



**'Van ontzien naar duurzaam ontwikkelen'**

**Alternatieven voor seniorenregelingen in CAO's**

**Afra Kotiso  
&  
Bert Lokhorst**



Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen of verspreid, zonder schriftelijke toestemming van  
Expertisecentrum LEEFtijd

Meer informatie over Expertisecentrum LEEFtijd vindt u op [www.leeftijd.nl](http://www.leeftijd.nl)

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>13</b>
1.1	Waarom onderscheid op grond van leeftijd? 13
1.2	Waar komen we leeftijdsonderscheid tegen in CAO's? 14
1.3	Leeftijdregelingen ter discussie 16
1.3.1	Argumenten voor aparte regelingen voor senioren 16
1.3.2	Argumenten tegen aparte regelingen voor senioren 17
1.4	Project seniorenregelingen 19
1.4.1	Doel 20
1.4.2	Werkwijze 22
1.4.3	Adviesaanvraag CGB 23
1.5	Leeswijzer 25
<b>2. Duurzaam inzetbaarheidbeleid voor alle leeftijden</b>	<b>25</b>
2.1	Maatschappelijke ontwikkelingen en duurzame inzetbaarheid 25
2.2	Aspecten van duurzame inzetbaarheid 27
<b>3. Aan de slag met duurzame inzetbaarheid: aanbevelingen voor CAO-partijen</b>	<b>33</b>
3.1	Duurzame inzetbaarheid van CAO naar werkvloer 34
3.2	Investeren in employability 40
3.2.1	Scholing 41
3.2.2	Loopbaan 44
3.3	Investeren in arbeidsomstandigheden en vitaliteit medewerkers 47
3.3.1	Blijvende aandacht voor aanpak arborisico's 48
3.3.2	Meer aandacht voor de gezondheid van medewerkers 51
<b>4. Advies Commissie Gelijke Behandeling inzake de toetsing van seniorenregelingen aan de WGBL</b>	<b>55</b>
4.1	Vraagstelling LEEFtijd 55
4.2	Advies CGB inzake de toetsing van seniorenregelingen aan de WGBL 56
4.2.1	Inbedding van regelingen in breder levensfasebewust personeelsbeleid 57
4.2.2	Overgangstermijnen en geboortecohorten 61

<b>5.</b>	<b>Alternatieven voor de huidige leeftijdregelingen</b>	<b>65</b>
5.1	Alternatieven bij periodiek medisch onderzoek	66
5.2	Alternatieven voor leeftijdregelingen bij scholing en scholingsverlof	68
5.3	Alternatieven voor leeftijdregelingen bij loopbaanafspraken	69
5.4	Alternatieven voor leeftijdregelingen bij inkomenswaarborgen in geval van werkaanpassing	70
5.5	Alternatieven voor de leeftijd vrijstelling bij overwerk	73
5.6	Alternatief voor leeftijd vrijstellingsregelingen bij bijzondere diensten	75
5.7	Alternatieven voor de leeftijd vrijstellingsregelingen bij ploegen- en nachtarbeid	77
5.8	Alternatieven voor leeftijdvakantiedagen	80
5.9	Alternatieven voor seniorenverlof	82
<b>6.</b>	<b>Ter afsluiting</b>	<b>87</b>
	<b>Literatuur</b>	<b>89</b>
	<b>BIJLAGEN</b>	
	Bijlage 1: Overzicht aanbevelingen	93
	Bijlage 2: Thema's en activiteiten gericht op duurzaam inzetbaarheidbeleid	95
	Bijlage 3: Samenstelling Klankbordgroep en Ontwikkelteam	97
	Bijlage 4: De toetsingsregimes van de CGB	99

## Voorwoord

Voor u ligt een rapport waarin maatregelen ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van werknemers en alternatieven voor het seniorenbeleid in collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO's) worden verkend. Aanleiding voor het rapport is de maatschappelijke discussie over de speciale regelingen voor senioren die na de invoering van de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd in 2004 is ontstaan. Veel CAO's bevatten nu nog afspraken waarbij aan senioren andere, meestal gunstiger rechten worden toegekend dan aan jongeren. Bekende voorbeelden zijn de extra verlofdagen of vrijstellingen voor het werken op als inconveniënt beschouwde uren. Daarnaast kunnen oudere werknemers vaak ook nog rekenen op extra rechten in de sfeer van ontslagbescherming en inkomensbescherming. Hoewel dergelijke vormen van ontzien en beschermen van ouderen in bepaalde omstandigheden wel te verdedigen zijn, leiden ze ook tot ongelijke behandeling tussen leeftijdsgroepen en kunnen ze bijdragen aan de uitsluiting van ouderen op de arbeidsmarkt. In de visie van Expertisecentrum LEEftijd verdient een op duurzame inzetbaarheid gericht beleid voor alle werknemers de voorkeur en we denken goede alternatieven voor het ontziebeleid voor senioren te kunnen presenteren.

Bij de voorbereiding van dit rapport zijn deskundigen uit de kring van sociale partners gehoord. Wat u in dit rapport kunt lezen is mede gebaseerd op de suggesties en concrete input die zij hebben geleverd in de klankbordgroep en het ontwikkelteam van het LEEftijd-project 'Alternatieven voor seniorenregelingen'. De hier gepresenteerde resultaten vormen echter niet de zienswijze van sociale partners over hoe seniorenregelingen in de CAO's moeten worden aangepast of op welke wijze de duurzame inzetbaarheid via CAO-afspraken kan worden bevorderd. Slechts Expertisecentrum LEEftijd is verantwoordelijk voor de hier gepresenteerde opvattingen en aanbevelingen.

We hopen dat dit rapport inspiratie oplevert voor sociale partners om actief aan de slag te gaan met een veranderingsagenda waarin de duurzame inzetbaarheid van alle werknemers - ongeacht hun leeftijd, loopbaan- en levensfase – centraal staat. Tegelijkertijd kan daarbij leeftijd als dé bron van onderscheid in arbeidsvoorwaarden worden teruggedrongen.

Zonder andere deskundigen die op een conceptversie van dit rapport hebben gereageerd tekort te willen doen, bedank ik namens Expertisecentrum LEEftijd in het bijzonder de deskundigen in de klankbordgroep en het ontwikkelteam voor hun inspiratie en concrete adviezen over de inhoud van dit rapport.

Carry Goedhart  
Directeur Expertisecentrum LEEftijd  
maart 2009



## **Samenvatting**

### ***Van ontzien naar ontwikkelen***

Leeftijd en anciënniteit zijn belangrijke gronden voor het maken van onderscheid in de arbeidsvoorwaarden. Met dit onderscheid wordt aangeknoopt bij tamelijk gangbare opvattingen over de productiviteit en belastbaarheid van werknemers en goed werkgeverschap. Een aparte categorie binnen het geheel van leeftijdregelingen vormen de seniorenregelingen, waarbij aan oudere werknemers in de regel gunstiger arbeidsvoorwaarden worden toegekend dan aan jongere werknemers. Deze regelingen zijn gericht op het ontzien van oudere werknemers. Deze regelingen staan al enige tijd ter discussie en dit rapport brengt alternatieven voor die regelingen in beeld. In het bijzonder betreft het de leeftijdregelingen op het terrein van arbeidsomstandigheden en gezondheid, opleiding en loopbaan, de werktijden en het verlof. Belangrijke uitgangspunten voor de alternatieven zijn dat de alternatieven ook de bescherming blijven bieden wanneer dat nodig is, de participatiekansen van ouderen doen toenemen, de inzetbaarheid bevorderen en geen of minder onderscheid naar leeftijd met zich meebrengen.

### ***Seniorenregelingen ter discussie***

Voorstanders van handhaving van seniorenregelingen wijzen erop dat met deze regelingen ingespeeld wordt op de afnemende (fysieke) belastbaarheid van oudere werknemers en de zwakke positie van ouderen op de arbeidsmarkt. Weliswaar kunnen de belastbaarheid en wendbaarheid op de arbeidsmarkt van ouderen mogelijk ook op individuele basis worden vastgesteld, maar dat veronderstelt wel consensus (tussen sociale partners) over de relevante te hanteren criteria en normen. Een meer individuele benadering kan bovendien gepaard gaan met willekeur, waardoor de werknemers met een relatief zwakke positie benadeeld kunnen worden. Zo'n individuele toetsing is dan minder gewenst. Aan een meer individuele toetsing kleven bovendien de nadelen van hogere transactiekosten en ongewisse uitkomsten. Leeftijd daarentegen is een transparant en objectief vast te stellen criterium en de gevolgen van leeftijdafspraken in CAO's zijn daarom controleerbaar, voorspelbaar en planbaar.

Critici van seniorenregelingen wijzen op uiteenopende nadelen van deze regelingen. Zo maken seniorenregelingen ouderen duurder en minder beschikbaar voor het arbeidsproces. Daarnaast leiden de regelingen tot negatieve beeldvorming. De seniorenregelingen zijn daarmee een van de oorzaken van de zwakke arbeidsmarktpositie van ouderen. Ook de invoering van de wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid (WGBL) heeft ertoe geleid dat de seniorenregelingen ter discussie staan, omdat al snel bleek dat seniorenregelingen lang niet altijd objectief te rechtvaardigen zijn. Tenslotte is er een lijn van kritiek die wijst op de onevenwichtige verhoudingen tussen de generaties op het werk die kan ontstaan door seniorenregelingen.

### ***Focus op duurzaam ontwikkelen in plaats van ontzien***

In het rapport krijgt beleid gericht op employability (opleiding en mobiliteit) en vitaliteit van werknemers een prominente plek, omdat dat het meest aansluit bij de probleemstelling van dit rapport. De ontwikkeling van dergelijk beleid is een belangrijke voorwaarde voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in eigen bedrijf of daarbuiten. Het draagt bij aan grotere participatiekansen voor iedereen door investeringen in opleiding en loopbaan en de gezondheid van medewerkers. Het gaat gepaard met meer maatwerk in arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid en maakt (op termijn) categoriaal onderscheid op grond van leeftijd in arbeidsvoorwaarden overbodig. Tegelijkertijd vormt dergelijk beleid een belangrijke voorwaarde voor de rechtvaardiging van op specifieke (leeftijd-)groepen toegespitst ontziebeleid.

### ***Aanbevelingen voor CAO-partijen en goede voorbeelden uit de CAO-praktijk***

Diverse bedrijven en branches zijn al bezig met een of meer aspecten van duurzaam inzetbaarheidbeleid. Dit komt terug in diverse CAO-afspraken en brancheactiviteiten. Er is echter nog een lange weg te gaan voordat duurzaam inzetbaarheidbeleid breed gevestigd is. Werken aan duurzame inzetbaarheid vraagt om een gemeenschappelijke visie van sociale partners op inhoud en doel van inzetbaarheidbeleid, de wil om samen te bouwen aan goed arbeidsverhoudingen op branche en bedrijfsniveau, overeenstemming over de rollen en verantwoordelijkheden van werkgever, werknemer en leidinggevenden en de wil om er faciliteiten voor vrij te maken. Op die punten is de situatie in veel branches en bedrijven nog weinig bemoedigend.

In dit rapport wordt het duurzaam inzetbaarheidbeleid vanuit drie overkoepelende invalshoeken benaderd te weten:

- de cultuur in branche en onderneming;
- de wendbaarheid en weerbaarheid van de werknemer op de arbeidsmarkt;
- de vitaliteit van de werknemer.

Ook arbeid-en-zorgfaciliteiten en afspraken over flexibele werktijden zijn belangrijke aspecten van duurzaam inzetbaarheidbeleid, maar deze krijgen in dit rapport geen, of slechts terloops aandacht omdat ze minder aansluiten op de centrale probleemstelling van dit rapport.

### ***Investeren in cultuurverandering***

Duurzaam inzetbaarheidsbeleid komt alleen van de grond als de branche- en bedrijfscultuur, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden daarop zijn ingesteld. Dat betekent een bereidheid te investeren in opleiding, mobiliteit en vitaliteit van alle medewerkers, meer maatwerk in arbeidsvoorwaarden, de ontwikkeling van overleg over sociaal beleid op het niveau van de bedrijven en periodiek overleg tussen leidinggevende en individuele werknemer over de inzetbaarheid en het stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid daarin van de werknemer. Via afspraken in CAO's en



door ondersteunende activiteiten vanuit de brancheorganisaties kan een cultuur gericht op duurzame inzetbaarheid worden bevorderd. Dat kan bijv. in de vorm van intentieverklaringen, afspraken over persoonlijke ontwikkelingsplannen en inzetbaarheidbudgetten en afspraken over de inhoud van functioneringsgesprekken en de sociale dialoog op bedrijfsniveau.

#### *Investeren in opleiding en mobiliteit*

Investeren in opleiding en mobiliteit van medewerkers vormt een van de hoofdpijlers van duurzaam inzetbaarheidbeleid. Daarbij gaat het uitdrukkelijk om meer dan de weinig bindende afspraken over functiegerichte scholing die nu nog in veel CAO's worden aangetroffen. Naast het vastleggen van individuele scholingsrechten en plichten gericht op het beter vervullen van de eigen functie, kan via een persoonlijke opleidingsbudget, een studiefaciliteitenregeling of individuele trekkingsrechten bij O&O-fondsen de eigen verantwoordelijkheid voor een bredere inzetbaarheid worden gestimuleerd. Daarnaast is het nodig extra te investeren in de opleiding en mobiliteit van kwetsbare groepen, i.h.b. de werknemers met geen of verouderde kwalificaties, werknemers die het risico lopen vast te lopen in hun werk door gebrek aan doorgroeimogelijkheden en tenslotte werknemers in substantieel belastende functies. Afspraken over EVC, competentiepaspoorten en loopbaanoriëntatie alsmede de ontwikkeling van een tweede loopbaanbeleid (bijvoorbeeld via loopbaancentra, detacheringen en brugbanen tussen de eigen branche en een andere branche) kunnen daaraan bijdragen.

#### *Investeren in een gezonde werkplek en de vitaliteit van medewerkers*

De laatste jaren heeft arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid veel aandacht gehad van sociale partners. Ondermeer in de vorm van de ontwikkeling van instrumenten voor de risico inventarisatie en evaluatie en arbo-catalogi alsook afspraken over verzuim- en reïntegratiebeleid in de CAO's. Dat moet vooral zo blijven. Wel kan aan de veranderingen in de belastbaarheid door duurbelasting en veroudering meer aandacht worden besteed, evenals aan de maatregelen waarmee ingespeeld kan worden op die veranderingen in belastbaarheid. Voorbeelden daarvan liggen in de sfeer van de organisatie van het werk (zelfstandigheid van de werknemer, werken in teams, aanpassing werktijden en rustmomenten), de arbeidsinhoud (leeftijdbestendig maken van functies door taakaanpassing) en arbo-plus maatregelen in de sfeer van hulpmiddelen. Daarnaast zijn extra investeringen nodig in de sfeer van de gezondheidsbewaking (vooral bij zware werkzaamheden) en maatregelen die de vitaliteit (gezondheid, weerbaarheid en veerkracht) van medewerkers kunnen verhogen. Afspraken over preventief medisch onderzoek, het inzetten van de work-ability-index om de belastbaarheid van medewerkers in kaart te brengen en activiteiten gericht op gezond tillen, omgaan met werkdruk en agressie en het bevorderen van een gezonde leefstijl etc. kunnen daaraan bijdragen.

#### ***Advies Commissie Gelijke Behandeling inzake de toetsing van seniorenregelingen***

De Commissie Gelijke Behandeling (CGB) is gevraagd nader aan te geven welke voorwaarden zij stelt aan de inbedding van leeftijdregelingen in breder levensfasebewust personeelsbeleid (LBPB) om voor een lichtere toetsing van leeftijdregelingen aan de WGBL in aanmerking te komen en op welk niveau

die inbedding geregeld moet zijn. Daarnaast is de CGB gevraagd aan te geven wat in de oordelenlijst van de CGB te rechtvaardigen overgangstermijnen en geboortecohorten zijn in geval van behoud of afbouw van verworven rechten.

#### *Inbedding leeftijdregelingen in breder levensfasebewust personeelsbeleid*

In haar advies geeft de CGB de voorwaarden aan waaraan moet zijn voldaan wil een leeftijdregeling lichter aan de WGBL getoetst kunnen worden. De CGB stelt dat het levensfasebewuste personeelsbeleid gericht moet zijn op de duurzame en optimale inzetbaarheid van alle medewerkers van alle leeftijden en dat er passende - waaronder in ieder geval activerende - maatregelen getroffen worden die rekening houden met de fysieke, mentale en sociale omstandigheden van medewerkers, die verband houden met hun leeftijd of levensfase. De CGB schrijft daarbij geen specifieke maatregelen voor, omdat dat geen recht zou doen aan het gegeven dat ondernemingen en bedrijfstakken vanwege de verschillen in werkzaamheden en personeelsopbouw behoefte kunnen hebben aan uiteenlopende maatregelen.

In haar advies geeft de CGB aan het dat het LBPB onderbouwd moet worden, waardoor inzicht ontstaat in de redenen voor de invoering van LBPB, welke doelen ermee worden nagestreefd en of er alternatieven voor de leeftijdregelingen mogelijk en afgewogen zijn. Daarnaast stelt de CGB als voorwaarde dat sociale partners, of de individuele werkgever en Ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging beide betrokken zijn bij de ontwikkeling van het beleid alsook dat er voorzien is in de evaluatie van het beleid. Van belang is voorts dat de CGB aangeeft dat de onderbouwing van het beleid, het vaststellen van de (mogelijke) maatregelen en de afspraken inzake de evaluatie in principe op hetzelfde niveau plaatsvinden als waarop de leeftijdafspraken worden gemaakt. Dat impliceert dat bij leeftijdafspraken in een bedrijfstak-CAO ook op dat niveau de onderbouwing en de afspraken over de uitwerking van LBPB en de evaluatie daarvan zijn vastgelegd.

#### *Overgangstermijnen en geboortecohorten*

Ten aanzien van de overgangstermijnen bij de afbouw van leeftijdregelingen en de geboortecohorten die daarbij (gedeeltelijk) ontzien zouden kunnen worden, stelt de CGB dat daarover geen eenduidige uitspraken te doen zijn. Van geval tot geval zal moeten worden beoordeeld of er sprake is van een te rechtvaardigen overgangsregeling vanuit het perspectief van gelijke behandeling.

Bij het vaststellen van een te rechtvaardigen overgangstermijn acht de CGB met name twee criteria van belang: het karakter van de regeling en de omvang van het materiële verschil tussen de oude en de nieuwe regeling. Tot nu toe heeft de CGB alleen bij de wijziging van pensioenregelingen het hanteren van lange overgangstermijnen als geoorloofd beoordeeld in verband met de lange doorlooptijd van de pensioenopbouw. Als die lijn wordt doorgetrokken, dan zou de afbouw van de leeftijdvakantiedagen sneller dienen te verlopen dan de afbouw van het doorgaans veel omvangrijkere seniorenverlof.

Op basis van de oordelen waarin geboortecohorten een rol spelen valt af te leiden dat een progressieve afbouwregeling via geboortecohorten - zonder deze onnodig ingewikkeld te maken - de voorkeur verdient boven het maken van een harde knip aangezien dan in het algemeen sprake is van minder bezwaarlijk leeftijdsonderscheid. Verder kan een specifieke groep waarvan overtuigend is aangetoond dat die een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt heeft, als leeftijdscohort worden behandeld waarvoor andere regelingen gelden.

### ***Alternatieven voor een aantal specifieke seniorenregelingen***

In dit rapport zijn tenslotte alternatieven in beeld gebracht voor leeftijdafspraken op het gebied van preventief medisch onderzoek, afspraken rond scholing en loopbaan, de werktijden-vrijstellingen, leeftijdsvakantiedagen en seniorenverlof. In zijn algemeenheid is daarin geen plaats meer voor leeftijd als onderscheidmakend criterium. In een setting waarin beleid gericht op de duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van alle medewerkers centraal staat, is dat (op termijn) niet langer nodig.

#### *Afspraken rond arbeidgezondheidskundig onderzoek, opleiding en loopbaan*

In behoorlijk wat CAO's zijn speciaal voor oudere werknemers afspraken opgenomen over gezondheidskundig onderzoek, functioneringsgesprekken, scholing, faciliteiten voor loopbaanoriëntatie en inkomenswaarborgen bij de aanpassing van werk. Dergelijke afspraken zijn vanuit WGBL-perspectief in zijn algemeenheid moeilijk te rechtvaardigen. Ze kunnen in de meeste gevallen bovendien eenvoudig vervangen worden door afspraken die in principe voor alle medewerkers van toepassing zijn of als meer passend gezien kunnen worden. Zo kan het periodiek recht op arbeidgezondheidskundig onderzoek voor oudere werknemers of een periodiek recht op een loopbaancheck en -advies uitgebreid worden naar alle medewerkers. En in plaats van extra scholing aan te bieden aan ouderen kan een extra scholingsinspanning gericht worden op alle werknemers met een scholingsachterstand. Ook verschillen in inkomensgaranties op grond van leeftijd bij vrijwillige werkaanpassing zijn moeilijk te rechtvaardigen onder de WGBL. Dat laat onverlet dat bij onvermijdelijke werkaanpassingen er in de context van tijdelijke afbouwregelingen verschillen in compensatie kunnen zijn voor het eventueel optredende inkomensverlies. Maar het ligt in de rede die eerder te koppelen aan de duur van het dienstverband dan aan de leeftijd van betrokkenen.

#### *Afspraken betreffende de vrijstellingen voor overwerk, bijzondere diensten en nachtarbeid*

In veel CAO's komen een of meer regelingen voor waarbij oudere werknemers niet langer verplicht kunnen worden tot overwerk, arbeid in de weekenden of in de avonden of waarbij oudere werknemers het recht hebben vrijgesteld te worden van bijzondere diensten (bereikbaarheidsdiensten bijv.) of het verrichten van nachtarbeid. In het rapport worden daarvoor verschillende alternatieven aangedragen, waarin decentrale invulling, preventiebeleid en versterking van de rol van de medezeggenschap een rol spelen. Daarbinnen kan nog steeds plaats zijn voor een vrijstellingenbeleid, maar dat is dan niet langer gebaseerd op leeftijd, maar op duurbelasting en/of persoonlijke

omstandigheden. Uitzondering hierop vormen afspraken over nachtarbeid. Uit meerdere onderzoeken blijkt dat de problemen met de gezondheid bij mensen die nachtarbeid verrichten toenemen met de leeftijd en functieverblijfsduur. Er is dan ook wel wat te zeggen voor een vrijstellingenbeleid voor nachtarbeid waarin leeftijd en/of functieverblijfsduur toch nog een rol spelen. Idealiter wordt dit in een breder duurzaam kader neergezet, waarin gezondere roosters, gezondheidsbewaking en gezondheidsbevordering een rol spelen.

#### *Leeftijdvakantiedagen en seniorenverlof*

Veel CAO's bevatten afspraken over extra vakantiedagen (leeftijdvakantiedagen) en iets minder vaak over seniorenverlof (arbeidsduurverkorting voor ouderen).

Na een aantal oordelen waarin de CGB de leeftijdvakantiedagen als strijdig met de WGBL beoordeelde, zijn deze dagen in een behoorlijk aantal CAO's afgeschaft. Een alternatief voor de leeftijdvakantiedagen is het gelijktrekken (en wat verhogen) van het aantal vakantiedagen voor alle werknemers. Ook kan vrijvallende loonsomruimte bij het vervallen van de leeftijdvakantiedagen worden besteed aan een persoonlijk inzetbaarheidbudget, scholing of voor loonsverhoging. De leeftijdvakantiedagen kunnen ook worden toegespitst op de meest belastende functies, maar dat dient dan wel goed onderbouwd te worden en een dergelijke regeling zal ingebed moeten worden in breder levensfasebewust beleid.

Voor wat betreft de seniorenregelingen, biedt de levensloopregeling een goed alternatief voor werknemers die op een wat hogere leeftijd hun arbeidsduur zouden willen verkorten, zonder (al te veel) in inkomen achteruit willen te gaan. Het is daarvoor wel nodig de levensloopregeling meer onder de aandacht te brengen van werknemers. Het seniorenverlof kan ook worden toegespitst op de meest belastende functies, maar dat dient dan wel goed onderbouwd te worden en een dergelijke regeling zal ingebed moeten worden in breder levensfasebewust beleid. Dat geldt ook voor aanpassingen van het seniorenverlof waarbij de omvang wordt beperkt. Versobering van het seniorenverlof kan gepaard gaan met een scherper onderscheid naar leeftijd en naar andere gronden, in het bijzonder naar geslacht en naar werknemers met bepaalde-tijd-contracten. Voor de vrijvallende loonsomruimte biedt een persoonlijk inzetbaarheidbudget een goed alternatief.

Werken aan duurzame inzetbaarheid betekent investeren in de employability en vitaliteit van alle medewerkers ongeacht hun leeftijd, loopbaan- en levensfase. Met maatwerk in faciliteiten en het bevorderen van de eigen verantwoordelijkheid van werknemers, overleg en dialoog over de inzetbaarheid. Dat is geen keuze, maar noodzaak. Het verlies aan baan zekerheid, langer doorwerken, de toenemende diversiteit onder werknemers en de behoefte aan meer keuzevrijheid laten geen ruimte voor andere opties. Sociale partners zullen vanuit dat besef moeten werken aan een gezamenlijke veranderingsagenda waarin afscheid wordt genomen van het categorale ontziebeleid voor senioren en de wendbaarheid, weerbaarheid en veerkracht van alle werkenden centraal komt te staan.

## **1. Inleiding**

### **1.1 Waarom onderscheid op grond van leeftijd?**

#### ***Noties over leeftijd en arbeid***

Kalenderleeftijd en anciënniteit (ervaringsjaren/dienstjaren) zijn belangrijke criteria voor het maken van onderscheid in arbeidsvoorwaarden. Zo spelen deze criteria onder meer een grote rol bij de afspraken over beloning, verlof, werktijden, reorganisatie en ontslag. Dat is niet zo vreemd, want CAO-afspraken weerspiegelen ook noties over leeftijd en arbeid, goed werkgeverschap en goed werknemerschap die lange tijd gemeengoed waren in Nederland. Een voorbeeld is de gedachte dat de belastbaarheid van werknemers afneemt met een hogere leeftijd en dat ouderen daarom ontzien moeten worden. Bijvoorbeeld door ze extra verlof te geven. Een andere gedachte is dat de arbeidsmarktkansen en verdien capaciteit afnemen met de leeftijd en dat ouderen daarom een grotere ontslag- en inkomensbescherming toekomt. Weer een andere notie is dat met het aantal ervaringsjaren ook de kunde en productiviteit van de werknemer stijgen. Daarbij past een systeem van het "automatisch" toekennen van een extra periodiek in de salarisschaal. En bedrijfstrouw wordt gezien als uiting van goed werknemerschap, dat in veel bedrijven, al dan niet op grond van de CAO, beloond wordt met een jubileumgratificatie. Dat laatste is dan een uiting van goed werkgeverschap. En bij goed werkgeverschap horen natuurlijk ook het respecteren van verworven rechten en een toenemende zorgplicht van de werkgever jegens zijn werknemers bij het stijgen van de leeftijd en het aantal dienstjaren van de werknemer. Dit idee speelt onder meer een rol bij de afbouw van toeslagen, de ontslagvolgordes en de ontslagvergoedingen.

#### ***Voordelen van leeftijd en anciënniteit als criteria***

Het gegeven dat de leeftijd en het aantal dienstjaren van een werknemer eenvoudig en objectief vast te stellen zijn, zorgt er voor dat de hieraan gekoppelde arbeidsvoorwaarden zeer transparant zijn. Het is volstrekt duidelijk hoe en wanneer de aan leeftijd en/of anciënniteit gekoppelde *benefits* worden vastgesteld en toegekend. Andere criteria zoals individuele belastbaarheid, inzet en productiviteit of individuele kansen op de arbeidsmarkt zijn wellicht wenselijker criteria voor het toekennen van rechten en aanspraken, maar worden in de CAO-praktijk nog maar weinig toegepast. Individueel maatwerk kost ook meer moeite voor bedrijven, want het vergt een goed ontwikkeld Human Resource Managementbeleid, inclusief een systeem van gezondheidsbewaking. Waar dat niet of onvoldoende ontwikkeld is, bestaat er een zekere angst voor willekeur bij de toepassing van individueel maatwerk. Temeer als er nog geen consensus is over de alternatieve criteria en normen voor het toekennen van additionele *benefits* in de arbeidsvoorwaarden.

Het is dus niet zo vreemd dat leeftijd en anciënniteit zo'n grote rol spelen in de arbeidsvoorwaarden.

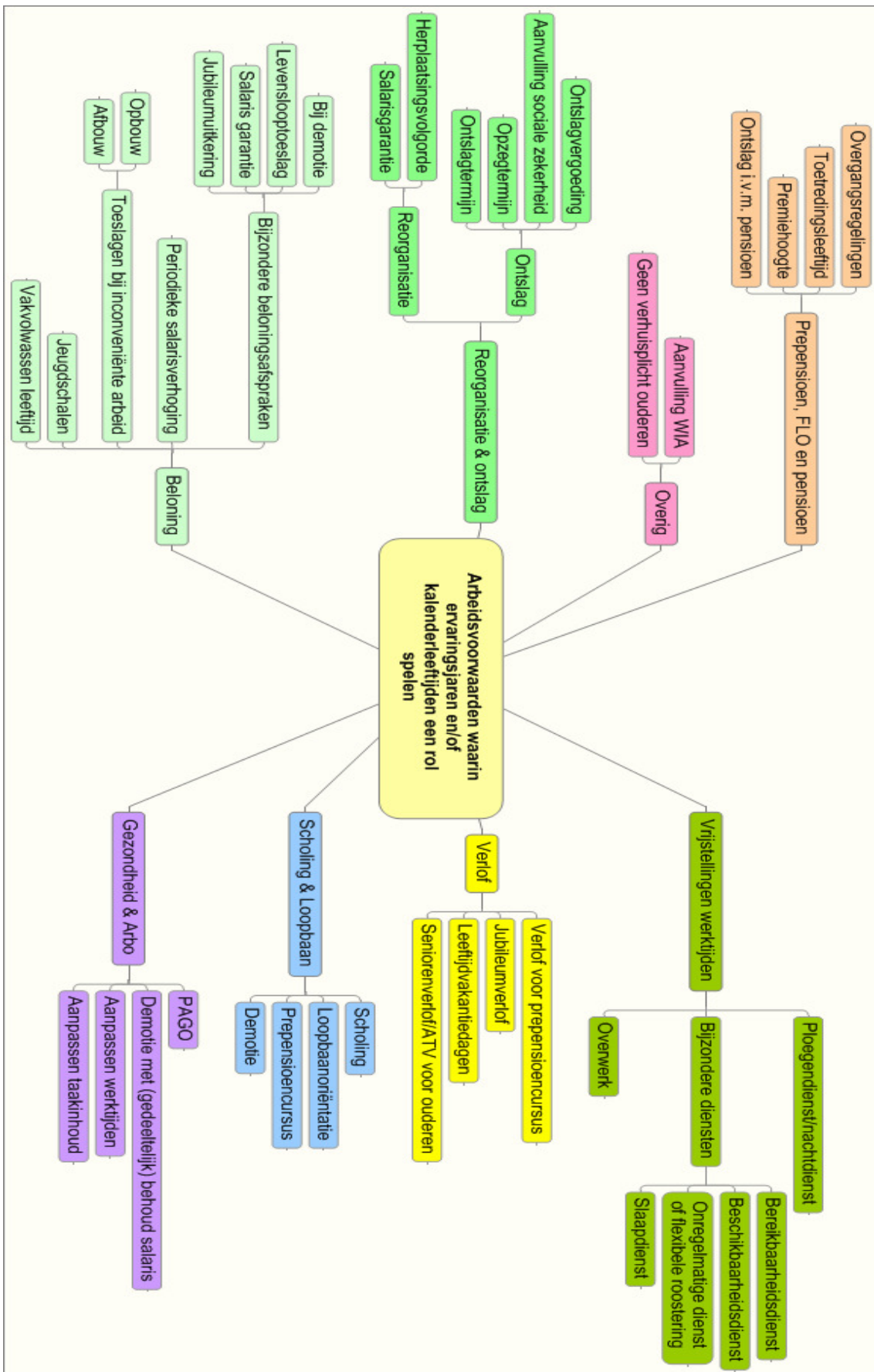
## 1.2 Waar komen we leeftijdsonderscheid in CAO's tegen?

