

DUURZAME INZETBAARHEID = ONDERSTEUNING VAN HET WERKVERMOGEN VAN ALLE MENSEN UIT ALLE GENERATIES

Professor Ilmarinen

Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo is opgericht door partijen bij de cao-hbo:

DUURZAME INZETBAARHEID = ONDERSTEUNING VAN HET WERKVERMOGEN VAN ALLE MENSEN UIT ALLE GENERATIES

Professor Illmarinen

Het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid in het hbo is, in opdracht van Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo, uitgevoerd door Leeftijd & Werk- advies over duurzame inzetbaarheid.

Het is toegestaan om (delen van) de informatie uit deze rapportage te vermenigvuldigen voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaand schriftelijke toestemming van Zestor vereist.

19 juni 2013

INHOUD

1.	Inleiding	2
1.1.	Doel en aanpak.....	2
1.2.	Leeswijzer rapportage.....	3
2.	Kennis: cao-hbo en duurzame inzetbaarheid	4
2.1.	Kwantitatief gebruik van de cao	4
2.1.1.	Gebruik van M1 en M2 in de praktijk	4
2.1.2.	Cijfers over gebruik van SOP	6
2.1.3.	Besteding 1,15% decentrale arbeidsvoorwaarden	9
2.1.4.	Verdeling investeringen over generaties	11
2.2.	Effecten op duurzame inzetbaarheid voor verschillende generaties.....	13
2.2.1.	Feitelijk effecten	13
2.2.2.	Meningen over effecten van ouderenregelingen	13
2.2.3.	Overige generieke en specifieke regelingen duurzame inzetbaarheid	15
2.2.4.	Regelingen en aantrekkingskracht werkgever	17
2.2.5.	Conclusie, overige relevante informatie en discussie.....	19
3.	Inspiratie.....	23
3.1.	Tendensen en voorbeelden van moderne cao's.....	23
3.1.1.	Van seniorenregelingen naar inzetbaarheidbeleid voor alle leeftijden.....	23
3.1.2.	Van losse regelingen naar samenhangend beleid	25
3.1.3.	Flexibiliteit en zekerheid (flexicurity).....	26
3.1.4.	De dialoog	29
3.1.5.	Demotie.....	29
3.1.6.	AOW en einde dienstverband.....	29
3.2.	Modernisering van cao en bedrijf: de UMC's.....	31
3.3.	Duurzame inzetbaarheid in landen om ons heen	34
4.	Adviezen ter gedachtevorming	38
4.1.	Context	38
4.2.	Moderne arbeidsverhoudingen.....	39
4.2.1.	Keuzeruimte voor individu en bedrijf.....	40
4.2.2.	Samenhang en dialoog.....	41
4.2.3.	Flexibel met pensioen	41
4.2.4.	Balans werk-privé	41
4.3.	Randvoorwaarden	42
Bijlage 1	Redenering berekeningen kosten SOP-regelingen	
Bijlage 2	Overwegingen bij ouderenregelingen	
Bijlage 3	Interviewvragen hogescholen	
Bijlage 4	Interviewvragen bonden/MR	
Bijlage 5	Overzicht betrokken cao's en principe akkoorden	
Bijlage 6	Gebruikte bronnen	

1. INLEIDING

In de cao-hbo 2012-2013 hebben cao-partijen rondom het thema duurzame inzetbaarheid afgesproken, om een proces van gedachtevorming op gang te brengen voor de ontwikkeling van nieuwe regelingen, zodat er een meer evenwichtige verdeling ontstaat tussen de levensfasen. Partijen willen de cao vernieuwen en moderniseren. Er is behoefte aan regelingen en afspraken, die aan duurzame inzetbaarheid bijdragen voor medewerkers van alle leeftijden.

Hieronder een gedeeltelijk citaat van de betreffende passage uit de cao voor het hoger beroepsonderwijs 2012-2013:

Duurzame inzetbaarheid

Medewerkers hebben het recht ondersteuning te ontvangen opdat zij op een vitale wijze tot uitoefening van hun functie komen, gedurende hun gehele arbeidzame leven. Elke fase heeft zijn eigen uitdagingen en kansen. De te ontwikkelen regelingen zullen meer moeten aansluiten bij de verschillende levensfasen (leeftijdsgroepen) en zullen in hun uitwerking evenwichtiger verdeeld moeten zijn over die fasen. Sociale partners ontwikkelen in overleg regelingen die daar een uitdrukking van zijn, zonder dat zij de wijziging van de bestaande regelingen gepaard laten gaan met een geringere financiële investering.

Met het onderzoek wordt beoogd om meer inzicht te krijgen in het gebruik en de effectiviteit van de in de cao-hbo opgenomen regelingen en om een relatie te kunnen leggen met wat er in andere (concurrerende) sectoren aan vernieuwing wordt ingebracht.

Duurzame inzetbaarheid wordt in andere sectoren integraal ingestoken, echter in het kader van de cao ligt de focus op de (arbeidsvoorwaarden) regelingen. In de periode maart – mei 2013 is onderzoek gedaan om de cao-tafel van het hbo te voorzien van kennis, inspiratie en advies over duurzame inzetbaarheidregelingen in de cao.

1.1 DOEL EN AANPAK

Centraal in het onderzoek staat een evenwichtige verdeling van regelingen ten gunste van duurzame inzetbaarheid over alle leeftijdsgroepen, in tegenstelling tot een nadruk op seniorenregelingen.

Het gaat om:

1. Kwantitatief onderzoek vanuit data beschikbaar via onder meer de Vereniging Hogescholen en kwalitatieve informatie uit interviews
2. Inspiratie vanuit andere cao's en voorbeelden uit het buitenland
3. Formuleren van adviezen ter gedachtevorming.

Via de drie onderdelen kennis, inspiratie en advies is kwantitatief en kwalitatief onderzoek gedaan. Voor met name het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek is er met vijf hogescholen, op basis van een vooraf toegestuurde vragenlijst, uitgebreid gesproken over het gebruik en de effectiviteit van de in de cao-hbo opgenomen regelingen. Bij de keuze van deze vijf hogescholen is vooral gelet op grootte, het onderwijsaanbod, de samenstelling en leeftijdsopbouw van het personeel. Tevens is gelet op een goede regionale spreiding van de bij het onderzoek betrokken hogescholen. Door deze keuze zo te maken, kan een betrouwbaar beeld worden gegeven van het gebruik van de regelingen in de cao-hbo, die betrekking hebben op levensfasebewust personeelsbeleid.

Met vijf zegspersonen vanuit bonden en medezeggenschap is – eveneens op basis van een vooraf toegestuurde vragenlijst – uitgebreid gesproken over de waardering van medewerkers voor de ouderenregelingen en overige regelingen die duurzame inzetbaarheid beogen te ondersteunen. Waar mogelijk zijn naast de interviews, opvattingen van medewerkers uit ander onderzoek betrokken, zoals de Arbeidsmarktmonitor (2012) en Benchmarkrapport (2012). Met de gevolgde werkwijze is gewaarborgd dat alle mogelijke opvattingen en nuances vanuit het perspectief van de werkgever en werknemer in deze rapportage betrokken zijn.

Voor inspiratie is gekeken naar de ontwikkeling in nieuwere cao's en voorbeelden uit het buitenland. Met een hoogleraar arbeidseconomie is verdiepend gesproken over de ontwikkelingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Om de ervaringen met de vernieuwende cao umc te kunnen benutten, heeft tevens een uitgebreid interview met de coördinator arbeidsvoorwaarden plaatsgevonden.

1.2 LEESWIJZER RAPPORTAGE

In hoofdstuk twee wordt de huidige cao-hbo geanalyseerd op seniorenregelingen en regelingen ter bevordering van duurzame inzetbaarheid. Vervolgens is bekeken hoe de verschillende regelingen en de investeringen die daarmee gemoeid zijn, verdeeld zijn over de verschillende generaties. Welke effecten hebben regelingen op de aantrekkelijkheid van het hbo als werkgever; hoe tevreden zijn medewerkers over de huidige arbeidsvoorwaarden?

Hoofdstuk drie bevat inspiratie. Inspiratie uit andere, moderne cao's. Hoe zijn daar afspraken gemaakt om het ontzien van senioren af te schaffen en in te zetten op ontwikkeling van iedereen?

Deze kennis uit hoofdstuk twee en inspiratie uit hoofdstuk drie brengen we samen in hoofdstuk vier: adviezen ter gedachtevorming voor het hbo.

Het gebruik van kaders

In kaders wordt op verschillende thema's een indruk gegeven van de interviews met hogescholen (verder aangeduid als "bron: hogescholen") en zegspersonen van bonden/medezeggenschapsraad (MR)(verder aangeduid als "bron: bonden/MR").

2. KENNIS: CAO- HBO EN DUURZAME INZETBAARHEID

In dit hoofdstuk beschrijven we het gebruik van de huidige regelingen in de cao-hbo met betrekking tot inzetbaarheid. Allereerst komt aan bod het gebruik van de seniorenregelingen M1 en M2 bij vijf hogescholen, vervolgens het gebruik van de SOP-regeling (M2) over de gehele sector en een schatting van het budget dat daarmee gemoeid is. Paragraaf 2.1.3 geeft een indruk van de besteding van de 1,15% decentrale arbeidsvoorwaarden. In het tweede deel van dit hoofdstuk gaan we in op de effecten van de regelingen op de duurzame inzetbaarheid en de mogelijke verschillen naar generaties. Tot slot is bekeken of bepaalde regelingen de aantrekkingskracht van een werkgever ook vergroten voor medewerkers.

2.1 KWANTITATIEF GEBRUIK VAN DE CAO

Er is gebruik gemaakt van de informatie aangeleverd door de Vereniging Hogescholen. Een deel van de informatie over kwantitatief gebruik is afkomstig uit de interviews met de hogescholen. In de interviews is stilgestaan bij de volgende ouderenregelingen:

- M1 30 minuten dagelijkse werktijdvermindering (50 t/m 59 jaar) respectievelijk 60 minuten dagelijkse werktijdvermindering (vanaf 55 jaar)
- M2 of SOP-regeling (10-20% werktijdvermindering per week) (vanaf 55 jaar)
- M2b (beëindiging SOP deel dienstverband na afloop SOP)
- Demotiebepaling

In het geval van M2 zijn er verschillende andere percentages in gebruik. Deze zijn omwille van de inzichtelijkheid in de interviews niet besproken.

2.1.1 GEBRUIK VAN M1 EN M2 IN DE PRAKTIJK

Uit de interviews wordt duidelijk dat het aantal mensen dat gebruik maakt van M1 vaker niet dan wel geregistreerd wordt. Slechts twee hogescholen kunnen gegevens leveren. Uit de gegevens van deze twee hogescholen blijkt dat bij de grote hogeschool de helft (ruim 50%) van het totale aantal personeelsleden gebruik maakt van M1. Bij deze hogeschool lijkt het er dus op dat vrijwel alle personeelsleden van 50 jaar en ouder gebruik maken van M1. Bij de kleine hogeschool wordt volgens de geïnterviewde aanzienlijk minder vaak gebruik gemaakt van M1. Los van de grootte van de hogeschool wordt veel vaker gebruik gemaakt van 30 minuten werktijdvermindering (3,5 tot 5 keer meer) dan van 60 minuten werktijdvermindering. Hetgeen een logisch gevolg is van de verschillende ingangleeftijden en de cao-bepaling onder M-2-f die – bij gebruik van de SOP-regeling – de dagelijkse werktijdvermindering maximeert op 30 minuten. Bij alle onderzochte hogescholen wordt deze regeling uitgevoerd.

Zowel M1 als M2 worden op verzoek van de medewerker toegekend. Meestal is er sprake van vermindering van de normjaartaak of dagelijks eerder naar huis gaan voor OOP; combinaties komen ook voor. Eén hogeschool geeft aan dat in de praktijk ook wel gespaard wordt met (halve) uren zodat er wekelijks een (half) dagdeel vrijvalt.

In het algemeen is er bij M1 geen sprake van formatie-uitbreiding. In de meeste gevallen blijft de formatie gelijk en is er dus sprake van minder beschikbare tijd voor dezelfde hoeveelheid werk. Vier van de vijf hogescholen geven aan dat bij M2 wel doorrekening naar de formatie plaatsvindt. Bij één hogeschool gebeurt dat bij M2 evenmin. Bij deze hogeschool is in de formatie rekening gehouden met vijf procent voor ziekte en SOP-lasten. Als er veel ouderen zijn op een afdeling, komt de afdeling eraan tekort. Bij alle vijf hogescholen wordt de SOP werktijdvermindering na respectievelijk zeven of vijf jaar daadwerkelijk omgezet in een kleiner dienstverband.

De hogescholen passen de cao-bepalingen toe inzake het terugbrengen van de arbeidstijdverkorting naar 30 minuten, zoals geformuleerd in cao artikel M-2-f. Ook passen alle hogescholen het cao artikel M-2-b toe inzake beëindiging van het dienstverband voor de omvang van de werktijdvermindering van de SOP.

In enkele interviews met zowel hogescholen als bonden/MR is melding gemaakt van de lacune die ontstaat op het moment dat de vijf (of zeven) jaar voorbij zijn en de SOP-regeling formeel overgaat in deeltijddienstverband. Door het wegvallen van de FPU en het ophogen van de AOW gerechtigde leeftijd, is de periode van terugval in salaris lang geworden. Gepleit wordt voor een meer geleidelijke overgang door bijvoorbeeld de eigen bijdrage na vijf jaar te verhogen. Anderen zijn het met deze redenering niet eens. Goede informatieverschaffing zorgt voor juiste afwegingen en verwachtingen. Het ABP keuzepensioen biedt de mogelijkheid om achteruitgang te voorkomen. Het idee over de lacune is onterecht, zo wordt gesteld. Men vreest een terugval vanuit de ouderwetse eindloongedachte. Daarbij is het denken over deeltijdpensioen nog niet echt op gang gekomen. Het blijft zo dat iemand met een normale onderwijs carrière deeltijdpensioen kan opnemen en dan op de AOW datum op circa 70% van zijn laatste salaris kan uitkomen.

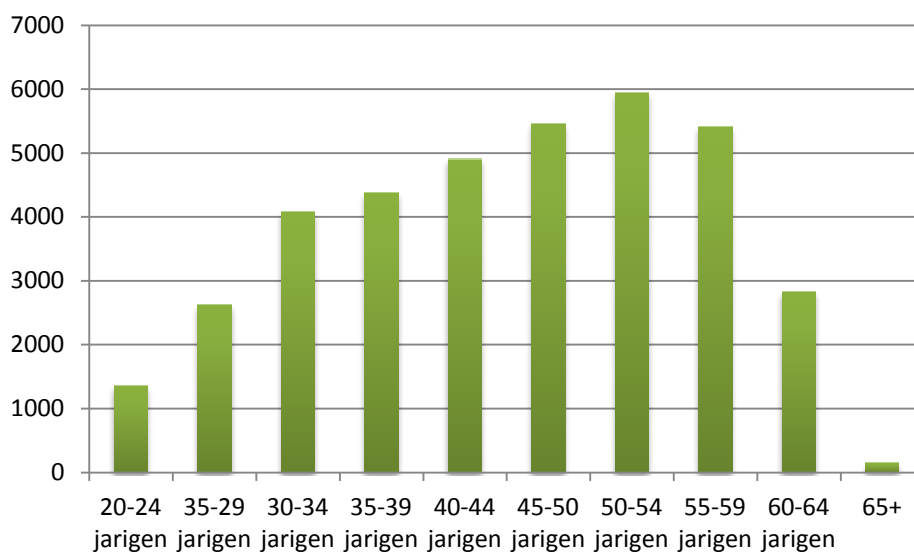
De cao regel rond demotie is naar zeggen van bonden/MR minder bekend; er zijn dan ook weinig verwachtingen rond bijdragen aan langer doorwerken. De hogescholen geven aan dat er nooit of nauwelijks gebruik gemaakt wordt van demotie. Als het al eens aan de orde is, wordt het (hogere) salaris gewoon doorbetaald.

2.1.2 CIJFERS OVER GEBRUIK VAN SOP

Op basis van data van de Vereniging Hogescholen is een redelijke inschatting gemaakt van het gebruik van de SOP-regeling en de kosten die daarmee gepaard gaan. De cijfers zijn gebaseerd op de data van 25 van de 39 hogescholen, waarvan gegevens over het gebruik van de verschillende SOP-regelingen bij de Vereniging Hogescholen bekend is.

Allereerst is gekeken naar de leeftijdsopbouw op de hogescholen. Dan komt duidelijk naar voren dat 45-plussers in de meerderheid zijn.

Grafiek 1: Leeftijdsopbouw hogescholen, 2011



Deelnemers aan SOP- regeling

De SOP-regeling wordt in 2011 gebruikt door in totaal 2314 medewerkers op de 25 hogescholen, waarvan de data beschikbaar zijn. Daarvan zijn er 62 medewerkers tussen 50 en 54 jaar die gebruik maken van de regeling. Hiervoor is vooralsnog geen verklaring, aangezien de SOP-regeling volgens de cao-hbo stelt dat mensen vanaf 55 jaar in aanmerking komen voor de SOP.

Naarmate de leeftijd toeneemt, neemt het gebruik van een SOP-regeling toe naar 24% van de 55-plussers en 28% van de 60-plussers.

Van 14 hogescholen zijn op centraal niveau geen SOP-gegevens voorhanden. In totaal werken er 45.645 medewerkers op de 39 hogescholen. Op de 14 hogescholen, waarvan geen SOP-data beschikbaar zijn, werken er 9116 personen. De leeftijdsverdeling is bij beide groepen scholen nagenoeg gelijk.

Om een inschatting te maken van het totale gebruik van de SOP-regeling over alle 39 hogescholen is de volgende formule gehanteerd. Bij de 25 hogescholen maakt 6,3% van de medewerkers gebruik van seniorenregelingen. Het totaal gebruik is dan naar schatting $2314 + (6,3\% \times 9116) = \underline{2890 \text{ medewerkers}}$.

