



ONTZIEN EN ONTWIKKELEN IN DE PUBLIEKE SECTOR

Onderzoek naar verschuiving van een ontziebeleid
naar een activerend personeelsbeleid

22 juni 2009

P08.484

Dr. F.J.B. (Freek) Lötters
Drs. E.E.M. (Erica) Maurits
V. (Vera) Veldhuis, MSc
Dr. B.C.H. (Bart) de Zwart

Bureau *ASTri*
Stationsweg 26
2312 AV Leiden

Tel.: 071 – 512 49 03
Fax: 071 – 512 52 47
E-mail: astri@astri.nl
Website: www.astri.nl

VOORWOORD

Aanleiding

Binnen de publieke sector is sprake van een vergrijzend personeelsbestand. Daarnaast is binnen bepaalde sectoren ook sprake van het moeilijk kunnen aantrekken van jonger personeel of zelfs een dreigend personeelstekort. Was ouderenbeleid met zijn ontsiemaatregelen een belangrijk onderdeel van het personeelsbeleid, nu is er duidelijk behoefte aan het ombuigen van ontsiemaatregelen naar meer activerend personeelsbeleid. Er wordt door verschillende sectoren een duidelijke behoefte gevoeld aan een beleid dat meer is gericht op het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers in alle leeftijdsgroepen.

Kennisbehoefte

Binnen verschillende sectoren die binnen de publieke sector vallen is de beweging naar een meer activerend personeelsbeleid al ingezet of in ontwikkeling. Het Verbond Sector Werkgevers Overheid (VSO) wil graag meer inzicht krijgen in de kansen en bedreigingen van de verschuiving van personeelsbeleid en de succes- en faalfactoren van de ontwikkeling en uitvoering van het beleid door sociale partners. Het VSO heeft *AStri* gevraagd de procesgang van het ombuigen van ontsiemaatregelen naar meer activerend personeelsbeleid binnen de publieke sector nader te inventariseren. Waar staat men momenteel? Hoe verloopt dit proces? Wat kunnen sectoren leren van de koplopers binnen de publieke sector?

Het rapport

Voor het tot stand komen van het rapport willen wij graag de volgende personen bedanken:

- De contactpersoon van ieder van de 14 sectoren, die ons van de nodige (achtergrond)documentatie en -informatie hebben voorzien die van belang waren voor het tot stand komen van hun sector-cao.
- De werknemers- en werkgeversvertegenwoordiging van de Universitair Medische Centra, het Voortgezet onderwijs en de Waterschappen op sector niveau voor de inzichten in het proces van de cao-onderhandelingen.
- Werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers van de individuele organisaties binnen de drie genoemde sectoren voor de inblik in de keuken van hun personeelsbeleid.
- De deelnemers aan de focusgroep, voor het kritisch spiegelen van de resultaten aan de ontwikkeling binnen hun eigen sector.

Uiteraard willen we ook de begeleidingscommissie bedanken voor hun constructieve bijdrage aan het tot stand komen van dit rapport.

MANAGEMENT SAMENVATTING

Inleiding

Aanleiding

Binnen de publieke sector is sprake van een vergrijzend personeelsbestand. Daarnaast is binnen bepaalde sectoren ook sprake van het moeilijk kunnen aantrekken van jonger personeel of zelfs een dreigend personeelstekort. Was ouderenbeleid met zijn ontzietmaatregelen een belangrijk onderdeel van het personeelsbeleid, nu is er duidelijk behoefte aan het ombuigen van ontzietmaatregelen naar meer activerend personeelsbeleid. Er wordt door verschillende sectoren een duidelijke behoefte gevoeld naar een beleid dat meer is gericht op het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers in alle leeftijdsgroepen.

Doel- en vraagstelling

Doelstelling

Het doel van het, in dit rapport beschreven, onderzoek is dan ook om meer inzicht te krijgen in recente ontwikkelingen op het gebied van ontzietbeleid en duurzame inzetbaarheid in (publieke) organisaties, om zo lessen te kunnen formuleren voor (andere) overheidsorganisaties. Zowel de voor- als nadelen van het nieuwe beleid zullen aandacht krijgen, evenals eventuele knelpunten bij de ontwikkeling en invoering van nieuw beleid.

Centrale vraagstelling

Bovenstaande doelstelling is vertaald in de volgende centrale vraagstelling:

Hoe verloopt de ontwikkeling van collectief ontzietbeleid voor oudere werknemers naar een op employability gericht beleid in sectoren, welke ontwikkelingen zijn op sectoraal en organisatieniveau waar te nemen, en welke lessen kunnen hieruit worden geformuleerd voor de publieke sector?

Onderzoeksopzet

Deskresearch

Om goed zicht te krijgen op de cao-afspraken, initiatieven vanuit de sectorfondsen en beleid bij de individuele organisaties, hebben we een deskresearch uitge-

voerd. Hierbij zijn alle 14 publieke sectoren gescreend op beschikbare informatie op sectorniveau en op het niveau van de individuele organisaties.

Voor het vervolgonderzoek zijn een drietal cases geselecteerd voor het: Universitair Medische Centra, Waterschappen en Voortgezet Onderwijs. Van deze cases hebben we nader onderzocht op welke wijze sociale partners zijn gekomen tot de cao-afspraken, hoe sectorinitiatieven zijn ontstaan, welke individuele organisaties daarbij betrokken zijn en op welke wijze de sectorale afspraken geleid hebben tot een verschuiving van een ontziebeleid naar een activerend personeelsbeleid bij individuele organisaties.

Interviews met sociale partners op sector niveau

Voor het verkrijgen van informatie op sectorniveau hebben we interviews afgenomen met de sociale partners binnen de sector, die betrokken zijn geweest bij de meest recente cao-onderhandelingen. Hierbij is gekozen voor zowel een werknemersvertegenwoordiger als een werkgeversvertegenwoordiger voor ieder van de drie geselecteerde cases/sectoren.

Interviews met individuele organisaties

Voor ieder van de drie geselecteerde sectoren hebben we bij twee individuele organisaties, die daadwerkelijk al inhoud hebben gegeven aan activerend personeelsbeleid, interviews afgenomen. Hierbij is een directielid of hoofd P&O en de voorzitter van de betreffende OR (of OR-lid met HR in de portefeuille) geïnterviewd.

Focusgroepbijeenkomst

Om de resultaten te spiegelen en te interpreteren is een focusgroepbijeenkomst met werkgevers georganiseerd, afkomstig uit een viertal sectoren die niet behoorden tot de eerder genoemde selectie van drie sectoren: het Rijk, de Universiteiten; het hbo en de rechterlijke macht.

Resultaten

Algemene conclusies

Uit de gegevens verkregen uit de deskresearch en de interviews zijn de volgende conclusies te trekken:

- Er is volop activiteit binnen de sectoren als het gaat om het ontwikkelen van een meer activerend personeelsbeleid.
- Er moet een onderscheid worden gemaakt tussen ontziebeleid en ontziemaatregelen. Een ontziemaatregel kan onder voorwaarden dienen voor het opzet-

ten van activerend personeelsbeleid als middel om juist duurzame inzetbaarheid te verhogen.

- Bij de ontwikkeling van ontziebeleid naar een meer activerend personeelsbeleid zijn overgangsregelingen als tussenstap wenselijk.
- Bij het inrichten van nieuw activerend personeelsbeleid zijn maatwerk en individuele keuzemogelijkheden belangrijk.

Kritische succesfactoren

Over het geheel genomen kan een aantal kritische succesfactoren worden onderscheiden voor het onderhandelingsproces van ontzien naar ontwikkelen:

- Een van de belangrijkste (zo niet dé belangrijkste) succesfactor is het creëren van gezamenlijke visie (gezamenlijk uitgangspunt).
- Om het proces om te komen tot een gezamenlijke visie efficiënt te laten verlopen is het betrekken van een derde (onafhankelijk) partner een duidelijke 'pré'.
- Het is belangrijk om voorgenomen maatregelen tijdig te communiceren naar de achterban.
- Ook bij de invoering van beleidsmaatregelen is het belangrijk om voldoende draagvlak te creëren.
- Er moet een toereikende financiële basis aanwezig zijn voor het implementeren of omzetten van (nieuwe) beleidsmaatregelen.
- Stapsgewijze invoering van maatregelen vanuit een groeimodel of met een overgangsregeling werkt het best om draagvlak ondermedewerkers te creëren en te behouden.
- Bij de invoering van nieuwe beleidsmaatregelen is het belangrijk om rekening te houden met de diversiteit in het personeelsbestand binnen een organisatie. De ervaren gevolgen van een beleidsmaatregel kunnen functiegebonden zijn.

Kansen

De volgende issues dragen positief bij aan het welslagen van de ontwikkeling van ontzien naar ontwikkelen binnen een sector:

- Het klimaat op de arbeidsmarkt (vergrijzing en ontgroening) en daaraan gerelateerde overheidsbeleid (Commissie Bakker) zijn prikkels voor een activerend personeelsbeleid.
- Een steeds groter percentage medewerkers is bereid om langer door te werken het geen een pré is voor het inzetten van activerend personeelsbeleid.
- Toepassen van maatwerk betekent bedenken van creatieve oplossingen binnen een organisatie om te komen tot activerend personeelsbeleid.
- Nieuw te ontwikkelen personeelsbeleid biedt de mogelijkheid om functies aantrekkelijker te maken voor alle levensfasen.

- Door de verschuiving in verantwoordelijkheid binnen een meer activerend personeelsbeleid kan men komen tot een volwassen(er) arbeidsrelatie en goede dialoog tussen leidinggevende en medewerker.

Bedreigingen

Uit de gegevens die uit de interviews komen is een aantal bedreigingen voor ingezette of in te zetten maatregelen te formuleren:

- Verschil tussen een lange termijn visie van werkgevers en een korte termijn visie van bonden kan een onderhandelingresultaat op termijn ondermijnen.
- De cultuuromslag naar nemen van eigen verantwoordelijkheid door de werknemer voor zijn eigen loopbaan is nog geen vanzelfsprekendheid.
- Het toepassen van het persoonlijk budget kan bij bepaalde toepassing fiscale gevolgen hebben.
- Er bestaat een angst bij werkgevers voor een hoge administratieve lasten druk bij het toepassen van persoonlijk budget.
- Bemoeienis van buitenaf op beleidsontwikkeling ondermijnt het draagvlak en remt deze ontwikkeling.
- Er ligt te veel accent op oudere werknemers als alleen gesproken wordt over afschaffen en omvormen van ontzienaantregelen zonder dat dit is ingebed in algemeen (levensfasebewust) personeelsbeleid.

Tot slot

In dit rapport geven we de stand van zaken over de ontwikkeling van ontzienaantregelen naar meer activerend personeelsbeleid binnen de publieke sector. We zijn in staat geweest duidelijke succes- en faalfactoren in het proces van deze ontwikkeling te beschrijven en hebben kunnen aangeven wat mogelijke kansen- en bedreigingen zijn van sommige nieuwe, activerende beleidsmaatregelen. Ondanks dat is het niet mogelijk om een 'gouden tip' of een 'meest succesvolle' handleiding te geven hoe de ontwikkeling van ontzienaantregelen er uit moet zien, daarvoor zijn de te onderscheiden sectoren binnen de publieke sector te divers. Wel geldt voorliggend rapport als een duidelijke spiegel voor de publieke sector als het gaat om de ontwikkeling van activerend personeelsbeleid. Een aantal do's & don'ts worden hierbij duidelijk weerspiegeld en kunnen als aandachtspunten meegenomen worden in de ontwikkeling van activerend personeelsbeleid in de verschillende sectoren. Een gedeelde visie tussen sociale partners en maatwerk in de uitvoering zijn hier uitgesproken voorbeelden van.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD

MANAGEMENTSAMENVATTING

1	INLEIDING	11
	1.1 Aanleiding	11
	1.2 Doel- en vraagstelling	13
	1.3 Opzet van het rapport	14
2	ONDERZOEKSOPZET	15
	2.1 Inleiding	15
	2.2 Deskresearch	15
	2.3 Interviews sociale partners	16
	2.4 Interviews individuele organisaties	17
	2.5 Focusgroep werkgevers	18
3	RESULTATEN	21
	3.1 Inleiding	21
	3.2 Deskresearch	21
	3.3 Selectie cases	24
	3.4 Case beschrijvingen	24
	3.5 Sociale partners op cao-niveau	28
	3.5.1 Aanleiding voor activerend personeelsbeleid	28
	3.5.2 Onderhandelingsproces	30
	3.5.3 Knelpunten & bedreigingen	32
	3.5.4 Financiën	36
	3.6 Individuele organisaties	37
	3.6.1 Aanleiding voor activerend personeelsbeleid	38
	3.6.2 Interactie management en werkvloer	39
	3.6.3 Knelpunten & bedreigingen	41
	3.6.4 Financiën	43
4	CONCLUSIES EN HANDREIKING	45
	4.1 Inleiding	45
	4.2 Algemene conclusies	45
	4.3 Kritische succesfactoren	47
	4.4 Kansen en bedreigingen	47
	4.5 Rolverdeling	50
	4.6 Handreiking voor werkgevers	51
	BRONVERMELDING	57

1 INLEIDING

1.1 Aanleiding

Vergrijzing publieke sector

Recent onderzoek van het CBS geeft aan dat de publieke sectoren onderwijs en overheid momenteel de meest vergrijsde sectoren in Nederland zijn¹. De komende jaren zullen dus veel werknemers deze (en andere) publieke sectoren verlaten wegens (vroeg)pensioen. Door de schaarste op de arbeidsmarkt kan dit leiden tot personeelstekorten binnen deze sectoren. Deze ontwikkelingen maken het binnen de publieke sector noodzakelijk om werknemers optimaal en duurzaam inzetbaar te houden sterk toeneemt.

Ontziemaatregelen

In het verleden is, net als in vele andere sectoren, ook binnen publieke sectoren sterk de nadruk gelegd op ouderenbeleid. Dit beleid uit zich met name in de zogenaamde 'ontziemaatregelen' die veelal op collectief niveau zijn vastgelegd. Doel van deze maatregelen was dat ouderen ruimte maakten om jongere werknemers een kans te geven (zoals vastgelegd in het akkoord van Wassenaar). Voorbeelden van deze regelingen zijn de seniorendagen, de seniorenregeling, vervroegd pensioenregelingen, kortere werkweken etc. Deze ontziemaatregelen sporen echter niet meer met de huidige visie rond langer doorwerken en duurzame inzetbaarheid. Daarnaast zijn door de invoering van de Wet Gelijke Behandeling op grond van leeftijd deze regelingen in de praktijk ook niet altijd meer toegestaan.

Activerend personeelsbeleid

Als tegenhanger van de 'ontziemaatregelen', kunnen we de zogenaamde 'ontwikkelmaatregelen' typeren. Dit zijn maatregelen die er op gericht zijn om werknemers continu te stimuleren om zichzelf te blijven ontwikkelen (employability) en waarbij optimaal wordt ingespeeld op de veranderende capaciteiten en behoeften van individuele werknemers gedurende hun arbeidscarrière. Dit beleid laat zich ook wel omschrijven door termen als een leeftijdsbewust -, levensfasebewust personeelsbeleid, employabilitybeleid of, zoals we verder in dit rapport zullen aanhouden, een *activerend personeelsbeleid*. In tegenstelling tot de collectieve ontziemaatregelen staan bij een activerend personeelsbeleid preventie en maatwerk centraal.

¹ Bruggink, J.W. (2008). *Vergrijzing van bedrijfstakken en beroepen. Sociaal economische trends, 3^e kwartaal 2008*. Voorburg: CBS.

Beleidsverschuiving

In het licht van bovenstaande ontwikkelingen, bestaat er binnen de publieke sectoren een behoefte aan een verschuiving van een collectief ontziebeleid naar een meer op individuen gericht activerend personeelsbeleid. In de afgelopen jaren zijn hiertoe door het Verbond Sectorwerkgevers Overheid (VSO) al enkele eerste aanzetten gedaan. Zo voerde VSO in het kader van levensfase bewust personeelsbeleid een studie uit onder overheidspersoneel naar de behoefte en beschikbaarheid van bepaalde HRM-voorzieningen². Daarnaast is eveneens een handreiking uitgebracht over levensfasebewust personeelsbeleid³. Ondanks deze eerste aanzetten verloopt de beleidsverschuiving nog niet in alle sectoren optimaal.