Onderzoek van de Arbeidsinspectie uit 2005 'Onderscheid naar leeftijd in CAO's' en 2008 'Perspectief op langer doorwerken' geeft aan dat vrijwel alle CAO's een of meer bepalingen bevatten waarin direct onderscheid op grond van kalenderleeftijd wordt gemaakt. Daarnaast bevatten vrijwel alle CAO's bepalingen met het criterium anciënniteit. Dergelijke bepalingen kunnen leiden tot indirecte leeftijdsonderscheid. Wanneer we het in dit rapport over *leeftijdregelingen* hebben, bedoelen we zowel de bepalingen met direct onderscheid op grond van kalenderleeftijd als de bepalingen met het criterium anciënniteit.

Leeftijdregelingen komen het meest voor bij de afspraken over de beloning, het aantal verlofdagen, het werken in bijzondere diensten of op als inconvenient beschouwde uren en ontslag vanwege pensioen. Maar ook bij thema's als reorganisatie en ontslag, opbouw en afbouw van toeslagen, scholing en loopbaan spelen leeftijd en anciënniteit vaak een rol. Bij afspraken rond thema's als gezondheid, arbeidsomstandigheden, functioneringsgesprekken en persoonlijke ontwikkelingsplannen speelt leeftijd een beperkte rol. Soms worden er aan leeftijd gebonden afspraken gemaakt over periodiek arbeidsgesondheidskundig onderzoek. En in een beperkt aantal CAO's wordt aandacht gevraagd voor de bijzondere positie van ouderen in het kader van functioneringsgesprekken en POP's.

Figuur 1 geeft een overzicht van CAO-afspraken waarin leeftijd en anciënniteit een rol kunnen spelen.

**Figuur 1.1:** Arbeidsvoorwaarden waarbij leeftijd en anciënniteit een rol kunnen spelen



Er zijn grote verschillen tussen CAO's waar het gaat om de leeftijdregelingen. Er zijn CAO's waarin maar een paar leeftijdregelingen voorkomen, zoals er ook CAO's zijn waar ze op vrijwel elk arbeidsvoorwaarterrein aanwezig zijn. Ook zijn er grote verschillen in de materiële betekenis van de *benefits* die met een hogere leeftijd en/of anciënniteit samengaan. Zo is de omvang van het seniorenverlof in de marktsector vaak beperkt van omvang, vaak niet meer dan een handvol dagen, terwijl dat in de publieke sector en de zorg tot zo'n 20% van de arbeidstijd kan oplopen. Een derde verschil betreft de kalenderleeftijd of het aantal dienstjaren waarop bepaalde rechten worden toegekend. Zo zijn er grote verschillen in de vakvolwassenleeftijd en de leeftijd waarop de leeftijdsvakantiedagen worden toegekend. En er zijn CAO's waarin het recht op vrijstelling van nachtarbeid al op 50-jarige leeftijd ingaat, terwijl dat in andere pas bij 60 jaar het geval is.

### **1.3 Leeftijdregelingen ter discussie**

De laatste jaren zijn er kritische kanttekeningen geplaatst bij arbeidsvoorwaarden waarin onderscheid op grond van leeftijd en/of anciënniteit wordt gemaakt. De invoering van de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid (WGBL) in 2004 heeft daaraan in belangrijke mate bijgedragen. Zo is er kritiek op de regelingen voor de beloning van jongeren (minimum jeugdloon, vakvolwassen leeftijd), op de overgangsregelingen bij de pensioenopbouw en het ontslag bij het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd. Ook de regelingen die in het bijzonder gericht zijn op het ontzien van ouderen, de zogenaamde seniorenregelingen, staan ter discussie. Het zijn in het bijzonder deze seniorenregelingen die in dit rapport centraal staan. We gaan onderstaand kort in op de argumenten tegen en voor het behoud van seniorenregelingen.

#### **1.3.1 Argumenten voor aparte regelingen voor senioren**

##### ***Leeftijdregelingen ondersteunen de participatie van ouderen***

Bepaalde seniorenregelingen bieden ouderen meer hersteltijd en ontlasten hen van bezwarende werktijden en belastende bijzondere diensten. Met de leeftijd nemen, zo blijkt uit wetenschappelijk onderzoek, bepaalde lichamelijke vermogens af. Dat kan bijna iedereen voor zichzelf ook vaststellen, waar het gaat om de fysieke kracht en de benodigde hersteltijd na lichamelijke inspanning. De leeftijd waarop en de mate waarin dat gebeurt verschilt echter sterk tussen personen. Naast leeftijd speelt ook de duurbelasting een rol bij de ontwikkeling van de individuele belastbaarheid, vooral in de fysiek zware, slijtende beroepen en bij psychisch zwaar werk. Met de ontzieregelingen wordt op deze ontwikkelingen ingespeeld en het is aannemelijk dat deze regelingen daadwerkelijk bijdragen aan lager verzuim van ouderen en tot minder vroegtijdige uitstroom van ouderen leiden. In die zin ondersteunen de regelingen juist de participatie van ouderen. En voor de individuele werknemer geldt dat seniorenregelingen een positieve bijdrage kunnen leveren aan zijn motivatie en gezondheid.



### ***Leeftijd en anciënniteit zijn makkelijk toepasbare, transparante criteria***

In vergelijking met andere criteria zoals individuele belastbaarheid en productiviteit zijn leeftijd en anciënniteit zeer transparante en gemakkelijk te meten criteria. Gebruik van deze criteria in een regeling voorkomt willekeur, in ieder geval binnen de groep die aanspraak kan maken op een bepaalde regeling. Als werknemer weet je precies waar je aan toe bent.

Ook wordt de toekenning van bepaalde aanspraken overzichtelijker, het is immers volstrekt duidelijk wanneer bepaalde rechten in gaan. Vooral bij de inroostering van werknemers is het erg handig te weten wie wel en niet voor bepaalde werkzaamheden beschikbaar zijn.

### ***..... en het gebruik van deze criteria leidt tot lage transactiekosten***

Daarnaast gaat het toekennen van bepaalde rechten op grond van leeftijd en/of anciënniteit gepaard met relatief weinig transactiekosten. In geval een vrijstellingsrecht voor bepaalde werkzaamheden gekoppeld wordt aan de individuele belastbaarheid van de medewerkers, zal die belastbaarheid wel eerst in kaart moeten worden gebracht. Nog afgezien van het gegeven dat dat overeenstemming vereist over de toe te passen criteria op basis waarvan de belastbaarheid wordt vastgesteld en de daarbij horende normen, gaat een dergelijke benadering ook gepaard met kosten voor (externe) adviseurs, zoals bijvoorbeeld een arbo-arts.

## **1.3.2 Argumenten tegen aparte regelingen voor senioren**

### ***Seniorenregelingen belemmeren de participatie van ouderen***

De arbeidsdeelname van ouderen is de laatste jaren fors gestegen, maar toch zit de arbeidsmarkt voor ouderen nog behoorlijk op slot<sup>1</sup>. De kans op het vinden van nieuw werk door ouderen is uitermate laag. Seniorenregelingen dragen daaraan bij, omdat ze oudere werknemers duurder maken, hun beschikbaarheid beperken en/of bijdragen aan negatieve beeldvorming over oudere werkenden. Voorbeelden van dergelijke regelingen zijn de aan leeftijd gekoppelde doorbetaalde arbeidsduurverkorting, de ontslagvergoedingen en de vrijstellingen voor het werken opinconveniënte uren of in bijzondere diensten. Dergelijke regelingen hebben uitsluitende effecten voor oudere werkzoekenden en ze belemmeren de baan-baan-mobiliteit. Daarnaast zijn er rechten die aan anciënniteit zijn gekoppeld, zoals de beloning en de ontslagbescherming. Deze kunnen werknemers weerhouden van baan te veranderen, omdat een verandering van baan gepaard gaat met verlies van verworven rechten. De leeftijdregelingen versterken daarmee het risico op het ontstaan van inflexibiliteit en stagnerende productiviteit door duurbelasting en ervaringsconcentratie bij oudere werknemers.

---

<sup>1</sup> Zie daarvoor ondermeer het rapport van de Commissie Arbeidsparticipatie 'Naar een toekomst die werkt' van juni 2008.

Diverse seniorenregelingen bevorderen de negatieve beelden van werkgevers over de inzetbaarheid en productiviteit van ouderen. Het effect daarvan beperkt zich waarschijnlijk niet tot de branches waarin ontsiemaatregelen aan de orde zijn. Ook waar deze regelingen er niet of nauwelijks zijn, overheersen bij veel werkgevers negatieve beelden over de inzetbaarheid, productiviteit en kosten van ouderen. Dat leidt ertoe dat oudere werkzoekenden vaak het laatst in beeld zijn voor het vervullen van vacatures.

De focus op aanpassing (van werktijden, werklust en werkinhoud) van het werk aan de veronderstelde dalende belastbaarheid van de oudere werknemer bevordert dat de optie van verdere ontwikkeling voor de oudere medewerker uit beeld raakt. Er wordt minder geïnvesteerd in de ontwikkeling van kennis en vaardigheden, de loopbaan en loopbaancompetenties van oudere medewerkers<sup>2</sup>. Ook dat is nadelig voor de participatiekansen van ouderen.

### ***Seniorenregelingen staan op gespannen voet met de wet gelijke behandeling leeftijd***

Sinds 1 mei 2004 is de WGBL van kracht. De wet verbiedt onderscheid naar leeftijd – ook in arbeidsvoorwaarden – behalve wanneer er een *objectieve rechtvaardiging* voor bestaat. Van die objectieve rechtvaardiging is sprake als aan de regeling een legitiem doel ten grondslag ligt, de regeling passend is om dat doel te bereiken, de regeling noodzakelijk is om het doel te bereiken en in een redelijke verhouding tot het te bereiken doel staat. Regelingen die niet aan die objectieve rechtvaardigingseis voldoen zijn niet toegestaan. Of een specifieke seniorenregeling de objectieve rechtvaardigingstoets doorstaat, is niet op voorhand vast te stellen, maar moet van geval tot geval bekeken worden. Wel is duidelijk uit diverse oordelen van de Commissie Gelijke Behandeling (CGB) en haar advies 'Seniorenregelingen als onderdeel van leeftijd(fase)bewust personeelsbeleid'<sup>3</sup> dat seniorenregelingen niet zo maar zijn toegestaan. In dit advies heeft de CGB verder aangegeven seniorenregelingen lichter te toetsen indien sociale partners meer aandacht geven aan de verschillen in belastbaarheid tussen werknemers, de aard en omvang van de belasting die diverse functies met zich meebrengen en het effect van duurbelasting. En de CGB stelde daarbij als belangrijke voorwaarde voor een lichtere toetsing van seniorenregelingen aan de WGBL dat de regelingen moeten zijn ingekaderd in beleid dat duurzame inzetbaarheid van alle leeftijden bevordert.

Bij het merendeel van de huidige seniorenregelingen gaat het nog om categorale leeftijdregelingen, die in principe voor alle medewerkers die aan de leeftijdeis voldoen van toepassing zijn. Verder worden specifieke ontzieregelingen in de CAO's nog maar weinig ingekaderd in bredere afspraken gericht op duurzame inzetbaarheid. De juridische houdbaarheid van veel seniorenregelingen blijft daarmee ter discussie staan.

---

<sup>2</sup> Zie voor meer informatie over dit thema het 'Tendrapport Aanbod van Arbeid 2007' van OSA

<sup>3</sup> In dit advies geeft de CGB aan tot een lichtere toetsing van seniorenregelingen over te gaan wanneer seniorenregelingen zijn ingebed in een breder leeftijd(fasen)bewust beleid dan wanneer de regelingen niet zijn ingebed.

### ***Seniorenregelingen leiden tot onevenwichtigheden tussen generaties***

Het verschil in rechten op grond van leeftijd en anciënniteit leidt tot onevenwichtige verhoudingen tussen jong en oud. Dat uit zich op verschillende manieren.

Een daarvan is de onevenwichtige verdeling van loonsomruimte over de generaties, ondermeer door de rol van anciënniteit in de loonschalen. Die verdeling wordt nog schever wanneer ook de leeftijdsvakantiedagen en/of het seniorenverlof worden meegenomen. Daar staat weliswaar tegenover dat de huidige, jongere generaties tegenwoordig meer toegang hebben tot arbeid en zorgfaciliteiten dan toen de oudere generatie jong was, maar deze faciliteiten hebben in veel gevallen een voorwaardelijk karakter en ze leggen doorgaans maar een klein beslag op de loonsom. Wel krijgen jongeren gemiddeld genomen meer scholing aangeboden dan ouderen.

Een ander voorbeeld betreft de mogelijk scheve verdeling in werk op inconveniënte uren en in werkdruk. De mogelijke vrijstelling voor ouderen voor het verrichten van overwerk of arbeid op inconveniënte uren kan ertoe leiden dat jongeren daarvoor moeten opdraaien, terwijl het werken op de betreffende tijden ook voor hen belastend kan zijn. Afhankelijk van de getalsmatige verhouding tussen de generaties (hoeveel jong t.o.v. hoeveel oud) kan dit tot extra druk op de jongere generaties leiden en soms ook tot spanningen tussen jong en oud.

Een laatste voorbeeld van onevenwichtigheid tussen jong en oud betreft het financiële gevolg van een stapje terug doen, bijvoorbeeld bij functie- en taakaanpassing, arbeidsduurverkorting of een overgang naar minder belastende werktijden. Waar jongeren de inkomensgevolgen van zo'n stap meestal zelf moeten dragen, zijn er voor ouderen vaak voorzieningen om het inkomen geheel of gedeeltelijk op peil te houden.

## **1.4 Project seniorenregelingen**

### **1.4.1 Doel**

Expertisecentrum LEEFtijd constateerde in de loop van 2007 dat er ondanks de invoering van de WGBL in 2004 weinig gebeurde op het terrein van leeftijdsonderscheid in CAO's, terwijl het thema wel op veel CAO-tafels lag. Bij LEEFtijd kwamen er regelmatig verzoeken binnen om bestaande CAO-regelingen te toetsen op hun houdbaarheid vanuit WGBL-perspectief. Dit was voor LEEFtijd aanleiding een project te formuleren gericht op het ontwikkelen van alternatieven voor de leeftijdsregelingen in CAO's. LEEFtijd wil hiermee een handreiking bieden aan sociale partners voor de omvorming van het ontziebeleid voor ouderen naar een op duurzame inzetbaarheid gericht beleid

voor alle leeftijden. Met ondersteuning van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is hieraan nadere invulling gegeven.

LEEFtijd startte daarmee vanuit de gedachte dat de nieuwe regelingen:

- bescherming (blijven) bieden waar dat nodig is
- de duurzame inzetbaarheid van medewerkers ongeacht hun leeftijd, loopbaan- en levensfase bevorderen
- minder negatieve effecten moeten hebben op de arbeidsmarktkansen van ouderen
- geen of beduidend minder ongelijke behandeling op grond van leeftijd met zich meebrengen
- meer recht doen aan de diversiteit tussen mensen en hun wensen, behoeften en mogelijkheden

#### **1.4.2 Werkwijze**

##### ***Onderzoek***

In het project is een groot aantal CAO's onder de loep genomen. Enerzijds om een beeld te krijgen van de diversiteit aan leeftijdsregelingen (in het bijzonder de regelingen die in dit project zijn meegenomen); bijvoorbeeld betreffende de materiële betekenis van de regelingen, de opbouw van rechten, de voorwaarden voor gebruik en de mate van inbedding van de regelingen in een breder leeftijdsbewust beleid. Anderzijds diende het CAO-onderzoek om zicht te krijgen op de reëel bestaande alternatieven voor de huidige seniorenregelingen en goede voorbeelden van afspraken gericht op duurzame inzetbaarheid te verzamelen.

##### ***Consultatie deskundigen***

Daarnaast zijn er deskundigen in en buiten de kring van sociale partners gehoord over de verdere aanpak van het project en hoe zij tegen een aantal concrete alternatieven voor leeftijdsregelingen aankijken. In het kader van het project zijn een klankbordgroep en ontwikkelteam geformeerd die LEEFtijd hebben geadviseerd bij de uitvoering van het project.

##### ***Klankbordgroep***

De klankbordgroep was er om de grote lijnen te bewaken en bestond naast deskundigen van de werkgeversorganisaties en de vakbonden uit vertegenwoordigers van het RWI en ministerie van SZW. Zij benadrukten vooral dat de aspecten participatie en duurzame inzetbaarheid wat hen betreft de leidende principes zouden moeten zijn bij het formuleren van de alternatieven. En ze gaven aan dat bij het vormgeven van de alternatieven rekening zou moeten worden gehouden met de verschillen tussen bedrijven en branches. Dus geen eenduidige recepten, maar keuzeopties bieden. En bij voorkeur praktische oplossingen/alternatieven benoemen en inspirerende voorbeelden geven.

In overleg met de klankbordgroep is ook een begrenzing aangebracht in de seniorenregelingen die onder de loep zijn gelegd. Figuur 1.2 geeft weer welke regelingen in het kader van het project zijn meegenomen.

**Figuur 1.2:** Meegenomen leeftijdregelingen in het project alternatieven voor seniorenregelingen



### Ontwikkelteam

Het ontwikkelteam bestond uit adviseurs van werkgevers- en werknemersorganisaties. In een vijftal bijeenkomsten met het ontwikkelteam werden mogelijke alternatieven in kaart gebracht, besproken en beoordeeld op eerder genoemde aspecten. Het ontwikkelteam liet een hoge mate van consensus zien op diverse terreinen. Zo was er een hoge mate van overeenstemming over het belang van de ontwikkeling van duurzaam inzetbaarheidbeleid, leeftijdbewust personeelsbeleid of levensfasebeleid<sup>4</sup>. Enerzijds als reëel alternatief voor sommige seniorenregelingen en anderzijds als kader waarin de "oude" seniorenregelingen in aangepaste vorm kunnen worden ingebed. Ook was er consensus over de *ideaalsituatie* bij de meest directe vormen van ontziebeleid: alleen ontzien waar nodig op basis van individueel maatwerk. Een ander voorbeeld van consensus in het ontwikkelteam betrof de afwijzing van het criterium anciënniteit als basis voor het toekennen van bepaalde rechten, omdat dit negatieve effecten zou kunnen hebben op de baan-baan-mobiliteit in verband met verlies van verworven rechten.

<sup>4</sup> In dit rapport worden de termen leeftijdbewust beleid, duurzaam inzetbaarheidbeleid door elkaar heen gebruikt, omdat de begrippen min of meer inwisselbaar zijn. Het gaat in alle gevallen om beleid gericht op het gemotiveerd, gezond en productief houden van medewerkers ongeacht hun leeftijd, loopbaan- of levensfase.

Maar er waren ook verschillen van mening, bijvoorbeeld over de mate van decentralisatie van afspraken, het tempo waarin veranderingen kunnen worden doorgevoerd en de bestemming van vrijvallende loonsomruimte bij het afschaffen van de leeftijdvakantiedagen en arbeidsduurverkorting voor senioren. Zo werd bijvoorbeeld aan vakbondszijde benadrukt dat men (vooralsnog) blijft hechten aan collectieve ontzieteregelingen, omdat deze een goed vangnet bieden voor degenen die dergelijke regelingen nodig hebben. Binnen dergelijke regelingen moet er dan vervolgens ruimte zijn voor individuele keuzen. Aan werkgeverszijde was er juist alle vertrouwen in decentrale vaststelling van afspraken en individueel maatwerk.

#### *Bredere consultatie*

Een conceptversie van het rapport is voorgelegd aan diverse deskundigen uit de kringen van werkgeversorganisaties, vakbonden en aan onafhankelijke deskundigen uit de wetenschap en de advieswereld op het terrein van de arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaardenvorming. Hun commentaren zijn aanleiding geweest het conceptrapport op diverse punten te herzien, aan te scherpen of juist te nuanceren.

### **1.4.3 Adviesaanvraag CGB**

Het laatste onderdeel van het project seniorenregelingen is een adviesaanvraag aan de CGB, waarin de CGB gevraagd is:

- advies uit te brengen over de mogelijke strijdigheid van in dit rapport geformuleerde alternatieven met de WGBL
- nader aan te geven wanneer sprake is van inbedding van seniorenregelingen in een breder leeftijdsfasebewust beleid
- aan te geven op welk niveau de inbedding van regelingen invulling moet krijgen
- welke overgangstermijnen aanvaardbaar worden geacht bij de afbouw van seniorenregelingen, i.h.b. de arbeidsduurverkortingsregelingen

In haar advies inzake de seniorenregelingen uit 2006 heeft de Commissie aangegeven leeftijdregelingen minder strikt te zullen toetsen als sociale partners meer aandacht geven aan de verschillen in belastbaarheid tussen werknemers en de aard en omvang van de belasting van diverse functies en het effect van duurbelasting. En de CGB stelde daarnaast als belangrijke voorwaarde voor een lichtere toetsing van seniorenregelingen aan de WGBL dat de regelingen moeten zijn ingekaderd in beleid dat duurzame inzetbaarheid van alle leeftijden bevordert. In de praktijk bleek het CGB-advies uit 2006 meer vragen op te roepen dan ermee werden beantwoord, wat aanleiding was op bovengenoemde punten verduidelijking te vragen bij de CGB.

## **1.5 Leeswijzer**

In het tweede hoofdstuk wordt kort ingegaan op enkele ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de daaruit voortvloeiende noodzaak te investeren in duurzame inzetbaarheid. Ook wordt in dit hoofdstuk aangegeven wat LEEFtijd onder duurzaam inzetbaarheidbeleid verstaat en welke aspecten deel (kunnen) uitmaken van zo'n beleid.

In het derde hoofdstuk staan aanbevelingen gericht op het bevorderen van duurzame inzetbaarheid centraal, met een accent op thema's als maatwerk en eigen verantwoordelijkheid, employability, gezondheid en arbo. Naast de aanbevelingen zijn in dit hoofdstuk ook goede voorbeelden uit de staande CAO-praktijk en activiteiten van de sectorfondsen opgenomen.

In het vierde hoofdstuk staat het advies van de CGB over de toetsing van seniorenregelingen aan de WGBL centraal. Daarbij wordt ingegaan op de verschillende toetsingsregimes die de CGB bij seniorenverzegelingen hanteert en welke eisen de CGB stelt aan de inbedding van seniorenregelingen in breder levensfasebewust personeelsbeleid. Het hoofdstuk sluit af met het deeladvies van de CGB over overgangsregelingen en -termijnen bij de afbouw van seniorenregelingen.

In het vijfde hoofdstuk staan de alternatieven voor de specifieke seniorenregelingen centraal. Daarin is zoveel mogelijk rekening gehouden met het advies van de CGB over de toetsing van seniorenregelingen dat in het kader van het project 'Alternatieven voor seniorenregelingen' is opgesteld.

De publicatie wordt afgesloten met een korte nabeschuiving.





## **2. Duurzaam inzetbaarheidbeleid voor alle leeftijden**

### **2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen en duurzaam inzetbaarheidbeleid**

#### ***Arbeidspopulatie verschiet van kleur, wordt vrouwelijker en diverser***

Verskillende maatschappelijke ontwikkelingen maken dat de Nederlandse beroepsbevolking sterk aan het veranderen is. Zo is er sprake van vergrijzing en ontgroening: het aandeel ouderen (50-plussers) in de beroepsbevolking neemt toe, terwijl dat van de jongeren (35-minners) daalt. De komende jaren zullen die trends verder doorzetten. Overheid en sociale partners zetten in op doorwerken tot 65, waardoor het aandeel ouderen in de werkende beroepsbevolking verder zal toenemen. Het aantal jongeren dat de arbeidsmarkt instroomt zal voorlopig niet stijgen, omdat er sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw nu eenmaal minder kinderen worden geboren dan voor die tijd het geval was. Vanaf 2010 komt de uitstroom van de babyboomgeneratie echt op stoom, wat gepaard zal gaan met een krimp van de beroepsbevolking. De factor arbeid zal schaarser worden, wat impliceert dat werkgevers hun uiterste best moeten doen om nieuw personeel te vinden en zittend personeel duurzaam gezond, productief en gemotiveerd te houden.

Werkgevers zullen bovendien moeten inspelen op een toenemende diversiteit op de werkvloer: er zullen meer allochtone medewerkers zijn, er zullen meer vrouwen aan het werk zijn in grotere deeltijdbanen en wellicht zullen ook gedeeltelijk arbeidsgeschikten een groter deel gaan uitmaken van de werkende beroepsbevolking. In personeelsbeleid en arbeidsvoorwaarden zal moeten worden ingespeeld op de toenemende diversiteit op de werkvloer en de verscheidenheid in wensen, mogelijkheden en behoeften van medewerkers die daar het gevolg van zijn.

#### ***Transitionele arbeidsmarkt vraagt investeringen in inzetbaarheid***

Er zijn meer belangrijke veranderingen op de arbeidsmarkt. In het tamelijk recente verleden was de baan voor het leven nog tamelijk normaal. Door globalisering, technologische veranderingen, privatiseringen, de invoering van meer marktwerking en een schijnbaar continu proces van fusies, reorganisaties, offshoring en outsourcing is de baanzekerheid fors afgenomen. Dat gaat gepaard met een toenemende flexibiliteit op de arbeidsmarkt wat zich onder meer uit in een toename van het aantal transitie, in de vorm van baan-baan-mobiliteit, transitie van werknemerschap naar ondernemerschap, overgangen van werken naar niet-werken en weer terug. Zowel werkgevers als werknemers hebben er groot belang bij dat de transitie van werk-naar-werk soepel verlopen en de periodes van gedwongen inactiviteit zo kort mogelijk duren, omdat kennis en vaardigheden snel verouderen. De aansluiting met de arbeidsmarkt wordt anders steeds moeilijker.

Naast de min of meer gedwongen transitie, neemt het aantal transitie ook toe door sociale veranderingen. De traditionele levensloop maakt steeds meer plaats voor een levensloop waarin meerdere transitie voorkomen. Mensen willen op eigen wijze leren, werken en zorgen met elkaar volgtijdelijk afwisselen of combineren. En de moderne werknemer wil zelf ook meer verantwoordelijk

zijn voor de keuzes die hij/zij in de loop van het leven maakt. Hierbij kan gedacht worden aan de behoefte om tijdelijk gedeeltelijk of geheel te stoppen met werken om een zieke naaste te verzorgen, een studie te gaan volgen, om meer tijd aan de zorg voor kinderen te kunnen besteden of om er eens een tijdje tussen uit te zijn. Ook bindt met name de wat jongere generatie werknemers zich minder aan een werkgever en zijn zij op zoek naar werk dat bij hen past en waar voor hen aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden worden geboden. Ook dat draagt bij aan de baan-baan-mobiliteit.

De arbeidsmarkt is daarmee een stuk beweeglijker geworden dan vroeger. Zij het dat nu nog niet iedereen daarvan profiteert. Voor veel ouderen, gedeeltelijk arbeidsgeschikten, langdurig werklozen, mensen zonder startkwalificatie en dergelijke is het nog steeds heel moeilijk de weg naar (ander) werk te vinden. Die transitionele arbeidsmarkt werkt met andere woorden nu vooral goed voor mensen met een hoge inzetbaarheid: jong, goed opgeleid, gezond en gemotiveerd. Maar ook voor die groep geldt dat de wendbaarheid en weerbaarheid op de arbeidsmarkt alleen dan gewaarborgd zijn, wanneer er blijvend geïnvesteerd wordt in de vitaliteit, kennis, vaardigheden en werkhouding en men open blijft staan voor verandering. Beleid waardoor werknemers - jong en oud, man en vrouw, allochtoon en autochtoon, gezond en minder gezond – kunnen blijven werken aan hun inzetbaarheid is dan ook nodig. En dat is ook langer nodig dan vroeger nu door aanpassingen in de sociale zekerheid en (pre-)pensioenen de leeftijd waarop mensen de arbeidsmarkt kunnen en/of mogen verlaten steeds hoger komt te liggen.

### ***Duurzaam inzetbaarheidbeleid***

De laatste jaren is er een toenemende belangstelling voor het thema inzetbaarheid en de vele facetten daarvan. Dat gebeurt onder diverse noemers zoals bijvoorbeeld employabilitybeleid, levensfasebeleid, leeftijdbewust personeelsbeleid of duurzaam inzetbaarheidbeleid. Zo heeft de Stichting van de Arbeid de laatste tien jaar diverse aanbevelingen aan de decentrale CAO-partijen gedaan gericht op employabilitybeleid en leeftijdbewust beleid. En het thema staat stevast op de overlegagenda van sociale partners en het kabinet. De invoering van de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd (WGBL) in 2004 en de (geleidelijke) afschaffing van de fiscale faciliteiten voor prepensionering in 2006 hebben daarnaast een stevige impuls aan de belangstelling van sociale partners voor het thema gegeven. Zo laat het laatste onderzoek van het Ministerie van SZW op basis van een steekproef van 115 grote CAO's 'Perspectief op langer doorwerken 2008' een stijgend aantal CAO's zien waarin afspraken zijn gevonden over leeftijdbewust personeelsbeleid.

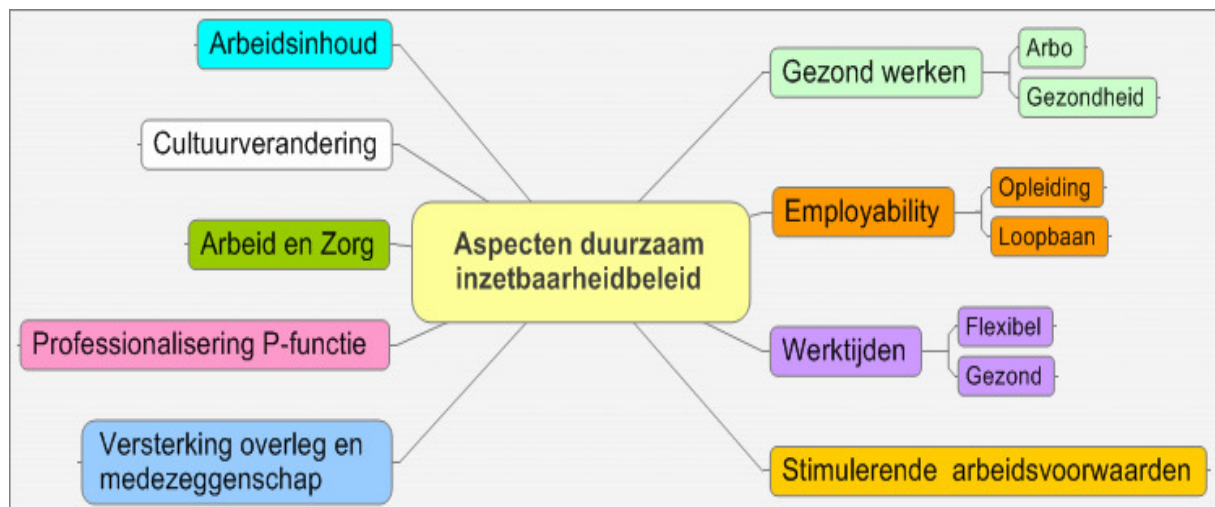
Bij duurzaam inzetbaarheidbeleid is er aandacht voor wat de individuele werknemer in zijn verschillende levensfasen en loopbaanfasen nodig heeft om goed te functioneren en zich verder te kunnen ontwikkelen, zodat zijn kwaliteiten optimaal worden benut. Het is dus beleid voor alle leeftijden, niet alleen voor senioren. Duurzaam inzetbaarheidbeleid streeft ernaar werknemers plezierig, gemotiveerd en gezond aan het werk te laten blijven. Maar het is niet alleen maar beleid voor de werknemer. Met dit beleid wordt óók beoogd dat werknemers een positieve bijdrage aan het

bedrijfsresultaat blijven leveren en zo nodig elders binnen of buiten het bedrijf aan de slag kunnen. Daarvoor is het allereerst nodig dat werknemers gefaciliteerd worden voor het goed kunnen uitoefenen van hun huidige functie. Dat gebeurt in de meeste gevallen al, bijvoorbeeld door het aanbieden van functiegerelateerde scholing. Maar ook kan het nodig zijn de werknemer te ondersteunen bij het afwisselen en/of combineren van scholing met werk, of zorgen met werk of het bevorderen van zijn/haar mobiliteit. Ook ontziebeleid kan onderdeel uitmaken van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. In die zin dat het onder omstandigheden wenselijk en noodzakelijk kan zijn door een (tijdelijke) aanpassing van werkinhoud, werklust en/of werktijden de belasting van het werk en de belastbaarheid van de medewerker met elkaar in evenwicht te brengen. Dat vindt nu vooral plaats op grond van leeftijd en in het kader van reïntegratie, maar kan ook als preventie-instrument in het kader van gezondheids- en employabilitybeleid worden ingezet. Op deze manier zijn werknemers zowel nu als in de toekomst in staat om een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat te vervullen tot aan hun pensionering. Bovendien maakt het ze weerbaarder op de arbeidsmarkt in de zin dat ze meer in staat zijn om een succesvolle overstap te maken naar een andere functie, bij de eigen werkgever of elders.