Verschillende typen SOP- regelingen

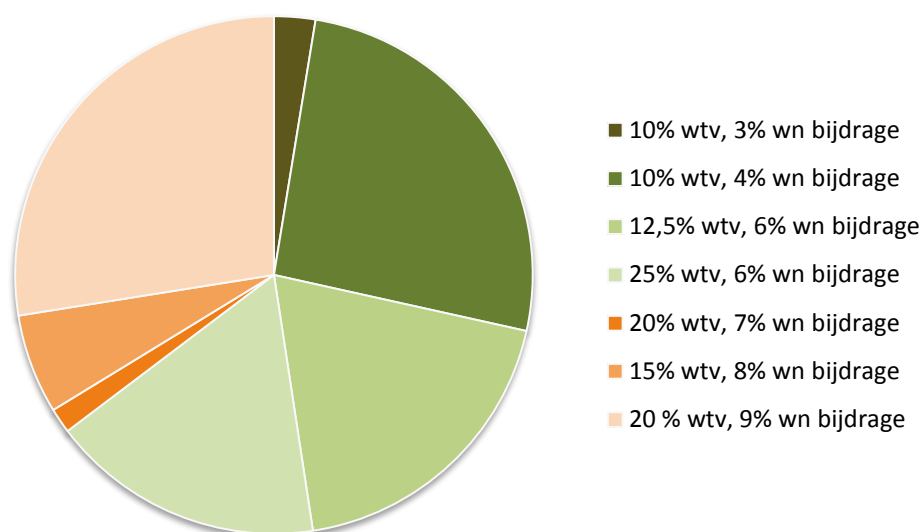
Er zijn meerdere SOP-regelingen in de cao opgenomen. Hiervan worden de meest voorkomende in onderstaande overzicht kort toegelicht.

Regeling in cao	Werkgevers-bijdrage	Werknemers-bijdrage	Toelichting
m- 2- d- 3	7%	3%	Schaal 1 t/m 5: 10% werktijdvermindering
m- 2- d- 2a	6%	4%	10% werktijdvermindering
m- 2- e	19%	6%	25% werktijdvermindering ¹
m- 2- d- 3	13%	7%	Schaal 1 t/m/5: 20% werktijdvermindering
m- 2- e- 1b	7%	8%	15% werktijdvermindering
m- 2- d- 2b	11%	9%	20% werktijdvermindering
m- 2- e- 1a	6,5%	6%	12,5% werktijdvermindering

Bron: cao-hbo 2012-2013

Het gebruik van de regelingen loopt uiteen; de 10%, 12,5%, 20% en 25% werktijdverkortingsregelingen zijn het meest populair. In onderstaande grafiek staat het procentuele gebruik van de verschillende SOP-regelingen door het totaal aantal medewerkers dat van een SOP-regeling gebruik maakt op de 25 hogescholen.

Grafiek 2: gebruik van verschillende SOP- regelingen, 2011



Werknemers worden voor de periode, waarvoor zij werktijdverkorting krijgen, geacht vrij te zijn en niet ingeroosterd. Bij een voltijdsdienstverband van 40 uur kan een medewerker van 60 jaar of ouder dus maximaal 10 uur werktijdvermindering krijgen, tegen een bijdrage van 6 % van het bruto salaris.

¹ Er zijn twee typen regelingen met een werknemersbijdrage van 6%. In de data wordt onderscheid gemaakt tussen de verschillende regelingen op basis van de hoogte van de werknemersbijdrage. Dat komt omdat de data gebaseerd zijn op de salarisgegevens. De twee regelingen met een bijdrage van 6% zijn dus niet van elkaar te onderscheiden. Het gebruik van de twee verschillende typen is een benadering; zie de berekening in bijlage 1.

Totale geschatte kosten SOP- regelingen²

Vervolgens is gekeken naar de kosten voor de werkgevers van het totale gebruik van alle SOP-regelingen. Er is rekening gehouden met salarisschaal per SOP-regeling, en gecorrigeerd voor de deeltijdfactor. Op basis van de gegevens van de 25 hogescholen komt de inschatting op € 13,7 miljoen uit.

Voor de overige hogescholen wordt wederom een inschatting van de kosten gemaakt. Indien we uitgaan van de gegevens van de 25 hogescholen, bedragen de totale werkgeverslasten aan SOP-regelingen voor 2314 medewerkers € 13,7 miljoen per jaar. In onderstaande tabel volgt de geschatte berekening voor de 14 hogescholen.

Tabel 1: Kosten Seniorenregeling Onderwijspersoneel

Berekening kosten SOP- regelingen	
25 hogescholen met data	
totale kosten per jaar:	€ 10.600.000
werkgeverslasten 29%	€ 3.100.000
totale kosten SOP incl vakantiegeld en wg lasten	€ 13.700.000
aantal medewerkers	2314
bedrag per medewerker	€ 6.124
Overige hogescholen	
geschat aantal deelnemers aan SOP-regelingen	577
gemiddelde kosten per medewerker	€ 6.124
totaal geschatte kosten overige hogescholen	€ 3.500.000
Totale kosten SOP alle hogescholen	€ 17.200.000

Samengevat

Binnen de hbo-sector wordt door 2890 medewerkers gebruik gemaakt van de Seniorenregeling onderwijspersoneel (SOP). Dat komt neer op 24% van het totaal aantal 55-plussers werkzaam bij alle hogescholen, die aanspraak kunnen maken op de SOP.

De totale kosten van de SOP-regeling is met de huidige beschikbare data geschat op € 17,2 miljoen op jaarbasis. Dit getal kan afwijken van de werkelijke uitgaven aangezien voor 14 hogescholen een schatting is gemaakt. De SOP-regeling kost op deze manier € 6.124,- per deelnemer per jaar.

² Zie Bijlage 1 voor een omschrijving van de redernatie berekening kosten SOP

2.1.3 BESTEDING 1,15% DECENTRALE ARBEIDSVOORWAARDEN

Uit de interviews blijkt dat conform cao alle hogescholen 1,15% van de bruto loonsom aan decentrale arbeidsvoorwaarden besteden. Soms is er dit jaar sprake van compensatie wegens overbesteding of onderbesteding in voorgaande jaren.

Jaarlijks vindt lokaal cao-overleg plaats over de besteding van middelen. Als budgetten niet toereikend blijken te zijn, wordt tussentijds overlegd. De hogescholen wekken de indruk dat het decentrale overleg over plannen en daadwerkelijke besteding functioneert als bedoeld.

In onderstaande tabel is per onderwerp aangegeven wat de gemiddelde besteding van de vijf hogescholen is.

Tabel 2: Gemiddelde besteding vijf hbo's van 1,15% decentrale arbeidsvoorwaarden

Aanwending	Verdeling 100%	%
Ouderschapsverlof	21,8%	0,25%
Senioren ex M1 en SOP	5,5%	0,07%
Overige D.I.	18,1%	0,20%
Telewerken	11,7%	0,13%
Doelgroepenbeleid	3,3%	0,03%
Overige bestedingen	39,6%	0,47%
Totaal	100%	1,15%

De wettelijke premie kinderopvang wordt door een aantal hogescholen onder deze post weergegeven. Omwille van de vergelijkbaarheid en het wettelijke karakter is deze in de tabel buiten beschouwing gelaten. Vergoedingen van reiskosten woon-werkverkeer beslaan ongeveer de helft van de post "Overige bestedingen", soms tegen de achtergrond van een fusie of regionaal vervoersplan.

Alle onderzochte hogescholen kennen een vorm van doorbetaald ouderschapsverlof. De investering in de post "Ouderschapsverlof" varieert van 0,12% tot 0,48%. De doorbetaling van het salaris gedurende de periode van ouderschapsverlof varieert van 25% tot 62,5%. Een hogeschool is voornemens de 25% doorbetaling te gaan afschaffen, omdat men geen reden meer ziet meer te faciliteren dan het wettelijke recht op onbetaald ouderschapsverlof.

De extra investering in senioren betreft twee hogescholen. Eén hogeschool verlaagt de eigen bijdrage voor medewerkers in de lagere salarisgroepen bij gebruik van de SOP-regeling. De andere hogeschool investeert in een tiendaags vitaliteitprogramma voor senioren.

De post "Overige DI" omvat loopbaanbeleid, gezondheidsbeleid en zorgverlof. Deze percentages hebben meestal geen betrekking op de reguliere uitgaven, maar gaan om bijzondere zaken. Een voorbeeld is Fitnessbeleid, Promo Vitaliteit of een eenmalige inzet van een Health Bus. Zorgverlof wordt nauwelijks geregistreerd. De post Telewerken wordt gezien als een facilitering van het thuiswerken en wordt door twee hogescholen opgegeven. Eén van laatstgenoemde hogescholen gaf aan dat het lopende jaar het laatste jaar van investering in Telewerken zou zijn, omdat ICT als persoonlijke uitgave gemeengoed is geworden.

Over de mate waarin verschillende generaties feitelijk gebruik maken van regelingen zorgverlof, flexibele werktijden of afwijkende werkpatroon, hebben de zegspersonen namens de hogescholen nauwelijks gegevens. Het arbeidspatroon wordt decentraal afgesproken en niet centraal geregistreerd. Over de "afwijking van het gebruikelijke arbeidspatroon", door 4 dagen 9 uur te werken, wordt aangegeven dat het formeel slechts bij uitzondering mag. Maar in de praktijk komt het vaker voor als er sprake is van "win-win" voor medewerker en hogeschool. Voor het werken vanuit huis zijn geen regels en vindt ook geen registratie plaats. In de praktijk worden afspraken gemaakt rond bereikbaarheid, deelname en overleg. Een hogeschool geeft aan dat in het kader van de vorming van professional communities van medewerkers verwacht wordt dat zij op de werkvloer aanwezig zijn, bereikbaar voor studenten, collega's etc. Een andere hogeschool geeft aan dat alle generaties veel gebruik maken van de mogelijkheid thuis te werken.

2.1.4 VERDELING INVESTERINGEN OVER GENERATIES

1,15% decentrale arbeidsvoorwaarden

Bijna 70% van de 1,15% wordt besteed aan alle personeelsleden ongeacht generatie. Uit de gegevens blijkt verder dat 0,25 (= 21,7% van de 1,15%) besteed wordt aan ouderschapsverlof. Merendeels zal dit de generaties jong en jong/midden betreffen. Een zeer gering percentage van 0,07% gaat aanvullend op M1 en SOP naar senioren en een nog kleiner deel van 0,03% gaat naar specifieke doelgroepen, bijvoorbeeld allochtonen of vrouwen.

Tabel 3: Toewijzing 1,15% aan verschillende generaties

Aanwending	Verdeling 100%	%	Generatie
Ouderschapsverlof	21,8%	0,25%	Generatie Y
Senioren ex M1 en SOP	5,5%	0,07%	X en Babyboomer
Overige D.I.	18,1%	0,20%	Allen
Telewerken	11,7%	0,13%	Allen
Doelgroepenbeleid	3,3%	0,03%	Allen
Overige bestedingen	39,6%	0,47%	Allen
Totaal	100%	1,15%	

SOP

Veertig procent van de SOP deelnemers zijn babyboomers, dus 60 jaar of ouder. De rest behoort tot generatie X, tussen de 45 en 59 jaar oud, waarvan het overgrote deel tussen de 55 en 59 jaar oud. Volgens de cao heeft men immers pas toegang tot de SOP-regeling vanaf 55 jaar. Echter, er zijn ook 68 geregistreerde deelnemers tussen de 50 en 54 jaar. De geschatte totale kosten voor de SOP-regeling komen op 17,2 miljoen (paragraaf 2.1.2).

Verdeling 1,15% en SOP- regeling

De verdeling van deze kosten over Generatie X en Babyboomers zal dan ongeveer als volgt zijn (uitgaande van de leeftijdsopbouw van de deelnemers):

Tabel 4: Toewijzing kosten SOP aan verschillende generaties

	Generatie	SOP
> 30 jr	generatie Y	
30-45 jr	pragmatische generatie	
45-60 jr	generatie X totaal	€ 10.320.000
	45-50 jarigen	
	50-55 jarigen	€ 516.000
	55-60 jarigen	€ 9.804.000
< 60 jr	protestgeneratie	€ 6.880.000
	TOTAAL	€ 17.200.000

Deze cijfers geven echter een indruk en zijn niet gebaseerd op de volledige data, omdat niet van alle hogescholelingen het gebruik van SOP geregistreerd wordt en de verdeling van de budgetten voor decentrale middelen gebaseerd zijn op vijf interviews. Daarnaast is de SOP een regeling met een bepaalde tijdsduur, variërend van 5 tot 7 jaar, afhankelijk van wanneer men instroomt. Indien iemand vanaf 55 jaar gebruik gaat maken van een SOP-regeling, is al duidelijk dat die persoon er ook weer mee stopt, en dat het dienstverband dan voor het aantal uren SOP gekort wordt. Oftewel, de kosten van een 55-jarige lopen 5 tot 7 jaar door, en nemen daarna af.

Potentiële kosten M1 regeling

Het gebruik van de M1 regeling wordt nauwelijks geregistreerd. Het is dus niet mogelijk de kosten van het gebruik van deze regeling te presenteren. Om toch enig inzicht te verschaffen, is gekeken naar de potentiële kosten van de M1 regeling: wat zou het kosten als iedereen die aanspraak kan maken op deze regeling er ook daadwerkelijk gebruik van maakt?

De volgende redernatie is gehanteerd: alle 50-plussers maken gebruik van de mogelijkheid om 30 minuten werktijdverkorting te nemen op dagen dat zij 8 uur of meer werken. Ook 60-plussers zullen van deze regeling gebruik maken, want indien men ook deelneemt aan een SOP-regeling, is de werktijdverkorting maximaal 30 minuten en komt men niet meer in aanmerking voor de 60 minuten werktijdverkorting voor 60-plussers.

Tabel 5: Potentiële maximale kosten M1

Berekening potentiële kosten M1		
Totaal bezetten 50-plussers 12653 fte.		
Van hen zijn de salarisschalen bekend dus het brutosalaris kan berekend worden.		
De werkgeverslasten zijn in de cao (Bijlage X) vastgesteld op 29%		
Bruto salariskosten 50+ers (incl wg lasten 29%)	€	909.228.478
30 minuten van 8 uur is 6,25% werktijdverkorting		
6,25% werktijdverkorting M1 30 minuten regeling	€	56.800.000

Dit zou de potentiële kosten van het maximale gebruik van M1 op € 57 miljoen brengen. Echter, de vraag is of zo eenduidig gesteld kan worden dat het verlies van 30 minuten per werkdag direct leidt tot kosten van 6,25%. De regeling is bedoeld om medewerkers te ontlasten, zodat zij hun werk beter kunnen uitvoeren. Een mogelijke aanname kan dan ook zijn dat bijvoorbeeld 50% van de werktijdverkorting leidt tot betere productiviteit over de rest van de dag en de andere 50% inderdaad kosten zijn doordat werknemer niet aan het werk is. Vanuit deze redernatie zijn de potentiële kosten van M1 de helft van die 57 miljoen, dus zo'n 28 miljoen.

2.2 EFFECTEN OP DUURZAME INZETBAARHEID VOOR VERSCHILLENDE GENERATIES

In deze paragraaf wordt in beeld gebracht wat bekend is over feitelijke effecten van arbeidsvoorwaardenregelingen op duurzame inzetbaarheid. De focus ligt op de effecten van ouderenregelingen, maar ook regelingen gericht op andere levensfasen komen aan bod. Ook de regelingen die bestemd zijn voor alle generaties worden globaal genoemd.

2.2.1 FEITELIJK EFFECTEN

Over feitelijke effecten van ouderenregelingen op duurzame inzetbaarheid bestaat nauwelijks onderzoek. Uit de Kerngegevens Personeel Overheid en Onderwijs (ministerie BZK, 2012) blijkt dat de uitstroomleeftijd FPU, FLO of Ouderdomspensioen binnen het hbo steeg met vijf procent van 60,1 jaar in 2005 naar 63,1 jaar in 2010 (ministerie BZK 2012). Ook in overige sectoren van overheid en onderwijs steeg deze uitstroomleeftijd met respectievelijke 4,9% en 3%. Voor zover bekend, zijn de effecten van de ouderregelingen hierop niet gemeten. Aangenomen mag worden dat de kabinetsmaatregelen in de afgelopen jaren meer impact hadden op de uitstroomleeftijd.

2.2.2 MENINGEN OVER EFFECTEN VAN OUDERENREGELINGEN

De meningen over de effecten van ouderenregelingen op langer doorwerken zijn via de kwalitatieve interviews met de hogescholen en de bonden/MR nagevraagd. Mening van medewerkers zijn eveneens via hen nagevraagd en verder is gebruik gemaakt van gegevens over werkbeleving in hogescholen anno 2012 (Benchmarkrapportage TIM, 2013) en de Arbeidsmarktmonitor voor personeel in het hbo 2012

De opvattingen van geïnterviewde respondenten vanuit de hogescholen en de zegspersonen vanuit medezeggenschap en bonden, over het bijdragen van M1 en M2 aan langer doorwerken, lopen uiteen (zoals onderstaand zichtbaar wordt).

INTERVIEWS: *Dragen ouderenregelingen bij aan langer doorwerken?*

Arbeidsduurverkorting per dag (M1) draagt niet of nauwelijks bij aan langer doorwerken. Het creëert werkdruk en het is een - met het oog op digitalisering en outputsturing - gedateerd artikel dat hoogstens adequaat is voor tijd- en plaatsgebonden functies. M1, zo wordt door meerdere personen gesteld, is niet nodig vanwege de belasting, maar wordt graag gebruikt voor privémotieven. Een zegspersoon geeft aan dat starten met 50 jaar in het licht van de huidige actualiteit wel erg vroeg is. Meestal vindt men dat M2 evenmin veel bijdraagt. Opgemerkt wordt dat dit een instrument is uit een achterhaalde denkwijze; het is generiek en zonder sturingsmechanisme. Eén zegspersoon vindt dat M2 in elk geval meer bijdraagt dan M1. Een ander vindt dat M2 medewerkers de kans biedt gefaseerd af te bouwen en biedt M2 de werkgever de mogelijkheid in combinatie met andere afspraken medewerkers zinvol in te zetten richting pensioenleeftijd.