Van cao naar organisatiebeleid

Deze verschuiving in beleid dient in de praktijk op een drietal niveaus plaats te vinden, namelijk:

1. Op *sectorniveau*, waar door sociale partners in cao's afspraken gemaakt worden over de kaders rond duurzame inzetbaarheid en activerend personeelsbeleid.
2. Op het niveau van *sectorfondsen*, die met behulp van specifieke beleidsprojecten binnen sectoren de gemaakte cao-afspraken vertalen naar concrete maatregelen en instrumenten richting werkgevers en werknemers.
3. Op individueel *organisatieniveau*, waar HR-functionarissen, management, OR en andere professionals tezamen met werknemers praktische invulling geven aan de in de cao gemaakte afspraken.

In totaal kunnen 14 publieke sectoren worden onderscheiden waarop de bovenstaande drie niveaus van toepassing zijn (tabel 1.1).

Tabel 1.1 Publieke sectoren

Kabinetswerkgevers	Onderwijswerkgevers	Overige publieke werkgevers
<ul style="list-style-type: none"> ▪ rijk, ▪ rechterlijke macht ▪ defensie ▪ politie ▪ onderwijs (primair) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ voortgezet onderwijs ▪ middelbaar beroeps onderwijs ▪ hoger beroepsonderwijs ▪ wetenschappelijk onderwijs ▪ universitair medische centra 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gemeenten ▪ provincies ▪ waterschappen ▪ onderzoeksinstellingen

² Ministerie van BZK (2007). *Levensfase bewust personeelsbeleid. Een flitspanelonderzoek onder overheidspersoneel over behoefte en beschikbaarheid van HRM voorzieningen*. Den Haag: Directie Arbeidszaken Openbare Sector (AOS) (in opdracht van het VSO).

³ VSO & ministerie van BZK (2006). *VSO-Handreiking: En ieder werkte nog lang en gelukkig. Naar een levensfasebewust personeelsbeleid bij de overheid*. Den Haag: VSO.

Kennisbehoefte van het VSO

Wanneer naar de afzonderlijk sectoren uit tabel 1.1 wordt gekeken, dan kan worden geconstateerd dat de ontwikkeling van ontziemaatregelen naar activerend personeelsbeleid nog maar net is ingezet en bepaalde sectoren hierin verder zijn dan anderen. Gelet op deze verschillen zou het leerzaam zijn om van de koplopers meer inzicht te krijgen in het proces van cao-afspraken naar organisatorisch beleid. Naast de succesfactoren is inzicht in de 'faalfactoren' eveneens van belang. Een dergelijke beleidsverschuiving kan namelijk ook weer nieuwe problemen met zich meebrengen. Bijvoorbeeld maatwerk, als centraal aspect van activerend personeelsbeleid, houdt in dat leidinggevenden meer tijd moeten besteden aan de unieke achtergrond van werknemers en een daarbij passend personeelsbeleid moeten voeren.

Vanuit dit oogpunt bestaat bij het VSO dan ook een behoefte om meer inzicht te krijgen in:

- de kansen en bedreigingen van de verschuiving van personeelsbeleid;
- de succes- en faalfactoren van de ontwikkeling en uitvoering van het beleid door sociale partners.

1.2 Doel- en vraagstelling

Doelstelling

Het doel van het, in dit rapport beschreven, onderzoek is dan ook om meer inzicht te krijgen in recente ontwikkelingen op het gebied van ontziebeleid en duurzame inzetbaarheid in (publieke) organisaties, om zo lessen te kunnen formuleren voor (andere) overheidsorganisaties. Zowel de voor- als nadelen van het nieuwe beleid zullen aandacht krijgen, evenals eventuele knelpunten bij de ontwikkeling en invoering van nieuw beleid.

De verworven inzichten dienen als input voor het personeelsbeleid in de verschillende overheidssectoren. De inzichten zijn bedoeld voor een brede doelgroep, zowel centraal, ondersteunend als decentraal: de 14 sectorwerkgevers, de sectorfondsen en de individuele overheidsorganisaties. De aanbevelingen moeten bruikbaar zijn voor vernieuwingsoperaties in het kader van levensfasebewust personeelsbeleid (op sector- en organisatieniveau).

Vraagstellingen

Bovenstaande doelstelling is vertaald in de volgende centrale vraagstelling:

Hoe verloopt de ontwikkeling van collectief ontziebeleid voor oudere werknemers naar een op employability gericht beleid in sectoren, welke ontwikkelingen zijn op sectoraal en organisatieniveau waar te nemen, en welke lessen kunnen hieruit worden geformuleerd voor de publieke sector?

Om deze centrale vraagstelling adequaat te kunnen beantwoorden is een aantal deelvragen geformuleerd:

- Welke ontwikkelingen van ontziebeleid naar activerend personeelsbeleid zijn leerzaam voor de publieke sector?
- Hoe zijn de werknemers en werkgevers op sectorniveau (cao) tot een verandering gekomen? Wat waren de wensen van deze partijen en hoe is men tot een compromis gekomen? Op welke punten kon geen overeenstemming gevonden worden?
- Hoe ontwikkelen individuele overheids- en onderwijsorganisaties zich van het oude ontziebeleid naar een modern activerend personeelsbeleid? Welke belemmerende en stimulerende rol spelen de cao's? Hoe waarderen werknemers en werkgevers deze ontwikkelingen?
- Welke succes- en faalfactoren kunnen worden geformuleerd op sector en organisatieniveau voor de publieke sector?
- Welke rol spelen de sectorfondsen in de verschuiving van ontziemaatregelen naar een activerend personeelsbeleid? Welke initiatieven worden vanuit de sectorfondsen (financieel) ondersteund?

1.3 Opzet van het rapport

Indeling

In *hoofdstuk 2* schetsen we allereerst het onderzoekskader en bespreken we de onderzoeksactiviteiten voor de gegevensverzameling. Vervolgens gaan we in *hoofdstuk 3* in op de resultaten, waarna we in *hoofdstuk 4* de belangrijkste conclusies zullen weergeven.

2 ONDERZOEKSOPZET

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk schetsen we de opzet van het onderzoek. Allereerste bespreken we de deskresearch die is uitgevoerd om meer zicht te krijgen op de stand van zaken rond de ontwikkeling van activerend personeelsbeleid binnen de 14 publieke sectoren. Daarnaast bespreken we achtereenvolgens de opzet van de interviews bij sociale partners op sectorniveau en het management en de OR/MR bij individuele organisaties van een drietal geselecteerde sectoren. Tot slot beschrijven we in het kort de opzet van de focusgroepbijeenkomst die na de data-analyse en oplevering van de eerste resultaten is gehouden.

2.2 Deskresearch

Bronnen

Om goed zicht te krijgen op de cao-afspraken, initiatieven vanuit de sectorfondsen en beleid bij de individuele organisaties, hebben we een deskresearch uitgevoerd. Hierbij zijn alle 14 publieke sectoren (zie tabel 1.1) gescreend op beschikbare informatie op sectorniveau en op het niveau van de individuele organisaties. We hebben daarbij gebruik gemaakt van:

- de websites en/of (beleids)documenten van de sociale partners die betrokken zijn geweest bij de cao-onderhandelingen;
- de meest recente cao-akkoorden en/of cao-teksten;
- de websites en/of (beleids)documenten van sectorfondsen;
- de websites en/of (beleids)documenten van individuele organisaties;
- verslaglegging of onderzoeksrapporten van (lopende) initiatieven⁴;
- de informatie die *AStri* heeft vanuit projecten uitgevoerd onder een aantal individuele organisaties afkomstig uit de 14 sectoren.

Vanuit de begeleidingscommissie is voor ieder van de 14 sectoren een contactpersoon aangewezen, die wij hebben benaderd voor de meest recente relevante informatie op het gebied van ontwikkeling van activerend personeelsbeleid. Van nagenoeg alle contactpersonen is informatie verkregen voor dit onderzoek.

⁴ De afgelopen drie jaar zijn verschillende onderzoeksrapporten verschenen op het gebied van loopbaanontwikkeling en activerend, levensfasebewust, personeelsbeleid. Deze zijn gefaciliteerd door werkgevers verenigingen, sectorfondsen en/of ministeries.

Selectie

Nadat op twee niveaus een overzicht is verkregen van de beschikbare informatie, zijn, in nauwe samenspraak met de begeleidingscommissie, een drietal cases geselecteerd voor het vervolgonderzoek. Van deze cases hebben we nader onderzocht op welke wijze sociale partners zijn gekomen tot de cao-afspraken, hoe sectorinitiatieven zijn ontstaan, welke individuele organisatie daarbij betrokken zijn en op welke wijze de sectorale afspraken geleid hebben tot een verschuiving van een ontziebeleid naar een activerend personeelsbeleid bij individuele organisaties.

Hiervoor zijn de volgende selectiecriteria gebruikt:

- sectoren die in de breedte (cao, sector en organisatie) de meeste ontwikkeling laten zien;
- sectoren die expliciet de ontwikkeling van ontziemaatregelen naar meer activerend personeelsbeleid benoemen;
- specifieke aspecten binnen een sector die verdere verdieping vragen (zie bij de keuze van de sectoren).

Vanuit de gegevens verkregen uit de deskresearch en afgezet tegen de bovengenoemde criteria hebben we, in samenspraak met de begeleidingscommissie, gekozen voor de volgende drie sectoren voor het vervolgonderzoek:

- de Universitair Medische Centra (UMC's);
- het Voortgezet Onderwijs (VO);
- de Waterschappen (WS).

2.3 Interviews sociale partners

Sociale partners

Voor het verkrijgen van informatie op sectorniveau hebben we interviews afgenomen met de sociale partners binnen de sector die betrokken zijn geweest bij de meest recente cao-onderhandelingen. Hierbij is gekozen voor zowel een werknemersvertegenwoordiger als een werkgeversvertegenwoordiger voor ieder van de drie geselecteerde cases/sectoren. Het betrof hier face-to-face-interviews.

Inhoud van de Interviews

De interviews met de sociale partners op sectorniveau waren (semi)gestructureerd. Op deze manier konden we de interviews naast elkaar analyseren op relevante thema's. De volgende onderwerpen zijn aan bod gekomen in de interviews:

- aanleiding/noodzaak voor cao-veranderingen rond het thema;
- wensen van sociale partners;
- overeenkomstige en tegenstrijdige wensen sociale partners;
- verschuiving van ontzie- naar activeringsafspraken;
- kansen en bedreigingen van de beleidsverschuiving;
- financiering van nieuwe afspraken;
- procesverloop van de totstandkoming van afspraken, succes- en faalfactoren.

Een aantal algemene aandachtspunten is bij alle interviews gehanteerd:

- Gekeken is in hoeverre maatregelen zijn afgeschaft, omgezet, of gehandhaafd.
- Nagegaan is in hoeverre dit geresulteerd heeft in bij cao vastgelegde individuele keuzemogelijkheden. Dit op basis van de volgende randvoorwaarden (STAR)⁵:
 - de (interne of externe) arbeidsmarktpositie van de (oudere) werknemer moet worden versterkt;
 - deelname aan dergelijke keuzemogelijkheden moet een individueel keuze-karakter hebben;
 - de afspraken moeten voldoen aan de eisen uit de Wet Gelijke Behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid;
 - dergelijke afspraken moeten maatwerk mogelijk maken;
 - kostenneutraliteit.

2.4 Interviews individuele organisaties

Organisatieniveau

Tot slot diende de vraag te worden beantwoord in hoeverre de afspraken en sectorinitiatieven ook daadwerkelijk leiden tot een verschuiving van ontzietmaatregelen naar een meer activerend personeelsbeleid binnen individuele organisaties. Of in hoeverre wellicht een initiatief op het niveau van een individuele organisatie heeft geleid tot een sectorbrede invoering van dit initiatief. Voor ieder van de drie geselecteerde sectoren hebben we bij twee individuele organisaties, die daadwerkelijk al inhoud hebben gegeven aan activerend personeelsbeleid, interviews afgenomen. Hierbij is een directielid of hoofd P&O en de voorzitter van de betreffende OR (of OR-lid met HR in de portefeuille) geïnterviewd. Als basis voor deze interviews heeft de informatie gediend die is verkregen uit de interviews met de sociale partners op sectorniveau. Hierdoor konden we in de interviews

⁵ Participatietop (2007) Preambule. Tripartiete beleidsinzet. Den Haag, juni 2007.

gerichte vragen stellen en een koppeling maken naar de beleidskaders op sector-niveau. Deze interviews zijn telefonisch afgenomen.

Inhoud interviews

De inhoud van de interviews bij de vertegenwoordigers op organisatieniveau is dus mede bepaald door de informatie afkomstig uit de interviews met de sociale partners. Daarnaast hebben we ons vóór de interviews verdiept in die aspecten van de organisatie, die van belang waren voor het onderwerp van het onderzoek. De telefonische interviews waren eveneens (semi)gestructureerd. De onderwerpen die in ieder geval aan bod kwamen zijn:

- de maatregelen die zijn genomen om te komen tot een meer activerend personeelsbeleid (Wat was de oude situatie? Hoe ziet de nieuwe situatie eruit?);
- financiering van het nieuwe beleid (Komt er bij het wegvallen van ontzietmaatregelen geld vrij om het nieuw beleid te financieren?);
- de kansen en bedreigingen die het inzetten van het nieuwe beleid met zich meebrengen (Wat zijn de plussen en de minnen van het nieuwe beleid? Welke randvoorwaarden zijn nodig?);
- de succes- en faalfactoren bij ontwikkelen en invoeren van dit beleid (Wat werkt? Wat werkt minder goed? Welke lessen zijn er te trekken?).

2.5 Focusgroep werkgevers

Focusgroepbijeenkomst

De aanbevelingen die voortkomen uit het onderzoek dienen vooral gericht te zijn op de groep werkgevers (zowel op sectorniveau als op individueel organisatieniveau). Om een breder draagvlak te creëren voor de gegeven aanbevelingen binnen de overheidsectoren, is een focusgroepbijeenkomst⁶ met werkgevers georganiseerd, nadat de hiervoor beschreven dataverzameling was geanalyseerd en de voornaamste resultaten en aanbevelingen waren gerapporteerd.

Deelnemers

De deelnemers aan de focusgroep waren afkomstig uit een viertal sectoren die niet behoorden tot de eerder genoemde selectie van drie sectoren. Het betrof de volgende vier sectoren:

- rijk;
- universiteiten;

⁶ Wij praten bewust over een focusgroep en niet over een expertgroep. Het gaat juist om vertegenwoordigers uit sectoren die nog niet zo ver zijn als de geselecteerde koplopersectoren.

- hbo;
- rechterlijke macht.

Voor zowel het rijk als de rechterlijke macht waren er twee werkgeversvertegenwoordigers op sectorniveau aanwezig. Vanuit de universiteiten en de HBO-raad was dat er één. Daarnaast waren er vanuit de hogescholen één werkgever van een individuele organisatie en één vertegenwoordiger uit het betreffende sectorfonds aanwezig. De werkgeversvertegenwoordiger vanuit het rijk en de HBO-raad hebben ook zitting in de begeleidingscommissie van het onderzoek.

Opzet van bijeenkomst

Op de bijeenkomst heeft *AStri* een korte presentatie geven van de onderzoeksresultaten (de initiatieven, de kansen en bedreigingen, de succes- en faalfactoren). Daarna is ingegaan op de aanbevelingen die hieruit zij voortgevloeid. In de daarop volgende discussie zijn de volgende vragen aan bod gekomen:

- Herkennen de deelnemers de resultaten?
- Missen de deelnemers bepaalde zaken?
- Kunnen de deelnemers aan de slag met de aanbevelingen?
- Wat zijn lessen voor hen?
- Hoever zijn zij op dit moment in het verschuiven van ontziemaatregelen naar activerend personeelsbeleid?
- Waar lopen zij tegenaan?
- Hoe verloopt bij hen het proces?