## **2.2 Aspecten van duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

De mate waarin een medewerker inzetbaar is hangt af van de mate waarin hij of zij wil werken en kan werken. Willen werken betekent: gemotiveerd en betrokken zijn, kunnen werken betekent dat de competenties, gezondheid en werktijden zodanig zijn dat de werkzaamheden ook naar behoren kunnen worden uitgevoerd. Bij het streven naar een goede inzetbaarheid is van belang dat gekeken wordt naar de langere termijn: worden de gezondheid en motivatie van de medewerkers niet bedreigd, bijvoorbeeld door te hoge eisen aan hen te stellen? Zijn de arbeidsomstandigheden optimaal? Bieden het werk en de voorzieningen er omheen voldoende mogelijkheden om de competenties en vaardigheden op peil te houden en aan te vullen, zodat een doorgroei of overstap naar ander werk mogelijk is? Uiteraard is er sprake van wederzijdse verantwoordelijkheid: de werkgever faciliteert zodanig dat de werknemers zijn/haar talenten optimaal kan inzetten en de werknemer wordt regisseur van zijn eigen loopbaan. Duurzaam inzetbaarheidsbeleid kent diverse onderliggende terreinen waarop beleid kan worden gevoerd, waaronder opleiding en mobiliteit, arbo en gezondheid en de arbeidstijden en verlof. Onderstaande figuur brengt de diverse aspecten in beeld.

**Figuur 2.1:** Aspecten van duurzaam inzetbaarheidbeleid



### ***Opleiding en loopbaan***

Om duurzaam inzetbaar te blijven wordt van werknemers verwacht dat ze hun kennis op peil houden en hun competenties blijven ontwikkelen. Omdat kennis nu eenmaal verouderd, is een continue, lerende houding essentieel voor de weerbaarheid van een werknemer op de arbeidsmarkt. Dit geldt gedurende de gehele loopbaan, zowel voor starters als voor ervaren krachten. Niet voor niets wordt tegenwoordig gesproken van 'een leven lang leren' om werkzekerheid te garanderen. Het gaat hier dus niet alleen om het bijhouden van functiegerichte kennis en vaardigheden, maar ook om vaardigheden waarmee je je als werknemer oriënteert op loopbaanmogelijkheden en loopbaanontwikkeling. Een 'employable' werknemer is minder kwetsbaar voor de turbulente veranderingen die zich in een organisatie of op de arbeidsmarkt kunnen voordoen.

Natuurlijk is de mate van employability van werknemers voor een deel afhankelijk van het opleidings- en mobiliteitbeleid van de organisatie. Werknemers zijn gebaat bij een employabilitybeleid dat op maat faciliteert. De opleidingen en trainingen die de werkgever aanbiedt sluiten aan bij wat de werknemer in de specifieke loopbaanfase nodig heeft om zich verder te ontwikkelen. En wanneer werknemers verouderde kwalificaties hebben, is het zaak te zorgen voor een stukje opscholing, zodat ze voor de uitoefening van hun functie de juiste kwalificaties, kennis, vaardigheden en gedrag kunnen tonen. En de werknemer wordt de kans geboden zich op de toekomstige mogelijkheden van zijn loopbaan te oriënteren, door interne gesprekken of met hulp en advies van buiten. De werknemer zelf dient aan de andere kant steeds voor zichzelf scherp te stellen wat zijn/haar kennis en vaardigheden (competenties) nu zijn, welke competenties nodig zijn in de nabije toekomst en waar wensen omtrent de toekomstige loopbaan liggen. Van belang hierbij is dat de werknemer en leidinggevende hierover met regelmaat in dialoog gaan, bijvoorbeeld in een werkoverleg of de periodieke functioneringsgesprekken. In een dergelijk gesprek kan de werknemer zijn/haar ontwikkelwensen kenbaar maken, kan de leidinggevende die naast de organisatiedoelstellingen

leggen en kunnen afspraken daaromtrent uiteindelijk vastgelegd worden in een persoonlijk ontwikkelingsplan. Leidinggevenden hebben idealiter in deze loopbaangesprekken ook oog voor de levensfase en loopbaanfase waarin de werknemer zich bevindt.

### ***Arbo en gezondheid***

Gezonde arbeidsomstandigheden en een grote vitaliteit dragen bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het gaat erom de balans tussen de belasting van het werk enerzijds en de belastbaarheid van de medewerker anderzijds goed in evenwicht te houden. Ook hier geldt dat zowel werkgevers als werknemers een eigen verantwoordelijkheid hebben. De werkgever dient zorg te dragen voor gezonde werkomstandigheden en daarbij hoort ook het aanbieden van faciliteiten gericht op het bewaken, bewaren en bevorderen van de belastbaarheid van medewerkers. Maar ook werknemers hebben een eigen verantwoordelijkheid. Bijvoorbeeld voor een gezonde leefstijl en het tijdig aangeven van knelpunten in de belastbaarheid. Een gezonde leefstijl verhoogt de kans dat werknemers duurzaam inzetbaar kunnen blijven. Door gezond te eten, regelmatig te bewegen en te ontspannen en roken en alcoholgebruik te beperken kunnen medewerkers hun vitaliteit positief beïnvloeden. Het is de verantwoordelijkheid van zowel werkgever als werknemer om over de afstemming van de belasting van het werk en de belastbaarheid met elkaar in gesprek te gaan en zorg te dragen voor evenwicht in de balans.

In het kader van duurzaam inzetbaarheidbeleid moet extra aandacht uitgaan naar medewerkers in de fysiek en psychisch zware beroepen. Medewerkers in deze beroepen krijgen relatief vaak en op jongere leeftijd te maken met een verslechtering van gezondheid. Naast de 'slijtende' arbeidsomstandigheden speelt daarbij ook een rol dat dergelijk werk vaak in onregelmatige diensten wordt verricht. Hierdoor wordt het normale leefpatroon verstoord, wat vaak weer tot een minder gezonde leefstijl leidt.

Op de eventuele gezondheidsklachten en de afnemende belastbaarheid wordt in veel CAO's nu vooral ingespeeld door het toekennen van leeftijdsgebonden verlof en vrijstellingen voor inconveniënte uren. Het moment waarop en de mate waarin duurbelasting gaat doorwegen varieert echter per persoon. Om voortijdige uitval en verzuim te voorkomen is het zaak om als werkgever bijtijds risico's te signaleren en met de werknemer op maat realistische perspectieven omtrent het functioneren te bespreken.

### ***Arbeidsinhoud***

Niet alleen opties als extra hersteltijd, maar ook mogelijkheden voor jobrotation, functie- en taakaanpassing, taakverrijking en dergelijke kunnen bijdragen aan een blijvende inzetbaarheid. Niet alleen de belastbaarheid van werknemers verandert in de loop van het werkzame leven, ook de kwaliteiten die werknemers inbrengen veranderen. Goed personeelsbeleid speelt daarop in door de taak- en functie-inhoud zodanig aan te passen dat er een optimale match is tussen arbeidsinhoud en

de kwaliteiten/belastbaarheid van de medewerkers. Daarbij verdient het aspect autonomie in het werk bijzondere aandacht. Meer regelmogelijkheden leveren een positieve bijdrage aan de motivatie en betrokkenheid van medewerkers en vormt een belangrijke sleutel naar duurzame inzetbaarheid.

### ***Arbeidstijden en verlof***

Het combineren van leren, werken, zorgen en vrije tijd wordt vergemakkelijkt wanneer werknemers arbeidstijden en toegang tot verlofregelingen hebben die aansluiten bij de eigen levensfase en leefsituatie. Zo kunnen werknemers in de middenfase baat hebben bij werktijden die aansluiten bij schooltijden, vinden ambitieuze starters zonder kinderen het wellicht prettig fulltime aan de slag te zijn en hebben andere werknemers misschien behoefte aan extra verlof om mantelzorg aan naasten te kunnen verrichten of scholing te volgen. Zowel in het beleid van de bedrijven als in de CAO's wordt tegenwoordig veel meer flexibiliteit geboden waar het gaat om de omvang van de gemiddelde werkweek en de specifieke werktijden van de individuele werknemer. Dat is ook absoluut noodzakelijk om tegemoet te kunnen komen aan de diversiteit van werknemers en de door hen gewenste flexibiliteit. Voor werknemers met zorgverplichtingen geldt dat nog meer, omdat de wettelijke verlofregelingen hen in zijn algemeenheid te weinig te bieden hebben. Voor het goed combineren van werk en zorg of werk en scholing is in veel gevallen een verdere flexibilisering niettemin gewenst. Nieuwe faciliteiten zoals telewerk en bijvoorbeeld het invoeren van een jaarurensystematiek kunnen daaraan bijdragen. Hoewel de arbeidstijdenwet regelt dat de werkgever bij de inrichting van de werktijden ook rekening dient te houden met de zorgverantwoordelijkheden van de werknemer, vinden we dienaangaande maar weinig afspraken terug in CAO's. De wettelijke afspraken over arbeid en zorgverlof worden daarentegen in veel gevallen bijna integraal in de CAO's opgenomen.

Voor het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van alle werknemers is het van belang dat er voor iedere werknemer - ongeacht leeftijd, levensfase of loopbaanfase – mogelijk is over meer ruimte en keuzevrijheid te beschikken ten aanzien van arbeidstijden en bepaalde verloffaciliteiten zouden versterkt kunnen worden. Belangrijk hierbij is dat werknemer en werkgever wensen en mogelijkheden rondom arbeidstijden en verlof voor nu en de toekomst goed met elkaar afstemmen zodat de kaders waarbinnen afspraken over aanpassing van werktijden en opnemen van verlof kunnen plaatsvinden voor beide partijen helder zijn.

### ***Maatwerk, overleg en eigen verantwoordelijkheid***

Duurzaam inzetbaarheidsbeleid vraagt om maatwerk. Ieder individu heeft immers op verschillende momenten in zijn loopbaan en levensfase uiteenlopende motivaties, wensen en mogelijkheden omtrent de arbeid die hij/zij verricht. Belangrijke aspecten bij het stimuleren van maatwerk zijn wederzijds vertrouwen, overleg en dialoog tussen betrokkenen en het stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid. Daarom dienen werkgever en personeelvertegenwoordiging, de leidinggevende en de werknemer met elkaar in dialoog te gaan om een koppeling tussen de behoeften en mogelijkheden van de werknemer en de organisatiedoelinden te maken. Belangrijk hierbij is dat de

communicatie tussen partijen open en van continue aard is. Mocht er zich aan één of beide kanten een verandering in wensen of mogelijkheden voordoen, dan zullen nieuwe afspraken moeten worden gemaakt. De communicatie wordt bevorderd door een open cultuur waarin ieder zich vrij voelt over zijn wensen, mogelijkheden en beperkingen in relatie tot de inzetbaarheid te spreken. Tevens is essentieel dat zowel werknemers als werkgever en leidinggevenden een eigen verantwoordelijkheid dragen bij het nakomen van de gemaakte afspraken. De werkgever en leidinggevenden dienen de medewerkers zodanig te faciliteren dat zij op een prettige manier kunnen werken en zich in de gewenste richting kunnen ontwikkelen. Aan de andere kant vraagt het van de werknemers dat zij ook zelf actief met de eigen inzetbaarheid aan de slag gaan, dat ze blijven nadenken over hun toekomst en blijven werken aan hun eigen inzetbaarheid, daar ook plannen voor maken en uitvoeren. Het introduceren van maatwerk gericht op duurzame inzetbaarheid gaat niet zo maar. In veel gevallen zal er gewerkt moeten worden aan een cultuuromslag bij zowel werkgevers en leidinggevenden als de werknemers, zoals ook de dialoog tussen partijen versterkt moet worden en de medezeggenschap en de personeelsbeleidfunctie ondersteund zal moeten worden. Ook collectieve afspraken, bijvoorbeeld in de vorm van protocollen of modelinvullingen van collectieve afspraken, waarop werknemers kunnen terugvallen, kunnen daarin een rol spelen.

De ontwikkeling en invoering van duurzaam inzetbaarheidbeleid kent dus veel aspecten. Het gaat om employabilityfaciliteiten en employable zijn, om evenwicht tussen de belasting van het werk en de belastbaarheid van de individuele medewerker, om maatwerk in werktijden, taakomvang en taakhoud, om betrokkenheid tussen werkgever en werknemer, om medezeggenschap en dialoog op het niveau van het bedrijf en dat van de medewerker en zijn leidinggevende. Duurzaam inzetbaarheidbeleid is beleid dat in de eerste plaats in de bedrijven en op de werkvloer zijn beslag krijgt. Niettemin kan dit beleid gestimuleerd worden door daarover in het kader van CAO's afspraken te maken en doelgerichte ondersteuning te bieden vanuit de organisaties van sociale partners.





### **3. Aan de slag met duurzame inzetbaarheid: aanbevelingen voor CAO-partijen**

In dit hoofdstuk staan aanbevelingen voor sociale partners, voorbeelden van CAO-afspraken en activiteiten van bedrijven en sectorfondsen centraal. Het zijn aanbevelingen, afspraken en activiteiten waarmee de ontwikkeling en implementatie van duurzaam inzetbaarheidbeleid op het niveau van de branche en de bedrijven en binnen bedrijven wordt bevorderd. Ze dienen ter inspiratie en illustratie van de wijze waarop duurzame inzetbaarheidaspecten zoals gezondheid, motivatie, productiviteit, maatwerk, eigen verantwoordelijkheid en wendbaarheid op de arbeidsmarkt gestimuleerd kunnen worden. Er is gekozen voor maatregelen, afspraken en activiteiten met een accent op maatwerk en eigen verantwoordelijkheid, employabilitybeleid en arbo- en gezondheid. Dat betekent niet dat andere aspecten van duurzaam inzetbaarheidbeleid zoals arbeid-en-zorgvoorzieningen en arbeidstijdenregelingen niet van belang zijn, alleen worden deze vanuit het perspectief van alternatieven voor seniorenregelingen wat minder zwaar gewogen. Wel wordt in bijlage 2 van dit rapport nog een uitgebreider samenvattend overzicht gegeven van allerlei maatregelen en activiteiten die een bijdrage kunnen leveren aan de duurzame inzetbaarheid.

#### ***Geen blauwdruk***

Er bestaat geen blauwdruk voor de ontwikkeling en invoering van duurzaam inzetbaarheidbeleid.

Daarvoor zijn er te grote verschillen tussen sectoren, branches en bedrijven:

- Een bouwbedrijf met veel fysiek zware arbeid vraagt om andere accenten in beleid gericht op duurzame inzetbaarheid dan een verzekeringsbedrijf met kenniswerkers
- Een groot bedrijf met een professionele HRM-poot heeft andere voorzieningen en mogelijkheden dan een klein bedrijf, waar de directeur naast de ondernemersfunctie ook nog de personeelsfunctie invult
- Bij een grote onderneming met een eigen CAO kunnen in de CAO al vergaande, specifieke afspraken gemaakt worden over duurzaam inzetbaarheidbeleid, terwijl in een branche met overwegend kleinere bedrijven vaak niet meer dan algemene afspraken kunnen worden vastgelegd.

Ook in de MKB-branches kan duurzaam inzetbaarheidbeleid worden gestimuleerd via CAO-afspraken. Dat zal meestal stevig ondersteund moeten worden vanuit de organisaties van sociale partners, waaronder ook de sectorfondsen. Lang niet alle branches zijn daar nu voldoende voor toegerust, maar waar een wil is, is een weg.

Of het nu om grote bedrijven gaat met een eigen CAO of om een bedrijfstak-CAO, verdergaande afspraken over duurzame inzetbaarheid vereist vertrouwen tussen CAO-partijen en goede arbeidsverhoudingen in de bedrijven. Ook daarin verschillen branches en bedrijven. Dat maakt dat voor ieder bedrijf en voor elke branche de route naar de ontwikkeling en invoering van duurzaam

inzetbaarheidbeleid er weer anders uit zal zien. CAO-partijen zullen daarbij zelf moeten vaststellen wat de meest geëigende weg is, zowel wat betreft de aanpak zelf als de thematische zwaartepunten.

### ***Voorlopers***

Momenteel worden er in behoorlijk wat CAO's afspraken gemaakt over leeftijdbewust personeelsbeleid of duurzaam inzetbaarheidbeleid. Zo zijn er diverse bedrijfstak-CAO's waarin studieafspraken en protocollen over leeftijdbewust personeelsbeleid zijn opgenomen. In een enkele bedrijfstak-CAO, zoals in de branche gemeenten, is vastgelegd dat de aangesloten organisaties leeftijdbewust personeelsbeleid invoeren. Diverse ondernemings-CAO's bevatten inmiddels omvangrijke kader- afspraken over duurzame inzetbaarheid en leeftijdbewust personeelsbeleid, waarbinnen diverse aspecten van dergelijk beleid worden uitgewerkt. Voorbeelden daarvan zijn de CAO's van de grote banken, de NS en bedrijven zoals KPN en TNT.

Ook zijn er diverse sectororganisaties actief bezig met het thema duurzame inzetbaarheid, of leeftijdbewust personeelsbeleid, bijvoorbeeld door hierover studiedagen te organiseren en uitgebreide informatie te bieden op hun websites. Voorbeelden daarvan zijn te vinden in de sectoren welzijn en onderwijs en de overheid.

Andere sectoren en branches hebben in de afgelopen jaren juist bepaalde aspecten van duurzaam inzetbaarheidbeleid sterk ontwikkeld. Voorbeelden daarvan zijn de bouwsector met zijn arbo- en loopbaanbeleid en de metaalbewerking met een goed ontwikkeld opleidingsbeleid, waaronder ook EVC-trajecten.

## **3.1 Duurzame inzetbaarheid van CAO naar werkvloer**

### ***Algemene voorwaarden***

Zoals gezegd, bestaat er geen blauwdruk voor het stimuleren van duurzaam inzetbaarheidbeleid. Niettemin is er een aantal belangrijke algemene voorwaarden waaraan voldaan moet worden, wil de overgang van categoriaal (leeftijd-)beleid gericht op verzorgen van werknemers naar duurzaam, ontwikkelingsgericht inzetbaarheidbeleid een succes worden.

Het werken aan duurzame inzetbaarheid vraagt van *sociale partners*:

- een gedeelde visie op inhoud en doel van duurzaam inzetbaarheidbeleid
- een gedeelde visie op de gewenste en noodzakelijke arbeidsverhoudingen
- overeenstemming over de rollen en verantwoordelijkheden van de werkgever, leidinggevenden en werknemers
- de wil om er samen werk van te maken en er faciliteiten voor vrij te maken

Partijen dienen met andere woorden voldoende vertrouwen in elkaar te hebben als ze erin willen slagen een gezamenlijke ontwikkelingsgerichte veranderingsagenda op te stellen.

Een goed onderling vertrouwen tussen sociale partners is echter niet genoeg. Werken aan duurzame inzetbaarheid vraagt ook het nodige van betrokken partijen op het niveau van de arbeidsorganisaties:

- Iedereen, ongeacht zijn leeftijd, loopbaan- of levensfase, heeft recht op toegang tot faciliteiten die zijn duurzame inzetbaarheid ondersteunen
- Het personeel en zijn vertegenwoordiging dienen te worden betrokken bij het veranderingsproces, bijvoorbeeld via klankbordgroepen<sup>5</sup>
- De dialoog tussen leidinggevend en individuele werknemers over hun inzetbaarheid moet worden gestimuleerd
- Leidinggevend en werknemers zullen daarvoor moeten worden gefaciliteerd
- Werknemers zijn zich ervan bewust dat zij zelf ook verantwoordelijkheid dragen voor hun inzetbaarheid en dienen de bereidheid te hebben zich te blijven ontwikkelen, ongeacht hun leeftijd, loopbaan- of levensfase.

Werken aan duurzame inzetbaarheid gaat gepaard met een andere benadering van leeftijd op het werk, maatwerk in faciliteiten, het bevorderen van eigen verantwoordelijkheid, overleg en dialoog etc. De overgang naar een dergelijk beleid is vooral kansrijk als er zelfbewuste, wendbare en weerbare werknemers zijn, de arbeidsverhoudingen goed zijn en de inzetbaarheid van alle medewerkers wordt bevorderd<sup>6</sup>.

### **Aanbeveling 1:**

#### ***Investeer in cultuurverandering***

Tijdsdruk en een sterke focus op productietargets leiden er vaak toe dat bijvoorbeeld de afspraken over persoonlijke ontwikkelingsplannen, functioneringsgesprekken en de eventueel daaruit volgende afspraken over de inzetbaarheid van medewerkers er bij inschieten. In dergelijke gevallen is er een cultuuromslag nodig bij de werkgever, de leidinggevend, P&O, de personeelsvertegenwoordiging en de individuele werknemers waarbij er ruimte en aandacht komt voor dialoog en ontwikkeling. Dat kan gericht ondersteund worden, zoals uit onderstaande boxen blijkt.

#### ***CAO Universitaire Medische Centra 2008-2011: werken aan cultuurverandering***

In de lopende CAO is vastgelegd dat door de vernieuwing van de CAO, onder meer de introductie van een persoonlijk budget, nodig is te investeren in andere arbeidsverhoudingen. Er zal worden ingezet op een cultuur waarbij dialoog en ontwikkeling centraal staan. Vanuit het sectorfonds zal dat proces worden ondersteund en gestimuleerd, op centraal niveau en in de instellingen zelf. In de instellingen zelf zal dit proces een jaar lang worden ondersteund door professionals op dit terrein.

<sup>5</sup> Een dergelijke aanpak kan leiden tot nieuwe inzichten in de aanpak van knelpunten of een 'reality check' op bedachte oplossingen en een groter draagvlak voor verandering.

<sup>6</sup> Dit is een ideaalsituatie die lang niet overal aanwezig is. Omwille van de bescherming van relatief zwakke (groepen) werknemers en/of overwegingen van eenvoud en gemak kan er behoefte blijven aan collectieve, op verzorging gerichte regelingen.

### ***Communiceren over goede voorbeelden***

Bij een cultuurverandering is inzet van communicatie heel belangrijk. Dat kan ondermeer door goede voorbeelden weer te geven, bijvoorbeeld van mensen die een ontwikkelingsstap maken. Een goed voorbeeld daarvan biedt ING met haar IK-campagne. Andere goede voorbeelden zijn Agis, dat een krantje (journaal) met goede voorbeelden verspreid en het arbeidsmarktfonds in de welzijnssector die een reeks van uitgaven met goede voorbeelden van employabilitybeleid op zijn website ([www.fcbwjk.nl](http://www.fcbwjk.nl)) heeft staan.

### **Aanbeveling 2:**

#### ***Ontwikkel een samenhangende paragraaf of protocol inzake sociaal beleid, duurzame inzetbaarheid of leeftijdbewust beleid en draag dat uit***

Goede arbeidsverhoudingen ontstaan niet vanzelf en kunnen niet per decreet worden uitgevaardigd. CAO-partijen kunnen niettemin in een aparte paragraaf, een intentieverklaring of protocol vastleggen op welke manier ze inhoud willen geven aan de dialoog, de verantwoordelijkheidsverdeling en de inzet van faciliteiten gericht op duurzame inzetbaarheid of een leeftijdbewust personeelbeleid. Een goed voorbeeld van dergelijke afspraken biedt het hoofdstuk sociaal beleid in de Rabobank-CAO.

### ***Rabobank CAO 2007-2009 zet sociaal beleid in de spotlight***

De CAO opent met de paragraaf sociaal beleid waarin afspraken en intenties zijn opgenomen over de uitdagingen van het personeelsbeleid, volwassen arbeidsverhoudingen, overleg en medezeggenschap, diversiteit en gelijke behandeling. Maatwerk, kwaliteit van de arbeid en inzetbaarheid als de peilers van het arbeidsvoorwaardenbeleid staan daarbij centraal. De inzetbaarheid van medewerkers op korte én langere termijn wordt als een wederzijdse verantwoordelijkheid van werkgever en medewerker gezien. Deze wederzijdse verantwoordelijkheid vormt één van de elementen van de volwassen arbeidsverhoudingen zoals de Rabobank die nastreeft: de relatie tussen werkgever en medewerker is gebaseerd op gedeelde verantwoordelijkheid, gelijkwaardigheid en zorgvuldigheid. De CAO biedt op meerdere plaatsen een nadere uitwerking van deze uitgangspunten, zoals bijvoorbeeld bij de afspraken over persoonlijke ontwikkelingsplannen, persoonlijke inzetbaarheidbudgetten, een studiefaciliteit en keuzemogelijkheden in de arbeidsvoorwaarden.

### **Aanbeveling 3:**

#### ***Stimuleer betrokkenheid van het personeel en zijn vertegenwoordiging***

De Ondernemingsraad (OR) heeft instemmingsrecht bij veel regelingen op sociaal terrein/in het personeelsbeleid voor zover daar geen afspraken over worden gemaakt in CAO's. En bij de afspraken die in CAO's zijn vastgelegd heeft de OR een wettelijke taak ten aanzien van de naleving van CAO-afspraken. Zo bezien lijkt het niet nodig in CAO's aanvullende afspraken te maken over de rol van de OR bij de ontwikkeling en implementatie van duurzaam inzetbaarheidbeleid. Toch is het wenselijk in verband met draagvlak voor duurzaam inzetbaarheidbeleid de OR of personeelsvertegenwoordiging nadrukkelijk te betrekken en OR'en daarvoor ook te ondersteunen, bijvoorbeeld vanuit de sectorfondsen. Die ondersteuning kan zijn beslag krijgen in bijvoorbeeld scholings- en intervisiedagen, voorlichtingsmateriaal en instrumenten ter toetsing van het beleid en ter bevordering van de communicatie met de achterban.

### **CAO Gehandicaptenzorg 2007– 2008, hoofdstuk 10: sociaal beleid op instellingsniveau**

1. De werkgever ontwikkelt in overleg met de ondernemingsraad een verantwoord sociaal beleid ten behoeve van zijn instelling(en) en de daarbinnen werkzame werknemers.
2. Binnen de algemene beleidsontwikkeling op instellingsniveau, is het sociaal beleid in het bijzonder gericht op de navolgende doelstellingen:
  - Het stimuleren van werknemers om hun bijdrage aan het goed functioneren van de instelling te (blijven) leveren
  - Het organiseren van zinvolle arbeid voor elke werknemer, gericht op maximale ontplooiings- en ontwikkelingsmogelijkheden en inspeland op ieders capaciteiten en ambities
  - Het verschaffen van grip op en inzicht in de eigen werksituatie van elke werknemer, mede in relatie tot de posities van andere werknemers en de voortgaande beleidsontwikkeling in de instelling
  - Het creëren van adequate arbeidsomstandigheden en een gunstig leerklimaat
  - Een evenwichtige verdeling van alle functies over mannen, vrouwen, allochtonen en autochtonen, jongeren en ouderenDaartoe wordt jaarlijks een plan opgesteld met prioriteiten en er dient jaarlijks gerapporteerd te worden over het gevoerde sociaal beleid.

#### **Aanbeveling 4:**

##### ***Ontwikkel hulpmiddelen voor de invoering van duurzaam inzetbaarheidbeleid, verspreid die naar de bedrijven/bedrijfsonderdelen en bied ondersteuning bij implementatie***

Hierbij kan onder meer gedacht worden aan diverse scans gericht op het in kaart brengen van het personeelsbestand, de mobiliteit in het bedrijf, personeelwensen, loopbaanscans, een toolkit met tips voor de implementatie van duurzame inzetbaarheid. Tevens kan een adviesstructuur worden opgezet waar individuele bedrijven of afdelingen deskundige ondersteuning kunnen inroepen.

#### ***FCB biedt ondersteuning bij levensfasebeleid en employabilitybeleid***

Het Fonds Collectieve Belangenbehartiging voor de welzijnssector (FCB) ruimt op zijn website aparte plaats in voor informatie over levensfasebeleid en employabilitybeleid. Werkgevers, ondernemingsraden, werknemers en leidinggevendenden kunnen er terecht voor specifiek op de eigen groep toegesneden informatie, instrumenten en hulpmiddelen. De sites bieden ook goede voorbeelden en inzicht in de ondersteuning die bedrijven in de sector kunnen ontvangen vanuit het FCB. Zie [www.fcbwjk.nl](http://www.fcbwjk.nl)

#### **Aanbeveling 5:**

##### ***Stimuleer dialoog tussen leidinggevende en werknemer over functioneren en inzetbaarheid***

De dialoog tussen leidinggevende en werknemer over het functioneren en de inzetbaarheid van de werknemer kan vorm krijgen in jaargesprekken of functioneringsgesprekken. Vanuit de CAO of de brancheorganisaties kan dat ondersteund worden door in de CAO de thematische inhoud van dergelijke gesprekken vast te leggen of door gespreksformulieren en toelichtingen daarop te verspreiden. Een voorbeeld van een afspraak over functioneringsgesprekken met een bredere agenda levert de branche van de architectenbureaus.

### **CAO Architectenbureaus 2007-2009, Artikel 14 functioneringsgesprekken**

- De werkgever zal periodiek (minimaal jaarlijks) met de werknemer zijn functioneren bespreken. Hierbij zal, met het oog op het goed vervullen van de huidige functie respectievelijk met het oog op de te verwachten wijzigingen in de huidige functie, eveneens ter sprake komen of en in hoeverre er behoefte is aan aanvullende werkervaring en/of scholing.
- In dit overleg zullen ook de wensen die de werknemer en de werkgever hebben met betrekking tot de interne doorstroming betrokken worden en zal bepaald worden in hoeverre deze wensen kunnen worden gehonoreerd en welke aanvullende werkervaring en/of scholing daarvoor noodzakelijk is. Tevens kunnen in het overleg afspraken worden gemaakt over taakaanpassingen, of indien van toepassing dan wel mogelijk, plaatsing in een meer passende functie.
- In het functioneringsgesprek zullen werkgever en werknemer tevens de arbeidsomstandigheden van werknemer, waaronder de werkplekinrichting, bespreken en vastleggen. Werkgever en werknemer verplichten zich onder alle omstandigheden de wet- en regelgeving ten aanzien van de arbeidsomstandigheden na te leven.

Naast thema's als scholing, loopbaan, arbo en taakaanpassing kan in een dergelijk functioneringsgesprek ook over de belastbaarheid in verband met het combineren van arbeid en kindzorg of mantelzorg, de eventuele aanpassing van werktijden of de aanwending van persoonlijke ontwikkelingsbudgetten worden gesproken.

Idealiter worden dergelijke CAO-afspraken in branches met overwegend kleine bedrijven ondersteund met gerichte activiteiten door de brancheorganisaties, bijvoorbeeld in de vorm van het beschikbaar stellen van standaard formulieren voor de functioneringsgesprekken of persoonlijke ontwikkelingsplannen en door een gericht cursusaanbod.

#### **Aanbeveling 6:**

##### ***Faciliteer leidinggevenden voor de centrale rol die zij spelen in de uitvoering van duurzaam inzetbaarheidbeleid en reken hen daar ook op af***

De leidinggevende speelt een centrale rol bij de cultuuromslag, het bieden van maatwerk en de dialoog met de werknemer. Leidinggevenden zullen voor die nieuwe, andere rol moeten worden toegerust, bijvoorbeeld via trainingen, opleiding en de toekenning van budgetten, en aan hen zullen nieuwe taken en bevoegdheden moeten worden toegekend. Van groot belang is leidinggevenden ook af te rekenen op hun prestaties op het gebied van het vastgestelde duurzaam inzetbaarheidbeleid. Voorbeelden van prestatie-indicatoren op het gebied van duurzaam inzetbaarheidbeleid zijn de gesprekken met de medewerkers, het realiseren van opleiding- en mobiliteitsdoelstellingen, het aantal totstandgekomen persoonlijke ontwikkelingsplannen e.d.

Waar in CAO's de jaarlijkse salarisverhoging gekoppeld is aan de beoordeling van de prestaties, kan de mate waarin invulling wordt gegeven aan duurzaam inzetbaarheidbeleid een van de prestatie-indicatoren zijn. De CAO voor de Postkantoren is een voorbeeld van een CAO, welke die mogelijkheid biedt.

### **Aanbeveling 7:**

#### ***Bevorder eigen verantwoordelijkheid werknemer door POP's en budgetten voor ontwikkeling beschikbaar te stellen***

Bij duurzaam inzetbaarheidbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft de individuele werknemer een grote verantwoordelijkheid voor zijn/haar ontwikkeling. Het invoeren van persoonlijke ontwikkelingsplannen is daarvoor een goede stap. Veel CAO's bevatten daarover al afspraken, maar het is zaak dat ook verder door te voeren, ook in settings waarin het niet zo vanzelfsprekend is dat werknemers over hun loopbaanontwikkeling nadenken en er weinig loopbaanontwikkelingsperspectief lijkt te zijn.