Bron: hogescholen

Ouderenregelingen dragen bij aan langer doorwerken. De belangrijkste argumenten gaan over teruglopende gezondheid/energie in combinatie met de – op den duur – inspannende taak van “voor de klas staan”. Ook zien enkele zegspersonen nadelen in de sfeer van kosten en “dure” senioren. Het is niet wetenschappelijk bewezen dat korter werken bijdraagt aan langer doorwerken, zo wordt gesteld. De meeste mensen denken wel dat regelingen bijdragen aan het langer volhouden en voorkomen van uitval. De regelingen worden in elk geval zeer gewaardeerd en er is ongerustheid over het voortbestaan. Er wordt verschillend gekeken naar M1 en SOP. SOP draagt meer bij. Voor wat betreft de toekomst is de verwachting dat de 40-er van nu over 10 jaar nog steeds behoefte heeft aan een regeling als de SOP. Ook voor deze 40-er zijn er dan regelingen nodig die de lol of motivatie erin houden. Soms is dat vrije tijd, soms andere rollen, soms demotie. De huidige veertiger vreest dat er straks geen mogelijkheden à la SOP meer zijn.

Bron: medewerkers

Uit de interviews met bonden/MR komt naar voren dat merendeels leden/medewerkers vinden dat de ouderenregelingen bijdragen aan langer doorwerken. Men licht bijvoorbeeld toe dat de regelingen helpen de productiviteit op peil te houden; overspannenheid voorkomen; het mogelijk maken om ook met een teruglopende gezondheid te blijven werken en ook tijd te hebben voor andere zaken.

“...dragen bij aan langer doorwerken. Het onderwijs is sterk aan verandering onderhevig, wat veel flexibiliteit vraagt en werkdruk veroorzaakt. Dat is eenvoudigweg minder op te brengen naarmate je ouder wordt.”

Maar er zijn zeker ook tegengeluiden in de zin van oneerlijk ten opzichte van andere generaties, te duur, werkdrukverhogend of overbodig. Een persoon geeft aan om principiële redenen (oneerlijk) geen gebruik te maken van de regelingen.

“De regelingen zijn overbodig, omdat juist oudere docenten relatief makkelijk lesgeven vanuit hun opgebouwde ervaring en het natuurlijke leeftijdsoverwicht.”

Over M1 wordt aangegeven dat de werklast niet vermindert, waardoor er weinig voordeel is. Of de persoon zelf heeft last van werkdruk, óf diens collega's. Ook wordt misbruik in de organisatie gemeld, waarbij de 30 en 60 minuten regeling gebruikt wordt om extra vakantiedagen bij elkaar te sparen. Het gebruik van de SOP-regeling kent minder “bijgeluiden” omdat gebruik hiervan rechtstreeks omgezet wordt in extra formatie.

Interessant is de vraag of de vier generaties de ouderregelingen verschillend waarderen.

INTERVIEWS: Verschillen generaties in hun waardering ouderregelingen?

Er wordt niet geregistreerd wat generaties vinden van de regelingen. De indruk is dat "ouderen het een recht vinden" (2x) en "jongeren het onzin vinden" (2x) en dat de generatie mid/senior er de meeste moeite mee heeft, omdat ze wel de lasten (werkdruk) hebben maar niet de lusten (straks is die er niet meer).

Bron: hogescholen

De oudste twee groepen zijn overwegend positief over de regelingen, hoewel er ook tegengeluiden in beide oudste leeftijdsgroepen voorkomen. De meningen van de groepen jong/midden zijn minder bekend en divers. Een geluid uit de groep jong/midden is dat men de ouderregeling niet nodig of onrechtvaardig vindt. "Medewerkers met kleine kinderen zijn meer gebaat bij korter werken." Anderzijds wordt melding gemaakt van toenemend begrip dat men niet volledig voor de klas kan blijven staan tot 67 jaar. Voor een oudere docent wordt het verschil met de leefwereld van studenten groter. Het contact moeilijker. De docent moet zich meer inspannen om contact te blijven maken. Een zegsman vindt dat jongeren geneigd zijn zich te vergissen in het energiepeil van ouderen, omdat ze het zelf niet ervaren hebben. En andere zegsman merkt op dat het gerechtvaardigd is verschil te maken voor ouderen. Het wordt nu eenmaal zwaarder met het toenemen van jaren. Het is niet vergelijkbaar met druk bezette werkende ouders, die ook behoefte aan meer vrije tijd hebben. Bij hen is de energie belast door privé en bij ouderen door werk in relatie tot gezondheid. Tenslotte geeft een zegsman aan meer solidariteit en respect tussen generaties te willen zien.

Bron: medewerkers

2.2.3 OVERIGE GENERIEKE EN SPECIFIEKE REGELINGEN DUURZAME INZETBAARHEID

In deze paragraaf komt aan bod welke andere regelingen gericht zijn op het ondersteunen van duurzame inzetbaarheid. Ook komt ter sprake of er reden is, verschil te maken op basis van inhoud van het werk dan wel tussen generaties en of een budget een rol kan vervullen in het evenwichtiger verdelen van investeringen.

Terecht merken professionals in de interviews op dat duurzame inzetbaarheid op meer peilers rust dan de arbeidsvoorwaardelijke kant. Omdat deze peilers niet de focus zijn van dit onderzoek, zijn deze globaal aan de orde geweest.

Op het gebied van gezondheidsbewaking maken de vijf hogescholen melding van een breed scala aan preventieve en curatieve maatregelen, die voor alle generaties beschikbaar zijn. Er is en wordt veel gedaan aan informatieverschaffing, training van casemanagers en er is veel contact met medewerkers in geval van ziekte. De aangeboden mogelijkheden (Livvit) worden goed benut, zo stellen enkele hogescholen. Eén hogeschool meldt eigen risicodrager WGA te zijn en er dus ook groot financieel belang bij te hebben dat mensen gezond blijven. Er wordt melding gemaakt van een digitaal Vitaliteitsloket voor medewerkers, waarop alle voorzieningen zijn samengebracht. Daarnaast worden actuele en soms tijdelijke activiteiten genoemd, zoals de "Health Bus", een "fitnessregeling", een vierjaarlijkse Health check, een wekelijkse "fruitdag".

Ook beleid op ontwikkeling en employability is beschikbaar voor alle leeftijden. De volgende uitspraken komen uit de interviews.

INTERVIEWS: *Persoonlijke ontwikkeling- employability*

Regulier beleid omvat: scholing in tijd of geld, coaching, training, stages en (eens per vijf jaar) loopbaanadvies. De link wordt gelegd naar functionerings- en beoordelingsgesprekken en actief loopbaanbeleid. Gemeld worden de regelingen Masters en Promovendi, die soms ook voor ondersteunend personeel beschikbaar zijn. Enkele hogescholen geven aan in afwachting te zijn van de uitwerking cao 2012-2013 hoofdstuk O professionalisering.

Bron: hogescholen

Loopbaanbeleid en blijvende professionalisering zijn belangrijk voor Duurzame Inzetbaarheid. Het gaat om op de goede plek zitten in de zin van niveau en inhoud en het creëren van functies die passen bij de ervaring van medewerkers. Meer maatwerk in de zin van het kunnen inzetten van de eigen talenten, vaardigheden en kennis is belangrijk en projectwerk/ interessante taken kunnen doen, die je bij de tijd houden. Loopbaanbeleid en doorstroming naar andere functies (ook horizontaal) is belangrijk voor DI, zeker ook voor senioren. Het werkt zeer vitaliserend om mogelijkheden te bieden tot ontwikkeling, specialisatie of juist verbreding. Mensen in staat stellen eens in een heel andere setting te werken; van coach Pabo naar coach Techniek bijvoorbeeld. Het gaat erom mensen in staat te stellen zich vakman- vrouw te voelen, up to date te zijn. Er dient aandacht te zijn voor ruime scholingsmogelijkheden en het daadwerkelijke benutten van 10% ontwikkeltijd. Het gaat ook om meer aandacht voor instromers, demotie en mobiliteit. Scholing is nodig van HR en managers in maatregelen die vitaliteit bevorderen als functieroulatie, scholing, werkomstandigheden.

Bron: medewerkers

Op de vraag of het wenselijk is verschil te maken op basis van werkinhoud, werd in de interviews met de bonden/MR meestal aangegeven dat er geen essentiële verschillen zijn tussen onderwijs- en ondersteunend personeel. Sommige wijzen op de intensiviteit van het rechtstreekse contact met jongeren en de grotere flexibiliteit, die gegeven de dynamiek van het onderwijs, meer van OP gevraagd wordt. Andere wijzen op de achterstelling van ontwikkelingsmogelijkheden van OOP terwijl er juist een grotere behoefte is onder OOP, omdat er zoveel in het werk verandert en het nodig is opnieuw te kijken hoe talent in de nieuwe situatie uit de verf kan komen.

Over de vraag of onderscheid tussen generaties wenselijk is, zijn de meningen verdeeld. Enerzijds vindt men dat er best onderscheid gemaakt kan worden, maar niet alleen op basis van leeftijd. Erkend moet worden dat verschillende levensfasen verschillende behoeften kennen. Een zegspersoon merkt op dat het niet klopt om de groep ouderen te bevoordelen: balans werk/privé is in alle fasen belangrijk. Een hbo zegspersoon hoopt dat er eerst onderzoek gedaan wordt, voordat er keuzes gemaakt worden. Een zegsman (bonden/MR) is voorstander de SOP-regeling te transformeren naar meer kwaliteit in het onderwijs. Door senioren deels taken te geven in begeleiding en meer jonge mensen aan te trekken, dwing je mensen minder op de toppen van hun kunnen te presteren en maak je gebruik van elkaars sterke kanten.

Het persoonlijk budget kan een manier van evenwichtiger verdelen over verschillende levensfasen zijn. De opvattingen van geïnterviewden zijn onderstaand weergegeven.

INTERVIEWS: Persoonlijk budget voor duurzame inzetbaarheid wenselijk?

Eén zegspersoon geeft aan positief te zijn over een persoonlijk budget, mits het stapsgewijs wordt ingevoerd. Allerlei praktische complicaties (job-hoppers, budget opmaken, administratief op orde zijn) moeten opgelost zijn.

Meerdere zegspersonen geven de voorkeur aan een budget op instellingsniveau en zien een rol voor MR om te monitoren. Een goede dialoog – en monitoring daarvan – zien zij als randvoorwaarden. De vorm verschilt. De één ziet het meest in een budget voor de leidinggevende, die t.o.v. het team verantwoordt wat de ratio achter de keuze is. De ander ziet meer in beleid op organisatieniveau.

Bron: hogescholen

In een rugzakje/budget per persoon worden voor- en nadelen gezien. Een zegspersoon is nog niet zo blij met regelingen van elders, zoals ziekenhuizen. Er is een risico van “potje opmaken” of besteding aan andere doelen dan duurzame inzetbaarheid. Van belang is dat er over de hele carrière gespaard kan worden en medewerkers informatie krijgen over het belang van op latere leeftijd meer tijd te hebben om te rusten. Oudere medewerkers hebben nu eenmaal minder energie en jongeren snappen dat (nog) niet. Een andere zegspersoon is van mening dat een cafetariasysteem zaken oplost. Niet dusdanig dichttimmeren dat er geen ruimte is voor maatwerk. Tenslotte merkt een zegspersoon op dat het mogelijk moet zijn gelijktijdig gebruik te maken van verschillende faciliteiten, zoals een combinatie van ouderschapsverlof en studeren. Sommige mensen kunnen veel tegelijk.

Bron: medewerkers

2.2.4 REGELINGEN EN AANTREKKINGSKRACHT WERKGEVER

Aantrekkingskracht is zowel uit wervingsoogpunt van belang, als uit het oogpunt van behoud van medewerkers. In de interviews met bonden/MR kwam de vraag naar voren hoe de vier te onderscheiden generaties de onderstaande regelingen waarderen.

Jongere generaties vinden “variabele beloning” belangrijker. De zegspersonen van bonden/MR stellen dat dit in de praktijk lastig is om onderscheid te maken tussen verschillende groepen docenten. De trits aankomend – ervaren – hoofddocent is nog helder. Vanaf salarisgroep 13 wordt het lastig. In de praktijk wordt nauwelijks gebruik gemaakt van de mogelijkheid geen periodiek toe te kennen. Tenslotte wordt opgemerkt dat variabele beloning minder goed past in de cultuur van het onderwijs. Juist teams zijn de basis van succes. Voor wat betreft de “mogelijkheid om korter te werken” wordt aangegeven dat medewerkers het heel normaal vinden, aangezien het ook wettelijk recht is, tegelijkertijd vinden zij het ook heel belangrijk.

Aan de top van alle generaties staan “flexibele werktijden” gevolgd door “thuis werken”, “betaald ouderschapsverlof”, “calamiteitenverlof” en “betaald zorgverlof”. Met de focus op DI komt deze waardering overeen met de tabel in de Arbeidsmarktmonitor 2012 (bijlage 2). Slechts het betaalde zorgverlof komt in deze tabel wat lager uit. Het geringe verschil tussen generaties als het gaat om waardering van arbeidsvoorwaarden is herkenbaar in het Benchmarkrapport 2012.

De gemiddelde waardering – als aangegeven in de interviews met zegspersonen van bonden/MR – is per generatie weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 6: Waardering arbeidsvoorwaarden, naar generatie

Waardering generatie overige regelingen >>>	Jong < 29	Jong/mid 29 – 39	Mid/senior 39 – 53	Ouder >53
Arbeidsvoorwaarden				
Mogelijkheid om van huis uit te werken	++	++	++	++
Flexibele werktijden	++	+++	+++	++
Betaald zorgverlof	+	++	++	+
Calamiteitenverlof	+	++	++	+
Ondersteuning door loopbaancoaches	+	+	++	+
Kinderopvang	+	+++	++	-
Betaald ouderschapsverlof	+++	++	++	+
Mobiliteitsinstrumenten Functieroulatie en projectwerk	+/-	+	+	+
Mogelijkheid extra vakantiedagen te kopen	+	+	+	+
Mogelijkheid minder uren te werken	+	++	++	+++
Variabele beloning/prestatiebeloning	++	+	+/-	+
Toeslag voor onregelmatig werk	-	-	-	-

- = nauwelijks waardering
- +/- = nauwelijks tot gemiddelde waardering
- + = gemiddelde waardering
- ++ = gemiddeld tot zeer gewaardeerd
- +++ = zeer gewaardeerd

Uit de interviews komt naar voren dat ouderenregelingen nauwelijks betekenis hebben voor de aantrekkingskracht. Ook hier wordt aan flexibiliteit de grootste aantrekkingskracht toegeschreven. In de interviews wordt gewezen op de aantrekkingskracht van overige aspecten als de werkinhoud, functieroulatie en coaching.

INTERVIEWS: De regelingen en aantrekkingskracht als werkgever

Ouderenregelingen hebben geen of nauwelijks betekenis voor de aantrekkingskracht als werkgever. Voor de starter spelen de regelingen niet. De oudere generaties maken er graag gebruik van, maar tegelijkertijd is het een reden voor immobiliteit. Vanwege de flexibele werktijden heeft verkorting van de werkdag geen betekenis.

Bron: hogescholen

Flexibiliteit (in werktijden, aantal werkuren en locatie) heeft de grootste aantrekkingskracht. Thuiswerken wordt als aantrekkelijk gezien evenals allerlei vormen om het aantal werkuren al dan niet tijdelijk aan te passen (vakantiedagen kopen, deeltijd werken, zorgverlof. Eén zegsman plaatst kanttekeningen bij de alom geroemde flexibiliteit. "Flexibiliteit lijkt geweldig voor mensen met jonge kinderen, maar het kan er net zo goed voor zorgen dat je 24 uur per dag aan het werken bent." Naar zijn mening gaat het om stabiliteit in de arbeidsomgeving, inclusief werkzekerheid en herkenbare werkplekken. Enkele reacties leggen het accent op het vermogen van de werkgever om met werknemers mee te denken om samen een optimale werkomgeving te creëren. Daarbij horen het faciliteren van creativiteit en professionaliteit en goede arbeidsomstandigheden (werkruimte/lokalen), functieroulatie en coaching. Ook gaat het om ruimte om met het vak bezig te zijn.

Bron: medewerkers

Uit de Arbeidsmarktmonitor 2012 blijkt dat degenen die op eigen verzoek uitstromen, als belangrijkste redenen opgeven dat het werk niet meer uitdagend is, er onvoldoende loopbaanmogelijkheden zijn en het werkniveau lager is dan het eigen opleidingsniveau.

2.2.5 CONCLUSIE, OVERIGE RELEVANTE INFORMATIE EN DISCUSSIE

Feitelijke effecten van ouderenregelingen op langer doorwerken zijn niet bekend. In de uitgebreide overzichtsrapportage "Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken" (Brouwer e.a., 2012) wordt geconcludeerd dat er weinig bekend is over effecten van maatregelen en interventies ter bevordering van het functioneren op de werkvloer van de oudere werknemer en welke interventies kunnen voorkomen dat ouderen het arbeidsproces verlaten.

Op basis van een omvangrijke enquête adviseert het ROA (2011) aan werkgevers de mogelijkheden, om de laatste jaren van de arbeidsloopbaan in deeltijd te werken, te vergroten om daarmee langer doorwerken te ondersteunen.

De interviews laten zien dat geïnterviewde respondenten van hogescholen overwegend vinden dat de regelingen niet bijdragen en geïnterviewde zegspersonen van bonden/MR vinden dat deze wel bijdragen.

Er is verschil in inzicht over de uitdaging die met name aan senior docenten gesteld wordt. Ziet de één vooral hoe lastig het is met het stijgen der jaren de kloof met studenten te blijven overbruggen; de ander vindt dit een kwestie van professioneel blijven en gewoon op tijd bijscholen. Het verschil in inzicht wordt treffend samengevat in onderstaande uitspraken van medewerkers.

“... zijn overbodig omdat juist oudere docenten relatief makkelijk lesgeven vanuit hun opgebouwde ervaring en het natuurlijke leeftijdsoverwicht”

“...dragen bij omdat het onderwijs sterk aan verandering onderhevig is, wat veel flexibiliteit vraagt en werkdruk veroorzaakt. Dat is eenvoudigweg minder op te brengen naarmate je ouder wordt.”

Beide groepen professionals zijn niet unaniem in hun opvattingen en zien voordelen als “natuurlijke overgang naar pensionering” en “de mogelijkheid om jong personeel aan te trekken” en nadelen als kosten en onevenwichtigheid”.

