

SERIE RESEARCH MEMORANDA

FLEXIBELE PENSIONERING

Marileen Wortel

Prof.dr.ir. A. Twijnstra e.a.

Researchmemorandum 1986-14

April 1986



VRIJE UNIVERSITEIT
FACULTEIT DER ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
A M S T E R D A M

1

1

1

1

FLEXIBELE PENSIONERING

Verkennend onderzoek naar de verwachtingen omtrent de invloed op het functioneren van organisaties. Een inventarisatie van verwachtingen, meningen en mogelijkheden bij een beperkt aantal organisaties, vakcentrales en werkgeversorganisaties in Nederland.

Amsterdam,
februari 1986,
Marileen Wortel.



VOORWOORD

Dit rapport is het resultaat van een onderzoek naar flexibele pensionering dat ik in de periode november 1984 - januari 1986 heb uitgevoerd. Ik ben met dit onderzoek begonnen met als doel het schrijven van mijn doktoraalscriptie bedrijfseconomie, bij prof. dr. ir. A. Twijnstra van de vakgroep Organisatie en Leiding, aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.

Hiertoe in de gelegenheid gesteld door een studiebeurs van het organisatie-adviesbureau Twijnstra Gudde nv, kon ik deze afstudeeropdracht uitbreiden tot een meer diepgaand onderzoek, waarvan de resultaten in dit rapport zijn weergegeven. Het rapport is uitgegeven als research-memorandum van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Daarnaast is het in samenwerking met het bureau Twijnstra Gudde nv als boek gepubliceerd en uitgegeven door Stenfert Kroese bv. (*)

Bij de totstandkoming van dit rapport is de medewerking van een aantal personen en organisaties onmisbaar geweest. Ik kan hen niet allemaal met name noemen, maar een aantal van hen wil ik hier toch speciaal bedanken.

Allereerst wil ik mijn begeleiders prof. dr. W. Albeda, drs. J.W.L. Kruyt, dhr. J.W. Ruiter, dr. J.A. Stam en prof. dr. ir. A. Twijnstra bedanken voor hun interesse en voor de tijd die zij aan dit onderzoek hebben besteed.

Mijn speciale dank gaat uit naar Henriëtte Huizer, die mij veel werk uit handen heeft genomen, en naar dhr. C.J. Peereboom, die zulke fraaie tekeningen voor mij heeft gemaakt.

Tenslotte wil ik Anneke van den Berg, Lidy van Bommel, Paul van Haandel, Alex Loopik, Ruud Zoutenbier en alle mensen die ik heb mogen interviewen of die op andere wijze aan de totstandkoming van dit onderzoek hebben bijgedragen, alsmede de organisaties Centraal Beheer en Twijnstra Gudde nv bedanken voor hun medewerking.

(*) FLEXIBELE PENSIONERING, een inventarisatie van verwachtingen, meningen en mogelijkheden. Stenfert Kroese bv, Leiden.

1

SAMENVATTING

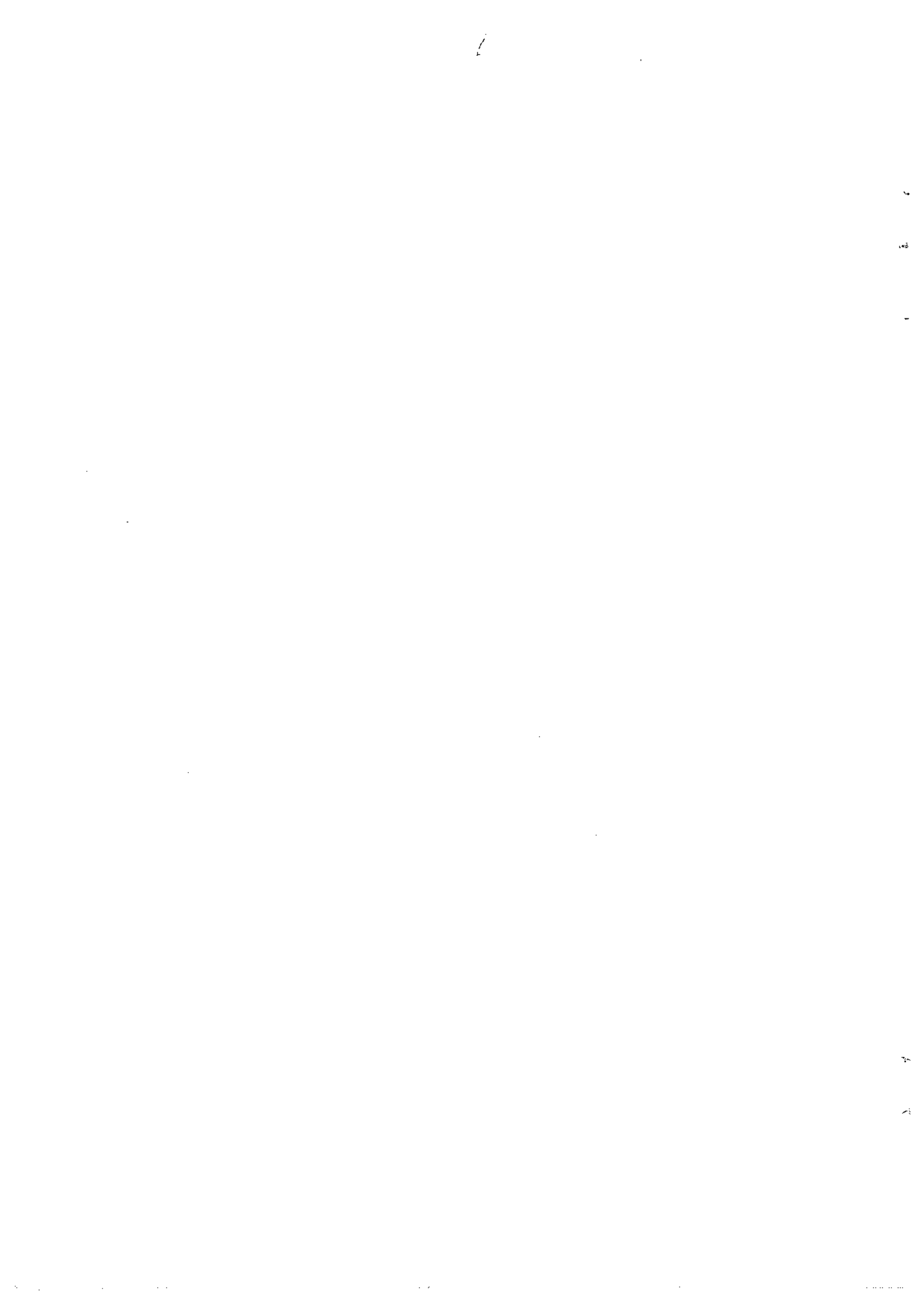
Flexibele pensionering in de zin van differentiatie in pensioenleeftijden binnen één organisatie, waarbij zowel werknemer als werkgever het initiatief kan nemen om een bepaalde pensioenleeftijd vast te stellen, is gedurende de laatste jaren steeds meer in de belangstelling gekomen.

De effecten van flexibele pensionering op het functioneren van organisaties en de wijze waarop deze effecten tot uiting komen, zijn in de praktijk nog vrijwel onbekend. Dit rapport vormt de weergave van een onderzoek naar verwachtingen hieromtrent bij een aantal werkgevers uit de sectoren Industrie, Handel en Dienstverlening.

Er zijn verschillende redenen om naar alternatieven voor uit-tredingsmogelijkheden te zoeken, in de vorm van bijvoorbeeld flexibele pensionering. De algemene wens om te komen tot meer flexibiliteit en minder starre systemen, de steeds sneller gaande technologische ontwikkeling, de huidige werkloosheid, de toenemende vergrijzing en veranderingen in het arbeidspotentieel kunnen aanleiding vormen om over te gaan tot flexibele pensionering.

Maatschappelijk kan flexibele pensionering bijdragen aan een oplossing van de huidige werkloosheid en de toenemende vergrijzing van de bevolking. Vanuit organisaties kan het een oplossing zijn voor knelpunten in kwaliteit en kwantiteit, zowel op korte als op langere termijn. Daarnaast kan door realisatie van een meer flexibel personeelsbeleid, een meer flexibele inzet van mensen in organisaties bevorderd worden.

De financiële consequenties van flexibele pensionering zijn vooral op korte termijn vrij groot. Bij uittreding voor het 65e jaar moeten de ontbrekende AOW-uitkering, het tekort in het opgebouwde pensioen en de premies voor een aantal sociale verzekeringen door de werkgevers aangevuld c.q. betaald worden. De werknemer zal meestal minder inkomen ontvangen dan bij pensioen op 65-jarige leeftijd. Ook het bestaan van onvoldoende koppeling tussen produktiviteit en beloningsstructuur, en pensioensystemen met eindloonregelingen, maakt flexibele pensionering financieel gezien minder aantrekkelijk voor een organisatie.



Flexibele pensionering kan gemakkelijker worden ingevoerd wanneer een verandering in mentaliteit optreedt, en wanneer een andere attitude ontstaat ten aanzien van arbeid, beloningsstructuur, carrièrepatroon en status of prestige. De betekenis die wordt toegekend aan 'werken' en 'pensioen' zal hierdoor wijzigen waardoor flexibele pensionering beter geaccepteerd zal kunnen worden.

Werkgevers verwachten van flexibele pensionering in het algemeen positieve effecten. Meer flexibiliteit in planning en beleid, meer mogelijkheden tot 'sturing', verjonging en doorstroom en daardoor een hogere kwaliteit van organisaties worden als positieve gevolgen van flexibele pensionering gezien. Mogelijk negatief effect is dat minder goed functionerende werknemers zullen kiezen voor doorwerken. Tevens zal, ten opzichte van algemeen vervroegde pensionering, binnen de bedrijven de gemiddelde leeftijd van de werknemer kunnen stijgen. Werkgevers vrezen bovendien dat de kosten van flexibele pensionering hoog zullen zijn.

Voor werknemers worden de keuzemogelijkheden groter, waardoor de motivatie en produktiviteit kunnen stijgen en het ziekteverzuim kan dalen. Aan de ene kant hoeft een werknemer niet te blijven werken als hij dat niet wil. Aan de andere kant nemen de kansen op doorgaan met werken c.q. geleidelijk afbouwen toe, waardoor de angst om 'thuis te zitten en niets meer om handen te hebben' verminderd wordt.

Tenslotte kan volgens werkgevers flexibele pensionering een bijdrage leveren aan de oplossing van de huidige werkloosheid.

Vakcentrales en werkgeversorganisaties zien, zolang er nog VUT-regelingen bestaan, pas op langere termijn reële mogelijkheden voor flexibele pensionering.

De werknemers zelf staan waarschijnlijk ook positief tegenover flexibele pensionering. Er moet echter wel goed rekening worden gehouden met de psychologische gevolgen van verschillende maatregelen in het kader van meer flexibiliteit.

In de Verenigde Staten van Amerika en in Zweden kent men al systemen van flexibele pensionering. De situatie in Nederland is echter -met name op het terrein van de gedifferentieerde pensioenregelingen en de hoge uitkeringen in het kader van de sociale verzekeringen- niet geheel vergelijkbaar met die in deze twee landen.

INHOUDSOPGAVE

1: INLEIDING	1
2: OPZET VAN HET ONDERZOEK	3
2.1 gehanteerde probleemstelling	3
2.2 belang van het onderzoek	4
2.3 positie van het onderzoek	5
2.4 werkwijze en gebruikte methoden	5
3: SITUATIESCHETS	10
3.1 begripsbepaling	10
3.2 organisatiekundige aspecten	16
3.2.1 ontwikkelingen in en buiten de organisatie	17
3.2.2 oudere werknemers in organisaties	19
3.2.3 meer flexibiliteit in uittredingsmogelijkheden	23
3.2.4 mogelijkheden binnen een organisatie	28
3.3 sociaal-psychologische aspecten	29
3.4 maatschappelijke aspecten	32
3.5 financiële aspecten	35
3.6 juridische aspecten	39
4: RESULTATEN VAN HET PRAKTIJKONDERZOEK	41
4.1 werkgevers	41
4.1.1 flexibele pensionering en de organisatie	41
4.1.2 flexibele pensionering en de werknemers	54
4.1.3 flexibele pensionering en de maatschappij	59
4.2 vakcentrales en werkgeversorganisaties	61
4.2.1 flexibele pensionering en de organisatie	62
4.2.2 flexibele pensionering en de werknemers	63
4.2.3 flexibele pensionering en de maatschappij	65
4.3 meningen van enkele werknemers	66
5: BEANTWOORDING VAN DE PROBLEEMSTELLING	69
6: ENIGE ORIENTATIE OP HET BUITENLAND	72
7: OPMERKINGEN, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	75
GERAADPLEEGDE LITERATUUR	78
BIJLAGEN: 1: interview werkgevers	
2: schriftelijke vragenlijst werkgevers	
3: interview vakcentrales en werkgeversorganisaties	
4: interview werknemers	
5: lijst van deelnemende organisaties	
6: lijst van gebruikte afkortingen	

HOOFDSTUK 1

INLEIDING

Gedurende de laatste jaren is de belangstelling voor het onderwerp pensioenen toegenomen. Op allerlei terreinen wordt onderzoek verricht; te denken valt onder meer aan vervroegd uittreden, pensioenbreuk en de gevolgen van de toenemende vergrijzing van de bevolking. Het begrip flexibele pensionering wordt hierbij nogal eens zijdelings naar voren gebracht. Over dit begrip bestaat echter nog niet zoveel duidelijkheid. Vooral de praktische invulling en de gevolgen van flexibele pensionering zijn nog onduidelijk. In dit rapport wordt dan ook aandacht gevraagd voor flexibele pensionering en de effecten van flexibele pensionering op het functioneren van organisaties in de praktijk.

In dit rapport wordt met 'flexibele pensionering' een stelsel van flexibele pensioenleeftijden bedoeld. Hieronder wordt verstaan: differentiatie in pensioenleeftijden binnen één organisatie, waarbij zowel werknemer als werkgever het initiatief kan nemen tot het vaststellen van een bepaalde pensioenleeftijd. Deze pensioenleeftijd kan gebonden zijn aan een functie of kan individueel bepaald zijn. Een stelsel van flexibele pensioenleeftijden impliceert dus dat een werknemer niet per se op 65-jarige leeftijd, maar ook eerder of later met pensioen kan gaan, afhankelijk van zijn persoonlijke wensen, de wensen van de werkgever of de uitgeoefende functie. De begrippen 'stelsel van flexibele pensioenleeftijden' en 'flexibele pensionering' worden hier als synoniem (en derhalve door elkaar) gebruikt.

De basis van dit rapport werd gelegd door een praktijkonderzoek naar de gevolgen van flexibele pensionering. Doelstelling van dit onderzoek is het verkrijgen van kennis en informatie over de te verwachten invloed van flexibele pensionering op het functioneren van organisaties. Hiertoe is een inventarisatie gemaakt van meningen en verwachtingen bij het Nederlandse bedrijfsleven, de vakcentrales en werkgeversorganisaties over gevolgen en mogelijkheden van flexibele pensionering. Wat verwachten werkgevers, vakcentrales en werkgeversorganisaties van flexibele pensionering? Wat is hun mening omtrent consequenties hiervan voor de organisatie, voor de werknemers, voor de maatschappij?

Op deze vragen is getracht door middel van dit verkennende onderzoek een voorlopig antwoord te krijgen. Een beperking van het onderzoeksterrein was hierbij noodzakelijk. Dit onderzoek moet dan ook niet gezien worden als een volledige statistische analyse, maar meer als een inventarisatie van een aantal waarnemingen in de praktijk omtrent flexibele pensionering.

De indeling van het rapport is als volgt:

In hoofdstuk 2 wordt de probleemstelling van het onderzoek gedefinieerd (paragraaf 2.1). De volgende twee paragrafen geven inzicht in het belang en de positie van het onderzoek. In paragraaf 2.4 worden opzet, werkwijze en gehanteerde onderzoeksmethode verantwoord.

Hoofdstuk 3 geeft, na een korte inleiding over de belangrijkste pensioenregelingen en oudedagsvoorzieningen in Nederland, een situatieschets waarbij flexibele pensionering vanuit een aantal invalshoeken wordt gezien. De nadruk ligt op de organisatiekundige invalshoek (paragraaf 3.2), maar ook vanuit een sociaal-psychologisch en maatschappelijk gezichtspunt wordt het onderwerp enigszins belicht (paragrafen 3.3 en 3.4). Tenslotte wordt kort aandacht geschonken aan een benadering vanuit een bedrijfs-economisch respectievelijk juridisch kader (paragrafen 3.5 en 3.6).

Vervolgens komen in hoofdstuk 4 de resultaten van het onderzoek naar de mogelijkheden en praktijkgevolgen van flexibele pensionering aan de orde. Consequenties van flexibele pensionering worden weergegeven voor de organisatie, de werknemers en de maatschappij volgens werkgevers (paragraaf 4.1) en volgens vakcentrales en werkgeversorganisaties (paragraaf 4.2). Paragraaf 4.3 geeft als illustratie de mening van enkele reeds uitgetreden of gepensioneerde werknemers weer.

De probleemstelling van het onderzoek wordt in hoofdstuk 5 beantwoord, op grond van de resultaten uit hoofdstuk 4.

Hoofdstuk 6 geeft enig perspectief aan de voorgaande hoofdstukken: in dit hoofdstuk is de situatie beknopt weergegeven zoals die momenteel in Zweden en de Verenigde Staten van Amerika geldt met betrekking tot flexibele pensionering.

Het onderzoek sluit af met hoofdstuk 7 waarin een aantal samenvattende en relativerende opmerkingen, alsmede conclusies en enkele aanbevelingen zijn opgenomen.

HOOFDSTUK 2

OPZET VAN HET ONDERZOEK

2.1 gehanteerde probleemstelling

De doelstelling van het onderzoek, zoals reeds in de inleiding is vermeld, is het verkrijgen van kennis en informatie over de te verwachten invloed van flexibele pensionering op het functioneren van organisaties. De nadruk ligt hierbij dus op de organisatorische implicaties van flexibele pensionering; een weergave van meningen en verwachtingen over deze implicaties is dan ook te beschouwen als het hoofddoel van dit onderzoek. Denken werkgevers dat flexibele pensionering effecten zal hebben op het functioneren van hun organisatie, op welke wijze verwachten zij dan dat deze effecten tot uiting zullen komen en in welke mate zullen zij optreden? Zijn vakcentrales en werkgeversorganisaties dezelfde mening toegedaan of verwachten zij andere effecten c.q. dezelfde effecten maar niet in dezelfde mate?

Uit de hoofddoelstelling kunnen twee nevendoelstellingen worden afgeleid. Als eerste: een weergave van ideeën over flexibele pensionering en de consequenties die daaruit volgen voor de werknemers in organisaties, en als tweede: een weergave van deze ideeën met hun consequenties voor de maatschappij. Ten aanzien van de gevolgen voor de werknemers speelt een aantal sociaal-psychologische factoren een rol, zoals bijvoorbeeld veranderingen in status die kunnen optreden. Ten aanzien van de gevolgen voor de algemene maatschappelijke situatie kunnen bijvoorbeeld effecten met betrekking tot de werkgelegenheid worden genoemd. Deze nevendoelstellingen houden beide, net als de hoofddoelstelling, een benadering in vanuit zowel het gezichtspunt der werkgevers als vanuit het gezichtspunt der vakcentrales en werkgeversorganisaties.

Uit bovenstaande doelstellingen is een probleemstelling af te leiden die aansluit bij het hoofddoel van het onderzoek. Deze probleemstelling kan als volgt worden geformuleerd:

"Welke invloed is te verwachten van flexibele pensionering op het functioneren van organisaties, op grond van onderzoek in de praktijk."

De probleemstelling valt uiteen in twee deelvragen, te weten:

- welke invloed is te verwachten van flexibele pensionering op het functioneren van organisaties?
- waarin komt deze invloed tot uitdrukking?

De beantwoording van deze deelvragen kan dan vanuit verschillende gezichtspunten plaatsvinden: vanuit de leiding van de organisaties (de 'werkgevers') en vanuit de vakcentrales en werkgeversorganisaties.

2.2 belang van het onderzoek

Het belang van het onderzoek kan worden opgesplitst in het wetenschappelijk belang en het maatschappelijk belang.

Het wetenschappelijk belang is het verkrijgen van inzicht in en kennis over:

- de mening van de leiding van een aantal organisaties in Nederland over de invloed van flexibele pensionering op het functioneren van een organisatie en het nut van flexibele pensionering in de praktijk
- de mening van de vakcentrales en de centrale werkgeversorganisaties (of hun vertegenwoordigers) over de invloed van flexibele pensionering op het functioneren van een organisatie en het nut van flexibele pensionering in de praktijk
- een mogelijk aanwezige systematiek of tendens in bovengenoemde meningen
- de ontwikkelingen en het gebruik van instrumenten ten behoeve van de optimalisering van de inzet van mensen in organisaties, vanuit het gezichtspunt van de organisatie en het individu, waardoor de relatie van flexibele pensionering wordt aangegeven met Human Resource Management en de Human Capital Theory.

Het maatschappelijk belang is:

- het leveren van een bijdrage tot duidelijkheid over het nut van flexibele pensionering voor het functioneren van organisaties aan de hand van praktijkwaarnemingen
- het aangeven van de urgentie van daadwerkelijke invoering van flexibele pensionering in organisaties, waarbij een basis wordt gelegd voor eventueel vervolgonderzoek
- het weergeven van (on)gunstige neveneffecten van flexibele pensionering en het belang van flexibele pensionering voor de werkgelegenheid.

2.3 positie van het onderzoek

In tegenstelling tot een aantal andere landen kent Nederland nog steeds een vrij star pensioensysteem (OECD, 1970). Er is wel onderzoek verricht naar mogelijkheden voor systemen met meer flexibiliteit, maar praktijkervaringen met zulke systemen zijn, op een enkele uitzondering na, niet te vinden. Wel zijn er inmiddels op grote schaal ervaringen opgedaan met het systeem van vrijwillig vervroegde uittreding, de VUT, waarmee een zekere vorm van flexibiliteit in uittreding in de praktijk wordt gerealiseerd. VUT-regelingen dragen echter een geheel ander karakter dan pensioenregelingen en zijn als zodanig niet als flexibele pensionering te beschouwen.

Het Actuarieel Genootschap heeft enige jaren geleden een onderzoek gedaan naar de financiële consequenties van flexibele pensionering in Nederland (Actuarieel Genootschap, 1983). Ook naar de juridische complicaties wordt momenteel onderzoek gedaan (onder meer door de SER) met name in het kader van de pensioenbreukproblematiek, en in het kader van de concept vierde EG-richtlijn inzake gelijke behandeling van mannen en vrouwen. Op het gebied van de organisatiekunde is echter nog weinig bekend over de gevolgen van flexibele pensionering.

Over oudere werknemers en hun prestaties in een organisatie is een aantal artikelen en publikaties verschenen. Ook is veel geschreven over allerlei financiële, en in mindere mate over psychologische en juridische gevolgen van anderssoortige pensioensystemen. Tenslotte zijn artikelen geschreven over meer flexibele pensioensystemen in het buitenland (VS, Zweden, Duitsland, België), die echter voornamelijk een puur technische beschrijving van zulke systemen geven, dan wel ingaan op de sociaal-psychologische effecten ervan.

Met dit onderzoek is getracht wat meer gegevens in kaart te brengen over de verwachtingen in de praktijk ten aanzien van organisatiekundige gevolgen van flexibele pensionering. Na verloop van tijd zal dan op dit oriënterende onderzoek verder praktijkonderzoek kunnen volgen.

2.4 werkwijze en gebruikte methoden

Het onderzoek zelf bestaat uit de volgende drie onderdelen:

1. literatuuronderzoek
2. praktijkonderzoek
3. verslaglegging.

In deze paragraaf zal elk van deze drie onderdelen afzonderlijk worden besproken.

1. Het literatuuronderzoek.

Het literatuuronderzoek omvatte het lezen, samenvatten en verwerken van artikelen, publikaties en rapporten met betrekking tot:

- flexibele pensionering en de consequenties op verschillende terreinen
- ouder wordende werknemers en hun prestaties en betekenis voor organisaties
- pensioenvoorbereiding, loopbaanafbouw en demotie (dit is het tegenovergestelde van promotie: een werknemer doet vrijwillig een stap terug in functieniveau)
- individuele pensionering
- functioneel leeftijdsontslag
- demografische ontwikkeling, vergrijzing en ontgroening
- de situatie ten aanzien van pensioenen in andere landen dan Nederland.

2. Het praktijkonderzoek.

Het praktijkonderzoek valt uiteen in:

- a. onderzoek bij de leiding van organisaties (de "werkgevers")
- b. onderzoek bij de vakcentrales en centrale werkgeversorganisaties
- c. onderzoek bij enkele werknemers.

Hierna wordt ingegaan op deze onderzoeken.

ad a: onderzoek bij de leiding van organisaties (de "werkgevers")

Eerst moest het onderzoeksterrein worden afgebakend. Het aantal te onderzoeken organisaties moest, in verband met de tijdsduur van het onderzoek, beperkt blijven tot 30 à 40. Omdat het onderzoek niet te oppervlakkig mocht worden, was een verdere beperking noodzakelijk, namelijk ten aanzien van de sectoren waarin de te onderzoeken organisaties zich mochten bevinden. Er is gekozen voor de sectoren Industrie, Handel en Dienstverlening (inclusief Transport).

De sectoren Bankwezen, Verzekeringsmaatschappijen en Overige financiële instellingen zijn buiten beschouwing gelaten, mede op grond van hun speciale betrokkenheid bij het onderwerp pensioenen.

Ook de Bouw- en aannemingsbedrijven en de Grafische sector zijn niet in dit onderzoek betrokken; deze sectoren kennen ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden en pensioenen namelijk een aantal afwijkende regelingen ten opzichte van de overige sectoren.

Tenslotte is nog een beperking aangebracht door Non-profit-organisaties en Overheidsinstellingen vanwege hun zeer afwijkende doelstellingen dan wel hun afwijkende arbeidsvoorwaardenstructuur niet in het onderzoeksterrein te betrekken. Een uitzondering is gemaakt voor de PTT, omdat daar een interessant experiment met flexibele pensionering is uitgevoerd, zodat sprake is van praktijkervaringen met flexibele pensionering.