Om ook opvolging te kunnen geven aan de persoonlijke ontwikkelingsplannen is het noodzakelijk daarvoor budgetten (ontwikkelingsbudget, inzetbaarheidbudget, levensfasebudget of hoe men een dergelijke faciliteit ook wil noemen) beschikbaar te stellen. Dat kan op het niveau van het bedrijf, afdelingen of het individu en combinaties daarvan. Wat de meest geëigende omvang, vorm en verdeling van de budgetten is, is niet aan te geven, maar zal van situatie tot situatie moeten worden beoordeeld. Wel is het van belang ook individuele medewerkers medezeggenschap te geven over de besteding van op zijn minst een deel van het budget.

### **Aanbeveling 8:**

#### ***Bevorder maatwerk door meer keuzemogelijkheden***

Bij eigen verantwoordelijkheid hoort ook de mogelijkheid te kunnen kiezen. Veel CAO's hebben al CAO à la carte voorzieningen die medewerkers enige keuzevrijheid geven door uitruil van arbeidsvoorwaarden (in het bijzonder tijd en geld). Die keuzemogelijkheden kunnen verder uitgebreid worden door keuzepakketten aan te bieden of door afspraken over persoonlijke inzetbaarheid-budgetten te maken.

#### *Keuzepakketten in arbeidsvoorwaarden*

Bij de keuzepakketten gaat het om een vooraf door CAO-partijen samengesteld pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden met een accent op een bepaald aspect, zoals scholing en loopbaan, gezondheid en taakbelasting of arbeid en zorgfaciliteiten.

#### *Individueel inzetbaarheidbudget*

Bij het individueel inzetbaarheidbudget bepaalt de werknemer, al dan niet in overleg met zijn leidinggevende, aan welke doelen hij/zij het budget wil besteden.

Naast het bieden van meer keuzemogelijkheden heeft de introductie van keuzepakketten of een persoonlijk inzetbaarheidbudget het voordeel dat er een gelijkwaardiger verhouding in de beloning kan ontstaan tussen werknemers van verschillende leeftijden en in verschillende loopbaan- en levensfasen.

Om de keuzemogelijkheid ook van enige betekenis te laten zijn, is het van belang dat het pakket of het budget een aanzienlijk bedrag of percentage van de loonsom beslaat. Een percentage van 5 ligt eerder in de rede dan 1 procent. Mogelijke bronnen daarvoor zijn: de standaard bovenwettelijke vakantiedagen, de leeftijdvakantiedagen en het seniorenverlof, het buitengewoon verlof, (een deel van) het scholingsbudget, de eventueel in de CAO afgesproken levensloopbijdrage etc. Als ook de beschikbare budgetten voor scholing en loopbaan ingebracht worden in het individuele inzetbaarheidbudget, is het wellicht wenselijk beperkingen aan te brengen in de vrije besteedbaarheid van de middelen. Vanuit duurzaam inzetbaarheidperspectief is het immers niet wenselijk dat voor ontwikkeling bestemde middelen worden omgezet naar extra vrije tijd en/of inkomen. Vanuit dit perspectief is het juist wel wenselijk dat verlof- en inkomensbestemmingen omgezet kunnen worden naar investeringen in scholing en loopbaanontwikkeling.

Daar waar geen individuele budgetten of pakketten zijn afgesproken in de CAO wordt aanbevolen een studieafpraak te maken over de meest geëigende vorm waarin de keuzemogelijkheden kunnen worden versterkt en wat de gewenste omvang, bronnen en doelen van de pakketten en budgetten zijn. Waar het de doelen/bestemmingen betreft is het vanuit duurzaam inzetbaarheidperspectief wenselijk een deel van het totale budget te oormerken voor scholing en loopbaanontwikkeling.

### ***Mogelijke doelen persoonlijk inzetbaarheidbudget<sup>7</sup>***

Aan een persoonlijk inzetbaarheidbudget kunnen verschillende doelen/bestedingscategorieën worden gekoppeld. Voorbeelden van dergelijke bestedingen zijn:

- Cursussen en opleidingen, voor persoonlijke ontwikkeling
- Loopbaanoriëntatie en ondersteuning, waaronder coaching en snuffelstages;
- Gezondheidsfaciliteiten, zoals fitnessvouchers, fiets
- Telewerkfaciliteiten voor het combineren van arbeid en zorg
- Extra verlof voor zorg voor kinderen en mantelzorg
- Extra verlof voor hersteltijd
- Aanpassing taken en functie

## **3.2 Investeren in employability**

Employabilitybeleid, beleid rond scholing en loopbaan, kan gezien worden als de kern van duurzaam inzetbaarheidbeleid. De laatste jaren is er, mede in het verlengde van aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid (STAR), een behoorlijke ontwikkeling geweest in de CAO-afspraken op deze terreinen. Voor wat betreft de algemene, breed aanvaarde aanbevelingen op het gebied van scholing en

---

<sup>7</sup> De verschillende doelen worden in fiscale zin niet hetzelfde behandeld. Bij het invoeren van een persoonlijk inzetbaarheidbudget is het van belang daarover de fiscale mogelijkheden en beperkingen goed in ogenschouw te nemen en werknemers voorafgaand aan de besteding goed te informeren over de fiscale gevolgen.



loopbaan wordt hier verwezen naar de aanbevelingen van de STAR over scholing en employability-beleid<sup>8</sup>. In het kader van dit rapport willen we niettemin toch een paar aspecten benadrukken.

### 3.2.2 Scholing

#### **Aanbeveling 9:**

##### ***Stimuleer functiegerichte scholing door CAO-afspraken***

Om productief te blijven is het nodig dat werkenden (bij)geschoold worden als er veranderingen in het werk of de werkomgeving plaatsvinden. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar is het lang niet altijd de praktijk. Zo nemen ouderen in vergelijking met jongeren nog steeds weinig deel aan scholing. Dat heeft verschillende redenen. Zo vragen bijvoorbeeld veel werkgevers zich af of investeringen in scholing wel terugverdiend zullen worden en ook oudere medewerkers geven nogal eens aan geen behoefte te hebben aan scholing of de specifieke scholing die hen aangeboden wordt. Vanuit een duurzaam inzetbaarheid perspectief is het onthouden en/of ontlopen van scholing echter niet gewenst.

Investeringen in kennis en vaardigheden voor het vervullen van een functie kunnen op veel manieren bevorderd worden. Wat daarvoor de meest geëigende manier is, verschilt van bedrijf tot bedrijf, van branche tot branche en van medewerker tot medewerker. Niettemin is het van belang dat op individueel niveau op zijn minst het volgen van functiegerelateerde scholing wordt bevorderd.

#### ***Wat zijn zoal de opties?***

1. In de CAO kan een recht op en verplichting tot het volgen van functiegerichte scholing worden vastgelegd.

#### ***Scholingsrecht en scholingsplicht in de CAO Wonen 2008-2009, artikel 7***

Scholingsplicht: de werkgever kan de werknemer verplichten tot scholing. Dit gebeurt in werktijd. De kosten zijn voor rekening van de werkgever. Bij avondcursussen worden de uren 100% uitbetaald. Deze uren gelden niet als overwerk en kunnen ook in vrije tijd worden gecompenseerd.

Scholingsrecht: als een werknemer een cursus wil volgen ter verbetering van zijn functioneren in zijn functie of beroep, dan heeft een werknemer recht op een vergoeding van tijd en geld. De helft van de benodigde tijd wordt vergoed, met een maximum van 20 uur per jaar. De kosten van de cursus (inclusief reiskosten) worden voor 50% vergoed, met een maximum van één bruto maandsalaris.

2. In de CAO kan een afspraak over een *persoonlijk scholingsbudget*, in de vorm van een vast bedrag geld of een percentage van het loon worden vastgelegd.

---

<sup>8</sup> Stichting van de arbeid, Naar brede en duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt, aanbevelingen over scholing en employabilitybeleid, maart 2006

### **Persoonlijk scholingsbudget in CAO Carglass BV 2007-2008, artikel 16**

De werkgever stelt in overleg met de OR een vergoedingsregeling vast inzake studiefaciliteiten. Los van de eventuele afspraken met de OR wordt in ieder geval een persoonlijk scholingsbudget van € 400,- beschikbaar gesteld waarvan € 200,- besteed wordt aan training die de werkgever aanwijst. De andere € 200,- zal voor individuele opleiding in overleg met de leidinggevende en personeelszaken een cheque ter beschikking worden gesteld met een geldigheidsduur van 1 kalenderjaar.

3. In de CAO kan een *persoonlijk trekkingsrecht* bij de sectorale opleidings- en arbeidsmarktfondsen worden opgenomen.

### **OOM introduceert leertegoedbon**

Het Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor het metaalbewerkingsbedrijf heeft een leertegoedbon geïntroduceerd van € 500, waarmee werknemers een cursus kunnen bekostigen of een loopbaanadvies kunnen inwinnen.

4. In het kader van bredere afspraken over *individuele ontwikkelingsplannen* kunnen er specifieke afspraken over het volgen van functiegerelateerde scholing worden gemaakt. De CAO voor Fortisbank Nederland 2008 bevat dergelijke afspraken.

### **Aanbeveling 10:**

#### ***Faciliteer scholing gericht op loopbaanontwikkeling/bredere inzetbaarheid***

Naast de functiegerichte scholing is het van belang ook scholing te stimuleren gericht op functieverandering van de werknemer. Dat kan scholing zijn gericht op het bekleden van een hogere functie, een andere gelijkwaardige functie in het bedrijf of een functie buiten het bedrijf. Ook hier geldt dat dat op verschillende manieren gestimuleerd kan worden. Enkele opties:

1. Indien een individueel scholingsbudget is afgesproken, kan een deel daarvan gereserveerd worden voor ontwikkelingsgerichte scholing, al dan niet in overleg met de leidinggevende.

### **CAO KPN: individueel inzetbaarheidbudget**

Werknemers bij KPN hebben een individueel inzetbaarheidbudget van € 1000 per jaar dat ze aan diverse instrumenten, waaronder opleidingen, kunnen besteden. Werknemers kunnen dit bedrag zonder toestemming van leidinggevendenden besteden aan een opleiding uit de opleidingscatalogus van KPN, ook wanneer er geen directe relatie met de uitgeoefende functie aanwezig is. Het budget kan ook aan opleidingen buiten de catalogus worden besteed, indien de leidinggevende van mening is dat daardoor de inzetbaarheid van de medewerker wordt vergroot.

2. Een studiefaciliteitenregeling op het niveau van een bedrijf of afdeling in een bedrijf kan een alternatief zijn voor een individueel scholingsbudget.

Voor een individuele medewerker biedt dit minder garanties dan een individueel recht. In een algemene studiefaciliteitenregeling kan gedifferentieerd worden in de voorwaarden waaronder een tegemoetkoming wordt verstrekt, waarbij de regeling ruimhartiger kan zijn naarmate de opleiding meer bijdraagt aan een verbetering van de inzetbaarheid in het eigen bedrijf.

#### ***Studiefaciliteiten DSM-Resins 2006-2008***

Aan medewerkers die voor onbepaalde tijd bij de werkgever in dienst zijn, kunnen faciliteiten worden verleend in verband met een door hen te volgen opleiding. Deze opleiding dient erop gericht te zijn dat zij:

- in staat blijven hun huidige functie te kunnen blijven verrichten, dan wel hun huidig functieniveau te kunnen handhaven.
- in staat worden gesteld zich te kwalificeren voor een hoger functieniveau
- zich kunnen verzekeren van een meer algemeen vormend niveau, al of niet ter voorbereiding op een meer specialistische studie
- zich kunnen verzekeren van een sterkere positie op de arbeidsmarkt buiten de onderneming

De faciliteiten kunnen bestaan uit subsidies, kostenvergoedingen, studieverlof of verkorte werktijden, vrije dagen voor examens etc. De voorzieningen zijn ruimhartiger naarmate het bedrijfsbelang meer gediend is met het volgen van de opleiding.

#### **Aanbeveling 11:**

##### ***Extra aandacht voor kwetsbare groepen: EVC en startkwalificatie***

Werknemers zonder kwalificaties of met verouderde beroepskwalificaties hebben minder kansen op de arbeidsmarkt. Ter ondersteuning van dergelijke werknemers wordt aanbevolen EVC-trajecten (projecten gericht op het erkennen van eerder verworven competenties) te ontwikkelen en zorg te dragen voor adequate aanvullende opleidingen. Via het functioneringsgesprek en/of het persoonlijke ontwikkelingsplan kan deelname aan een EVC-traject of bijscholingscursussen worden gestimuleerd.

#### ***CAO Rabobank 2007-2009:aan de slag met EVC***

De werkgever stelt medewerkers gedurende de looptijd van deze CAO die een functie vervullen op MBO-niveau, maar niet over een MBO-diploma beschikken, in de gelegenheid deel te nemen aan een EVC-procedure. Tijdens de procedure wordt duidelijk voor welke onderdelen van een MBO-opleiding een medewerker vrijstellingen krijgt. Het volgen van een EVC-procedure en de eventueel daarna te volgen MBO-opleiding wordt vastgelegd in een POP.

De werkgever betaalt de EVC-procedure. Voor de kosten en tijdsbesteding van de MBO-opleiding geldt de regeling studiefaciliteiten voor carrièregerichte opleidingen.

#### **Aanbeveling 12:**

##### ***Stimuleer het bewaken van de scholings- en ontwikkelingsuitgaven***

Duurzaam investeren in de opleiding en ontwikkeling van medewerkers kan als de kern van duurzaam inzetbaarheidbeleid worden gezien. Niettemin hebben branches en bedrijven doorgaans weinig inzicht in het feitelijke niveau van de bestedingen op dit terrein en hoe die bestedingen verdeeld zijn naar aard van de opleidingen, naar de functiegroepen en naar personen. Dit is met name het geval wanneer er niet met persoonsgebonden budgetten wordt gewerkt, maar met afdelingsbudgetten of

bedrijfsbudgetten of wanneer op ad-hoc basis beslissingen worden genomen. In het kader van CAO-afspraken over sociaal beleid of bedrijfsopleidingsplannen kunnen afspraken worden opgenomen over het monitoren van en rapporteren over het feitelijk uitgevoerde opleidingsbeleid naar de personeelsvertegenwoordiging. Op basis daarvan kan het beleid desgewenst ook worden bijgesteld.

### **3.2.2 Loopbaan**

Mobiliteit is het geheim van duurzaam inzetbaarheidbeleid. Omhoog, omlaag of horizontaal, binnen het bedrijf of over de bedrijfsgrenzen heen, de richting van de beweging is vaak minder belangrijk dan de beweging zelf, zolang die beweging er maar toe leidt dat er een optimale match is tussen de aard van het werk en de wensen en mogelijkheden van de werknemer. En omdat wensen en mogelijkheden nu eenmaal veranderen met de leeftijd en de levens- en loopbaanfasen is enige beweging noodzakelijk. Mobiliteit is daarbij ook in het belang van organisaties. Rust roest en beweging brengt ook de mogelijkheid tot vernieuwing.

#### **Aanbeveling 13:**

##### ***Stimuleer loopbaanontwikkeling van medewerkers***

Door een langdurig verblijf in een zelfde functie kan het risico van uitval door duurbelasting toenemen. Ook kan het leiden tot daling van de motivatie, omdat men te weinig uitgedaagd wordt in de functie en op routine zijn werk doet (risico van vastroesten). Daarom is het van belang dat er ontwikkeling in de loopbaan blijft: dat medewerkers over loopbaanontwikkeling blijven nadenken, dat ze hun kwaliteiten in beeld hebben, dat ze kennis hebben van wat de (interne) markt vraagt en dat ze toegang hebben tot loopbaan- en mobiliteitsondersteunende faciliteiten.

Er zijn legio manieren om de loopbaanoriëntatie en mobiliteit van medewerkers te ondersteunen. Ook hier geldt weer dat CAO-partijen in de branches en bedrijven zelf moeten uitmaken wat voor hen de geschikte afspraken en activiteiten zijn. Hier volgen wat mogelijkheden:

1. Maak afspraken in de CAO over persoonlijke ontwikkelingsplannen van medewerkers, ook in branches en bedrijven waar dat nog niet echt de cultuur is. In het kader van de reguliere functioneringsgesprekken of POP-gesprekken kan ook periodiek, bijvoorbeeld om de 3 tot 5 jaar expliciet stilgestaan worden bij het verdere loopbaanperspectief binnen de eigen functie en organisatie.

**CAO Primair Onderwijs 2006-2008, art 9.5: Afspraak persoonlijk ontwikkelingsplan**

- Het persoonlijk ontwikkelingsperspectief van de werknemer wordt vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelingsplan.
- In het persoonlijk ontwikkelingsplan vindt wederzijds afstemming plaats tussen de wensen van de werknemer met betrekking tot zijn professionele ontwikkeling en de ontwikkelingsdoelen van de organisatie en worden afspraken gemaakt over zijn scholing, toekomstige inzetbaarheid en doorstroming naar andere interne of externe functies. Werkgever en werknemer maken ook afspraken over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan maximaal 50% van de uren voor deskundigheidsbevordering als bedoeld in de artikelen 2.1, derde lid en artikel 2.2, vierde lid, voor scholing en persoonlijke ontwikkeling.
- In het persoonlijk ontwikkelingsplan worden tevens de afspraken vastgelegd over de door de werkgever beschikbaar te stellen faciliteiten in tijd en/of geld.
- Het persoonlijk ontwikkelingsplan wordt ten minste eenmaal per vier jaar opgesteld dan wel geactualiseerd en komt jaarlijks in het gesprek over het (toekomstig) functioneren van de werknemer aan de orde.
- De werkgever biedt aan de werknemer, die binnen de sector primair onderwijs een andere functie ambieert, de gelegenheid de daarvoor noodzakelijke opleiding en scholing te volgen. Afspraken tussen partijen over verlof, studiekostenvergoeding, begeleiding en stagemogelijkheden worden vastgelegd in een schriftelijke overeenkomst.

2. Leg in de CAO vast dat medewerkers periodiek recht hebben op loopbaanadvies, bij het eigen mobiliteitscentrum als dat er is (bij sommige grote bedrijven, overheid e.d.), of bij een externe organisatie.

**CAO Ziekenhuizen 2008-2009 biedt werknemers periodiek loopbaanadvies**

De werknemer heeft eens in de vijf jaar recht op een individueel loopbaanadvies. Bij het toekennen van de scholingsactiviteiten van de werknemer houdt de werkgever rekening met de uitkomsten van het loopbaanadvies.

3. Leg een recht op periodieke talentverkenning vast in de CAO en stimuleer de ontwikkeling en het gebruik van een (digitaal) competentiepaspoort of een digitaal e-portfolio dat een overzicht biedt van de competenties, diploma's, ervaring en certificaten voor elders verworven competenties
4. Stimuleer bewustwording en activiteiten op gebied van employability, scholing en loopbaanontwikkeling door informatie hierover aan te bieden op de websites van de brancheorganisaties, waaronder met name ook de sectorfondsen.

**Speciale employability-site bij Fonds Collectieve Belangenbehartiging Welzijnssector (FCB)**

Het FCB heeft een aparte website (zie [www.fcbwjk.nl](http://www.fcbwjk.nl)) ontwikkeld op het terrein van employability voor diverse doelgroepen in de bedrijven van de welzijnsbranche, zoals P&O-ers, ondernemingsraden, leidinggevenden en individuele werknemers. De site biedt algemene informatie over het onderwerp en allerlei instrumenten waarmee de inzetbaarheid in beeld kan worden gebracht en verder kan worden gestimuleerd. De site biedt ook good practices en links naar de dienstverlening van het fonds op dit terrein.

5. Voer een streefwaarde in voor de maximale functieverblijfstijd, waarna doorstroom naar een

andere functie of andere takenmix tot de mogelijkheden behoort. Dat hoeft geen vaste streefwaarde te zijn, maar deze kan variëren met de aard van de functie. Aan een dergelijke streefwaarde kunnen rechten of plichten worden gekoppeld, maar ze kunnen ook als signaalwaarde dienen voor het loopbaanbeleid.

#### **Aanbeveling 14:**

##### ***Ontwikkel branche-adviescentra op loopbaangebied, ook voor intersectorale mobiliteit***

In sommige branches en bedrijven worden werkzaamheden verricht die fysiek of psychisch zwaar belastend zijn of die weinig ontwikkelingsperspectief bieden. Dat brengt risico's met zich mee voor de gezondheid, motivatie en productiviteit van de betrokken medewerkers. Het gaat in veel van deze gevallen om werk met een relatief beperkte houdbaarheidsdatum. Naast investeringen in extra goede arbeidsomstandigheden en taakafwisseling is het bieden van een perspectief/oriëntatie op een tweede loopbaan ook wenselijk.

Op brancheniveau kan een tweede loopbaan gestimuleerd worden door regionale mobiliteitscentra en/of loopbaanadviescentra. Een voorbeeld van dat laatste is te vinden in de bouwsector.

##### ***CAO Bouwbedrijf 2007-2009 Afspraak Adviescentra loopbaanbeleid in artikel 62***

- Op 28 plaatsen in het land zijn Adviescentra Loopbaanbeleid ingericht.
- De Adviescentra Loopbaanbeleid zijn bedoeld om onafhankelijk advies en begeleiding te bieden aan werknemers die een andere functie binnen of buiten het bedrijf of de bedrijfstak ambiëren of die wegens (dreigende) arbeidsongeschiktheid of werkloosheid ander werk zoeken.
- Bouwplaatswerknemers hebben het recht om eens in de vijf jaar door het Adviescentrum Loopbaanbeleid een assessment te laten uitvoeren, uitmondend in een individueel opleidingsplan en een daarop afgestemd scholingstraject, waarvoor naast een eigen bijdrage van de werkgever en werknemer collectieve middelen beschikbaar zijn.
- Voor UTA-werknemers geldt het in lid 3 bedoelde recht uitsluitend voor zover het betreft het assessment en het individueel opleidingsplan.
- Meer informatie en de locaties van de Adviescentra Loopbaanbeleid zijn te vinden op de website [www.loopbaantrajectbouw.nl](http://www.loopbaantrajectbouw.nl).

Werknemers wonen en leven in een regio. Zij hebben competenties, kennis en ervaring die zij niet alleen in hun eigen functie/branche in kunnen zetten, maar ook op andere plaatsen. Een loopbaanadviescentrum zou dus niet alleen gericht moeten zijn op de eigen branche, maar ook op aanpalende branches. Het gaat erom de loopbaan van de werknemer centraal te stellen

#### **Aanbeveling 15:**

##### ***Ontwikkel een seniorenloopbaanbeleid***

Zolang ouderen weinig kans hebben op het vinden van een nieuwe baan of de externe mobiliteit van ouderen met een groot verlies aan primaire en secundaire benefits gepaard gaat, zal de externe mobiliteit van ouderen beperkt blijven. Dat bedreigt de inzetbaarheid, de gezondheid en het plezier in

het werk. In die omstandigheden kan het wenselijk zijn speciale loopbaanplannen voor ouderen te ontwikkelen.

Een senioren loopbaanplan is een bijzondere invulling van een persoonlijk ontwikkelingsplan en is gericht op het maken van afspraken tussen bedrijf en medewerker over de laatste jaren van de loopbaan van de betrokken medewerker. Met een dergelijke afspraak worden de verwachtingen, wensen en mogelijkheden van bedrijf en werknemer ten aanzien van de laatste arbeidsjaren bespreekbaar gemaakt. Onderwerpen die aan de orde kunnen komen zijn wensen en verwachtingen omtrent pensionering, resterende duur en omvang van de loopbaan, aanpassing functie en taken, werktijden, scholing gericht op blijvende inzetbaarheid tot pensionering én eventueel doorwerken na de "normale" pensioendatum. Ook kunnen er afspraken worden gemaakt over budgetten waarmee invulling kan worden gegeven aan de uitwerking van dergelijke plannen. Een voorbeeld van een afspraak gericht op de loopbaan van senioren is te vinden in de CAO Groothandel in Textielgoederen.

#### ***CAO Groothandel in Textielgoederen 2008-2009: senioren loopbaangesprek***

De werknemer van 55 jaar of ouder heeft recht op een loopbaangesprek met zijn werkgever. Zij kunnen daarin de volgende onderwerpen bespreken:

- Begin en einde van de dagelijkse werktijden
- Werkinhoud: taken en verantwoordelijkheden
- Scholing: bereidheid tot scholing in verband met (gewijzigde) taakinhoud
- Pensioendatum: intenties ten aanzien van de pensioendatum
- Coaching: inzetten van kennis en ervaring voor scholing van jongere collega's
- Taakrotatie/interne mobiliteit
- Vakantieplanning
- Demotie (eventueel aanvaarden van een lagere functie)
- Arbeidsomstandigheden (bijvoorbeeld aanpassing werkplek)

Voor het ondersteunen van dergelijke loopbaangesprekken is vanuit het Servicepunt Arbeidsmarkt MKB het zgn. "Kroonplan" ontwikkeld. Dit is ondermeer te vinden op de site [www.FNVBondgenoten.nl](http://www.FNVBondgenoten.nl) in het dossier levensfasebewust personeelsbeleid.

### **3.3 Investeren in arbeidsomstandigheden en vitaliteit medewerkers**

Essentieel voor een duurzame inzetbaarheid is dat medewerkers met plezier en gezond aan het werk kunnen blijven. Daarvoor is het nodig dat de balans tussen enerzijds de belasting door het werk en anderzijds de belastbaarheid van de werkenden in evenwicht blijft. Overbelasting brengt het risico van verzuim en arbeidsongeschiktheid met zich mee, onderbelasting het risico van te weinig uitdaging, verlies van plezier in het werk en verzuim.

Historisch gezien heeft de belasting die het werk met zich meebrengt (de arbokant van de belasting/belastbaarheidbalans) veel aandacht van overheid en sociale partners. Dat heeft

geresulteerd in een tamelijk uitgebreid stelsel van wet- en regelgeving en normstellingen op het terrein van de veiligheid en de gezondheid bij de arbeid. Sociale partners kunnen daar verder invulling aan geven door nadere arbo-afspraken te maken of normen te stellen en deze vast te leggen in CAO's en/of in de arbocatalogi. Dat is inmiddels al in een behoorlijk aantal branches, met name waar in het recente verleden ook arboconvenanten tot stand zijn gekomen, gebeurd.

De belastbaarheid van medewerkers en met name de veranderingen daarin met het verstrijken van de jaren krijgt helaas nog steeds relatief weinig aandacht. In de arbowetgeving zijn er weliswaar soms afwijkende normen voor jeugdigen en zwangere werkneemsters, maar daar houdt het wel zo'n beetje mee op. Daarnaast hebben sociale partners in de vorm van het ontziebeleid in CAO's specifiek maatregelen voor ouderen getroffen.

### **3.3.1 Blijvende aandacht voor aanpak arborisico's**

In het kader van duurzaam inzetbaarheidbeleid is het van groot belang afspraken te blijven maken over de beheersing van de belangrijkste arborisico's. Dat kan op allerlei manieren. Zo kan er een aparte arbo-CAO worden afgesloten waarin afspraken zijn vastgelegd over de aanpak van diverse risico's voor de gezondheid, veiligheid en welzijn. In de apothekersbranche is zo'n aparte arbo-CAO afgesloten. Of er kunnen in de reguliere CAO afspraken worden vastgelegd over specifieke risico's, zoals werkdruk, fysieke belasting en agressie. Maar partijen kunnen natuurlijk ook zorgdragen voor een (uitgebreide) door de Arbeidsinspectie getoetste branche-arbocatalogus, die alle belangrijke arborisico's in de bedrijven van de branche dekt. Maar wat ook de vorm is waarin de afspraken over de beheersing van de arborisico's worden gemaakt, in veel gevallen zal het ook nodig blijven individuele bedrijven te ondersteunen bij de uitvoering van het arbobeleid. Dat kan door dienstverlening van arbodiensten en arbodeskundigen, maar ook vanuit de brancheorganisaties. Zo kunnen de brancheorganisaties een deel van de arbovoorlichting voor hun rekening nemen, bepaalde arbocursussen stimuleren (bijv. tilcursussen, omgaan met agressie, cursussen voor de preventiemedewerkers etc.), zorgdragen voor een up-to-date model risico inventarisatie & evaluatie voor de branches, etc. Daarmee is in het recente verleden mede in het kader van de arboconvenanten al behoorlijk wat ervaring opgedaan. Het is zaak dat vast te houden door daarover afspraken te blijven maken.

#### ***Structureel aandacht voor arbo op sectorniveau: bouwsector als inspiratiebron***

Een goed voorbeeld van hoe op brancheniveau arbobeleid kan worden ondersteund en ingevuld levert de bouwsector. Zo heeft Stichting Arbouw ([www.arbouw.nl](http://www.arbouw.nl)) voor vrijwel alle functies in de bouw in kaart gebracht wat de belastende kenmerken zijn, wat de optredende gezondheidsklachten zijn en welke maatregelen er genomen kunnen worden om de belasting te beperken. Naast informatie voor de werkgever en werknemer, biedt Arbouw ook informatie voor arbodienstverleners.



### ***Structureel aandacht voor arbo op sectorniveau: welzijnssector als inspiratiebron***

In de welzijnssector heeft het sectorale arbeidsmarktfonds ([www.fcbwijk.nl](http://www.fcbwijk.nl)) een centrale rol bij de voorlichting en bewustwording rond de thema's arbo, verzuim, reïntegratie en gezondheid. De site biedt in de arbocatalogi per branche voor de grote arborisico's zeer toegankelijke algemene informatie op de diverse risico's, instrumenten voor beleid en overzichten van praktische hulpmiddelen gericht op het voorkomen en beperken van de majeure risico's.

Vanuit het perspectief van duurzame inzetbaarheid zijn er wel enkele extra aandachtspunten aan te wijzen voor het arbobeleid in bedrijven en branches. Dat zijn aandachtspunten die te maken hebben met de veranderingen die optreden in de belastbaarheid van mensen door een hogere leeftijd of langere functieverblijfsduur.

#### **Aanbeveling 16:**

##### ***Breng de maatregelen in kaart waarmee ingespeeld kan worden op veranderingen in belastbaarheid en neem deze op in de CAO of de arbocatalogus***

De belastbaarheid van mensen verandert met het verstrijken van de jaren. Zo nemen de fysieke kracht, het gehoor en gezichtsvermogen met het vorderen van de jaren af, meestal geleidelijk maar soms versneld door slijtende werkomstandigheden. Daarnaast neemt de herstelbehoefte toe met de leeftijd en is men op hogere leeftijd gevoeliger voor verstoringen van het waken-slapen patroon. Daar staat tegenover dat het vermogen om risico's in te schatten en de levenservaring toenemen met de leeftijd. Bij het inrichten van functies, de toekenning van taken, de mate van regelmogelijkheden en de invulling van de werktijden van werknemers zou met die veranderingen meer rekening gehouden kunnen worden dan nu het geval is. In de arbocatalogi en voorlichtingsactiviteiten zou specifiek aandacht geschonken kunnen worden aan maatregelen (bijvoorbeeld aanpassing aan de werkplek, aanpassing van werkzaamheden, aanpassing van de werktijden en arbeidsduur etc) om de veranderingen in de belastbaarheid op te vangen. In diverse branches, waaronder wonen, modedetailhandel, kinderopvang en diverse branches in de zorg zijn al functies doorgelicht op de belasting in relatie tot veranderingen in de belastbaarheid van medewerkers. Voor meer informatie hierover wordt verwezen naar [www.ageproof.nl](http://www.ageproof.nl). Ook in de GGZ en de gemaksvoedingsindustrie, wordt onderzoek verricht naar maatregelen waarmee ingespeeld kan worden op de veranderende belastbaarheid van medewerkers.

Voorbeelden van aanpassingen in het werk aan een dalende belastbaarheid zijn ook te vinden in het rapport "Regelingen voor oudere werknemers, checklist voor de Commissie Gelijke Behandeling"<sup>9</sup> wat in opdracht van de CGB tot stand is gebracht.

---

<sup>9</sup> De Lange en Bekker, Regelingen voor oudere werknemers, checklist voor de Commissie Gelijke Behandeling, OSA, najaar 2005

**Aanbeveling 17:**

***Zorg ervoor dat in de RIE en Plan van Aanpak aandacht is voor de veranderingen in de belastbaarheid die samenhangen met leeftijd, loopbaan- en levensfase van medewerkers en de maatregelen die daarop genomen kunnen worden***

Een tweede aandachtspunt vormt de risico-inventarisatie en evaluatie en het plan van aanpak. Ook hier geldt dat er wellicht meer aandacht moet komen voor de gevolgen van leeftijd, duurbelasting, levensfase en loopbaanfase van werknemers voor de belastbaarheid van medewerkers en daarmee voor het beleid gericht op veiligheid, gezondheid en welzijn op het werk. Door STECR, het kenniscentrum voor de arbobranche, is een werkwijzer gemaakt gericht op arborisico's in relatie tot leeftijd, loopbaan en levensfase, welke als leidraad kan dienen voor eventuele aanpassingen in de RIE en het plan van aanpak<sup>10</sup>. In die werkwijzer is er ook aandacht voor bijvoorbeeld leefstijlaspecten, ontwikkelingen in de motivatie onder invloed van ontwikkelingen in de levensloop en loopbaan en de effecten van het ontstaan van zorgverplichtingen (kindzorg en mantelzorg).

