

Langer doorwerken? Hoe dan?

De Nederlandse bevolking zal de komende decennia gestaag vergrijzen. Dit besef is de laatste jaren goed doorgedrongen en heeft geleid tot stevige discussies over de financiering van de AOW en de gezondheidszorg. Ook wordt steeds meer duidelijk dat op de arbeidsmarkt als gevolg van de krimpende beroepsbevolking knelpunten zullen ontstaan.

Een veelgehoorde oplossing voor de vergrijzingsproblematiek betreft het langer doorwerken. Als mensen later met pensioen gaan, verlicht dat de druk op de oudedagsvoorzieningen en verbreedt dit het economisch draagvlak van ons land. Hoewel de meeste mensen het er over eens zijn dat langer doorwerken een belangrijke bijdrage kan leveren aan de vergrijzingsproblematiek, is een en ander in de praktijk nog niet zo eenvoudig te realiseren.

Mentaliteitsomslag vereist

De eerste hindernis die moet worden genomen is die van de verwachtingen. Hoewel de officiële pensioenleeftijd in ons land 65 jaar is, ligt de gemiddelde effectieve uittreedleeftijd in ons land op 61 jaar voor mannen en ruim 59 jaar voor vrouwen. Veel mensen gaan er nog steeds vanuit dat ook zij ver voor hun 65^e verjaardag van een VUT-regeling kunnen gaan genieten. Vervroegde uittreding werd tot voor kort zelfs fiscaal nog fors gestimuleerd. Wel heeft de regering getracht dit de afgelopen jaren te veranderen. Dit stuitte echter vooral bij oudere werknemers op een enorme weerstand. Daardoor is ook de begin 2006 ingevoerde levensloopregeling vooral een instrument om te sparen voor vervroegde uittreding, al is de fiscale stimulans wel substantieel verminderd. Het blijkt in de praktijk moeilijk om de hardnekkige verwachting dat men ver voor de officiële pensioendatum kan stoppen met werken uit te bannen.

Het belang van oudere medewerkers

Rond oudere medewerkers bestaan nogal wat mythes. Ze zouden minder gemotiveerd, minder productief en vaker ziek zijn. In de praktijk ligt dit genuanceerder. Er zijn inderdaad beroepen met een dusdanig zware belasting dat mensen rond hun 55^e levensjaar versleten zijn. Maar voor de meeste andere beroepen gaat

dit niet op. Met de leeftijd neemt weliswaar vaak de flexibiliteit, de stressbestendigheid en het leervermogen van mensen af, maar daar staat dan veel ervaring tegenover. Ook zijn oudere medewerkers niet per definitie vaker ziek, vaak zijn zij juist bovengemiddeld betrokken. Oudere medewerkers dragen vaak een schat aan nuttige kennis en ervaring met zich mee. Er wordt te weinig stilgestaan bij het feit dat, als een bedrijf bij een reorganisatie grootschalig afscheid neemt van oudere werknemers, het collectieve geheugen van de onderneming voor de laatste keer de poort uitloopt. Om oudere medewerkers optimaal in te schakelen in het arbeidsproces is het dan ook zaak om ze in te zetten op die plekken waar hun ervaring optimaal tot haar recht kan komen, maar waar zij minder worden aangesproken op improvisatievermogen onder grote druk. Dit kan in de praktijk betekenen, dat zij met het toenemen der jaren een stapje opzij moeten doen voor jongere collega's, al of niet in combinatie met formele demotie.

Later met pensioen?

Een veelgehoord voorstel betreft het verhogen van de AOW-leeftijd. Dit is op zichzelf geen onlogische stap. De levensverwachting is sinds de invoering van de AOW in 1956 met enkele jaren gestegen, zodat het niet onredelijk lijkt dat de pensioenleeftijd ook wat opschuift. Mensen die vervroegd willen uittreden, zullen door het later ingaan van de AOW inderdaad ertoe worden aangezet om langer door te werken. Er valt immers een fors financieel gat te overbruggen als de AOW later ingaat. Dit geldt vooral voor lagere inkomensgroepen, waarvoor de AOW-uitkering een groot deel van het totale pensioeninkomen uitmaakt. De lage participatie van ouderen wordt echter maar ten dele veroorzaakt door vervroegde uittreding. Zo komen oudere werklozen vaak moeilijker aan een nieuwe baan. Voor deze groep zal verhoging van de AOW-leeftijd weliswaar leiden tot minder beroep op de AOW, maar dit effect wordt hier weer voor een groot deel teniet gedaan door een groter gebruik van andere uitkeringen, zoals de WIA, WW of de WWB (Wet Werk en Bijstand, voorheen de Bijstand). Verhoging van de AOW-leeftijd zal dus pas volledig

het gewenste effect hebben op het langer doorwerken van ouderen als eerst de arbeidsparticipatie in de leeftijdsgroepen tot 65 jaar fors is verhoogd.