Resultaat bijeenkomst

De informatie die is voortgekomen uit de focusgroepbijeenkomst hebben we gebruikt om de uiteindelijke aanbevelingen voor werkgevers te 'fine-tunen' zodat hiervoor een breder draagvlak ontstaat.

3 RESULTATEN

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk bespreken we achtereenvolgens de resultaten van de deskresearch, de interviews met sociale partners op sectorniveau van de drie geselecteerde sectoren (UMC's, VO en WS) en de interviews met management en OR/MR van individuele organisaties van drie geselecteerde organisaties.

3.2 Deskresearch

Cao-afspraken

Op basis van bestudering van de meest recente cao-afspraken en onderhandelingsakkoorden kan geconstateerd worden dat binnen alle 14 publieke sectoren gestart is met het ontwikkelen en/of implementeren van levensfase bewust personeelsbeleid. Bij de meeste sectoren wordt levensfasebewust personeelsbeleid als apart onderwerp benoemd in de cao-akkoorden. Een aantal sectoren geeft expliciet aan dat het een ontwikkeling betreft van ontziemaatregelen naar een meer activerend personeelsbeleid (bijvoorbeeld bij de UMC's, VO & PO en WS). Daarnaast zijn er ook verschillende sectoren die aan het begin staan van deze ontwikkeling en hebben sociale partners hier afgesproken om een verkennend onderzoek te starten.

Sector initiatieven

Binnen enkele sectoren worden daarnaast diverse activiteiten ondernomen op sectoraal niveau (bijvoorbeeld bij gemeenten vanuit het A + O fonds en de universiteiten vanuit SoFoKles). Het betreft bijvoorbeeld het (laten) uitvoeren van verkennend onderzoek, personeelsmonitoring, uitgeven van informatiedocumenten over activerend personeelsbeleid als het geven van ondersteuning voor de inrichting van het beleid op organisatieniveau.

Organisatiebeleid

Op organisatieniveau is het niet altijd even duidelijk in hoeverre cao-maatregelen/afspraken al ingebed zijn in organisatiebeleid en, indien wel ingebed, in welke vorm. Wel is te zien dat enkele organisaties aan de slag gaan met levensfasebewust personeelsbeleid met financiering vanuit, of geïnitieerd door, het sociaal fonds binnen hun sector (bijvoorbeeld bij gemeenten), een sectoraal adviescentrum (bijvoorbeeld Arbo-VO) of de Subsidieregeling Leefstijdsbewust Beleid van het ministerie van SZW. Op organisatieniveau is het minder uitgesproken wat

men voornemens is te doen met de bestaande seniorenregelingen/ontziemaatregelen voor ouderen binnen een nieuw te formuleren personeelsbeleid.

Ontzie- en ontwikkelmaatregelen

In tabel 3.1 geven we een overzicht van de ontzie- en ontwikkelmaatregelen zoals we die in de verschillende sectoren zijn tegengekomen. In de laatste kolom is tevens weergegeven of maatregelen in één van de drie geselecteerde sectoren voorkomen (zie paragraaf 2.2).

Tabel 3.1 Aanwezige of in ontwikkeling zijnde ontzie- en ontwikkelmaatregelen in de 14 publieke sectoren

MAATREGELEN	ONTZIE	ONTWIKKEL	SECTOR ⁷
PENSIOEN			
Prepensioen (deeltijd/flexibel), (pre-)FPU	X		W, U
Pensioen gerechtigde leeftijd wordt AOW-gerechtigde leeftijd		X	U
TIJD			
Leeftijdsgedagen (extra verlof/vakantie uren/meer vrije dagen)	X		<u>W</u> , V, <u>U</u>
BAPO	X ⁸		V
Spaarverlof	X	X	V
PUP-beleid	X	X	V*
Seniorenregeling (bv 80% doorwerken tegen 90% loon)	X		W, <u>U</u> , V*
Aanpassing werktijden (kortere werktijden)	X	X	<u>U</u>
(Gedeeltelijke) vrijstelling ploegen-/nacht-/weekend-/wacht-/onregelmatigheidsdiensten	X	X ⁹	W
Vrijstelling overwerk	X	X	
Flexibele werktijden		X	W*

⁷ W = Waterschappen, V = Voortgezet Onderwijs, U = Universitair Medische Centra. Onderstreept betekent dat een maatregel inmiddels afgeschaft is.

⁸ De spaarvariant is uit de BAPO verdwenen in het laatste onderhandelingsakkoord.

⁹ Bijvoorbeeld alle medewerkers periodiek testen op hun belastbaarheid voor bepaalde diensten. Vervolgens is het aan de bedrijfsarts om van geval tot geval te bepalen of specifieke diensten te zwaar zijn en of aanpassingen noodzakelijk zijn. Idealiter vindt na een dergelijk test een gesprek plaats met de leidinggevende waarbij het toekomstperspectief van medewerkers aan de orde komt.

MAATREGELEN	ONTZIE	ONTWIKKEL	SECTOR ⁷
TAAK			
Taakverlichting	X	X	
Demotie	X	X	
Taakvariatie (om eenzijdige fysieke belasting te voorkomen)		X	
Ouderen inzetten voor coaching		X	
Aanpassing werkplek om werknemers duurzamer te laten werken		X	W*
ARBEIDSVOORWAARDEN			
Preventief medisch onderzoek	X	X	
Werken in naar leeftijd gemengde teams		X	
Levensloopregeling (opname verlof)		X	W, V, U
Vitaliteitsplan		X	W*
Telewerken		X	W*
OPLEIDING/LOOPBAAN			
Ontwikkelbudget/loopbaanbudget		X	W, U
Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP-gesprekken, loopbaangesprekken, nieuwe onderwerpen opnemen in de gesprekssystematiek)		X	W, V, U, V*
Maatwerkafspraken voor opleiding en employability		X	W, U*
Employabilityscan/loopbaanscan		X	W, U*
Interne baanmobiliteit (jobrotation, faciliteren van functiewisselingen, arbeidspool ¹⁰ , meer niveaus aanbrengen binnen functiegroepen zodat er meer doorgroeimogelijkheden bestaan en ook schoolverlaters zonder werkervaring kunnen worden aangenomen)		X	U*, W*
EVC		X	W
Ontwikkelcentrum; vraaggestuurd centrum waar leerkrachten voor specifieke problemen die te maken hebben met taakhoud zich tot inhoudelijk deskundige collega's kunnen wenden		X	V*
Ondersteunen bij externe herplaatsing (outplacement, detachering)		X	W*

Ontzie = indien het een specifieke arbeidsvoorwaarde voor ouderen betreft.

Ontwikkel = indien gebaseerd op fysieke en mentale omstandigheden, niet op leeftijd (maatwerk).

* extra maatregelen die in de interviews bij de individuele organisaties zijn genoemd (zie paragraaf 3.5).

¹⁰ Interne sollicitanten die niet worden geselecteerd wel een nader gesprek aanbieden gericht op toekomstperspectieven, indien gewenst een ontwikkelassessment aanbieden.

Overzichtsdocument 14 sectoren

Van de deskresearch is een overzichtsdocument gemaakt waarin de ontwikkeling voor ieder van de 14 publieke sectoren is weergegeven op sectoraal (cao) niveau en op grote lijnen op het niveau van de individueel organisaties¹¹. Hierin is tevens opgenomen welke initiatieven zijn genomen door de diverse sectorfondsen. Dit overzichtsdocument diende als intern werkdocument gedurende het onderzoek.

3.3 Selectie cases

Gegeven de in paragraaf 2.2 genoemde selectiecriteria, en in nauwe samenwerking met de begeleidingscommissie, hebben we gekozen om de volgende drie sectoren mee te nemen in het (verdiepende) vervolgonderzoek:

- Universitair medische centra (UMC's); een belangrijk criterium hierbij was, dat deze sector als een van de eerste een concrete ontwikkelmaatregel heeft opgenomen in de cao. De sector bestaat uit 8 UMC's waar in totaal circa 60.000 mensen werkzaam zijn.
- Voortgezet onderwijs (VO); deze sector wordt vooral meegenomen vanwege de problematiek binnen de sector met de vergrijzing en het dreigende lerarentekort. In deze sector ontspint zich een interessante discussie rond de BAPO¹² (afschaffen als ontzietmaatregel, of laten bestaan als voorwaarde om te komen tot activerend personeelsbeleid?). Binnen deze sector zijn op meer dan 1.500 scholen circa 95.000 mensen werkzaam als onderwijzend personeel.
- Waterschappen (WS); deze sector is relatief klein met 27 waterschappen waarin totaal circa 11.000 medewerkers werkzaam zijn. Naast de invoering van cao-afspraken, is men sinds kort actief bij individuele waterschappen en het A&O-fonds op het vlak van activerend personeelsbeleid.

3.4 Case beschrijvingen

In het vervolg van dit rapport zullen we nader ingaan op de ontwikkeling van activerend personeelsbeleid binnen de drie geselecteerde sectoren. Allereerst zullen

¹¹ Maurits, E., F. Lötters & B. de Zwart (2009). *Ontzien en ontwikkelen in de publieke sector. Deel 1: een inventarisatie van afspraken, maatregelen en instrumenten binnen de 14 publieke sectoren*. Leiden: AStri, 28 januari 2009.

¹² BAPO = Bevordering ArbeidsParticipatie Ouderen. Het is een vorm van arbeidsurenvermindering voor ouder personeel in het voortgezet onderwijs en het primair onderwijs, met het doel de werkdruk voor oudere werknemers te beperken.

we een korte beschrijving geven van de ontwikkelingen op het personeelsbeleid binnen deze sectoren.

Universitaire medische centra

De UMC's was de eerste sector onder de publieke sectoren die een concrete afspraak hadden gemaakt in de cao over het omzetten van ontzietmaatregelen in een ontwikkelmaatregel in de vorm van een *persoonlijk budget* voor medewerkers¹³.

Het proces van de totstandkoming van deze nieuwe maatregel kenmerkte zich door voorafgaand aan de eigenlijke cao-onderhandelingen aparte 'dompelsessies' (zogenaamde 'heisessies') te houden met de sociale partners, om te komen tot een gezamenlijke visie op activerend personeelsbeleid.

In tabel 3.2 worden de nieuwe en vervallen/omgezette maatregelen binnen de cao-UMC's samengevat.

Tabel 3.2 Nieuwe en vervallen/omgezette maatregelen rond activerend personeelsbeleid binnen de cao-UMC's

Nieuw

- Gemeenschappelijke visie over de cao van de toekomst. Sleutelbegrippen zijn de ontwikkeling van medewerkers, ruimte voor individueel maatwerk, wederzijdse flexibiliteit tussen organisatie en medewerker, eigen verantwoordelijkheid en gezamenlijk zoeken naar oplossingen (m.a.w. een volwassen arbeidsrelatie).
 - Persoonlijk budget: deze periode primair bestemd voor ontwikkeling. Het is uiteindelijk gericht op duurzame inzetbaarheid en houdt rekening met verschillende levensfasen. Overgangsregeling: extra persoonlijk budget voor oudere medewerkers. Recht op vermindering jaarurennorm bij gelijkblijvend salaris, recht op inzet in levensloopregeling, recht op inkoop extra pensioen en recht op inzet voor ontwikkeling/scholingsverlof.
 - De keuze en de aanwendingsmogelijkheden van het (extra) budget worden besproken in de reeds bestaande jaargesprekken tussen leidinggevende en medewerker.
 - Per UMC wordt een contactfunctionaris aangesteld voor advies aan leidinggevend en medewerkers over het aanwenden van het persoonlijk budget. Deze contactfunctionarissen zullen ervaring, kennis en inzichten met elkaar delen.
 - Om de noodzakelijke cultuurverandering te realiseren starten de UMC's en werknemersorganisaties via SoFoKles een intensief ondersteuningstraject dat moet helpen bij het tot stand brengen van de gewenste cultuur gericht op dialoog en ontwikkeling.
-

¹³ Het voert te ver om deze regeling in dit rapport uit te diepen. Hiervoor verwijzen we graag naar: bijlage 1 van het onderhandelingsakkoord dat in de sector is afgesloten; zie hiervoor: http://www.abvakabofnv.nl/docs/cao/cao_59_1_20080101-20110301_a.pdf.

Nieuw

- Men zal investeren in makkelijk toegankelijke informatie, bijvoorbeeld een website waarbij mogelijkheden inzake ontwikkeling concreet zichtbaar worden gemaakt.
 - Pensioengerechtigde leeftijd wordt AOW-gerechtigde leeftijd.
-

Vervallen

- Extra vakantieverlof op basis van leeftijd.
 - Seniorenregelingen.
-

Voortgezet onderwijs

Uitgangspunt in de onderhandeling bij de sociale partners in het VO was het rapport van de commissie Rinnooy-Kan en het Convenant Leerkracht dat hieruit is voortgevloeid^{14 15 16}. Een belangrijk struikelblok in de onderhandeling was het al dan niet afschaffen van de BAPO (senioren regeling voor 52-plussers)¹⁷.

In tabel 3.3 worden de nieuwe en vervallen/omgezette maatregelen binnen de cao-VO samengevat.

Tabel 3.3 Nieuwe en vervallen/omgezette maatregelen rond activerend personeelsbeleid in de cao-VO

Nieuw

- Meer aandacht voor ontwikkeling van de beroepsgroep en verbeteren van de carrièremogelijkheden (Convenant LeerKracht).
 - Persoonlijk scholingsbudget: jaarlijkse financiële bijdrage aan de werknemer voor scholing/opleiding.
 - Kwaliteitsregister voor leerkrachten (vanuit de vakbond geïnitieerd). Ook het SBO is aan het bestuderen of er een onderwijsbrede kwaliteitsregister kan worden ingesteld.
 - Lerarenbeurs: De leerkracht ontvangt één keer in zijn carrière een bepaald bedrag voor een studie of scholing.
 - Functiemix (Convenant LeerKracht): de verdeling van leraren over de salarisschalen. Men wil naar een meer gelijke verdeling over de salarisschalen. Dit heeft vooral te maken met taakverdeling en het verhogen van carrièremogelijkheden van de leerkracht.
-

¹⁴ Commissie Rinnooy-Kan. Leerkracht. Advies Commissie Leraren. Den Haag: Ministerie van OCW, september 2007.

¹⁵ Definitief akkoord convenant Leerkracht van Nederland. Sectoren PO & VO. Den Haag: Ministerie van OCW, 1 juli 2008 (www.leerkrachtvannederland.nl).

¹⁶ De maatregelen uit het Convenant Leerkracht zijn vastgelegd in de cao-VO.

¹⁷ Bevordering Arbeidsparticipatie Ouderen.

Vervallen

- Spaarvariant van de BAPO-regeling.
-

Waterschappen

Bij de WS valt op dat deze sector op alle fronten sterk in beweging is rond het ontwikkelen van activerend personeelsbeleid. Naast afspraken op cao-niveau en het instellen van een A&O-fonds Waterschappen zijn ook bij de individuele waterschappen tal van initiatieven ontplooid.

In tabel 3.4 worden de nieuwe en vervallen/omgezette maatregelen binnen de cao-WS samengevat.