**Aanbeveling 18:**

***Versterk preventief arbo-beleid voor de substantieel belastende functies***

Het werken in fysiek en psychisch zware functies heeft een beperkte houdbaarheidsdatum. Werken in dergelijke functies gaat gepaard met een groter risico op vroegtijdig uitvallen. In het preventieve arbobeleid dienen deze functies extra aandacht krijgen, zodat deze risico's zoveel mogelijk worden teruggedrongen, zeker nu de mogelijkheden van vervroegd uittreden steeds meer beperkt zijn.

**Aanbeveling 19:**

***Ontwikkel een tweede-loopbaanbeleid voor werknemers in zware functies***

Daarnaast is het zaak ook een tweede-loopbaanbeleid te ontwikkelen voor werknemers in dergelijke belastende functies, zolang de risico's niet afdoende zijn of kunnen worden teruggebracht.

Waar sprake is van substantieel bezwarende functies (fysiek en psychisch zwaar, onveilige situaties, bezwarende werktijden) wordt aanbevolen om:

- nadere verkenningen te doen naar mogelijk (externe) vervolg loopbanen voor medewerkers in dergelijke functies, bijvoorbeeld op basis van functiecompetentieprofielen
- extra faciliteiten vrij te maken voor ontwikkelingsgerichte scholing en loopbaanfaciliteiten voor medewerkers in de specifieke functiegroepen
- te zorgen voor aanpassing van de functies en te investeren in de vitaliteit van de betrokken medewerkers

Dergelijk beleid lijkt met name zeer gewenst als er ook nog sprake is van fuikfuncties (weinig doorgroeimogelijkheden en zeer gespecialiseerde arbeid).

---

<sup>10</sup> STECR, Werkwijzer Levensfasebeleid: PMO levensloop

Voorbeelden van de ontwikkeling van een tweede-loopbaanbeleid zijn te vinden bij defensie en het ambulance- en het brandweerpersoneel waar de afschaffing van het functioneel leeftijdontslag de aanzet vormde voor de ontwikkeling van een tweede-loopbaanbeleid.

### ***Rijksoverheid: plan van aanpak substantieel bezwarende functies***

Partijen zijn van mening dat de functies en loopbaanmogelijkheden voor rijksambtenaren zodanig dienen te zijn ingericht dat het mogelijk is om gezond, bekwaam en met plezier tot de gewenste (vroeg)pensioendatum werkzaam te zijn. Het bestaan van de substantieel bezwarende functies geeft aan dat op dat gebied nog verbeteringen nodig zijn. Daaraan zullen partijen via twee wegen werken.

#### *1. Een tweede carrière*

Eenzijds gaan we medewerkers in de gelegenheid stellen loopbaanplannen te realiseren en functies te vervullen die qua aard en inkomen voor de betrokken werknemer aantrekkelijk zijn om gezond, bekwaam en plezierig werkzaam te blijven. Voor betrokkenen organiseren we de reële mogelijkheid om halverwege de loopbaan perspectiefvol van functie of baan te veranderen. De daarvoor meer en minder voor de hand liggende en in de praktijk ook beschikbare functies zullen worden geïnventariseerd. Voor zover dat functies zijn binnen het bereik van de werkgever Rijk zullen medewerkers voorrang krijgen bij het verwerven van die functies. Er moet een goede balans worden gevonden tussen het stimuleren, faciliteren en niet-vrijblijvend omgaan met loopbaan switchen. Ten einde de betrokken werknemers tot een perspectievolle verandering van de functie of baan te stimuleren zullen partijen nadere afspraken maken over de invoering van een loopbaanpremie. Deze situatie zal met name bereikbaar zijn voor ambtenaren die geboren zijn vanaf 1965.

#### *2. Gezond, fit en weerbaar langer doorwerken in een werkbaar functie*

Anderzijds gaan we deze functies minder bezwarend maken en de gezondheid en psychische en fysieke weerbaarheid van medewerkers vergroten waardoor het mogelijk wordt om iets langer dan nu door te werken in een iets minder bezwarende functie. Daardoor kan op termijn de behoefte aan vervroegde uittreding verminderen.

### **3.3.2 Meer aandacht voor de gezondheid van medewerkers**

In CAO's en in de activiteiten van de brancheorganisaties is er betrekkelijk weinig aandacht voor de belastbaarheid van de belasting-belastbaarheidbalans geweest, anders dan in het kader van reïntegratiebeleid, het ontziebeleid voor ouderen en de afspraken over periodiek arbeidsgesondheidskundig onderzoek (PAGO). Om daadwerkelijk langer gezond en met plezier aan het werk te kunnen blijven zullen de inspanningen van bedrijven, medewerkers en hun organisaties gericht op het in standhouden of verbeteren van de vitaliteit omhoog moeten. Dat gebeurt ook her en der.

Met het stimuleren van een meer gericht preventief medisch onderzoek (PMO)<sup>11</sup> kan de aandacht voor de belastbaarheid bij de individuele werknemer worden versterkt. Dit onderzoek kan indien op groepsniveau (bedrijf, afdeling, functie) ingezet bovendien waardevolle aanknopingspunten voor het arbo- en gezondheidsbeleid opleveren. Daarnaast kan de ontwikkeling van breder integraal gezondheidsmanagement, gestimuleerd worden. Naast PMO is daarin ook plaats voor elementen zoals het aanbieden van gezondheidsbevorderende faciliteiten, het stimuleren van een gezonde leefstijl en de eigen verantwoordelijkheid van werknemers daarin. Het op het individu gerichte

---

<sup>11</sup> PMO is de opvolger van PAGO en betreft gericht onderzoek in relatie tot de meest belastende werkkenmerken op basis van erkende protocollen..

gezondheidsbeleid is daarbij aanvullend op een goed collectief en preventief arbobeleid. Het kan daarvoor nooit een substituut zijn.

### **Aanbeveling 20:**

#### ***Maak afspraken over gezondheidsbewaking, PMO***

In veel CAO's worden afspraken gemaakt over gezondheidsmonitoring, in de vorm van afspraken over PAGO, of een enkele keer PMO. In veel gevallen zijn dit nogal tamelijk vrijblijvende en/of ongerichte afspraken. Ook in branches/bedrijven waar sprake is van fysiek en/of psychisch belastende werkzaamheden of belastende werktijden wordt dit instrument voor de gezondheidsbewaking vaak nog (te) weinig via de CAO gestimuleerd. Dat is jammer, want inmiddels hebben de arbodiensten de beschikking over een tamelijk uitgebreid instrumentarium waarmee ze de belastbaarheid en de ervaren belasting van medewerkers in beeld kunnen brengen. En er zijn goede ervaringen bijvoorbeeld in de land- en tuinbouwsectoren en (wederom) de bouwsector.

#### ***PAGO: Bouwsector als inspiratiebron II***

Ook op het terrein van PAGO en ander arbeidgerelateerd, medisch onderzoek vormt de bouwsector een inspiratiebron. Werknemers in de bouw krijgen in het kader van het CAO-pakket preventiezorg een gerichte uitnodiging voor een PAGO. In verband met de zwaarte van het werk in de bouw heeft het PAGO een tamelijk hoge frequentie, die met de leeftijd oploopt. Verder is er enige differentiatie in de PAGO-frequentie die samenhangt met de zwaarte van de uitgeoefende functie. In aanvulling op het PAGO kan er bij risicovolle werkzaamheden een nader gericht periodiek onderzoek (PGO) plaatsvinden. En er is een speciaal arbeidsgesondheidskundig onderzoek voor jongeren.

Op grond van het PAGO en het PGO stelt Stichting Arbouw de Bedrijfstakatlas samen. Daarin wordt in kaart gebracht hoe werknemers in de bouwnijverheid hun werksituatie, arbeidsbelasting, gezondheid en welzijn ervaren. Ook geeft de atlas inzicht in hun leefstijl, werkvermogen en kans op arbeidsongeschiktheid. Om recht te doen aan de grote diversiteit van het werk in de bouwnijverheid, zijn de gegevens uitgesplitst naar soort werk, sector en beroep. Ook wordt er gekeken naar bedrijfsgrootte en leeftijd van de werknemers. De gegevens uit de bedrijfstakatlas kunnen de basis vormen voor leeftijdbewust arbobeleid.

Niet elke branche heeft de mogelijkheid een uitgebreid systeem van gezondheidsbewaking op te zetten, zoals dat in de bouwsector is gedaan. Niettemin kan een op preventie gericht systeem van gezondheidsbewaking wel gestimuleerd worden. Vooral in de bedrijven en branches die gekenmerkt worden door fysiek en psychisch belastende werkzaamheden en/of een relatief hoge uitval ten gevolge van ziekte en arbeidsongeschiktheid is dat van belang. Dat kan door minder vrijblijvende afspraken te maken in de CAO over gericht PMO, door er een protocol in de CAO over op te nemen<sup>12</sup> of in de arbocatalogus richtlijnen vast te leggen. PMO wint aan kracht wanneer het instrument niet alleen op individueel niveau, maar ook op het niveau van een afdeling/bedrijf wordt ingezet en de resultaten van de individuele PMO's ook naar individu-overstijgend arbo- en preventief gezondheidsbeleid worden vertaald. Vanzelfsprekend moeten er bij het PMO waarborgen zijn voor de anonimiteit van degenen die onderzocht worden.

---

<sup>12</sup> Om het draagvlak voor PMO te versterken is het van belang de personeelsvertegenwoordiging te betrekken bij de nadere vormgeving van afspraken rond PMO.

## **Aanbeveling 21:**

### ***Stimuleer het gebruik van de Work Ability Index***

Een van de instrumenten om de (veranderingen in de) individuele belastbaarheid te meten is de Work Ability Index (WAI). De WAI is een in Finland ontwikkelde vragenlijst die een inschatting geeft van het werkvermogen van medewerkers zoals de medewerker deze zelf beleeft. De WAI heeft een sterk voorspellend vermogen voor arbeidsongeschiktheid en kan ingezet worden in het kader van preventiebeleid. De kracht van de WAI is dat het opereert op het raakvlak van arbo- en gezondheidsmanagement enerzijds en personeelsmanagement anderzijds. Duurzame inzetbaarheid vraagt om geïntegreerd beleid op dit terrein en de WAI vormt daarvoor een belangrijke bouwsteen.

#### **WorkabilityIndex werkt voor individu en bedrijf**

De resultaten van de WAI kunnen op individueel niveau worden gebruikt voor het monitoren van het werkvermogen van individuele medewerkers in de tijd en het tijdig signaleren van een verminderd werkvermogen. Op deze wijze kunnen tijdig maatregelen worden genomen om de medewerker duurzaam inzetbaar te houden.

Naast het individuele niveau, kunnen de uitkomsten van de WAI ook op groepsniveau worden geanalyseerd. Doordat het instrument één enkel getal als uitkomst heeft, kan eenvoudig een gemiddelde score op groepsniveau worden berekend, bijvoorbeeld voor functiegroepen, leeftijdsgroepen, afdelingen, bedrijven, branches, bedrijfstakken et cetera. Deze groepsanalyses kunnen voor werkgevers verschillende doeleinden dienen:

- Signaleren van groepen met een verhoogd risico op een verminderd werkvermogen als input voor beleidsontwikkeling
- Het monitoren van ontwikkelingen in werkvermogen op groepsniveau in de tijd
- Het evalueren van de effectiviteit van interventies op groepsniveau
- Het analyseren van determinanten van een verlaagd werkvermogen

De WAI kan het best worden ingezet in het kader van PAGO/PMO, zoals dat in de bouw gebeurt. Maar het kan ook daarbuiten in bedrijven zelf, mits er voldoende waarborgen zijn voor de anonimiteit van de gegevensverstrekker, wat vooral in kleine organisaties een aandachtspunt vormt. Voor meer informatie over de WAI zie [www.blikopwerk.nl](http://www.blikopwerk.nl)

## **Aanbeveling 22:**

### ***Investeer in vitaliteitprogramma's***

Integraal gezondheidsmanagement, leefstijl programma's, stoppen met roken, massage, yoga, meditatie of powernaps op het werk, gezonde voeding in de kantine, bedrijfsfitness<sup>13</sup>, gezondheidsvoorlichting, dieetcursussen, het stimuleren van fietsen naar het werk of lunchwandelen zijn voorbeelden van activiteiten gericht op vergroting van de vitaliteit van medewerkers. Deze kunnen de productiviteit van medewerkers verhogen. Dit type activiteiten is voor een groeiende groep werknemers een interessante flankerende arbeidsvoorwaarde.

---

<sup>13</sup> Het gebruik van bedrijfsfitness indien in het eigen bedrijf aangeboden wordt fiscaal niet belast, een vergoeding voor een abonnement bij een fitnesscentrum wel. Wel kan een dergelijk abonnement onder voorwaarden uit het bruto salaris worden betaald. Zie daarvoor de site van de belastingdienst [www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl)

### ***Vakbond de Unie wil vitaliteit op de CAO-agenda***

Vakbond De Unie wil in CAO's afspraken maken op het gebied van vitaliteit, gezondheid en eigen verantwoordelijkheid daarin. 'Dit betekent dat de werknemer door zijn leidinggevende aangesproken kan worden op zijn leefstijl, maar ook van zijn werkgever de benodigde faciliteiten kan eisen', aldus De Unie. De bond denkt hierbij aan sportvoorzieningen in de vorm van vergoeding van contributie, het aanbieden van cursussen/begeleiding (stoppen met roken, volgen van dieet), en gezonde voeding op de werkplek (gratis fruit).

CAO-partijen kunnen dergelijk beleid stimuleren door hierover directe afspraken te maken in CAO's, of door protocolafspraken gericht op integraal gezondheidsmanagement op te nemen in de CAO en deze decentraal in overleg met de personeelsvertegenwoordiging uit te laten werken. Voor uitvoering van dit beleid zou bovendien een stukje loonruimte gereserveerd kunnen worden op bedrijfsniveau. In geval er al afspraken zijn over persoonlijke ontwikkelingsbudgetten, zouden deze budgetten ook aangewend kunnen worden voor de financiering van vitaliteitbevorderende activiteiten.

### ***Voorbeelden van afspraken gericht op leefstijl in CAO's, DSM-Limburg en NS***

Uit de intentieverklaring bij de *CAO van DSM-Limburg* in het kader van sociale innovatie: In samenhang hiermee zal uit oogpunt van preventie van gezondheidsklachten en het langer inzetbaar blijven binnen de ondernemingen van DSM en SABIC tevens worden bezien op welke wijzen een gezonde leefstijl kan worden bevorderd. DSM en SABIC stellen samen jaarlijks € 250.000 beschikbaar voor de uitvoering van de aanbevelingen terzake.

Uit de *NS Raam CAO 2007-2009*: Om een gezonde levensstijl te stimuleren stelt werkgever in 2007 eenmalig aan werknemer € 100 netto ter beschikking. Werknemer krijgt de mogelijkheid dit bedrag te besteden aan doelen op het gebied van leefstijl en gezondheid.

Daarnaast kunnen sociale partners en hun sectororganisaties in hun communicatiekanalen ruim aandacht besteden aan het thema gezondheidsmanagement. Diverse sectorfondsen besteden op hun sites al aandacht aan arbo, verzuim en reïntegratie (AVR). Gezondheidsmanagement verdient daartussen ook een plek. Naast "leefstijlaspecten" kan daarbij ook aandacht worden geschonken aan wat medewerkers zelf aanvullend kunnen doen ter preventie van bijvoorbeeld RSI, fysieke klachten, werkdruk etc.

### ***Fonds Collectieve Belangenbehartiging Welzijnssector zet gezondheid op de agenda***

Het arbeidsmarktfonds voor de welzijnssector is een goed voorbeeld van een fonds dat naast de AVR-thema's ook aandacht besteedt aan vitaliteit en gezondheidsmanagement. Er zijn nieuwsbrieven en instrumenten te vinden op het terrein van gezondheidsmanagement en informatie over cursussen gericht op terugdringen van belangrijke arborisico's, het bewaken van de werk-privé-balans, leefstijl en dergelijke.

Voor meer informatie over het thema gezondheidsmanagement, tools en opbrengsten en goede praktijken: zie de website van het NIGZ [www.gezondheidsmanagement.nl](http://www.gezondheidsmanagement.nl)

## **4. Advies Commissie Gelijke Behandeling inzake de toetsing van seniorenregelingen aan de WGBL**

### **4.1 Vraagstelling LEEFtijd**

In het kader van het project alternatieven voor seniorenregelingen heeft Expertisecentrum LEEFtijd de Commissie Gelijke Behandeling advies gevraagd op een aantal onderwerpen. Zo is een aantal alternatieven voor bestaande seniorenregelingen aan de CGB voorgelegd met het verzoek deze te toetsen aan gelijke behandelingswetgeving, in het bijzonder de WGBL en de Wet Onderscheid Bepaalde en Onbepaalde Tijd (WOBOT). De adviezen van de CGB op dit punt zijn meegenomen bij de in het volgende hoofdstuk aangedragen alternatieven. Daarnaast is een aantal meer algemene vragen voorgelegd aan de CGB met betrekking tot de inbedding van seniorenregelingen in breder leeftijdsbewust personeelsbeleid en betreffende de overgangsregelingen bij de afbouw van leeftijdregelingen.

#### ***Inbedding van regelingen in breder leeftijdsbewust beleid***

In het advies van de CGB van maart 2006 over seniorenregelingen in relatie tot de WGBL<sup>14</sup> wordt aangegeven dat seniorenregelingen licht zullen worden getoetst wanneer deze zijn ingebed in een breder leeftijd(sfase)gericht personeelsbeleid. Indien CAO-partijen bepaalde leeftijdregelingen in de CAO's willen voortzetten is het van belang dat de regelingen licht getoetst worden. Uit de eerste oordelen van de CGB over leeftijdregelingen is namelijk gebleken dat de leeftijdregelingen in veel gevallen moeilijk onderbouwd kunnen worden en er meer passende regelingen en/of regelingen zonder leeftijdsdonderscheid mogelijk zijn.

het advies riep in de praktijk de nodige vragen op over de voorwaarden waaraan zou moeten worden voldaan om in aanmerking te komen voor de lichtere toetsing van seniorenregelingen door de CGB.

Dienaangaande zijn de volgende vragen aan de CGB voorgelegd:

- Wat is er minimaal nodig om te kunnen spreken van een breder leeftijdsbewust personeelsbeleid?
- Waar moet de inbedding van seniorenregelingen in leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn vastgelegd?
- Zijn er garanties noodzakelijk om te zorgen dat afspraken over leeftijdsbewust personeelsbeleid ook daadwerkelijk worden nageleefd?

De eerste vraag is ingegeven door het feit dat het begrip leeftijdsbewust personeelsbeleid (en vergelijkbare termen als bijvoorbeeld leeftijdsbeleid, levensfasebeleid, levensloopbeleid) weliswaar een veel gebezigde term is, maar dat daarvoor geen eenduidige definitie bestaat, en het begrip al

---

<sup>14</sup> CGB (2006) CGB-advies/2006/04 Seniorenregelingen als onderdeel van leeftijds(fase)bewust personeelsbeleid

helemaal niet in sluitende juridische termen gevat is. Dat betekent dat het in de praktijk verschillende dingen kan betekenen. Verduidelijking van dit begrip, in het bijzonder hoe de CGB daar invulling aan geeft, was daarom gewenst.

De tweede vraag komt voort uit het feit dat de meeste leeftijdregelingen in de CAO's zijn vastgelegd, terwijl de inhoud en uitvoering van personeelsbeleid voor een aanzienlijk deel decentraal, op het niveau van individuele bedrijven en afdelingen, wordt ingevuld. In het bijzonder bij de bedrijfstak-CAO's, waar in zijn algemeenheid minder vergaande afspraken over het sociaal beleid in de ondernemingen worden gemaakt, roept dit de vraag op, op welk niveau aan de inbedding invulling worden gegeven.

De derde vraag is er op gericht duidelijk te krijgen of de CGB garanties wil ten aanzien van de naleving van afspraken die CAO-partijen maken in het kader van leeftijdbewust personeelsbeleid.

### ***Doorloop verworven rechten: cohorten en overgangstermijnen***

In geval CAO-afspraken, waaronder ook de leeftijdregelingen, worden gewijzigd is er meestal sprake van een geleidelijke afbouw van verworven rechten of worden de verworven rechten voor bepaalde cohorten (meestal op basis van leeftijd en dienstverband op moment van aanpassing van de regeling) in stand gehouden. Degelijke regelingen leveren direct onderscheid naar leeftijd op als de overgangsregeling zelf kalenderleeftijddelementen bevat, bijvoorbeeld bij een afbouw van leeftijdsvakantiedagen. Ook kan er sprake zijn van indirect onderscheid naar leeftijd, omdat de groep begunstigen gemiddeld gezien een hogere leeftijd heeft dan de groep die onder de nieuwe regeling valt.

Bij het vraagstuk van het respecteren van verworven rechten is sprake van een mogelijke spanning tussen enerzijds de eisen die vanuit de WGBL worden gesteld en anderzijds het bredere arbeidsrecht waarbij eenmaal verworven rechten doorgaans gerespecteerd moeten worden, tenzij in CAO's een (geleidelijke) aanpassing van deze rechten is overeengekomen. Dit in gedachte nemend zijn aan de CGB twee vragen gesteld:

- Welke geboortecohorten kunnen nog onder een af te schaffen regeling blijven vallen?
- Wat zijn redelijke afbouwperiodes?

## **4.2 Advies CGB inzake de toetsing van seniorenregelingen aan de WGBL**

In haar advies van 9 maart 2009 over de toetsing van seniorenregelingen aan de WGBL<sup>15</sup> gaat de CGB in op de hierboven geformuleerde vragen. Onderstaand wordt kort ingegaan op het advies van de CGB op deze punten. Daarbij wordt eerst ingegaan op de door de CGB gehanteerde toetsingsregimes.

---

<sup>15</sup> CGB-advies/2009/03 Advies Commissie Gelijke Behandeling inzake de toetsing van seniorenregelingen aan de WGBL, CGB, 2009



#### **4.2.1 Inbedding van regelingen in breder levensfasebewust personeelsbeleid**

##### ***Contextuele toetsing seniorenregelingen***

Na de inwerkingtreding van de WGBL in 2004 is uit diverse oordelen van de CGB gebleken dat seniorenregelingen zelden gerechtvaardigd zijn wanneer deze strikt aan de WGBL getoetst worden. Tezelfdertijd werd onderkend dat regelingen waarbij onderscheid op grond van leeftijd wordt gemaakt soms toch gewenst zijn om in te spelen op veranderingen in de belastbaarheid ten gevolge van het ouder worden en/of door duurbelasting<sup>16</sup>. In haar advies 'Seniorenregelingen als onderdeel van leeftijds(fase)bewust personeelsbeleid' van 30 maart 2006 kondigde de CGB aan dat zij seniorenregelingen die deel uitmaken van een breed leeftijdsbewust personeelsbeleid op een andere, lichtere wijze zal beoordelen dan seniorenregelingen die daarvan geen deel uitmaken. In het eerste geval beoordeelt de CGB een seniorenregeling in de context van het leeftijdsbewust personeelsbeleid waarvan de regeling deel uitmaakt. Dit wordt *contextuele toetsing* genoemd. In het tweede geval beoordeelt de CGB de regeling op zichzelf, waardoor er een grotere kans is dat de regeling strijdig met de WGBL wordt bevonden. Dit wordt de *afzonderlijke toetsing* genoemd. In bijlage 4 zijn de twee verschillende toetsingsregimes voor de seniorenregelingen schematisch uiteengezet.

##### ***Voorwaarden voor de contextuele toetsing***

De CGB stelt een aantal voorwaarden aan de contextuele toetsing van seniorenregelingen. Dit betreffen de:

- reikwijdte van het levensfasebewust personeelsbeleid<sup>17</sup>
- de onderbouwing van het beleid
- de betrokkenheid van sociale partners en/of personeelsvertegenwoordiging
- de vastlegging van het levensfasebewuste beleid;
- voorzieningen voor de evaluatie van het beleid

##### ***Definitie levensfasebewust personeelsbeleid/reikwijdte van het beleid***

De CGB verstaat onder levensfasebewust personeelsbeleid (LBPB) beleid dat:

- tot doel heeft een duurzame en optimale inzetbaarheid te bewerkstelligen van alle medewerkers van alle leeftijden in een organisatie
- daartoe passende - waaronder in ieder geval activerende - maatregelen omvat die rekening houden met de fysieke, mentale en sociale omstandigheden van medewerkers, die verband houden met hun leeftijd of levensfase

---

<sup>16</sup> Bogaard, M. van den, W. de Lange en J. van Poppel (2005), De wenselijkheid van het maken van onderscheid, IVA

<sup>17</sup> Er zijn verschillende beleidsomschrijvingen in omloop waarbij er een relatie wordt gelegd met leeftijd, levensfase of loopbaanfase van werknemers. In haar advies heeft de CGB voor het begrip levensfasebewust personeelsbeleid gekozen

In een bijlage bij haar advies geeft de CGB een overzicht van de mogelijke passende, activerende maatregelen die in het kader van LBPB toegepast kunnen worden, maar zij wil geen dwingende opsommingen geven<sup>18</sup>. Dat zou geen recht doen aan het gegeven dat (delen van) ondernemingen en bedrijfstakken vanwege de verschillende aard van de werkzaamheden die verricht worden alsook vanwege de verschillen in de personeelsopbouw behoefte kunnen hebben aan uiteenlopende beleidsmaatregelen. De CGB wil ruimte laten voor noodzakelijk maatwerk.

### ***Onderbouwing van het beleid***

In haar advies geeft de CGB aan het van belang te vinden dat het LBPB wordt onderbouwd, waardoor inzicht gegeven wordt in:

- de redenen waarom een LBPB wordt gevoerd
- welke doelen daarmee worden nagestreefd
- of er alternatieven mogelijk en afgewogen zijn

Daartoe moet er volgens de CGB een inventarisatie plaatsvinden van specifieke functiegerelateerde omstandigheden, die gevolgen hebben voor de belastbaarheid van de werknemers of voor het ziekteverzuim. Aangegeven dient te worden in welke mate aandacht is besteed aan het nemen van maatregelen in de sfeer van zeggenschap en aanpassing van de werktijden, het verlagen van de werklast, arbeidsomstandigheden beleid, het bevorderen van taakvariatie en ontwikkeling van werknemers door het bieden van opleidingsfaciliteiten en doorstroommogelijkheden. Indien in een (senioren)regeling leeftijdsonderscheid wordt gemaakt, dient aangegeven te worden waarom bepaalde faciliteiten uitsluitend of in hogere mate voor (oudere) werknemers beschikbaar moeten zijn.

### ***De betrokkenheid van partijen en het vastleggen van LBPB***

Dit vereiste heeft betrekking op de volgende twee elementen:

- Er dient sprake te zijn van overeenstemming tussen sociale partners of onderneming en personeelsvertegenwoordiging over het LBPB
- Het LBPB moet op een samenhangende en inzichtelijke wijze zijn vastgelegd, waarbij ook inzicht gegeven wordt in de achtergronden die aan de LBPB ten grondslag liggen.

In haar advies gaat de CGB verder in op de verschillende niveaus waarop afspraken over LBPB en seniorenregelingen tot stand kunnen komen. De CGB onderscheidt daarbij afspraken in bedrijfstak- en ondernemings-CAO's, bedrijfsregelingen in overleg met de personeelsvertegenwoordiging en situaties waar sprake is van eenzijdig door de werkgever vastgesteld LBPB en invulling van LBPB in een individuele arbeidsverhouding.

---

<sup>18</sup> Deze bijlage in het CGB-rapport komt grotendeels overeen met de thema's die in bijlage 2 van dit rapport zijn opgenomen.

### ***Bedrijfstak- en ondernemings-CAO's***

De CGB stelt zich op het standpunt dat indien een bedrijfstak- of ondernemings-CAO een materiële leeftijdregeling bevat, deze alleen in aanmerking komt voor een contextuele toetsing indien zij op CAO-niveau is ingebed in een breed LBPB en partijen bij de CAO ook inzicht geven in de onderbouwing van dit LBPB. De toepassing van die regeling door een individuele onderneming onder een bedrijfstak-CAO kan ook contextueel getoetst kan worden als die onderneming zelf een LBPB heeft ontwikkeld dat aan de voorwaarden voldoet. CAO-partijen kunnen het vereiste inzicht verschaffen in de CAO zelf, bijvoorbeeld door de regelingen die betrekking hebben op het LBPB te bundelen in een hoofdstuk en daarbij een toelichting te geven. Wanneer de regelingen die tezamen het LBPB vormen verspreid in de CAO staan opgenomen, is het raadzaam om in een aparte toelichting op de CAO inzicht te geven in de onderbouwing van het LBPB.

Kortom: wil het mogelijk zijn leeftijdsgerelateerde regelingen in een bedrijfstak- of ondernemings-CAO contextueel te toetsen, dan dienen CAO-partijen bij het maken van de afspraken ook inzicht te geven in de doelstellingen en de inhoud van het LBPB dat met deze regelingen wordt voorgestaan. Als zij dit niet doen zal in voorkomende gevallen iedere regeling afzonderlijk getoetst worden.

In de praktijk komt een tussenvariant veelvuldig voor: CAO-partijen onderkennen de noodzaak van het tot stand brengen van LBPB, maar spreken af dit gefaseerd aan te pakken. Vaak wordt dan in een bijlage of protocol de intentie verwoord om te komen tot (een aanpassing van) LBPB, aanvankelijk met een onderzoek. De CGB benadrukt dat zolang het LBPB alleen nog onderwerp van onderzoek is en er nog geen reëel zicht is op de totstandkoming van een LBPB, er voor de CGB geen aanleiding is om hierop te anticiperen door de beoordeling gedurende een zekere periode op te schorten in afwachting van de totstandkoming van het LBPB.

In geval een werkgever die aan de CAO gebonden is, aan de CGB vraagt om een oordeel omtrent het eigen handelen (OEH) in die zin dat de werkgever wil weten of hij in strijd met de WGBL handelt als hij uitvoering geeft aan de desbetreffende CAO-regeling, zal de CGB in ieder geval CAO-partijen betrekken om zicht te krijgen op de achtergronden van de regeling. Als uiteindelijk vastgesteld wordt dat het LBPB noch op het niveau van de bedrijfstak-CAO noch op het niveau van de werkgever aan de gestelde voorwaarden voldoet, zal de CGB het handelen van de werkgever afzonderlijk (dus niet contextueel) toetsen.

Het kan zich voordoen dat een werkgever en vakbonden afspraken maken die vastgelegd worden in een overeenkomst die geen onderdeel is van of niet de formele status heeft van een CAO, bijvoorbeeld door vastlegging in een apart protocol of in een sociaal beleidskader. Om tot contextuele toetsing over te kunnen gaan is doorslaggevend dat er sprake is van overeenstemming tussen sociale partners, hier ook naar gehandeld wordt en gewaarborgd wordt dat de medewerkers aan de gemaakte afspraken rechten kunnen ontleen. Dit gaat boven de formele status van CAO.

### ***Bedrijfsregelingen in overleg met ondernemingsraad of personeelvertegenwoordiging***

Een andere situatie doet zich voor als er op ondernemingsniveau regelingen worden vastgesteld die niet in afspraken met *vakbonden* worden vastgelegd. Het is de CGB gebleken dat LBPB zeer vaak op ondernemingsniveau concreet gestalte krijgt. Dit zal veelal gebeuren in overleg tussen de werkgever en de ondernemingsraad of PVT, waarbij de vakbonden geen partij zijn. Voor de mogelijkheid van contextuele toetsing maakt dit niet uit. Ook in deze situatie kan immers gesteld worden dat het brede LBPB in overleg met een werknemersvertegenwoordiging tot stand is gekomen. Het spreekt voor zich dat ook hier geldt dat ook aan de overige vereisten moet zijn voldaan wil overgegaan kunnen worden tot een contextuele toetsing. Zo zal de onderbouwing voor het LBPB duidelijk moeten blijken en moet helder zijn waarom het gekozen middel passend en noodzakelijk is om het gekozen doel te bereiken.