Tabel 7: Argumenten rondom ontzien van senioren

Voor ontzien	Tegen ontzien
<ul style="list-style-type: none"> • Fysieke kracht neemt af en hersteltijd neemt toe • Leveren positieve bijdrage aan motivatie en gezondheid • Ondersteunen participatie van ouderen door verzuim te verminderen en vroegtijdige uitstroom te voorkomen • Leeftijd is een makkelijk toepasbaar criterium en transparant voor iedereen 	<ul style="list-style-type: none"> • De individuele verschillen zijn groot • Veronderstelde dalende belastbaarheid leidt tot minder investering in de ontwikkeling van kennis en vaardigheden • Verminderen kansen op de externe arbeidsmarkt doordat ontzienaantregelen als arbeidsduurverkorting ouderen erg duur maken • Maatwerk ongeacht leeftijd kan meer recht doen aan individuele behoefte en teammogelijkheden

De voor- en tegenargumenten bestaan al geruime tijd naast elkaar, zoals in het rapport “Van ontzien naar duurzaam ontwikkeling” (LEEFtijd, 2009) is beschreven. Tabel 7 is gebaseerd op de in dit rapport genoemde argumenten.

Afnemende fysieke kracht en individuele verschillen

Ongeacht wens en inspanning vindt er een verouderingsproces plaats, dat consequenties heeft voor de hoeveelheid energie. De mentale belastbaarheid verandert als gevolg van afname van reactiesnelheid en geheugencapaciteit. Veelal wordt dit gecompenseerd door vaardigheden die juist groter worden met het stijgen der jaren (TNO 2011). Leefstijl heeft invloed op het verouderingsproces, evenals het blijven aangaan van uitdaging. "Use it or lose it" is een waardevol advies op fysiek en mentaal gebied. De individuele verschillen in tempo van het fysieke en mentale verouderingsproces zijn groot. Experts adviseren strategisch om te gaan met de afnemende belastbaarheid en toegenomen ervaring en vaardigheden en in zijn algemeenheid beter aan te sluiten op kwaliteiten en behoeften in verschillende levensfasen.

Samenvattend kan gesteld worden:

De grote individuele verschillen pleiten voor ontzieregelingen, die niet generiek zijn, maar individueel maatwerk bieden.

Individueel maatwerk kan betekenen dat – al dan niet met een advies van de arbodienst – een medewerker minder uren gaat werken. Gaat dat om een substantieel aantal uren, dan lijkt het voor de hand te liggen de weg in te slaan van een percentage arbeidsongeschiktheid of een vermindering van de omvang van het arbeidscontract conform het reguliere beleid.

Gewijzigde context

In feite is er sprake van een cultuurverandering, met een andere kijk op oudere medewerkers. Inmiddels is het beeld aan het ontstaan van de – in doorsnee – productieve oudere medewerker. In dit verband kan gesteld worden dat de nadelen van ontziebeleid in termen van negatieve stereotypering en kosten zwaarder lijken te gaan wegen dan de voordelen. De productieve oudere medewerker moet niet ontzien, maar juist gemotiveerd worden, door gebruik te maken van de sterke kwaliteiten in deze levensfase.

Generaties, investering en waardering

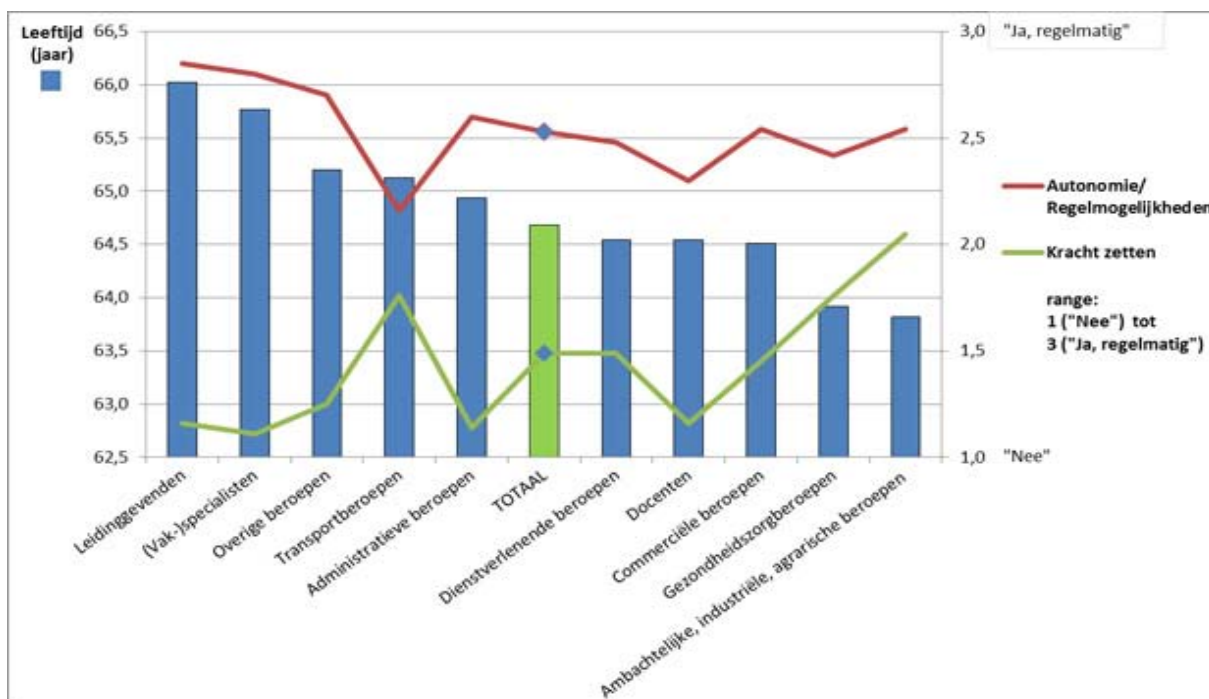
De investeringen in de oudste generaties zijn binnen de hogescholen vele malen groter dan die in de jongere en middengeneraties. De investeringen in zorgverlof, opleidingen en gezondheid worden bij de geïnterviewde hogescholen niet per generatie geregistreerd. Slechts de – qua omvang beperkte – investering in ouderschapsverlof kan logischerwijs toebedeeld worden aan de generatie jong en jong/midden.

Uit de interviews met de bonden/MR komt naar voren dat het grootste deel van de oudere medewerkers de ouderenregelingen waardeert. In de interviews was geen mogelijkheid een voorkeur van medewerkers in vergelijking tot andere arbeidsvoorwaarden aan te geven. In dit verband is vermeldenswaardig dat uit onderzoek (IVA, 2011) onder medewerkers van universiteiten bekend is, dat medewerkers (nog) meer waarde hechten aan verhoging van het loon en handhaving bovenwettelijke sociale zekerheid dan aan ouderenregelingen.

Uit de interviews met de bonden/MR komt naar voren dat flexibiliteit in werktijden, werkuren en locatie door alle generaties wordt gewaardeerd. De gegevens uit de Arbeidsmarktmonitor (2012) en het Benchmarkrapport (2012) bevestigen dit beeld. In regulier levensfasebeleid is – steeds vanuit een specifieke optiek in de betreffende levensfase – een gemeenschappelijk thema herkenbaar, namelijk de werk/privé balans. Aansluiten op capaciteiten en behoeften is dus voor elke levensfase belangrijk. Dat geldt evenzeer voor uitdaging en het voorkomen van ervaringsconcentratie.

Autonomie is een van de weinige bewezen factoren met een positief effect op duurzame inzetbaarheid, zoals onder meer naar voren komt uit een onderzoek door TNO en CBS (2011). Eind 2011 is door TNO en CBS aan bijna 23 duizend werknemers gevraagd tot welke leeftijd zij denken – lichamelijk en geestelijk – in staat te zijn om hun huidige werk voort te zetten. Gemiddeld over alle werknemers van 55 tot en met 64 jaar was dat tot 64,7 jaar (CBS, mei 2012).

Grafiek 3: Leeftijd tot waarop werknemers van 55 tot en met 64 jaar denken te kunnen doorwerken



Toelichting grafiek 3: De leeftijd tot waarop oudere werknemers verwachten te kunnen doorwerken, varieert tussen de beroepsgroepen van gemiddeld 63,8 jaar tot 66,0 jaar. Naarmate de lichamelijke belasting in het beroep groter is, verwacht men minder lang te kunnen doorwerken. Dit betreft met name ambachtelijke, industriële en agrarische beroepen. Ook de geestelijke arbeidsbelasting hangt samen met de leeftijd tot waarop werknemers denken te kunnen doorwerken: werknemers die hun werk zelf kunnen inrichten en regelen verwachten over het algemeen langer te kunnen doorwerken dan werknemers met minder autonomie in het werk.

Een budget kan een bijdrage leveren aan een meer evenwichtige verdeling tussen generaties. Uit de interviews komt naar voren dat hogescholen merendeels de voorkeur aan een budget per hogeschool geven en bonden/MR aan een individueel budget, mits dit aan een aantal randvoorwaarden voldoet.

3 INSPIRATIE

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op oplossingen die vernieuwende cao's hebben gevonden, voor het evenwichtiger verdelen van investeringen in duurzame inzetbaarheid. In de tabellen is per onderwerp de inhoud van verschillende cao's gegroepeerd. Daarnaast worden enkele voorbeelden uit het buitenland besproken en tot slot wordt de aanpak van modernisering bij de UMC's gepresenteerd.

3.1 TENDENSEN EN VOORBEELDEN VAN MODERNE CAO'S

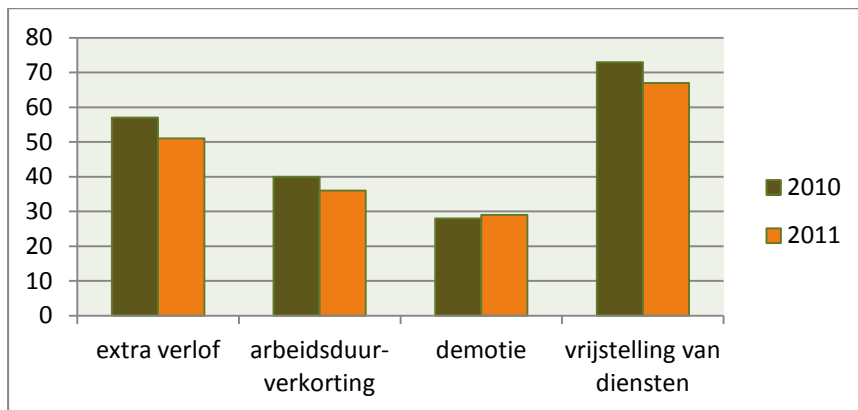
Bij het cao onderzoek zijn betrokken: de cao's van UMC, de Universiteiten, de Ziekenhuizen, VVT (Verpleeg- Verzorgingshuizen en Thuiszorg), Gehandicaptenzorg, ABN/AMRO en de principeafspraken van cao-partijen. Binnen Rijk en Gemeenten zijn al lange tijd geen recente cao's voorhanden. Waar principeakkoorden van overheidsbedrijven of gemeenten passen in genoemde onderwerpen van duurzame inzetbaarheid, zijn deze eveneens betrokken. En verder wordt gebruik gemaakt van diverse cao's, die op een onderdeel een vernieuwende afspraak hebben.

De selectie voor genoemde cao's is deels ingegeven door de vergelijkbaarheid qua cultuur en werkinhoud met het hbo en deels door de vernieuwing in de cao's. Veelal zijn deze cao's recent afgesloten, met als nadeel dat er weinig ervaring mee is opgedaan. De ervaringen tot nu toe met de cao UMC zijn later in dit hoofdstuk opgenomen. Zichtbaar wordt de tendens van seniorenregelingen naar inzetbaarheidbeleid voor alle leeftijden en naar samenhangend inzetbaarheidbeleid. Deze ontwikkeling en daarmee samenhangende onderwerpen als de dialoog worden beschreven en met inspirerende voorbeelden in cao's geïllustreerd.

3.1.1 VAN SENIORENREGELINGEN NAAR INZETBAARHEIDBELEID VOOR ALLE LEEFTIJDEN

In de najaarsrapportage cao-afspraken 2011 wordt melding gemaakt van een afname van regelingen in het kader van ontziebeleid. Voor drie van de vier onderwerpen is het percentage werknemers, dat er aanspraak op kan maken via de cao, afgenomen sinds april 2010. Uit grafiek 4 blijkt dat de daling 6%-punt is voor extra verlof, 4%-punt voor arbeidsduurverkorting, en 7%-punt voor vrijstelling van bepaalde diensten.

Grafiek 4: Ontwikkeling maatregelen om ouderen te ontzien, in percentage werknemers



Bron: Najaarsrapportage cao-afspraken 2011, Ministerie van SZW

De hierboven geschetste tendens is in de onderzochte cao's in versterkte mate zichtbaar. In de cao's van UMC, Ziekenhuizen, Universiteiten, Gehandicaptenzorg, ABN/AMRO en VVT zijn de ouderenregelingen, gericht op extra vakantiedagen of korter werken, afgeschaft. Er zijn overgangsregelingen getroffen voor de senioren medewerkers die hier reeds gebruik van maakten of op korte termijn gebruik van gingen maken. In plaats daarvan is een vorm van een persoonlijk budget gekomen.

Tabel 8: Persoonlijk budget in 7 cao's

cao's	omvang	Persoonlijke budgetten in cao's
UMC	1,3% jaarsalaris	Persoonlijk Budget kan ingezet worden voor levensloop, inkoop extra pensioen, ontwikkeling en scholingsverlof en vermindering jaarennorm. Extra recht voor medewerkers (geboren voor 1950 en medewerkers met specifiek fysiek belastende functies)
Universiteiten	2 ontwikkeldagen	Extra vakantie-uren en seniorenregeling zijn vervallen per 1-1-2013. Hiervoor in de plaats zijn tenminste 2 ontwikkeldagen voor alle personeelsleden beschikbaar gesteld
Ziekenhuizen	57 uur	Vanaf 1 januari 2012 ontvangt de werknemer jaarlijks een PLB van 57 uur. Het PLB wordt in beginsel aangewend voor bestedingsdoelen in tijd. Het doel van de regeling is de werknemer de mogelijkheid te geven een gespaard budget te gebruiken als zijn levensfase daartoe aanleiding geeft.
VVT	35 uur	2017: alle leeftijdsgroepen 35 uur PLB, overgangsafspraken 2017: bovenwettelijke vakantie-uren voor alle leeftijdsgroepen: 80 uur (224 totaal)
Gehandicaptenzorg	57 uur	Vanaf 1 januari 2013 ontvangt de werknemer een Persoonlijk Budget Levensfase van 57 uur per kalenderjaar. Overgangsrecht 50 tot 65 PBL van 102 tot 206 uur.
ABN/AMRO	1% plus 57,6 uur	In uw Benefit budget zit 17,33% (vakantietoeslag, 13de maand en 1% bijdrage van de Bank) en de waarde van de bovenwettelijke vakantie-uren waar u recht op had van 57,6 uur bij een Basisarbeidsduur.
Gemeenten		In de cao van de toekomst zal onder meer op 1 januari 2015 een individueel keuzebudget worden ingevoerd.

Soms gaat een urenbudget samen met een geldbudget (€500,- - ABN-AMRO) en is dit bedoeld voor investeringen in opleidingen, scans of vitaliteitinstrumenten. En soms is alleen een geldbudget genoemd (€ 500,- - gemeenten). Sommige cao's geven daarnaast aan hoe frequent gebruik gemaakt kan worden van een loopbaanscan (ABN AMRO eens in de drie jaar) of extern loopbaanadvies (UMC eens in de 5 jaar). Ook maken meerdere cao's melding van facilitering van employability door middel van een (eigen) aanbod van loopbaanscans, testen, stages en het opdoen van ervaring in een ander onderdeel.

ProRail heeft een employabilitybeleid in de vorm van een duurzame inzetbaarheidbeleid. Dit betekent concreet:

- het is mogelijk voor medewerkers om via employabilityplaatsen ervaring op te doen in een ander bedrijfsonderdeel;
- het inrichten van een Vitaal Werken-adviesite waarop de medewerker op vrijwillige basistests kan doen. Met de testuitslagen kan hij een adviesgesprek aanvragen met een adviseur employability/gezondheid om de uitslagen te bespreken en een persoonlijk advies met eventueel interventiemogelijkheden te ontvangen. Dit advies is persoonlijk en niet bindend. De leidinggevende kan ervoor kiezen voorgestelde maatregelen te faciliteren.

Bron: ProRail

In meerdere cao's is er sprake van een integratie met een vorm van een Keuze budget, waarbij tijd voor geld en andersom ingezet kan worden. Naast bovenwettelijke vakantieuren, kan gespaard worden met uitkeringen als 13^e maand en is in geval van ProRail een gemiddelde van een aantal soorten bijzonder verlof opgenomen. ProRail formuleert daarmee een basis te leggen voor een nieuwe manier van omgang met beloning, met minder regels en een andere kijk op de verhouding individu versus collectief.

3.1.2 VAN LOSSE REGELINGEN NAAR SAMENHANGEND BELEID

In de bij dit onderzoek betrokken cao's worden seniorenregelingen en leeftijdsdagen vervangen door samenhangende maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid in elke fase van de loopbaan. In deze cao's wordt geïnvesteerd in een budget voor alle levensfasen, en is er aandacht voor loopbaanbeleid en werktijdenregelingen. Een en ander gaat gepaard met een ontwikkeling naar meer gelijkwaardigheid in de arbeidsverhoudingen, wat vorm krijgt in meer invloed in werktijdenregelingen en aandacht voor jaargesprekken.

Deze cao geeft ook aan dat cao-partijen gezonde arbeidsverhoudingen, een employability- en loopbaanbeleid en een evenwichtige balans tussen werk en privé van groot belang vinden.

Bron: ABN AMRO

In deze cao maken partijen concrete stappen, rekening houdend met de recente ontwikkelingen en de oplossingen die inmiddels in andere sectoren zijn gevonden. Daarbij richten partijen zich niet alleen op senioren, maar op alle medewerkers, in iedere fase van de loopbaan. Oogmerk is de modernisering van het personeelsbeleid, gericht op duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers. De afspraken hierover moeten worden gemaakt in de jaargesprekken tussen leidinggevende en medewerker. De cao biedt hiervoor het gewenste kader. Daarbij wordt duurzame inzetbaarheid nadrukkelijk breder gezien dan het werken binnen de eigen instelling of sector.