Tabel 3.4 Nieuwe en vervallen/omgezette maatregelen rond activerend personeelsbeleid in de cao-WS

Nieuw

- Studiefaciliteitenregeling als kaderregeling met meer mogelijkheden voor medewerkers en werkgever om over opleiding en employability maatwerkafspraken te maken.
 - Gesprekkencyclus tussen werkgever en werknemer over de resultaten, competenties en ontwikkeling van de werknemer.
 - Meer aandacht voor de loopbaan, inzetbaarheid en ontwikkelwensen van de werknemer in POP-gesprekken.
 - Oprichting A&O-fonds dat zich o.a. richt op levensfasebewust personeelsbeleid, EVC, employabilityscan.
 - Opzetten employabilityplan, waaronder het inzetten van een employabilityscan en mogelijkheden voor Certificering EVC's.
 - Uitbreiding Levensloopregeling en toekennen levensloopverlof.
 - Opleidingsbudget wordt loopbaanbudget en wordt per 1 januari 2008 verhoogd.
 - Vanaf 50 jaar wordt de werknemer in de wacht dienst periodiek, en op eigen verzoek, medisch getoetst. Bekeken wordt of de werknemer nog in staat is wachtdiensten te draaien.
-

Afgeschaft

- Leeftijdsdagen.
 - De mogelijkheid om op 58-jarige leeftijd te stoppen met het draaien van wachtdiensten.
 - Seniorenregeling (per 1 oktober 2009).
-

3.5 Sociale partners op cao-niveau

In deze paragraaf bespreken we de gegevens die zijn voortgekomen uit de interviews met de sociale partners van ieder van de drie sectoren. Als eerste zullen we de aanleiding bespreken waartoe men tot afspraken is gekomen over activerend beleid. Daarna geven we achtereenvolgens aan hoe het onderhandelingsproces is verlopen, wat kansen, bedreigingen en succes- en faalfactoren waren in het proces en hoe de financiering van de afspraken is geregeld.

3.5.1 Aanleiding voor activerend personeelsbeleid

Wet gelijke behandeling

De wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij arbeid (WGBL) is op 1 mei 2004 in werking getreden. De commissie Gelijke behandeling heeft in 2006 een aantal seniorenregelingen tegen het licht gehouden en advies uitgebracht over het al dan niet aanwezig zijn van leeftijdsdiscriminatie binnen deze regelingen. Wanneer een regeling onderscheid maakt op grond van leeftijd is deze strijdig met de WGBL. Wanneer echter een 'objectieve rechtvaardiging' bestaat is voor dit leeftijds onderscheid dan kan een ontziemaatregel wel worden uitgevoerd. Of hiervan sprake is moet worden nagegaan aan de hand van een beoordeling van het doel van het onderscheid en het middel dat ter bereiking van dit doel is ingezet. De Commissie Gelijke Behandeling zegt hierover¹⁸:

- het doel dient legitiem te zijn, in de zin van voldoende zwaarwegend dan wel te beantwoorden aan een werkelijke behoefte van de organisatie, en vrij te zijn van discriminatie;
- het middel dat wordt gehanteerd moet passend en noodzakelijk zijn;
 - het middel is passend als het geschikt is om het doel te bereiken;
 - een middel is noodzakelijk als het doel niet kan worden bereikt met een middel dat niet leidt tot onderscheid, althans minder bezwaarlijk is, en het middel in evenredige verhouding staat tot het doel.

Pas als aan deze voorwaarden is voldaan. Levert het onderscheid geen strijd op met de WGBL.

*Advies commissie arbeidsparticipatie*¹⁹

In juni 2008 heeft de Commissie Bakker haar rapport en de toekomst visie over arbeidsparticipatie gepresenteerd. Achtergrondinformatie uit het rapport laat zien dat de arbeidsparticipatie van ouderen sterk achter blijft: de arbeidsparticipatie

¹⁸ CGB (2006). Advies commissie gelijke behandeling inzake Seniorenregelingen als onderdeel van leeftijds(fase)bewust personeelsbeleid. Den Haag: 30 maart 2006; CGB-advies/2006/04.

¹⁹ Commissie Bakker (2008). Naar een toekomst die werkt. Advies Commissie Arbeidsparticipatie. Den Haag: Rapport commissie Bakker, 16 juni 2008.

bij 55+ is circa 42% terwijl die van de 60+ slechts 21% bedraagt. In het rapport van de commissie Bakker wordt dan ook een sterk advies afgegeven om langer doorwerken te stimuleren en te blijven investeren in oudere werknemers. Dit laatste onder meer door het omzetten of afschaffen van ontzietmaatregelen: "Geef invulling aan de afspraken uit de participatietop (d.d. juni 2007)²⁰ om ontzietmaatregelen, die de loonkosten van ouderen verhogen, om te zetten in maatregelen die het voor ouderen mogelijk maakt langer door te werken. Verhoging van loonkosten voor ouderen in verhouding met jongeren verzwakt de arbeidsmarkt positie van ouderen".

In het document van de participatietop roept de Stichting van de Arbeid de sociale partners op om bestaande ontzietmaatregelen om te vormen tot of onder te brengen in bij cao vastgelegde keuzemogelijkheden. Een dergelijke operatie zou volgens de Stichting van de Arbeid moeten plaatsvinden onder de volgende randvoorwaarden:

- de (interne of externe) arbeidsmarktpositie van de oudere werknemer moet worden versterkt;
- deelname aan dergelijke keuzemogelijkheden moet een individueel keuzekarakter hebben;
- de afspraken moeten voldoen aan de eisen uit de Wet Gelijke Behandeling op grond van leeftijd bij arbeid;
- de afspraken moeten maatwerk mogelijk maken;
- er moet sprake zijn van kostenneutraliteit.

Wij hebben in voorliggend onderzoek deze voorwaarden als leidraad gebruikt bij de interpretatie van de ontwikkeling van ontziet naar ontwikkelen in de drie geselecteerde sectoren.

Personeelsbeleid moet mee met de tijd

De bovengenoemde ontwikkeling op het gebied van arbeidsparticipatie van met name ouderen vormde ook voor de sociale partners uit de drie bevroegde sectoren een duidelijke aanleiding om te streven naar een meer activerend personeelsbeleid. Voor alle sociale partners was er een duidelijke aanleiding en noodzakelijkheid om deze ontwikkeling in te zetten. Uit de focusgroep kwam ook duidelijk naar voren dat: "waar er een urgentie gevoeld wordt, wordt bewogen".

Daarnaast speelden ook de volgende zaken een belangrijke rol bij de cao-onderhandelingen rond activerend personeelsbeleid:

- Door de afschaffing/versobering van de VUT en prepensioenregelingen ontstaat er een trend dat werknemers langer doorwerken. Dit vraagt om meer

²⁰ Participatietop (2007) Preambule. Tripartiete beleidsinzet. Den Haag, juni 2007.

- aandacht voor de arbeidssituatie van oudere werknemers.
- De overheidssectoren hebben nadrukkelijk te maken met een vergrijzend personeelsbestand²¹. Zeker het VO en de WS hebben te maken met een hoog percentage aan 55+ in hun werknemersbestand. Het streven is om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor zowel jonge als oudere werknemers.
 - In de drie bevroegde sectoren is een dreigend personeelstekort aanwezig. Het sterkst laat zich dat gelden binnen het VO. In deze sector is hiervoor een commissie ingesteld om te onderzoeken hoe dit probleem aangepakt kan worden. Deze commissie heeft hierover in 2007 een rapport uitgebracht²². Dit rapport vormde de aanleiding voor sociale partners en het ministerie van OCW om een convenant 'Leerkracht van Nederland' met elkaar af te sluiten²³. In dit convenant wordt een aantal maatregelen genoemd om het dreigend personeelstekort te kunnen opvangen en het vak van leerkracht weer aantrekkelijk te maken.

3.5.2 Onderhandelingsproces

Ombouw vraagt gezamenlijke visie (proces)

Wat uit de interviews als één van de belangrijkste voorwaarden naar voren komt voor het welslagen van het onderhandelingsproces is het hebben van een gezamenlijke visie. Vanuit zo'n gezamenlijke visie ontstaat een positieve interactie (grondhouding) tussen sociale partners.

Bij de UMC's is nadrukkelijk gestreefd naar een gezamenlijke visie op het ontwikkelen van een meer activerend personeelsbeleid in plaats van het inrichten van ouderenbeleid door middel van ontzietmaatregelen. Voordat de daadwerkelijke onderhandelingen begonnen hebben de sociale partners zogenaamde 'dumpsessies' gehouden waarin partners werd gevraagd 'out of the box' te denken en vrij te brainstormen over het onderwerp. "Het idee van een persoonlijk budget en een extra budget waren gezamenlijke uitgangspunten. De technische details hiervan werden geconcretiseerd in de onderhandelingen".

Binnen het VO is juist het ontbreken van een gezamenlijke (lange termijn) visie de belangrijkste reden geweest dat de onderhandelingen moeilijk zijn verlopen. Het grootste struikelblok daarbij was het al dan niet afschaffen van de BAPO-

²¹ Bruggink, J.W. (2008). *Vergrijzing van bedrijfstakken en beroepen. Sociaal economische trends, 3^e kwartaal 2008*. Voorburg: CBS.

²² Commissie Rinnooy-Kan. *Leerkracht. Advies Commissie Leraren*. Den Haag: Ministerie van OCW, september 2007.

²³ Definitief akkoord convenant Leerkracht van Nederland. Sectoren PO & VO. Den Haag: Ministerie van OCW, 1 juli 2008 (www.leerkrachtvannederland.nl).

regeling. Rond dit thema hadden de sociale partners duidelijk andere opvattingen (zie ook paragraaf 3.5.3).

Bij de WS zagen zowel de Unie van Waterschappen als de werknemersbonden het belang in van aandacht voor de ontwikkeling van werknemers. De sociale partners verrichtten momenteel een studie naar de mogelijkheden van een meer activerend personeelsbeleid binnen hun sector.

Integrale arbeidsvoorwaarden

Uit het proces van onderhandelen blijkt dat maatregelen rond ontzien en ontwikkelen van personeel niet los bekeken kunnen worden van andere maatregelen die ingrijpen op het personeelsbeleid en arbeidsvoorwaarden. Bij de cao-onderhandelingen blijft bijvoorbeeld loonontwikkeling (met name voor werknemersbonden) een belangrijke insteek. Wanneer men hier niet tot een compromis komt, liggen ook andere maatregelen onder vuur.

Een derde partner in het proces

Bij de cao-ontwikkeling bij de UMC's is voor het proces van de visievorming over activerend personeelsbeleid een externe projectleider aangetrokken die dit proces bewaakte. Uit de interviews met sociale partners bleek dat het aanstellen van deze externe projectleider heeft bijgedragen aan het succes van het uiteindelijke onderhandelingsresultaat.

In het onderhandelingsproces binnen het VO kende de derde partner ('de overheid') een negatieve connotatie; doordat men er bij het VO niet uitkwam heeft de overheid (ministerie van OCW) 'van boven af' maatregelen ingebracht zoals de 'functie mix' en de 'lerarenbeurs'. Dit geeft een spanningsveld in de uitvoering op de werkvloer omdat men deze maatregelen niet eigen heeft gemaakt. De sociale partners gaven in de interviews aan dat dit het proces voor het verkrijgen van draagvlak bij de achterban ondermijnt.

Een derde partner die faciliterend zou kunnen optreden bij het tot stand komen van activerend personeelsbeleid binnen een sector is een sectorfonds (bijvoorbeeld SoFoKles bij de UMC's). Een sectorfonds kan verschillende projecten financieren en opzetten om ontwikkelingen binnen een sector te ondersteunen. Een sectorfonds dat hierin erg actief is, is het A + O fonds Gemeenten²⁴. Ook de sociale partners binnen de WS hebben in hun recente onderhandelingsakkoord uit 2007 afgesproken een sectorfonds in te stellen om het ontwikkelen van activerend personeelsbeleid te faciliteren. Dit fonds richt zich momenteel onder andere

²⁴ Zie ook www.aeno.nl.

op de ontwikkeling van instrumenten die in de cao afgesproken zijn rond activerend personeelsbeleid, zoals EVC en de Employabilityscan.

Kleinschaligheid is een voordeel

Om te komen tot een gezamenlijke visie en duidelijke afspraken rond activerend personeelsbeleid binnen een cao is de kleinschaligheid van een sector een voordeel. De UMC's (8 in totaal) voelen hun sector-cao als een 'concern-cao'. De sociale partners bij de UMC's gaven aan dat binnen zo'n 'concern-cao' meer is te regelen dan in een grote (veralgemeniseerde) cao.

Ook de WS zijn een relatief kleine sector. Hier wordt geconstateerd dat naast cao-afspraken ook de individuele organisaties veel initiatief nemen om te komen tot activerend personeelsbeleid (zie paragraaf 3.6), daarbij gesteund en gefaciliteerd vanuit het A&O-fonds Waterschappen.

Binnen het VO heeft een aantal scholen in Noord Brabant zich verenigd in het OMO (OnsMiddelbaarOnderwijs). Het OMO heeft naast de sector-cao voor het VO ook een eigen aanvullende cao gemaakt voor de aangesloten scholengemeenschappen. Een onderdeel van deze "CA2O" (zoals ze het zelf noemen) is bijvoorbeeld een andere (strengere) invulling van de BAPO-regeling.

3.5.3 Knelpunten & bedreigingen

Communicatie van maatregelen

De sociale partners zijn zich ervan bewust dat het creëren van draagvlak belangrijk is om tot een gezamenlijke visie te komen en uiteindelijk tot een akkoord. De praktijk is echter vaak weerbarstig. Niet de gehele achterban wordt bereikt. Daarnaast speelt de 'verouderde' achterban van de bonden ook een rol. De sociale partners geven aan dat een goede communicatie van maatregelen en afspraken daarover essentieel is voor het welslagen van een akkoord en dus een continu aandachtspunt dient te zijn; "Het draagvlak onder de werknemers blijft voortdurend van groot belang. Het gaat soms ook om minder grijpbare begrippen als: 'het gevoel moet goed zijn.'"

Vershil in uitgangspunten

Zoals gezegd is het hebben van een gezamenlijke visie een belangrijk uitgangspunt in de onderhandelingen voor een activerend personeelsbeleid binnen een sector. De sociale partners binnen het VO gaven aan dat het ontbreken aan een gezamenlijke visie op activerend personeelsbeleid; de werkgevers hadden sterk ingezet op de afschaf van de BAPO terwijl de werknemers juist de BAPO als

middel willen gebruiken om activerend personeelsbeleid vorm te geven: ontzien als basis voor activering.

Ondanks dat er een duidelijke gezamenlijke visie was geformuleerd, waren er ook bij de UMC's en WS verschillen in uitgangspunten voor de onderhandeling. De werkgevers gingen meer uit van een lange termijn visie (bijvoorbeeld de (financiële) houdbaarheid van een regeling op termijn) terwijl de werknemers onderhandelden vanuit een korte termijn visie. Binnen dit laatste was bijvoorbeeld de eerder genoemde loonontwikkeling van werknemers binnen een sector een belangrijk thema.

Gedifferentieerde doelgroep van werknemers

Een probleem dat met name bij de UMC's en WS ter sprake kwam was de differentiatie van werknemers (qua inschaling en taakhoud) binnen de sector. Bij het instellen van bepaalde maatregelen (bijvoorbeeld toebedeling van persoonlijk budget aan werknemers binnen de UMC's) moest er rekening gehouden worden met de impact van voorgestelde maatregelen bij de diverse personeelsgroepen binnen de sector. Dit vroeg weer om een duidelijke communicatie en afstemming met de achterban; hetgeen in de praktijk ingewikkelder was dan aanvankelijk was voorgesteld.

Gebrek aan kennis en externe oriëntatie

Wat in de interviews ook duidelijk naar voren komt is dat men kan leren van 'good practices', hetzij uit de sector zelf, hetzij uit een andere sector. Bij de sector WS stimuleert het sectorfonds externe oriëntatie door het verspreiden van 'best practices'. Externe oriëntatie op derden kan dus mogelijk richting geven aan de ontwikkeling van beleid. Echter deze 'externe oriëntatie' ontbreekt nog vaak, zoals uit de interviews blijkt.

Binnen het VO werd tot op enkele jaren geleden alles centraal (vanuit de overheid) geregeld. De onderwijsinstellingen hebben echter steeds meer zeggenschap gekregen in het instellen van hun eigen beleid. Het ontbreekt de onderwijsinstellingen echter nog vaak aan de juiste kennis en (misschien nog wel belangrijker) een 'toekomstbestendige visie op sociale zekerheid' om dit op een adequate manier te kunnen volbrengen. Werkgevers binnen het VO zijn dus nog erg zoekend naar de manier waarop ze het personeelsbeleid vorm kunnen geven en de problematiek van het dreigende lerarentekort het hoofd kunnen bieden: "Men moet nog wennen aan het zelfstandig ondernemerschap".