Vanwege deze beperkingen kon in dit kader een aantal verschillende zeer interessante terreinen niet onderzocht worden, hoewel er zeker genoeg mogelijkheden voor onderzoek zullen liggen. Deze onderzoeksmogelijkheden worden hier echter opengelaten voor volgende onderzoekers.

Nadat de keuze voor de sectoren Industrie, Handel en Dienstverlening was gemaakt en het aantal te onderzoeken organisaties was vastgesteld, kon een aantal organisaties worden benaderd met het verzoek om medewerking aan dit onderzoek, en met het verzoek om toestemming voor een mondelinge enquête in de vorm van een interview. De te onderzoeken organisaties moesten niet alleen geïnteresseerd zijn in flexibele pensionering, ze moesten er ook een mening over hebben. De functionarissen die geïnterviewd konden worden, hoefden -gezien het doel van het onderzoek- niet per se pensioenskundigen te zijn, maar moesten veeleer te maken hebben met beleidsbepaling op het terrein van arbeidsvoorwaarden en pensioenen. Dus bijvoorbeeld directeuren arbeidszaken en hoofden sociale zaken of personeelszaken.

De interviews vonden plaats aan de hand van een lijst met van te voren opgestelde open vragen, en hebben dus een half-gestructureerd karakter. De vragenlijst is samengesteld uit gegevens en informatie uit het literatuuronderzoek, is door middel van enkele 'proefinterviews' uitgetest en waar nodig veranderd of aangepast. Deze vragenlijst is opgenomen in bijlage 1.

De gestelde vragen hebben betrekking op flexibele pensionering en de verwachtingen hierover met betrekking tot nut en urgentie respectievelijk de gevolgen hiervan voor de organisatie. Flexibele pensionering voor wie, wanneer, waarom en hoe? Ook voorwaarden, knelpunten en problemen van flexibele pensionering in de praktijk komen aan de orde. Verder komen onderwerpen als oudere werknemers in de organisatie, loopbaanafbouw, taakaanpassing, demotie en gedeeltelijk pensioen in de vragen voor. Tenslotte wordt aandacht geschonken aan mogelijke reacties van werknemers en aan de huidige maatschappelijke situatie.

Behalve uit deze mondelinge enquête werd ook informatie verkregen uit een schriftelijke vragenlijst, die de geïnterviewde functionarissen van te voren ter beantwoording kregen toegezonden.

Deze lijst bevat een aantal feitelijke vragen omtrent de organisatiestructuur en de spreiding van de werknemers over drie niveaus (hoger, midden en lager). Tevens zijn vragen opgenomen over de leeftijdsopbouw binnen de organisatie en de door de organisatie gehanteerde pensioenregeling. De lijst is opgenomen in bijlage 2.

Uiteindelijk zijn in 35 organisaties interviews afgenomen, meestal met één, maar soms ook met twee functionarissen. Hiervan waren 30 interviews geschikt om in dit rapport te verwerken. De interviews met de overige 5 organisaties waren niet bruikbaar om te verwerken, bijvoorbeeld omdat in deze organisaties een aantal zaken met betrekking tot flexibele pensionering nog niet genoeg doordacht bleek te zijn. Een lijst met de 30 aan dit onderzoek deelnemende organisaties is terug te vinden in bijlage 5.

ad b: onderzoek bij de vakcentrales en centrale werkgeversorganisaties

Ook hier is het onderzoeksterrein beperkt gehouden vanwege de beschikbare tijd, en wel tot de 5 vakcentrales en centrale werkgeversorganisaties (centrale organisaties). Bij deze centrale organisaties zijn functionarissen, met deskundigheid op het gebied van arbeidsvoorwaarden en pensioenen, schriftelijk benaderd met het verzoek om mee te werken aan een interview. Dit interview heeft dezelfde opzet (dat wil zeggen mondeling, half-gestructureerd) en bevat vragen die vergelijkbaar zijn met die aan de werkgevers. Hier is geen gebruik gemaakt van de schriftelijke vragenlijst omdat die geen vragen bevat die voor de centrale organisaties relevant zijn. De vragenlijst die bij deze interviews is gebruikt, is opgenomen in bijlage 3.

ad c: onderzoek bij enkele werknemers

Hiertoe zijn reeds uitgetreden of gepensioneerde werknemers van drie verschillende niveaus (hoger, midden en lager) uit één organisatie geïnterviewd. Deze organisatie is niet zelf als 'organisatie' in het onderzoek opgenomen.

De werknemers zijn uit twee categorieën afkomstig, namelijk uit de categorie 'VUT-ers' en uit de categorie 'gepensioneerden'. Voor de laatsten bestond wél de mogelijkheid van VUT, maar deze groep heeft bewust voor 'gewoon pensioen' gekozen. Uit beide categorieën zijn 4 personen geïnterviewd; de verkregen informatie is bedoeld als illustratie. Er is beslist geen sprake van een representatieve steekproef, hoe interessant dit ook zou zijn. Ook hier ligt weer een mogelijkheid tot nader onderzoek.

De interviews met de werknemers hebben wederom een half-gestructureerd karakter met open vragen. Een overzicht van de vragen is weergegeven in bijlage 4. De vragen hebben als onderwerp de ervaringen met betrekking tot de uittreding of het pensioen, en de ideeën over of reacties op een aantal aspecten, gevolgen en mogelijkheden van flexibele pensionering.

3. De verslaglegging.

De resultaten van het literatuuronderzoek zijn terug te vinden in de hoofdstukken 3 en 6, en de resultaten van het praktijkonderzoek in de hoofdstukken 4 en 5. In hoofdstuk 7 worden de verschillende onderzoeksresultaten tegenover elkaar gesteld, en is naar aanleiding hiervan een aantal opmerkingen, conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

HOOFDSTUK 3

SITUATIESCHETS

3.1 begripsbepaling

In dit hoofdstuk wordt flexibele pensionering in een theoretisch kader geplaatst. Hiertoe wordt allereerst een beknopte beschrijving van de Nederlandse situatie met betrekking tot de oudedagsvoorziening gegeven. Relevante systemen, wettelijke regelingen en kernbegrippen passeren de revue. Verschillen tussen flexibele pensionering, VUT (vrijwillige vervroegde uit-treding), en vervroegde pensionering, alsmede redenen om meer aandacht te besteden aan verschillende mogelijke vormen van flexibele pensionering worden kort aangegeven. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt hierop nader ingegaan.

Eerste element in de oudedagsvoorziening in Nederland vormt de AOW (Algemene Ouderdomswet). Deze uit 1957 daterende sociale verzekeringswet draagt het karakter van een volksverzekering: iedere ingezetene van ons land tussen de 15 en 65 jaar is verzekerd ingevolge de AOW, ongeacht nationaliteit en ongeacht of men werknemer is of niet. Na een verzekeringsduur van 50 jaar heeft men recht op een volledig, van de eigen premiebetaling onafhankelijk, AOW-pensioen. Het AOW-pensioen wordt uitgekeerd, ongeacht het bestaan van eventuele andere aanvullende inkomsten, vanaf het moment dat men de 65-jarige leeftijd bereikt heeft.

Financiering van de AOW vindt plaats volgens het zogeheten omslagstelsel, dat wil zeggen dat de uitkeringen in een bepaald jaar worden omgeslagen over degenen die in datzelfde jaar premieplichtig zijn. De AOW-uitkering is gekoppeld aan de loonontwikkeling via het netto minimumloon ('welvaartsvast'), en vormt hierdoor én door de hoogte van de uitkering een belangrijk onderdeel van de totale pensioenvoorziening van vele werknemers.

Omdat de AOW oorspronkelijk bedoeld was als bodemvoorziening, moest men aanvullende voorzieningen treffen om in het bestaan te kunnen voorzien tijdens de oude dag. Deze aanvullende voorzieningen krijgen, voor wat het bedrijfsleven betreft, meestal gestalte via een pensioentoezegging door de werkgever. De werkgever is volgens de Pensioen- en spaarfondsenwet van 1952 verplicht ter uitvoering van deze pensioentoezegging:

- hetzij toe te treden tot een bedrijfspensioenfonds

- hetzij aan de onderneming een ondernemingspensioenfonds te verbinden
- hetzij verzekeringen te sluiten of zijn werknemers daartoe in staat te stellen.

De financiering van deze aanvullende pensioenregeling geschiedt volgens het kapitaaldeckingsstelsel: vanaf het moment van toezegging vinden reserveringen plaats voor het toekomstig pensioen, zodat op de ingangsdatum van dat pensioen de contante waarde van de pensioenuitkeringen is bijeengebracht.

De aanvullende pensioensystemen zijn globaal te onderscheiden in vier hoofdvormen:

1. regelingen met vaste pensioenbedragen
2. gemiddeld-salarisregelingen, ook wel opbouwregelingen genoemd
3. beschikbare-premieregelingen
4. eindloonregelingen of final-pay-regelingen

ad 1: regelingen met vaste pensioenbedragen

Hierbij wordt een toezegging gedaan in aantallen gulden, hetzij onafhankelijk van het aantal dienstjaren (vergelijkbaar met levenslange lijfrente), hetzij via een vast bedrag per dienstjaar. De pensioenuitkering is onafhankelijk van de salarisontwikkeling en wordt niet aangepast aan de inflatie.

ad 2: gemiddelde-salarisregelingen of opbouwregelingen

Het pensioenrecht wordt voor elk dienstjaar gerelateerd aan het in dat jaar verdiende salaris via een bepaald opbouwpercentage. De omvang van het toekomstig pensioen is dus bepaald door de individuele carrièrelijn en de algemene (reële en inflatoire) loonontwikkeling. Het pensioen kan in dit geval aanmerkelijk achterblijven bij het laatstverdiende salaris (met name in tijden van grote inflatie); daarom wordt deze regeling soms aangevuld door middel van periodieke toeslagen.

ad 3: beschikbare-premieregelingen

Er wordt geen pensioen van bepaalde omvang toegezegd, maar per gulden salaris wordt een aantal centen premie ten behoeve van aankoop van een pensioen toegezegd. Via deze regelingen is gelijke behandeling van mannen en vrouwen gemakkelijk te realiseren. Ook hier dus een verband met het salaris, maar niet direct met het laatstgenoten salaris.

ad 4: eindloonregelingen of final-pay-regelingen

Elk dienstjaar geeft recht op een vast percentage van het salaris dat op het moment van pensionering wordt genoten (het 'eindloon'). Het verloop van de carrièrelijn is niet van belang, alleen het eindloon is bepalend voor de hoogte van de uitkering; hierdoor kan over het gehele dienstverband een wanverhouding tussen loon- en pensioenkosten ontstaan. In de praktijk komen nuanceringen van deze regelingen voor om pensioenpromoties te voorkomen: gemitigeerde eindloonregelingen. Verreweg de meeste pensioenregelingen in Nederland zijn één of andere vorm van een eindloonregeling.

Bij al de genoemde regelingen wordt rekening gehouden met de AOW-uitkering bij vaststelling van het totaal gewenste pensioen. De meest gebruikelijke pensioennorm is: pensioen- en AOW-uitkering samen moeten 70% van het laatstgenoten salaris bedragen, waarbij de AOW via de franchise (dit is een bepaalde factor) in de pensioenberekening wordt 'ingebouwd'. De aanvullende pensioenuitkeringen kunnen een waardevast (koppeling aan de prijsindex) of een welvaartsvast (koppeling aan de loonindex) karakter dragen.

In het algemeen zijn pensioenregelingen in Nederland gebaseerd op een uittredingsleeftijd van 65 jaar. Er wordt dan uitgegaan van een 40-jarige pensioenopbouw, namelijk van het 25ste tot het 65ste levensjaar. Ook de AOW-uitkering gaat op het 65ste levensjaar in. Er zijn wel een aantal mogelijkheden om eerder dan op 65-jarige leeftijd uit het arbeidsproces te treden, waarbij recht op een andere vorm van uitkering dan AOW bestaat. Te noemen vallen: VUT-regelingen, regelingen voor vervroegde pensionering en functioneel leeftijdsontslag, en uittreding via WAO of via WW/WWV (inclusief de zogenaamde 57 1/2-jarigen regeling). Op de laatste twee genoemde vormen van uittreding uit het arbeidsproces zal in dit rapport niet worden ingegaan, op de eerste twee vormen wel, omdat deze vormen duidelijk in verband staan met flexibele pensionering

Allereerst de VUT-regelingen. Een aantal wezenlijke verschillen met 'gewone' pensioenregelingen valt hierbij te constateren. De voornaamste zijn:

1. de ontstaansgrond van VUT: namelijk als werkgelegenheids-scheppende maatregel
2. het tijdelijke en collectieve karakter van VUT, hetgeen direct verband houdt met de ontstaansgrond
3. de éézijdige vrijwilligheid van VUT doordat alleen de werknemer vrije keuze heeft
4. de financieringswijze van VUT (een gevolg van het tijdelijke karakter), deze geschiedt meestal via rentedekking (een mengvorm van kapitaaldeckings- en omslagstelsel waarbij de benodigde uitkeringen in een bepaald jaar in één keer in dat jaar 'opzijgezet' worden), of soms via een omslagstelsel

5. voortgezette pensioenopbouw gedurende de VUT-periode
6. de veelal andere uitkeringsbasis van VUT, namelijk een bepaald percentage van het laatstverdiende netto salaris
7. niet iedereen kan gebruik maken van een VUT-regeling, er moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan, bijvoorbeeld ten aanzien van het aantal dienstjaren in een bepaald bedrijf of bepaalde bedrijfstak
8. het verbod tot het aangaan van een nieuwe arbeidsovereenkomst bij gebruikmaking van een VUT-regeling.

Op grond van deze verschillen kan VUT niet beschouwd worden als een pensioenregeling in de zin van de Pensioen- en spaarfondsenwet. VUT is daarom ook géén vorm van flexibele pensioenering te noemen, hoewel via de VUT-regelingen een zekere mate van flexibiliteit in pensioenregelingen in de praktijk wordt gerealiseerd.

Ten tweede de vervroegde pensioneringsregelingen. Deze kunnen in velerlei variaties voorkomen, te denken valt aan:

- verplicht vervroegd pensioen voor alle werknemers binnen één organisatie
- verplicht vervroegd pensioen voor bepaalde werknemers, afhankelijk van de functie die zij vervullen (=functioneel leeftijdsontslag, de overheid hanteert deze pensioenvorm bijvoorbeeld voor politie, brandweer en leger)
- vervroegd pensioen voor bepaalde werknemers waarbij het initiatief van de werkgever uitgaat
- vrijwillig vervroegd pensioen vanaf een bepaalde 'bodempleeftijd', waarbij actuariële korting plaatsvindt op de te ontvangen pensioenuitkering
- etc.

Op het moment van pensionering stopt de verdere opbouw van het pensioen en begint de pensioenuitkering. Dat wil dus zeggen dat werknemers die gebruikmaken van een regeling voor vervroegde pensionering ofwel minder pensioenuitkering ontvangen dan zij op 65-jarige leeftijd zouden doen, ofwel reeds voor het bereiken van de 65-jarige leeftijd een volledig pensioen moeten hebben opgebouwd. De werknemers moeten dan ook een aantal sociale verzekeringspremies die de werkgever anders betaalt (namelijk de premies voor de volksverzekeringen AOW, AWW, AWBZ en AKW), zelf gaan betalen. Omdat de AOW-uitkering pas op 65-jarige leeftijd ingaat, zal de werkgever in deze gevallen meestal het 'gat' dat hierdoor in de pensioenuitkering ontstaat, overbruggen door middel van een aanvullende uitkering of met behulp van toeslagen.

Regelingen voor vervroegd pensioen zijn voor de werknemers ten opzichte van VUT-regelingen vaak minder aantrekkelijk, daar staat echter tegenover dat vervroegd pensioen een opgebouwd recht is, terwijl het onzeker is of men gebruik zal kunnen maken van een VUT-regeling. Functioneel leeftijdsontslag kan beschouwd worden als een bepaalde vorm van vervroegd pensioen.

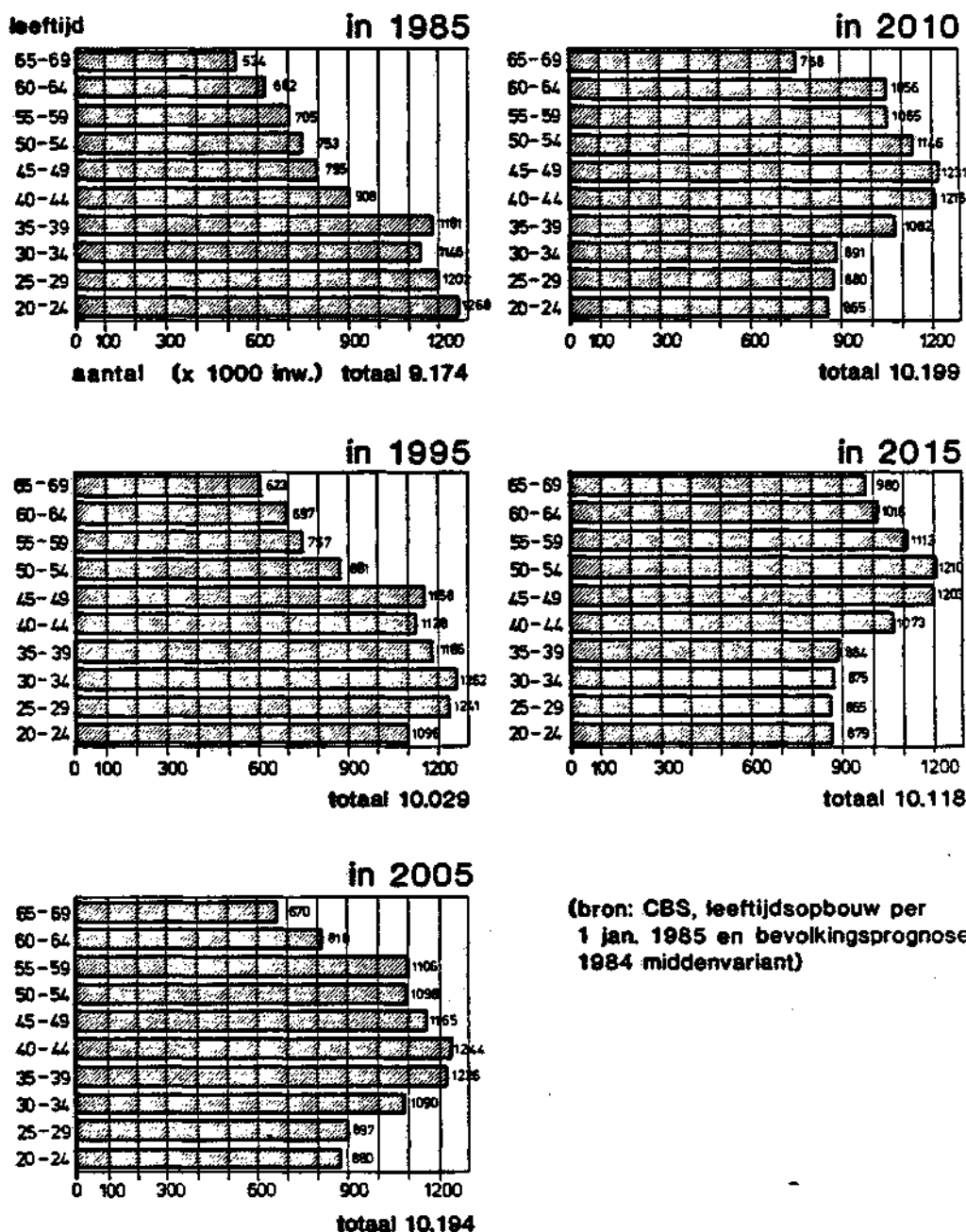
Voor zover er geen sprake is van verplichte pensionering van alle werknemers op een bepaalde leeftijd, is bij deze vervroegde pensioneringsregelingen sprake van een specifieke vorm van flexibele pensionering. In dit geval vervalt de verplichting van een werkgever om een werknemer in dienst te houden, waardoor meer bewegingsvrijheid voor de organisatie ontstaat. Ook voor de werknemers neemt de vrijheid van handelen toe. Zij kunnen stoppen met werken, maar zij kunnen ook -als zij dit verkiezen en wanneer dit mogelijk is- een andere functie blijven vervullen, in dezelfde of een andere organisatie (bijvoorbeeld in deeltijd). De economische noodzaak om te blijven werken zal meestal vrij klein zijn, omdat door de pensioenuitkering een bepaald inkomensniveau gegarandeerd is. De grotere bewegingsvrijheid, die voor een organisatie ontstaat, wordt echter weer beperkt door de verplichting van de werkgever om werknemers op een bepaalde leeftijd te pensioneren, en door de bij vervroegde pensionering optredende kosten.

Wat zijn nu de redenen om naar alternatieven voor uittredingsmogelijkheden te zoeken, in de vorm van bijvoorbeeld flexibele pensionering? Allereerst is er een algemene trend te bespeuren naar meer flexibiliteit en minder starre systemen; deregulering is één van de vormen waarin deze trend tot uiting komt. De trend tot meer flexibiliteit in regelingen is ook te bespeuren binnen organisaties. Als gevolg van steeds sneller gaande ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld de technologie, veranderen functies en eisen die aan functionarissen worden gesteld ook telkens sneller. Organisaties hebben behoefte aan meer flexibiliteit om adequaat op deze veranderingen in te kunnen spelen. Meer sturing bij uittreding, minder rigiditeit ten aanzien van de pensioenleeftijd, gedeeltelijk pensioen, flexibiliteit in arbeidsuren, 'krimphanen', flexibele arbeidscontracten, afbouw en herstructurering van taken, zijn allemaal wensen die steeds vaker te horen zijn.

Daarnaast valt er een toenemende vergrijzing van de Nederlandse bevolking te constateren, die de komende jaren steeds duidelijker invloed zal krijgen op allerlei terreinen. Wanneer de veranderingen in omvang en opbouw van de Nederlandse bevolking tussen 20 en 70 jaar op langere termijn worden uitgezet ontstaat het beeld zoals dat in figuur 1 is weergegeven. Uit deze figuur blijkt dat op langere termijn het aantal mensen van 20 tot 70 eerst nog een stijging vertoont en daarna weer zal afnemen. De samenstelling van deze bevolkingsgroep zal echter vrij sterk veranderen: het aantal jongeren zal duidelijk afnemen, terwijl het aantal ouderen zal stijgen. Het aandeel van oudere werknemers op de arbeidsmarkt zal belangrijker gaan worden en er zal een verandering in het arbeidspotentieel optreden. Dit noopt organisaties tot veranderingen in personeelsbeleid en loopbaanplanning.

De vergrijzing zal ook financiële consequenties met zich meebrengen: is op langere termijn de VUT nog wel haalbaar c.q. betaalbaar, en blijft de AOW-uitkering in haar huidige vorm wel bestaan? Deze zaken maken dat de noodzaak tot bezinning op de pensioensituatie in Nederland steeds urgenter wordt.

Als laatste reden voor meer flexibiliteit in pensioensystemen is te noemen de tendens tot consequente gelijkgerechtigheid en individualisering, ook met betrekking tot pensioen. Interessant zijn de betogen voor geïndividualiseerd pensioen die steeds vaker te horen zijn. Ten aanzien van dit onderwerp zijn verschillende artikelen gepubliceerd. (Onder meer door P. van Yperen: "Geïndividualiseerd Pensioen", Intermediair 22 februari 1985 en door F. de Kam: "Waarom Verplicht in het Pensioenfonds", Intermediair 2 november 1984 en: "Draagbaar Pensioen", Intermediair 8 november 1985.) De voorstanders van zulke pensioensystemen benadrukken de voordelen die ontstaan wanneer werknemers zélf oudedagsvoorzieningen kunnen treffen die het best passen bij hun persoonlijke omstandigheden.

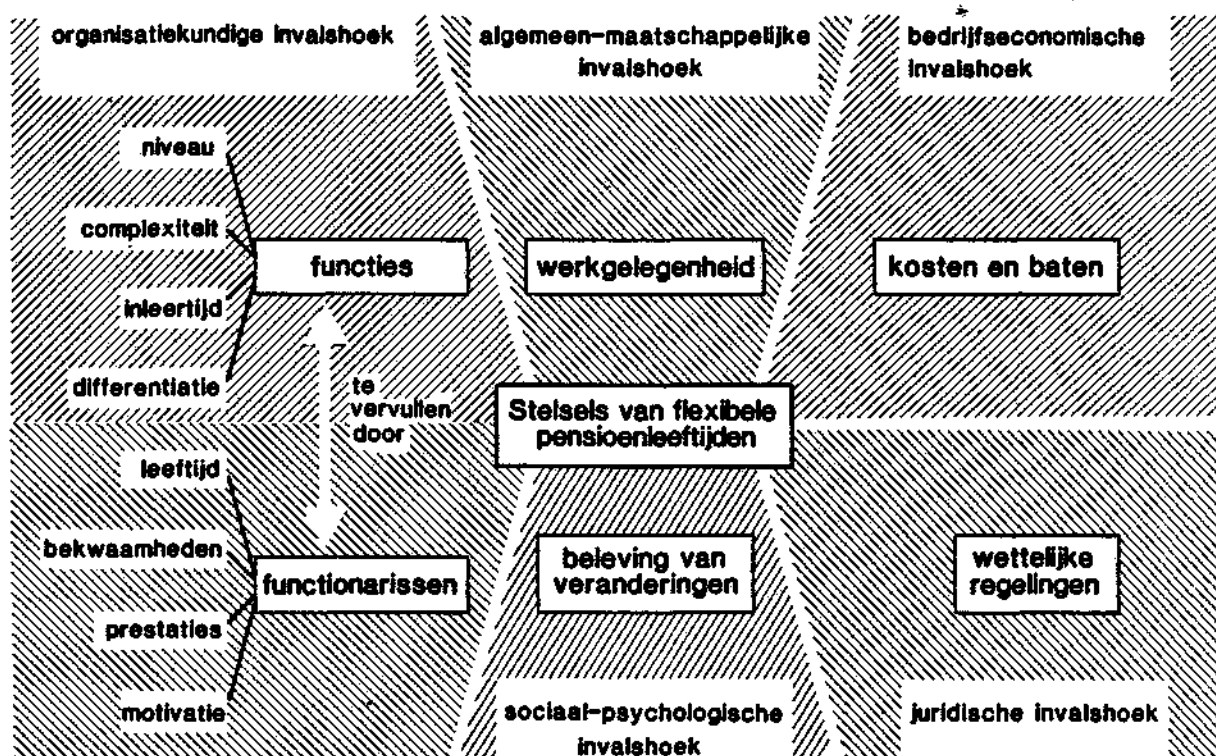


(bron: CBS, leeftijdsopbouw per 1 jan. 1985 en bevolkingsprognose 1984 middenvariant)

figuur 1 Leeftijdsopbouw in Nederland

Al met al zijn er voldoende duidelijke redenen aan te geven om te kunnen stellen dat de -arbitraire, en grotendeels als gevolg van het tientalig stelsel gekozen- pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar niet aan de eisen voldoet die er, in verband met flexibiliteit, door organisaties aan worden gesteld. Een bijstelling van deze leeftijd, waarbij zowel flexibiliteit omhoog als omlaag, met of zonder grenzen, tot de mogelijkheden zal kunnen behoren, lijkt steeds urgenter te worden.