Bron: Onderhandelaarsakkoord universiteiten

Bij VVT en de kraamzorg willen werkgevers en werknemers met een tweejarig actieprogramma over duurzame inzetbaarheid de inzetbaarheid van de werknemers verhogen en waarborgen. Onderdelen hiervan zijn de aanpak van werkdruk, inzetbaarheid, grote contracten en roostering voor werknemers in de VVT en de kraamzorg. Het programma omvat onderzoek, het ontwikkelen van hulpmiddelen instrumenten, pilots, best practices, en het verzamelen, verspreiden en stimuleren van het gebruik van de ontwikkelde tools. Er is specifiek aandacht voor de kraamzorg en de WMO-zorg.

3.1.3 FLEXIBILITEIT EN ZEKERHEID (FLEXICURITY)

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. In één cao (ABN AMRO) wordt de ruimte gegevens om eens in de 6 jaar generatieverlof op te nemen en tegelijkertijd de mogelijkheid geboden aan oudere medewerkers wekelijks minder uren te werken.

Eens in de 6 jaar recht op 6 maanden generatieverlof met 40% doorbetaling. Vanaf 5 jaar voor pensioen mag dat ook opgenomen worden met 2 uur per week. Vanaf 3 jaar voor het pensioen mag het voltijds opgenomen worden.

Bron: ABN AMRO

In de cao Ziekenhuizen wordt juist geprikkeld om gespaarde verlofuren uit Keuzesysteem arbeidsvoorwaarden in te zetten voor heroriëntatie en niet als ontzietmogelijkheid voor oudere medewerkers.

Indien de werknemer de gespaarde uren en/of verlof op grond van lid 3 opneemt ten behoeve van een heroriëntatie op zijn beroep of loopbaan, worden deze uren vermeerderd met 20%. Onder heroriëntatie op beroep of loopbaan wordt verstaan het ondernemen van activiteiten (bijvoorbeeld opleiding, cursussen, stage, studiereis) die in overleg met de werkgever worden vastgesteld. Onder heroriëntatie op beroep of loopbaan wordt niet verstaan voorbereiding op de OBU (Overbruggingsuitkering) dan wel enige andere voorziening in het kader van prepensionering.

Bron: cao Ziekenhuizen

In een aantal cao's (Universiteiten, Gehandicaptenzorg, Rijk) is er sprake van doorbetaling van ouderschapsverlof. Percentages van doorbetaling bedragen 62,5%, 50% of 25%.

Zowel in beleid van bedrijven als in de cao's wordt meer flexibiliteit geboden, waar het gaat om de omvang van de gemiddelde werkweek en de specifieke werktijden van individuele medewerkers.

In de cao VVT is een afspraak vastgelegd die het recht van medewerkers op uitbreiding van de arbeidsduur versterkt. In het toezicht op het juist toepassen van de spelregels is een rol voor de Ondernemingsraad vastgelegd. Het "tijd- en plaatsafhankelijk werken" wordt in enkele cao's als nader te onderzoeken genoemd

Binnen veel bedrijven is men al gestart met HNW (Het Nieuwe Werken) of is men bezig met het introduceren. Het onderzoek zal zich met name richten op de randvoorwaarden voor succesvolle toepassing van HNW, alsmede de wijze waarop de cao dit kan faciliteren.

Bron: Waterbedrijven

Cao's over werktijden en plaats en tijdonafhankelijk werken

De nieuwe werknemer is mondiger en meer opgeleid dan vroeger. Hij wil zeggenschap over zijn werktijden en hij wil daarin meer keuzevrijheid, zodat hij bijvoorbeeld zorg en arbeid beter kan combineren of files kan vermijden. Ook de werkgever heeft behoefte aan flexibilisering en modernisering van de bedrijfsvoering, mede ten behoeve van de kwaliteit van de dienstverlening aan de burger. Hiertoe is er een noodzaak tot ruimere openingstijden zonder dat er direct sprake is van extra toelagen of overwerk. Daarnaast wil de werkgever werknemers meer inzetten als er meer werk is en ook andersom. Partijen signaleren een toenemende behoefte aan ruimte om onderling afspraken te maken over werktijden. Dat wordt nog gevoed door de wens van de werknemer die tijd- en plaatsafhankelijk werken wensen ('het nieuwe werken'). Daarom wordt een nieuwe werktijdenregeling ingevoerd binnen 1 jaar na inwerkingtreding van deze cao, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen de standaardregeling en een bijzondere regeling.

Bron: Gemeenten

Deze 'interne ondernemers' hebben zowel op werkinhoud (professionaliteit) als werkorganisatie bijvoorbeeld roostering en werkoverleg veel autonomie.

Bron: VVT

Partijen onderstrepen het belang van Het Nieuwe Werken (HNW) en nemen een definitie voor HNW op in de nieuwe cao.

Bron: ABN AMRO

In overleg met de werknemer wordt de indeling van zijn arbeidspatroon bepaald. Het overleg vindt ten minste jaarlijks plaats en is gericht op het bereiken van overeenstemming. De werkgever houdt, voor zover dat redelijkerwijs van hem kan worden gevergd, bij de vaststelling van het arbeidstijdpatroon van de werknemer rekening met de persoonlijke omstandigheden van de werknemer buiten de arbeid, waaronder in elk geval begrepen de zorg(taken) voor kinderen, (afhankelijke) familieleden, verwanten en naasten alsmede maatschappelijke verantwoordelijkheden die door de werknemer worden gedragen. Indien de individuele wensen niet sporen met het instellingsbelang, prevaleert het instellingsbelang.

Bron: Ziekenhuizen

Partijen zoeken naar mogelijkheden om flexibiliteit te combineren met werkzekerheid. Bij de VVT wordt onderzocht hoe de vrijheden van ondernemerschap gecombineerd kunnen worden met zekerheid in de vorm van "interne ondernemers". Bij de Universiteiten wil men interne belemmeringen opheffen om binnen de eigen universiteit gemakkelijker ander werk te krijgen en bij de gemeenten wordt flexibiliteit vergroot door "aanstelling in algemene dienst".

Cao's over flexibiliteit en zekerheid

Met werknemers die hiervoor kiezen worden speciale afspraken gemaakt over arbeidsvoorwaarden en loonbetaling. Zij krijgen een aantal basiszekerheden zoals loon bij ziekte en pensioen. Loon, vakantietoeslag, eindejaarsuitkering en andere toeslagen worden bij elkaar opgeteld en uitbetaald in één totaal tarief. Dit kan een aantrekkelijk aanbod zijn voor zorgprofessionals met grote mate van autonomie en buiten de hiërarchische structuur van een zorgorganisatie willen werken, maar die wel een aantal basiszekerheden geregeld willen hebben.

Bron: VVT

Versterking één werkgeverschap. Partijen hebben geconstateerd dat de effectiviteit van de van Werk-naar-Werk begeleiding verder verbeterd kan worden door te handelen vanuit het één werkgeverschap principe van de organisatie. Partijen hebben afgesproken dat de universiteiten binnen hun bedrijfsvoering de interne belemmeringen op mobiliteit binnen de eigen organisatie zullen elimineren.

Verder hebben partijen afgesproken dat de universiteiten zullen toezien op regie van actieve matching in het herplaatsingsproces. Deze regie zal er ook op toezien dat ontslagbedreigden geplaatst worden op passende (en binnen een jaar passend te maken) functies. Ook zal per organisatie ruimte gecreëerd worden voor maatregelen die plaatsing van herplaatsingskandidaten bewerkstelligen. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan het creëren van snuffelstages, werkpools, een detachering met deling van kosten, etc. Een proefplaatsing of detachering zal tevens tot gevolg hebben dat de ontslagbeschermingstermijn wordt verlengd met de duur van de werkzaamheden, rekening houdend met het aantal uren dat tijdelijk werk wordt verricht.

Bron: Universiteiten

Gemeenten moeten buigzaam zijn: er komen taken bij of men moet taken in samenwerking gaan uitoefenen. Dit vereist een flexibele houding van werkgevers en werknemers. Daarom is er een noodzaak tot ontwikkeling en de wens om werknemers daar in te zetten waar ze maximaal een bijdrage kunnen leveren. Alle werknemers hebben daarom uiterlijk op 1 januari 2013 een aanstelling in algemene dienst. Zij kunnen in goed overleg met de leidinggevende ingezet worden in verschillende passende functies.

Bron: Gemeenten

3.1.4 DE DIALOOG

In menig cao wordt het belang van de dialoog tussen medewerker en leidinggevende onderstreept, soms onder vermelding van onderwerpen die in funtionerings-, pop of jaargesprekken aan de orde komen. Veelal wordt onderkend dat duurzame inzetbaarheid vraagt om maatwerk op verschillende momenten in de loopbaan of levensfase en dat communicatie wordt bevorderd door een open cultuur, waarin ieder zich vrij voelt over deze wensen, mogelijkheden en beperkingen in relatie tot duurzame inzetbaarheid te spreken. In de cao UMC heeft de dialoog breed aandacht. In het volgende hoofdstuk wordt nader ingegaan op de ervaringen tot nu toe.

In Dialoog vinden drie centrale projecten plaats in alle UMC's. De projecten gaan over het coachen van leidinggevendenden, over de ontwikkeling van medewerkers en het gebruik daartoe van het persoonlijk budget en over gezondheidsmanagement. Daarnaast worden pilots opgezet voor loopbaanontwikkeling, roosteren en verdergaande flexibilisering van werk, werktijden en werkplek. Meer informatie over de projecten en pilots uit Dialoog worden gepubliceerd in aparte uitgaves.

Bron: UMC

3.1.5 DEMOTIE

Demotie bepalingen zijn schaars in de onderzochte cao's. De universiteiten kennen net als het hbo een bepaling over doorbetaling van de pensioenpremie op het ouder niveau, als er sprake is van aanvaarding van een functie met een lager salarisniveau. De cao van ABN AMRO regelt een afbouwregeling van een jaar naar het nieuwe lagere salaris. Demotie is geen uitdrukking die tot de verbeelding spreekt, terwijl het toch aantrekkelijk kan zijn in een levensfase een stap terug te doen.

3.1.6 AOW EN EINDE DIENSTVERBAND

In de onderzochte lopende cao's, dan wel principeafspraken is het bereiken van de AOW gerechtigde leeftijd de norm geworden. Uit de najaarsrapportage cao-afspraken 2011 (SZW 2011) blijkt dat het percentage werknemers dat in de cao de mogelijkheid krijgt van deeltijdpensioen gelijk is gebleven gedurende de afgelopen periode. Het percentage werknemers dat in de cao de mogelijkheid wordt geboden om door te werken na de AOW-gerechtigde leeftijd is tussen april 2010 en oktober 2011 gestegen met 9%-punt, namelijk van 34% naar 43%. In de onderzochte cao's – inclusief de cao-hbo – dan wel principeakkoorden is deze tendens in verstrekte mate zichtbaar, zoals uit tabel 9 zichtbaar wordt.

Tabel 9: AOW en einde dienstverband

Lopende cao of principe akkoord	Einde dienstverband	Doorwerken mogelijk?	
UMC	Bereiken AOW gerechtigde leeftijd, eerdere datum pensionering of start FPU		
Universiteiten	Bereiken AOW gerechtigde leeftijd		
Ziekenhuizen	Op de dag voorafgaand aan de dag waarop de werknemer de AOW/ouderdomspensioengerechtigde leeftijd bereikt.	ja	tenzij voorafgaand aan deze datum in overleg tussen werkgever en werknemer een andere einddatum is overeengekomen.
ABN AMRO	Richtleeftijd 65 jaar. Mogelijk vanaf 57 en uiterlijk 70 jaar.	ja	citaat
VVT (P)	Op de dag dat de werknemer de AOW-gerechtigde leeftijd heeft bereikt. Aan de werknemer kan vervolgens een arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd worden aangeboden.	ja	Vanaf 2013 zullen ook werknemers die de AOW-gerechtigde leeftijd hebben bereikt en die willen doorwerken onder de cao vallen. Nu geldt de cao niet voor werknemers met een AOW.
Gehandicaptenzorg	Ingangsdatum AOW	jatenzij voorafgaand aan deze datum in overleg tussen werkgever en werknemer een andere einddatum is overeengekomen.
Hbo	Ingangsdatum AOW	ja	..tenzij werkgever en werknemer anders overeenkomen

De cao ABN AMRO is het meest expliciet in het zichtbaar maken van de keuzemogelijkheden. De vroegste mogelijkheid is 57 jaar en de laatste 70 jaar.

U kunt al met pensioen als u 57 jaar bent. U kunt de pensioendatum met goedvinden van de Bank ook uitstellen tot uiterlijk uw 70ste jaar. In beide situaties vindt, uitgaande van de richtleeftijd van 65 jaar, een actuariële herberekening plaats van uw pensioen. Per de pensioendatum kunt u ervoor kiezen om met deeltijdpensioen te gaan. Per die datum kunt u er ook voor kiezen om partnerpensioen te ruilen tegen ouderdomspensioen of omgekeerd. Verder kunt u de hoogte van uw ouderdomspensioen in de tijd laten variëren, zoals de eerste jaren na pensionering wat meer en daarna minder. Het bestuur van het pensioenfonds stelt hiervoor de ruilvoeten vast.

Bron: cao ABN AMRO 1 maart 2010 – 1 januari 2013

3.2 MODERNISERING VAN CAO EN BEDRIJF: DE UMC'S

Werkgevers en werknemersorganisaties zijn in 2006 van start gegaan met de vraag hoe het personeelsbeleid van de acht Universitair Medische Centra (UMC's) er in de toekomst uit moest zien. Aanleiding voor deze discussie zijn demografische en technologische ontwikkelingen: sociale partners voorzien grote personeelstekorten en veranderende eisen aan kennis en vaardigheden in het werk. Daarop sloten zij een vernieuwende, moderne cao voor de periode 2008-2011. Medewerkers kregen een persoonlijk ontwikkelbudget en er werd een verandertraject ingezet: *Idealoog*.



Aanpak

De eerste stap was modernisering van de cao: een cao die dunner en minder gedetailleerd is, om ruimte te bieden aan maatwerk in arbeidsrelaties. In zogenaamde dompelsessies, sessies waarin vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers in alle vrijheid met elkaar praten, werd de gezamenlijke toekomstvisie op de arbeidsrelatie in 2015 ontwikkeld. Werkgevers en werknemers hadden hetzelfde doel voor ogen: volwaardige arbeidsrelaties en duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers. De kern van de nieuwe cao was niet alles dichttimmeren op centraal niveau, maar de medewerker het laten regelen met de leidinggevende in maatwerkafspraken, de zogenaamde *i-deals*.

Persoonlijk budget is de spil in de vernieuwing

Sinds de cao 2008-2013 krijgen alle medewerkers een persoonlijk budget, waarmee medewerkers eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun ontwikkeling. Het opleidingsbudget, om het werk uit te voeren en gekwalificeerd te blijven, is daarnaast gewoon blijven bestaan. Naast eigen verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid zijn en blijven, draagt het persoonlijk budget ook bij aan de dialoog tussen medewerker en leidinggevende, omdat de besteding in onderling overleg gebeurt.

De aanwending van het persoonlijk budget is niet volledig vastgelegd, maar het gebruik moet wel aan een aantal criteria voldoen: het persoonlijk budget is van de medewerkers en de medewerker kan het aanwenden voor persoonlijke ontwikkeling. De wijze van aanwending wordt met de leidinggevende besproken, gericht op duurzame inzetbaarheid. De medewerker heeft niet specifiek toestemming nodig van zijn/haar leidinggevende, echter er wordt wel ingezet op dialoog

Het initiële plan was het persoonlijk budget in stappen op te bouwen tot 3% van het brutoloon in 2014. De medewerker kan het persoonlijk budget maximaal 24 maanden opsparen en gebruiken voor bijvoorbeeld studieboeken, (her)registratiekosten voor niet verplichte kwaliteitsregisters ed. Per 1 januari 2013 is het vastgesteld op 1,3% en het is nog niet zeker of het verder opgehoogd wordt in 2014. Dat de 1,3% te laag is om substantieel aan de eigen ontwikkeling en carrière te werken is evident, maar het is een begin. Tot op heden loopt het overleg tussen medewerker en leidinggevenden over besteding van het budget aan persoonlijke ontwikkeling nog niet geheel naar tevredenheid, volgens een zegsman van werkgeverszijde. Dit is deels te wijten aan de geringe omvang van het budget. Echter er zijn wel grote verbeteringen doorgevoerd in de gespreksvoering.

Extra Persoonlijk Budget medewerkers geboren tussen 1950- 1957

Voor senioren geboren tussen 1950- 1957 is er nog een extra Persoonlijk budget toegekend, dat behalve voor ontwikkeling en scholing ook gebruikt mag worden voor vrije tijd of extra pensioen. Dit extra persoonlijk budget bedraagt 2,9%-5,7% van de brutoloonssom, afhankelijk van functie en leeftijd. Dit budget is eveneens voor maximaal 24 maanden op te sparen.

Verandertraject

Het instellen van een persoonlijk budget alleen is niet voldoende om arbeidsrelaties volwaardiger te maken, stelden werkgevers en werknemers. Daarom werd een cultuur- en verandertraject gestart: *Idealoog* tot en met 2011 en vanaf 2012 het vervolgtraject *Dialog*. Dit project is gefinancierd door de NFU, de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra en de acht UMC's, die elk een gelijke bijdrage leverden ongeacht omvang van de instelling.

Idealoog is langs drie peilers opgezet:

1. Bewustwording van bestuurders, managers en medezeggenschap
 2. Projecten gericht op versterking arbeidsrelatie medewerker en leidinggevende
 3. Monitoren van de veranderingen door middel van wetenschappelijk onderzoek
- De eerste peiler werd bereikt via een website, symposia, workshops, conferenties en dergelijke. De tweede lijn, de projecten, werden in alle acht UMC's uitgevoerd samen met de vakbonden; denk aan projecten rondom loopbaaninstrumenten en pilots voor individueel roosteren.

Constructieve uitwisselingsrelatie draagt bij aan inzetbaarheid

"Het blijkt dus niet zo te zijn dat uitwisselingsrelaties en autonomie inzetbaarheid verhogen, omdat medewerker en leidinggevende dan i-deals sluiten; met name de constructieve uitwisselingsrelatie blijkt rechtstreeks bij te dragen aan inzetbaarheid."