Autonomie van individuele organisaties

Het rapport van Rinnoy-Kan is een belangrijke aanleiding geweest voor beleidsverschuiving binnen het VO. Echter, de uitwerking van het rapport veroorzaakt enige weerstand bij individuele onderwijsinstellingen: "Het rapport van Rinnooy-Kan is opgesteld door deskundigen van buiten. Het moet nog landen binnen de onderwijsinstellingen. Deze blauwdruk opgesteld door externen wordt door onderwijsinstellingen als bedreiging gezien voor hun autonomie; de uitvoering van de functiemix tast in de ogen van de onderwijsinstellingen hun eigen beleidsvorming aan".

Handvatten voor cultuuromslag op de werkvloer

De ingestelde (of voorgestelde) maatregelen op het gebied van activerend personeelsbeleid/levensfasebewust personeelsbeleid vragen veelal ook om een cultuuromslag op de werkvloer. Van de werknemer wordt een grotere verantwoordelijkheid verwacht voor zijn/haar eigen loopbaan. In het VO kende men al de wet BIO (Beroepen in het Onderwijs) die eisen stelt aan de kwaliteit en competenties van de leerkracht en de UMC's hebben hiervoor in hun recente cao het persoonlijk budget ingesteld. Naast de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer die meer wordt benadrukt, zullen de nieuwe maatregelen ook impact hebben op de wijze waarop leidinggevendenden hun werknemers moeten aansturen (bijvoorbeeld door het houden of anders invullen van periodieke functionerings- en POP-gesprekken). Het is dan ook belangrijk om de leidinggevende de benodigde managementtools te geven om maatregelen in de praktijk te kunnen uitvoeren. Dit aspect wordt ook in andere publieke organisaties gezien die zich bezighouden met ontwikkelen van levensfasebewust personeelsbeleid (bijvoorbeeld de gemeente Purmerend)²⁵.

Om de implementatie en toepassing van het persoonlijk budget te begeleiden binnen individuele UMC's, heeft iedere UMC een contactfunctionaris aangesteld. Deze geeft leidinggevendenden en medewerkers binnen een UMC advies over het aanwenden van het persoonlijk budget. Deze contactfunctionarissen zullen onderling ervaring, kennis en inzichten uitwisselen om het proces rond de toepassing van het persoonlijk budget zo goed mogelijk te kunnen monitoren en te begeleiden.

Een tool dat als screenings- en sturend instrument gebruikt zou kunnen worden bij het ontwikkelen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid is de werkvermogenindex,

²⁵ *Verbinden en binden voor een levenslange inzetbaarheid. Een handreiking voor het ontwikkelen van levensfasebewust personeelsbeleid bij de gemeente Purmerend.* Leiden: AStri, 2009 (in concept).

ook wel Work Ability Index (WAI) genoemd. Dit instrument Vanuit de VO-raad is een groot pilot project uitgevoerd naar toepassing van de WAI binnen het VO²⁶. De pilot liet zien dat het instrument goed als preventie-instrument is in te zetten, om tijdig werknemers die minder inzetbaar dreigen te worden, te herkennen. Daarnaast vond bij het management van de scholen een duidelijk bewustwordingsproces plaats rond inzetbaarheidsproblematiek binnen de eigen organisatie. Een belangrijk aandachtspunt voor het toepassen van het WAI instrument was de communicatie en informatievoorziening rond dit instrument binnen de organisatie van de school en de plaats ervan binnen een breder inzetbaarheidsbeleid.

Ontzien om te activeren

Uit de interviews met de sociale partners (maar ook met die van management van individuele organisaties – zie paragraaf 3.6.2) blijkt dat ontziemaatregelen en ontwikkelmaatregelen niet altijd strikt gescheiden kunnen worden. In de definitie die de Commissie Gelijke Behandeling geeft staat vermeld dat er een ‘objectieve rechtvaardiging’ moet zijn voor het handhaven van een ontziemaatregel (zie paragraaf 3.5.1). De discussie over het al dan niet ‘objectief rechtvaardig’ zijn van ontziemaatregelen speelt sterk rond de BAPO-regeling zoals die in het VO geldt. De BAPO is ingesteld als maatregel om de arbeidsparticipatie van de oudere leerkracht te bevorderen. Geïnterviewden geven aan dat als de aandacht met name uitgaat naar langer doorwerken door het versoberen en afschaffen van ontziemaatregelen, je het risico loopt dat sommige (oudere) werknemers eerder uitvallen; de employability van werknemers is dus in het geding. Hierin zit een spanningsveld, enerzijds het afschaffen van ontziemaatregelen en anderzijds ontziemaatregelen als voorwaarde om te komen tot activerend personeelsbeleid op individueel niveau en mensen gezond en gemotiveerd aan het werk houden. Dit is een geluid dat veel wordt gehoord binnen het VO, maar speelt ook bij andere publieke sectoren. Wanneer ontziemaatregelen als zodanig worden ingezet moet wel *individueel* worden bepaald of iemand in bepaalde mate ontzien moet worden; “Van belang is een (individueel) maatwerkconcept te ontwikkelen voor ontziemaatregelen”. Bij de UMC’s heeft men met de invoering van het persoonlijk budget een oplossing gevonden voor dit spanningsveld. De toepassingsmogelijkheden van het budget waaruit men kan kiezen maken namelijk *individueel maatwerk* mogelijk. Na 2010 is de bedoeling dat bij een percentage van drie procent (van het brutoloon), gemiddeld twee procent voor ontwikkeling wordt aangewend en 1% voor ontzien. In overleg met de medewerker en leidinggevende kan hiervan worden afgeweken.

²⁶ Arts, D.A.G., W.E. van der Weide & B.C.H. de Zwart (2008). *Werkvermogen in het voortgezet onderwijs Evaluatie pilotproject 'Werken aan Werkvermogen' in het voortgezet onderwijs*. Leiden: AStri, november 2008.

3.5.4 Financiën

Kostenneutraliteit inzet van sociale partners

Bij alle drie sectoren was het doel om het omzetten van ontzietmaatregelen naar ontwikkelmaatregelen kostenneutraal uit te voeren, er vond een herallocatie ('uitruil') plaats van bestaande budgetten;

- Bij de UMC's kon het instellen van een persoonlijk budget gefinancierd worden uit: beëindiging van het extra vakantieverlof op basis van leeftijd, vrijval van de seniorenregeling en beperking van het buitengewoon verlof.
- Bij het VO wordt een bepaald percentage van de lumpsum die een onderwijsinstelling krijgt, gealloceerd voor ontwikkeling van de leerkrachten. Bij de recente cao-onderhandelingen was de inzet van de werkgevers in het VO om de BAPO af te schaffen, waarmee 100 miljoen zou vrijkomen om te besteden aan een meer activerend personeelsbeleid. Vanuit redenen genoemd in paragraaf 3.5.3 gingen de werknemers daar echter niet mee akkoord. Uiteindelijk is alleen de spaarvariant uit de BAPO verdwenen. Dat wil zeggen dat nieuwe instromers niet meer hun vrije dagen kunnen opsparen om aan het eind van de loopbaan vervroegd met pensioen te gaan. Sociale partners gaven ook aan dat deze invulling van de BAPO niet bijdroeg aan de oorspronkelijke doelstelling van de BAPO, namelijk verhogen van de arbeidsparticipatie.
- Met de opbrengst van het afschaffen van de leeftijdsdagen in de sector waterschappen is de levensloopbijdrage van de werkgever verhoogd. Het schrappen van de leeftijdsgrens voor het draaien van wachtdiensten gaat gepaard met een verhoging van de vergoeding. Daarnaast worden bij de WS de financiële middelen die vrijkomen na afschaf van de seniorenregeling (per 1 oktober 2009) gealloceerd voor het ontwikkelen van meer activerend personeelsbeleid.

Input 'nieuw geld'

Naast het heralloceren van bestaande budgetten is in alle drie de bevroegde sectoren ook 'nieuw geld' ingebracht voor ontwikkeling van activerend personeelsbeleid; Het gaat dan bijvoorbeeld om een structurele financiële bijdrage van werkgevers aan het persoonlijk budget (UMC's) of het oprichten van een sociaal sectorfonds (WS). Binnen het VO heeft het ministerie van OCW geïnvesteerd in de ontwikkeling van de leraren door bij te dragen aan de 'lerarenbeurs' en het tot stand komen van een 'functiemix' binnen het lerarencorps.

Financiële ontwikkeling rond het persoonlijk budget

Bij de UMC's krijgen parttimers en laag ingeschaalden een relatief lager persoonlijk budget om te besteden voor hun ontwikkeling dan hun overige collega's.

Tussen de sociale partners is wel afgesproken om dit budget (trapsgewijs) in de toekomst te verhogen. Het is echter onduidelijk welke financiën hiervoor worden gealloceerd. De 'houdbaarheid' van het instellen van het persoonlijk budget bij de UMC's zal zich nog moeten bewijzen. Afspraken voor het verhogen van het budget worden namelijk in een nieuwe cao-ronde bepaald.

Uit de deskresearch blijkt dat ook in andere publieke sectoren het persoonlijk budget onderdeel uitmaakt van een pakket nieuwe maatregelen rond activerend personeelsbeleid:

- de hogescholen die een persoonlijk budget hebben ingesteld voor ontwikkeling van hun medewerkers; vergelijkbaar met de regeling in het VO;
- de provinciën die een DuizendMAX-regeling inzetten, zoals die recent ook is toegepast bij de gemeenten. Bij de gemeenten waren zowel werknemers die hadden deelgenomen als hun leidinggevendenden tevreden over de regeling. Het heeft duidelijk bijgedragen aan de bewustwording en ontwikkeling van de eigen loopbaan²⁷;
- de universiteiten die post-docs een persoonlijk budget toekennen voor de eigen ontwikkeling;
- het mbo dat, conform het convenant Leerkracht dat ook voor het VO geldt, een persoonlijk budget kan toewijzen aan de leerkracht.

Daar het persoonlijk budget voor ontwikkeling van werknemers steeds meer wordt toegepast is het goed om het knelpunt te benoemen dat de UMC's aangeven, namelijk dat mogelijk fiscale regels rond het toepassen van een persoonlijk budget het positief effect van deze maatregel dreigen te nivelleren (zie ook paragraaf 3.6.4).

3.6 Individuele organisaties

In deze paragraaf gaan we in op de gegevens verkregen uit de interviews met het management en een lid van de OR of MR van individuele organisaties binnen de drie geselecteerde sectoren. Conform paragraaf 3.5 bespreken we als eerste de aanleiding waartoe men op organisatieniveau tot afspraken is gekomen over activerend beleid. Daarna geven we achtereenvolgens aan hoe het onderhandlingsproces is verlopen, wat kansen, bedreigingen en succes- en faalfactoren waren in het proces en hoe de financiering van de afspraken is geregeld.

²⁷ Burg, C.L. van der, Veldhuis, V. & F.A. Reijenga (2007). *Bredere Horizon? De DuizendMAX-regeling! Evaluatie DuizendMAX-regeling. Deel 2*. Den Haag: A+O fonds Gemeenten, mei 2007.

3.6.1 Aanleiding voor activerend personeelsbeleid

Cao-afspraken zijn leidend

Voor alle geïnterviewde organisaties geldt dat de cao-afspraken leidend zijn bij het ontwikkelen van activerend personeelsbeleid. Voor de UMC's, die als een van de eersten een concrete maatregel hebben geformuleerd in hun nieuwste cao, ging het om het toepassen van het (extra) persoonlijk budget voor ontwikkeling van de werknemers. De scholen in het VO richten zich momenteel op het implementeren stellen van de 'functiemix' binnen hun organisatie en het aanvragen van een beurs voor de ontwikkeling van individuele leerkrachten zoals dat is afgesproken in het Convenant Leerkracht. Ook de WS geven invulling aan cao afspraken, onder meer door het instellen van een A&O-fonds Waterschappen, dat activerend personeelsbeleid binnen de sector moet faciliteren en begeleiden.

Dreigend personeelstekort

Door uitstroom van oudere werknemers en krapte op de arbeidsmarkt ontstaat er een dreigend personeelstekort. De krapte op de arbeidsmarkt werd vooral aangegeven door de UMC's (tekort verplegend personeel) en de onderwijsinstellingen (tekort leerkrachten). Dit dreigende personeelstekort vraagt om het aantrekkelijk maken van het werk binnen de betreffende sectoren en het (langer) inzetbaar houden van de werknemers. Juist het aantrekken van jonge werknemers verloopt lang niet altijd even makkelijk, zoals ook door de WS wordt aangegeven; "Wij hebben niets aan ontzietmaatregelen voor ouderen, maar wel aan investeringen in medewerkers in alle levensfasen".

Vergroten inzetbaarheid (oudere) werknemers

Naast het personeelstekort hebben de bevraagde sectoren ook te maken met een sterke vergrijzing van hun personeelsbestand. Dit heeft onder meer tot gevolg dat het personeelsbestand gemiddeld ouder zal worden in de toekomst. De door ons ondervraagde organisaties hebben dan ook een duidelijk belang bij het langer gezond en gemotiveerd laten doorwerken van oudere werknemers binnen hun organisatie.

Bij een onderwijsinstelling was sprake van een 'verouderd' lerarenteam (30% was 59+). "Men was aan het kreunen en steunen dat het allemaal te zwaar werd. De oudere werknemers wilden minderen in uren, maar vanuit een negatieve grondhouding". Binnen deze onderwijsinstelling bestond een sterke behoefte om, via maatwerk, de individuele (oudere) leerkracht gezond en gemotiveerd te laten doorwerken. Deze onderwijsinstelling heeft toen een Persoonlijk Uitredings-Plan gerealiseerd voor werknemers van 56+; een maatwerkregeling die goed is

ontvangen bij betrokkenen en ook daadwerkelijk resulteerde in langer, gezonder en met meer plezier (“positieve grondhouding”) doorwerken.

3.6.2 Interactie management en werkvloer

Overeenkomstig vertrekpunt voor beleid

Uit de interviews bij de individuele organisaties bleek dat ook hier een gezamenlijk vertrekpunt onder management en werknemers een belangrijke voorwaarde was voor het welslagen van een bepaalde beleidsmaatregel. Zowel management als werknemers binnen de verschillende organisaties beseften dat er een noodzaak en behoefte was voor een verschuiving naar meer activerend personeelsbeleid.

Opvallend was dat bij beide bevraagde onderwijsinstellingen juist de inzet en visie van de directeur van een onderwijsinstelling erg belangrijk was bij het tot stand komen van draagvlak, bewustwording en activering van de MR.

Communicatie en vertrouwen belangrijk

Vanuit alle bevraagde organisaties wordt aangegeven dat er sprake is van een open en constructief overleg tussen management en de OR/MR. Dit wordt ook gezien als een belangrijke succesfactor bij de implementatie van maatregelen op het gebied van activerend personeelsbeleid.

Een belangrijk aspect bij de communicatie was het tijdig informeren en betrekken van de OR/MR bij de ontwikkeling van nieuwe (beleids)maatregelen. Dit heeft positief gewerkt op het creëren van draagvlak en veranderbereidheid voor de in te stellen beleidsmaatregelen. Bij een UMC’s zijn bijvoorbeeld (net zoals bij de sociale partners voorafgaand aan de cao-onderhandelingen – zie paragraaf 3.5.2) zogenaamde ‘socratische gesprekken’ gevoerd tussen management en werknemersvertegenwoordigers; dat wil zeggen het aangaan van open gesprekken waarbij de ruimte wordt gelaten voor elkaars input, los van de eigen rol die men had voorafgaand aan die bijeenkomsten (zoals reeds eerder beschreven, het ‘out of the box’ denken). Deze bijeenkomsten hebben bij de UMC’s positief gewerkt op het draagvlak en acceptatiebereidheid van de beleidsmaatregelen op het gebied van activerend personeelsbeleid.