Langer doorwerken vereist ieders inzet

Toch groeit steeds meer het besef dat doorwerken tot of zelfs na het 65^e jaar uiteindelijk de norm wordt. De volgende vraag is dan hoe dit in de praktijk moet worden vormgegeven. Want zoals gezegd is het nog altijd zo dat oudere werklozen moeilijk aan de slag komen. Verder kijken veel oudere werknemers reikhalzend uit naar hun al of niet vervroegde pensioendatum. En bij reorganisaties nemen bedrijven vaak makkelijker afscheid van oudere medewerkers dan van jongere.

Sommige politieke partijen en vakbonden willen de bal graag bij het bedrijfsleven leggen. Door ondernemers te dwingen vooral oudere medewerkers vast te houden, willen zij de positie van de ouderen op de arbeidsmarkt versterken. Daar wordt dan wel vaak bij gesteld, dat medewerkers tijdens hun loopbaan moeten blijven investeren in hun kennis en vaardigheden. Veelal bedoelt men dan, dat werkgevers hiertoe faciliteiten moeten bieden. Zo eenvoudig ligt het echter in de praktijk niet. Om mensen langer productief en naar ieders tevredenheid aan het werk te houden is de inzet nodig van allen: de werkgever, de overheid, de vakbonden en boven alles de medewerker zelf.

De rol van de overheid

Om met de overheid te beginnen: die heeft twee rollen. Ten eerste is de overheid in ons land de grootste werkgever, waarmee zij een belangrijke voorbeeldfunctie kan vervullen. Ten tweede kan de overheid veel van de institutionele kaders bepalen waarbinnen de mensen uiteindelijk tot de keuze komen om langer door te werken of niet.

Wat betreft het eerste: de overheid als werkgever moet het goede voorbeeld geven. Als zij enerzijds hamert op het belang van langer doorwerken terwijl zij anderzijds grootschalig oudere medewerkers met riant VUT-regelingen de laan uitstuurt, verliest zij haar geloofwaardigheid.

Wat betreft de institutionele kaders moet ten eerste worden gedacht aan de fiscale ondersteuning van exit-regelingen. De overheid moet stoppen met het stimuleren van regelingen die bedoeld zijn om eerder

te stoppen met werken. Hier zijn de afgelopen jaren al belangrijke stappen gezet, zoals het onder kapitaaldekking brengen van de VUT-regelingen in 1997 en de invoering van de wet Vroegpensioen en Levensloop (VPL) in 2006. Helaas is de daarbij ingevoerde levensloopregeling alsnog een achterdeur naar de VUT gebleken. De levensloopregeling valt echter met enkele eenvoudige ingrepen zo aan te passen dat deze goed kan worden ingezet om langer werken aan te moedigen. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het scheppen van de mogelijkheid om het levenslooptegoed bij doorwerken tot de officiële pensioenleeftijd op 65-jarige leeftijd fiscaal neutraal over te hevelen naar een geblokkeerde bankspaarrekening ten behoeve van het pensioen.¹ Het slim aanpassen van de levensloopregeling heeft verre de voorkeur boven het ingrijpend wijzigen of zelfs beëindigen van deze begin 2006 geïntroduceerde regeling.

Ten tweede moet de verplichte pensioenleeftijd overal van tafel. Voor ambtenaren is dit overigens al geregeld. Er zijn genoeg mensen die op hun 65^e door willen werken, maar die dat niet mogen. Dit moet niet worden ontmoedigd, maar juist worden ondersteund door het inbouwen van positieve financiële prikkels die het langer doorwerken stimuleren. Ook hier kan de levensloopregeling een positieve rol spelen. Door een fiscaal vriendelijke behandeling van de opgespaarde levenslooptegoeden in geval van doorwerken na het 65^e levensjaar kan langer werken worden bevorderd. Ook kan langer doorwerken worden gestimuleerd door de AOW-uitkering te verhogen als mensen vrijwillig besluiten pas op een hogere leeftijd van hun AOW te gaan genieten.

De rol van het beloningsbeleid.