Bron: Nauta et al, Ministerie SZW, 2012

Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers in de UMC's over het algemeen vinden dat zij inzetbaar zijn, maar minder vaak aangeven dat ze afspraken op maat hebben over werk en ontwikkeling. Daarnaast bleek dat hoe ouder men is, hoe minder men zichzelf inzetbaar acht voor de interne en externe arbeidsmarkt. Het is echter niet bewezen dat de i-deals op zich een direct positief effect hebben op de inzetbaarheid. Een goede constructieve uitwisselingsrelatie tussen leidinggevende en medewerker draagt wel rechtstreeks bij aan inzetbaarheid.

In een artikel over de eerste resultaten van het monitoren van volwaardige arbeidsrelaties roepen de auteurs de vraag op of inzetbaarheid ooit 'leeftijdsonafhankelijk' kan worden, zodat inzetbaarheid gekoppeld wordt aan kennis en vaardigheden en niet aan leeftijd. Om dat te bereiken is een cultuuromslag nodig in heel Nederland, bij werkgevers en werknemers. Zolang er nog vooroordelen en stereotypen over leeftijd bestaan, worden senioren veelal anders behandeld dan jongere collega's, in regelingen en op de werkvloer. Daarnaast gaan senioren zelf ook geloven dat zij minder inzetbaar zijn. De cultuuromslag die nodig is, vraagt ook om een leeftijdsneutrale cao's: alle leeftijdsstigmatiserende maatregelen afbouwen en vervangen door regelingen die ontwikkeling voor jong en oud stimuleren.

Aangezien het onderzoek aantoonde dat niet zozeer de *i-deals*, de concrete afspraken inzetbaarheid vergroten, maar de uitwisselingsrelatie en de dialoog, wordt *Idealoog* voortgezet in het project *Dialoog*, waarin de komende jaren gewerkt wordt aan het verder ontwikkelen van de volwaardige arbeidsrelatie. Dit gebeurt wederom langs drie peilers:

1. Coachend leidinggeven
2. Ontwikkeling van het jaargesprek
3. Gezondheidsmanagement (vitaliteit, gezond eten ed)

Op de website www.umcdialoog.nl staat dit traject uitgebreid beschreven.

Cao- tafel UMC's

De leeftijdsverlofdagen en nog drie andere seniorenregelingen uit de oude cao zijn geschrapt en omgezet in budget voor ontwikkeling voor iedereen: van tijd voor ouderen naar ontwikkeling voor iedereen (los van investeringen in reguliere vakscholing).

De vakbond wil het budget vooralsnog inzetten voor loonsverhoging voor iedereen en niet inzetten voor het persoonlijk budget. De cao-onderhandelingen beginnen in de zomer van 2013 weer. Het oorspronkelijk plan moet dus aangepast aan de huidige tijd, echter NFU en vakbonden zijn er nog niet over eens wat de essentie van de cao moet zijn: de NFU pleit voor een voorwaardenscheppend arbeidsvoorwaardenpakket terwijl de vakbond – op onderdelen – meer rechten wil vastleggen voor medewerkers.

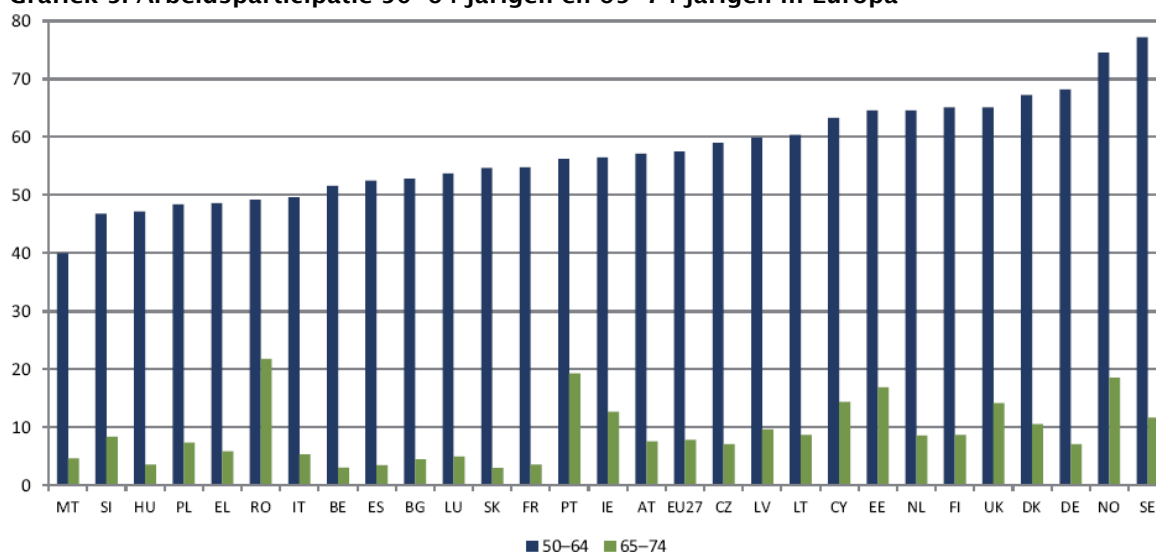
Lessons learned:

- Indien een persoonlijk budget wordt ingezet voor de ontwikkeling van employability, moet dit budget wel een substantieel bedrag zijn, anders kost het heel veel regelgeving en regelwerk met weinig resultaat
- Bedenk een bodem-bedrag (bij de UMC's wordt gedacht aan € 440,- maar hier is nog geen overeenstemming over bereikt)
- Zo weinig mogelijk regelen maar focus op maatwerk op het laagste niveau: geef teams de verantwoordelijkheid
- Zoveel mogelijk tijd, energie en geld aan één thema besteden – voorkom fragmentatie

3.3 DUURZAME INZETBAARHEID IN LANDEN OM ONS HEEN

Het aantal 65-plussers zal in Europa tussen 2013 en 2060 van 17% naar 30% stijgen. Terwijl de totale beroepsbevolking afneemt, waardoor de druk op de groep werkenden om de pensioen- en zorgstelsels te financieren zwaar toeneemt. Inzetbaarheid van ouderen én jongere generaties is natuurlijk niet alleen een Nederlands issue, maar is terug te zien in landen om ons heen. In deze paragraaf beschrijven we enkele voorbeelden uit (Noord-) Europa, waarbij we ons vooral gebaseerd hebben op de database van de European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (www.eurofound.europa.eu) en de informatie van het Europese ESF-Age Network (www.esfage.eu)

Grafiek 5: Arbeidsparticipatie 50- 64 jarigen en 65- 74 jarigen in Europa

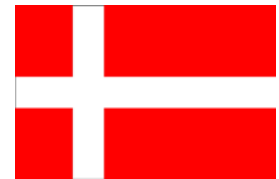


Bron: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2013

Ter illustratie is in grafiek 5 te zien dat de arbeidsparticipatie van 50+ in Nederland rond de 65% ligt. De hoogste arbeidsparticipatie van 50+ers in de EU ligt in Zweden, Noorwegen en Duitsland. In Duitsland is de vergrijzing van de bevolking al veel verder gevorderd dan in Nederland. In Zweden en Noorwegen ligt de algehele arbeidsparticipatie van de beroepsbevolking hoger, onder meer door het grotere aantal werkende vrouwen.

Denemarken

Kofoeds School in Denemarken geeft onderwijs en workshops aan daklozen en personen met sociale en psychische problemen om hun vaardigheden te verbeteren. De school heeft ongeveer 600 studenten en 190 medewerkers. Meer dan 50% van de medewerkers is 50+, de reden waarom de school zo'n tien jaar geleden een loopbaanontwikkelingsproject startte. Het korte termijn doel was om te voorkomen dat medewerkers met vroegpensioen zouden gaan, en op de lange termijn dat er een nieuwe kijk op carrièrepaden in de school zou komen.



De focus van het project lag op senioren en er werden zaken als Qi Gong, een koor, sportschool, massage, vakantiehuis lenen en seniorendagen ingesteld. Het succes was echter zeer beperkt, omdat veel senioren die in aanmerking kwamen, zich niet 'senior' voelden, en daarom geen gebruik wisten te maken van de mogelijkheden. Ook een aanbod – retreat – waarbij medewerkers een lagere functie zouden bekleden tegen vergoeding van het salarisverschil (maar geen pensioenopbouw) vond geen aftrek bij de medewerkers. Daarnaast heeft deze school, zoals vele onderwijsinstellingen, te maken met zeer betrokken personeel, mensen willen niet met pensioen, hun werk is onderdeel van hun leven. Dit identiteitsissue resulteerde in een seniorenclub, die zich onder meer inzet om de overgang van werk naar pensioen te vergemakkelijken. Daarnaast is de school nu bezig om aantrekkelijk te worden voor jongeren, onder meer door procedures inzichtelijker te maken. Ook is een gezinsvriendelijk beleid in de maak; mede vanuit de gedachte dat de senioren al in de meerderheid zijn en geen behoefte hebben aan positieve discriminatie.

Duitsland

Het verbeteren van de kwaliteit van werk en werkomstandigheden ten bate van bedrijven en medewerkers – dat is de kern van het "Initiative for a new Quality of Work". Sinds 2002 werken de Duitse Federale overheid, de deelstaten, bedrijven, de sociale partners en de instituties op het gebied van ziektewet werken samen in om duurzaam werk te bevorderen voor zowel jong als oud. De coördinatie ligt bij de Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, een agentschap van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Een van de campagnes is "30, 40, 50 plus, working healthy as you get older" vanuit de wetenschap dat veel bedrijven te maken krijgen met een ouder personeelsbestand, en zich moeten voorbereiden op de toekomst, van alle generaties. Het INQA programma doet voorstellen voor innovatie en kennisoverdracht over vernieuwing in werken, lifelong learning en duurzame inzetbaarheid. Net als in Nederland wordt er ook gewerkt met de Work Ability Index (meer info: www.inqa.de)



Silver Work

Ondanks de economische crisis zijn werkgevers in Duitsland zich terdege bewust van de demografische shift die plaatsvindt en hebben zij werknemers in dienst gehouden tegen minder loon of minder uren, in plaats van ze te ontslaan. Zo wordt ook gezocht naar manieren om senioren te behouden voor de arbeidsmarkt met het oog op de toekomst en ze tot de pensioengerechtigde leeftijd te laten werken.

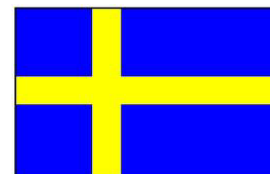
Het Silver Workers Institute in Geneva doet een aantal aanbevelingen om Silver Workers succesvol te laten zijn:

- Een wetgeving en juridisch kader dat het aantrekkelijk maakt om na de pensioenleeftijd door te werken: in NL wordt hieraan gewerkt.
- Het gehele marktmechanisme van verzekeringen, pensioen, zorg ed moet herdacht worden vanuit de blik van Silver Workers.
- Cultuurverandering/beeldvorming senioren: in plaats van een "mania voor jongeren" meer waardering voor de kwaliteiten van senioren.

- Positionering strategisch HR management in systematisch medewerkers te mobiliseren: flexibel werken en inrichting van het werk, in combinatie met een aanbod van relevante trainingen bieden een aantrekkelijk werkomgeving die ook Silver Workers kan binden.

Zweden

De 'Work Environment Act' verplicht de werkgevers in Zweden om werkomstandigheden in algemene zin en op individuele basis aan te passen, rekening houdend met personen met bijzondere behoeften. Deze wet is zeer bepalend voor het overleg tussen werkgevers- en werknemersorganisaties; afspraken over beloning bijvoorbeeld – waar met name economische factoren en gelijke behandeling een rol spelen – kunnen beïnvloed worden door de wet indien blijkt dat deze de werkomstandigheden in gevaar brengen.



Er is ook een checklist gepubliceerd over specifieke omstandigheden die nodig zijn voor oudere werknemers. De arbeidsinspectie hanteert deze lijst tijdens hun bezoek: aan bod komen veranderingen in mentale en fysieke gezondheid, ontwikkelingsvermogen, zelfredzaamheid e.d. In het kader van duurzame inzetbaarheid en langer doorwerken van ouderen is dit uitermate geschikt, maar – en daar wordt het voor zover bekend niet specifiek voor ingezet – juist ook nuttig om bij jongere generaties zo preventief te monitoren en vragen te stellen.

België

De sociale partners in België hebben in de cao nr 104 een werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers afgesloten die per 1 januari 2013 ingaat. Hierin is wettelijk vastgelegd dat ondernemingen een werkgelegenheidsplan moeten opstellen, met maatregelen om binnen de eigen onderneming de werkgelegenheid van werknemers van 45 jaar en ouder te behouden of te verhogen.



In de cao is een (niet-limitatieve) lijst van actiegebieden opgenomen, die in het plan opgenomen kan worden:

- de selectie en indienstneming van nieuwe werknemers;
- de ontwikkeling van de competenties en kwalificaties van de werknemers, met inbegrip van de toegang tot opleidingen;
- de loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding binnen de onderneming;
- de mogelijkheden om via interne mutatie een functie te verwerven, die aangepast is aan de evolutie van de mogelijkheden en de competenties van de werknemer;
- de mogelijkheden voor een aanpassing van de arbeidstijd en de arbeidsomstandigheden;
- de gezondheid van de werknemer, de preventie en het wegwerken van fysieke en psychosociale belemmeringen om aan het werk te blijven;
- de systemen van erkenning van verworven competenties.

Finland

Sinds de jaren negentig heeft Finland verschillende (nationale) programma's uitgerold, ter verbetering van het werkvermogen van medewerkers en van werkomstandigheden, met als doel dat mensen langer gaan doorwerken. Het ministerie van Sociale Zaken en Gezondheid ontwikkelende maatregelen vanuit de visie dat wanneer het algehele werkvermogen van mensen goed functioneert, dat men dan ook langer zou kunnen doorwerken.



Het arbeidsomstandigheden fonds

Het doel van dit fonds is het financieren van research en development ter verbetering van werkomstandigheden en ter bevordering van veiligheid en productiviteit. Werkgevers dragen 1,7% van de sociale premies af aan dit fonds. Naast onderzoek financiert het fonds ook projecten om de onderzoeksresultaten in naar de praktijk te vertalen. Ook wordt het Finse Instituut voor arbeidsomstandigheden van Professor Ilmarinen uit dit fonds gefinancierd. Het fonds wordt bestuurd door de ministeries van Sociale zaken en Gezondheid en van Arbeid samen met de sociale partners.

4 ADVIEZEN TER GEDACHTEVORMING

In dit afsluitende hoofdstuk schetsen we allereerst de context waarbinnen deze analyse en de adviezen zich bevinden: demografische trends, veranderende werkomstandigheden, werkzekerheid en sociale ontwikkelingen hebben allen hun weerslag op de (gewenste) arbeidsverhoudingen.

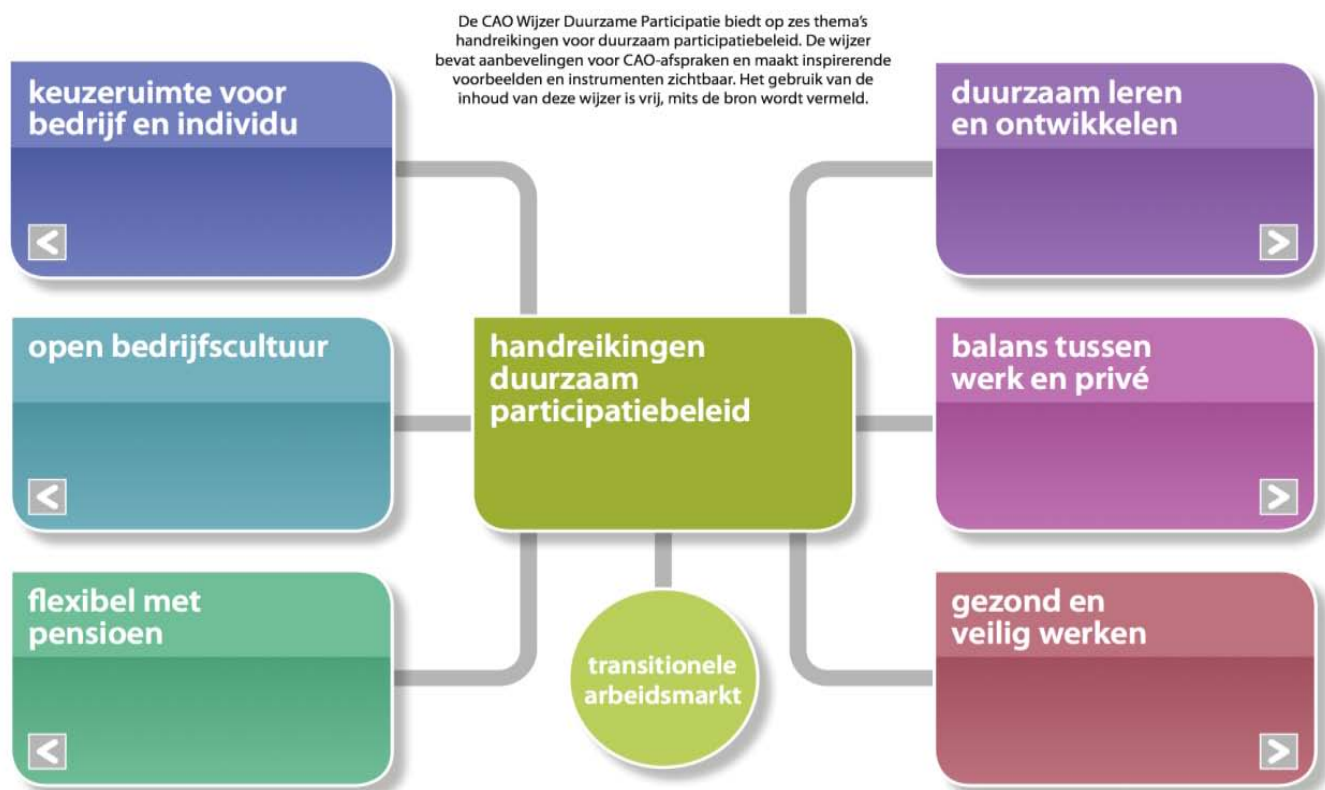
4.1 CONTEXT

De toename van het aantal transities op de arbeidsmarkt en in persoonlijke levens maakt dat mensen veel vaker schakelen tussen werken/niet werken; veel/weinig werken; studeren/werken; werknemerschap/ondernemerschap en werken in verschillende organisaties/sectoren.