In de rest van dit hoofdstuk volgt daarom een nadere beschouwing ten aanzien van flexibele pensionering, waarbij het onderwerp vanuit verschillende invalshoeken benaderd zal worden (figuur 2).



figuur 2 De verschillende invalshoeken

3.2 organisatiekundige aspecten

In deze paragraaf komen enige organisatiekundige aspecten aan de orde die betrekking hebben op flexibele pensionering. Eerst wordt een aantal ontwikkelingen beschreven waarmee organisaties te maken hebben. In 3.2.2 volgt een beschrijving van de posities van oudere werknemers in organisaties, waarna in 3.2.3 een aantal mogelijkheden gegeven wordt tot meer flexibiliteit bij uittreding.

Tenslotte wordt in 3.2.4 aangegeven hoe een organisatie zou kunnen inspelen op de genoemde ontwikkelingen.

3.2.1 ontwikkelingen in en buiten de organisatie

Om de organisatiekundige aspecten van flexibele pensionering te kunnen bespreken, dient eerst een aantal in dit rapport gebruikte begrippen duidelijk omschreven te worden. Als eerste het begrip 'organisatie'.

Onder een organisatie wordt in dit rapport verstaan: "een complex van mensen en middelen ter realisatie van bepaalde doelstellingen" (Keuning en Eppink, 1979, p.53).

'Het functioneren van een organisatie' is dan: de wijze waarop een organisatie haar doelstellingen bereikt; dat wil zeggen de wijze waarop zij haar middelen gebruikt en haar mensen inzet om bepaalde taken te vervullen, en zo haar doelstellingen te bereiken. Een maat voor het functioneren van een organisatie is de mate waarin zij haar doelstellingen bereikt (de effectiviteit). Goed -of effectief- functioneren is voor een organisatie noodzakelijk om continuïteit op langere termijn te kunnen waarborgen.

Of een organisatie in de praktijk goed zal kunnen functioneren, is in grote mate afhankelijk van de kwaliteit en duidelijkheid van organisatiemaatregelen en -structuren, van de wijze waarop gebruik wordt gemaakt van de capaciteit van die organisatie (efficiency), en van kwaliteit, inzicht, creativiteit en flexibiliteit van de mensen die de organisatie doen functioneren. Om de taken in een organisatie zo effectief mogelijk te laten vervullen door de in de organisatie aanwezige mensen, en met de in de organisatie aanwezige middelen is een goede planning en afstemming noodzakelijk.

De taken die in een organisatie verricht moeten worden, worden geordend tot 'functies'. Deze functies moeten vervolgens vervuld worden door 'functionarissen', waarvoor in dit rapport de term 'werknemers' als synoniem gebruikt zal worden. In figuur 2 is schematisch een aantal kenmerken van functies en functionarissen (werknemers) gegeven die meespelen bij de vervulling van functies door werknemers.

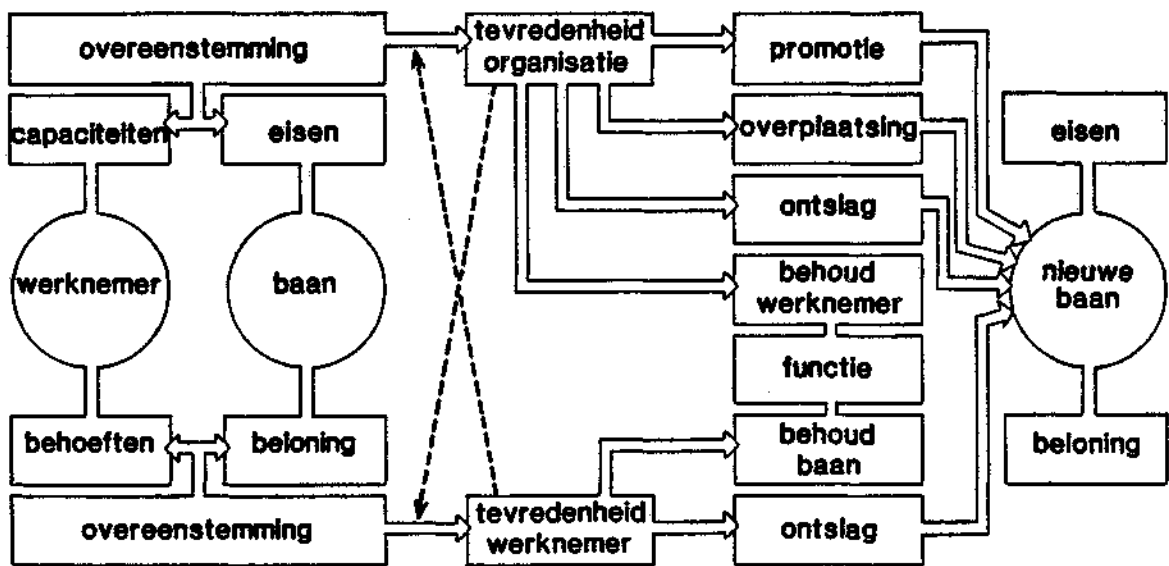
De te vervullen functies in een organisatie bestaan uit verschillende taken en zijn te onderscheiden naar onder meer niveau, complexiteit, inleertijd en mate van differentiatie. Hoe meer functiedifferentiatie, hoe groter het aantal en soort verschillende functies binnen één organisatie, hoe meer gedifferentieerde eisen gesteld zullen worden aan kwaliteit en kenmerken van de werknemers die de functies moeten vervullen.

Afhankelijk van de aard en de omvang van een organisatie, zullen de onderscheiden functies worden ingedeeld naar verschillen in niveau, complexiteit of benodigde inleertijd om de functies goed te kunnen vervullen. Hoe complexer een functie is, hoe meer specifieke eisen aan de bekwaamheden van de werknemer worden gesteld; sommige functies zijn zelfs zo specifiek of uniek dat zij persoonsgebonden zijn.

De inleertijd van een functie wordt mede bepaald door niveau en complexiteit, en kan een indicatie zijn voor de mate waarin de functie door verschillende werknemers kan worden vervuld, met andere woorden van de mate waarin deze functie uitwisselbaar is.

Niet alleen tussen functies in een organisatie, maar ook tussen de werknemers binnen een organisatie bestaan bepaalde verschillen. Verschillen in karakter, eigenschappen, kennis en vaardigheden bepalen de 'kwaliteit' van de betreffende werknemers alsmede hun geschiktheid voor bepaalde functies. Te noemen zijn onder andere: leeftijd, bekwaamheden (opleiding, vakkennis, ervaring en bepaalde vaardigheden), prestaties en motivatie. Daarnaast hebben werknemers bepaalde behoeften, waarin zij willen voorzien middels de beloning (zowel materieel als immaterieel) voor de door hen verrichte taken.

Er wordt voortdurend gezocht naar evenwicht binnen organisaties. Enerzijds dienen eisen en capaciteiten, anderzijds beloning en behoeften van respectievelijk de te vervullen functies en de werknemers in een organisatie steeds zo goed mogelijk bij elkaar aan te sluiten. De afstemmingsprocessen die plaatsvinden binnen de personeelsplanning en het loopbaanbeleid van organisaties en die moeten leiden tot evenwicht, zijn in figuur 3 weergegeven.



(Bron: Prof. dr. Ch.J. de Wolff, Econ. Dagblad sept. 1984)

figuur 3 Afstemmingsprocessen binnen een organisatie

Onder invloed van steeds verdergaande ontwikkelingen en optredende veranderingen op allerlei gebied, zijn ook organisatie-doelstellingen en dus organisaties en organisatiestructuren aan veranderingen onderhevig. Een gevolg hiervan is dat ook te vervullen functies binnen organisaties voortdurend veranderen qua inhoud en qua karakter. Daardoor veranderen ook voortdurend de eisen die aan werknemers worden gesteld. Door de toegenomen technische complexiteit treden aan de ene kant steeds meer mechanisering en automatisering op en ontstaan aan de andere kant steeds meer specialistische functies, die zich steeds sneller wijzigen.

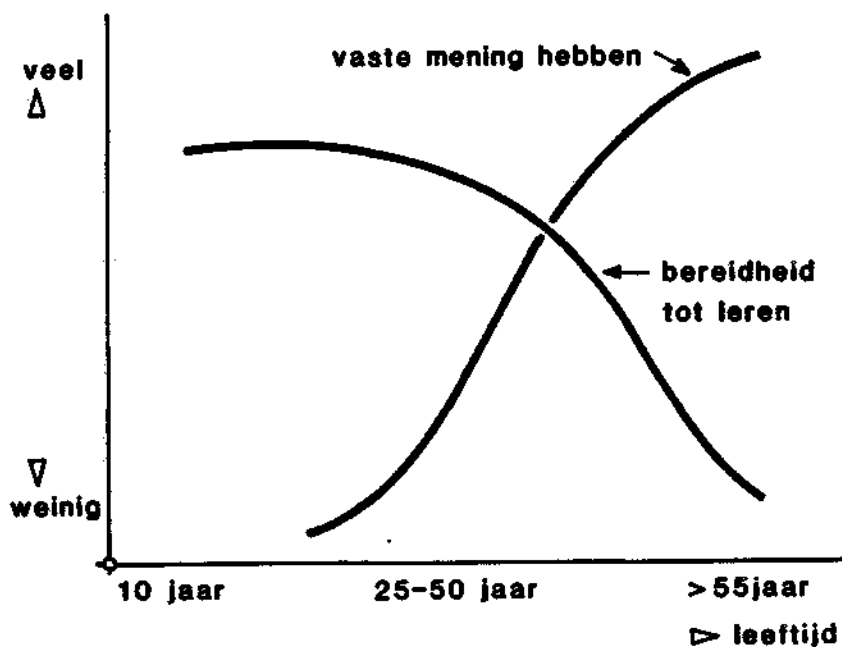
De veranderingen in technologie, de groeiende dynamiek binnen en buiten organisaties, het toenemende tempo van de veranderingen en de voortdurend sneller optredende veroudering van kennis en bepaalde bekwaamheden zijn factoren die ervoor gezorgd hebben dat de laatste jaren binnen organisaties een steeds sterkere behoefte is ontstaan aan scholing, verjonging en 'doorstroom'.

Een ontwikkeling die hier haaks op staat, is de demografische ontwikkeling. Als gevolg van dalende geboorte- en sterftecijfers is de Nederlandse bevolking aan het vergrijzen. Door deze vergrijzing zal ook de beroepsbevolking in Nederland veranderen: deze zal voorlopig in omvang nog niet veel veranderen, maar wel door een sterke veroudering worden gekenmerkt.

Bovengenoemde ontwikkelingen en tendensen houden dus in dat organisaties in een tijd van externe uitdagingen, veranderingen en verschuivingen te maken zullen krijgen met een toenemend aantal oudere werknemers. De behoefte aan verjonging, doorstroom en dynamiek, en daardoor de trend om oudere werknemers uit het personeelsbestand te verwijderen, onder meer door vroegde uittreding (al dan niet vrijwillig), enerzijds en de realiteit van de dreigende toekomstige vergrijzing van het arbeidspotentieel anderzijds, noodzaken organisaties ertoe om tijdig een ander, meer flexibel personeelsbeleid en een andere loopbaanplanning te gaan hanteren.

3.2.2 oudere werknemers in organisaties

Veroudering van werknemers heeft gevolgen voor hun functioneren in een organisatie. Prof. dr. ir. A. Twijnstra geeft hiervan (tijdens een studiedag over pensioen, georganiseerd door Euroforum op 4 sept. 1984) verschillende voorbeelden. Hij noemt onder meer het verschijnsel dat naarmate mensen ouder worden, hun bereidheid om van anderen te leren en zichzelf in een nieuwe richting te ontwikkelen een dalende lijn vertoont; en dat daarentegen de neiging om een vaste mening te hebben en die ook te willen hanteren, toeneemt (figuur 4).

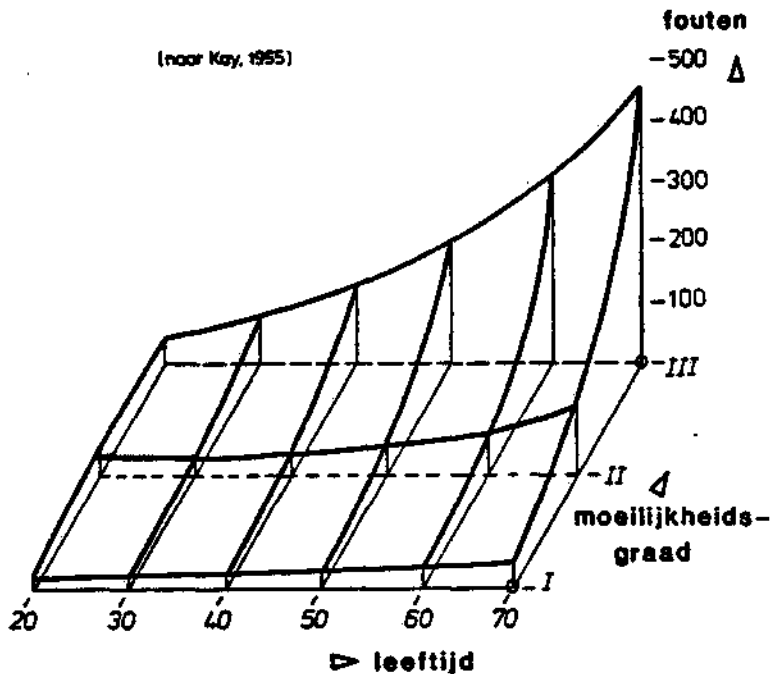


figuur 4 Leeftijd, leren en meningen

Een ander beeld dat Twijnstra geeft van het effect van veroudering op het functioneren van werknemers is in figuur 5 weergegeven. Uit deze figuur valt af te lezen dat het aantal gemaakte fouten bij het oplossen van problemen stijgt bij het ouder worden, en dat deze stijging met name sterk geldt voor ingewikkelde problemen. Minder moeilijke vraagstukken kunnen werknemers vrij lang vrijwel foutloos blijven behandelen.

Uit onderzoek blijkt tevens dat oudere werknemers bepaalde taken en functies nog heel goed kunnen vervullen, terwijl andere taken en functies beter niet door hen vervuld kunnen worden. Hierbij spelen ook individuele verschillen in tempo en mate van veroudering een rol. Er kan van een soort 'functionele levenscurve' gesproken worden: het functionele vermogen neemt af met het stijgen der leeftijd, maar hierin liggen verschillen per individu.

Een organisatie moet, door middel van een flexibel personeelsbeleid, inspelen op verschillen en veranderingen in het functioneren van werknemers -bijvoorbeeld als gevolg van veroudering- en op veranderende omstandigheden met betrekking tot arbeidsmarkt en functie-eisen. Alleen dan kan zij steeds een optimale vervulling van functies (blijven) realiseren. Oudere werknemers kunnen in een organisatie zeker nuttig zijn. Tegenover een vermindering in veerkracht, snelheid en geheugen staat veelal een toename van wijsheid, ervaring, accuratesse, rijpheid en sociale verantwoordelijkheid. Oudere werknemers komen dan ook het best tot hun recht in functies waarin de laatstgenoemde aspecten sterker meespelen, en waar de tijdsdruk en complexiteit niet zo hoog liggen.



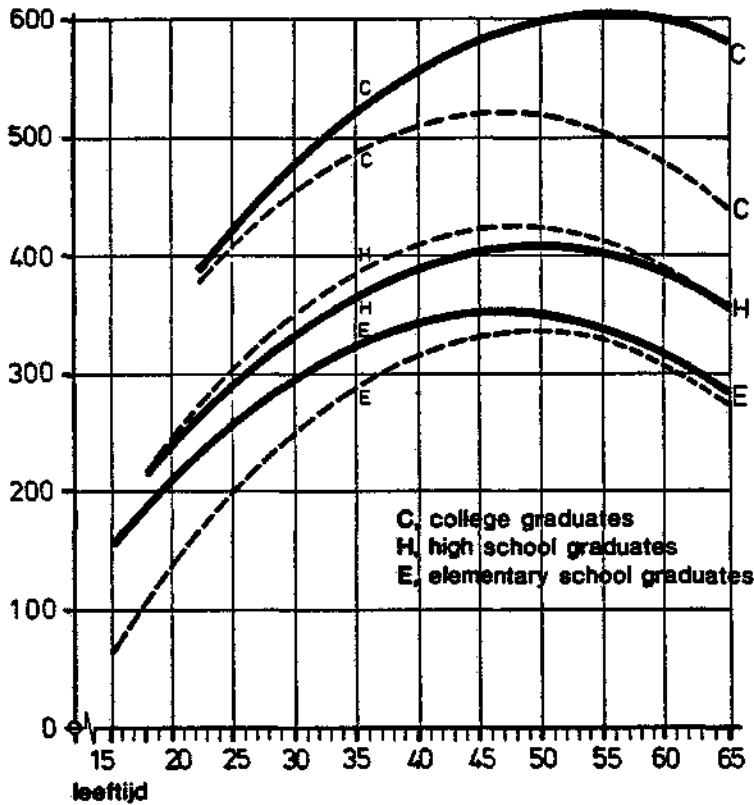
figuur 5 De relatie tussen leeftijd, moeilijkheidsgraad en gemaakte fouten

Dynamische, veeleisende functies zoals bijvoorbeeld topmanagementfuncties zouden bij voorkeur niet door werknemers boven een bepaalde leeftijdsgrens vervuld moeten worden. Waar deze leeftijdsgrens zal liggen, is niet exact aan te geven, en zal afhankelijk zijn van aard en karakter van de betreffende functies en van de individuele capaciteiten van de werknemers die de functies moeten vervullen. Het tegenstrijdige feit doet zich in de praktijk echter vaak voor dat juist deze topfuncties wél door wat oudere werknemers worden vervuld. Dit vindt vooral zijn oorzaak in het feit dat een werknemer nu eenmaal volgens een bepaalde carrièrelijn in de tijd promotie maakt, en dat het in Nederland ongebruikelijk is om na het bereiken van een bepaalde leeftijdsgrens een stap terug te doen in niveau ('demotie'). Daarnaast blijven veel werknemers als gevolg van de veranderde arbeidsmarktsituatie langer bij één werkgever, hetgeen weer van invloed zal zijn op de leeftijdsopbouw binnen organisaties.

Wanneer de werkelijke bijdragen (de prestaties) en de toegenomen ervaring van werknemers worden uitgezet ten opzichte van hun verdiensten (hun salaris) gedurende hun loopbaan in een organisatie, blijkt er veelal een discrepantie te bestaan tussen prestaties en genoten salaris. Dit is in figuur 6 weergegeven voor blanke, mannelijke werknemers in organisaties in de Verenigde Staten van Amerika.

De toegenomen ervaring van deze werknemers en de waardering hiervan uitgedrukt in hun salaris zijn in figuur 7 weergegeven.

erdiensten per uur in U.S.-cents

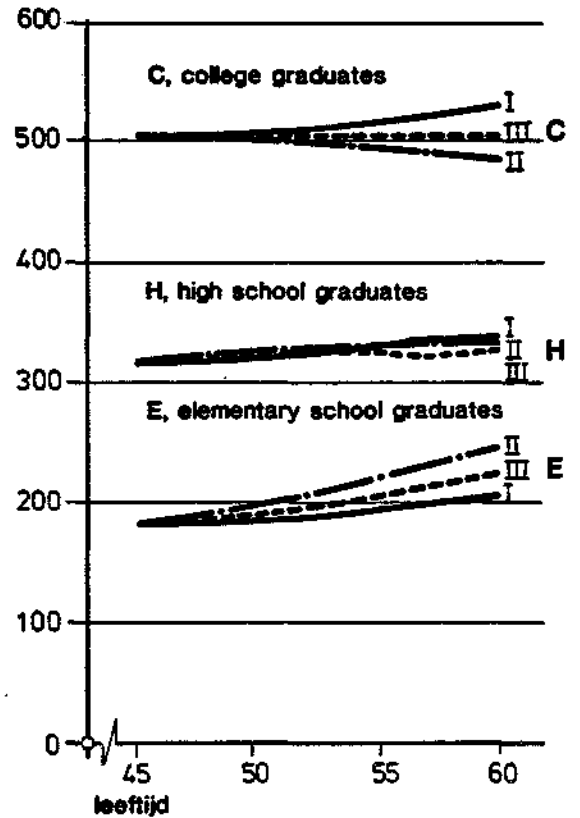


--- voorspelling van verdiensten van blanke, mannelijke werknemers in de V.S., met verschillende opleidingsniveaus (prestatiecurven)
 — idem, uit empirische gegevens (salariscurven)

bron: Haruo Shimada, earnings structure and human investment, Tokyo 1981

figuur 6 Prestatie, salaris, leeftijd en niveau

verdiensten per uur in U.S.-cents



— I alleen interne ervaring
 - - - II alleen externe ervaring
 - · - · III half interne, half externe ervaring

bron: Haruo Shimada, earnings structure and human investment, Tokyo 1981

figuur 7 Invloed van ervaring op verdiensten

Uit empirisch onderzoek bleek dat er duidelijke verschillen liggen tussen bijdragen en verdiensten van bepaalde oudere werknemers met een hoger opleidingsniveau. Voor deze werknemers ligt de salariscurve beduidend hoger dan de prestatiecurve. Voor wat ervaring betreft blijkt alleen voor het laagste niveau een duidelijke waardering van toegenomen ervaring te gelden. Voor het hogere niveau wordt zelfs alleen interne (in het bedrijf zelf opgedane, dus bedrijfsspecifieke) ervaring positief gewaardeerd. Externe ervaring, (ervaring die men buiten het bedrijf waarin men werkzaam is heeft opgedaan, bijvoorbeeld 'levenservaring') wordt meer gewaardeerd naarmate het opleidingsniveau van een werknemer lager is.

Voor Nederland kunnen dergelijke curven ook getekend worden. Omdat de lonen hier echter meer genivelleerd zijn dan in de VS, zullen de salariscurven dan ook waarschijnlijk voor de meeste niveaus hoger dan de prestatiecurven eindigen. Doordat in Nederland bovendien in het algemeen geen salarisverlagingen op latere leeftijd plaatsvinden, zouden er wel eens aanmerkelijke discrepanties tussen salaris en prestaties van oudere werknemers kunnen bestaan in vrij veel organisaties.

Uit het voorgaande zou vrij gemakkelijk te concluderen zijn dat oudere werknemers in het belang van de organisatie beter zouden kunnen uittreden in plaats van in functie te blijven tot 65 jaar of nog langer. Dit verklaart ook voor een deel, samen met de huidige werkgelegenheidssituatie, de toegenomen wens tot meer mogelijkheden van vervroegd uittreden en vervroegde pensionering van veel organisaties. In het kader van de hiervoor reeds genoemde trend van verouderend arbeidspotentieel is voor de langere termijn echter een andere strategie nodig. Op langere termijn is meer flexibiliteit gewenst, met name op het gebied van uittredingsmogelijkheden en hierbij aansluitend op het gebied van personeels- en loopbaanbeleid, zodat organisaties ook op langere termijn en bij een verouderend arbeidspotentieel goed kunnen (blijven) functioneren.

3.2.3 meer flexibiliteit in uittredingsmogelijkheden

Bij meer flexibiliteit in uittredingsmogelijkheden valt te denken aan meer verschillende vormen van uittreding, meer keuzemogelijkheden voor de werknemer en meer sturingsmogelijkheden voor de werkgever. Bij meer flexibiliteit in personeels- en loopbaanbeleid gaat het voornamelijk om meer mogelijkheden ten aanzien van oudere werknemers in dit beleid. Hierdoor zal een betere afstemming tussen individu en taken kunnen plaatsvinden, waardoor prestaties, motivatie en dus totale produktiviteit zullen toenemen, hetgeen het functioneren van een organisatie ten goede zal komen.

Er zijn verschillende vormen te bedenken waarin deze toegenomen flexibiliteit gestalte zal kunnen krijgen:

1. variabele pensioenleeftijd
2. functioneel leeftijdsontslag a) naar persoon
b) naar functie
3. gedeeltelijke pensionering of 'krimpbanen'
4. overplaatsing en demotie
5. taakaanpassing a) van de taken aan de werknemer
b) van de werknemer aan de taken.

De eerste drie mogelijkheden zijn vormen van flexibele pensionering, de laatste twee mogelijkheden kunnen een aanvulling op flexibele pensionering zijn, maar moeten niet gezien worden als flexibele pensionering als zodanig.

In het resterende deel van deze paragraaf zal een beschrijving worden gegeven van de genoemde mogelijkheden. Het is echter zinvol om eerst een algemene opmerking te maken over al deze mogelijkheden.

Wanneer een organisatie overgaat tot het creëren van één of meer van de bovenstaande vormen van grotere flexibiliteit, ontstaat onmiddellijk een probleem: het objectief beoordelen van werknemers en hun bijdragen aan het functioneren van een organisatie. Welke criteria en maatstaven moeten gehanteerd worden, door wie, wanneer en hoe? En: door wie en hoe moeten de te gebruiken criteria en maatstaven worden vastgesteld?

Vanuit het oogpunt van het individu zou men kunnen beargumenteren dat een werknemer heel goed zelf in staat is zijn eigen functioneren te beoordelen, maar het risico is aanwezig dat een werknemer pas 'aan de bel zal trekken' als het al te laat is, en dat het functioneren van de organisatie hierdoor nadelig beïnvloed zal kunnen worden. Vanuit het oogpunt van de organisatie is het veel beter om de werkgever ook een stem te geven bij de beoordeling en de eventueel te treffen maatregelen.