Daarnaast is het natuurlijk ook belangrijk om de geplande beleidsmaatregelen te communiceren binnen alle geledingen van de organisatie. Pas dan bereik je de benodigde cultuurverandering binnen de gehele organisatie, aldus de ondervraagden. Dit werd bijvoorbeeld gemeld vanuit de UMC’s: “De kolom medisch specialisten (gesloten cultuur, hoog opgeleid, zitten hier niet op te wachten)

hebben een andere benadering nodig dan de verpleegkundigen (meer uitdaging om hen mee te krijgen, meer uitleg nodig) of de facilitaire dienst. Je moet ervoor zorgen dat iedereen doordrongen is van de noodzaak en het nut. De bedreiging is dat het niet lukt om iedereen mee te nemen in deze ontwikkeling, dat delen van de organisatie afhaken”.

Maatwerk belangrijk

Vanuit de bevroegde organisaties kwam duidelijk naar voren, dat maatwerk in de uitvoering van maatregelen op het gebied van activerend personeelsbeleid erg belangrijk is; een voorbeeld: “Het belangrijkste leerpunt is dat er een aanbod aan opleidingen beschikbaar moet zijn dat aansluit bij de doelgroep. Dus voor iedere medewerker, van facilitair medewerker tot beleidsmedewerker en van chirurg tot verpleegkundige moet er keus zijn. Zo’n passend aanbod is een belangrijke voorwaarde willen mensen zich kunnen ontwikkelen. Een mogelijk oplossing hiervoor is om als organisatie aansluiting te vinden bij bedrijven die 70% van de vraag aan cursussen zouden kunnen dekken. Wellicht zijn zo kortingen op cursussen mogelijk en kan er vanuit deze bedrijven worden meegedacht over de mogelijkheden (zodat een passend aanbod aan scholing ontstaat).”

Er werd eveneens benadrukt dat het afschaffen van ontziemaatregelen zonder het aanbieden van alternatieven voor het langer gezond en gemotiveerd werken, waarschijnlijk averechts zal werken. Een maatwerkconcept voor ontziemaatregelen zou nog wel degelijk kunnen blijven bestaan, zij het, dat deze ontziemaatregelen een voorwaarde zijn om te komen tot activerend personeelsbeleid. Een goed voorbeeld hiervan is het PUP-beleid (Persoonlijk UittredingsPlan) zoals ingevoerd bij een onderwijsinstelling (zie ook paragraaf 3.6.1). Het doel van het PUP-beleid is om werknemers in een goede gezondheid én met een positieve grondhouding inzetbaar te houden voor de school. Het beleid is er met name op gericht op om (gespaarde) verlofuren op een creatieve manier in te zetten om zodoende tot deze doelstelling te komen. “Werknemers van 56+ hebben de keus om de verlofuren te salderen, te sparen of te laten uitbetalen”. Per werknemer die dit heeft aangevraagd bij de directie zijn individuele afspraken gemaakt om tot een (tijdelijke) regeling te komen²⁸.” “Door flexibel om te gaan met de (gespaarde) verlofuren, is er ook meer flexibiliteit in de inzetbaarheid van de werknemers”, aldus directie en MR van de betreffende scholengemeenschap.

²⁸ Afgezet tegen de criteria die de Commissie Gelijke Behandeling heeft geformuleerd voor ontziemaatregelen zou je kunnen zeggen dat het PUP-beleid, gezien de behoefte van de school, een ‘objectieve rechtvaardiging’ kent.

Externe oriëntatie

Zoals al aangegeven bij de sociale partners op cao-niveau, is er binnen de sectoren nog een gebrek aan externe oriëntatie. Op individueel organisatieniveau ziet men al wel ontwikkelingen dat men via verschillende communicatiemiddelen probeert te leren van elkaar:

- Bij de WS is recentelijk een brochure verschenen met een aantal best practices op het gebied van activerend personeelsbeleid.²⁹ Deze is verschenen als product van het bij de cao ingestelde A&O-fonds Waterschappen.
- Bij de UMC's is er een regulier overleg tussen directeuren, maar ook tussen de verschillende OR's. In het overleg tussen de directeuren vindt benchmarking plaats op de verschillende HRM-maatregelen en -instrumenten die zijn geïmplementeerd in de verschillende organisaties. Ook het onderling overleg tussen de contactfunctionarissen die speciaal zijn aangesteld om het toepassen van het persoonlijk budget te begeleiden speelt een belangrijke rol in de externe oriëntatie.

3.6.3 Knelpunten & bedreigingen

Complexiteit (overgangs)regeling

De uitvoerbaarheid van een ingestelde beleidsmaatregel is sterk afhankelijk van de complexiteit daarvan. De UMC's geven bijvoorbeeld aan dat de (overgangs) regeling rond het persoonlijk budget ingewikkeld is en leidt tot een aanzienlijke administratieve werklust. Vanuit de focusgroep werd de administratieve lastendruk bij een dergelijke regeling onderkend. Bij het hbo is daardoor het persoonlijk budget van de agenda gehaald in de onderhandelingen met de sociale partners.

Ook de uitvoering van het creëren van een 'functiemix' binnen het VO lijkt op papier voor onderwijsinstellingen een ingewikkelde exercitie te worden³⁰. Ten tijde van dit onderzoek was deze maatregel net van kracht en moest het nog geïmplementeerd worden binnen de individuele organisaties.

Eigen verantwoordelijkheid werknemer

Bij alle bevraagde organisaties kwam de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer voor zijn/haar loopbaanontwikkeling als belangrijk issue naar voren. Van werknemers wordt meer flexibiliteit gevraagd. Juist het leggen van meer verantwoordelijkheid bij de werknemer vraagt om een cultuuromslag bij de werknemers; van baanzekerheid naar werkzekerheid en hiermee het nemen van eigen

²⁹ A&O-fonds Waterschappen (2009). *Leeftijdbeleid Sector Waterschappen. 63 Best Practices*. Den Haag, januari 2009.

³⁰ Zie ook: www.functiemix.minocw.nl.

verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan. Uit de interviews blijkt dat deze cultuuromslag nog lang niet overal is gemaakt en tijd en geduld kost. Zo kwam uit een interview bij een waterschap naar voren dat medewerkers die al lang bij het waterschap werken in het algemeen niet gewend zijn om eigen verantwoordelijkheid te nemen voor hun loopbaan. Ze weten niet hoe het aan te pakken. Het waterschap wil dit verhelpen door het creëren van bewustwording en het trainen van vaardigheden voor het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Daarnaast probeert de organisatie het onderwerp bespreekbaar te maken en successen en goede voorbeelden uit te dragen.

Relatie werknemer en werkgever

Juist de verschuiving van baanzekerheid naar werkzekerheid en de eigenverantwoordelijkheid die de werknemer hierin moet nemen, vraagt om een goede (vertrouwelijke) verstandhouding tussen leidinggevende en werknemer. Bijvoorbeeld het introduceren van een gesprekscyclus waarin functioneren en loopbaanontwikkeling aan bod komen kan ook als bedreigend worden ervaren als men niet goed weet wat er met gespreksgegevens gebeurt. Zeker als deze worden gekoppeld aan een beoordeling van een werknemer.

Ook de leidinggevendenden krijgen in deze nieuwe ontwikkeling op personeelsgebied meer verantwoordelijkheden toegewezen. Belangrijk bij de verschuiving in verantwoordelijkheden is, dat de leidinggevendenden over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om hun taak te kunnen uitvoeren. Niet alleen de werknemer moet zich flexibeler opstellen in de arbeidsrelatie, ook bij de leidinggevendenden wordt dat gevraagd. Uit de interviews kwam onder meer naar voren dat niet altijd de juiste 'tools' beschikbaar zijn om de 'nieuwe' verantwoordelijkheden goed vorm te geven.

Onduidelijkheid over de opbrengst

Wat uit de verschillende interviews naar voren komt is dat de nog onduidelijke effectiviteit van een ingezette beleidsmaatregel negatief kan uitpakken op het draagvlak en acceptatiebereidheid van zo'n maatregel. Ook bij de toepassing van een al ingevoerd instrument zijn de opbrengsten niet altijd helder. Communicatie over een maatregel naar de werknemers op de werkloer en het aantonen van de noodzakelijkheid van het invoeren van een maatregel wordt door geïnterviewden als belangrijk aangegeven; Bijvoorbeeld vanuit de WS: "Men heeft verschillende verwachtingen over de opbrengsten van nieuw maatregelen. Niet duidelijk is wat het nieuwe beleid op zal leveren en wanneer het gerealiseerd zal zijn" en "Er is nog een slag te maken bij de communicatie naar de medewerkers. Zij worden belast door individuele maatregelen, maar hebben minder zicht op het geheel en de resultaten". Vanuit de focusgroep werd hieraan het volgende toegevoegd: "Je kunt mensen moeilijk verplichten om te werken aan hun eigen ontwikkeling als je

ze niets hebt te bieden; dat is niet te verkopen. Het is dus goed om duidelijke doelen te stellen in een ontwikkeltraject van een medewerker”.

Integrale aanpak van beleidsmaatregelen

Het is van belang om de verschillende maatregelen die worden genomen op het gebied van personeelsbeleid op elkaar af te stemmen. De verschillende maatregelen zullen in samenhang van elkaar moeten worden bekeken en uitgevoerd. De bevroegde organisaties realiseren zich ook dat beleidsmaatregelen op het gebied van activerend personeelsbeleid geïntegreerd moeten worden in het normale personeelsbeleid.

Organisatiebrede implementatie

Een aantal bevroegde organisaties geven aan dat bij implementatie van een beleidsmaatregel rekening gehouden moet worden met de verschillende doelgroepen die binnen één organisatie aanwezig zijn. Zoals hiervoor al aangegeven vraagt een omzetting van ontzien naar meer activerend personeelsbeleid een culturomslag bij de werknemers. Hierbij kan het echter zijn dat binnen een organisatie iedere beroepsgroep weer een eigen subcultuur heeft. Dit is bijvoorbeeld ook het geval bij de UMC's, zoals eerder gemeld (zie paragraaf 3.6.2). Juist bij een diversiteit aan doelgroepen binnen een organisatie is dus extra aandacht nodig voor het creëren van draagvlak en acceptatiebereidheid van een beleidsmaatregel.

3.6.4 Financiën

Kostenneutraliteit nagestreefd

Evenals bij de sociale partners op cao-niveau wordt bij het ontwikkelen van beleid bij individuele organisaties uitgegaan dat dit kostenneutraal uitgevoerd kan worden. De financiële stromen zijn niet verschillend met de beschrijving in paragraaf 3.5.4. Wel is het zo dat in alle sectoren de werkgever een financiële bijdrage levert aan het ontwikkelen van activerend personeelsbeleid.

Fiscalisatie persoonlijk budget

In paragraaf 3.5.4 hebben we al genoemd dat de fiscalisatie van het persoonlijk budget, zoals dat is ingesteld bij de UMC's, een knelpunt of een bedreiging vormt. Als het persoonlijk budget wordt ingezet voor de huidige functie of voor een toekomstige functie, dan kan dit onbelast gebeuren. Het persoonlijk budget kan ook worden ingezet voor andere doelen. Het risico is aanwezig dat de fiscus sommige doelen in de loonbelasting zal willen betrekken (loon in natura). Dat vraagt om zorgvuldige vormgeving van het persoonlijk budget. “Het knelpunt is vooral dat voor de medewerker niet inzichtelijk is wat wel en wat niet belast

wordt. Hierover is ook bijna geen generieke uitleg te geven, omdat dit per medewerker en per bestedingsdoel kan variëren.”

4 CONCLUSIES EN HANDREIKING

4.1 Inleiding

In dit afsluitende hoofdstuk zullen we de resultaten van de deskresearch, de interviews sociale partners en de interviews met management en OR/MR integraal bespreken. De meeste zaken die relevant zijn op sectorniveau spelen ook een rol bij de individuele organisaties binnen een sector. Indien een conclusie of aanbeveling specifiek geldt voor één van de twee niveaus, dan zullen we dat hier benoemen.

Allereerst geven we in dit hoofdstuk de algemene conclusies van het onderzoek. Daarna bespreken we de kritische succesfactoren voor een succesvol onderhandelingsproces en geven we de kansen en bedreigingen aan van het ontwikkelen van activerend personeelsbeleid. Tot slot geven we een praktische handreiking aan *werkgevers* voor het ontwikkelen van activerend personeelsbeleid. We maken hierbij onderscheid in zaken die betrekking hebben op het proces om te komen tot goede afspraken en zaken die de inhoud en de context van de afspraken betreffen.

4.2 Algemene conclusies

Volop activiteiten binnen de sectoren

Uit de resultaten van ons onderzoek komt duidelijk naar voren dat alle 14 publieke setoren actief zijn in het ontwikkelen van activerend personeelsbeleid; een aantal heeft reeds concrete cao-afspraken gemaakt, terwijl andere in hun akkoord aangeven eerst een verkennende studie te willen starten naar de mogelijkheden van een meer activerend personeelsbeleid en het al dan niet omzetten of afschaffen van ontziemaatregelen.

Daar waar cao-afspraken gemaakt zijn, maken individuele organisaties binnen de betreffende sector een vertaalslag van de centraal gemaakte afspraken (cao) naar personeelsbeleid binnen hun eigen organisaties. Dit blijkt uit de interviews met verschillende actoren binnen de drie bevroegde sectoren in dit onderzoek. Ook pakken individuele organisaties het ontwikkelen van meer activerend personeelsbeleid zelf op vanuit een eigen interne behoefte en noodzaak.

Ontziebeleid versus ontziemaatregel

Vanuit de gegevens die we hebben verzameld in dit onderzoek kan worden geconcludeerd, dat een onderscheid gemaakt moet worden tussen *ontziebeleid* en *ontziemaatregelen*. Ontziebeleid is een pakket van maatregelen (veelal ontstaan vanuit het verleden) om oudere werknemers te ontzien en soms zelfs de gelegenheid te geven vervroegd met pensioen te gaan. Ontziemaatregelen kunnen enerzijds worden gezien als onderdeel van het ontziebeleid, maar anderzijds als voorwaardelijke maatregel voor (met name oudere werknemers) om op een gezonde en gemotiveerde wijze langer te kunnen doorwerken. *Ontziemaatregelen* kunnen goed passen in een *activerend personeelsbeleid* indien er geen sprake is van *collectieve* ontziemaatregelen, maar op individueel niveau bepaald wordt of iemand baat heeft bij een ontziemaatregel (*maatwerk*) én de maatregelen *preventief* van aard zijn (primair dan wel secundair). Hierbij gelden uiteraard ook de criteria voor ‘objectieve rechtvaardiging’ zoals die door de Commissie Gelijke Behandeling zijn aangegeven (zie paragraaf 3.5.1).

In dit kader is door verschillende geïnterviewden aangegeven om ontziemaatregelen goed op hun merites te beoordelen en waar nodig met alternatieven te komen. Of zoals een geïnterviewd het uitdrukte: “Je doet toch ook niet je oude schoenen weg, voordat je nieuwe hebt gekocht”. Een voorbeeld hiervan werd gegeven vanuit de interviews bij de WS: “Het wegvallen van ontziemaatregelen kan een bedreiging zijn als je niets doet aan het gezond houden van medewerkers. Daarom is bij de wachtdienst de medische toets ingevoerd”.

Overgangsregelingen als tussenstap

In de transitie van ontzien naar ontwikkelen binnen het personeelsbeleid zie je dat dit veelal gebeurt met overgangsregelingen. Deze overgangsregelingen betreffen over het algemeen de zittende oudere werknemers (50-plussers). Daarnaast worden veel van de maatregelen geleidelijk geïmplementeerd binnen een sector. Uit de interviews bleek dat het hanteren van overgangsmaatregel of het geleidelijk implementeren van nieuwe beleidsmaatregelen het draagvlak hiervoor binnen de sector vergroot.

Maatwerk en individuele keuzemogelijkheden belangrijk

Een belangrijk aspect van veel maatregelen die worden genomen is dat er sprake is van maatwerk en individuele keuzemogelijkheden. Dit overeenkomstig de standpunten van de Stichting van de Arbeid over de verschuiving van ontziemaatregelen naar een meer activerend personeelsbeleid (zie paragraaf 2.3). Juist door het toepassen van een maatwerkconcept bij ontwikkelmaatregelen is het mogelijk om rekening te houden met de diversiteit van de werknemers binnen de organisatie.