In veel landen speelt senioriteit een belangrijke rol in de vaststelling van de beloning van medewerkers. Daardoor worden oudere medewerkers voor hetzelfde werk vaak beter betaald dan hun jongere collega's, ook als de productiviteit van de oudere medewerker met het stijgen van de leeftijd geleidelijk terugloopt. Het is zoals gezegd lang niet altijd zo dat oudere medewerkers minder productief zijn. Maar het is niet verwonderlijk dat ouderen van wie de productiviteit wél terugloopt bij reorganisaties als eerste het

¹Langer doorwerken met de levensloopregeling, D.C. Visser Rabobank Themabericht 2006/05, maart 2006

slachtoffer zijn. Niet zozeer omdat zij oud zijn, maar vooral omdat in dat geval hogere loonkosten samenvallen met een relatief lagere productiviteit. De gevolgen hiervan komen bij een internationale vergelijking goed naar voren. In het Verenigd Koninkrijk wordt de beloning van medewerkers niet zozeer gebaseerd op senioriteit, maar op hun productiviteit. Daardoor liggen voor hetzelfde werk de beloningen van ouderen en jongeren op een vergelijkbaar niveau. Het blijkt, dat de werkloosheid onder de Britse ouderen niet hoger ligt dan het landelijk gemiddelde. In landen waar senioriteit een grotere rol speelt, zoals in Frankrijk en Duitsland, ligt de werkloosheid onder ouderen duidelijk hoger dan gemiddeld². Als oudere medewerkers die moeite hebben met het tempo op het werk een stapje terug doen, met een neerwaartse aanpassing in hun salaris, hebben zij minder kans op werkloosheid. Hoewel deze conclusie voor de hand ligt, is het in de praktijk niet eenvoudig in beleid om te zetten. In een cultuur, waarin aan senioriteit veel belang wordt gehecht en vakbonden vooral opkomen voor de zittende werknemer, is demotie niet eenvoudig door te voeren. Ook het gegeven, dat veel mensen bij hun financiële planning rekenen op een gestage stijging van hun inkomen tijdens het werkzame leven maakt loonsverlaging niet eenvoudig door te voeren. De financiële effecten van een bruto inkomensdaling kunnen voor een deel worden gecompenseerd door de inkomensbelasting voor oudere werkenden geleidelijk te verlagen.

De rol van de werkgever

Met het krapper worden van de arbeidsmarkt zullen ondernemers als het ware vanzelf worden gedwongen om zorgvuldiger met hun oudere personeel om te gaan. Hierbij kan worden gedacht aan een goed arbobeleid. Door de werkomgeving dusdanig in te richten dat de werkzaamheden niet onnodig worden verzaamd kan de fysieke belasting van werk worden teruggedrongen. Een bewust loopbaanbeleid, met een lange tijdshorizon, kan voorkomen dat werkgevers en medewerkers pas over verandering van werk gaan

nadenken op het moment dat er problemen ontstaan. Zo zou men in de bedrijfstakken waar het werk bovengemiddeld zwaar is, zoals de brandweer of de bouw, al op het moment dat mensen nog op de top van fysieke en mentale kunnen zitten moeten beginnen met nadenken over de vervolgstap in de loopbaan. Als mensen eenmaal vastlopen in hun werk is het vaak te laat om de loopbaan alsnog in een andere richting om te buigen. De veelgehoorde kreet 'een leven lang leren' betekent in de praktijk, dat medewerkers de mogelijkheid moeten hebben om zich te blijven ontwikkelen. Door via opleidingen en vaardigheidstrainingen te blijven investeren in de 'employability' van medewerkers en door hen gedurende hun loopbaan regelmatig van functie te laten wisselen ('job rotation') kan hun inzetbaarheid worden verbreed en flexibiliteit worden behouden.

Enkele praktijkvoorbeelden

Er zijn voorbeelden van bedrijven die succesvol zijn in het behouden of zelfs aantrekken van oudere medewerkers. John Deere, fabrikant van onder meer landbouwmachines, blijkt erg goed onder oudere werknemers te scoren. Dit is overigens geen gevolg van bewust ouderenbeleid. De fabriek heeft in het algemeen veel geïnvesteerd in loopbaanbeleid, flexibiliteit in werktijden en georganiseerd transport van en naar het werk. Dit blijkt evenwel wonderwel aan te sluiten bij de behoeften van veel oudere werknemers. Autofabrikanten Toyota en BMW zijn al een stap verder gegaan door op de werkvloer op ouderen gerichte aanpassingen door te voeren.³

Overigens blijkt ook dat mensen langer willen doorwerken als zij dat in deeltijd kunnen doen. Hier heeft ons land het voordeel, dat deeltijdwerk al breed aanvaard is en dat de meeste bedrijven gewend zijn aan de inzet van deeltijdwerkers. Wel moet ervoor worden gezorgd dat een terugval in inkomen in de nachdagen van de loopbaan niet leidt tot een forse daling van het pensioen. Een middelloonstelsel, al of niet in combinatie met een versnelde pensioenopbouw vroeger in de loopbaan, kan hier uitkomst bieden.

Een nieuwe loopbaan

Zoals reeds gesteld is het met name voor mensen met

² *How to manage an ageing workforce*, The Economist, 18 februari 2006. Voor Nederland speelt dit overigens minder: de werkloosheid onder ouderen is niet bijster hoog (4,9%), maar dat komt doordat veel ouderen, als zij moeten afvloeien, niet in de WW, maar in een uitredingsregeling terechtkomen.