Gekoppeld aan de verhoging van de AOW leeftijd en de afgemeten tijd die jongeren krijgen om te studeren, is er een flink appèl op mensen om én te kunnen schakelen én lang(er) te blijven werken. In principe werken we van 22 jaar tot een jaar of 70, hebben we in verschillende levensfasen te maken met gezinstaken of mantelzorg of teruglopende energie en hebben op weer andere momenten in ons leven behoefte aan uitdaging, variatie of het volgen van een hele nieuwe opleiding. Opbranden is een risico in meer dan een levensfase. Alles tegelijkertijd en achter elkaar blijven doen, gaat niet lukken. Belangrijk is dus om te blijven zorgen voor brandstof door mogelijkheden te bieden voor allerlei vormen van vernieuwen, onderbreken, scholing en het opdoen van nieuwe inspiratie. En dat geldt voor alle levensfasen.

De tijd van noodzakelijke "ontzieregelingen" lijkt voorbij te gaan. Het beeld doemt op van productieve oudere medewerkers, die op de in- en externe arbeidsmarkt last hebben van dure ontziemaatregelen en meer profijt hebben van een leidinggevende en een organisatie die seniorkwaliteiten waardeert en benut; en die aansluit op behoeften in deze levensfase.

Cao-partijen streven naar een evenwichtigere verdeling tussen levensfasen. De focus van de gedachtenvorming ligt dan ook op ondersteuning van de werkvermogens van alle generaties en keuzemogelijkheden voor het individu om naar eigen inzicht sturing te geven aan de eigen loopbaan.



Duurzame inzetbaarheid – of participatie – beoogt transitie en participatie op de arbeidsmarkt te ondersteunen. De cao-wijzer Duurzame Participatie (Leeftijd en werk, 2009) illustreert de samenhang.

In dit hoofdstuk gaat het vooral om de onderwerpen “keuzeruimte voor bedrijf en individu” en zijdelings om “flexibel met pensioen” en “balans werk/privé”. De overige onderwerpen vallen buiten het bestek van deze opdracht.

4.2 RICHTING ADVIES

De moderne professional managet zijn eigen loopbaan. Hij houdt zijn vak bij en – afhankelijk van zijn levensfase en stadium in zijn loopbaan – zoekt hij ontwikkeling of ontziet zichzelf. Hij oriënteert zich regelmatig op zijn loopbaan en kan schakelen tussen allerlei mogelijke situaties. De moderne werkgever faciliteert, voert de dialoog en ondersteunt waar nodig. De moderne werkgever sluit aan op levensfase en levert waar nodig maatwerk.

4.2.1 KEUZERUIMTE VOOR INDIVIDU EN BEDRIJF

Keuzeruimte gaat over samenhang in aanbod, maatwerk en dialoog. In de cao-wijzer Duurzame Participatie (Leeftijd en werk, 2009) werd aanbevolen een individueel budget of recht op te nemen. De ervaringen van UMC plaatsten daar enige kanttekeningen bij.

Autonomie heeft veel impact op duurzame inzetbaarheid. Bij de inrichting van het werk gaat het om professionele ruimte bieden; bij zelfsturing in de loopbaan gaat het om ruimte voor eigen tijdsindeling en passende omvang van de werkweek. Het gaat ook om faciliteren van heroriëntatie, uitdaging of juist even niet en om op tijd bijtanken.

Persoonlijk budget

De meest gelijke verdeling over generaties is het verdelen van beschikbare gelden over alle individuen. De ervaringen van UMC maken zichtbaar dat – vanwege de geringe omvang – hier ook kanttekeningen bij te plaatsen zijn. Gesteld kan worden dat een persoonlijke budget in de huidige vorm maximale vrijheid geeft over weinig. De professionaliseringsparagraaf uit de cao-hbo komt sterk overeen met een persoonlijk budget en de dialoog zoals uitgezet bij de UMC's. Het idee van het professionaliseringbudget is immers dat medewerkers zelf meer regie nemen over hun ontwikkeling. Dit budget zou als een voorloper van een persoonlijk budget beschouwd kunnen worden.

Generatiebudget

Een optie om het budget individueel te maken en tegelijkertijd van enige omvang te laten zijn, is het generatiebudget, dat eens in de zoveel jaar besteed kan worden. Het generatieverlof van de ABN AMRO biedt een goed voorbeeld. Het generatiebudget is een van de manieren om eigen regie over de gehele loopbaan te stimuleren. Een optie is om SOP-gelden om te zetten in een generatiebudget. Ter illustratie is in bijlage 2 een fictieve berekening gemaakt van het omzetten van investeringen in seniorenregelingen naar generatiebudget.

Budget op niveau van de instelling

Een andere optie is de gelden toe te voegen aan de decentrale middelen en in het lokale overleg te beslissen hoe de gelden uitgegeven worden. Voordeel is dat op lokaal niveau beter aangesloten kan worden bij lokale medewerkerstevredenheid. Mogelijk kan een deel van de gelden aangewend worden als individueel maatwerk voor ontzien. Daarnaast biedt dit de mogelijkheid de lokale DI regelingen, als bijvoorbeeld ouderschapsverlof, in samenhang van bovenlokale middelen te brengen.

Overweging uit de praktijk

We zijn een collectieve leer- en leefgemeenschap, daar passen individuele budgetten minder bij. Liever een beleid op organisatieniveau en net als bij de decentrale arbeidsvoorwaarden een % van de loonsom afspreken. Er kan dan in contact met medewerkers beleid gemaakt worden dat past bij de professionele cultuur. De MR kan daar een goede rol in vervullen.

Bron: interviews hogescholen

Naar het voorbeeld van België zou een vitaliteitsplan voor alle generaties, samen met de MR, ontwikkeld kunnen worden, alsmede programma's ter ondersteuning van de dialoog – zoals bij UMC – en monitoring van de uitvoering.

4.2.2 SAMENHANG EN DIALOOG

Duurzame inzetbaarheid is een koepelbegrip, waaronder veel geschaard kan worden van generatiemanagement tot levensfasebeleid, arbeidsomstandigheden, professionalisering, employability, gezondheidsbeleid, van werk naar werk begeleiding en dergelijke.

Er zijn veel manieren waarop nieuwe energie opgedaan kan worden. Van belang is dat individuele medewerkers keuzes kunnen maken voor een manier die bij hun past. Het keuzemenu arbeidsvoorwaarden uit de cao-hbo biedt ruimte om bronnen naar eigen inzicht te besteden. Helder overzicht bieden van het aanbod en de mogelijkheden is van belang. Veel nieuwere cao's kennen een publieksversie; een goed leesbaar document, niet te dik, met interviews en voorbeelden.

Vele onderzoeken wijzen op de sleutelrol van de leidinggevende om te sparren en afstemming tussen organisatie- team- en persoonlijke doelen te vinden. Uit de interviews wordt helder dat men zich bewust is van het belang van de goede dialoog en dat het nuttig is om daar in (MD)programma's aandacht aan te besteden. Wellicht is een monitorrol voor de MR weggelegd in dit opzicht. Mogelijk is een groter programma rond dialoog - zoals bij het UMC - wenselijk, waarbij ook aandacht is voor leiderschap bij medewerkers.

4.2.3 FLEXIBEL MET PENSIOEN

Het ABP keuzepensioen biedt inmiddels mogelijkheden om tussen 60 en 70 geheel of in deeltijd met pensioen te gaan. In een aantal interviews is gewezen op de (vermeende) lacune tussen het aflopen van de SOP bijdrage en later pensioen. Van belang is meer informatie te geven over mogelijkheden van deeltijdpensioen, eerder en later met pensioen gaan en de financiële gevolgen. Heldere informatie maakt goede keuzes mogelijk.

De meeste cao's laten - net als de cao-hbo - zien dat er een mogelijkheid is om - in overleg - het dienstverband na AOW datum te laten doorlopen.

4.2.4 BALANS WERK- PRIVÉ

Flexibiliteit in tijden, locatie en omvang biedt ruimte om de balans werk-privé goed te houden. In tijden dat mantelzorg of het gezin meer tijd vragen, is het goed daarop in te kunnen spelen. En wie met het stijgen der jaren meer tijd nodig heeft om te herstellen, moet die ruimte ook kunnen vinden. In de interviews komt de indruk naar voren dat er veelal rekening gehouden kan worden met wensen. Uit de decentrale middelen wordt bij de vijf geïnterviewde hogescholen een vorm van doorbetaald ouderschapsverlof gefinancierd. Naast de ouderenregelingen is dit de enige regeling die min of meer generatiespecifiek is. Als gekozen wordt voor een individueel of generatiebudget, lijkt het logisch de regeling ouderschapsverlof hierbij te betrekken.

Remotie

Minder ontwikkeld is de mogelijkheid om de inhoud van het werk al dan niet tijdelijk te ontlasten. 'Remotie' is een term die beter aansluit bij de bedoeling, namelijk een vitaliserende keuze maken voor een andere invulling van werk. Ontwikkeling van een cultuur waarbinnen het normaal is om, afhankelijk van loopbaanwensen en capaciteit, horizontaal of verticaal (naar boven of beneden) te bewegen, ondersteunt interne mobiliteit. De formulering van het demotie-artikel in de huidige cao-hbo draagt daar niet aan bij.

4.3 RANDVOORWAARDEN

Op basis van de ervaringen van de UMC's kunnen randvoorwaarden geschetst worden:

- Eerst visie ontwikkeling, dan pas gaan onderhandelen over de percentages
- Maatwerk en samenwerken
- Een leidinggevende die coacht en een medewerker die verantwoordelijkheid neemt in werk en eigen ontwikkeling
- Als gekozen wordt voor een persoonlijk budget, maak dan duidelijk waarvoor het gebruikt kan worden. In Nijmegen is een digitaal systeem ingevoerd, waarin de top 150 mogelijkheden om je persoonlijk budget voor te gebruiken in staan: laagdrempelig.

“Begin met een gedeelde visie op de arbeidsrelatie van de toekomst; waar willen werkgevers en werknemers staan over 5 jaar? Over 10 jaar? Pas nadat de visie is ontwikkeld, ga je onderhandelen over de regels. Dan voorkom je dat je vanuit een grote afstand tot elkaar gaat onderhandelen, maar veel meer op het uitwerken van de details.”

Bron: UMC ervaringen

BIJLAGE 1 REDENERING BEREKENING KOSTEN SOP

In deze rapportage is een inschatting gemaakt van de jaarlijkse kosten van de Seniorenregeling onderwijspersoneel (SOP). Dit bedrag komt neer op 17,2 miljoen. In deze bijlage staan de uitgangspunten en aannames die zijn gemaakt om op dit bedrag uit te komen.

Uitgangspunten hierbij zijn:

1. Van 25 hogescholen is het gebruik van de SOP-regeling bekend, op basis van de eigen bijdrage van de werknemer via het salaris.
2. Er wordt rekening gehouden met de verschillende uitwerkingen van de SOP-regeling, zoals beschreven in de tabel op pagina 8.
3. Om het totale loonbeslag te meten, wordt de totale omvang in fte per loonschaal gebruikt.
4. Omwille van de berekening is er vanuit gegaan dat het loon van de vervanger gelijk is aan het loon van de SOP-deelnemer. De verwachting is echter dat het loon van de vervanger in werkelijkheid meestal wat lager is dan die van de SOP-deelnemers. Echter, omdat daarover geen gegevens bekend zijn en dit buiten dit onderzoek viel, zijn hier geen verdere aannames over gemaakt en is uitgegaan van geen verschil.
5. Het loonbeslag voor de 25 hogescholen, waarvan de data aanwezig zijn, zijn weer teruggerekend naar een bedrag per medewerker.
6. Er wordt een opslagpercentage van 29% voor de werkgeverslasten gebruikt, overeenkomstig bijlage X bij de cao. Dit percentage is waarschijnlijk aan de lage kant: alleen al voor het ABP-pensioen betaalt een werkgever een opslag van ongeveer 19%, maar wel met een franchise. Er is geen onderzoek gedaan naar de precieze omvang van de werkgeverslasten, vandaar dat het percentage van 29% uit de cao is gehanteerd.
7. Om een inschatting te maken van het gebruik en de kosten van de SOP-regeling voor het gehele hbo, terwijl de gegevens van 25 van de 39 hogescholen bekend zijn, is gekeken naar het totaal aantal werknemers bij die 25 en bij de 39 hogescholen. De leeftijdsopbouw van de 25 en de 14 hogescholen is nagenoeg hetzelfde.
8. 37% van de SOP-deelnemers valt in de groep die 6% werknemersbijdrage moet betalen. Dat zijn echter twee soorten regelingen. Eén regeling met 6,5% werkgeversbijdrage en dus $6+6,5=12,5\%$ werktijdverkortings, en één regeling met 19% werkgeversbijdrage en dus $6+19=25\%$ werktijdverkortings. Er is een schatting gemaakt over hoe beide soorten regelingen zich tot elkaar verhouden. 285 personen in de leeftijd van 55-60 jaar vallen in deze groep. De regeling van 25% werktijdverkortings staat nog niet voor hen open, dus zij vallen allemaal in de categorie van 12,5% werktijdverkortings. 285 personen zijn dus 4,2% van de 55-59-jarigen; zij gebruiken regeling M-2-e-1a. Stel nu (bij benadering) 4,2% van de 60-plussers gebruikt regeling M-2-e-1a, dan volgt uit de data dat 11% van de 60-plussers regeling M-2-e-2 gebruikt. Dat wil zeggen de categorie van 25% werktijdverkortings. In totaal hebben dan in deze benadering 436 mensen de goedkopere regeling en 391 mensen de duurdere regeling.
9. Deze schatting houdt nog geen rekening met deeltijdpercentage en loonschalen. Voor de berekening van de kosten (niet de aantallen) is voor het gemak een iets conservatievere schatting gemaakt: 50% de goedkopere regeling, 50% de duurdere.
10. Vervolgens is de deeltijdfactor van de SOP-deelnemers bekeken. Volgens de data maakt 1822 fte gebruik van de SOP-regeling bij de 25 hogescholen waarvan gegevens zijn.
11. Dit is vermenigvuldigd met de verschillende salarisschalen.

Dit alles leidt tot het volgende:

Berekening kosten SOP- regelingen	
25 hogescholen met data	
totale kosten per jaar:	€ 10.600.000
werkgeverslasten 29%	€ 3.100.000
totale kosten SOP incl vakantiegeld en wg lasten	€ 13.700.000
aantal fte (excl. 50-55 jaar)	1822
aantal medewerkers (excl. 50-55 jaar)	2244
aantal medewerkers	2314
bedrag per medewerker	€ 6.124
Overige hogescholen	
geschat aantal deelnemers aan SOP-regelingen	577
gemiddelde kosten per medewerker	€ 6.124
totaal geschatte kosten overige hogescholen	€ 3.500.000
Totale kosten SOP alle hogescholen	€ 17.200.000

BIJLAGE 2: OVERWEGINGEN BIJ OUDERENREGELINGEN

M1

M1 lijkt een gedateerde regeling en draagt naar inzicht van geïnterviewde hogescholen en medewerkers het minste bij aan langer doorwerken. Een negatief effect van M1 is verhoging van de werkdruk voor betrokkene of diens collega's. Daarbij gaat M1 zo vroeg in dat met het oog op de nieuwe AOW leeftijd er nog ongeveer een derde van de loopbaan gaat komen. De beperkte cijfers wekken de indruk dat bijna de helft van het personeelsbestand gebruik maakt van M1. Gecombineerd met het hiervoor beschreven belang van individueel maatwerk is het zinvol M1 te heroverwegen.

M2 (SOP)

Rond M2 speelt een aantal andere overwegingen een rol. M2 draagt naar mening van de geïnterviewde professionals meer bij dan M1. Vanwege de merendeels rechtstreekse vertaling naar uitbreiding van de formatie én het feit dat oudere werknemers hier zelf ook een financiële bijdrage aan leveren, lijkt het zinvol bij een aantal andere aspecten stil te staan.

Afbouw en nader onderzoek

Niet duidelijk is wat de effecten zullen zijn van aanpassing van de SOP en de mogelijkheden tot deeltijdpensioen. Vreemd genoeg neemt met het stijgen der jaren het plan om met deeltijdpensioen te gaan af. Uit een ROA onderzoek (2011) blijkt dat 27,1% van de groep 55-65 jaar met deeltijdpensioen denkt te gaan ten opzichte van 44% van de groep 35 – 44 jaar. Om te bewerkstelligen dat medewerkers langer doorwerken, kunnen werkgevers - aldus dit onderzoek - de mogelijkheden vergroten om de laatste jaren van de arbeidsloopbaan in deeltijd te werken.

Te overwegen is een periode te nemen van afbouw en tegelijkertijd over een paar jaar te onderzoeken hoe de vitaliteit zich ontwikkelt van medewerkers van 57 en ouder.

Suggestie uit de praktijk

De Seniorenregeling Onderwijspersoneel draagt op dit moment bij aan langer doorwerken. Deze biedt medewerkers de kans gefaseerd af te bouwen en werkgever de kans om in combinatie met andere afspraken over inzet medewerkers zinvol in te zetten in de periode richting pensioenleeftijd. Met name in deze overgangsfase van langer doorwerken richting 67 jaar is nog niet te overzien wat dit in de praktijk gaat betekenen voor inzetbaarheid, actualiteit van kennis, mee kunnen komen in digitalisering etc.

Bron: interviews hogescholen

Strategische personeelsbeleid

Door vergrijzing wordt een tekort aan gekwalificeerde medewerkers verwacht terwijl de vraag naar hoogopgeleiden blijft stijgen (bron: Zestor, Arbeidsmarktmonitor hbo 2012). Om een grote groep 55-plussers en 60-plussers ook in de toekomst voor het hbo te behouden, is het nodig na te denken over het personeelsbeleid. (bron: Zestor, Handreiking mobiliteit en vitaliteit 2012)

De SOP-regeling biedt mogelijkheden voor het aantrekken van (jongere) docenten en ondersteunend personeel, waardoor de leeftijdsopbouw positief wordt beïnvloed en bovendien mogelijkheden ontstaan voor coaching door oudere medewerkers, die hier talent en belangstelling voor hebben. Tegelijkertijd krijgen deze oudere medewerkers input van jongere medewerkers waaraan zij zich weer ontwikkelen.