Er is waarschijnlijk geen goede, ècht objectieve maat te geven voor de beoordeling van het functioneel vermogen van werknemers, maar er bestaan wel een aantal criteria die momenteel in de praktijk gehanteerd worden bij de beoordeling van werknemers. Voorbeelden hiervan zijn criteria ten aanzien van produktiviteit, kwaliteit, efficiency, aanpassingsvermogen, ontwikkeling van eigen capaciteiten, motivatie en communicatie- en delegatievermogen. Daarnaast zijn mogelijke medische indicaties voor de mate van geschiktheid van een werknemer voor bepaalde taken van belang. In welke mate de beoordeling van werknemers juist en objectief geschiedt, hangt af van de kwaliteit van het personeelsbeleid in een organisatie; een systematische terugkoppeling en evaluatie van resultaten met de werknemer zullen hierbij in ieder geval voor zijn motivatie van groot belang zijn.

Met de voorgaande beoordelingsproblematiek op de achtergrond kan nu een beschrijving volgen van de genoemde mogelijkheden tot meer flexibiliteit.

ad 1: variabele pensioenleeftijden

Hierbij valt te denken aan een periode, met of zonder vaste grenzen, waarin het pensioen kan ingaan. Het pensioen kan zowel eerder als later dan op de huidige pensioenleeftijd (meestal 65 jaar) ingaan. Flexibiliteit door variatie in pensioenleeftijden binnen een periode aan één zijde van de bestaande pensioenleeftijd, behoort ook tot de mogelijkheden. (Bijvoorbeeld van 60-65 jaar of 65-70 jaar.)

De werknemer kan zo, afhankelijk van zijn wens om eerder met werken op te houden of om langer in functie te blijven, zijn pensioenleeftijd aan zijn persoonlijke omstandigheden aanpassen.

Ook de werkgever zal echter een stem in het kapittel moeten kunnen hebben wanneer hij oordeelt dat een werknemer beter niet langer in functie kan blijven, of wanneer hij een werknemer juist wat langer in dienst zou willen houden.

Uitgangspunten hierbij kunnen zijn: de prestaties van de werknemer en zijn bijdrage aan de organisatie als geheel, of een mogelijk tekort aan geschikte vervangende arbeidskracht.

Er moet overleg tussen werknemer en werkgever plaatsvinden, waarbij voor beiden geldt dat er tijdig duidelijkheid moet zijn over de gewenste pensioenleeftijd. 'Tijdig' is een subjectief begrip, en kan voor elke organisatie, afhankelijk van aard, grootte en structuur, verschillen. Ook zullen de gehanteerde pensioenregelingen moeten worden aangepast, en moet duidelijk zijn wat de gevolgen zijn wanneer een werknemer op een bepaalde leeftijd met pensioen gaat.

Voordeel van deze mogelijkheid is de individuele afstemming die op deze manier te realiseren valt, waardoor motivatie en produktiviteit van de werknemers zullen kunnen verbeteren, en de effectiviteit van de organisatie zal kunnen toenemen. Nadeel van deze mogelijkheid kan zijn dat de werkgever, ondanks het overleg, toch teveel afhankelijk is van de wensen van de werknemers en onvoldoende sturingsmogelijkheden heeft.

ad 2: functioneel leeftijdsontslag

In dit geval heeft de werkgever de touwtjes geheel in handen, en bepaalt hij de pensioenleeftijden binnen zijn organisatie zelf. Hij kan dit doen op basis van het individuele functioneren van werknemers, dus naar persoon, of op basis van de door de werknemers uitgevoerde functies, dus naar functie. In het eerste geval speelt zeer sterk de kwestie van de objectiviteit bij de beoordeling van het functioneren van een werknemer, en deze methode zal dan ook niet gemakkelijk kunnen worden toegepast binnen organisaties.

Het tweede geval, vaststelling van de pensioenleeftijden door de werkgever op basis van de functie, wordt nu ook al in de praktijk gerealiseerd; bijvoorbeeld bij de marine of voor piloten en verplegend personeel. Ook directieleden van organisaties kennen vaak een andere pensioenleeftijd dan de overige werknemers. Het gaat hier om pensioenleeftijden die lager liggen dan de algemeen geldende leeftijd, voor functies die duidelijk (psychisch of fysiek) een grote belasting van de werknemer met zich mee brengen.

Door functioneel leeftijdsontslag naar functie krijgt een werkgever de mogelijkheid om zwaar belastende functies te laten vervullen door jongere werknemers, die in het algemeen een grotere belastbaarheid hebben dan oudere werknemers. Dit zal een positief effect hebben op het functioneren van een organisatie.

Wanneer iemand toch nog wil doorwerken zou dat in principe mogelijk moeten zijn, maar in een andere (passende) functie, waarvoor de pensioenleeftijd hoger is vastgesteld. Er moet dan wel zo'n passende functie te vinden zijn en de werkgever moet doorwerken ook zinvol achten. Wanneer een organisatie gebruik wil maken van deze mogelijkheid, moet zij heel duidelijk in haar arbeidsvoorwaarden en pensioenregels opnemen welke maximumleeftijden voor welke functies gelden, zodat werknemers in de organisatie vanaf het begin precies weten waar zij aan toe zijn.

Een nadeel van deze mogelijkheid is dat zo binnen een organisatie een gevoel van ongelijkheid kan ontstaan bij de werknemers. Dit zal vooral het geval zijn wanneer het niet expliciet duidelijk is dat bepaalde functies belastender zijn dan andere en dat het daarom zinvol kan zijn deze functies aan een maximumleeftijdsgrens te binden. De motivatie en de sfeer in een organisatie kunnen hierdoor nadelig beïnvloed worden, hetgeen het functioneren van een organisatie niet ten goede zal komen. Een ander nadeel is, dat bij binding van functie en leeftijd, persoonlijke verschillen in belastbaarheid en functioneren op een bepaalde leeftijd geheel genegeerd worden, waardoor er niet altijd sprake zal zijn van een optimale afstemming tussen functie en persoon.

ad 3: gedeeltelijke pensionering of 'krimpbanen'

De mogelijkheid om niet abrupt maar geleidelijk met pensioen te gaan, bijvoorbeeld door steeds langere pauzes, steeds meer vrije dagen of deeltijdarbeid in de jaren voor het pensioen, kent een aantal duidelijke organisatiekundige voor- en nadelen.

Voordelen zijn: minder werkbelasting; kennis en ervaring gaan niet abrupt verloren maar kunnen geleidelijk worden overgedragen aan jongere werknemers, een betere benutting van de kwaliteiten van oudere werknemers en daardoor een beter functioneren van de organisatie. Voor de werknemer is er sprake van een meer geleidelijke overgang naar het pensioen, een betere afronding van zijn taken en overdracht van zijn functie, hetgeen zijn motivatie ten goede kan komen.

Nadeel is het optreden van organisatorische problemen: bijvoorbeeld omdat de werknemer niet meer voldoende bereikbaar is, doordat meer werknemers één functie gaan vervullen, of door communicatiemoeilijkheden. Hoe complexer de functie, hoe vaker deze problemen zullen optreden en hoe zwaarder ze zullen wegen. Ook hier geldt weer: overleg tussen werknemer en werkgever ten aanzien van wensen en mogelijkheden van beiden, en duidelijkheid omtrent gehanteerde regelingen, voorwaarden en gevolgen is vereist, als een organisatie deze mogelijkheid gaat toepassen.

In Zweden kent men onder meer de mogelijkheid van geleidelijke pensionering, waarbij werknemers gedeeltelijk 'gepensioneerd' en gedeeltelijk 'gewoon werknemer' zijn.

In Nederland kent men het systeem van 'senioren-dagen', waarbij een werknemer naarmate hij ouder wordt recht op meer vakantie-dagen per jaar krijgt, zonder dat hieraan voor hem grote financiële consequenties verbonden worden.

ad 4: overplaatsing en demotie

Wanneer de capaciteit van oudere werknemers gaat afnemen, kunnen zij in plaats van uit te treden naar een passende, minder belastende functie worden overgeplaatst. Dit kan zowel op eigen verzoek als op initiatief van de werkgever gebeuren, en kan zowel een horizontale (zelfde niveau) als een verticale (naar lager niveau) overplaatsing betreffen. In het laatste geval is sprake van 'demotie', als tegenhanger van promotie. Doordat de werknemer steeds een zo goed mogelijk passende functie blijft vervullen, worden ervaring, kennis en kwaliteit van de werknemer telkens zo veel mogelijk benut.

Moelijkheden kunnen echter zijn: problemen met heraanpassing van de werknemer en daardoor verminderde motivatie en produktiviteit, of een gebrek aan passende functies in een organisatie. In het geval van demotie, waarbij men een stap terug doet in functieniveau, zal de kans op frustraties en demotivatie groot zijn wanneer het initiatief van de werkgever uitgaat of wanneer de 'demotie' voor de werknemer onverwacht komt. Wanneer een beleid met overplaatsing en demotie wordt gehanteerd in een organisatie, moet er sprake zijn van goed overleg tussen werknemer en werkgever. Ook moeten er voldoende mogelijkheden aanwezig zijn in de organisatie tot overplaatsing van werknemers naar passende functies.

Voor de hogere functieniveaus zullen voor overplaatsing en demotie waarschijnlijk de meeste mogelijkheden aanwezig zijn. Voor specialisten of lagere functieniveaus zullen er veel minder mogelijkheden tot overplaatsing naar een passende functie aanwezig zijn, als gevolg van hun specialisme of het reeds lage functieniveau.

Overplaatsing en demotie kunnen goede management-technieken vormen wanneer zij in het loopbaanbeleid worden opgenomen. Ook wanneer er sprake is van vrijwilligheid, kunnen van overplaatsing en demotie positieve effecten verwacht worden voor organisaties. Wanneer echter sprake is van dwang, kan een aantal van de negatieve gevolgen die hierboven genoemd zijn, optreden in een organisatie.

ad 5: taakaanpassing

Tenslotte de mogelijkheden van taakaanpassing: aanpassing van de taken aan de werknemer ('to fit the job to the man'), of van de werknemer aan de taken. Aanpassing van de werknemer aan de taken kan gebeuren door middel van scholing en training. Omdat oudere werknemers echter minder makkelijk leren dan jongeren, moeten leer- en trainingsmethoden afgestemd worden op de ouderen, en dit betekent veelal een langere leertijd.

Wanneer deze vorm van taakaanpassing op eigen verzoek van een werknemer of in goed overleg geschiedt, zullen de effecten op de motivatie van de werknemer meestal positief zijn. Gebeurt het echter onder dwang, dan zullen eerder negatieve effecten te verwachten zijn.

Aanpassing van de taken aan de werknemer is maar beperkt mogelijk in een organisatie, en geeft voor een deel dezelfde organisatorische problemen als geleidelijke pensionering. Bovendien zal het initiatief in het algemeen van de werkgever uitgaan, daar een werknemer niet zo snel om aanpassing van taken zal vragen. Het werkt voor een werknemer meestal niet motiverend wanneer er een herstructurering van taken in zijn functie plaatsvindt, met als gevolg een (naar zijn idee) 'mindere' functie. Zijn produktiviteit en functioneren zullen dan veelal niet positief beïnvloed worden.

Het meest gunstig voor een organisatie is waarschijnlijk het aanpassen van eisen en werkmethoden binnen een functie aan de capaciteiten van de oudere werknemer, zodat hij meer in zijn eigen tempo kan werken. Dit is slechts in beperkte mate en voornamelijk bij functies van een lager niveau, of bij specialistische functies mogelijk. Vaak zal het eenvoudiger en zinvoller voor een organisatie zijn om één van de andere genoemde mogelijkheden tot meer flexibiliteit te hanteren.

3.2.4 mogelijkheden binnen een organisatie

Om te voorkomen dat organisaties als gevolg van een verouderend arbeidspotentieel zullen verstarren en de mobiliteit van werknemers zal afnemen, is het naar verwachting zinvol dat organisaties met het oog op de toekomst een meer flexibel uit-tredings-, personeels- en loopbaanbeleid gaan hanteren. De hiervoor genoemde mogelijkheden tot het creëren van meer flexibiliteit zijn hiertoe afzonderlijk of in combinatie te gebruiken. Te verwachten valt dan dat de interne flexibiliteit van organisaties zal toenemen doordat steeds kan (en moet) worden ingespeeld op verschillende situaties. Planning, personeels- en loopbaanbeleid zullen flexibeler kunnen worden, waardoor organisaties beter kunnen functioneren en de kwaliteit van de organisaties beter kan worden.

Omdat de hiervoor genoemde mogelijkheden lang niet allemaal voor alle functies en functieniveaus realiseerbaar zullen zijn, is het nodig dat een organisatie duidelijk in haar arbeidsvoorwaarden opneemt welke regelingen zij hanteert en op welke wijze zij deze regelingen hanteert. De pensioenregelingen moeten hieraan aangepast worden, zodat duidelijk is wat de consequenties van de gebruikte (uittredings-)regelingen zullen zijn.

Bepalend voor de realiseerbaarheid zijn vooral aard en niveau van de te vervullen functies in een organisatie, de grootte van een organisatie en de differentiatie in functies binnen een organisatie.

Deze factoren bepalen immers mede de mate van uitwisselbaarheid van functies binnen een organisatie en zijn daardoor mede bepalend voor de mogelijkheden en effecten van gedeeltelijk pensioen, taakaanpassing en overplaatsing.

Hoe meer uitwisselbaarheid van functies, hoe meer mogelijkheden tot gedeeltelijk pensioen en taakaanpassing. Bij kleine uitwisselbaarheid zal een organisatie eerder gebruik moeten maken van overplaatsing en demotie. Ook de mogelijkheden en effecten van functioneel leeftijdsontslag en variabele pensioenleeftijden worden voor een groot deel door deze factoren bepaald.

De werkgever zal nagaan hoe zwaar de voor- en nadelen van de verschillende mogelijkheden tot meer flexibiliteit zullen wegen, welke effecten op het functioneren van zijn organisatie te verwachten zijn en hoe groot de organisatorische problemen zullen zijn. Zo kan hij vanuit organisatorisch oogpunt bezien het beste alternatief of de beste combinatie van mogelijkheden proberen te bepalen. Bij dit keuzeprocess zullen de technische en organisatorische structuur van het arbeidsproces en de mogelijkheden die hierin aanwezig zijn tot aanpassing en grotere flexibiliteit een rol moeten spelen.

Voor de organisatie zal het resultaat per saldo positief moeten zijn om tot één of meer vormen van flexibele pensionering over te gaan.

3.3 sociaal-psychologische aspecten

Wanneer flexibele pensionering vanuit de sociaal-psychologische invalshoek wordt bekeken, ligt het accent op de beleving van bepaalde situaties door mensen. Het gaat hier vooral om de rol die arbeid in een mensenleven speelt, en om de betekenis die men toekent aan pensionering.

In de Nederlandse samenleving wordt arbeid in het algemeen positief gewaardeerd. Als gevolg van de westerse cultuur en het bijbehorende prestatie-ethos, neemt werken in Nederland een centrale plaats in het leven en de maatschappij in. Er kunnen verschillende redenen om te werken worden aangegeven. Friedman en Havighurst (1954) onderscheiden in dit verband vijf functies van arbeid:

1. arbeid vormt een bron van inkomsten (werken heeft een economisch doel)
2. arbeid heeft een functie als middel tot besteding van tijd en energie
3. arbeid geeft een identificatiemogelijkheid en status
4. arbeid biedt een mogelijkheid tot sociale contacten
5. arbeid kan een bron zijn van een zinvolle levenservaring (het kan een doel aan het leven geven, en werken heeft dan een expressief doel).

Zij constateren tevens grote verschillen in de betekenis van arbeid bij werknemers boven de 55 jaar. Hoe lager het functieniveau van een werknemer is, hoe meer de eerste functie van arbeid overheerst en hoe meer werken een puur economische doelstelling heeft. Hoe hoger het functieniveau van een werknemer wordt, hoe meer de andere functies van arbeid aan betekenis gaan winnen, en hoe meer werken een expressief doel krijgt.

Oudere werknemers kennen dus een verschillende betekenis toe aan werken en dientengevolge ook aan pensionering, waarbij deze verschillen onder meer zijn terug te voeren op het niveau van de verrichte functie. Verschillen in de betekenis van pensionering worden echter ook voor een groot deel veroorzaakt door de persoonlijke instelling (het 'ik-bewustzijn') van een werknemer, door de rol van de levenspartner (indien aanwezig) of de situatie thuis, en door de gezondheid van een werknemer.

Omdat werken op zo'n centrale plaats in onze maatschappij staat, heeft het feit dat iemand niet langer werkt directe invloed op de positie die hij in de maatschappij inneemt. Dit heeft weer consequenties voor de individuele zelfbeleving en dus voor de attitude ten opzichte van uittreding uit het arbeidsproces, en de wijze waarop deze uittreding plaats heeft.

Vormen van flexibele pensionering waarbij de werknemer het initiatief neemt tot uittreding, kunnen daarom moeilijkheden geven bij het maken van een keuze en het nemen van een beslissing omtrent uittredingsvorm en -leeftijd. Een vaste pensioendatum kent daarom dan ook zekere psychologische voordelen.

Een andere psychologische drempel ten aanzien van vormen van flexibele pensionering wordt gevormd door de reacties van kennissen en familie en door het feit dat men na pensionering als 'bejaard' wordt beschouwd, en veelal niet langer sociaal herkenbaar is via de uitgeoefende functie.

Hoe sterker een werknemer zich met de door hem beklede positie identificeert, hoe meer bepaalde gedragsverwachtingen na uittreding zullen wegvallen en hoe meer problemen de werknemer zal hebben met zijn veranderde status na uittreding. Het al dan niet dragen van veel verantwoordelijkheden speelt hierbij ook een grote rol.

In theorieën omtrent de 'levenscyclus' wordt vaak een parallel getrokken tussen loopbaancyclus en levenscyclus: de loopbaancyclus is een wezenlijk onderdeel van de levenscyclus; en de levenscyclus weerspiegelt zich veelal in de loopbaancyclus.

Deze theorieën gaan ervan uit dat de levenscyclus wordt gekenmerkt door een aantal levensfasen. Prof. dr. H. C. Rümke (1963) en D. J. Levinson (1980) onderscheiden beiden een viertal duidelijke levensfasen van de man, met hiertussen overlappende overgangsfasen. Volgens Rümke hebben de overgangsfasen een vrij glijdend verloop terwijl zij volgens Levinson veel duidelijker gemarkeerd zijn.

Bij elke levensfase is een parallel te trekken met de instelling ten opzichte van leven en werken aldus Rümke. Prof. dr. B. Lievegoed (1977), die in de levensloop van de mens drie biologische fasen onderscheidt, voegt hier nog aan toe dat de beleving van werken en de oude dag veelal bepaald worden door het karakter van een persoon.

De rol van arbeid, de betekenis van pensionering, status en prestige en de maatschappelijke positie vertonen volgens al deze theorieën een duidelijke samenhang met de levensfase, de persoonlijke instelling en het karakter van een werknemer.

Wanneer er overeenstemming tussen werknemer en werkgever bestaat omtrent flexibele pensionering, en wanneer een werknemer goed is voorbereid, zullen waarschijnlijk relatief weinig sociaal-psychologische moeilijkheden van flexibele pensionering te verwachten zijn. Als een werknemer het gevoel heeft door de werkgever te worden 'afgedankt', of als flexibele pensionering wordt beschouwd als een oneervol einde van de loopbaan, kunnen echter wel grote problemen op sociaal-psychologisch terrein ontstaan. Uittreding via WAO, of via WW/WWV wordt vaak wel als oneervol einde van de loopbaan beschouwd.

Het is belangrijk dat organisaties goede en duidelijke regelingen hanteren met betrekking tot flexibele pensionering en dat zij deze regelingen 'inbouwen' in de arbeidsvoorwaarden. Flexibele pensionering kan in het personeels- en loopbaanbeleid worden opgenomen, waardoor de weerstand van werknemers tegen verrassingen, onzekerheid, en aanvallen op autoriteit en gevestigde positie voor een groot deel kan worden weggenomen. Zo zullen werknemers minder het gevoel hebben slechts als elementen van een organisatie te worden behandeld.

In het voorgaande is slechts over pensionering gesproken, maar ook taakaanpassing, overplaatsing en demotie hebben consequenties op sociaal-psychologisch terrein. In grote lijnen gelden de opmerkingen die gemaakt zijn over de rol van arbeid en de betekenis van pensionering ook voor taakaanpassing, overplaatsing en demotie.

Verder speelt hierbij een rol dat werk belangrijker wordt naarmate men onder meer een hoger inkomen geniet en een meer leidinggevende positie bekleedt, en naarmate de kwaliteit van het werk hoger wordt; dus naarmate men promotie maakt. Redenen voor promotie zijn bijvoorbeeld de behoefte aan invloed, macht, eigenwaarde of respect (zowel van anderen als van zichzelf). Omdat werknemers vaak gefixeerd zijn op verticale promoties, stemmen verwachtingspatroon en de realisatie van dit zelfbeeld niet meer overeen bij overplaatsing, demotie of aanpassing van taken.

Oudere werknemers kunnen gedurende hun loopbaan jongeren ontwikkelen en opleiden, en zo hun kennis en ervaring aan hen proberen over te dragen. Op een bepaald moment zullen deze jongeren echter het werk van de oudere werknemers gaan overnemen; dit kan voor zowel oudere als voor jongere werknemers moeilijk zijn. Wanneer een oudere werknemer zijn kennis en ervaring aan jongeren heeft kunnen overdragen, zal de overgang tussen werken en pensioen psychologisch gezien minder moeilijk voor hem zijn. Een goede 'loopbaanafbouw' en een soepeler overgang naar het pensioen kan onder meer met behulp van demotie, overplaatsing of aanpassing van taken bevorderd worden.

Een laatste opmerking valt te maken over enkele financiële consequenties van flexibele pensionering. Men zal een terugval in inkomen -zowel bij een pensioenleeftijd jonger dan de huidige pensioenleeftijd in de organisatie, als bij doorwerken na de huidige pensioenleeftijd- moeten accepteren, en hiervoor is een verandering in mentaliteit vereist. Op de financiële consequenties van flexibele pensionering zal in paragraaf 3.5 nader worden ingegaan.

Er is dus een verandering in mentaliteit nodig waardoor een andere attitude zal ontstaan ten aanzien van arbeid, beloningsstructuur, promotie, demotie en hiermee samenhangende aspecten als status en prestige. Ook de betekenis van pensionering zal hierdoor gaan veranderen.

Omdat mentaliteit in hoge mate bepaald wordt door een bepaalde cultuur, en omdat 'cultuur' zich niet één, twee, drie laat veranderen, is pas op lange termijn een volledige acceptatie van flexibele pensionering te verwachten. Het is echter niet zo dat op dit moment op grond van onoverkomelijke sociaal-psychologische bezwaren geen enkele vorm van flexibele pensionering zou kunnen worden ingevoerd in organisaties in Nederland.

3.4 maatschappelijke aspecten

In deze paragraaf wordt flexibele pensionering gezien tegen een algemeen maatschappelijke achtergrond. Hierbij ligt de nadruk op de effecten die flexibele pensionering kan hebben op de arbeidsmarktsituatie en op een aantal factoren die daarop van invloed zijn of erin meespelen. Tevens wordt het algemeen belang van flexibele pensionering kort toegelicht.

Over het algemeen belang van flexibele pensionering kan een aantal opmerkingen gemaakt worden.

Als eerste zal flexibele pensionering een positief effect kunnen hebben op het functioneren van organisaties, doordat er meer flexibiliteit in personeels-, loopbaan- en uittredingsbeleid zal ontstaan.

De kwaliteit van organisaties wordt hierdoor positief beïnvloed en dat zal zich onder meer kunnen uiten in een verbetering van arbeidsomstandigheden en in meer werkgelegenheid.

In de afgelopen decennia is reeds een aantal verbeteringen aangebracht in de kwaliteit van het werk en de arbeidsomstandigheden, doordat vervelend, afstompend, saai of zwaar werk door automatisering steeds minder voorkomt of is overgenomen door robots. Flexibele pensionering draagt bij tot een verdere verbetering van arbeidsomstandigheden omdat ze meer mogelijkheden kent met betrekking tot de individuele loopbaan en uittreding. Het is heel goed mogelijk dat de behoefte om ook langer door te kunnen werken bij werknemers zal toenemen, onder andere als gevolg van de verbeterde arbeidsomstandigheden; met flexibele pensionering kan aan deze behoefte worden voldaan.

Een derde effect van flexibele pensionering in het kader van het algemene belang wordt gevormd door de gevolgen die flexibele pensionering voor de sociale verzekeringen kan hebben. Door een betere afstemming tussen taken en persoonlijke capaciteiten en wensen, zullen minder werknemers gedwongen moeten uittreden via WAO of WW/WWV. Dit betekent niet alleen een minder beroep op deze sociale verzekeringen, maar ook een positief effect op het welzijn in Nederland

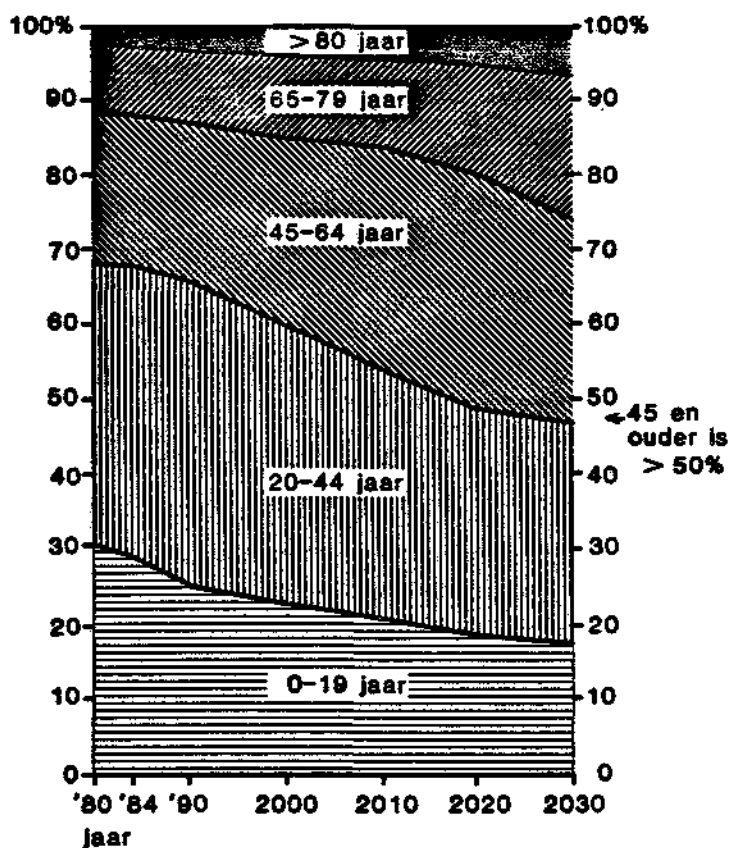
Tenslotte kan flexibele pensionering een bijdrage vormen aan de tendens tot meer individualisering, die momenteel in Nederland op allerlei terreinen steeds sterker merkbaar is.