³ Deze voorbeelden zijn ontleend aan het eerder aangehaalde artikel in The Economist.

zware beroepen essentieel dat zij reeds vroeg in hun loopbaan beginnen met nadenken over hun vervolgcarière. Een nieuwe loopbaan op latere leeftijd beginnen is een hele uitdaging. Toch zijn er best mogelijkheden, getuige de volgende voorbeelden.

Als zelfstandig ondernemer?

Veel ouderen blijken zich aangetrokken te voelen tot het zelfstandig ondernemerschap. Vaak kunnen zij hun ervaring nog goed te gelde maken in de rol van consultant. Er zijn legio voorbeelden bekend van ouderen die, eenmaal beland in een afvloeiingsregeling, later nog als adviseur een vervolloopbaan vinden. Het komt zelfs voor dat zij na afvloeiing weer door hun vroegere werkgever op projectbasis worden ingehuurd. Als eigen baas kunnen zij daarbij zelf verregaand hun werklast bepalen.

In het (beroeps)onderwijs?

In het onderwijs wordt al jarenlang gestreefd naar een optimale aansluiting tussen de opleiding en de vraag op de arbeidsmarkt. Met name in het beroepsonderwijs is hieraan een grote behoefte. Menig oudere werknemer kan zijn ervaring inzetten bij de opleiding van jongere collega's. Dit kan door zij-instroom in het onderwijs, maar ook door het instellen van meester-gezelrelaties in het bedrijfsleven zelf. In Duitsland kent men sinds mensenheugenis een dergelijk stelsel, terwijl in ons land daarentegen het leerlingstelsel is verdwenen. Vanuit met name het industriële bedrijfsleven klinkt steeds meer de roep tot het heroprichten van ambachtelijke beroepsopleidingen, bij voorkeur in samenwerking met het bedrijfsleven zelf. Door ouderen in te schakelen bij de opleiding van jongeren kan hun kennis voor de organisatie en samenleving behouden blijven.

De rol van de medewerker

Hoewel de werkgever, de vakbonden en de overheid allemaal een rol hebben te spelen bij het streven naar het langer doorwerken, blijven mensen uiteindelijk vooral zelf verantwoordelijk voor hun eigen loopbaan. Hoewel de werkgever de mogelijkheden moet bieden om de kennis en vaardigheden tijdens de loopbaan te onderhouden en up to date te brengen, is het aan de medewerker zelf om van deze mogelijkheden gebruik te maken. Ieder is uiteindelijk

verantwoordelijk voor zijn eigen 'employability'. Mensen met zware beroepen dienen, al of niet gestimuleerd door de werkgever, zelf na te denken over de wijze waarop zij, ruim voordat zij hun werk niet meer aankunnen en vastlopen, hun loopbaan willen voortzetten in een minder belastend beroep. Ook zullen zij met hun financiële planning er naar toe moeten werken om zonder problemen later in de loopbaan een inkomensdaling te kunnen verwerken.

Conclusie

Tot op latere leeftijd doorwerken is een belangrijke component van 'vergrijzingsbestendig beleid'. Daar zijn de meeste mensen het uiteindelijk wel over eens. Het is echter gemakkelijk gezegd, maar daarmee nog niet eenvoudig gedaan. Om mensen langer zinvol aan het werk te houden is een culturomslag vereist bij overheid, werkgevers, werknemers en niet in het minst de medewerkers zelf. Verder moeten tal van concrete problemen worden opgelost. Het beloningsbeleid moet minder op senioriteit, en meer op productiviteit worden gebaseerd. Dit kan betekenen dat met het stijgen der jaren het brutoloon gaat dalen. Daarmee zal men met de financiële planning rekening moeten houden. Daarbij kan men onder meer denken aan het versneld opbouwen van pensioen eerder in de loopbaan. De kreet 'een leven lang leren' moet door werknemers en werkgevers samen in praktische zin worden ingevuld. Het arbobeleid moet zich er op richten om ouderen in het arbeidsproces te houden. De overheid, tenslotte, moet de juiste kaders scheppen, onder meer door de levensloopregeling slim aan te passen. Er is werk aan de winkel.

november 2006

Wim Boonstra (030 - 2166617)

W.W.Boonstra@rn.rabobank.nl

Met dank aan Hans van der Heijden en André van Iersel (beiden van het Directoraat Human Resources van Rabobank Nederland) en Niels Visser (KEO) voor hun input.

In 2007 zullen de Rabobank Themaberichten van Kennis en Economisch Onderzoek alleen nog digitaal verspreid worden. U kunt zich aanmelden voor deze kennisdienst door een e-mail te sturen aan het kenniscentrum van de Rabobank fu_kira@rn.rabobank.nl o.v.v. 'Aanmelding Themaberichten'.