Advies uit de praktijk

De dialoog tussen leeftijdsgroepen is belangrijk. Men heeft elkaar wat te bieden. Maak gebruik van wijsheid en jeugdige elan.

Bron: interviews bonden/MR

Deeltijdontslag van medewerkers die op het eind van de salarisschaal zitten, verlaagt de salariskosten flink. Wanneer de formatie-uitbreiding als gevolg van deeltijdontslag plaatsvindt door jonge beroepskrachten aan te trekken, wordt de werkgeversbijdrage voor een groot deel geneutraliseerd. Overwogen kan worden de eigen bijdrage van medewerkers te verhogen.

Eigen bijdrage verhogen

Generieke ontzietmaatregelen zijn uit de tijd zoals ook de cao-ontwikkelingen in de "concurrerende" sectoren laten zien. Wellicht is het een optie de eigen bijdrage in de SOP aanzienlijk te verhogen, waardoor de persoonlijke afweging sterker wordt. Onderzocht kan worden welke mogelijkheden ABP keuzepensioen biedt om overgangen naar pensioen financieel geleidelijk te doen plaatsvinden al dan niet in combinatie met een werkgeversbijdrage.

Op de volgende pagina een fictief rekenvoorbeeld van het omzetten van investeringen in M1 en SOP naar een generatiebudget.

Fictieve omzetting budget M1 en SOP naar generatiebudget

Stel dat M1 en M2 (SOP) op termijn afgeschaft of ingeperkt worden, dan zal daar enig budget vrijvallen, onderstaand een geheel fictieve berekening.

Fictief rekenvoorbeeld

De indruk is dat bijna 50% van de medewerkers gebruik maakt van de M1 regeling. Het overgrote merendeel gaat voor de 30 minuten arbeidstijdverkortings en niet de 60 minuten, vandaar dat we in dit voorbeeld rekenen met 30 minuten. Van dit half uur wordt in dit rekenvoorbeeld aangenomen dat de helft daadwerkelijk winst is, doordat de medewerker productiever is en dat de andere 15 minuten omgezet wordt in investering door middel van formatie-uitbreiding. Stel als casus: er zijn 1000 personeelsleden, waarvan 50 % gebruik maakt van deze M1 regeling, dus 500 medewerkers. Stel het gemiddeld salaris is op jaarbasis € 50.000.

Fictieve berekening afschaffen M1

De investering bij 500 medewerkers bij 15 minuten per dag: 1 dag = 8 uur is 480 minuten, dus 3,1% van de werktijd. 3,1% van het salaris is € 1.550,-
500 medewerkers maal € 1.550,- is € 775.000,- per jaar.

Fictief rekenvoorbeeld inperking SOP

Stel de SOP wordt in eerste instantie ingeperkt en tegelijkertijd wordt aan medewerkers goede informatie aangeboden over het ABP keuzepensioen en de gevolgen van korter werken in combinatie met langer doorwerken. Stel dat er wordt gekozen voor de volgende optie:

- De SOP-regeling wordt ingekort naar 3 jaar en de bijdrage van de werkgever wordt gehalveerd. In dit rekenmodel gaan we voor "oude stijl" uit van een werktijdvermindering van 20%, vijf jaar SOP en 11% werkgeversbijdrage. De nieuwe werkgeversbijdrage bedraagt dus 5,5%. Omwille van de eenvoud in de berekening maken we een simpele casus. Stel er zijn 1000 personeelsleden, waarvan 15 % gebruik maakt van deze SOP, dus 150 medewerkers. Stel het gemiddeld salaris is op jaarbasis € 50.000.

Fictieve berekening opbrengsten SOP over een periode van 5 jaar

SOP oude stijl	SOP nieuwe stijl
11% x € 50.000 x 150 = 825.000	5,5% x €50.000 x 150 = 412.500
5 jaar = 4.125.000 Jaar: 825.000	3 Jaar = 1.237.500. Per jaar: 247.500
Opbrengst: € 577.500 per jaar	

Omzetten opbrengsten M1 en SOP naar generatiebudget

Het generatiebudget stelt medewerkers in de gelegenheid eens in de 7 jaar 6 maanden volledig verlof op te nemen met 50% doorbetaling van het salaris.

Stel dat aan de 850 medewerkers (1000 medewerkers minus de 150 oudere medewerkers) eens per 7 jaar een generatiebudget wordt aangeboden. Dan komen jaarlijks 121 medewerkers in aanmerking voor de € 1.352.500,- . Het gemiddelde salaris van alle generaties zal lager liggen, dan dat van alleen de oudste generatie: stel € 40.000 per jaar. Bij een salaris van € 40.000 kan dan 6 maanden generatieverlof doorbetaald worden van circa 50 %. Bij een lager salaris loopt dit % vanzelfsprekend op.

Het keuzemenu arbeidsvoorwaarden uit de cao-hbo kent al een sabattical leave. Voorzien zou kunnen worden in de mogelijkheid om het bedrag van ruim €11.000 per 7 jaar als generatiebudget beschikbaar te stellen, dat naar keuze ingezet kan worden om een tijdje minder te werken, voor heroriëntatie of niet vakgerichte studie. Dit budget kan ook ingezet worden om een keuze voor – al dan niet tijdelijk – een lager betaalde functie te faciliteren. Nadere uitwerkingen dienen te voorzien in meer precieze berekening van investering, werkgeverslasten, fiscale aspecten, tussentijds ontslag, wie komen wanneer in aanmerking e.d.

BIJLAGE 3: INTERVIEWVRAGEN HOGESCHOLEN

Gaarne retourzending voor 20 april aan mverbaarschot@leeftijd.nl

1. Waardering

1. Dragen de ouderenregelingen (M1 + M2) bij aan langer doorwerken?
2. Hoe kijken verschillende generaties tegen de regelingen aan?
3. Wat betekenen de regelingen voor de aantrekkingskracht als werkgever?

2. Besteding decentrale arbeidsvoorwaarden

De hogeschool besteedt jaarlijks 1,15% van de brutoloon som aan decentrale arbeidsvoorwaarden. (Hoofdstuk K)

Vragen:

- 1) Besteed uw hogeschool de 1,15% ja/nee*³

- 1.1. Begroot u een vast budget hiervoor: ja/nee* Zo ja, welke omvang?

--

- 2) Waaraan wordt dit besteed en welke omvang hebben die uitgaven?

Titel uitgave	Omvang uitgave
2.1. (deels) doorbetaald Ouderschapsverlof	
2.2. Kinderopvang	
2.3. Collectieve IPAP vz	
2.4. Doelgroepenbeleid	
2.5. Participatiebeleid	
2.6. Aanvullende afspraken	
2.6.1. Reiskosten woon-werk	
2.6.2. Zorgverlof	
2.6.3. Gezondheidsbeleid	
2.6.4 Loopbaanbeleid	
2.6.5. Telewerken	

- 3) Vindt lokaal cao-overleg plaats over besteding van de middelen? Ja/nee*

- 3.1. Zo ja, leidt dit tot bijstellingen?

*doorhalen wat niet van toepassing is

3. Lokaal arbeidsvoorwaardenbeleid en de SOP Bijlage X

De werkgever geeft inzicht in het lokale cao-overleg in de uitgaven in het gebruik van de SOP-regeling. In beginsel zullen die niet meer dan 1,08 % van de loonsom^{**4} per instelling bedragen. (Overbesteding wordt eerst gecompenseerd uit onderbesteding voorgaande jaren. Bij onderbesteding worden afspraken gemaakt over besteding)

Vragen:

3.1. Welk percentage van de loonsom besteedt uw instelling aan SOP?

percentage

3.2. Is er sprake van overbesteding/onderbesteding* tov de 1,08?

3.2. 1. Wordt onderbesteding uitgegeven aan:

Titel uitgave	Omvang
3.2.1 Aanvullende ouderenbeleid	
3.2. 2 Kinderopvang	
3.2.3. Verbetering reiskostenregelingen	
3.2.4. Anders	

4. Gebruik M1

4.1. Hoeveel medewerkers maken gebruik van M1?

Omvang werktijdvermindering	Aantal medewerkers en zo mogelijk verhouding OP en ondersteunend Personeel
30 minuten (>50>59)	
60 minuten (>60)	

4.2. Hoe wordt M1 toegekend en hoe krijgt het vorm?

4.2.1. Op verzoek medewerker/automatisch toekenning*

4.2.2. Onderwijzend personeel

vermindering directe onderwijsuren/vermindering andere taken/combi*

4.2.3. Ondersteunend personeel

vermindering hoeveelheid werk/efficiënter werken*

5. Gebruik SOP (M2)

5.1. Hoe wordt SOP toegekend en krijgt het vorm?

5.1.1. Op verzoek medewerker/automatisch toekenning*

5.1.2. Onderwijzend personeel

vermindering directe onderwijsuren/vermindering andere taken/combi*

5.1.3. Ondersteunend personeel

vermindering hoeveelheid werk/efficiënter werken*

** loonsom = 129% bruto jaarsalaris

5.1.4. Wordt SOP werktijdvermindering na resp. 7 en 5 jaar (art. M-2-b) daadwerkelijk omgezet in kleiner dienstverband (met inlevering van salaris)

5.1.4. ja/nee*

Ruimte voor evt. toelichting

5.1.5. Wordt bij gebruik van SOP daadwerkelijk gebruik van M1 teruggeschroefd/bepakt (art. M-2-f)?

5.1.5. ja/nee*

Ruimte voor evt. toelichting

6. Op welke wijze wordt **gezondheid(sbewaking)** door uw hogeschool ondersteund? En geldt dit voor alle leeftijden?

7. Op welke wijze wordt **persoonlijke ontwikkeling/employability** door uw hogeschool gefaciliteerd? Geldt dit voor alle leeftijden?

8. Kunt u aangeven in welke mate (weinig/gemiddeld/veel: afkorting w/g/v) de 4 generaties gebruik maken van onderstaande **regelingen**.

Generatie >>>>> (leeftijdsindicatie)	Jongste (< 29 jaar)	Jong/midden (29 - 39 jaar)	Midden/senior (39- 53)	Oudste 53
Regeling	w/g/v	w/g/v	w/g/v	w/g/v
Afwijking gebruikelijke werktijdenpatroon 4x9				
Vanuit huis werken				
Betaald Zorgverlof				
Calamiteitenverlof				

9) In welke mate wordt gebruik gemaakt van de regeling rond **Demotie** (T-7) waarbij voor medewerkers > 55 pensioenpremie op het oude salarisniveau wordt doorbetaald als er sprake is van een aanvaarde lager betaalde functie? Is dat nauwelijks/af en toe/geregeld/vaak* ?

10) Bestaan er in uw hogeschool ook **aparte regelingen** die bovenstaand niet aan de orde zijn geweest maar wel het doel hebben Duurzame Inzetbaarheid te bevorderen?

11) Ruimte voor overige opmerkingen in relatie tot bevordering DI voor alle leeftijden

Mieke Verbaarschot, Leeftijd&werk, 10 april 2013

BIJLAGE 4 INTERVIEWVRAGEN BONDEN/MR

Waardering door personeel

Bespreekpunten voor interviews met bonden en Medezeggenschap

Ouderenregelingen

1. Dragen de ouderenregelingen bij aan langer doorwerken?
(korter werken en vitaliteit; financiële facilitering deeltijdarbeid voorafgaande aan pensioen, verhouding tot korter werken en vitaliteit in de spitsuurfase voor andere leeftijden)

regelingen:

0 M1 (30 of 60 minuten korter werken)

0 SOP

➤ *55 10% werktijdvermindering*

➤ *57 20% werktijdvermindering*

0 Demotiebepaling

0 Beperking avondwerk

2. Hoe kijken verschillende generaties tegen de ouderenregelingen aan?

3. Als u zich de huidige veertiger voorstelt, welke facilitering zal zijn DI ondersteunen? Nu en 10 jaar later?

Overige regelingen

4. Waardering voor overige regelingen door verschillende generaties

Uit de benchmark rapportage MTO 2012 lijken de verschillen tussen leeftijdsgroepen v.w.b. waardering van de arbeidsvoorwaarden niet groot. Alleen de jongste leeftijdsgroep (tot 30 jaar) scoort een 7,2 de andere 3 leeftijdsgroepen een 7. OP is met een 6,8 wat minder tevreden dan NOP met een 7.

Een tabel in de arbeidsmarktmonitor laat het belang van de verschillende arbeidsvoorwaarden zien (zie bijlage). Wij vragen uw inschatting van het belang van deze arbeidsvoorwaarden voor de verschillende generaties. De arbeidsvoorwaarden die vanzelfsprekend gelden voor bepaalde generaties laten we hier buiten beschouwing. Evenals de arbeidsvoorwaarden, die rechtstreeks met professionalisering samenhangen (faciliteren opleidingen door tijd of geld, studieverlof).

Uw inschatting van de mate waarin (Nauwelijks, Gemiddeld, Zeer: N/G/Z) onderstaande arbeidsvoorwaarden aantrekkelijk zijn voor de vier generaties op de werkvloer

	Jong < 29	Jong/mid 29 - 39	Mid/senior 39 - 53	Ouder > 53
Mogelijkheid om van huis uit te werken				
Flexibele werktijden				
Betaald zorgverlof				
Calamiteitenverlof				
Ondersteuning door loopbaancoaches				
Kinderopvang				
Betaald ouderschapsverlof				
Mobiliteitsinstrumenten Functieroulatie en projectwerk				
Mogelijkheid extra vakantiedagen te kopen				
Mogelijkheid minder uren te werken				
Variabele beloning/prestatiebeloning				
Toeslag voor onregelmatig werk				

5) Welke van de onder 4 genoemde arbeidsvoorwaarden m.b.t. duurzame inzetbaarheid zijn vooral van belang als het gaat om de aantrekkingskracht als werkgever?

6) Wat is naar uw mening van belang als het gaat om het ondersteunen van Duurzame Inzetbaarheid voor alle leeftijden in het hbo (en is er naar uw mening een verschil tussen onderwijzend en ondersteunend personeel?)

Mieke Verbaarschot, Leeftijd&werk,

16 april 2013

Bijlage bij interviewvragen

TABEL 7.1 Belang van arbeidsvoorwaarden, percentage van het hbo-personeel dat arbeidsvoorwaarden belangrijk of zeer belangrijk vindt, 2009

Bron: BZK, Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2010; bewerking Research voor Beleid

	%
Flexibele werktijden	87%
Eindejaarsuitkering / 13e maand	85%
Faciliteren van opleidingen door tijd	85%
Mogelijkheid om thuis te werken	80%
Faciliteren van opleidingen door geld	79%
Calamiteitenverlof	78%
Studieverlof	76%
Financieel voordelige deeltijdmogelijkheden voorafgaand aan pensionering	75%
Mogelijkheid om eerder te stoppen met werken	74%
Mogelijkheid om minder uren te werken	70%
Betaald zorgverlof	69%
Taakverlichting voor oudere werknemers	69%
Toeslag voor overwerk	66%
Mogelijkheid om meer pensioen op te bouwen	65%
Collectieve ziektekostenverzekering	64%
Mogelijkheid om langer door te werken	63%
Toeslag voor onregelmatig werk	59%
Ondersteuning door loopbaancoaches	58%
Betaald ouderschapsverlof	56%
Kinderopvang	54%
Mogelijkheid om meer uren te werken	53%
Mobiliteitsinstrumenten als functieroulatie en projectwerk	52%
Levensloopregeling	49%
Variabele beloning / Prestatiebeloning	48%
Mogelijkheid extra vakantiedagen te kopen	40%

BIJLAGE 5 OVERZICHT BETROKKEN CAO'S EN PRINCIPEAKKOORDEN

1	Universitair Medische Centra <ul style="list-style-type: none"> • Cao UMC 2011 – 2013 • Inzet cao UMC 2013 centrales overheids- en onderwijspersoneel betrokken bij de cao voor de Universitair Medische Centra d.d. 30 januari 2013 • NFU nota van inzet vernieuwing cao UMC d.d. 30 januari 2013
2	Nederlandse Universiteiten cao Nederlandse universiteiten 01-03-2010 tot 01-01-2011 Nieuwsbrief universiteiten 20 december 2012 Onderhandelaarsakkoord cao 2012 – 2014
3	Nederlandse Ziekenhuizen cao Ziekenhuizen 01-03-2011 tot 28-02-2014
4	Verpleeg- , Verzorgingshuizen en Thuiszorg, Kraam- en Jeugdgezondheidszorg cao VVT 2012-2013 Belangrijkste bepalingen CAO VVT 2012-2013
5	Gehandicaptenzorg cao Gehandicaptenzorg 2011-2012
6	ABN AMRO Cao ABN/AMRO looptijd 1 maart 2010 – 1 januari 2013 Principe akkoord 2013
7	Gemeenten Principe-akkoord cao gemeenten 2011-2012
8	Het Rijk Rijk Nieuwsbrief gezamenlijke bonden september 2012
9	Waterbedrijven principeakkoord 13-03-2013
10	ProRail cao Pro Rail 2012-2013

BIJLAGE 6 GEBRUIKTE BRONNEN

Naar een nieuwe Cao Nederlandse Universiteiten: medewerkervoorkeuren in beeld

Marijke von Berg, Michel Dückers, IVA. Tilburg, mei 2012

Najaarsrapportage cao- afspraken 2011 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. December 2011

Pensioenverwachtingen en personeelsbeleid - Verslag van de ROA enquête 2011

Didier Fouarge, Andries de Grip, Raymond Montizaan, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (Maastricht)

Volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid in de Universitair Medische Centra

Aukje Nauta, Wardy Doosje, Irene de Pater en Rosina van Bloois, IN: Werkzame arbeidsrelaties voor een werkende arbeidsmarkt, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2012

Beelden en feiten over omslagpunten en maatregelen omtrent de productiviteit van oudere werknemers

TNO 2011, auteurs: S. Dhondt, R. Vergeer, J.M. Looij-de Bode, J.M.A.F. Sanders

Duurzame inzetbaarheid van de oudere medewerker: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven.

UMC, Radboud Universiteit 2012, auteurs: S. Brouwer, A. de Lange, S. v.d. Mei, M. Wessels, W. Koolhaas, U. Bültmann, B. van der Heijden, J. van der Klink.