Wanneer men de arbeidsmarktsituatie in Nederland beschouwt, springt vooral de werkgelegenheidsproblematiek van dit moment in het oog. Als gevolg van de huidige hoge werkloosheidscijfers is er een trend ontstaan om oudere werknemers uit het arbeidsproces te stoten met als doel het scheppen van meer werkgelegenheid, vooral voor jongeren. De VUT is uit deze trend voortgekomen, maar ook arbeidstijdverkorting (ATV) wordt als werkgelegenheidsverruimende maatregel gehanteerd. Er wordt in dit kader ook wel gesproken over een algemene verlaging van de huidige pensioenleeftijd (wat op langere termijn minder duur is dan VUT) om zo oudere werknemers door jongeren te kunnen vervangen, en hiermee de werkloosheid te verminderen. Het is een feit, dat vervroegde uittreding meer zal bijdragen tot bestrijding van de werkloosheid, dan een verdergaande ATV zal doen. Nu de meeste organisaties geen overcapaciteit in hun personeelsbezetting meer kennen, zal een uittredende werknemer moeten worden vervangen, hetzij door middel van automatisering of mechanisering, hetzij door een andere werknemer.

Uit de gestegen herbezettingspercentages van VUT (in 1984 was er landelijk sprake van 35% herbezetting, momenteel worden herbezettingspercentages van 30% tot 60% door verschillende zijden genoemd), blijkt dat er inderdaad positief resultaat te verwachten is voor de werkgelegenheid van vervroegde pensionering.

De huidige werkloosheid is echter voor een deel structureel van aard, en zal niet verminderen als gevolg van vervroegde pensionering. Een ander nadeel is het gevolg van frictie op de arbeidsmarkt. Doordat vraag en aanbod van arbeid niet goed op elkaar aansluiten, is er enerzijds een overschot aan aanbod van (vaak laaggeschoolde) arbeiders, terwijl er anderzijds een nijpend tekort is aan goed opgeleide werknemers. Dit deel van de werkloosheid kan niet worden opgelost door middel van vervroegde pensionering, de frictie op de arbeidsmarkt zal hierdoor hoogstens groter kunnen worden. Meer scholing, die is aangepast aan de behoeften binnen organisaties, is een eerste vereiste om de frictie op de arbeidsmarkt te verminderen.

Er is sprake van een toenemende vergrijzing in Nederland, waardoor veranderingen in de leeftijdsopbouw van de bevolking gaan optreden (figuur 8).



figuur 8 Bevolkingsontwikkeling en prognoses per leeftijds categorie in % van de totale bevolking

Bron: Octogoon project Vergrijzing, juni 1985 (CBS 1984 middenvariant)

Bij een algemene vervroegde pensioenleeftijd zal dus op een bepaald moment een massale uittreding gaan plaatsvinden bij organisaties, terwijl het aanbod van jongeren op de arbeidsmarkt sterk zal afnemen. Het gevolg kan zijn dat er, nog sterker dan nu, een tekort gaat ontstaan aan bepaalde arbeidskracht in organisaties, zodat men oudere werknemers liever in dienst zal willen houden.

Een ander gevolg van de vergrijzing op langere termijn is, dat steeds minder jongeren steeds meer geld moeten gaan opbrengen ten behoeve van de AOW-voorziening voor steeds meer ouderen. Een algemene vervroegde pensioenleeftijd zal dit gevolg slechts versterken, met als resultaat een veel hogere AOW-premie of misschien een verlaging van de AOW-uitkering, waardoor men mogelijk langer zal willen doorwerken om in het levensonderhoud te kunnen voorzien. In de Verenigde Staten van Amerika is, onder meer vanuit de wens om de individuele koopkracht op peil te houden, sinds 1 januari 1979 de wettelijk verplichte pensioenleeftijd verhoogd van 65 naar 70 jaar (Haveman, Seminar Flexibele Pensionering, 28 november 1984).

Er is sprake van een tegenstrijdigheid tussen korte en lange termijn. Nu zijn ouderen ongewenst in verband met de werkgelegenheid, straks zijn ouderen misschien weer nodig, of zullen zij zelfs langer aan het arbeidsproces willen deelnemen om in hun levensonderhoud te kunnen voorzien.

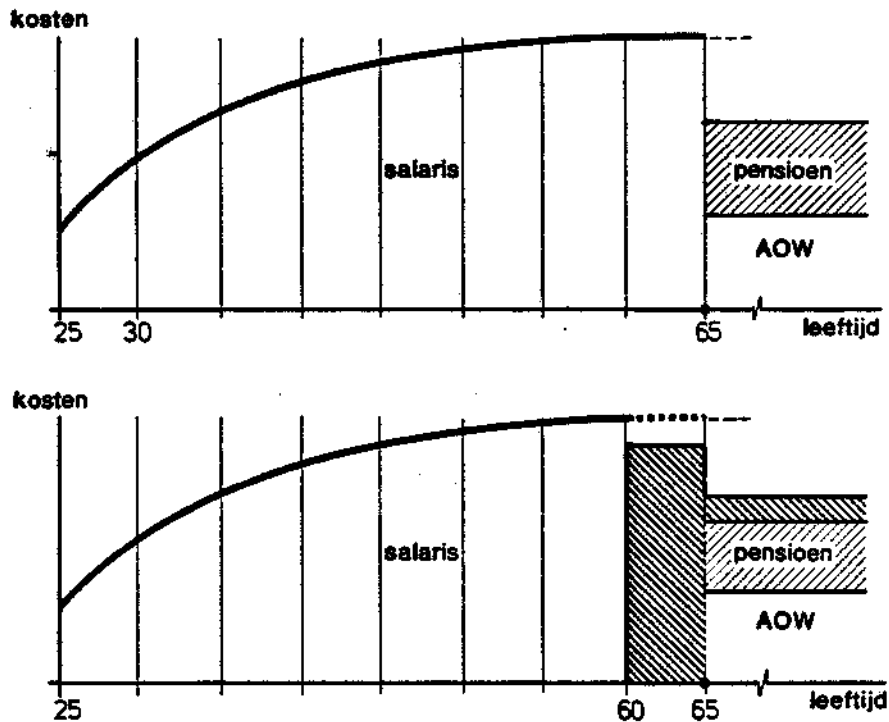
Flexibele pensionering kan een betere oplossing bieden dan een algemene vervroegde pensioenleeftijd. Aan de ene kant kan via flexibele pensionering vervroegde pensionering gerealiseerd worden en kan flexibele pensionering bijdragen aan bestrijding van de huidige werkloosheid. Aan de andere kant kan op langere termijn ook voldaan worden aan de behoefte om ouderen langer in dienst te houden of om langer door te werken, terwijl ook vervroegde uittreding nog steeds mogelijk is. Er is met flexibele pensionering meer flexibiliteit mogelijk dan bij een algemene vervroegde pensioenleeftijd. In het laatste geval valt een verhoging van de uittredingsleeftijd (op langere termijn) ook weer veel moeilijker te realiseren.

3.5 financiële aspecten

In al het voorgaande dat over flexibele pensionering is gezegd, zijn financiële consequenties van flexibele pensionering niet of slechts indirect aan de orde gekomen. Ook vanuit bedrijfs-economisch opzicht kan echter naar flexibele pensionering gekeken worden, namelijk in termen van kosten en baten.

De relatie tussen de kosten van een werknemer voor een organisatie en zijn leeftijd is weer te geven in een stijgende curve die vanaf een bepaald punt een afvlakking vertoont. De oppervlakte onder deze curve geeft de salariskosten van de werknemer weer.

Wanneer de werknemer op 65-jarige leeftijd met pensioen gaat, krijgt hij in het geval dat de organisatie een eindlooonregeling hanteert, 70% van zijn laatstgenoten salaris als pensioenuitkering. (Van pensioenbreuk wordt in deze paragraaf terwille van de eenvoud afgezien.) Een deel van deze uitkering wordt ontvangen in de vorm van AOW, de rest bestaat uit de aanvullende pensioenuitkering. Dit is schematisch weergegeven in het bovenste gedeelte van figuur 9.



figuur 9 Relatie kosten/leeftijd pensioen

Wanneer dezelfde werknemer eerder met pensioen zou gaan, bijvoorbeeld op 60-jarige leeftijd, ontstaat een ander plaatje. De werknemer ontvangt van zijn 60ste tot 65ste jaar geen uitkering krachtens de AOW, maar zal gedurende deze vijf jaar wel de premies voor de volksverzekeringen AOW, AWW, AWBZ en AKW (totaal circa 20% van het salaris) moeten opbrengen. Daarnaast heeft hij vijf jaar minder pensioen opgebouwd en moet bovendien dit opgebouwde pensioen dat op een bepaalde levensverwachting is gebaseerd, spreiden over een groter aantal jaren. Zijn pensioenuitkering na het 65ste jaar zal dus lager zijn dan de oorspronkelijke pensioentoezegging (70% van zijn laatstverdiende salaris), en tussen 60 en 65 jaar zal deze werknemer moeten rondkomen van alleen zijn lagere pensioenuitkering. De organisatie zal dan ook het 'gat' dat ontstaat doordat geen AOW wordt ontvangen tot het 65ste jaar door middel van een extra uitkering of toeslagen moeten overbruggen, zodat de betreffende werknemer toch in zijn levensonderhoud zal kunnen voorzien.

Ook het tekort in de pensioenuitkering en de premies voor de volksverzekeringen zullen veelal door de werkgever moeten worden aangevuld.

Deze situatie is in het onderste deel van figuur 9 schematisch weergegeven: het donker gearceerde deel zijn de extra kosten die de werkgever moet maken om de werknemer vijf jaar eerder met pensioen te kunnen laten gaan. Aanvullend pensioen en AOW-uitkering zijn beide vanaf 65 jaar getekend om het verschil met het bovenste plaatje duidelijk aan te geven.

Aan de uitkeringen die een werknemer ontvangt bij vervroegde uittreding via een VUT-regeling ligt eenzelfde soort redenering ten grondslag: gedurende de 'VUT-jaren' ontvangt de werknemer een uitkering ter grootte van een bepaald percentage van zijn laatstverdiende netto salaris, terwijl zijn pensioenopbouw evenals de premiebetalingen worden voortgezet tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Op het moment dat de werknemer die leeftijd bereikt, stopt de VUT-uitkering en gaat de pensioenuitkering in, die dan de normale hoogte heeft van 70% van het eindloon (dat gold op het moment dat de werknemer VUT-gerechtigd werd). VUT-regelingen worden echter gefinancierd via rentedekking of via een omslagstelsel en het is daarom, gezien de demografische ontwikkeling, in het geheel niet zeker dat deze VUT-regelingen op wat langere termijn ook nog realiseerbaar zullen zijn.

Vervroegd uittreden kan ook door middel van vervroegde pensionering gebeuren, waarbij de werknemer een pensioenuitkering ontvangt naar rato van het aantal vervulde dienstjaren, en waarbij de pensioenuitkering in een kortere periode dan 40 jaar volledig wordt opgebouwd. Deze mogelijkheid biedt op langere termijn meer zekerheid dan VUT-regelingen. Ook hier blijft echter het 'gat' bestaan dat moet worden overbrugd tot recht op een AOW-uitkering ontstaat, evenals de plicht tot premiebetaling tot aan het 65ste levensjaar. Voor de werknemer is een VUT-regeling financieel aantrekkelijker dan een regeling voor vervroegde pensionering, en zolang een organisatie een VUT-regeling hanteert, zullen de werknemers liever voor VUT dan voor vervroegde pensionering opteren.

De verschillende vormen van flexibele pensionering die in dit rapport genoemd zijn, zullen ook consequenties hebben voor pensioenopbouw en pensioenuitkering. Een organisatie kan dan bijvoorbeeld een 'spil-leeftijd' hanteren waarvan wordt uitgegaan bij de pensioenopbouw en die recht op een 'standaard' pensioenuitkering geeft. Bij een eerdere, of latere pensioenleeftijd zouden actuariële kortingen respectievelijk verhogingen op het standaardpensioen kunnen worden toegepast. Ook zijn er andere pensioenopbouwregelingen mogelijk, waarbij flexibele pensionering makkelijker te realiseren valt; of kan bijvoorbeeld door middel van een winstdelingsregeling de mogelijkheid tot flexibiliteit in uittreding worden gerealiseerd.

Een nadere bespreking van mogelijke systemen en regelingen blijft in dit rapport achterwege (hoewel daarom niet minder belangrijk), omdat dit vooral verzekeringswiskundige en pensioentechnische kwesties zijn, en een uitvoerige beschrijving hiervan zou in dit kader te ver voeren.

Een ander punt vormt de koppeling tussen produktiviteit en loonstructuur. In Nederland is het systeem van prestatiebeloning praktisch helemaal verlaten, waardoor vaak een discrepantie tussen de beloning en de prestaties van werknemers valt waar te nemen. Vooral oudere werknemers, die immers op bepaalde punten in prestaties gaan afnemen, krijgen juist de hoogste beloning als gevolg van hun anciënniteit. Wanneer er een betere koppeling zou bestaan tussen prestaties en beloning, zouden oudere werknemers minder duur zijn voor een organisatie en zouden zij meer mogelijkheden hebben om in dienst te blijven en langer door te werken dan momenteel het geval is. De overgang voor een werknemer van salaris naar pensioenuitkering zou hierdoor minder groot worden, en zaken als demotie en taakaanpassing zouden dan voor een organisatie financieel beter te realiseren zijn, waarmee de flexibiliteit in organisaties gebaat zou zijn. De pensioenuitkering zou in dat geval niet gekoppeld moeten zijn aan het eindloon, maar bijvoorbeeld aan het gemiddelde salaris van een werknemer. Een meer prestatiegerichte beloningsstructuur zou de realisatie van flexibele pensionering makkelijker kunnen maken.

Er kleven ook een aantal belangrijke nadelen aan de koppeling van prestaties en beloning. Zo moet er wel in het oog worden gehouden dat de behoefte aan inkomen van een werknemer gebaseerd is op een bepaald levenspatroon. Werknemers moeten bij een meer prestatiegerichte beloning tijdens hun loopbaan zelf geld 'opzij zetten' om op latere leeftijd hun levenspatroon te kunnen handhaven. Een organisatie draagt hierbij een sociale verantwoordelijkheid ten opzichte van haar werknemers. Zuivere prestatiebeloning zal gemakkelijk een negatief effect op de motivatie van werknemers kunnen hebben. Wanneer een werknemer bijvoorbeeld relatief snel het voor hem maximaal haalbare salaris heeft bereikt, staan hem daarna geen salarisverhogingen meer te wachten op grond van zijn prestaties. Dit zal een demotiverende werking hebben.

De AOW-uitkering vormt echter in alle gevallen één van de grootste knelpunten voor realisatie van flexibele pensionering. Wanneer een werknemer later met pensioen gaat dan 65 jaar, ontvangt hij naast zijn salaris toch AOW, waardoor de terugval in inkomen bij pensionering extra groot zal zijn; wanneer een werknemer eerder met pensioen gaat, ontstaan problemen die genoemd zijn bij figuur 9. Een flexibele AOW-uitkering rond een bepaalde spilleeftijd, 65 jaar bijvoorbeeld, zou de zaak een stuk eenvoudiger maken. Een dergelijk systeem wordt in Zweden gehanteerd (zie paragraaf 5.2). Dit heeft echter ook een hoop nadelen en consequenties -onder andere voor de financieringswijze- die de invoering van zo'n regeling voorlopig verhinderen, en waarop in dit rapport verder niet zal worden ingegaan.

Voor wat betreft flexibele pensionering en de kosten hiervan macro-economisch bezien, is door het Actuarieel Genootschap een studie verricht (Actuarieel genootschap 1983). Uit deze studie bleek dat de totale kosten voor inkomensdervingsvoorzieningen als percentage van de loonsom van de actieve bevolking (de werkenden), in 2020 zal zijn gestegen tot ruwweg 75%. Dit percentage is als volgt samengesteld; pensioenen (12,5%), AOW/AWW (22,5%), WAO/WW/WWV etc. (37,5%) en VUT-regelingen (2,5%). De relatieve meerkosten van flexibele pensionering zullen maar een klein percentage bedragen, namelijk 0,5% tot 3,5%.

Flexibele pensionering brengt met name bij de start hoge kosten voor de organisatie met zich mee, vooral nu momenteel de neiging tot vervroegd uittreden toeneemt. Op langere termijn kan flexibele pensionering echter zeer wel een positief saldo opleveren voor de organisatie. Op langere termijn levert flexibele pensionering naast kostenbesparingen ten gevolge van meer prestaties die door jongere werknemers worden verricht, een aantal subjectieve opbrengsten, die niet exact in geld zijn uit te drukken, zoals een betere planning en een flexibeler beleid. Het belang hiervan voor een organisatie is in de voorgaande paragrafen al ruimschoots aan de orde geweest, en zal daarom niet nogmaals hier herhaald worden.

De AOW-regeling vormt, financieel gezien, het grootste knelpunt voor realisatie van flexibele pensionering. Wanneer de AOW-regeling flexibel zou zijn, zou dit flexibele pensionering financieel beter haalbaar maken. Echter ook VUT-regelingen, het ontbreken van voldoende koppeling tussen produktiviteit en beloningsstructuur en pensioensystemen met eindloonregelingen maken flexibele pensionering, vooral op korte termijn, een kostbare zaak voor organisaties. Pas op wat langere termijn zullen de kosten door de baten overtroffen kunnen worden. Gezien een aantal hiervoor reeds genoemde ontwikkelingen wordt de noodzaak tot invoering op korte termijn steeds groter, en de mogelijkheden tot invoering op langere termijn steeds kleiner.

3.6 juridische aspecten

In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt flexibele pensionering kort samengevat vanuit een juridische invalshoek. Door middel van een beknopte weergave van het wettelijke kader waarin flexibele pensionering zich bevindt, kan een schets verkregen worden van de juridische achtergronden en implicaties met betrekking tot flexibele pensionering. Een aantal problemen die in de pensioenwereld spelen, en enige randvoorwaarden en regels waaraan flexibele pensionering moet voldoen, worden hierbij kort aangegeven.

Momenteel vormen een aantal onderwerpen die betrekking hebben op of nauw verwant zijn met het onderwerp pensioen een bron voor discussie. Te denken valt aan het SER-advies met betrekking tot de pensioenbreukproblematiek, dat 25 oktober 1985 is uitgebracht, de herziening van het sociale zekerheidsstelsel die op stapel staat, de in- en uitvoering van de derde en concept vierde EG-richtlijn ten aanzien van gelijke behandeling van mannen en vrouwen, en de pensioenplicht. Deze onderwerpen van discussie hebben allemaal betrekking op één of meer algemene problemen die in Nederland bestaan met betrekking tot ouderdom. Een aantal van de voornaamste problemen waarover momenteel veel wordt gesproken, zal aan de ene kant invloed hebben op de mogelijkheden tot en de realisering van flexibele pensionering, terwijl aan de andere kant flexibele pensionering deze problemen weer zal beïnvloeden.

Enkele van deze problemen zijn:

1. De witte vlek: dat wil zeggen het ontbreken van iedere aanvullende regeling op de AOW op sommige plaatsen in de pensioenwereld (momenteel 2 à 3% van de loontrekkenden).
2. De grijze vlek: dat wil zeggen het ontoereikend zijn van een aantal aanvullende pensioenregelingen. Wanneer een aanvullende regeling op de AOW ontbreekt of ontoereikend is, betekent dat voor een aantal werknemers dat flexibele pensionering voor hen niet realiseerbaar zal zijn.
3. De differentiatie in de pensioenregelingen.
4. De pensioenbreuk; dat wil zeggen het verlies aan pensioenaanspraken door wisseling of beëindiging van een pensioenregeling. Pensioenbreuk is onder andere een gevolg van de differentiatie in pensioenregelingen, en het optredende pensioenverlies zal extra zwaar gaan wegen als flexibele pensionering (met pensioenkortingen) wordt gerealiseerd.
5. Het ontbreken van een goede aansluiting tussen het sociale zekerheids- en het pensioenstelsel.
6. De gelijke behandeling van mannen en vrouwen, bijvoorbeeld ten aanzien van het zogenaamde weduwenaarspensioen. Via individueel pensioen zou dit gerealiseerd kunnen worden.

Indien flexibele pensionering niet aan goede regels en randvoorwaarden wordt onderworpen, zullen bepaalde problemen ten aanzien van pensionering kunnen verergeren, terwijl er tevens nieuwe problemen en moeilijkheden kunnen ontstaan. Om dit te voorkomen is een wettelijke pensioenregeling, of een wet met algemene bepalingen ten aanzien van de inrichting van pensioenregelingen waarin de bovengenoemde problemen aan de orde komen denkbaar. In afwachting van een goede wettelijke regeling van flexibele pensionering kan op korte termijn vast een begin worden gemaakt door een aanpassing van de huidige VUT- en pensioenregelingen aan een meer flexibeler pensioenstelsel.

Het feitelijke onderwerp van dit rapport wordt gevormd door de organisatiekundige aspecten van flexibele pensionering. Het juridische kader waarin flexibele pensionering zich bevindt is daarom, zoals in het begin van deze paragraaf reeds is aangegeven, slechts summier aangeduid.

HOOFDSTUK 4

RESULTATEN-VAN HET PRAKTIJKONDERZOEK

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van het inventariserende onderzoek naar de verwachtingen en mogelijkheden van flexibele pensionering in de praktijk. In de eerste paragraaf komen de meningen aan de orde binnen dertig organisaties (16x industrie, 6x handel en 8x dienstverlening) over gevolgen en mogelijkheden van flexibele pensionering voor respectievelijk de organisatie, de werknemers en de maatschappij. De tweede paragraaf geeft vervolgens meningen van vakcentrales en centrale werkgeversorganisaties ten aanzien van dezelfde onderwerpen weer. In beide paragrafen ligt de nadruk op de gevolgen en mogelijkheden van flexibele pensionering voor een organisatie. In de derde paragraaf worden enkele meningen en ideeën van een paar werknemers beschreven.

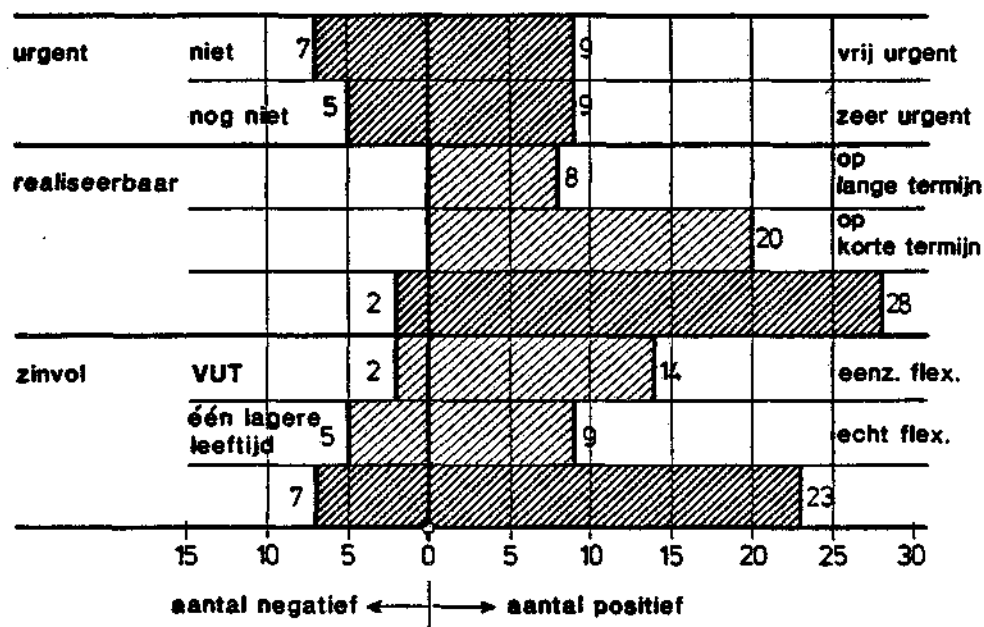
4.1 werkgevers

Als uitgangspunt bij de interviews is genomen: de momenteel gehanteerde pensioenregeling in de organisatie en de eventuele wenselijkheid van meer flexibiliteit in deze regeling. Achterliggende gedachten zijn geweest: verschillende ontwikkelingen in organisaties en hun omgeving, en een aantal verwachtingen met betrekking tot de toekomst.

4.1.1 flexibele pensionering en de organisatie

Op de vraag of flexibele pensionering zinvol zal zijn voor een organisatie antwoordt de meerderheid van de geïnterviewden (23 van de 30) positief. Zij verwachten dat flexibele pensionering nut zal hebben voor een organisatie. Bovendien menen 28 van de 30 geïnterviewden dat flexibele pensionering wel te realiseren valt, volgens het grootste deel zelfs op korte termijn.

Over de urgentie zijn de meningen iets meer uiteenlopend: degenen die flexibele pensionering zinvol vinden, vinden invoering ervan meestal zeer tot vrij urgent, een minderheid vindt invoering 'nog niet urgent' en wil liever nog even afwachten. Degenen die flexibele pensionering niet zinvol vinden (7 van de 30), vinden invoering uiteraard ook niet urgent, al verwacht een deel van hen dat het wel realiseerbaar zal zijn. Bovenstaande opvattingen zijn in figuur 10 weergegeven.



figuur 10 Zin, realiseerbaar, urgent

De 'vorm' waarin flexibele pensionering in de praktijk gestalte zou moeten krijgen, valt op te splitsen in twee 'hoofdvormen', waarbinnen iedere organisatie zijn eigen specifieke regeling wil vaststellen:

1. Flexibele pensionering zoals in dit rapport gedefinieerd, namelijk differentiatie in pensioenleeftijden binnen één organisatie, waarbij zowel werknemer als werkgever het initiatief kan nemen om een bepaalde pensioenleeftijd vast te stellen.
2. Eénzijdige flexibele pensionering omlaag, dat wil zeggen alleen differentiatie in pensioenleeftijden onder de 65 jaar binnen één organisatie, waarbij het initiatief om een bepaalde pensioenleeftijd vast te stellen wederom zowel door werknemer als werkgever genomen kan worden.