### ***Eenzijdig vastgesteld LBPB en individuele besluiten***

Indien er sprake is van een eenzijdig door een werkgever vastgesteld LBPB, zonder dat dit in overleg met vakorganisaties, ondernemingsraad of PVT tot stand is gekomen, wordt niet aan het vereiste van overeenstemming tussen sociale partners voldaan. Om die reden zal er in beginsel geen contextuele toetsing plaatsvinden. De regelingen waarin leeftijdsonderscheid wordt gemaakt, zullen dan via de spelregels van de afzonderlijke toetsing beoordeeld worden. Dit kan anders zijn als de werkgever inzichtelijk maakt dat er sprake is van een LBPB dat overigens aan de eisen voldoet. De CGB zal dan onderzoeken of contextuele toetsing gerechtvaardigd is en daarbij zeker kijken naar de betrokkenheid van de werknemers bij het beleid.

Het LBPB komt tot uitvoering in de individuele arbeidsverhouding: in de relatie tussen werkgever en werknemer. In de meeste gevallen zal het dan gaan om uitvoering van LBPB dat tot stand is gekomen en is vastgelegd op een van de hierboven omschreven wijzen. Beantwoording van de vraag of er contextueel kan worden getoetst, zal plaatsvinden aan de hand van de onderbouwing die aan het LBPB is gegeven op het niveau waarop het tot stand is gekomen.

Het kan zich echter ook voordoen dat in een individueel geval de werkgever een besluit neemt dat niet gebaseerd is op vastgelegd LBPB en waarvan de werknemer vindt dat het strijdig is met de WGBL. Zo kan een werknemer er bezwaar tegen maken dat een oudere collega een bepaalde voorziening krijgt aangeboden en hij als jongere werknemer niet. In deze situatie zal een afzonderlijke toetsing aan de WGBL plaatsvinden.

### ***Evaluatie***

In het advies stelt de CGB dat op het niveau waarop het LBPB wordt vastgesteld ook periodiek een evaluatie van dit beleid dient plaats te vinden en onderzocht moet worden of er redenen zijn om het beleid aan te passen. De uitkomsten van de evaluatie en van het daarover gevoerde overleg dienen inzichtelijk te worden gemaakt. Wanneer er sprake is van nieuw LBPB zal er nog geen evaluatie plaatsgevonden kunnen hebben, maar zal bij de toetsing nagegaan worden of er voorzien is in evaluatie. Waar het om gaat is dat bij de toetsing niet alleen gekeken wordt naar hoe het LBPB er op

papier uitziet, maar dat daarbij ook betrokken wordt of de resultaten van het beleid in het overleg tussen sociale partners besproken worden. Het LBPB mag kortom geen papieren exercitie blijven. De CGB schrijft niet een bepaalde wijze van evaluatie voor. Dit wordt overgelaten aan sociale partners.

Wanneer minimaal aan bovengenoemde voorwaarden is voldaan, is er sprake van een LBPB, dat door de CGB gebruikt zal worden als basis voor contextuele toetsing. De context waarbinnen zij een concrete (senioren)regeling kan beoordelen. In dit kader wordt nagegaan of de betreffende (senioren)regeling, in combinatie met de andere regelingen (het LBPB), een serieus te nemen bijdrage levert aan het behoud van duurzame inzetbaarheid van de (oudere) werknemer. In geval van de contextuele toets zal er sneller van worden uitgegaan dat er sprake is van een legitiem doel. Voorts zal op een lichtere of minder strikte wijze getoetst worden of er sprake is van een passend en noodzakelijk middel. Deze lichte toets leidt ertoe dat ten aanzien van een bepaalde seniorenregeling opgenomen in een LBPB sneller wordt aangenomen dat die maatregel noodzakelijk is voor het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer.

#### **4.2.2 Overgangstermijnen en geboortecohorten**

In geval een regeling met de WGBL in strijd is of lijkt te zijn, kunnen sociale partners overeenkomen deze regeling aan te passen, of zelfs geheel te laten vervallen, om de strijdigheid met de wet op te heffen. Tevens kunnen zij overeenkomen hierbij voor bepaalde categorieën medewerkers een tijdelijke overgangsregeling te treffen. Ook overgangsregelingen met leeftijdsonderscheid zullen in beginsel via de afzonderlijke toetsing aan de WGBL worden getoetst, tenzij de overgangsregeling wordt opgesteld in het kader van een LBPB en daarvan onderdeel is, dan zal de overgangsregeling contextueel worden getoetst. Onderstaand wordt ingegaan op hoe de CGB in haar advies aankijkt tegen de vraag welke overgangstermijnen en geboortecohorten aanvaardbaar zijn.

##### ***Overgangstermijnen***

Bij sommige seniorenregelingen zijn aanzienlijke materiële belangen in het geding: er is sprake van aanzienlijke verworven rechten en/of vooruitzichten daarop. Bij de aanpassing van dergelijke regelingen worden doorgaans overgangsregelingen afgesproken. Dat roept vragen op over wat aanvaardbare overgangstermijnen zijn bij de wijzigingen in dergelijke rechten. Omdat er slechts een beperkt aantal oordelen van de CGB is over overgangstermijnen in het kader van de WGBL zelf, grijpt de CGB in haar advies terug op de oordelenlijst ten aanzien van overgangsregelingen, zoals die zich ontwikkeld heeft bij toetsing aan andere gelijke behandelingswetten.

##### ***Oordelenlijst CGB over overgangstermijnen***

Uit de analyse van de oordelen van de CGB blijkt dat de CGB bij de beoordeling van overgangsregelingen de volgende overwegingen betreft:

- Als tegemoetkoming aan in het verleden opgebouwde rechten zijn tijdelijke verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen verschillende categorieën personeelsleden objectief te

rechtvaardigen, maar de ontstane verschillen mogen niet tot in lengte van dagen in stand worden gehouden

- Het kan onvermijdelijk zijn dat een harmonisatieoperatie meer in het voordeel van de ene categorie personeelsleden dan in die van anderen uitwerkt. Met name door het uitgangspunt dat niemand na de harmonisatie slechter af mag zijn dan voorheen, kan het voor komen dat er tijdelijke verschillen tussen verschillende categorieën personeelsleden ontstaan
- Het is niet redelijk om van een werkgever te verlangen dat ontstane verschillen spoorlags in positieve zin worden bijgesteld
- Indien sprake is van een lange duur van de overgangstermijn de ongelijke beloning minder snel objectief gerechtvaardigd kan worden geacht
- Gezien het bijzondere karakter van pensioenregelingen kan een redelijk lange looptijd van overgangsregelingen hierbij objectief gerechtvaardigd zijn

De CGB concludeert op basis van eerdere oordelen dat er geen eenduidige, als rechtvaardig geachte overgangstermijn kan worden vastgesteld. Bij de toetsing zijn met name twee criteria van belang: het karakter van de regeling en de omvang van het materiële verschil tussen de oude en de nieuwe regeling. Tot nu toe heeft de CGB alleen bij de wijziging van pensioenregelingen het hanteren van lange overgangstermijnen als geoorloofd beoordeeld in verband met de lange doorlooptijd van de pensioenopbouw.

### ***Geboortecohorten***

Behalve via overgangstermijn kunnen ook *geboortecohorten* een middel zijn om categorieën medewerkers aan te wijzen die onder een overgangsregeling vallen. Kenmerkend voor het gebruik van geboortecohorten is dat een of meer leeftijdsgroepen worden onderscheiden, gerelateerd aan een bepaald referentiestip, dat in verband staat met de wijziging van de regeling.

Geboortecohorten onderscheiden zich van leeftijdscohorten door het werken met een referentemoment, hetgeen een onderscheid aanbrengt tussen mensen die op dat moment een bepaalde leeftijd hebben en anderen. Bij *leeftijdscohorten* in het algemeen is er sprake van een regeling die onderscheid maakt tussen verschillende leeftijdsgroepen, waarbij de aanspraak of verplichting geldt voor een ieder op het moment dat hij onder een van de leeftijdscategorieën valt, dus ongeacht het tijdstip van geboorte.

Hierna zal het gaan over geboortecohorten als hiervoor omschreven en niet over leeftijdscohorten. Aan de hand van een analyse van oordelen van de CGB wordt de oordelenlijn geschetst ten aanzien van het hanteren van geboortecohorten bij overgangsregelingen.

### ***Oordelenlijn CGB over geboortecohorten***

Uit een analyse van de oordelen van de CGB, waarbij geboortecohorten een rol hebben gespeeld komen de volgende overwegingen naar voren:

- Het maken van één harde knip ligt minder voor de hand dan een progressieve regeling naar geboortecohorten die er rekening mee houdt dat de positie op de arbeidsmarkt vanaf een bepaalde leeftijd geleidelijk verslechtert, maar niet opeens slecht is
- Het rekening houden met de kwetsbare positie van oudere werknemers op de arbeidsmarkt door middel van een regeling waarin een 'knip' is opgenomen bijvoorbeeld voor medewerkers geboren voor 1950, kan een objectieve rechtvaardiging vormen voor direct onderscheid, wanneer deze regelingen aanknopen bij relevante wetgeving op het gebied van arbeidsmarkt, pensioenen en levensloop met harde knipbepalingen
- Bij de beoordeling van een overgangsregeling met jongere geboortecohorten – zoals: medewerkers geboren tussen 1 januari 1950 en 1 januari 1955– kan een rol spelen dat door de overlegpartners overtuigend is aangetoond dat in de betreffende branche ook medewerkers geboren tussen 1 januari 1950 en 1 januari 1955 een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt hebben
- Tevens kan een rol spelen dat voor de groep die daarna geboren is inmiddels voldoende aandacht wordt besteed aan het versterken van de positie op de arbeidsmarkt door - onder meer - het verbeteren van de employability
- Door verdere verfijning van de cohorten kan de uitvoering van een overgangsregeling ingewikkelder worden

Uit de oordelen van de CGB valt af te leiden dat een progressieve afbouwregeling via geboortecohorten - zonder deze onnodig ingewikkeld te maken - de voorkeur verdient boven het maken van een harde knip aangezien dan in het algemeen sprake is van minder bezwaarlijk leeftijdsonderscheid. Verder kan een specifieke groep waarvan overtuigend is aangetoond dat die een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt heeft, als leeftijdscohort worden behandeld.





## 5. Alternatieven voor de huidige seniorenregelingen

In vrijwel alle CAO's komen een of meer leeftijdregelingen voor. Alleen al op grond van overwegingen van participatie, diversiteit en effectiviteit is een groot deel van die regelingen toe aan een heroverweging. Ook vanuit het perspectief van gelijke behandeling is dat het geval. In het vorige hoofdstuk is aangegeven dat wanneer leeftijdregelingen strikt, afzonderlijk aan de WGBL worden getoetst, deze leeftijdregelingen in veel gevallen als strijdig met de WGBL zullen worden beoordeeld. Toespitsing van leeftijdregelingen op specifieke functiegroepen en inbedding in een breder levensfasebewust personeelsbeleid zijn de voorwaarden voor de lichtere, contextuele toetsing van regelingen aan de WGBL door de CGB, wat ertoe kan leiden dat de (wellicht aangepaste) leeftijdregelingen eerder gerechtvaardigd zullen worden geacht.

In het derde hoofdstuk is uitvoerig stilgestaan bij allerlei activerende CAO-afspraken waarmee invulling kan worden gegeven aan beleid gericht op de duurzame inzetbaarheid van alle werknemers. In dit hoofdstuk staan verschillende alternatieven beschreven voor leeftijdregelingen in de sfeer van arbo- en gezondheidsbeleid, scholing en loopbaan, de werktijdenvrijstellingen en het verlof. Daarbij is zo goed mogelijk aangesloten bij de adviezen en oordelen van de CGB. Bij de in dit hoofdstuk beschreven alternatieven speelt leeftijd geen of slechts een beperkte rol.<sup>19</sup> Er is gekozen voor alternatieve regelingen waarin aspecten als decentrale invulling, individueel maatwerk, individuele verantwoordelijkheid, verbreding naar alle leeftijdsgroepen en/of inbedding in een breder, op duurzame inzetbaarheid gericht beleid een belangrijke plaats krijgen.

Voor zover er bij alternatieve regelingen nog onderscheid naar leeftijd resteert is er nog steeds sprake van mogelijke strijdigheid met de WGBL. De CGB zal ook bij de beoordeling van de eventueel aangepaste, ingebedde alternatieve regelingen bezien of:

- het doel van de regeling (en het leeftijds onderscheid daarin) duidelijk is beschreven
- de leeftijdsgrenzen met het doel overeenstemmen
- een harde leeftijdknip in een regeling niet vervangen kan worden door een geleidelijke opbouw van rechten, waardoor de groep benadeelden/achtergestelden kleiner wordt
- gehanteerde alternatieve criteria als anciënniteit en periodiciteit niet kunnen leiden tot strijd met de WOBOT
- de mogelijke gevolgen van een alternatieve regeling niet leiden tot ander onderscheid op grond van onder meer geslacht

---

<sup>19</sup> Hiermee willen we niet de suggestie wekken dat leeftijd geen rol speelt bij de veranderingen in de belastbaarheid of wendbaarheid op de arbeidsmarkt. De leeftijd van medewerkers is slechts één van de aspecten waarmee rekening gehouden kan en soms ook moet worden in het beleid. Maar we denken dat dit pas echt effectief is als dit plaatsvindt vanuit een beleid dat gericht is op duurzame inzetbaarheid. De eenzijdige focus op het ontzien op grond van leeftijd leidt ertoe dat andere aspecten, zoals persoonlijke omstandigheden, duurbelasting, verouderde kwalificaties etc. veronachtzaamd kunnen worden, terwijl die zeker zo belangrijk zijn voor de belastbaarheid en wendbaarheid.

- of bij het maken van onderscheid naar zwaarte van een functie naast de fysieke zwaarte ook de psychische zwaarte van een functie wordt gewogen en hierbij ook de gevolgen ten aanzien van onderscheid naar sekse in ogenschouw zijn genomen

### **5.1 Alternatieven bij periodiek medisch onderzoek**

In artikel 18 van de Arbowet is vastgelegd dat de werkgever de werknemer periodiek in de gelegenheid stelt een onderzoek te ondergaan dat erop gericht is de risico's die de arbeid voor de gezondheid van de werknemers met zich brengt, zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken. Dergelijk onderzoek staat bekend onder de afkortingen PAGO of PMO. In de meeste gevallen wordt deze bepaling niet nader uitgewerkt in de CAO's. Indien dat wel het geval is, betreft het meestal alleen afspraken over de frequentie van PAGO/PMO voor bepaalde leeftijdsgroepen, bijvoorbeeld alleen voor 50-plussers<sup>20</sup>. In een beperkt aantal gevallen wordt de frequentie van het PAGO/PMO afhankelijk gemaakt van de uitkomsten van de risico-inventarisatie en -evaluatie en plan van aanpak en/of overleg met de Ondernemingsraad.

#### ***Een voorbeeld uit de CAO Wonen 2008-2009:***

De werkgever moet ervoor zorgen, dat werknemers vanaf 50 jaar eens in de twee jaar kunnen deelnemen aan een periodiek arbeidsgesondheidskundig onderzoek.

#### ***Alternatieven***

Afspraken waarbij het recht op PAGO/PMO tot een bepaalde leeftijdsgroep wordt beperkt, zijn niet wenselijk vanuit het oogpunt van duurzame inzetbaarheid en wellicht ook strijdig met de WGBL. Het risico op een disbalans tussen de belasting van het werk en de belastbaarheid van een werknemer is immers niet voorbehouden aan één bepaalde leeftijdsgroep. Om overbelasting van werknemers tijdig te kunnen signaleren, is periodieke gezondheidsbewaking wenselijk, voor iedereen. PAGO/PMO is daarvoor een nuttig instrument. De uitkomsten ervan kunnen leiden tot tijdige aanpassingen in het werk (in arbeidsomstandigheden en in werkzaamheden) en eventueel toeleiding naar ander werk, waardoor uitval kan worden verminderd. Tegenover de uitgaven i.v.m. deze preventieactiviteiten staan ook kostenbesparingen. Een systeem van gezondheidsbewaking is vooral nodig in geval van (zeer) belastende werkzaamheden onder ongunstige omstandigheden en/of op onregelmatige werktijden. In dergelijke situaties kan bij ouderen door de effecten van duurbelasting sprake zijn van een groter risico op overbelasting, waardoor het verstandig kan zijn om bij ouderen vaker een PAGO/PMO af te nemen. Een goed ontwikkeld systeem van gezondheidsbewaking is een belangrijke voorwaarde voor de overgang naar individueel maatwerk in het ontziebeleid.

<sup>20</sup> In het onderzoek 'Perspectief op langer doorwerken 2008' van het Ministerie van SZW komt naar voren dat 17% van de 115 onderzochte, grote CAO's een leeftijdbeperking voor PAGO kent.

Er zijn verschillende alternatieven voor CAO-afspraken die het recht op PAGO/PMO slechts invullen voor één bepaalde leeftijdsgroep:

1. In de CAO wordt vastgelegd dat iedere werknemer, ongeacht zijn leeftijd periodiek, bijvoorbeeld één keer per drie jaar recht heeft een PAGO/PMO te laten uitvoeren.

In dit geval wordt er geen leeftijdsgrens gesteld en is er geen sprake van leeftijdonderscheid. In geval aan de het recht op een periodiek PAGO/PMO ook een *anciënniteitcriterium* wordt gekoppeld, bijvoorbeeld dat PAGO/PMO eerst na minimaal twee bij de werkgever doorgebrachte dienstjaren zal kunnen plaatsvinden, kunnen tijdelijke werknemers benadeeld worden. In dat geval kan strijdigheid met de WOBOT optreden. Daarvan zal eerder sprake zijn als de frequentie van het PAGO/PMO lager is en de dienstjarendrempel hoger is. De rechtvaardiging daarvoor zal niet snel worden gevonden.

2. In de CAO wordt vastgelegd dat iedere werknemer periodiek recht heeft een PAGO/PMO te laten uitvoeren waarbij er sprake is van een oplopende frequentie bij een hogere leeftijd.

Dit kan *bijvoorbeeld* door PAGO/PMO één maal per drie jaar aan te bieden voor werknemers in de leeftijd tot 35 jaar, een maal per twee jaar voor werknemers tussen 35 en 50 jaar en voor 50-plussers één maal per jaar. In dit geval worden er wel leeftijdsgrenzen gesteld en is er sprake van direct onderscheid. Maar het opnemen van een dergelijke staffeling is minder onderscheid makend dan wanneer één grens wordt opgenomen en het PAGO/PMO-aanbod tot een leeftijdsgroep beperkt blijft. Ook zal bij de proportionaliteitsweging het doel en het middel meer in evenwicht zijn. Een leeftijdsafhankelijke staffeling van de frequentie is daarbij nog beter te rechtvaardigen indien uit de risico-inventarisatie en -evaluatie (RIE) of beschikbare arbeidgezondheidskundig data (verzuimdata bijvoorbeeld) blijkt dat (bepaalde) risico's voor de gezondheid op het werk toenemen met de leeftijd.

3. In de CAO kan ook worden vastgelegd dat de frequentie van PAGO/PMO decentraal in overleg met de OR of personeelsvertegenwoordiging wordt vastgesteld.

Dat is een open voorschrift, waarbij nadere invulling decentraal plaatsvindt. Ook voor de decentrale invulling geldt dat onderscheid naar leeftijd kan worden voorkomen door geen leeftijdsgrenzen op te nemen (alternatief 1) of het onderscheid kan worden beperkt door een leeftijdsafhankelijke staffeling (alternatief 2). Bij de leeftijdsafhankelijke staffeling van de frequentie van PAGO/PMO kan dan worden aangesloten bij de uitkomsten van de RIE en de beschikbare arbeidgezondheidskundige data op bedrijfsniveau.

Bij alle drie alternatieven is het denkbaar dat er verschillen zijn in de frequentie die samenhangen met de verschillen in zwaarte tussen functies.

## 5.2 Alternatieven voor leeftijdregelingen bij scholing en scholingsverlof

Uit onderzoek van de Arbeidsinspectie<sup>21</sup> blijkt dat in 1 op de 5 grote CAO's afspraken over (extra) scholing en/of scholingsverlof voor ouderen worden gemaakt. Een voorbeeld daarvan biedt de CAO van Océ Technologies.

### ***CAO Océ Technologies 2008-2009: extra aandacht voor ouderen bij opleiding***

Opleiden is daarbij een belangrijk instrument. Océ is verantwoordelijk voor het scheppen van zodanige condities dat de medewerker ook daadwerkelijk de noodzakelijke opleidingen kan volgen. Océ zal daarbij bijzondere aandacht besteden aan oudere medewerkers

Bij dergelijke afspraken wordt er vanuit gegaan dat ouderen een scholingachterstand hebben. Dat kan zo zijn als gekeken wordt naar het groepsgemiddelde, maar zal in zijn algemeenheid niet voor alle ouderen gelden. Bovendien kunnen ook jongeren een scholingsachterstand hebben. Leeftijd lijkt dan ook geen gerechtvaardigd criterium voor het maken van onderscheid.

### ***Alternatieven***

Voor het tegengaan van scholingsachterstanden is het niet nodig speciaal aandachtbeleid voor ouderen vast te leggen. Dergelijke afspraken kunnen heel goed vervangen worden door afspraken waar bij scholing extra aandacht wordt gegeven aan werknemers met een scholingsachterstand. In de praktijk kan dat betekenen dat daar vooral ouderen van profiteren, zonder dat anderen worden uitgesloten.

1. Richt extra aandacht bij opleidingen op werknemers met een scholingsachterstand en/of werknemers die het volgen van scholing ontwend zijn.

Een voorbeeld daarvan biedt de CAO Grafimedia waarin aandachtsbeleid bij opleidingen is vastgelegd voor werknemers die al enige tijd geen opleidingen hebben gevolgd, onvoldoende opleiding hebben ontvangen of het volgen van onderwijs ontwend zijn.

### ***CAO Grafimedia 2008-2010: aandachtsbeleid bij opleidingen***

Extra scholingsinspanning wordt besteed aan werknemers die al langere tijd in dienst zijn en die de afgelopen jaren niet hebben deelgenomen aan scholingsactiviteiten, aan werknemers die onvoldoende opleiding hebben ontvangen en aan werknemers die – hoewel hun vooropleiding wel voldoende is – het volgen van onderwijs ontwend zijn. Mede gezien het belang dat aan scholing wordt gehecht en de brede doelstelling moet scholing in principe openstaan voor alle werknemers.

2. Tijdelijke regelingen met extra aandacht voor de opleiding van ouderen.

---

<sup>21</sup> Ministerie van SZW, "Perspectief op langer doorwerken 2008"

Onder speciale omstandigheden, zoals bij reorganisaties en ontslag, kan het nodig zijn extra aandacht voor de opleiding van ouderen vast te leggen. Dat kan bijvoorbeeld in een *sociaal plan* worden opgenomen, om de overgang van werk naar werk te faciliteren. Maar ook hier geldt dat dergelijke extra inspanningen gericht zouden kunnen worden op eenieder die een geringere werkzekerheid heeft als gevolg van ontbrekende en/of verouderde kennis en vaardigheden.

### **5.3 Alternatieven voor leeftijdregelingen bij loopbaanafspraken**

Er zijn de laatste jaren geleidelijk aan meer afspraken over loopbaanontwikkeling en mobiliteit in CAO's gekomen. Ook met een leeftijdselement daarin. Het gaat dan om thema's als functioneringsgesprekken, taakaanpassing en in toenemende mate ook om loopbaanbegeleiding en loopbaanoriëntatie. Indien er over werkaanpassing, loopbaanoriëntatie en -begeleiding specifiek voor ouderen afspraken worden gemaakt, gebeurt dat vooral in een wat breder kader van afspraken over functioneringsgesprekken, individueel sociaal beleid of leeftijdbewust personeelsbeleid, waarbij ook afspraken kunnen worden gemaakt over persoonlijke ontwikkeling, scholing, werktijden en functie-inhoud.

#### ***Alternatieven***

Bij CAO-afspraken over functioneringsgesprekken, loopbaanoriëntatie en -begeleiding en taakaanpassing in het kader van leeftijdbewust personeelsbeleid is het niet nodig specifiek naar bepaalde leeftijdsgroepen te verwijzen of bepaalde leeftijdsgrenzen op te nemen. Omdat deze afspraken en onderwerpen voor iedereen van belang zijn, lijkt het gebruik van leeftijd als onderscheidend criterium niet gerechtvaardigd. Dergelijke afspraken kunnen eenvoudig worden verbreed naar alle medewerkers, waar bij de feitelijke toepassing van de regelingen aspecten als levensfase en loopbaanfase aan de orde kunnen komen.

#### ***Functioneringsgesprekken***

Het is niet nodig, of hooguit tijdelijk, specifiek voor ouderen afspraken te maken over de inhoud van functioneringsgesprekken. Elke leeftijd, loopbaan of levensfase brengt zo zijn eigen kansen en bedreigingen met zich mee, waar in de functioneringsgesprekken en/of ontwikkelingsgesprekken rekening mee gehouden kan worden/zou moeten worden. Een algemene kapstokbepaling voor inhoud (aandachtspunten) en doel van de functioneringsgesprekken kan de bestaande aan leeftijdgekoppelde afspraken vervangen.

## **CAO GGZ 2008-2009: sociaal beleid dat gericht is op de individuele werknemer**

### Artikel 1 Jaargesprek

1. De werkgever voert jaarlijks een gesprek met de werknemer. De onderwerpen die in dit gesprek in ieder geval aan de orde komen zijn:
  - het functioneren van de werknemer
  - het moment waarop een beoordelingsgesprek zal gaan plaatsvinden
  - de wensen van de werknemer betreffende de gebruikmaking van het meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden
  - de individuele werktijdenregeling in het kader van de jaarurensystematiek
  - de loopbaanontwikkeling en de opleidingswensen hetgeen kan leiden tot een persoonlijk opleidingsplan (POP)
  - de arbeidsomstandigheden en de werklustbeheersing
2. Zowel werkgever als werknemer kunnen naast deze gespreksonderwerpen andere onderwerpen ter bespreking toevoegen.

Van groot belang is dat er naast de functioneringsgesprekken ook ontwikkelingsgesprekken plaatsvinden, dan wel dat het thema ontwikkeling met enige regelmaat expliciet in het kader van de functioneringsgesprekken aan de orde wordt gesteld. Voor senioren kan eventueel teruggegrepen worden op de benadering van het Kroonplan (zie aanbeveling 15).

### ***Loopbaanoriëntatie en -begeleiding***

Waar afspraken over loopbaanoriëntatie en -begeleiding gekoppeld zijn aan een bepaalde kalenderleeftijd kunnen deze vervangen worden door een *periodiek recht* ongeacht de leeftijd, levensfase of loopbaanfase van betrokkenen. Zie daarvoor paragraaf 3.2.2.

### ***Taakaanpassing***

De mogelijkheid van taak- en functieaanpassing is niet alleen relevant voor oudere leeftijdsgroepen, maar voor iedereen die te maken krijgt met een (tijdelijk) afnemende belastbaarheid, bijvoorbeeld door het ontstaan van zorgverplichtingen, een slechtere gezondheid of nare ontwikkelingen in de levensloop (scheiden, overlijden partner, verwanten etc.). Dit onderwerp en de daarbij behorende specifieke maatregelen (functie- en taakroulatie, taakverlichting, mentorschap etc.) kan een plaats krijgen in het functioneringsgesprek van iedereen.

## **5.4 Alternatieven voor leeftijdregelingen bij inkomenswaarborgen in geval van werkaanpassing**

Veel CAO's bevatten afspraken die werknemers van 55 jaar en ouder in de gelegenheid stellen hun werk aan te passen.

Er kunnen aanpassingen plaatsvinden in het werk door:

- een lagere functie te gaan bekleden in het functie-loongebouw (demotie in klassieke zin)<sup>22</sup>
- door taakvermindering, in de vorm van arbeidsduurverkorting
- door op "gezondere werktijden" arbeid te verrichten (geen nachtdiensten e.d. meer)

Deze vormen van (vrijwillige) werkaanpassing leiden bij jongeren doorgaans tot een lagere beloning. Bij oudere werknemers, meestal 55-plussers, wordt dat inkomensverlies vaak beperkt door het geheel of gedeeltelijk in stand houden van de beloning en/of de toeslagen of er wordt een regeling getroffen waardoor de pensioenopbouw op basis van het oude inkomen kan worden voortgezet.

Inkomensgarantieregelingen die gekoppeld zijn aan een bepaalde leeftijd brengen verschil in beloning tussen werknemers die arbeid van gelijke waarde verrichten met zich mee. Naast de verschillen tussen leeftijdsgroepen kan dat ook leiden tot onderscheid bijvoorbeeld op grond van geslacht of anderszins, afhankelijk van de personeelssamenstelling.

### ***Alternatieven***

Er zijn diverse alternatieven denkbaar voor de huidige regelingen:

1. Geen inkomenswaarborgen bij vrijwillige werkaanpassing voor 55-plussers

Nu pensioenregelingen op grote schaal zijn omgevormd naar middelloonregelingen en er een wettelijk recht op een knipbepaling is in de pensioenopbouw, is er geen reden meer om een volledige inkomensgarantie af te geven bij een vrijwillige neerwaartse functieaanpassing. Het criterium leeftijd voor het maken van onderscheid lijkt hier moeilijk te rechtvaardigen nu de keuze geheel vrijwillig is. Als het wenselijk is dat een werknemer een dergelijke transitie maakt, kan dat gestimuleerd worden door *persoonlijke inzetbaarheidbudgetten* in te zetten voor de gedeeltelijke opvang van het inkomensverlies. Overigens zij hier opgemerkt dat door een goed arbo- en taakbeleid en horizontale mobiliteit in de meeste gevallen tegemoet kan worden gekomen aan een dalende belastbaarheid van individuele werknemers. De huidige regelingen waarbij het inkomen van ouderen wordt gewaarborgd bij neerwaartse functieaanpassing, kunnen dan ook worden geschrapt.

2. In tijd begrensde afbouwregelingen bij functieaanpassing door reorganisaties en bij medische indicatie voor iedereen

---

<sup>22</sup> In een behoorlijk aantal CAO's worden afspraken gemaakt over vrijwillige demotie bij een bepaalde leeftijd. Deze vorm van werkaanpassing is op te vatten als een vorm van ontziebeleid. Afspraken over verplichte demotie bij een bepaalde leeftijd om in te spelen op een eventuele productiviteitsdaling of i.v.m. doorstroombeleid komen hoogst zelden voor en zijn vrijwel zeker in strijd met de WGBL.

In geval van neerwaartse functieaanpassing door *sociaal-organisatorische* redenen (bijvoorbeeld het vervallen van functies bij reorganisaties en fusies) of op basis van *medische indicatie* kan een afbouwregeling vanuit de notie van goed werkgeverschap gerechtvaardigd zijn, waarbij geleidelijk aan de oude beloning en beloning op grond van de nieuwe functie naar elkaar toegroeien. Dat kan bijvoorbeeld door het verschil in beloning tussen oude en nieuwe functie in de vorm van een toeslag toe te kennen en deze toeslag geleidelijk aan te verminderen met de salarisgroei in de nieuwe functie. Het salarisniveau wordt dan in feite bevroren tot het salaris in de nieuwe functie het niveau van de oude functie heeft bereikt. Een voorbeeld van een dergelijke regeling biedt de Rabobank-CAO. Vanuit gelijke behandelingsperspectief heeft dit niet de voorkeur als dit leidt tot lange overgangperiodes. Een overgangstermijn van maximaal 2 tot 3 jaar lijkt nog wel te rechtvaardigen, maar veel langer moet het niet duren, omdat dan strijdigheid met het uitgangspunt van gelijk loon voor gelijke arbeid kan optreden. Deze afbouwregelingen kunnen worden gerechtvaardigd vanuit goed werkgeverschap en het ligt voor de hand in geval differentiatie in de individuele duur van de afbouwregeling wenselijk wordt geacht deze te koppelen aan het aantal doorgebrachte dienstjaren bij de werkgever en niet aan de leeftijd van de betrokkene.

### 3. In tijd begrensde afbouwregelingen voor inconveniëntietoeslagen voor iedereen

Bij de afbouw van inconveniëntietoeslagen na de beëindiging van nacht- of ploegenarbeid worden ouderen vaak anders behandeld dan jongeren. In veel gevallen vindt na een bepaalde leeftijd (vaak 55) geen verdere afbouw van toeslagen plaats, terwijl er tot die leeftijd sprake is van een progressieve afbouw van de toeslagen. Daarbij is de individuele afbouwregeling meestal afhankelijk van het aantal jaren dat op de onregelmatige tijden is gewerkt. Ook hier geldt dat het criterium leeftijd voor het maken van onderscheid moeilijk te rechtvaardigen valt. De specifieke aan leeftijd gekoppelde inkomenswaarborgen kunnen dan ook worden geschrapt.