4.3 Kritische succesfactoren

Over het geheel genomen kan een aantal kritische succesfactoren worden onderscheiden voor het onderhandelingsproces van ontzien naar ontwikkelen:

- Het verkrijgen van een gezamenlijke visie (gezamenlijk uitgangspunt). Dit geldt zowel voor de sociale partners aan de cao-onderhandelingstafel als tussen management en OR/MR bij individuele organisaties binnen sectoren.
- Het betrekken van een 'derde partner' die het implementatieproces begeleidt dan wel faciliteert. Bijvoorbeeld het aanstellen van een externe projectleider, die het proces begeleidt, of het instellen van een A&O-fonds binnen een sector.
- Het tijdig communiceren van voorgestelde maatregelen naar de achterban (voor sociale partners) of naar de werkvloer (individuele organisaties binnen sectoren).
- Het creëren van voldoende draagvlak voor invoering van een maatregel/maatregelen. Communiceren alleen is niet genoeg. De achterban/werkvloer dient ook begrip te hebben voor de in te stellen maatregel(en) en inzicht krijgen in de opbrengst daarvan. Zoals uit de interviews blijkt is het belangrijk dat er een vertrouwensbasis aanwezig is tussen werkgever en werknemer.
- De aanwezigheid van een toereikende financiële basis. Uit de drie bevroegde sectoren komt naar voren dat de financiering met name bestond uit het heralloceren van budgetten afkomstig van omgezette of afgeschafte (senioren) regelingen en een structurele bijdrage van de werkgevers.
- Stapsgewijze invoering van maatregelen: "geen grote stappen snel thuis". Het instellen van overgangsregelingen of een groeimodel wordt hierbij veelvuldig toegepast: "Wanneer nieuwe afspraken worden gemaakt doe dit dan vanuit een groeimodel of overgangsregeling. Je kunt er niet vanuit gaan dat iedereen gelijk tevreden is. Ga dus geen revolutie ontketenen, anders creëer je een draagvlak probleem".
- Rekening houden met de diversiteit in het personeelsbestand binnen een organisatie; Dit is belangrijk bij het invoeren van nieuwe maatregelen. De impact van een generieke maatregel zal niet voor iedereen hetzelfde uitpakken. Het is dan ook raadzaam om rekening te houden met de verschillen in functies en de daarbij behorende werkcultuur binnen een organisatie.

4.4 Kansen en bedreigingen

Voor organisaties die aan het begin staan van de ontwikkeling van ontzien naar ontwikkelen binnen het personeelsbeleid kan een aantal kansen en bedreigingen worden aangegeven waar men rekening mee kan houden. Het gaat dan met na-

me om kansen en bedreiging voor de toepassing van maatregelen en niet zozeer over het proces waarin deze tot stand komen (zie vorige paragraaf).

Kansen

De volgende issues dragen positief bij aan het welslagen van de ontwikkeling van ontzien naar ontwikkelen binnen een sector:

- Klimaat op de arbeidsmarkt (vergrijzing en ontgroening) en daaraan gerelateerde overheidsbeleid (Commissie Bakker). De noodzakelijkheid om binnen een sector een beleidsverschuiving toe te passen is hieruit voor de meeste publieke sectoren goed te onderbouwen.
- Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) blijkt dat er een zekere bereidheid is onder werknemer om langer door te werken³¹. In 2008 bedroeg de toename in percentage van mensen die tot hun 65 wilde doorwerken 15% ten opzichte van 2005. Deze bereidheid tot langer doorwerken kwam ook terug in de interviews in dit onderzoek.
- Toepassen van maatwerk betekent ook dat binnen de afzonderlijke organisaties van een sector creatief gezocht kan worden naar individuele oplossingen. Uiteraard moeten deze dan wel passen binnen een algemeen kader waarin een maatregel is ingezet.
- Meer accent op ontwikkelen binnen het personeelsbeleid biedt mogelijkheden om functies ook aantrekkelijker te maken voor medewerkers in alle levensfasen. De inzetbaarheid van de (oudere) medewerkers zal toenemen, waardoor medewerkers meer voor een organisatie kunnen betekenen.
- De noodzakelijke verschuiving naar gedeelde verantwoordelijkheid die we zien in de ontwikkeling van 'ontzien naar ontwikkelen' biedt goede mogelijkheden om te komen tot een goede en efficiënte dialoog tussen medewerker en leidinggevende over loopbaanontwikkeling. Dit wordt onderkend door de UMC's in het project 'Ideoloog' dat vanuit het A&O Fonds SoFoKles wordt gefinancierd. Ook vanuit de focusgroep kwam naar voren dat er een duidelijk behoefte bestaat aan een verbeterde dialoog tussen werknemer en werkgever. Om dit te verwezenlijken heeft het ministerie van VWS in 2008 het zogenaamde '3-5-7 model' ontwikkeld³². Het model richt zich op de ontwikkeling van medewerkers en de inzetbaarheid van medewerkers op de arbeidsmarkt in de toekomst: "De eerste drie jaar werk je je in, tussen het derde en vijfde jaar beheers je de functie in alle facetten en denk je na over een volgende loopbaanstap, en tussen het vijfde en zevende jaar zet je die stap daadwerkelijk. Dit is overigens geen star model, maar een richtlijn". Ook an-

³¹ Koppes L.L.J., E.M.M. de Vroome, M.E.M. Mol, B.J.M. Janssen & S.N.J. van den Bossche (2009). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2008. Methodologie en globale resultaten*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van leven.

³² Ministerie van VWS (2008). *De systematiek van 3-5-7*. Den Haag: Ministerie van VWS.

der ministeries binnen het rijk (bijvoorbeeld BZK en EZ) kijken naar de ontwikkeling en toepasbaarheid van dit model voor hun eigen medewerkers.

Bedreigingen

Uit de gegevens die uit de interviews komen is een aantal bedreigingen voor ingezette of in te zetten maatregelen te formuleren:

- Zoals gezegd is het hebben van een gezamenlijke visie een belangrijk vertrekpunt voor de onderhandelingen. Uit de interviews kwam wel naar voren dat veel een verschil bestaat tussen een lange termijn visie (veelal voorgestaan door werkgevers) en een korte termijn visie (vaak vanuit de werknemers). Dit verschil kan op termijn een onderhandelingsresultaat ondermijnen. Soms is in een cao de ontwikkeling van een maatregel vastgesteld, maar wordt de beslissing over de (vorm van) implementatie of de specifieke invulling van een maatregel overgeheveld naar een volgende cao-ronde (bijvoorbeeld bij de invoering van het persoonlijk budget bij de UMC's). Een issue dat op korte termijn speelt (bijvoorbeeld loonontwikkeling) kan dan een negatief effect hebben op een dergelijke lange termijnintentie.
- De huidige beleidsverschuiving van ontzien naar ontwikkelen binnen het personeelsbeleid brengt met zich mee dat de werknemer meer verantwoordelijkheid moet nemen voor zijn eigen loopbaan. Uit de interviews bleek dat deze cultuuromslag niet altijd zo voor de hand ligt. Wanneer hier niet goed mee wordt omgegaan door zowel werkgever als werknemer, zal dat het draagvlak voor te nemen maatregelen ondermijnen.
- De wijze waarop een 'persoonlijk (ontwikkelings)budget' kan worden toegekend, kan fiscale gevolgen hebben voor de werknemer, waardoor de hoogte van het uiteindelijke budget wordt verlaagd. Dit was ondermeer één van de zaken die als bedreiging naar voren kwamen bij de toepassing van het persoonlijk budget bij de UMC's. Echter er zijn meer sectoren die bezig zijn met het ontwikkelen van een dergelijke maatregel. Het is dus goed om rekening te nemen van de (fiscale) gevolgen die een dergelijke maatregel kan hebben.
- Een ander nadelig gevolg dat naar voren kwam bij het instellen van een persoonlijk budget is de hoge administratieve lastendruk voor de werkgever. Uit de focusgroep kwam naar voren dat dit nadeel voor de werkgevers in het hbo aanleiding was om de onderhandelingen over het instellen van een persoonlijk budget op te schorten.
- Teveel bemoeienis van buitenaf op beleidsontwikkeling binnen een individuele organisatie roept weerstand bij die organisaties en remt in zekere zin de ontwikkeling van ontzien naar ontwikkelen. Dit geldt zeker als de urgentie tot veranderen niet wordt gevoeld. Dit speelt bijvoorbeeld bij de universiteiten. Hier speelt nu de discussie wat de HRM-taken zijn die door de afzonderlijke

universiteiten kunnen worden ingevuld en welke maatregelen op cao-niveau geregeld kunnen/moeten worden. De afzonderlijke universiteiten houden sterk vast aan hun eigen autonomie, terwijl de overkoepelende werkgeversorganisatie meer een eenduidige en uniforme aanpak voorstaat in de ontwikkeling van het personeelsbeleid.

- Als het accent bij de beleidsverschuiving erg op afschaffen en omvormen van ontziemaatregelen blijft liggen, ligt de focus te veel op de oudere werknemer; “Hoe kunnen we de inzetbaarheid van ouderen verhogen?”. Het te ontwikkelen activerend personeelsbeleid moet uiteraard gelden voor alle levensfasen waarin werknemers zich bevinden. In dit onderzoek zagen we dat bij de meeste sectoren de ontwikkeling van ontzien naar ontwikkelen inderdaad is ingebed binnen de bredere kaders van een levensfasebewust personeelsbeleid.

4.5 Rolverdeling

Het geheel overziend is een zekere rolverdeling te onderscheiden bij de diverse actoren die betrokken zijn bij het ontwikkelen van activerend personeelsbeleid: de overheid, de sociale partners en de individuele organisaties binnen een sector.

Rol overheid

De rol die de politiek vervult is met name gericht op het creëren van bewustwording bij de verschillende sectoren van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en het communiceren daarvan richting sociale partners. Een voorbeeld hiervan is de Participatietop van 2007. Ook het aanpassen van wet- of regelgeving die voorgestane ontwikkelingen faciliteert of misschien juist remt (zie bijvoorbeeld de onzekerheid over de fiscale behandeling van het ingestelde persoonlijk budget bij de UMC's) is een taak die bij de overheid ligt.

Rol sociale partners

In beweging gezet door ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (in het bijzonder die binnen hun eigen sector) en gestimuleerd/gefaciliteerd vanuit de overheid kunnen (of misschien wel dienen) sociale partners concrete cao-afspraken (te) maken over activerend personeelsbeleid. Kritische succesfactoren hierbij zijn al in de vorige paragraaf besproken. In navolgende paragraaf presenteren we een model dat gehanteerd kan worden bij de visie ontwikkeling en het uiteindelijk komen tot concrete (cao-)afspraken. Verder kunnen de sociale partners zorgen voor een goed functionerend A&O-fonds voor de sector, dat implementatie van nieuwe maatregelen kan faciliteren en begeleiden.

Rol individuele werkgever/werknemer

De cao-afspraken vormen vaak voor de individuele organisaties mede aanleiding om actiever invulling te geven aan activerend personeelsbeleid. Echter, vanuit de interviews bleek dat ook de (personele) ontwikkeling binnen een organisatie zelf bijdraagt aan het zoeken van 'creatieve oplossingen' voor het inzetbaar houden van medewerkers. Zoals we al eerder hebben aangegeven, is het belangrijk dat werkgevers de ontwikkeling van meer activerend personeelsbeleid integreren binnen het bestaande personeelsbeleid. Voor de ontwikkeling en implementatie van bepaalde beleidsmaatregelen kunnen de werkgevers gebruik maken van instrumenten die het A&O-fonds van hun sector aanbiedt of ontwikkeld heeft. Belangrijk bij de implementatie van activerend personeelsbeleid is dat het voor zowel werkgever als werknemer duidelijk moet zijn dat er sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van dat beleid. Zoals eerder aangegeven, vraagt dit bij veel organisaties om een cultuuromslag. Het uiteindelijke doel is om te komen tot een "volwassen arbeidsrelatie", waarin duurzame inzetbaarheid van medewerkers een belangrijke plaats innemen.

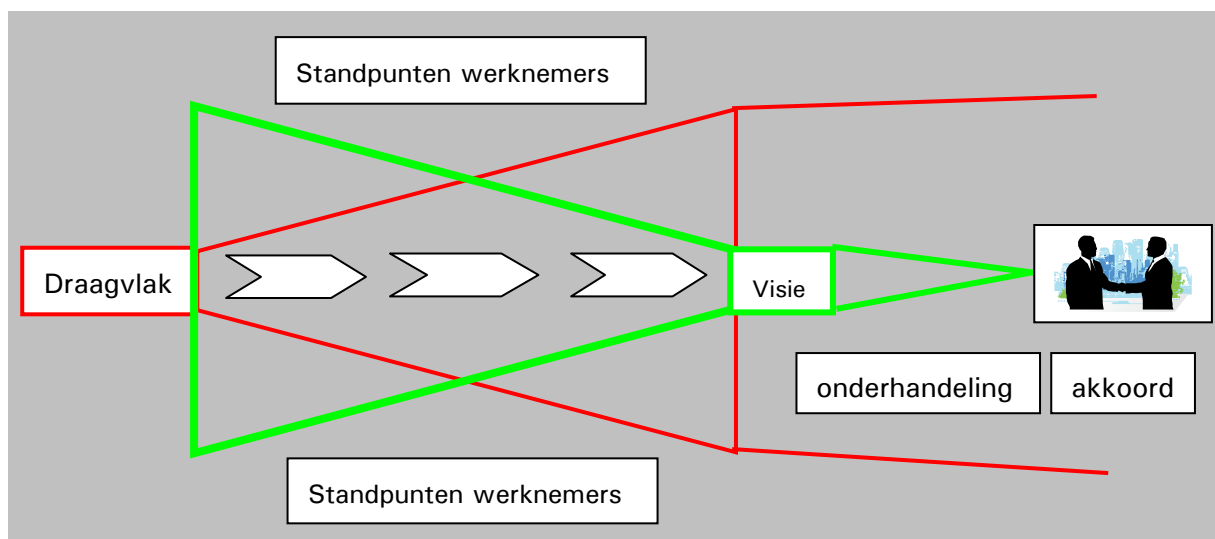
4.6 Handreiking voor werkgevers

Tot slot geven we werkgevers een aantal handreikingen gebaseerd op de bevindingen die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen. De handreikingen hebben betrekking op het onderhandelingsproces en op inhoudelijke aspecten van het invoeren van bepaalde beleidsmaatregelen.

Procesbeschrijving

Zoals we hebben beschreven, is het hebben van een gezamenlijke visie een kritische succesfactor voor het komen tot een akkoord. Het is belangrijk om hierover voorafgaand aan de uiteindelijke onderhandelingen al in dialoog te gaan met elkaar. Bij het tot stand komen van een gezamenlijke visie is het tevens belangrijk om tegelijkertijd het draagvlak onder de achterban voor de standpunten te vergroten en te borgen. Een dergelijke werkwijze geeft een goede uitgangspositie om de onderhandelingen in te gaan en te komen tot een, door alle partijen, gedragen akkoord. In figuur 4.1 geven we een schets van dit proces. Dit model is mede gebaseerd op een model dat is toegepast bij de onderhandelingen voor de cao UMC's.

Figuur 4.1 Vlindermodel voor proces om te komen tot een akkoord



Voor een effectieve toepassing van dit model kan een aantal handreikingen worden gegeven:

- Ga bij de visievorming in eerste instantie uit van het principe van 'out of the box' denken. Stap over eigen belangen heen en probeer vrij te discussiëren.
- Stel een externe (onafhankelijke) procesbegeleider aan die dit proces kan sturen.
- Communiceer de resultaten van de besprekingen tijdig met de achterban om voldoende draagvlak te creëren.