Binnen beide hoofdvormen zijn globaal twee variaties te onderscheiden:

- a) De werknemers hebben in principe vrije keuze met betrekking tot hun pensioenleeftijd, maar de werkgever heeft ook inspraak en kan 'sturend' of 'corrigerend' optreden ten aanzien van deze keuzen (vergelijkbaar met 'variabele pensioenleeftijden', uit hoofdstuk 3).
- b) Functioneel leeftijdsontslag naar functie en in overleg naar persoon.

Zoals al opgemerkt, wil elke organisatie binnen de twee genoemde hoofdvormen met variaties zijn eigen specifieke pensioenregeling vaststellen.

Bij de eerste hoofdvorm, die 9x genoemd wordt, wordt meestal uitgegaan van een 'centrale pensioenleeftijd' als spil waaromheen flexibiliteit bestaat. Vaak wordt hierbij aan 65 jaar gedacht in aansluiting op de huidige pensioengerechtigde leeftijd; maar ook andere, meestal lagere, leeftijden komen voor. Wanneer er duidelijk grenzen aan de mogelijke pensioenleeftijden worden gesteld, ligt de maximale pensioenleeftijd meestal dichterbij 65 jaar dan de minimum leeftijd waarop men met pensioen kan gaan. De verschillen tussen VUT en de tweede hoofdvorm, die van éézijdige flexibele pensionering omlaag, zijn in paragraaf 3.1 terug te vinden en zullen hier verder niet worden uitgediept. Er wordt 14x voor deze tweede hoofdvorm gekozen.

Wat opvalt, is dat bij de praktische vormgeving van flexibele pensionering de nadruk ligt op flexibiliteit in leeftijd omlaag (ten opzichte van de huidige 65 jaar), en dat maximum pensioenleeftijden meestal dichterbij 65 jaar liggen dan minimum pensioenleeftijden. Er is een duidelijke tendens te onderscheiden tot een verlaging van pensioenleeftijden, waarbij variaties mogelijk zijn en een zekere mate van flexibiliteit gerealiseerd kan worden (dus niet tot algemeen vervroegd pensioen).

Ook wil men duidelijk liever pensioenleeftijden binden aan personen, op basis van individueel functioneren (18x), dan aan bepaalde functies (5x). Opvallend is verder dat de werkgevers die flexibele pensionering niet zinvol vinden, vaak wél een vaste (verplichte) pensioenleeftijd zouden willen die lager ligt dan de leeftijd die zij momenteel hanteren. Voor enkele anderen van hen blijkt de VUT-regeling met betrekking tot flexibiliteit prima te voldoen en bestaat er geen behoefte aan andere regelingen of systemen.

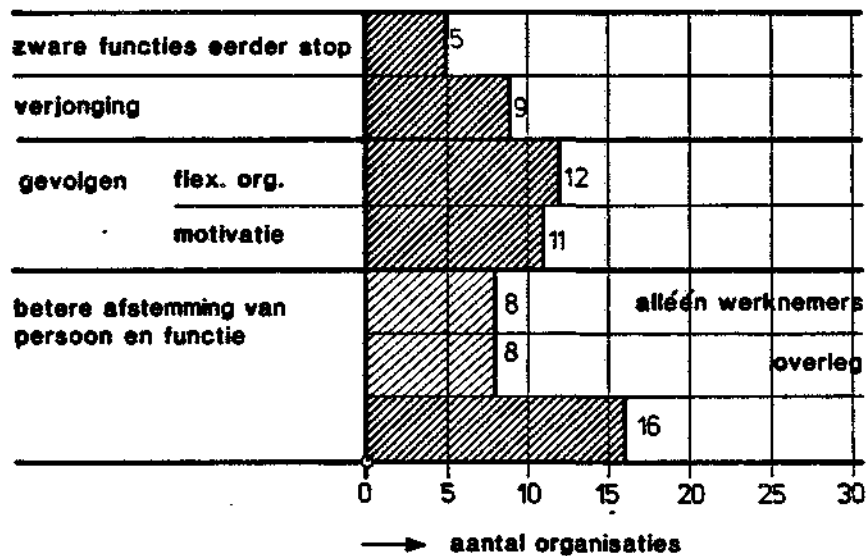
Waarom vinden werkgevers flexibele pensionering, in wat voor vorm dan ook, zinvol voor de organisatie, en wat is dan het nut? De voornaamste reden blijkt te zijn dat zij verwachten een betere persoonlijke afstemming tussen persoon en functie te kunnen realiseren.

Afhankelijk van de eisen die voor een goede vervulling van functies aan werknemers worden gesteld, van de persoonlijke capaciteiten van werknemers en van hun persoonlijke wensen met betrekking tot pensioen, kan afstemming tussen functie en persoon met behulp van flexibele pensionering zo goed mogelijk plaatsvinden.

Daarnaast kan verjonging van de organisatie bereikt worden en kunnen zware, dynamische en intensieve functies aan een bepaalde maximum leeftijd gebonden worden door middel van functioneel leeftijdsontslag.

Een aantal werknemers hoeft dan niet via WAO of WW de organisatie te verlaten, of de resterende tijd tot aan hun pensioen of VUT 'uit te zitten', als ze dat niet willen of kunnen. Bovendien kunnen capabele, actieve werknemers die dat willen en ook kunnen, de mogelijkheid krijgen om door te werken, eventueel in een andere functie.

Er zijn positieve gevolgen te verwachten voor de flexibiliteit van de organisatie en de motivatie van de werknemers in de organisatie (figuur 11).



figuur 11 Motivering/gevolgen

Positieve effecten van flexibele pensionering op het functioneren van de organisaties komen tot uiting in het ontstaan van een meer flexibel, creatiever en doelgerichter personeelsbeleid, in het optreden van meer doorstroom in organisaties en in verjonging.

Optredende motivatieverbetering zal vooral te merken zijn in een stijging van de produktiviteit en de effectiviteit van organisaties. Te verwachten valt dat meer flexibele en slagvaardiger organisaties zullen ontstaan.

Welke redenen hebben werkgevers om flexibele pensionering niet zinvol voor een organisatie te vinden? De voornaamste reden is dat door flexibele pensionering de doorstroom en verjonging in een organisatie niet zo effectief gerealiseerd kunnen worden als door één vaste vervroegde pensioenleeftijd. Het risico bestaat, dat in geval van flexibele pensionering minder goed functionerende werknemers niet zullen uittreden; en dat er een druk op de organisatie als geheel zal gaan ontstaan, omdat een goede loopbaanplanning niet meer te realiseren valt. Daarnaast wordt het feit genoemd dat er als gevolg van flexibele pensionering geen veranderingen in het functioneren van een organisatie te verwachten vallen die wezenlijk zullen verschillen met veranderingen die optreden als gevolg van VUT.

Zowel flexibele pensionering als VUT zijn slechts een middel om uitvoering te geven aan bepaalde vormen van uittreding, en verschillen als zodanig weinig in hun gevolgen voor het functioneren van organisaties volgens enkele werkgevers.

Wil flexibele pensionering werkelijk gerealiseerd kunnen worden in de door de werkgevers gewenste vormen, dan moet wel aan een aantal voorwaarden van verschillende aard worden voldaan:

1. organisatorisch en financieel

Er moet een goed uitgewerkte regeling komen, waarin zowel organisatorische als financiële consequenties duidelijk worden aangegeven. Zowel werknemer als werkgever moet duidelijkheid hebben over mogelijkheden en gevolgen met betrekking tot de financiën. Daarbij moet de werkgever in verband met personeelsbeleid en loopbaanplanning weten wat de organisatorische gevolgen van flexibele pensionering kunnen zijn. Tijdigheid van informatie is hierbij ook van groot belang.

2. sociaal-psychologisch

De gevolgen in financiële zin werken door in de sociaal-psychologische sfeer. Werknemers moeten leren om een grotere keuzevrijheid te waarderen, en moeten bereid zijn om bepaalde veranderingen die hier het gevolg van kunnen zijn te accepteren. Minder verdienen, of veranderingen in arbeidsverhoudingen worden vaak geassocieerd met 'minder waard zijn'. Tijdigheid (jaren van te voren vaststaand), duidelijkheid en algemene aanvaarding van een regeling zullen de basis moeten vormen voor een mentaliteitsverandering ten opzichte van pensionering en arbeid en voor een algemene acceptatie van flexibele pensionering.

3. maatschappelijk

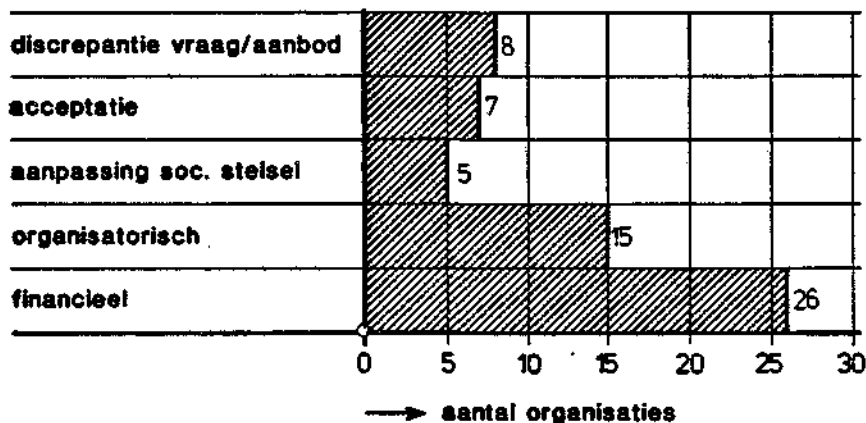
Vraag en aanbod op de arbeidsmarkt moeten goed bij elkaar aansluiten, en een aantal instituties (zoals de OR, vakorganisaties en moedermaatschappijen in het buitenland) moeten overtuigd zijn van het nut van flexibele pensionering.

4. juridisch

Op juridisch gebied moet er een en ander wijzigen of worden aangepast. Er zal een wettelijk kader moeten komen waarin bijvoorbeeld algemene bepalingen ten aanzien van de inrichting van pensioenregelingen worden opgenomen. Een (meer) flexibele AOW-regeling, wijziging of aanpassing van de huidige VUT-regelingen en flexibele pensioenregelingen zouden onderdelen moeten vormen van een wettelijke pensioenregeling.

Direct uit bovenstaande voorwaarden voor realiseerbaarheid, volgt een aantal knelpunten of problemen, die de invoering respectievelijk uitvoering van flexibele pensionering bemoeilijken, en die volgens een aantal werkgevers tot gevolg hebben dat flexibele pensionering in hun organisaties voorlopig nog niet of zelfs helemaal niet realiseerbaar zal blijken te zijn.

Net als de voorwaarden voor realisatie, zijn de genoemde knelpunten of problemen van verschillende aard (figuur 12).



figuur 12 Voorwaarden/knelpunten

De meeste knelpunten zijn financieel van aard en hebben voornamelijk betrekking op optredende kosten als gevolg van flexibele pensionering. Doordat de AOW-uitkering pas op 65-jarige leeftijd ingaat en de premiebetaling tot dat tijdstip doorloopt, moet bij eerder uittreden dit 'gat' overbrugd worden.

Daarnaast zal voor een aantal werknemers als gevolg van de optredende financiële achteruitgang flexibele pensionering niet tot de mogelijkheden behoren, en zal ongelijkheid ontstaan tussen werknemers ten aanzien van het wel of niet financieel haalbaar zijn van flexibele pensionering. De werkgevers verwachten dat zij deze ongelijkheden in financiële mogelijkheden zullen moeten gaan overbruggen, hetgeen een zware financiële last zal betekenen.

Ook de financieringswijze van flexibele pensionering geeft problemen: op korte termijn is kapitaaldekking veel duurder dan omslag (VUT), en het bepalen van een goed opbouwsysteem wordt moeilijk bij verschillende pensioenleeftijden binnen één organisatie.

De vraag is dus of de kosten die optreden als gevolg van flexibele pensionering uiteindelijk wel te betalen zullen zijn. Zeker op korte termijn vormen de optredende kosten een grote belemmering voor de realiseerbaarheid, maar ook op langere termijn is het de vraag nog maar of flexibele pensionering financieel haalbaar zal blijken. Toch verwachten de meeste werkgevers kennelijk deze problemen op langere termijn op één of andere manier op te kunnen vangen; slechts 2x verwachten zij dat flexibele pensionering in de door hen gewenste vorm als gevolg van de optredende financiële lasten niet realiseerbaar zal zijn.

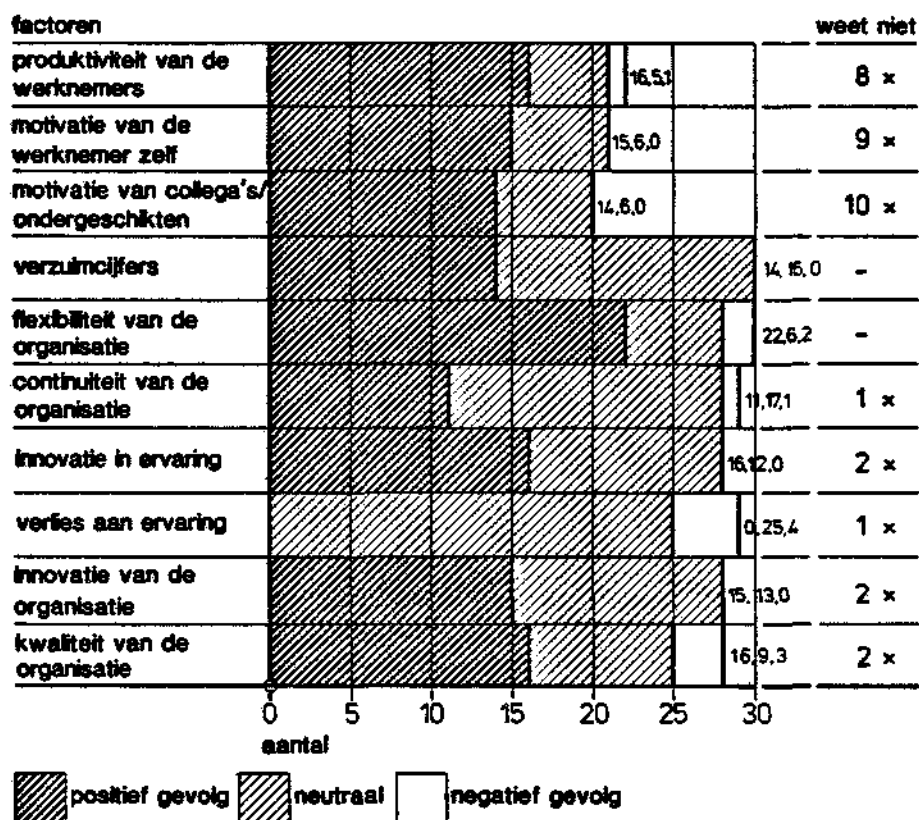
De tweede categorie van optredende knelpunten of problemen is organisatorisch van aard. Hierbij is de aanpassing en afstemming van het personeels- en loopbaanbeleid en de gewenste planning binnen de organisatie de grootste moeilijkheid, daarnaast zijn er optredende administratieve problemen te verwachten. Beide punten spelen vooral op korte termijn, en zijn op de langere termijn meestal goed op te lossen. Meer moeilijkheden treden op bij het vaststellen van organisatorische scheidingen binnen een organisatie: wie kan of mag wel eerder of later met pensioen, en wie niet; en waar moet het moment van keuze liggen voor zowel de werknemer als werkgever? Een viertal organisaties vindt planningsproblemen en het ontbreken van 'eenheid van beleid' zelfs reden om te verwachten dat flexibele pensionering niet zinvol voor hun organisatie zal zijn.

Een derde knelpunt wordt gevormd door het huidige sociale stelsel, met name door de AOW-regeling en de VUT-regeling. Om flexibele pensionering goed te kunnen realiseren, is een aanpassing van dit sociale stelsel gewenst, maar dit probleem is niet gemakkelijk op te lossen. Voor één van de geïnterviewde werkgevers lijkt het huidige sociale stelsel een onoverkomelijk knelpunt om tot realisering van flexibele pensionering te kunnen komen.

Een vierde knelpunt vormt het feit dat flexibele pensionering geaccepteerd zal moeten worden, zowel door werknemers als door instituties, als maatschappelijk.

Tenslotte wordt een laatste knelpunt gevormd door het feit dat vraag en aanbod op de arbeidsmarkt niet goed op elkaar aansluiten, waardoor de planning en organisatie van flexibele pensionering bemoeilijkt worden.

Uit het voorgaande is af te leiden dat werkgevers in het algemeen meer positieve dan negatieve gevolgen van flexibele pensionering voor het functioneren van hun organisatie verwachten. De antwoorden op de vraag aan de werkgevers om aan te geven wat de te verwachten invloed van flexibele pensionering zal zijn op een aantal specifieke factoren die bijdragen tot, of deel uitmaken van het functioneren van een organisatie, geven een soortgelijk beeld te zien. Dit is weergegeven in figuur 13.



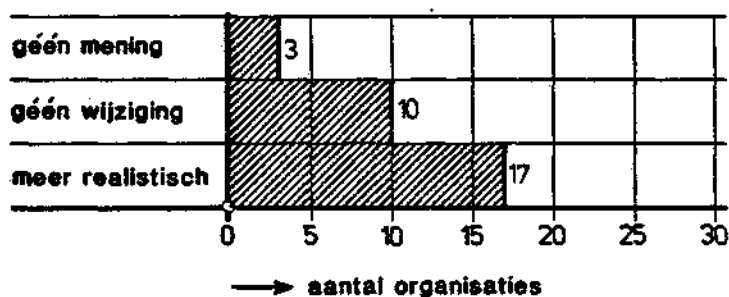
figuur 13 Gevolgen volgens werkgevers van flexibele pensionering op het functioneren van een organisatie, als gevolg van veranderingen in een aantal factoren

Er zijn bij deze figuur een aantal opmerkingen te maken.

- Gevolgen voor de organisatie door veranderingen in produktiviteit en motivatie van werknemers zijn vaak niet aan te geven, omdat deze factoren veelal individueel bepaald zijn en per situatie of regeling van flexibele pensionering kunnen verschillen. Positieve invloed op de produktiviteit is vaak een gevolg van een betere motivatie.

- Als gevolg van flexibele pensionering zouden verzuimcijfers kunnen dalen, aldus een aantal werkgevers. Het "Experiment Flexibel Uittreden" dat bij de PTT is gehouden en waarover verschillende rapporten zijn verschenen, bevestigt deze verwachting.
- Innovatie in ervaring, dat wil zeggen anderssoortige ervaring die in een organisatie zal binnenkomen, kan wel optreden; maar aan de andere kant kan er ook verlies aan ervaring ontstaan voor een organisatie. Omdat door goede planning en een goed beleid dit verlies aan ervaring op te vangen is, zal het effect voor het functioneren van een organisatie meestal positief zijn.
- Onder innovatie van de organisatie worden verschillende veranderingen en vernieuwingen binnen een organisatie verstaan, bijvoorbeeld ten aanzien van beleid, structuur, taken en functies, mensen, of mentaliteit.
- En tenslotte: de kwaliteit van een organisatie is een zeer veelomvattend begrip, en wordt mede door de voorgaande factoren beïnvloed.

Op de vraag of werkgevers verwachten dat werknemers een meer realistische kijk op hun eigen functioneren zullen krijgen als gevolg van flexibele pensionering wordt in het algemeen niet negatief geantwoord (figuur 14).

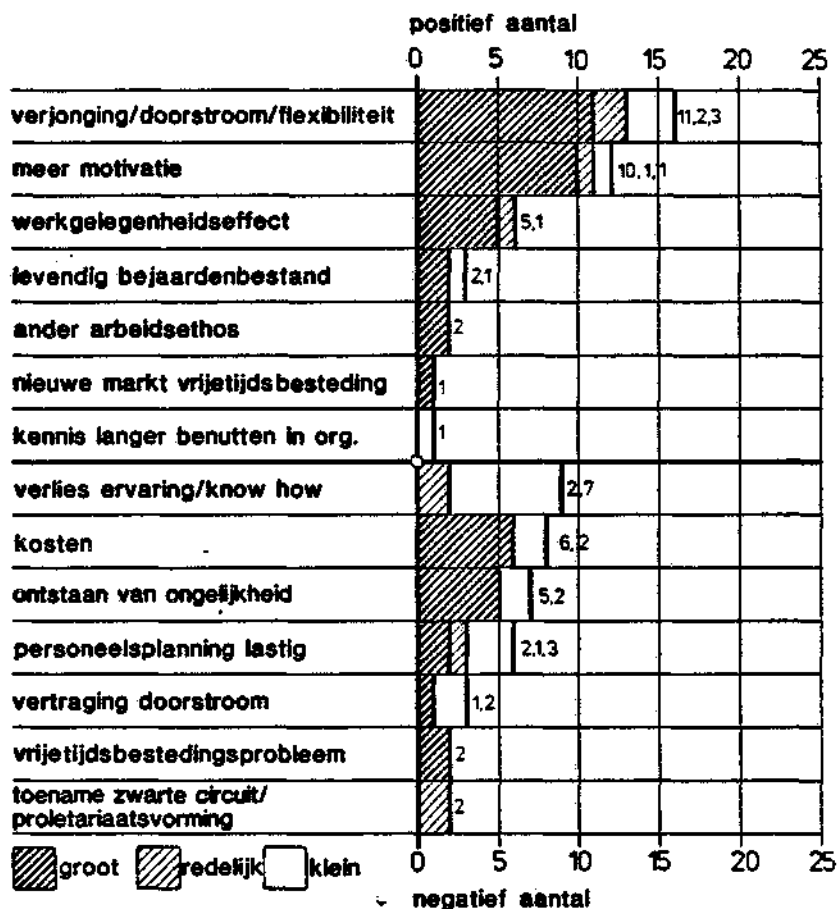


figuur 14 Kijk op eigen functioneren

Een aantal malen werd als antwoord gegeven dat er vermoedelijk geen wijziging op zal treden, omdat er geen koppeling tussen kijk op het eigen functioneren en flexibele pensionering bestaat, of omdat het -in eerste instantie positieve- effect vrij snel geneutraliseerd zal worden. Als de werknemers hun toegenomen realisme met betrekking tot hun eigen functioneren omzetten in logische daden, dat wil zeggen uittreden bij disfunctioneren en doorwerken bij goed functioneren, zal dit een positief effect voor het functioneren van een organisatie als geheel hebben, aldus de werkgevers.

Ook de organisatie als geheel zal een mentaliteit van begrip moeten ontwikkelen. Veranderingen in capaciteiten en bekwaamheden van werknemers tijdens hun loopbaan moeten binnen de organisatie in planning en beleid worden opgenomen. Een meer geplande samenwerking van jongeren en ouderen, waarbij bijvoorbeeld oudere werknemers als een soort adviseur kunnen gaan optreden is een mogelijke oplossing.

Van een aantal algemene effecten van flexibele pensionering kan ook worden aangegeven in welke mate deze effecten verwacht worden. De effecten zijn in figuur 15 grafisch in beeld gebracht.

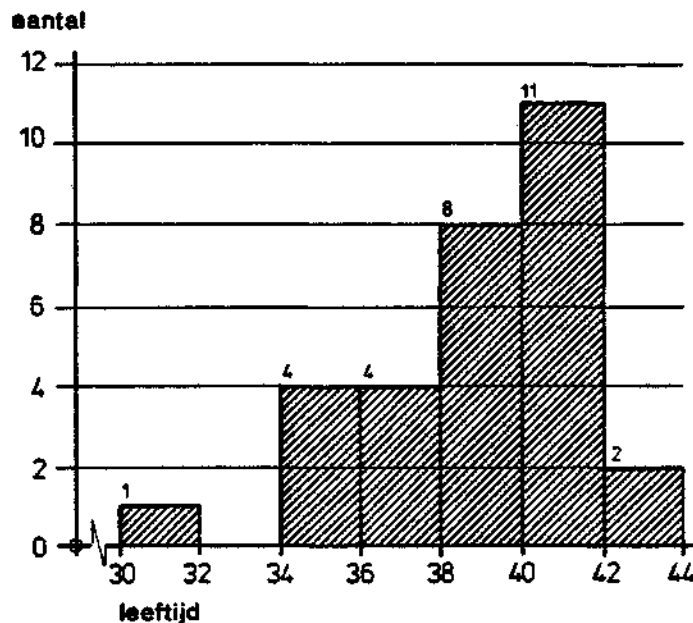


figuur 15 Positieve /negatieve gevolgen en de mate waarin

Verjonging, doorstroom en grotere flexibiliteit van de organisatie worden in grote mate positief gewaardeerd, samen met hogere motivatie. De wens tot verjonging en doorstroom is in verband te brengen met de verloopcijfers en mobiliteit binnen organisaties enerzijds en - de dreigende vergrijzing binnen organisaties anderzijds.

Er blijkt in alle organisaties weinig verloop op te treden. Het kleine verloop dat optreedt, vindt vooral bij jongere werknemers (onder 35 jaar) plaats. Een consequentie hiervan is een toenemende vergrijzing binnen organisaties. Als oorzaak voor het lage verloop wordt onder meer de huidige arbeidsmarktsituatie genoemd. Jongere werknemers zijn meer mobiel dan oudere werknemers, omdat zij meer carrièremogelijkheden hebben en omdat het huidige pensioensysteem een belemmering vormt voor de mobiliteit van oudere werknemers (pensioenbreuk).

In verschillende organisaties wordt vergrijzing binnen de organisatie nu reeds als problematisch ervaren, een verdere vergrijzing moet voorkomen worden. In figuur 16 is de gemiddelde leeftijd in de onderzochte organisaties uitgezet.