Één afbouwregeling met een maximale doorlooptijd voor alle leeftijden is meer voor de hand liggend, waarbij de individuele doorlooptijd van de regeling afhankelijk wordt gemaakt van de functieverblijfsduur. Daarbij ligt het de rede, gelet op de verschillen in materiële betekenis, voor de afbouw van toeslagen voor nachtarbeid een langere maximale doorlooptijd te nemen dan bij de afbouw van toeslagen voor bijvoorbeeld bereikbaarheidsdiensten. Een maximale afbouwperiode van 3 à 4 jaar voor nachtdiensttoeslagen lijkt daarbij nog wel te rechtvaardigen, maar moet ook niet veel langer duren omdat het de mobiliteit belemmert. De CGB stelt zich daarbij op het standpunt dat een te rechtvaardigen maximale looptijd van een afbouwregeling van geval tot geval bekeken moet worden.

Overigens zij hier opgemerkt dat het vanuit duurzaam inzetbaarheidsperspectief wenselijk kan zijn een deel van de toeslagen te bestemmen voor loopbaanontwikkeling dan wel uit te ruilen tegen extra hersteltijd.



#### 4. Geen inkomenswaarborgen bij (vrijwillige) arbeidsduurverkorting voor 55-plussers

De wet aanpassing arbeidsduur biedt de mogelijkheid de arbeidsduur te verkorten. Op zich is het niet nodig daarover voor 55-plussers andere afspraken te maken, ook niet in de vorm van seniorenverlof. De levensloopregeling biedt (op termijn) goede mogelijkheden om een inkomensverlies te voorkomen/beperken, indien de arbeidsduurverkorting wordt opgenomen in de vorm van verlof met een onttrekking aan het levenslooptegoed<sup>23</sup>. Een alternatieve manier voor oudere werknemers om de inkomstensteruggang te beperken is het combineren van arbeidsduurverkorting met het opnemen van een deeltijd(vroeg-)pensioen.

### 5.5 Alternatieven voor de leeftijd vrijstelling bij overwerk

Alle reguliere CAO's kennen regelingen voor de werktijden en in de meeste gevallen ook over overwerk. Uit 'Perspectief op langer doorwerken 2008', blijkt dat meer dan de helft van de CAO's een vrijstellingsregeling overwerk voor ouderen kent. Daarmee kan worden tegemoetgekomen aan een verminderde belastbaarheid en een grotere behoefte aan hersteltijd bij ouderen. Dergelijke categorale regelingen gaan voorbij aan de verschillen in belastbaarheid van werknemers en de belasting van het werk. Overwegingen van gelijke behandeling en de onderkenning dat ook andere criteria van belang zijn voor het verlenen van vrijstellingen, maken dat de huidige vrijstellingsregelingen aan herziening toe zijn.

#### **Alternatieven**

Er zijn diverse alternatieven denkbaar voor de huidige vrijstellingsregeling voor overwerk voor 55-plussers:

1. Beperken van de leeftijd vrijstelling voor overwerk tot medewerkers in de fysiek zware functies<sup>24</sup>.

Het is mogelijk de vrijstellingsregeling voor 55-plussers te beperken tot werknemers in fysiek belastende functies. Daardoor neemt vanuit het gelijke behandelingsperspectief de passendheid van de regeling toe. Maar volgens de CGB vergt ook een dergelijke toespitsing een gedegen onderbouwing zowel wat betreft de leeftijdsgrens, als wat betreft de functies waarvoor deze vrijstelling geldt, waarin wordt meegenomen de reden waarom psychisch zware functies hier buiten

---

<sup>23</sup> De mogelijkheid van levensloopsparen is van recente datum en de potjes zijn derhalve nog niet erg gevuld, maar op termijn zijn er geen aparte inkomensondersteunende voorzieningen meer nodig bij arbeidsduurverkorting, omdat iedereen daar zelf voor kan sparen.

<sup>24</sup> Uit het literatuuronderzoek blijkt dat in het algemeen geldt dat onregelmatig werk bij werknemers globaal vanaf ca. 45 jaar (hoewel dit per persoon zeer verschillend kan zijn) een langere hersteltijd vergt dan bij jongeren en bovendien afhankelijk is van de zwaarte van de functie. Beperking van overwerk vanaf een bepaalde leeftijd, zo nodig mede afhankelijk van de functie, lijkt dan ook te rechtvaardigen.

vallen. Indien ook de psychisch zware functies worden meegenomen, dan zal ook dat onderbouwd moeten worden. En in geval gekozen wordt voor handhaving van een leeftijdsgrens, dan zullen wellicht ook flankerende (levensfasebewuste) maatregelen moeten worden getroffen.

2. Verbreden van overwerkvrijstellingen en deze inbedden in duurzaam beleid gericht op beheersen overwerk.

In plaats van de huidige onvoorwaardelijke vrijstellingsregelingen op basis van leeftijd zou een vrijstellingsregeling ook ingebed kunnen worden in een breder duurzaam overwerkbeleid, dat uit verschillende aspecten bestaat.

*Voorbeeld regeling beheersing overwerk:*

- De werkgever beperkt het overwerk zoveel mogelijk
- Het overwerk wordt gemaximeerd op .... uren per dag/week
- Overwerk wordt in principe gecompenseerd in vrije tijd (gebeurt bijv. al waar sprake is van een driemaanden- of jaarurensystematiek) en deze vrije tijd kan binnen een week nadat het overwerk is verricht worden opgenomen
- Op verzoek van de werknemer kan het overwerk ook in geld worden gecompenseerd
- Een werknemer heeft op grond van een medische indicatie of andere dwingende persoonlijke omstandigheden een *onvoorwaardelijk recht op vrijstelling* van het verrichten van overwerk
- De leidinggevende kan een *voorwaardelijke vrijstelling* verlenen voor overwerk en daarbij rekening houden met de duurbelasting, belastbaarheid en persoonlijke omstandigheden, zoals zorgverplichtingen, van de werknemer<sup>25</sup>
- De personeelvertegenwoordiging ziet toe op de naleving van deze afspraken

**CAO Metaalbewerking 2008-2009, paragraaf overwerk**

1. De werknemer kan, behoudens het gestelde in lid 2a en 2b, niet worden verplicht om langer te werken dan zijn dienstrooster bepaalt.
2. a. De werknemer kan worden verplicht langer te werken dan zijn dienstrooster bepaalt gedurende de eerste tien uren in een periode van vier weken, in de gevallen waarin zulks bij of krachtens de Arbeidstijdenwet is geoorloofd. Van de werkgever wordt daarbij verlangd dat hij rekening houdt met de persoonlijke omstandigheden van de werknemer.  
b. De werknemer kan worden verplicht langer te werken dan zijn dienstrooster bepaalt in geval van calamiteiten.
3. Indien de werkgever opdracht geeft tot overwerk voor een of meer afdelingen in de onderneming geeft hij hiervan kennis aan het medezeggenschapsorgaan.
4. De in lid 2 sub a en sub b bedoelde verplichtingen gelden niet voor werknemers jonger dan 18 jaar en niet voor werknemers van 55 jaar en ouder.
5. De in lid 2 sub a en sub b bedoelde verplichtingen gelden eveneens niet voor werknemers van wie de gezondheidstoestand zulks niet toelaat; bij verschil van mening hierover kan de overlegging van een medische verklaring worden gevraagd.
7. In het kader van de werkgelegenheid dient regelmatig overwerk tot het uiterste te worden beperkt.

<sup>25</sup> In de visie van de CGB lijkt vrijstelling op grond van individuele beoordeling (bijv. vrijstelling op grond van medische of sociale indicatie, gekoppeld aan beoordeling op een zo laag mogelijk niveau) niet te leiden tot (indirect) leeftijdsonderscheid en is dan ook voor wat betreft het leeftijdsonderscheid een goed alternatief.

Een voorbeeld van een dergelijke regeling biedt de CAO Metaalbewerking, zij het dat in de overwerkregeling nog steeds leeftijdsvrijstellingen voorkomen, maar deze zijn wel ingebed in een breder overwerkbeleid. De leeftijdsvrijstellingen dienen evenwel verder onderbouwd te worden.

3. Onvoorwaardelijke aan leeftijd gekoppelde overwerk vrijstelling vervangen door een voorwaardelijk individueel recht voor iedereen op grond van medische of sociale indicatie.

De onvoorwaardelijke aan leeftijd gekoppelde overwerk vrijstelling kan ook vervangen worden door een voorwaardelijk individueel recht voor alle leeftijden. Op basis van medische en/of sociale indicatie (gezinssituatie/zorgverplichting bijvoorbeeld) kan de leidinggevende besluiten tot (tijdelijke of eenmalige) vrijstelling van overwerk. Dat laatste sluit ook aan op de inspanningsverplichting van de werkgever dienaangaande in de Arbeidstijdenwet. Ook bij dergelijke regelingen is het wel aan te bevelen deze in te bedden in maatregelen zoals onder alternatief 2 hierboven beschreven en de personeelvertegenwoordiging te betrekken bij de naleving.

- 4 Onvoorwaardelijke leeftijdsvrijstellingen vervangen door een algemeen, onvoorwaardelijk vrijstellingsrecht voor iedereen.

Tenslotte is het ook denkbaar dat er een collectieve regeling wordt afgesproken waarbij overwerk alleen op basis van vrijwilligheid plaatsvindt. Daaraan zou dan kunnen worden toegevoegd dat hiervan kan worden afgeweken in geval sprake is van een zwaarwegend bedrijfsbelang.

## **5.6 Alternatief voor leeftijdsvrijstellingsregelingen bij bijzondere diensten**

Veel CAO's kennen regelingen over bijzondere diensten. Achter dat begrip gaat een fors aantal verschillende regelingen schuil. Er kunnen drie typen bijzondere diensten worden onderscheiden:

- Diensten waarbij het gaat om beschikbaarheid (beschikbaarheidsdienst, oproepdienst, crisisdienst, slaapdienst)
- Diensten waar het gaat om bereikbaarheid (oproepdienst, pieperdienst, consignatiedienst)
- Diensten waarbij het gaat om werken buiten de als "gangbaar" geldende uren zoals werken op een vrije dag, op zaterdag/zondag, 's avonds, etc.

Bijzondere diensten zijn in hoge mate functiegebonden, ze vormen er een wezenlijk onderdeel van. Vaak krijgt maar een klein deel van de medewerkers in een bedrijf met bereikbaarheids- en beschikbaarheidsdiensten te maken. Dat kan ertoe leiden dat dergelijke diensten relatief vaak gedraaid moeten worden (en daardoor meer belastend worden). Ook het werken op zaterdagen, zonen feestdagen is in veel gevallen een "normaal" onderdeel van het werk. Werken in de weekenden is

in de detailhandel nu eenmaal vrij normaal en dat geldt ook voor het werk in de zorg. Maar al te vaak kiezen mensen daar ook bewust voor, omdat dat past in de afstemming met het werkpatroon van de partner en het combineren van arbeid en zorgverplichtingen.

De CAO-afspraken over de bijzondere diensten betreffen primair de compensatie voor deze diensten (alle drie typen regelingen). Daarnaast komen er aan leeftijd gekoppelde vrijstellingen voor. Dat is vooral het geval bij de beschikbaarheids- en bereikbaarheidsdiensten, maar dergelijke vrijstellingen komen ook voor bij avond- en weekendarbeid.

Aan de bijzondere diensten en het werken op bepaalde dagen en 's avonds kunnen de volgende belastende elementen worden toegekend:

- Inmenging in/verstoring van het privé-leven (alle diensten)
  - a. Sociaal element: niet kunnen gaan en staan waar je wilt of moet
  - b. Levensbeschouwelijk element, bij werken op bepaalde dagen in de week of feestdagen
- Dreiging van verstoring van nachtrust, ritmestoornissen (waak-slaapritme element)
- Fysieke/psychische belasting van (incidenteel) extra werk en meer dan vijf opeenvolgende werkdagen

De mate waarin deze versturende elementen optreden is afhankelijk van de specifieke werksituatie, maar ook van de persoonlijke omstandigheden, activiteiten en opvattingen van de betrokken werknemers. De belasting die deze diensten met zich meebrengt is bepaald niet eenduidig vast te stellen en leeftijd lijkt een weinig logisch criterium voor de vrijstellingen. De vrijstellingsregelingen kunnen onder omstandigheden de verhoudingen tussen de generaties op het werk negatief beïnvloeden en dragen ook bij aan de negatieve beeldvorming. Waar de bijzondere diensten een wezenlijk onderdeel van de werkzaamheden in een bepaalde functie uitmaken kunnen de leeftijdgebonden regelingen leiden tot uitsluiting van oudere werkzoekenden. Handhaving van de leeftijdsvrijstellingen zal onderbouwd moeten worden en de vrijstellingsrechten zullen moeten worden ingebed in een breder beleid.

### ***Alternatief***

- 1 Vervang de huidige aan leeftijd gekoppelde vrijstellingen voor bijzondere diensten door een decentraal in te vullen en uit te werken protocol.

Het ligt voor de hand de afspraken over de bijzondere diensten te decentraliseren, en een breder en algemener voorschrift met een overlegclausule in de CAO op te nemen.

### ***Voorbeeld regeling bijzondere diensten***

De werkgever ontwerpt in overleg met de personeelvertegenwoordiging een regeling bijzondere diensten. Daarbij kunnen de volgende elementen overwogen worden:

- Het aantal te draaien bijzondere diensten door een werknemer wordt zoveel mogelijk beperkt door deze diensten over zoveel mogelijk medewerkers te spreiden
- Per maand wordt het aantal te draaien bereikbaarheidsdiensten, beschikbaarheidsdiensten etc. gemaximeerd op ..... (aantal) per maand/drie maanden
- De beschikbaarheids- en bereikbaarheidsdiensten etc. worden in principe in de vorm van vrije tijd gecompenseerd
- Op verzoek van de werknemer kan er ook in geld worden gecompenseerd
- Op grond van een medische indicatie en andere dwingende persoonlijke omstandigheden dient de werknemer onvoorwaardelijk te worden vrijgesteld
- De direct leidinggevende kan op grond van andere overwegingen, zoals persoonlijke omstandigheden, duurbelasting of individuele belastbaarheid een (tijdelijke) vrijstelling verlenen of in overleg met betrokkenen een afbouwregeling overeenkomen
- Bij het werken op minder gangbare dagen (weekenden) en uren (avond, vroege ochtend) wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de specifieke wensen/opvattingen van de medewerkers
- De personeelvertegenwoordiging ziet toe op de naleving van deze regeling

### **5.7 Alternatieven voor de leeftijdsvrijstellingsregelingen bij ploegen- en nachtarbeid**

Veel CAO's bevatten afspraken over dienstroosters, ploegendiensten, nachtdiensten of onregelmatige diensten. Vaak ook over aan leeftijd gebonden vrijstellingen voor het verrichten van arbeid in dergelijke diensten. Met deze regelingen wordt ingespeeld op het gegeven dat nachtarbeid en werk in wisselende diensten zeer belastend is en (op termijn) gepaard kan gaan met een verslechtering van de gezondheid.

Er is veel onderzoek gedaan naar de effecten van nachtarbeid en wisselende diensten op de gezondheid en het welbevinden. Naast directe effecten zoals de verstoring van het waak-slaapritme zijn er ook indirecte effecten. Zo leidt ploegenarbeid vaak tot ongezonde leef- en eetpatronen en dat kan op zijn beurt weer allerlei lichamelijke reacties oproepen (hart- en vaatziekten bijvoorbeeld). Uit de onderzoeken blijkt dat de welzijns- en gezondheidsproblemen door ploegenarbeid en nachtarbeid toenemen met de leeftijd én de functieverblijfsduur, ook al is het moment waarop die schade ontstaat niet goed vast te pinnen. Gelet op deze feiten is er veel voor te zeggen op een of andere manier leeftijd en/of functieverblijfsduur een rol te laten spelen bij de afspraken over nachtarbeid en ploegendiensten.

## **Alternatieven**

Hoewel zowel de toegang tot nachtarbeid als het recht om daarvan vrijgesteld te worden in principe puur op medische en sociale gronden kan plaatsvinden, gebeurt dat in de praktijk zelden tot nooit. En met goede redenen. De systemen van bedrijfsgezondheidszorg zijn lang niet overal goed ontwikkeld of aanwezig, aspecten als leeftijd en duurbelasting spelen een duidelijke rol bij de verslechtering van de gezondheid van nachtarbeiders en de wens te stoppen met nachtarbeid wordt lang niet altijd enkel door gezondheidsoverwegingen gedreven. Er zijn niettemin diverse alternatieven voor de huidige aan leeftijd gekoppelde vrijstellingsregelingen. Maar voor welke alternatieven ook gekozen wordt, flankerende maatregelen in de sfeer van gezond roosteren, gezondheidsbewaking en gezondheidsbevordering zullen hoe dan ook nodig zijn om tegemoet te komen aan het belastende karakter van nachtarbeid.

1. Individuele vrijstellingsregelingen inbedden in een duurzaam beleid voor nachtarbeid.

Gelet op het belastende karakter van ploegendiensten en andere wisselende diensten met een nachtarbeidcomponent wordt aanbevolen om in de CAO afspraken te maken over een duurzaam nachtarbeidbeleid.

Elementen daarvan kunnen zijn:

- Het toepassen van gezondere roosters (bijvoorbeeld kort-cyclisch voorwaarts roterende roosters)
- Bij zelfroosteren<sup>26</sup> en de mogelijkheden om van diensten te ruilen de nodige beperkingen aan te brengen vanuit gezondheidsoptiek
- Het invoeren van een systeem van gezondheidsbewaking voor werknemers in ploegendiensten of onregelmatige diensten met een relatief hoge, eventueel met de leeftijd verder oplopende, frequentie van PAGO/PMO en gebruik WAI
- Het uitvoeren van activiteiten gericht op een gezonde leefstijl (ploegenarbeid is topsport)
- Het zonodig, wanneer daar een arbeidsgeskundige aanleiding voor is, maximaliseren van het aantal jaren dat een werknemer in ploegendiensten of onregelmatige diensten met nachtarbeid mag werken en de toegang tot nachtarbeid voor een individuele werknemer daarna beëindigen of geleidelijk afbouwen tenzij er geen medisch bezwaar is (bijvoorbeeld door deze afhankelijk te stellen van een bepaalde WAI-score of gericht medisch onderzoek)
- Ontwikkelen van een keuzemenu, bijvoorbeeld bij de toeslagen (in tijd en/of geld) en bij de frequentie (een geleidelijke afbouw van het aantal bezwarende diensten)
- Een onvoorwaardelijk vrijstellingenbeleid invoeren op basis van medische indicatie (of WAI-score) en dwingende persoonlijke omstandigheden

---

<sup>26</sup> In het kader van sociale innovatie lijkt "zelf roosteren" in opmars. Dit dient o.i. met de nodige reserves te worden ingevuld, omdat er sprake kan zijn van een conflicterend belang tussen de korte termijn (meer nachtdiensten draaien i.v.m. financiën of sociale aspecten) en lange termijn (gezondheidsaspect).

- De introductie van een voorwaardelijk recht op vrijstelling op basis van persoonlijke omstandigheden en duurbelasting
- Overleg met de personeelsvertegenwoordiging over het ontwerp en de naleving van de afspraken op decentraal niveau

Een dergelijke aanpak kan in een bedrijfstak-CAO als protocol worden opgenomen en verder decentraal worden ingevuld. Bij de ondernemings-CAO's kunnen hierover direct afspraken in de CAO worden gemaakt.

## 2. Functieverblijfsduur als aanvullend criterium bij het vaststellen van het vrijstellingsrecht.

Naast leeftijd kan de functieverblijfsduur als aanvullend criterium worden geïntroduceerd voor het toekennen van vrijstellingen. Uit onderzoek blijkt dat zowel leeftijd als duurbelasting een rol speelt bij het ontstaan van gezondheidsklachten. Daarom is het te overwegen en ook goed te rechtvaardigen, bij een langere functieverblijfsduur het vrijstellingsrecht op jongere leeftijd te laten ingaan. De CGB geeft in haar advies aan dat functieverblijfsduur (naast leeftijd) als criterium kan leiden tot indirect leeftijdsonderscheid, maar dat er argumenten voor geschiktheid en noodzakelijkheid van het middel aanwezig zijn gezien de onderzoekresultaten over de gevolgen van nachtarbeid. De introductie van functieverblijfsduur als aanvullend criterium leidt tot een minder harde knipbepaling en tot een minder bezwaarlijk onderscheid. Dat geldt ook voor vrijstellingsregelingen die enkel op functieverblijfsduur zijn gebaseerd.

Ter illustratie een *voorbeeld* van een combinatie van leeftijd en functieverblijfsduur:

- Bij het bereiken van de 60-jarige leeftijd ontstaat een onvoorwaardelijk vrijstellingsrecht voor nachtarbeid
- Voor elk jaar dat in ploegendienst is gewerkt kan de vrijstellingsleeftijd met een half jaar vervroegd worden

Iemand die op 30 jarige leeftijd begint met nachtarbeid, zou dan met 50 jaar, na 20 jaar, een recht op vrijstelling krijgen. Er zijn natuurlijk ook andere combinaties mogelijk, maar deze is tamelijk transparant en draagt naast elementen van gezondheidsbescherming ook elementen van goed werkgeverschap in zich. De vervroeging van het recht op vrijstelling (van de gebruikelijke 55 jaar) kan overigens ook voorwaardelijk zijn of gericht op geleidelijke afbouw.

## 3. Andere alternatieven voor de huidige aan leeftijd gekoppelde vrijstellingsregelingen.

Er zijn ook nog andere alternatieven mogelijk voor de huidige harde leeftijdsvrijstellingen:

- Vervangen leeftijd door functieverblijfsduur bij de vrijstellingsregelingen

- Opbouw van een aan leeftijd of functieverblijfsduur gekoppeld vrijstellingsrecht in een traject:
  - a. met een voorwaardelijk en onvoorwaardelijk deeltraject
  - b. met een afbouw in de frequentie van de nachtdiensten
- Een voorwaardelijk recht op (tijdelijke) vrijstelling van nachtarbeid voor iedereen (tenzij het bedrijfsbelang zich daartegen verzet). Een dergelijke regeling kan gecombineerd worden met zelfroosteren en differentiatie in de voor arbeid op inconveniente uren geldende toeslagen<sup>27</sup>
- Huidige vrijstellingsregelingen vervangen door een doelbepaling waarbij de werkgever ervoor zorg dient te dragen dat bij de inroostering rekening wordt gehouden met de individuele belastbaarheid (op basis van PAGO/PMO en WAI-score bijvoorbeeld) en wensen en mogelijkheden van de medewerkers.

De eerste twee van deze alternatieven gaan gepaard met minder sterk onderscheid naar leeftijd (in geval van een koppeling aan functieverblijfsduur of bij de opbouw van vrijstellingrechten) en kunnen goed in een breder nachtarbeidbeleid worden ingebed. De twee andere alternatieven brengen geen leeftijdonderscheid met zich mee, maar de uitkomsten ervan zijn lang niet altijd voorspelbaar en transparant of bieden onvoldoende zekerheid voor betrokkenen.

## **5.8 Alternatieven voor leeftijdvakantiedagen**

In veel CAO's staan nu nog afspraken over extra vakantieverlof, meestal op grond van leeftijd, maar soms ook op basis van diensttijd of een combinatie van leeftijd en diensttijd. De leeftijdvakantiedagen<sup>28</sup> kunnen al op betrekkelijk jonge leeftijd (30 jaar) worden toegekend, maar meestal is de startleeftijd wat hoger. Ook het aantal extra dagen verschilt nogal, variërend van 1 tot 10, Meestal neemt het aantal dagen toe met de leeftijd. Onder invloed van de WGBL en oordelen van de CGB zijn de leeftijdvakantiedagen al uit een behoorlijk aantal CAO's geschrapt.

### ***Alternatieven voor leeftijdvakantiedagen***

Er zijn meerdere alternatieven voor de huidige CAO-afspraken over leeftijdvakantiedagen. Meestal zal daarbij een compensatie gevonden moeten worden, conform de afspraken die bij de Participatietop in 2007<sup>29</sup> zijn gemaakt.

---

<sup>27</sup> Het arbeidsaanbod op inconveniente uren wordt zo via de interne markt bepaald. Bij een dergelijk systeem is een goed gezondheidsbewakingssysteem noodzakelijk, zoals er ook geen sprake kan zijn van een onvoorwaardelijk recht op arbeid op inconveniente uren.

<sup>28</sup> In dit rapport wordt onderscheid gemaakt tussen leeftijdvakantiedagen en seniorenverlof. Bij de leeftijdvakantiedagen gaat het om een beperkt aantal extra vakantiedagen, bij seniorenverlof om arbeidsduurverkorting.

<sup>29</sup> Tijdens de Participatietop in 2007 is een oproep gedaan aan CAO-partijen om bestaande ontziemaatregelen om te vormen en daarbij meer individuele keuzemogelijkheden te bieden. Een dergelijke operatie zou (min of meer) kostenneutraal moeten verlopen. Bij het versoberen/afbouwen van seniorenverlof komt loonsomruimte vrij waarvoor een bestemming gevonden moet worden.



Mogelijke alternatieven zijn:

1. Iedereen, ongeacht leeftijd een gelijk, groter verlofmandje zonder afbouwregeling<sup>30</sup>.

Dit is vooral een aantrekkelijk alternatief als er sprake is van een gering aantal leeftijdsvakantiedagen. Als compensatie voor het grotere aantal verlofdagen, kan eventueel (een deel van) het buitengewoon verlof geschrapt worden of kan een nader te bepalen aantal verplichte roostervrije dagen worden aangewezen.

2. Leeftijdsgedagen afschaffen met een afbouwtraject voor al ingegane rechten.

De verlofrechten worden voor iedereen gelijk getrokken en wel op het laagste niveau. De eerder verworven en al gebruikte extra verlofrechten worden met een afbouwregeling afgebouwd. Dat kan beargumenteerd worden vanuit goed werkgeverschap, maar het onderscheid mag niet te lang duren in verband met strijdigheid met de WGBL. Een afbouwregeling van zo'n twee à drie jaar lijkt hier redelijk. Vrijvallende loonsomruimte kan worden bestemd voor loonsverhoging en via CAO à la carte afspraken worden uitgeruild tegen andere bestemmingen.

3. Leeftijdsvakantiedagen toespitsen op de fysiek en psychisch zware functies.

Het toespitsen van leeftijdsvakantiedagen op zwaardere functies is mogelijk. Daardoor neemt vanuit het gelijke behandelingsperspectief de passendheid en proportionaliteit van de regeling toe. Maar volgens de CGB vergt ook een dergelijke toespitsing een gedegen onderbouwing zowel wat betreft de leeftijdsgrens, als van de functies waarvoor deze vrijstelling geldt. En er zullen ook flankerende (levensfasebewuste) maatregelen moeten worden getroffen. Niet uitgesloten is bovendien dat een dergelijke toespitsing leidt tot indirect onderscheid naar geslacht. Voor de nadere onderbouwing van leeftijdsgedagen voor specifieke functies zal nader onderzocht moeten worden hoe de belastbaarheid zich ontwikkelt met de leeftijd in verschillende functies. Dat kan bijvoorbeeld met bedrijfs- of branchebreed uitgezet onderzoek waarin met de WAI wordt gewerkt.

4. De leeftijdsgedagen afschaffen en de vrijvallende loonruimte bestemmen voor een individueel rugzakje voor het bevorderen van duurzame inzetbaarheid.

Een dergelijk budget kan besteed worden aan bijvoorbeeld opleiding en loopbaanontwikkeling, vitaliteitbevorderende maatregelen, levensloopsparen of verlof om tegemoet te komen aan een grotere behoefte aan hersteltijd.

---

<sup>30</sup> In geval de CAO ook een à la carte regeling kent, maakt het voor de werknemer materieel niet zoveel uit of de vrijvallende loonsomruimte aan extra verlof of aan een salarisverhoging wordt besteed omdat deze tegen elkaar kunnen worden uitgeruild. Dat kan anders zijn voor werkgevers.

Vanuit het perspectief van duurzame inzetbaarheid heeft het vierde alternatief de voorkeur. Voor alle alternatieven is het van belang dat de vrijvallende loonsomruimte in principe over meerdere of over alle leeftijdsgroepen wordt verdeeld en geen exclusieve bestemming krijgt voor de groep die de leeftijdsvakantiedagen heeft ingeleverd. Is dat laatste het geval wordt het leeftjidsonderscheid immers slechts met een andere materiële invulling voortgezet.

Wat in de CAO-praktijk het meest haalbare of gewenste alternatief is, ligt voor iedere branche/bedrijf weer anders en is mede afhankelijk van de beginsituatie. Om hoeveel dagen gaat het, hoeveel rechthebbenden zijn er, wat is het beschikbare wisselgeld bijvoorbeeld in de vorm van bijzonder verlof of aan te wijzen verplichte roostervrije dagen, wat is de verlofbehoeftte van de werknemerspopulatie en wat is de branchecultuur ten aanzien van employability.

## **5.9 Alternatieven voor seniorenverlof**

CAO-afspraken over arbeidsduurverkorting voor ouderen, het seniorenverlof, komen minder vaak voor dan afspraken over leeftijdsvakantiedagen. Ze komen relatief vaak voor in de sectoren overheid (openbaar bestuur, onderwijs e.d.) en de zorg en welzijnbranches. De regelingen zijn daar vaak ook substantiëler dan in de marktsectoren. Er bestaat een grote variatie in de regelingen wat betreft de omvang van het verlof (variërend van 2 uur per week tot soms wel 20% van de arbeidstijd per week), de ingangleeftijd (meestal tussen 55 en 60 jaar), de mate van differentiatie in de omvang van het verlof naar leeftijd (soms gelijk voor alle 55-plus leeftijden, soms oplopend met de leeftijd), de eigen bijdrage die verlangd wordt van de werknemer die gebruik maakt van de regeling en het voorkomen van beperkende voorwaarden (vaak wordt een bepaald aantal dienstjaren als vereiste gesteld voor het ontstaan van het recht op seniorenverlof). De regelingen leiden tot een aanmerkelijke kostenstijging per gewerkt uur en een behoorlijke daling in beschikbaarheid van ouderen. De regelingen hebben daarmee een uitsluitend effect en ze beperken de baan-baan-mobiliteit omdat de rechten lang niet altijd overdraagbaar zijn. Ook vanuit het WGBL-perspectief en de verhoudingen tussen de generaties zijn bij deze regelingen de nodige vraagtekens te plaatsen. De kosten van senioren-ADV lopen in diverse branches behoorlijk op als gevolg van het demografische effect in combinatie met de veranderingen die hebben plaatsgevonden in de VUT- en prepensioenregelingen waardoor er langer doorgewerkt wordt.

### ***Alternatieven voor seniorenverlof***

Bij het seniorenverlof zijn de veranderingen in CAO-afspraken tot dusverre minder vergaand dan bij de leeftijdsvakantiedagen. Daarbij spelen een rol de veel grotere materiële betekenis van dit leeftijdverlof, de complexiteit van de ombouw en de relatief hoge kosten van ombouw van de regelingen, in geval bestaande rechten en vooruitzichten gerespecteerd worden en er tegelijk een nieuw facilititeit voor alle generaties wordt opgebouwd. Wat zijn zoal de alternatieven?

## 1. Seniorenverlof versoberen

Seniorenverlofregelingen kunnen op allerlei manieren versoerd worden. En dat is afgelopen jaren ook volop gebeurd, me name uit kostenoverwegingen. Versoeringen kunnen plaatsvinden in de vorm van:

- Opschuiven van de leeftijd waarop het recht op senioren-adv in gaat (een voorbeeld daarvan biedt de CAO voor het Middelbaar Beroepsonderwijs)
- Introductie van een eigen bijdrage van de werknemer die gebruik maakt van de regeling, waarbij de eigen bijdrage groter is naarmate eerder van de regeling gebruik wordt gemaakt (zoals in de "CAO" voor de Rijksoverheid is vastgelegd)
- Het beperken van de omvang van het aantal seniorenverlofuren, zoals in de CAO Jeugdzorg en CAO Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening is gedaan
- Invoering van of verhoging van de drempel voor werknemers om in aanmerking te kunnen komen voor de arbeidsduurverkorting voor senioren, bijvoorbeeld in de vorm van een aantal dienstjaren dat minimaal bij de werkgever of in de branche moet zijn doorgebracht

Bij al deze versoeringen blijft de kalenderleeftijd een rol spelen in de regelingen. Ook deze regelingen zullen dus gedegen onderbouwd moeten worden, zowel wat betreft het doel van de regeling als de specifieke leeftijdsgrenzen. Daarnaast zullen de regelingen moeten worden ingebed in een breder levensfasebewust beleid als CAO-partijen de regelingen contextueel willen laten toetsen.

