verschillen tussen werknemers en daar wordt nu nog niet altijd rekening mee gehouden. Hiervoor is maatwerk nodig! Zo blijken hogere inkomens vaak later uit te treden dan lagere inkomens vanwege meer financiële ruimte. Toch hebben ook mensen met lagere inkomens vaak meer mogelijkheden dan men denkt. Doordat de materie complex is (o.a. opgebouwd pensioen op verschillende leeftijden) helpt een persoonlijke aanpak het beste. Deeltijdpensioen zou daarnaast aantrekkelijker gemaakt moeten worden en inzet van eigen middelen moet mogelijk zijn om eerder te kunnen stoppen met werken.

Plenaire Discussie

Tijdens de plenaire discussie vroeg een deelnemer vanuit ABN Amro zich af hoe langer doorwerken gemanaged kon worden met de moderne arbeidsverhoudingen waar ABN Amro gebruik van maakt, waarbij de hiërarchie steeds meer verdwijnt, en er steeds meer "agile" gewerkt wordt. Een andere deelnemer kaartte aan dat verandering iets is waar iedereen moet leren omgaan en dat een onderscheid tussen ouderen en jongeren hierbij dus niet echt nodig is. Het belangrijkste is de manier waarop je verandering managet. Een deelnemer van Achmea beschrijft de aanpak van Achmea met betrekking tot langer doorwerken. Om een goed beeld te krijgen van de behoeftes van oudere werknemers, gaat Achmea met ze in gesprek. Tijdens groeps gesprekken worden de oudere werknemers in de gelegenheid gesteld hun behoeftes en voorkeuren uit te spreken en ideeën met elkaar te delen. De terugkoppeling hierover is erg positief: de werknemers hebben een uitlaatklep en voelen zich gemotiveerd na zulke gesprekken. Toen was het tijd om de avond af te sluiten onder het genot van een dinerbuffet tijdens waarbij de deelnemers de mogelijkheid kregen om te netwerken en verder te discussiëren over dit thema. Het was een geslaagde avond en hopen u (weer) te mogen verwelkomen op onze volgende Roundtable "Het nieuwe rekruteren" op 17 september in Utrecht.