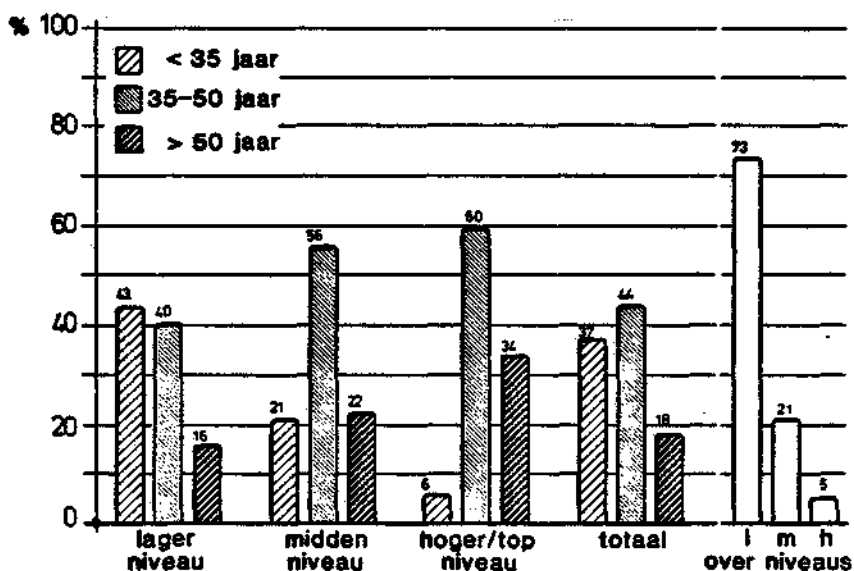


figuur 16 Gemiddelde leeftijd in 30 organisaties

De modale leeftijdsklasse is de klasse van 40 tot 42 jaar, terwijl de klasse van 38 tot 40 jaar hier direct op volgt. Als deze gegevens tegen de achtergrond van de demografische ontwikkelingen (zoals in hoofdstuk 3 beschreven) worden geplaatst, zijn de angst van de werkgevers voor een dreigende vergrijzing en de wens tot verjonging van organisaties te verklaren.

Wanneer de verdeling van werknemers naar leeftijd en niveau in de onderzochte organisaties wordt uitgezet, blijkt er met name op het hogere niveau sprake te zijn van vergrijzing.

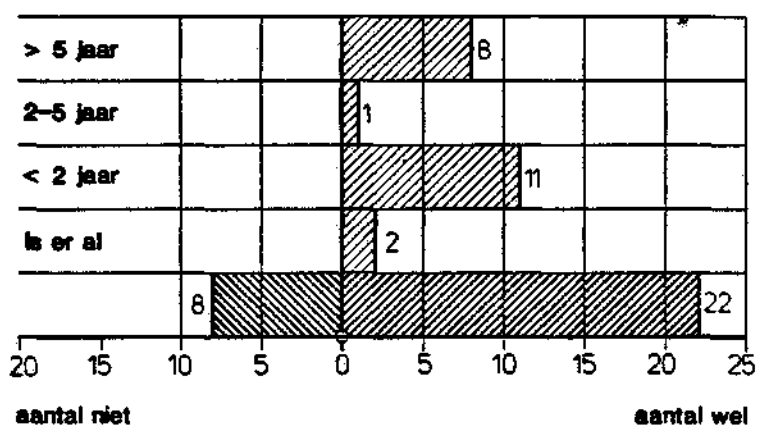
Omdat zich echter maar een klein percentage van de werknemers op het hogere niveau bevindt, is de situatie voor de organisaties in totaal minder extreem. In figuur 17 zijn deze verdelingen voor 24 van de 30 organisaties aangegeven, de overige 6 organisaties konden de gegevens die voor deze verdeling nodig waren tijdens het onderzoek niet verstrekken.



figuur 17 Verdeling in % van werknemers over leeftijdsklassen per niveau, in totaal en over niveaus (24 organisaties)

Al deze genoemde gegevens met betrekking tot verjonging, doorstroom, verloop, mobiliteit, leeftijd en vergrijzing houden verband met de gewenste vormen van flexibele pensionering door de werkgevers: flexibele pensionering éézijdig omlaag of flexibele pensionering waarbij de pensioenperiode 'scheef' ligt ten opzichte van 65 jaar. Ook de wens tot een algemene verlaging van de pensioenleeftijd bij de meeste werkgevers die geen flexibele pensionering voorstaan, kan uit deze gegevens logisch verklaard worden. Verder kan uit de verdeling van werknemers worden afgeleid dat flexibele pensionering een kwestie is die vooral van belang is voor de hogere niveaus.

Hoe denken de werkgevers nu over het al dan niet invoeren van flexibele pensionering? Nut, urgentie, realiseerbaarheid plus voorwaarden en knelpunten van flexibele pensionering volgens de werkgevers, zijn met name met betrekking tot de organisatorische implicaties op een rijtje gezet in het voorafgaande, met als resultaat toch een overwegend positief beeld. Of werkgevers verwachten flexibele pensionering in te gaan voeren in de door hen gewenste vorm, en de termijnen waarop zij dit verwachten te gaan doen zijn in figuur 18 aangegeven. In totaal staan 22 werkgevers positief tegenover invoering van flexibele pensionering. De termijn waarop dit volgens hen zal gaan gebeuren, verschilt echter. De overige 8 werkgevers zijn niet van plan flexibele pensionering ooit in te voeren, omdat zij het niet zinvol vinden (7x) of niet realiseerbaar (1x).

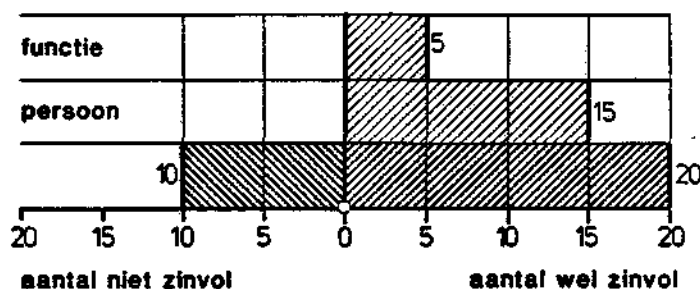


figuur 18 Invoering/termijn van invoering

Van de bedrijven die nu een VUT-regeling kennen, wil een aantal VUT 'inbouwen' in de pensioenregeling, waardoor een vorm van flexibele pensionering ontstaat. Argumenten hierbij zijn vooral de onzekerheid van VUT-regelingen, het feit dat flexibele pensionering op lange termijn minder zal kosten dan VUT, het feit dat VUT geen tijdelijke regeling meer is, maar in wezen een vorm van pensioen is geworden, en het gebrek aan 'stuuringsmogelijkheden' voor de organisatie bij VUT.

De rest wil de VUT-regeling liever voorlopig zo houden, omdat dat momenteel financieel voordeliger is. Op korte termijn willen zes organisaties overgaan tot 'selectieve' VUT, waarbij de werkgever 'stuuringsmogelijkheden' krijgt. Verder willen drie organisaties VUT op langere termijn gaan vervangen door flexibele pensionering of een algemeen vervroegde pensioenleeftijd.

Flexibele pensionering in de vorm van functioneel leeftijdsontslag wordt zinvol geacht door een meerderheid der werkgevers als instrument voor het management (figuur 19). Omdat veel werkgevers vinden dat het functioneren van een werknemer individueel bepaald is, vinden zij alleen functioneel leeftijdsontslag naar persoon zinvol, waarbij dan wél overleg tussen werknemer en werkgever moet bestaan over een bepaalde pensioenleeftijd (te realiseren via functioneringsgesprekken). Ook wordt vaak opgemerkt dat functioneel leeftijdsontslag naar persoon moeilijk realiseerbaar zal zijn, omdat niet duidelijk is hoe en door wie het functioneren van een werknemer beoordeeld moet worden.



figuur 19 Functioneel leeftijdsontslag

De werkgevers die deze vorm van flexibele pensionering niet zinvol vinden, zijn van mening dat persoonlijk functioneren of bepaalde functies en pensioenleeftijden niet gekoppeld moeten worden, onder meer om ongelijkheid in behandeling die hierdoor kan ontstaan te voorkomen, en zij willen oudere werknemers liever in andere functies of op een andere wijze nuttig voor de organisatie blijven inzetten.

4.1.2 flexibele pensionering en de werknemers

Hoe denken de werkgevers over oudere werknemers in hun organisatie, wat zijn de consequenties of mogelijkheden in het kader van flexibele pensionering voor oudere werknemers binnen organisaties? Wat verwachten de werkgevers omtrent de wensen van werknemers ten aanzien van uitstreding uit het arbeidsproces, en welke factoren spelen hierbij volgens hen een rol? Op deze vragen wordt in deze paragraaf nader ingegaan.

Ten aanzien van oudere werknemers en hun functioneren in een organisatie kunnen de meeste werkgevers niet algemeen aangeven of er verschillen in functioneren van deze werknemers bestaan die te wijten zijn aan de aard of het niveau van de door hen verrichte functies. Het functioneren van oudere werknemers wordt bepaald door zeer veel factoren en individuele verschillen.

Hierbij worden factoren genoemd als gewenning aan, plezier in of binding met de functie; eisen die het werk stelt met betrekking tot tempo, nauwkeurigheid, mate van verantwoordelijkheid of lichamelijke inspanning; mate van vrijheid bij de werkuitoefening; mogelijkheden tot delegeren van taken; persoonlijk kunnen en motivatie van een werknemer, enzovoorts. Een aantal van deze factoren werken elkaar tegen, zodat algemene tendensen zeer moeilijk zijn aan te geven.

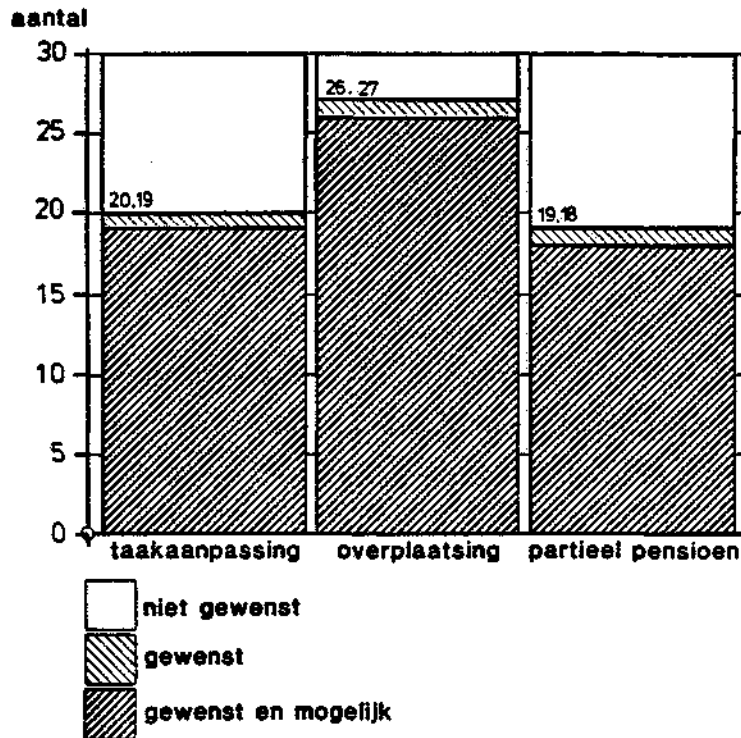
Het belang dat werkgevers hechten aan oudere werknemers in organisaties geeft ook een gedifferentieerd beeld te zien. Ervaring, vakkennis en wijsheid van oudere werknemers zijn van belang in die functies waar kwaliteit zwaarder weegt dan kwantiteit of snelheid. Ook zijn oudere werknemers van belang als tegenwicht voor impulsiviteit van jongeren. Aan de andere kant bestaat het risico van verstarring, te weinig doorstroom en vergrijzing en de afname van dynamiek of nieuwe innovatie-impulsen, als er teveel ouderen in een organisatie komen.

In het algemeen vinden werkgevers dat ouderen en jongeren in een organisatie in evenwicht moeten zijn, net als in de maatschappij. Vergrijzing houdt gevaren in voor een organisatie en heeft ook financiële consequenties, terwijl een teveel aan jongeren kan leiden tot impulsiviteit, een vorm van instabiliteit voor organisaties.

Oudere werknemers die reeds zijn uitgetreden of die de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt, kunnen vaak nog van nut zijn voor organisaties, bijvoorbeeld als adviseur, of in een bepaald project. Het gaat daarbij dan veelal om tijdelijke arbeidscontracten en om een bepaalde categorie ouderen, namelijk degenen met een specifieke kennis of kunde, dat wil zeggen goed geschoolde of kwalitatief goede werknemers, veelal afkomstig uit een functie op hoger niveau.

Over andere mogelijkheden dan volledige pensionering voor oudere werknemers, zoals taakaanpassing, overplaatsing en demotie of gedeeltelijk pensioen, zijn de meningen der werkgevers overwegend positief. Op grond van organisatorische problemen, met name voor werknemers op hogere functieniveaus en in specialistische functies, zijn taakaanpassing en gedeeltelijk pensioen niet altijd goed mogelijk, en daarom door een aantal werkgevers ook niet gewenst. Overplaatsing geeft minder problemen, hier zijn het vooral werknemers in functies op lagere niveaus die moeilijkheden opleveren bij de uitvoering door een mogelijk gebrek aan geschikte andere functies (zie figuur 20).

De reacties van werkgevers op de wenselijkheid van demotie lopen uiteen van vrij positief ("een heel goed beleidsinstrument") tot vrij negatief ("is ongewenst"). Ten aanzien van de consequenties van één en ander voor het salaris van werknemers zijn de meningen nog niet duidelijk gevormd. In het algemeen wil men salarissen bevroren of 'afvlakken', maar niet verlagen. De oorzaak hiervan is voor een groot deel gelegen in het feit dat de meeste organisaties een eindloonsysteem hanteren in hun pensioenregeling, en daarom de salarissen van hun werknemers niet in neerwaartse richting willen aanpassen, in verband met de gevolgen van zo'n aanpassing voor de toekomstige pensioenuitkeringen.

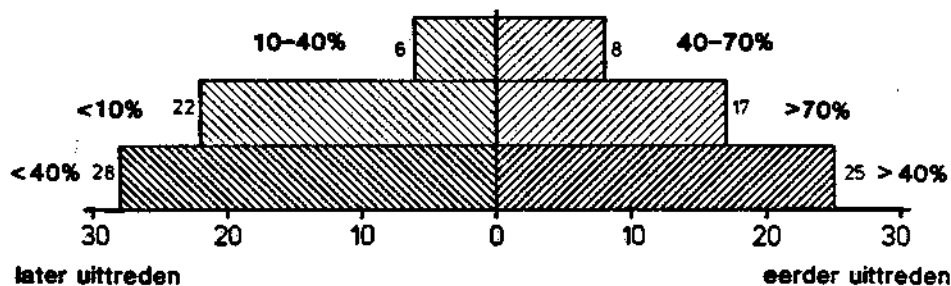


figuur 20

Andere mogelijkheden voor oudere werknemers

Ten aanzien van de wens om eerder of later dan 65 jaar uit te treden, verwachten 28 van de 30 werkgevers dat minder dan 40% van de werknemers later dan 65 jaar zal willen uittreden, 22 hiervan denken zelfs dat het percentage minder dan 10% zal zijn. Door 25 werkgevers wordt verwacht dat meer dan 40% van de werknemers eerder zal willen uittreden dan op 65-jarige leeftijd, 17 van deze werkgevers vermoeden dat meer dan 70% van de werknemers dit zal willen (figuur 21).

De bovenstaande verwachtingen omtrent de uittredingsbehoeften van werknemers stemmen vrijwel geheel overeen met de resultaten die naar voren komen uit één van de rapporten over het 'Experiment Flexibel Uittreden' bij de PTT (PTT, 1983). Zij zijn, voor wat de organisaties betreft die VUT-regelingen kennen, veelal gebaseerd op ervaringen die zijn opgedaan met aantallen deelnemers aan deze VUT-regelingen. Een aantal werkgevers plaatst wel als kanttekening bij deze schattingen, dat de animo voor vervroegde uittreding bij grote kortingen of in geval van weinig 'pensioenjaren' bij veel werknemers waarschijnlijk minder groot zal zijn.



figuur 21 Wens tot eerder/later dan 65 jaar uittreden van werknemers, volgens werkgevers

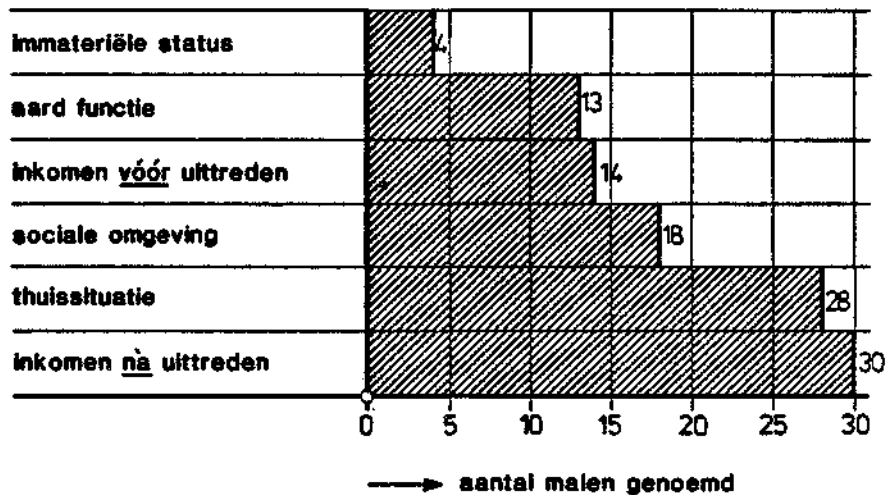
Financiële consequenties in de vorm van kortingen of verhogingen zullen veel meer invloed hebben op het percentage 'vervroegd-uittreders', dan op het percentage 'verlaat-uittreders'. Redenen om verlaat uit te treden, liggen vaak meer in het persoonlijke vlak, aldus de werkgevers.

Zes factoren die bepalend kunnen zijn voor de keuze van een bepaalde uittredingsleeftijd door werknemers, zijn in figuur 22 weergegeven. Het aantal malen dat werkgevers deze factoren vrij tot zeer belangrijk noemden voor de bepaling van de uittredingsleeftijd, is uit deze figuur af te lezen.

Inkomen na uittreding is, samen met 'thuisituatie' de belangrijkste factor volgens de werkgevers. Onder 'thuisituatie' valt een heel scala van zaken, zoals samenstelling van het huishouden, levensstijl, hobbies, maar ook gezondheid van een werknemer. Deze zaken zijn voor een groot deel gebaseerd op het inkomen dat een werknemer voor zijn uittreding ontving, dit inkomen voor uittreding is dan ook -hoewel in mindere mate- een derde belangrijke factor.

Tegenhanger van 'thuisituatie' is: de aard van de uitgeoefende (laatste) functie. Wanneer deze een heel belangrijke rol speelt bij de beslissingen van een werknemer omtrent zijn uittreding, is er veelal sprake van werken als een soort levensvervulling.

Als laatste de factoren sociale omgeving ('wat de buurman doet') en immateriële status (het² hebben van een functie): deze zullen respectievelijk wel en niet zo'n belangrijke rol spelen.



figuur 22 Bepalende factoren bij keuze uittredingsleeftijd

Verschillen naar functieniveau of functiesoort kunnen de werkgevers voor geen van de bovenstaande factoren duidelijk aangeven.

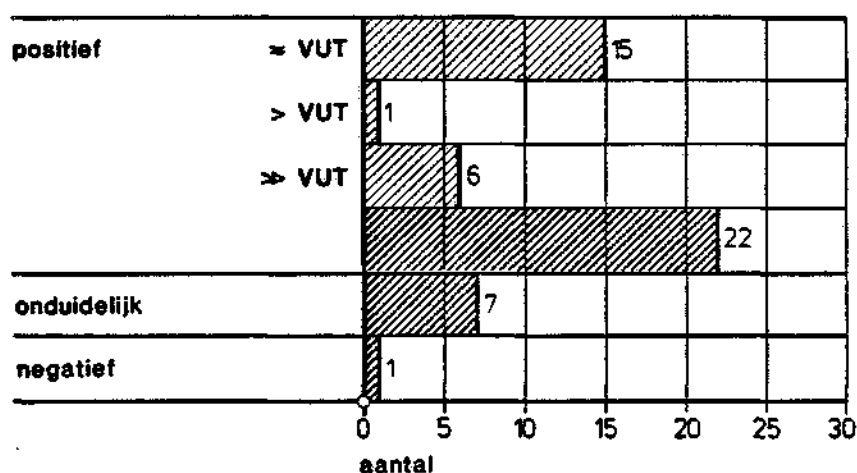
Tenslotte menen 21 werkgevers dat werknemers keuzevrijheid in pensioendatum of -vorm zullen waarderen, en hier ook financieel voor zullen willen inleveren. Naarmate het percentage van de kortingen echter hoger wordt, zullen de werknemers hun keuzevrijheid minder gaan waarderen. Wanneer pensioenleeftijden door de werkgevers naar functie zouden worden vastgesteld -een vorm van functioneel leeftijdsontslag dus- verwachten zij, met name op korte termijn, gevoelens van ongelijkheid en demotivatie bij werknemers, tenzij er sprake is van duidelijk (fysiek) zware functies of directiefuncties. Op langere termijn, na een gewenningsperiode, zullen deze negatieve gevoelens waarschijnlijk gaan afnemen en zal de acceptatiegraad bij werknemers toenemen.

Een goede voorbereiding op de pensionering, waarbij ook de organisatie een rol kan spelen, wordt door de meeste werkgevers als zinvol of gewenst ervaren (26x), en zal een soepel verloop van het uittredingsproces kunnen bevorderen.

4.1.3 flexibele pensionering en de maatschappij

In deze paragraaf komen de verwachtingen van de werkgevers omtrent arbeidsmarkt en vergrijzing aan de orde. Ook de verwachtingen ten aanzien van de effecten van en op flexibele pensionering in dit kader, worden kort aangegeven.

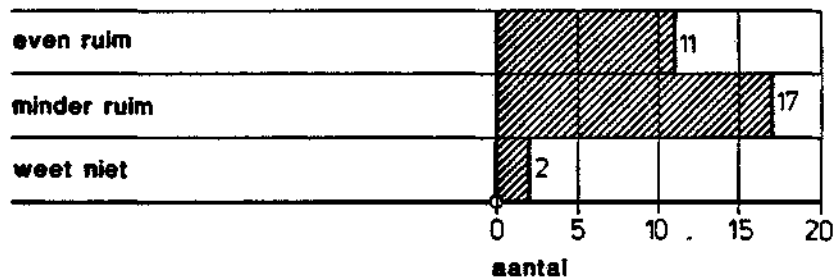
De invloed van flexibele pensionering op de arbeidsmarkt zal volgens de meerderheid van de werkgevers positief zijn, het effect zal ongeveer gelijk zijn aan het effect van VUT (zie figuur 23).



figuur 23 Effecten op werkgelegenheid

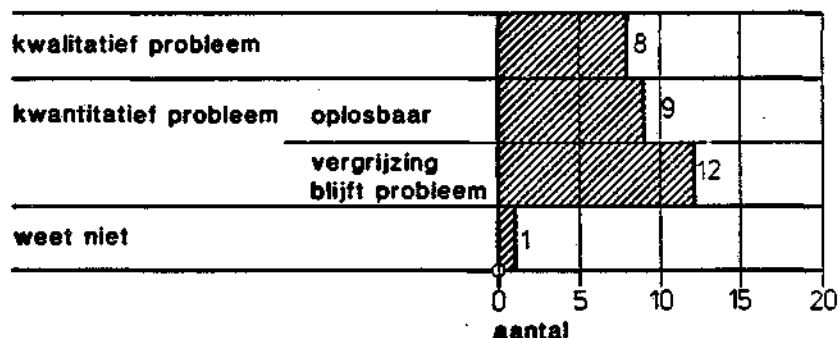
Aan de andere kant zal ook de arbeidsmarkt van invloed kunnen zijn op de in- en uitvoering van flexibele pensionering. Ruim de helft van de werkgevers denkt dat een ruime arbeidsmarkt een stimulans zal zijn tot invoering van éézijdige flexibele pensionering omlaag. Iets minder dan de helft denkt dat een krappe arbeidsmarkt een stimulans zal zijn tot invoering van éézijdige flexibele pensionering omhoog. De overige werkgevers zien geen verbanden tussen arbeidsmarktsituatie en in- en uitvoering van flexibele pensionering. Opmerkelijk is dat een aantal werkgevers slechts verband ziet tussen flexibele pensionering en een ruime arbeidsmarkt, terwijl enkele anderen juist alleen een verband zien met een krappe arbeidsmarkt.

De verwachtingen omtrent de toekomstige arbeidsmarktsituatie zijn in figuur 24 aangegeven. De meeste werkgevers verwachten ook over 10 à 20 jaar nog een -zij het iets minder- ruime arbeidsmarkt.