Voor het tot stand komen en het implementeren van beleidsmaatregelen op het gebied van activerend personeelsbeleid kunnen we de volgende handreiking geven:

- Gebruik voor een complexe of gevoelige verschuiving in het beleid een groei model of overgangsregeling. Probeer niet in één keer alles te veranderen. Dit roep weerstand op en zal het draagvlak verminderen.
- Hou het beoogde resultaat van de onderhandelingen, gebaseerd op een gezamenlijke visie, voor ogen.
- Communiceer een voorgenomen beleidsverandering tijdig naar de achterban binnen een sector of naar werknemers van individuele organisaties binnen een sector.
- Zorg voor externe oriëntatie; leer van goede voorbeelden hetzij uit de eigen sector, hetzij uit andere sectoren.
- Laat het A&O-fonds van de sector implementatie van een beleidsmaatregel faciliteren en begeleiden. Zo kan ook makkelijker een benchmarking plaats-

vinden van goede ideeën binnen een sector. Deze ideeën kunnen dan weer worden uitgedragen binnen de sector zelf, of intersectoraal.

Inhoudbepaling

Gericht op de invulling en uitvoering van een meer activerend personeelsbeleid kunnen we de volgende handreikingen geven:

- Draag alternatieven aan bij het afschaffen of omzetten van ontziemaatregelen. Mogelijke alternatieven staan vermeld in tabel 3.1 (paragraaf 3.2). Daarnaast is recentelijk een studie verschenen van het expertisecentrum LEEFtijd, waarin specifiek is gekeken naar alternatieven voor ontziemaatregelen, die in verschillende cao zijn genoemd³³.
- Gebruik de criteria van de Commissie Gelijke Behandeling (zie paragraaf 3.5.1) en de criteria voorgesteld door de STAR (zie paragraaf 2.3) bij het omzetten van ontziemaatregelen.
- Creëer maatregelen die individueel toepasbaar zijn, waardoor maatwerk mogelijk is. Voor de individuele organisaties binnen een sector is het belangrijk om de mogelijke opbrengsten van dergelijke maatregelen helder en duidelijk te communiceren naar werknemers. Stel (streef)doelen op voor de individuele ontwikkeling van een medewerker.
- Zorgt dat diegenen die het beleid moeten uitvoeren en "ondergaan" (binnen een individuele organisatie van een sector) toegerust zijn voor deze taak wat betreft kennis, vaardigheden en instrumentarium.
- Zorg voor een samenhang tussen de beleidsmaatregelen. Dit geldt zowel voor maatregelen voorgesteld/afgesproken binnen een cao alsmede bij beleidsmaatregelen binnen een individuele organisatie.
- Voor individuele organisaties binnen een sector geldt: Integreer de ontwikkeling van ontzien naar ontwikkelen in levensfasebewust personeelsbeleid dat op zijn beurt weer geïntegreerd wordt in het algemene personeelsbeleid. Uiteindelijk gaat het om *duurzaam inzetbaar houden* van medewerkers.

Levensfasebewust personeelsbeleid

Zoals gezegd, moet de ontwikkeling van ontziemaatregelen naar meer ontwikkelmaatregelen leiden tot een levensfasebewust personeelsbeleid dat geldt voor alle werknemers, ongeacht leeftijd. Dit beleid kent een viertal pijlers die aandacht behoeven, wil men komen tot een adequaat levensfasebewust personeelsbeleid³⁴:

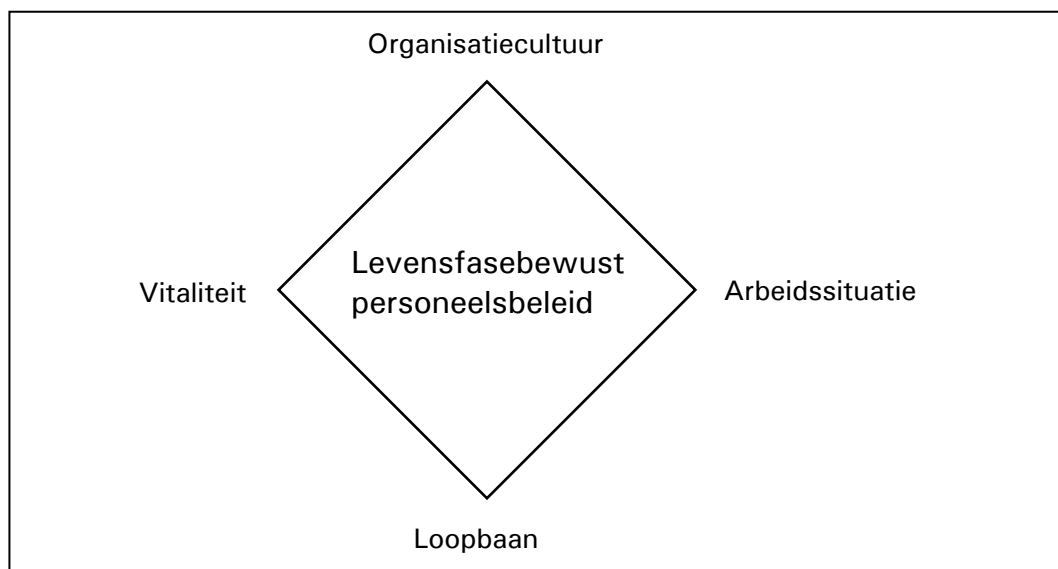
³³ Lokhorst, B. & A. Kotiso (2009). *Alternatieven voor seniorenregelingen in cao's*. Utrecht: Expertisecentrum LEEFtijd, maart 2009 (www.leeftijd.nl).

³⁴ Zwart, B. de (2007). *Naar een duurzaam 'werkvermogen'. Het perspectief van inzetbaarheid van medewerkers tot na 65 jaar*. In: *Werkvermogen. Verantwoord werken aan duurzame inzetbaarheid*. (red. Molenaar D.) 2007; 131-139.

1. Het creëren van een *organisatiecultuur* waarin het investeren in en het behoud van menselijk kapitaal als een belangrijke voorwaarde wordt gezien voor het bereiken van de organisatiedoelen. Hierbij wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de verschillende wensen, behoeften en capaciteiten die de verschillende levensfasen met zich meebrengen. Deze cultuur wordt door alle lagen van de organisatie gedragen en uitgedragen.
2. Het in stand houden en bevorderen van de *vitaliteit en gezondheid* van individuele werknemers gedurende de gehele arbeidscarrière, waarbij rekening gehouden wordt met de verschillende wensen, behoeften en capaciteiten die de verschillende levensfasen met zich meebrengen.
3. Het afstemmen van de *arbeidssituatie* (inhoud, voorwaarden etc.) op de verschillen in capaciteiten, omstandigheden en behoeften die kunnen bestaan tussen medewerkers in verschillende levensfasen.
4. Het afstemmen van de individuele *loopbaan* van werknemers op de veranderingen die kunnen optreden met het toenemen van de leeftijd/betreden van een andere levensfase, ten aanzien van capaciteiten, omstandigheden en behoeften.

In figuur 4.2 wordt dit model voor levensfasebewust personeelsbeleid weergegeven.

Figuur 4.2 Model levensfasebewust personeelsbeleid voor individuele organisatie binnen een sector



Naar: De Zwart (2007)²⁹

Tot slot

In dit rapport geven we de stand van zaken over de ontwikkeling van ontzietmaatregelen naar meer activerend personeelsbeleid binnen de publieke sector. We zijn in staat geweest duidelijke succes- en faalfactoren in het proces van deze ontwikkeling te beschrijven en hebben kunnen aangeven wat mogelijke kansen en bedreigingen zijn van sommige nieuwe, activerende beleidsmaatregelen. Ondanks dat is het niet mogelijk om een 'gouden tip' of een 'meest succesvolle' handleiding te geven hoe de ontwikkeling van ontzien naar ontwikkelen er uit moet zien, daarvoor zijn de te onderscheiden sectoren binnen de publieke sector te divers. Wel geldt voorliggend rapport als een duidelijke spiegel voor de publieke sector als het gaat om de ontwikkeling van activerend personeelsbeleid. Een aantal do's & don'ts worden hierbij duidelijk weerspiegeld en kunnen als aandachtspunten meegenomen worden in de ontwikkeling van activerend personeelsbeleid in de verschillende sectoren. Een gedeelde visie tussen sociale partners en maatwerk in de uitvoering zijn hier uitgesproken voorbeelden van.

BRONVERMELDING

Algemeen

Cao's en onderhandelingsakkoorden zijn verkregen via www.abvakabofnv.nl. Voor het inventariseren van de sectorinitiatieven zijn de websites van de A&O-fondsen en de betreffende sites van de werkgeversbonden geraadpleegd. Daarnaast zijn nog een aantal algemene websites geraadpleegd over levensfasebewust personeelsbeleid: www.leeftijdophetwerk.nl, www.overheidenarbeid.nl, www.leeftijd.nl en www.senior-power.nl

Documenten

Abvakabo FNV (2008). *Levensfasebewust personeelsbeleid: voor iedere leeftijd wat wils*. Zoetermeer: Abvakabo.

A&O-fonds Waterschappen (2009). *Leeftijdbeleid Sector Waterschappen: 63 Best Practices*.

Berger, J. & A. te Peele (2006). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid in vier sectoren. Verkennend onderzoek in het kader van de Monitor Ambrosia*. Zoetermeer: EIM in opdracht van SBO en Bve Raad.

Berger, J. & M. Winnubst (2007). *Van leeftijdsbewust naar loopbaanbewust: Eindevaluatie Ambrosia*. Zoetermeer: EIM in opdracht van SBO en Bve Raad.

Berger, J.H.J. & M.E. Winnubst (2007). *Van afbouwen naar activeren. Levensfasegericht personeelsbeleid en de CAO's primair en voortgezet onderwijs*. Den Haag: SBO.

Berkvens, M., K. Bouwman & M. Vermeulen (2006). *liP en IPB in het onderwijs – Een onderzoek naar de relatie tussen liP en IPB bij 20 pilotscholen in het primair en voortgezet onderwijs*. Tilburg: IVA.

Boogaard, M. van den, W. de Lange & J. van Poppel (2005). *De wenselijkheid van het maken van onderscheid naar leeftijd*. Tilburg: IVA.

Bruggink, J. (2008). Vergrijzing van bedrijfstakken en beroepen. *Sociaaleconomische trends*, 7-11.

BZK (2007). Levensfase bewust personeelsbeleid. *Een flitspanelonderzoek onder overheidspersoneel over behoefte en beschikbaarheid van HRM voorzieningen*.

Den Haag: Directie Arbeidszaken Openbare Sector (AOS) (in opdracht van het VSO).

BZK (2007). *Levensfasebewust personeelsbeleid: Overheidspersoneel spreekt zich uit*. Den Haag.

BZK (2007). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2008*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

BZK (2008). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2009*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

BZK (2008). *Kwalitatieve rapportage: Diversiteit maakt de overheid sterker!* Den Haag.

Commissie Gelijke Behandeling (2006). *Advies Commissie Gelijke Behandeling inzake Seniorenregelingen als onderdeel van leeftijds(fase)bewust personeelsbeleid*. CGB-advies/2006/04.

Commissie Verdult – van der Wind (2008). *Als je springt doet de trampoline zijn werk: werken bij de provincie is meer dan gewoon je werk doen*. IPO/IWV.

Dekker, G. & S. de Vries (2008). *Discussiedocument Levensfasegericht Personeelsbeleid voor de VSNU*. Hoofddorp: TNO in opdracht van VSNU.

Doosje, W. (2008). *Project Dialoog. Een plan van aanpak voor duurzame inzetbaarheid en een volwassen arbeidsrelatie voor medewerkers van de Universitair Medische Centra*. Utrecht: NFU.

EIM (2006). *Scholing van OBP op de Nederlandse universiteiten*. Zoetermeer: EIM in opdracht van SoFoKleS.

Griffioen, H. (2008). Presentatie: *De komst van de zilvervloot. Themabijeenkomst CAAZ-DPO*. Utrecht: NFU.

Grijpstra, D.H. (2006). *De vergrijzing begeleid: Maatregelen in verschillende sectoren op het gebied van vergrijzing van personeel*. Zoetermeer: Research voor Beleid.

Henkens, K., et al. (2007). *Afzien van ontzien: Werkgevers willen af van voorkeursbeleid vitale vijftigers*. Gids voor Personeelsmanagement, 7/8, 13-16.

Hendriks, H. (2007). *Integraal Personeelsbeleid in de praktijk*. Heerlen: Participatiefonds.

Hermanussen, R. & G. Evers (2007). *Hogescholen aan de slag met personeelsplanning*. Tilburg: OSA in opdracht van Stichting Mobiliteitsfonds hbo.

IPO (2007). *Personeelsmonitor Provincies 2007: Levensfasebewust personeelsbeleid*. Den Haag: IPO.

Josten, E.J.C., W.A.M. de Lange & M.F.A. Veld (2006). *Leeftijdbewust personeelsbeleid voor oudere werknemers van universiteiten*. Tilburg: OSA in opdracht van SoFoKleS.

Knip, T. & L. Doyer (2007). *Bepalingen met onderscheid naar leeftijd in het licht van levensfasebeleid: Afschaffen, omzetten of handhaven?* *Werkgeven*, 1, 4-7.

Landelijke werkgroep ontwikkelingsgericht personeelsbeleid (2003). *Handboek Methoden en Instrumenten ontwikkelingsgericht personeelsbeleid*. Den Haag: Ando.

Leijh, P. & B. Sprokholt (2008). *Van CAO naar maatwerk: Levensfasebewust personeelsbeleid*. *Congres Nieuw perspectief in arbeidsverhoudingen (LOAZ, SoFoKleS)*, 27 maart 2008.

Loo, J. van, A. de Grip & R. Montizaan (2006). *Active Aging bij Overheid en Onderwijs*. ROA.

Morssinkhof, I. & A. Groen (2008). *Levensfasebeleid gaat voorbij aan het individu*. Leusden: MarketResponse.

Nuyens, M. & S. de Vries (2007). *Levenslang Inzetbaar: Leeftijdsbewust personeelsbeleid voor gemeenten*. Den Haag: A + O fonds Gemeenten.

Participatietop (2007). *Preambule. Tripartiete beleidsinzet*. Den Haag, juni 2007.

Research voor Beleid (2005). *Vergrijzingsscenario Politie*. Zoetermeer: Research voor Beleid in opdracht van Senior Power.

Research voor Beleid (2006). *Vergrijzingsscenario Hoger Beroeps Onderwijs*. Zoetermeer: Research voor Beleid in opdracht van Senior Power.

Rooijen, E. van, J.W. Vos & I. Overdiep (2007). *De babyboomer: Levensfasebewust personeelsbeleid op hogescholen*. Den Haag: B&A Consulting in opdracht van Stichting Mobiliteitsfonds hbo.

SOD (2007). *Convenant tussen de staatssecretaris van defensie en de centrales van overheidsperoneel, sector defensie inzake levensfasebeleid*.

Stichting van de Arbeid (2006). *Arbeid & Leeftijd: Aanbevelingen ter bevordering van de arbeidsdeelname van ouder wordende werknemers*.

SZW (2008). *Voorjaarsrapportage cao-afspraken 2008*. Den Haag: Directie Uitvoeringstaken Arbeidsvoorwaardenwetgeving.

SZW (2008). *Perspectief op langer doorwerken: Een onderzoek naar cao-afspraken tussen sociale partners met betrekking tot langer doorwerken*. Den Haag: Directie Uitvoeringstaken Arbeidsvoorwaardenwetgeving.

Torre, W. van der (2008). *Levensfasebewust Personeelsbeleid voor de Publieke Sector*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Van DoorneHuiskes en partners (2007). *Rijk met leeftijd: Aan de slag met leeftijdsbewust beleid bij de rijksoverheid*. Den Haag: A + O fonds Rijk.

VSO (2007). *En ieder werkte nog lang en gelukkig: Naar een levensfasebewust personeelsbeleid bij de overheid – een handreiking*, Den Haag.

VSO & BZK (2006). *VSO-handreiking: Levensfasebewust Personeelsbeleid*. Den Haag.

Waterschap Reest & Wieden. *Best Practices van het waterschap Reest & Wieden in kader van leeftijdbewust personeelsbeleid*.

WVOI (2002). *Plan uw toekomst: Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan*. Den Haag: WVOI.

Zonneveld, M. & S. Eisenburger (2007). *De mythe van de uitgebluste vijftiger. Vier denkrichtingen voor levensfasebewust personeelsbeleid*. VO-magazine, 3, 18-20.