## 2. Seniorenverlof toespitsen op de zware functies

Ook het toespitsen van seniorenverlof op fysiek en psychisch zwaardere functies is mogelijk. De passendheid en proportionaliteit van zo'n regeling zijn dan groter dan bij een verlofregeling voor alle functies. Volgens de CGB vergt een dergelijke toespitsing een gedegen onderbouwing zowel wat betreft de leeftijdsgrens, als wat betreft de functies waarvoor de regeling geldt. En er zullen ook flankerende (levensfasebewuste) maatregelen moeten worden getroffen. Niet uitgesloten is bovendien dat een dergelijke toespitsing leidt tot indirect onderscheid naar geslacht.

Sommige versoeringen kunnen uit overwegingen van proportionaliteit en passendheid wellicht als verbetering worden aangemerkt, maar ook leiden tot meer onderscheid naar leeftijd (bij verhoging van de leeftijd waarop het recht op verlof ingaat), naar geslacht (bij toespitsing op bepaalde functies) of naar aard de tijdelijkheid van het dienstverband (verhogen referte eisen). Al met al leveren dergelijke versoeringen wel besparingen op de kosten van seniorenverlof op, maar blijft er mogelijk

een probleem met de objectieve rechtvaardiging van de regelingen vanuit een gelijke behandelingsperspectief.

Voor de nadere onderbouwing van het seniorenverlof voor specifieke functies zal nader onderzocht moeten worden hoe de belastbaarheid zich ontwikkelt met de leeftijd in verschillende functies. Dat kan bijvoorbeeld met bedrijfs- of branchebreed uitgezet onderzoek waarin met de WAI wordt gewerkt.

Indien het seniorenverlof wordt toegespitst op de psychisch en fysiek zware functies wordt aanbevolen om nadere afspraken te maken over de wijze waarop dit verlof wordt genoten. Denkbaar is in geval van de fysiek zware functies het seniorenverlof dagelijks of wekelijks in te zetten om zo tegemoet te komen aan de grotere (fysieke) herstelbehoefte. In geval van de psychisch belastende functies ligt het meer in de rede het seniorenverlof in een aaneengesloten periode op te nemen (bijvoorbeeld een extra vakantieweek) om zo meer afstand van het werk te realiseren.

Seniorenverlofspaarsystemen waarmee seniorenverlof kan worden opgespaard voor een eerder ingaand pensioen komen misschien wel tegemoet aan de wens van meer keuzemogelijkheden, maar lijken geen of hooguit een zwakke relatie te hebben met het vraagstuk van de dalende belastbaarheid ten gevolge van veroudering en/of duurbelasting.

### 3. Seniorenverlof helemaal afschaffen met een afbouwregeling

Het is natuurlijk ook mogelijk het seniorenverlof helemaal af te schaffen. De keuze om in deeltijd te gaan werken blijft dan nog steeds mogelijk, alleen slaan dan de "kosten" daarvan neer bij het individu die de keuze maakt minder te gaan werken. Werknemers kunnen, indien ze daarvoor gespaard hebben, ook hun eventuele levenslooptegoed inzetten en dan kiezen voor het opnemen van een x-aantal onbetaalde verlofuren. De levensloopregeling, waarbij individuele werknemers zelf kunnen beslissen of ze voor verlof (voor wat voor doel dan ook) willen sparen biedt op termijn<sup>31</sup> een goed alternatief voor het seniorenverlof. Wel zouden op decentraal niveau de mogelijkheden van de levensloopregeling wat meer onder de aandacht van werknemers kunnen worden gebracht.

#### ***Overgangsregeling en -termijn***

Gelet op het aanzienlijke materiële belang van seniorenverlofregelingen zal afschaffing van de regelingen bijna altijd gepaard gaan met het opstellen van overgangsregelingen. Deze zullen meestal een wat langere looptijd hebben (eerder meer dan minder dan 5 jaar) om een afbouw van verworven rechten zonder al te grote schokken mogelijk te maken. Tegelijkertijd kan zo'n afbouwperiode niet te lang duren, niet alleen vanwege het aspect gelijke behandeling, maar ook omdat anders de opbouw van alternatieve faciliteiten voor de hele werknemerspopulatie in de knel kan komen.

---

<sup>31</sup> Werknemers moeten natuurlijk wel de gelegenheid hebben gehad, een spaarsaldo op te bouwen.

In haar advies laat de CGB zich niet duidelijk uit over wat een aanvaardbare overgangstermijn zou kunnen zijn en/of bepaalde geboortecohorten onder overgangregelingen anders behandeld kunnen worden. Wel heeft ze aangegeven dat de aard van de regeling en de omvang van het materiële belang van een regeling meewegen bij het vaststellen van een te rechtvaardigen overgangstermijn.

### ***Opbouw van alternatieve faciliteiten voor de vrijvallende loonsomruimte***

Tijdens de Participatietop in 2007 is afgesproken bestaande ontziemaatregelen (waaronder ook het seniorenverlof) om te vormen en daarbij meer individuele keuzemogelijkheden te bieden. Een dergelijke operatie zou (min of meer) kostenneutraal moeten verlopen. Het opbouwen van een nieuwe faciliteit met keuzemogelijkheden alleen voor de leeftijdcohorten die nu in aanmerking komen voor seniorenverlof is vanuit gelijke behandelingsperspectief moeilijk te rechtvaardigen. Ook draagt zo'n ombouw van de seniorenverlofregeling niet bij aan een vergroting van de arbeidsmarktkansen van ouderen of een meer evenwichtige verdeling van arbeidsvoorwaardenruimte over de generaties.

Tegelijk met het versoberen, af- of ombouwen van seniorenverlof is het gewenst dat nieuwe faciliteiten worden opgebouwd voor *alle* generaties op het werk. Het zal duidelijk zijn dat wanneer reeds ingegane verlofrechten geheel worden gerespecteerd of volledig worden gecompenseerd bij het vervallen daarvan bij de rechthebbenden er niet zo heel veel loonsomruimte vrijvalt voor de opbouw van nieuwe faciliteiten voor de gehele werknemerspopulatie. De opbouw van nieuwe faciliteiten komt dan vooral uit een bevoorschotting uit in de toekomst vrijvallende loonsomruimte. Dat gaat dan maar mondjesmaat. In die zin heeft een versnelde afbouw van het seniorenverlof en een snellere opbouw van alternatieve faciliteiten de voorkeur.

Vanuit een duurzaam inzetbaarheidperspectief verdient het de voorkeur de "vrijvallende" loonsomruimte te bestemmen voor een individueel rugzakje dat voor verschillende doeleinden kan worden aangewend zoals<sup>32</sup>:

- Extra budget voor scholing en loopbaanontwikkeling;
- (Extra) bijdrage levensloopsparen;
- Budget voor vitaliteitbevorderende activiteiten;
- Aanvulling salaris bij vrijwillige neerwaartse functieaanpassing;
- Extra verlof ten behoeve van hersteltijd of zorgverplichtingen.

De CAO voor de Universitaire Medische Centra 2008-2011 biedt een voorbeeld van de afbouw van een seniorenregeling en de invoering van een duurzaam inzetbaarheidbudget.

---

<sup>32</sup> De verschillende doelen worden in fiscale zin niet hetzelfde behandeld. Bij het invoeren van een persoonlijk rugzakje is het van belang daarover de fiscale mogelijkheden en beperkingen goed in ogenschouw te nemen en werknemers voorafgaand aan de besteding goed te informeren over de fiscale gevolgen.

### **CAO Universitaire Medische Centra 2008-2011: invoering duurzaam inzetbaarheidbudget**

Belangrijkste pijler in de vernieuwing van de CAO is het persoonlijk budget voor elke medewerker dat oploopt van 0,25 % van de loonsom in 2008 tot 1 % in 2011. Dit budget is gedurende deze CAO primair gericht op ontwikkeling van de medewerker. Voor medewerkers geboren voor 1950 verandert er niets, voor medewerkers geboren in 1950 tot en met 1957 wordt een extra budget verstrekt dat het mogelijk maakt om de overgang naar langer werken soepeler te laten verlopen. Het extra budget kan ruimer worden aangewend, bijvoorbeeld ook voor vermindering arbeidstijd, extra pensioen, ontwikkeling en scholing of levensloop.

Partijen hebben de intentie uitgesproken om in 2011 het persoonlijk budget van 1% te verhogen naar 1,5%, in 2012 naar 2%, in 2013 naar 2,5% en in 2014 naar 3%.

Het is de bedoeling van CAO partijen dat na 2010 de aanwendingsmogelijkheden van het persoonlijk budget worden verruimd. Het is uiteindelijk gericht op duurzame inzetbaarheid van medewerkers en houdt rekening met verschillende levensfasen, van jong tot oud. Daar waar de één inzet op extra scholing kan de ander inzetten op meer vrije tijd voor zorgtaken of hersteltijd vanwege verminderde belastbaarheid.

Definitieve afspraken over de verhoging van het persoonlijk budget, verruiming van de aanwendingsmogelijkheden en financiering zullen plaatsvinden bij de onderhandelingen van de komende CAO's. De vernieuwing van deze en komende CAO's draagt ertoe bij dat UMC's en zijn medewerkers adequaat kunnen omgaan met de veranderende arbeidsmarkt, de veranderende zorgmarkt en de toenemende vergrijzing.

Maar er zijn natuurlijk ook andere keuzes mogelijk. Zo heeft de branche welzijn en maatschappelijke dienstverlening naast versoering van het verlof voor 55-plussers voor loonsverhoging gekozen (volledige 13<sup>de</sup> maand) en kan de individuele werknemer via het CAO à la carte systeem andere bestemmingen zoals extra verlof, levensloopsparen of pensioensparen geven aan de afgesproken extra loonsomruimte.

#### ***Nader onderzoek nodig***

Het seniorenverlof legt in veel sectoren een toenemend beslag op de loonsom door de vergrijzing van het personeelsbestand. Er zijn meer ouderen die van de regelingen gebruik kunnen maken en ze zullen dat ook langer doen. Wat precies de huidige en toekomstige kosten zijn van de leeftijdsvakantiedagen en de seniorenverlofregelingen verschilt van branche tot branche en van bedrijf tot bedrijf. Het tempo waarin een regeling kan worden afgebouwd en een nieuwe compenserende faciliteit kan worden opgebouwd zal van geval tot geval verschillen. En zo zullen er ook verschillen van mening zijn tussen betrokken partijen over de gewenste bestemmingen van de vrijvallende loonsom en de zeggenschap over de vrijvallende loonsomruimte bij het afschaffen of versoeren van de regelingen. Wellicht is daarom nader onderzoek nodig en wenselijk naar aspecten als het loonruimtebeslag van de huidige regelingen, de tijd die nodig is om de bestaande regelingen om te bouwen en nieuwe faciliteiten op te bouwen, de eventuele toespitsing op de meeste belastende functies, de gewenste omvang en doelen van de alternatieve faciliteiten alsook de zeggenschap daarover.

## 6. Ter afsluiting

Duurzaam inzetbaarheidbeleid of een leeftijdbewust beleid biedt goede perspectieven voor een plezierig, langer durend, werkzaam leven, waarin de individuele werknemer langer productief, gezond en gemotiveerd kan blijven, omdat er blijvend in hem/haar geïnvesteerd wordt en de beschikbare faciliteiten op het werk beter zijn afgestemd op zijn/haar met de leeftijd, levensfase en loopbaanfase veranderende wensen, behoeften en mogelijkheden. De huidige aan kalenderleeftijd gekoppelde faciliteiten sluiten echter steeds minder aan op de verschillen in behoeften, wensen en mogelijkheden van de individuele werknemer. Het is dan ook tijd voor verandering.

In het vorige hoofdstuk zijn alternatieven gepresenteerd voor een deel van de huidige op senioren gerichte regelingen. Sommige van deze voorstellen kunnen op korte termijn worden ingevoerd, andere vereisen een wat langere adem. Werken aan duurzame inzetbaarheid gaat gepaard met een andere benadering van leeftijd op het werk, maatwerk in faciliteiten, het bevorderen van eigen verantwoordelijkheid, overleg en dialoog etc. De overgang naar een dergelijk beleid is vooral kansrijk als er zelfbewuste, wendbare en weerbare werknemers zijn die goed voor zichzelf kunnen opkomen, er een bedrijfscultuur is waarin goede arbeidsverhoudingen en de inzetbaarheid van alle medewerkers worden bevorderd en er voldoende ondersteuning en faciliteiten zijn om dit beleid daadwerkelijk uit te kunnen voeren. Dit is een ideaalsituatie die nu nog lang niet overal aanwezig is. Waar dat niet het geval is zal er omwille van de bescherming van relatief zwakke groepen werknemers (vooralnog) behoefte blijven aan collectieve regelingen.

Werken aan duurzame inzetbaarheid vergt tenslotte ook een gedeelde visie van sociale partners en partijen binnen bedrijven en instellingen op duurzame inzetbaarheid en de gewenste arbeidsverhoudingen en de wil om daar samen echt werk van te maken.

Hoewel er al diverse branches en ondernemingen zijn waar grote stappen zijn gezet naar duurzaam inzetbaarheidbeleid of onderdelen daarvan, staat het bij de meeste nog in de kinderschoenen. Het is niettemin zaak, gelet op de veranderingen op de arbeidsmarkt, de toegenomen diversiteit en het verlies aan baanzekerheid, de arbeidsvoorwaarden waar nodig te moderniseren en meer toekomstbestendig te maken. De in het derde hoofdstuk gedane aanbevelingen leveren daarvoor belangrijke bouwstenen. Veel van die bouwstenen zijn al bekend en beschikbaar en worden (ten dele) ook al ingezet. Waar dat niet of onvoldoende gebeurt, zullen CAO-partijen hun inspanningen kunnen of moeten vergroten. Dat kan door nieuwe, stimulerende CAO-afspraken te maken en door praktische ondersteuning (voorlichting, advies, instrumenten) te bieden aan alle betrokkenen vanuit de brancheorganisaties. Ook is het van belang onderzoek te blijven doen naar de naleving en effecten van afspraken en het beleid op basis daarvan en op basis van bekende, bewezen good practices bij te stellen. De ontwikkeling en toepassing van duurzaam inzetbaarheidbeleid is daarmee ook een zaak van de lange adem, maar wel een met een wenkend perspectief van gezonde, productieve, wendbare en weerbare werknemers.





## Literatuur

- Beeksma, M, J de la Croix (2008), *Perspectief op langer doorwerken 2008*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Bekker, S et al. (2008), *Trendrapport Aanbod van arbeid 2007*, OSA,
- Bogaard, M. van den, W. de Lange en J. van Poppel (2005), *De wenselijkheid van het maken van onderscheid*, IVA
- Bruinsma, G (red) (2007), *Leeftijd, levensfasen en arbeid*, Kluwer
- CGB (2006) *CGB-advies/2006/04 Seniorenregelingen als onderdeel van leeftijds(fase)bewust personeelsbeleid*, CGB
- CGB (2009) *Advies Commissie Gelijke Behandeling inzake de toetsing van seniorenregelingen aan de WGBL*, CGB-advies/2009/03
- Commissie Arbeidsparticipatie (2008), *Naar een toekomst die werkt*,
- Dalen, H.P. van, K. Henkens & J.J. Schippers (2008), *Leeftijdsbewust personeelsbeleid van Nederlandse werkgevers mist doel. Kwartaalschrift Economie 5*
- Ekamper, P. en K. Henkens (2006), *Werkgevers zien oudere werknemer vooral als kostenpost, CWI-Arbeidsmarkt Journaal*,
- Lokhorst, B (2003), *Naar een duurzame inzet van alle leeftijden, aanbevelingen voor CAO-partijen*, Expertisecentrum LEEftijd
- Lokhorst, B (2007) *Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid en de arbeidsvoorwaarden, Leeftijd, levensfasen en arbeid*, Kluwer 2007
- Lokhorst, B (2008), *Vier jaar WGBL: leeftijdsonderscheid blijkt hardnekkig te zijn*,
- OSA (2005), *Regelingen voor oudere medewerkers, checklist voor de Commissie Gelijke Behandeling*
- Schrama, J.J.H. et.al (2005) *Onderscheid naar leeftijd in CAO's*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- STECR, *Platform Reintegratie (2006) Werkwijzer Levensfasebeleid: PMO levensloop*
- Stichting van de arbeid (2006), *Onderscheid naar leeftijd in CAO's*
- Stichting van de arbeid (2006), *Naar brede en duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt : Aanbevelingen over scholing en employabilitybeleid*
- Stichting van de arbeid (2001), *Werk maken van Employabilitybeleid!*
- Stichting van de arbeid (2007), *Tripartiete beleidsinzet; Participatie in sociaal-economisch perspectief*
- Visser, P., K. Henkens en J. Schippers (2003) *Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers in organisaties, Gedrag en Organisatie.*



## **BIJLAGEN**



## **BIJLAGE 1: Overzicht aanbevelingen**

- Aanbeveling 1: Investeer in cultuurverandering
- Aanbeveling 2: Ontwikkel een samenhangende paragraaf of protocol inzake sociaal beleid, duurzame inzetbaarheid of leeftijdbewust beleid en draag dat uit
- Aanbeveling 3: Stimuleer betrokkenheid van het personeel en zijn vertegenwoordiging
- Aanbeveling 4: Ontwikkel hulpmiddelen voor de invoering van duurzaam inzetbaarheidbeleid, verspreid die naar de bedrijven/bedrijfsonderdelen en bied ondersteuning bij implementatie
- Aanbeveling 5: Stimuleer dialoog tussen leidinggevende en werknemer over functioneren en inzetbaarheid
- Aanbeveling 6: Faciliteer leidinggevend en voor de centrale rol die zij spelen in de uitvoering van duurzaam inzetbaarheidbeleid en reken hen daar ook op af
- Aanbeveling 7: Bevorder eigen verantwoordelijkheid werknemer door POP's en budgetten voor ontwikkeling beschikbaar te stellen
- Aanbeveling 8: Bevorder maatwerk door meer keuzemogelijkheden
- Aanbeveling 9: Stimuleer functiegerichte scholing door CAO-afspraken
- Aanbeveling 10: Faciliteer scholing gericht op loopbaanontwikkeling/bredere inzetbaarheid
- Aanbeveling 11: Extra aandacht voor kwetsbare groepen: EVC en startkwalificatie
- Aanbeveling 12: Stimuleer het bewaken van de scholings- en ontwikkelingsuitgaven
- Aanbeveling 13: Stimuleer loopbaanontwikkeling van medewerkers
- Aanbeveling 14: Ontwikkel brancheadviescentra op loopbaangebied, ook voor intersectorale mobiliteit
- Aanbeveling 15: Ontwikkel een seniorenloopbaanbeleid

- Aanbeveling 16: Breng de maatregelen in kaart waarmee ingespeeld kan worden op veranderingen in belastbaarheid en neem deze op in de CAO of de arbocatalogus
- Aanbeveling 17: Zorg ervoor dat in de RIE en Plan van Aanpak aandacht is voor de veranderingen in de belastbaarheid die samenhangen met leeftijd, loopbaan- en levensfase van medewerkers en de maatregelen die daarop genomen kunnen worden
- Aanbeveling 18: Versterk preventief arbo-beleid voor de substantieel belastende functies
- Aanbeveling 19: Ontwikkel een tweede-loopbaanbeleid voor werknemers in zware functies
- Aanbeveling 20: Maak afspraken over gezondheidsbewaking, PMO
- Aanbeveling 21: Stimuleer het gebruik van de Work Ability Index
- Aanbeveling 22: Investeer in vitaliteitprogramma's

## BIJLAGE 2: Thema's en activiteiten gericht op duurzaam inzetbaarheidbeleid

Thema's en activiteiten gericht op duurzaam inzetbaarheidbeleid	
Thema	Activiteiten
Werktijden	Aanpassing werk- en rusttijden Flexibilisering werktijden Compensatie overwerk/zware belasting: keuze voor vrije tijd Zelf roosteren Gezond roosteren Vrijstellingen belastende diensten
Ontwikkeling medewerkers (scholing, mobiliteit en loopbaanbeleid)	Bedrijfsopleidingsplan Scholingrecht en plicht voor alle leeftijden gericht op de functie Competentiegericht opleiden Persoonsgerichte opleidingen (loopbaancompetenties) Persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) Persoonlijk ontwikkelingsbudget Studiekostenregeling EVC Cursus Nederlands als tweede taal Alfabetiseringscursussen Stimuleren periodieke jobrotation Stimuleren taakrotatie Coaching Stages Mentorschap Brugbanen Loopbaanoriëntatie Mobiliteitscentrum Tegengaan weerstand tegen scholing
Organiseren rond levensfasen	Deeltijd en carrière mogelijk maken Flexibiliteit in werktijden Telewerken Contractvormen: duobanen, triobanen, moedercontracten Hulpdiensten op het werk (stomerij, kapper, boodschappen) Balans in teams qua levensfasen Intervisie tussen generaties
Functioneringsgesprekken	Agendeer de: - Scholingswensen - Afstemming belastbaarheid en belasting - Optimale inzet van capaciteiten - Invulling laatste fase van loopbaan (bij oudere werknemers) Pols motivatie en verwachtingen van medewerkers
Professionalisering P-functie	Opleiding en training voor P&O-ers en leidinggevendenden Informatievoorziening, digitale themasites/e-learning Intercollegiale intervisie via branchenetwerken Onderzoek onder personeel: tevredenheid met werk en beleid, wensen, etc.

### Thema's en activiteiten gericht op duurzaam inzetbaarheidbeleid (vervolg)

Gezondheidsbewaking en – bevordering	<p>Gezond roosteren, kort-cyclisch voorwaarts roterend                      Bevorderen gezonde leefstijl:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet roken</li> <li>- Gezond eten in de kantine</li> <li>- Stimuleren van bewegen (bijv bedrijfsfitness)</li> <li>- Stimuleren ontspanning op het werk</li> </ul> <p>Periodiek Medisch Onderzoek: variabele frequentie op basis van leeftijd en zwaarte functies.                      Risico Inventarisatie en Evaluatie: meer aandacht voor leeftijd, loopbaanfase en levensfase risico's.                      Stimuleren gebruik Work Ability Index.                      Vergroten belastbaarheid via cursussen (omgaan met agressie en verlies bijv.).                      Hulpdiensten op het werk, psychische opvang, fysiotherapie en fitness op het werk.                      Tweede loopbaanbeleid voor functies met zwaar werk.                      Aanpassing werktijden, vrijstelling belastende werktijden                      Aanpassing functies en werklust                      Vergroten autonomie                      Ergonomische en technische aanpassingen                      Richtlijnen voor werkhouding en ergonomie                      Extra verlof</p>
Arbeid en Zorg	<p>Kinderopvang                      Flexibiliteit in werktijden                      Langdurig zorgverlof (t.b.v. mantelzorg bijv.)                      Telewerken                      Informatievoorziening                      Levensloopfaciliteit</p>
Verbeteren medezeggenschap	<p>Ondersteunende cursussen/training voor OR/PVT;                      Informatie op maat voor medezeggenschap: themasites                      Versterken relatie met de achterban: dialoog en onderzoek                      Faciliteren intervisie door OR-netwerken</p>
Maatwerk in arbeidsvoorwaarden	<p>CAO a-la-carte                      Levensfasepakketten                      Persoonlijk rugzakje</p>



### **BIJLAGE 3: Samenstelling Klankbordgroep en Ontwikkelteam**

#### **Leden van de Klankbordgroep**

R. te Leij, hoofd strategische beleidsontwikkeling, AWWN

W. van Dam, algemeen secretaris RWI

C. Driesen, strategisch adviseur vakcentrale FNV

T. Schoenmaekers, secretaris stedelijke ontwikkeling MKB-NL

L. Kruse, Arbeidsvoorwaarden coördinator, De Unie

R. Egberts, programmamanager onbenut arbeidspotentieel, Ministerie van SZW

J. Sap/C. Goedhart, directeur Expertisecentrum LEEFtijd

#### **Leden van het Ontwikkelteam**

I. Coenen, beleidsmedewerker arbeidsparticipatie ouderen vakcentrale FNV

M. Kristen, adviseur juridische zaken, FNV Bondgenoten

J. van Stigt, adviseur arbeidsvoorwaarden, FNV Bondgenoten

L. Doyer, senior adviseur juridische zaken, AWWN

F. van Rooijen, senior beleidsmedewerker team werkgeversbeleid, Actiz

M. van der Weijden, adviseur leeftijdsbewust personeelsbeleid, De Unie



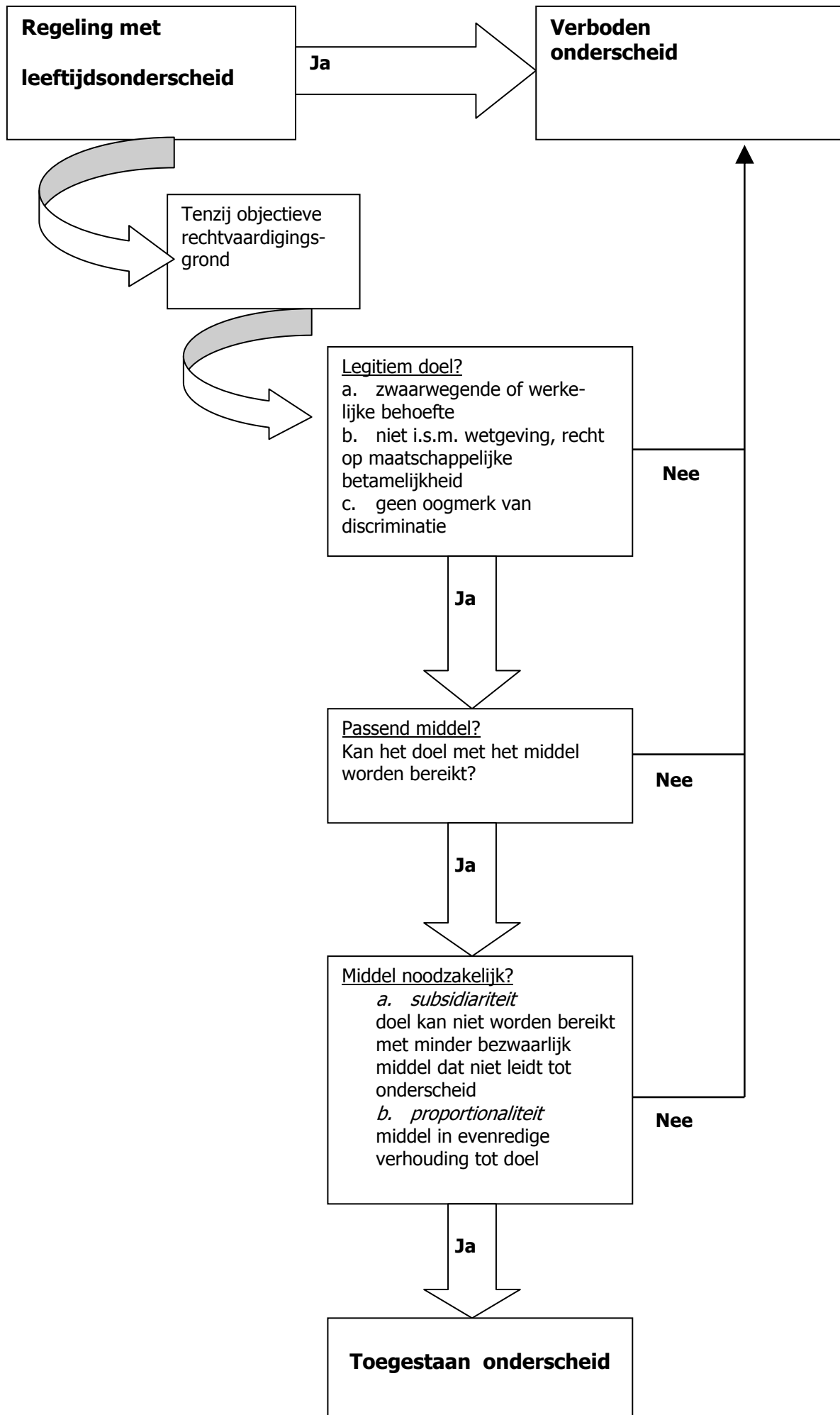
## **BIJLAGE 4 De toetsingsregimes van de CGB**

**4a: Afzonderlijke toetsing aan de WGBL**

**4b: Contextuele toetsing aan de WGBL**

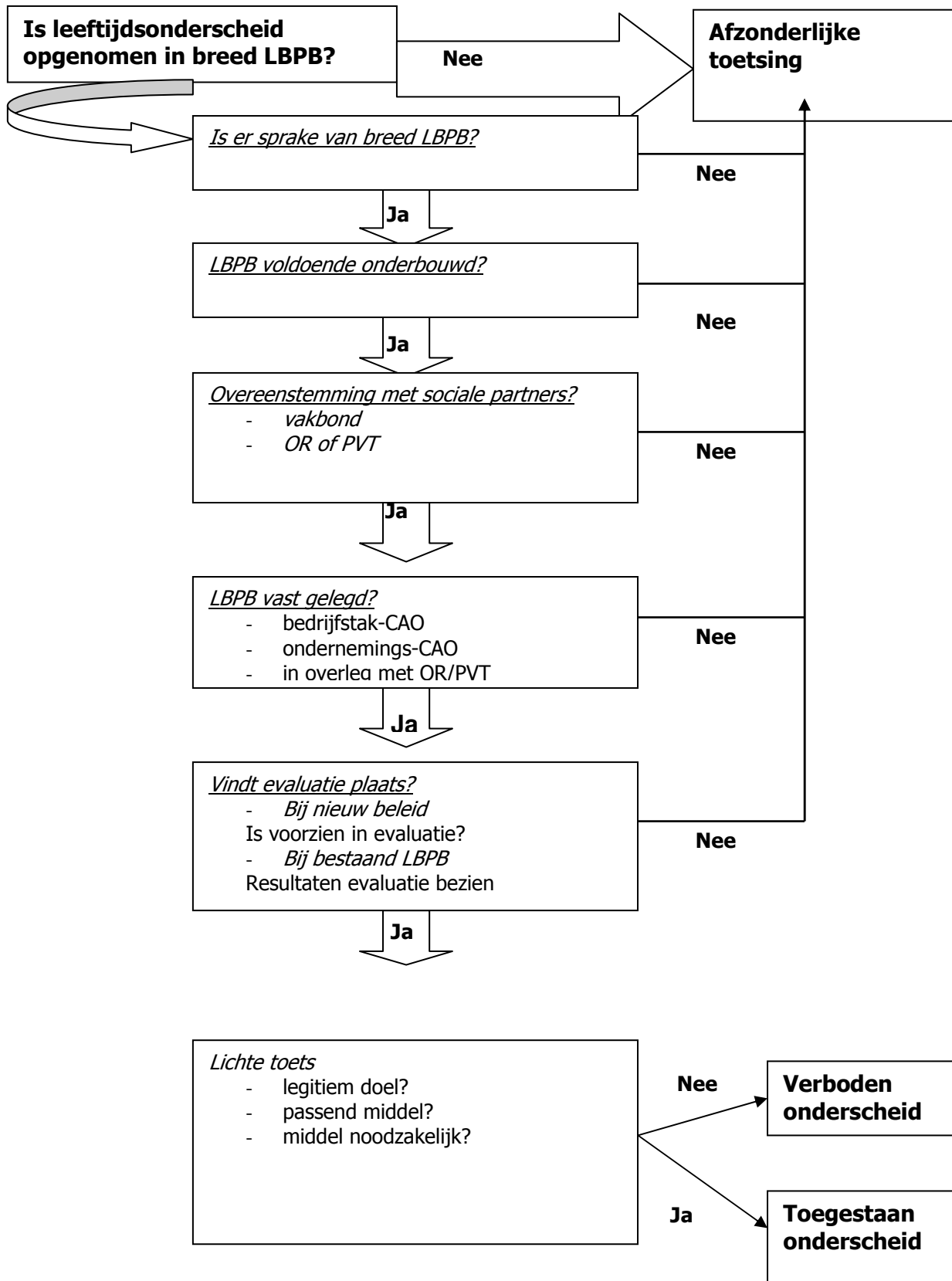


**BIJLAGE 4a: Het afzonderlijke toetsingsregime van de CGB**





**BIJLAGE 4b: Het contextuele toetsingsregime van de CGB**





**Expertisecentrum LEEFtijd**

Catharijnesingel 45  
Postbus 19238, 3501 DE UTRECHT  
Tel: (030) 266 2000  
Fax: (030) 266 2837

Website: [www.leeftijd.nl](http://www.leeftijd.nl)