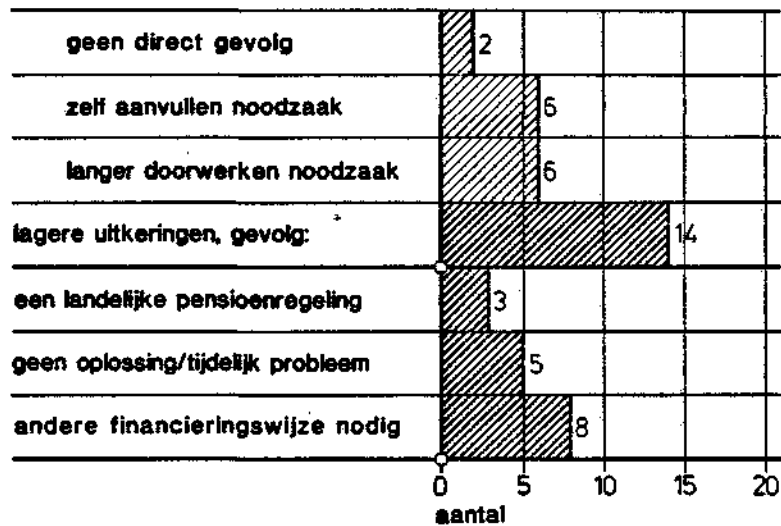
figuur 24 Verwachting omtrent arbeidsmarkt over 10 à 20 jr

Het laatste onderwerp in deze paragraaf wordt gevormd door de vergrijzingsproblematiek, die uiteenvalt in twee voor een organisatie belangrijke aspecten, namelijk: de afname van het aantal jongeren, ook wel ontgroening genoemd, en de toename van het aantal ouderen. De afname van het aantal jongeren is vooral een kwantitatief probleem, en als zodanig oplosbaar, bijvoorbeeld door meer vrouwen in dienst te nemen of door werknemers langer in dienst te houden aldus 21 werkgevers. Volgens 12 van hen is het feit dat een organisatie op deze wijze extra zal vergrijzen echter niet zo gemakkelijk oplosbaar. Voor 8 werkgevers is er niet zo zeer sprake van een kwantitatief, als wel van een kwalitatief probleem, namelijk een gebrek aan goed opgeleide werknemers, dat zich ook nu reeds manifesteert. (figuur 25). Als gevolg van de ontgroening komt er steeds minder instroom van goed opgeleide jongeren, terwijl als gevolg van de vergrijzing de uitstroom van goed opgeleide ouderen steeds groter wordt. Dit probleem verergert waarschijnlijk alleen maar in de toekomst.



figuur 25 Afname jongeren

In figuur 26 is aangegeven hoe de meningen bij de werkgevers liggen ten aanzien van de gevolgen van de vergrijzing op de AOW-uitkering en de AOW-premie. Ook hun ideeën ten aanzien van eventuele toekomstige implicaties of oplossingen in dit verband zijn in deze figuur weergegeven.



figuur 26 AOW/premiedruk/toekomst

4.2 vakcentrales en werkgeversorganisaties

In deze paragraaf komen dezelfde onderwerpen als in paragraaf 4.1 vanuit het gezichtspunt van de Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV), het Christelijk Nationaal Vakverbond (CNV) en de Raad voor Middelbaar en Hoger Personeel (MHP) aan de orde. Ook wordt de visie op deze onderwerpen van het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond (NCW) en het Verbond van Nederlandse Ondernemingen (VNO) belicht. Achtereenvolgens komen weer gevolgen en mogelijkheden van flexibele pensionering voor de organisatie, de werknemers en de maatschappij aan de orde, waarbij de nadruk op flexibele pensionering en de organisatie ligt. Waar expliciet onderscheid tussen vakcentrales en werkgeversorganisaties niet relevant is, wordt meestal kortweg over 'de centrale organisaties' gesproken.

4.2.1 flexibele pensionering en de organisatie

Volgens alle vijf centrale organisaties is flexibele pensionering zinvol voor bepaalde bedrijven of bedrijfstakken, die bijvoorbeeld een hoog percentage vergrijzing of zware lichamelijke arbeid kennen of -intern of extern- met veel dynamiek te maken hebben. De FNV maakt hierbij echter de kanttekening dat flexibele pensionering teveel differentiatie in pensioenen zal geven en dat het daarom pas op langere termijn misschien ook wenselijk zal zijn. De overige vier centrale organisaties denken voorlopig alleen aan flexibiliteit in pensioenleeftijden omlaag (vanaf 65 jaar), met vrije keuze voor de werknemer. Daarbij is volgens het NCW en het VNO wél overleg met de werkgever nodig. Flexibiliteit in pensioenleeftijd omhoog moet in de toekomst ook tot de mogelijkheden kunnen gaan behoren.

Zolang er VUT-regelingen bestaan is flexibele pensionering, -hoewel waarschijnlijk wel realiseerbaar- niet urgent. VUT-regelingen beschouwen de centrale organisaties als een goed alternatief, dat op dit moment minder financiële lasten geeft voor organisaties, door de financiering met behulp van een omslagstelsel. Bovendien sluit VUT beter aan bij de AOW-regeling dan flexibele pensionering. Door middel van VUT-regelingen, eventueel met aansluitende andere regelingen ten behoeve van extra flexibiliteit voor bepaalde bedrijven of bedrijfstakken, kan voorlopig genoeg flexibiliteit in pensioenleeftijden door organisaties worden gerealiseerd.

Voor de realisatie van flexibele pensionering moeten volgens de centrale organisaties de AOW- en VUT-regelingen wijzigen, en moet er in Nederland een andere mentaliteit gaan ontstaan. Bovendien moeten organisaties niet alleen goede organisatorische en financiële regelingen gaan hanteren, maar moeten zij zelf voldoende flexibel zijn.

Voorlopig vormen de kosten het grootste knelpunt bij daadwerkelijke invoering van flexibele pensionering door organisaties, aldus de centrale organisaties. Zij verwachten dat deze kosten voor de meeste organisaties veel te hoog zullen zijn, doordat de AOW-uitkering van uittreedende werknemers tot hun 65ste jaar overbrugd moet worden. Tevens heeft de financiering van flexibele pensionering door middel van kapitaaldekking het ontstaan van hoge kosten voor veel organisaties tot gevolg. Door een andere opzet kunnen VUT-regelingen voorlopig voor veel organisaties een alternatief voor flexibele pensionering vormen, waardoor deze regelingen tevens de eventuele realisatie van flexibele pensionering belemmeren.

Als positieve gevolgen voor het functioneren van organisaties verwachten de centrale organisaties vooral: stijging van de produktiviteit en meer persoonlijke afstemming van taken en functies. Daardoor kunnen een meer flexibele inzet van arbeid, -minder disfunctioneren en meer motivatie van werknemers mogelijk worden voor een organisatie.

Negatief zullen vooral het risico op doorwerken van minder goed functionerende werknemers en het verlies aan bedrijfsspecifieke ervaring kunnen zijn voor organisaties.

Op de vraag naar de te verwachten invloed van flexibele pensionering op verschillende specifieke factoren die betrekking hebben op het functioneren van een organisatie, antwoorden de centrale organisaties veelal dat die invloed neutraal of soms positief zal zijn. (Voor de werkgevers staan deze gegevens in figuur 13 op pagina 48). Dit is echter situatie-afhankelijk, en alleen de factor 'flexibiliteit van de organisatie' scoort duidelijk positief. Ook ten aanzien van de kijk van werknemers op hun eigen functioneren worden praktisch geen wijzigingen verwacht als gevolg van flexibele pensionering. Er valt hoogstens een doorbreking van het automatisme met betrekking tot pensioen te verwachten.

Het feit dat invloed van flexibele pensionering op het functioneren van een organisatie vaak neutraal zal zijn, is onder andere te verklaren uit de tegengestelde werking van een aantal volgens de centrale organisaties te verwachten gevolgen van flexibele pensionering. Zo kan het verlies aan bedrijfsspecifieke ervaring voor een groot deel opgeheven worden door een betere planning in organisaties. De mogelijkheden tot een betere planning worden echter beperkt, en het effect van verjonging en doorstroom kan teniet worden gedaan doordat werknemers een vrije keuze hebben ten aanzien van de uittredingsleeftijd. Aan de andere kant is deze keuzevrijheid weer positief voor de motivatie en produktiviteit van de werknemers, enzovoorts.

Samengevat vinden de centrale organisaties dat de huidige situatie (65 jaar plus VUT) voorlopig gehandhaafd zou moeten blijven, hoewel meer flexibiliteit voor bepaalde bedrijven of bedrijfstakken wel gewenst is. Deze extra flexibiliteit zou door middel van aansluitende regelingen op VUT en AOW gerealiseerd moeten worden.

Ook het huidige systeem van eindloonregelingen moet gehandhaafd worden, terwijl pluriformiteit en differentiatie in pensioenregelingen als positief gezien worden. Alleen het FNV zou één standaard, verplichte pensioenregeling gerealiseerd willen zien.

Functioneel leeftijdsontslag vinden de centrale organisaties slechts acceptabel, wanneer dit aan uitzonderlijk zware functies (psychisch of fysiek) wordt gekoppeld. Het blijft echter een probleem te bepalen welke functies uitzonderlijk zwaar zijn.

4.2.2 flexibele pensionering en de werknemers

Ten aanzien van de mening van de centrale organisaties over oudere werknemers in een organisatie, zijn slechts kleine verschillen te constateren met hetgeen de werkgevers hierover hebben opgemerkt.

Ook zij menen dat het functioneren van oudere werknemers afhankelijk is van zowel persoon als functie en dat hierbij vele factoren zoals arbeidsvoldoening en gewenning een rol kunnen spelen. Oudere werknemers kunnen een belemmering vormen, vooral nu op dit moment in veel processen grote veranderingen plaatsvinden die demotivatie en minder goed functioneren van oudere werknemers tot gevolg kunnen hebben. Ouderen kunnen echter ook heel belangrijk zijn, in verband met (overdracht van) kennis en ervaring. In het algemeen is het belang van ouderen in een organisatie niet exact aan te geven, en verschilt dit per organisatie en persoon.

Het feit dat oudere, reeds uitgetreden of gepensioneerde werknemers zich alsnog of opnieuw in organisaties nuttig kunnen maken, wordt door de centrale organisaties als een ongewenst verschijnsel beschouwd, gezien de huidige arbeidsmarktsituatie. Vanuit mens en organisatie gezien kan dit echter volgens hen best positieve gevolgen hebben.

Taakaanpassing en overplaatsing zijn als onderdeel van het in organisaties gevoerde sociaal beleid gewenst door de centrale organisaties. Daarbij mogen in het algemeen geen salarisaanpassingen omlaag plaatsvinden, met uitzondering van bepaalde functie-afhankelijke toeslagen.

Ook demotie wordt als gewenst beschouwd, mits het bij de arbeidsvoorwaarden van de betreffende functie is opgenomen, dat wil zeggen als onderdeel van een ruim van te voren bekende loopbaanplanning. Het salaris kan dan veel minder sterk of helemaal niet meer stijgen, waardoor 'afvlakking' van de salariscurve zal ontstaan. Werknemers moeten meer aan dit systeem gaan wennen, aldus de centrale organisaties.

Geleidelijke pensionering is lastig uit te voeren in de praktijk, zowel organisatorisch als financieel. Het heeft echter wel een hoop positieve aspecten zoals: een meer geleidelijke overgang naar het pensioen en een betere overdracht van het werk voor de werknemers, met als gunstige gevolgen voor de organisatie meer motivatie en minder negatieve uitstraling van veel werknemers. Ook zal er binnen de organisatie meer mobiliteit ontstaan en zal functievervanging beter geregeld kunnen gaan worden. De MHP vindt deze vorm van pensionering de meest ideale vorm.

De wens tot eerder of later uittreden van een werknemer is volgens de centrale organisaties voornamelijk afhankelijk van zijn persoonlijke financiële situatie en de vooruitzichten die een uittredingsregeling hem biedt.

Daarnaast is ook de arbeidsvoldoening een belangrijke factor. De 'thuissituatie' kan ook van doorslaggevend belang zijn, vooral in combinatie met de financiële vooruitzichten en het bestedingspatroon van een werknemer.

Volgens de drie vakcentrales is het nodig en nuttig om werknemers door middel van speciale cursussen op de uittreding voor te bereiden, de beide werkgeversorganisaties noemen dit echter een 'vorm van betutteling'.

Keuzevrijheid in pensioenvorm of -leeftijd zal volgens de FNV niet gewaardeerd worden als er op financieel gebied 'maar enigzins voor moet worden ingeleverd'; volgens de overige vier centrale organisaties zullen werknemers keuzevrijheid juist wél waarderen, mits er op financieel gebied 'met mate' voor moet worden ingeleverd.

Functioneel leeftijdsontslag naar functie zullen werknemers in het algemeen niet goed begrijpen, omdat zij de verschillen tussen functies niet duidelijk zullen vinden, volgens alle vijf centrale organisaties.

4.2.3 flexibele pensionering en de maatschappij

Volgens vier centrale organisaties zal flexibele pensionering een kleine positieve bijdrage kunnen leveren aan de oplossing van de werkloosheid; kleiner of ongeveer vergelijkbaar met de bijdrage die VUT levert. Vooral als werknemers ook langer kunnen doorwerken dan tot aan de huidige pensioenleeftijd van 65 jaar zal deze bijdrage kleiner zijn dan die van de VUT-regelingen. Volgens de FNV zal de bijdrage zelfs negatief zijn, omdat werknemers zo lang mogelijk zullen doorwerken om zoveel mogelijk pensioen op te kunnen bouwen.

De centrale organisaties menen dat de invloed van de arbeidsmarktsituatie op in- en uitvoering van flexibele pensionering gering zal zijn.

De vooruitzichten met betrekking tot de werkloosheid zijn in het algemeen positief, dat wil zeggen de verwachting is dat de werkloosheid zal gaan afnemen, maar exacte cijfers kunnen de centrale organisaties hierover niet geven. Een deel structurele werkloosheid zal er echter altijd blijven. De bestaande frictie-werkloosheid kan verminderd worden door meer op het bedrijfsleven toegespitste scholing.

Zeker is in ieder geval dat er in de toekomst een tekort zal bestaan aan jonge arbeidskrachten; maar of dit een probleem in kwantitatieve zin zal gaan vormen is afhankelijk van een aantal onzekere factoren, zoals de mate van economische groei en automatisering.

4.3 meningen van enkele werknemers

Als illustratie bij dit hoofdstuk over flexibele pensionering in de praktijk worden in deze paragraaf wat meningen en ervaringen weergegeven van acht werknemers met betrekking tot VUT, pensioen en enkele daarmee samenhangende onderwerpen, alsmede een aantal van hun wensen en ideeën ten aanzien van uit-treding. De werknemers hebben allen dezelfde organisatie als laatste werkgever gehad en zijn ofwel vervroegd uitgetreden via een VUT-regeling: 'de VUT-ers', ofwel uitgetreden op de pensioengerechtigde leeftijd (of zelfs iets later) zonder van de VUT-mogelijkheid gebruik te maken: 'de gepensioneerden'.

Zoals ook in hoofdstuk 2 is gebeurd, wordt hier nogmaals het feit benadrukt dat er -gezien het kleine aantal ondervraagden uit slechts één organisatie- niet gesproken kan worden van een representatieve steekproef.

Wanneer aan de VUT-ers of gepensioneerden gevraagd wordt wat hun redenen geweest zijn om vervroegd uit te treden respectievelijk om door te werken tot aan de pensioengerechtigde leeftijd of zelfs langer, worden een aantal punten genoemd.

Redenen om gebruik te maken van een VUT-regeling zijn onder andere werk dat te zwaar of minder leuk wordt, of juist het voorkomen dat dit zal gebeuren. Ook een goed afgeronde overdracht van het werk is reden om 'meer tijd aan hobbies te gaan besteden' en vervroegd uit te treden.

Reden voor doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd of langer, vormt vooral het feit dat werknemers iets willen afronden, of nog niet aan uittreding toe zijn ('werken was mijn leven'). Te weinig pensioen- of dienstjaren zijn ook redenen om door te werken.

Achteraf hadden 6 werknemers (nog) eerder willen uittreden, en ook een beperkt financieel offer hiervoor willen brengen. De minimale leeftijd voor uittreding vinden de werknemers bijna allemaal op 60 jaar liggen. De reden om achteraf eerder uit te willen treden is alle keren hetzelfde, namelijk: het krijgen van meer vrije tijd als gevolg van uittreding. De genoemde motieven met betrekking tot uittreden of doorwerken en de geuite wensen ten aanzien van uittreding achteraf, stemmen overeen met de resultaten dat het door de PTT gehouden onderzoek 'Experiment Flexibel Uittreden' oplevert (PTT, 1981).

Opmerkelijk zijn de reacties ten aanzien van keuzevrijheid in pensioenleeftijd of -vorm. Keuzevrijheid wordt niet unaniem positief gewaardeerd; 5 werknemers hebben liever een vast tijdstip van uittreding en vinden de keuze veel te moeilijk.

Gedeeltelijke pensionering betekent weliswaar een meer geleidelijke overgang van werken naar pensioen, maar wanneer zij ervoor moeten inleveren, hetzij in salaris, hetzij in uiteindelijke pensioenuitkering, vinden praktisch alle werknemers deze mogelijkheid niet zo aantrekkelijk meer.

Bewuste voorbereiding op de uittreding is volgens de meeste werknemers echt nodig, ongeacht het feit of zij vinden dat deze voorbereiding met behulp van een speciale cursus of door de werknemer zelf moet gebeuren. Slechts één van de geïnterviewden vindt voorbereiding op de uittreding, in wat voor vorm dan ook, onnodig.

Van de ondervraagden heeft een minderheid zich bewust op één of andere wijze op de uittreding voorbereid, en slechts de helft van de werknemers is zich meer bewust geworden van zijn eigen functioneren.

Het belang dat de werknemers toekennen aan verschillende factoren bij de keuze om wel of niet uit te treden, stemt vrijwel overeen met de ideeën die werkgevers en centrale organisaties hierover hebben. (Voor de werkgevers is dit in figuur 22 op pagina 58 weergegeven). Ook nu worden het inkomen na uittreding, de 'thuissituatie' en de aard van de op het moment van keuze vervulde functie, het meest belangrijk gevonden.

Er zijn twee verschillen aan te geven. Ten eerste speelt, volgens de werknemers, de sociale omgeving ('wat de buurman doet') geen rol van betekenis bij de keuze om wel of niet uit te treden, terwijl deze factor volgens werkgevers en centrale organisaties wel meespeelt bij de keuze. Ten tweede speelt het inkomen -zowel voor als na uittreding- volgens de VUT-ers een duidelijk minder belangrijke rol dan volgens de gepensioneerden. De belangrijkste bepalende factoren die uit het 'Experiment Flexibel Uittreden' bij de PTT naar voren gekomen zijn, zijn: 'financiën', 'beleving van het werk en de in het werk ervaren belasting' en 'vrijtijdsbesteding en de beoordeling van de algehele levenssituatie' (PTT, 1981).

Voor functioneel leeftijdsontslag voelen de werknemers niet veel, maar als het per se moet, dan naar functie alleen voor lichamelijk duidelijk zware functies, en naar persoon alleen in zeer goed overleg. Taakaanpassing, overplaatsing en demotie zijn ook niet populair; eigenlijk zou dit alleen op verzoek van de werknemers moeten gebeuren. Demotie kan misschien als beleidsinstrument voor een organisatie fungeren, mits het is opgenomen in de arbeidsvoorwaarden die de organisatie hanteert.

Het salaris mag alleen worden aangepast in neerwaartse richting, wanneer een werknemer op eigen verzoek wordt overgeplaatst of aanpassing van taken krijgt. In het geval van demotie als beleidsinstrument zou volgens alle werknemers het salaris op gelijk niveau moeten blijven.

Alle ondervraagden zouden liever gekozen hebben voor uittreden dan voor taakaanpassing, overplaatsing of demotie, wanneer de werkgever hen geconfronteerd zou hebben met het feit dat zij als gevolg van hun leeftijd niet langer optimaal functioneerden in een bepaalde functie.

Ten aanzien van oudere werknemers in een organisatie menen de geïnterviewde werknemers dat de produktiviteit van ouderen weliswaar zal afnemen, maar dat hun motivatie alleen zal dalen bij grote (organisatorische) veranderingen in de laatste jaren, of bij zeer dicht naderen van de uittredingsleeftijd. Verder zouden ouderen vaak meer plichtsbesef en verantwoordelijkheidsgevoel hebben dan jongeren. Alle werknemers vinden dat zowel ouderen en jongeren voor een optimaal functioneren van organisaties van belang zijn.

Tenslotte verwacht een meerderheid van de werknemers, waaronder alle VUT-ers, dat vervroegd uittreden een bijdrage kan leveren aan het verminderen van de huidige werkloosheid, hoewel slechts één van de VUT-ers dit heeft laten meewegen bij zijn beslissing om uit te treden. Twee werknemers verwachten in dit kader weinig heil van vervroegd uittreden. De werknemers verklaren unaniem te vinden dat ouderen die zijn uitgetreden, zich op één of andere wijze nog zeer nuttig kunnen maken in of voor de maatschappij.

HOOFDSTUK 5

BEANTWOORDING VAN DE PROBLEEMSTELLING

In hoofdstuk 3 is een algemeen kader geschetst van de situatie met betrekking tot flexibele pensionering. Nadat vervolgens in hoofdstuk 4 de resultaten van het praktijkonderzoek beschreven zijn, kan op deze plaats opnieuw aan de probleemstelling uit hoofdstuk 2 gereflecteerd worden.

Is er invloed van flexibele pensionering op het functioneren van organisaties te verwachten, en waarin komt deze invloed dan tot uitdrukking? Hoe denken werkgevers hierover, en wat zijn de ideeën van de vakcentrales en werkgeversorganisaties? In dit hoofdstuk komen deze vragen aan de orde.

Als eerste komen de ideeën van de werkgevers over flexibele pensionering en de organisatie aan de orde. De meerderheid van de ondervraagde werkgevers denkt positief over flexibele pensionering, en verwacht dan ook positieve invloeden van flexibele pensionering voor het functioneren van organisaties. Er zijn verschillende positieve effecten van flexibele pensionering te verwachten die een sterke mate van samenhang vertonen en elkaar onderling beïnvloeden. Ook de genoemde negatieve invloeden ten aanzien van het functioneren van organisaties houden voor een groot deel verband met elkaar.

Het belangrijkste positieve effect van flexibele pensionering is de grotere flexibiliteit die in organisaties kan ontstaan, doordat een betere afstemming tussen functie-eisen en individuele capaciteiten van medewerkers mogelijk wordt. Door middel van verschillende vormen van flexibele pensionering, eventueel in combinatie met taakaanpassing, overplaatsing en demotie, verwachten werkgevers een meer flexibele personeelsplanning te kunnen realiseren, waardoor de effectiviteit en kwaliteit van organisaties kunnen toenemen.

Wanneer flexibele pensionering als beleidsinstrument gehanteerd gaat worden, waarbij voldoende overleg met werknemers plaatsvindt, verwachten werkgevers hiervan positieve effecten voor organisaties. De motivatie van werknemers zal kunnen stijgen als gevolg van een grotere keuzevrijheid doordat betere individuele afstemming mogelijk wordt. De werknemers in een organisatie kunnen beter gaan functioneren, hetgeen zich onder meer kan uiten in een grotere produktiviteit en minder ziekteverzuim.

Verder verwachten de werkgevers door flexibele pensionering verjonging en doorstroom in organisaties te kunnen realiseren, waarbij zij meer kunnen 'sturen' dan bijvoorbeeld in geval van VUT of algemeen verplicht vervroegd pensioen.

Als voornaamste probleem komt naar voren dat werkgevers verwachten dat een goede organisatie en planning van flexibele pensionering soms moeilijk realiseerbaar zullen blijken, en dat organisaties hierdoor in hun functioneren negatief beïnvloed kunnen worden. Bijvoorbeeld wanneer minder goed functionerende werknemers langer dan wenselijk is willen doorwerken, of wanneer te weinig doorstroom gerealiseerd kan worden binnen bepaalde (delen van) organisaties of functies.

Ook verwachten werkgevers dat als gevolg van planningsmoeilijkheden of gebrek aan mogelijkheden binnen organisaties om flexibele pensionering goed te kunnen realiseren, een verlies aan know-how of ervaring zal kunnen optreden, waardoor het functioneren van organisaties niet in positieve zin beïnvloed zou worden. Tenslotte zullen de extra kosten die flexibele pensionering met zich meebrengt voor sommige organisaties mogelijk zo hoog kunnen liggen dat deze organisaties hierdoor in hun functioneren belemmerd zullen worden.

De vakcentrales en werkgeversorganisaties zijn meer gematigd in hun standpunt ten aanzien van flexibele pensionering. Zij zien wel nut in flexibele pensionering voor bepaalde bedrijven en bedrijfstakken waar bijvoorbeeld veel fysiek zware functies bestaan, waar een hoge vergrijzingsgraad heerst, of die te maken hebben met een zeer dynamische omgeving; maar zij verwachten dat door VUT-regelingen voldoende flexibiliteit en verjonging kunnen worden gerealiseerd.

Veel van de positieve en negatieve gevolgen die de vakcentrales en werkgeversorganisaties van flexibele pensionering verwachten, zijn niet wezenlijk verschillend van de effecten die van de VUT-regelingen verwacht worden. De twee belangrijkste positieve gevolgen van flexibele pensionering vinden zij de keuzevrijheid bij werknemers en (mede als gevolg hiervan) de betere planning die in organisaties kan ontstaan. De werkgeversorganisaties voegen hier nog aan toe dat er wel overleg moet zijn tussen werknemers en werkgevers, waardoor het begrip 'keuzevrijheid' enigszins wordt genuanceerd.

Door keuzevrijheid (met of zonder overleg) zullen werknemers een betere motivatie kunnen krijgen en zal hun produktiviteit kunnen stijgen. Een betere planning wordt voor organisaties noodzakelijk en disfunctioneren van werknemers zal verminderd kunnen worden. Al de genoemde gevolgen van flexibele pensionering hebben naar verwachting een positieve invloed op het functioneren van organisaties.

De vakcentrales en werkgeversorganisaties zijn van mening dat meer flexibiliteit in de vorm van taakaanpassing, overplaatsing en demotie en gedeeltelijke pensionering, ook positieve effecten voor organisaties zal hebben; in de vorm van betere motivatie, meer produktiviteit en minder disfunctioneren. Zij verwachten echter, met name van gedeeltelijke pensionering, een hoop organisatorische problemen bij realisatie.

De negatieve gevolgen die de vakcentrales en werkgeversorganisaties van flexibele pensionering verwachten voor organisaties liggen vooral op het gebied van verlies aan (met name bedrijfs-) ervaring; maar ook het risico dat werknemers langer zullen doorwerken dan wenselijk, bijvoorbeeld op grond van financiële motieven, zal het functioneren van organisaties negatief kunnen beïnvloeden.

De te verwachten invloed van flexibele pensionering op het functioneren van organisaties volgens werkgevers en volgens vakcentrales en werkgeversorganisaties, stemt op veel punten overeen. De voornaamste verschillen zijn gelegen in het feit dat vakcentrales en werkgeversorganisaties een ander uitgangspunt hanteren dan werkgevers bij hun beschrijving van de effecten en invloeden van flexibele pensionering op een aantal terreinen.

De werkgevers verwachten vooral positief effect van de toegenomen mogelijkheden tot 'sturing' bij uittreding van werknemers, en tot betere afstemming van functie-eisen en individuele capaciteiten van werknemers.

De vakcentrales en werkgeversorganisaties voorzien met name dat keuzevrijheid voor de werknemers -al dan niet in overleg met de werkgevers- positief effect zal opleveren voor organisaties, vooral door het optreden van motivatiestijging en produktiviteitstoename, en menen dat deze effecten voorlopig ook met behulp van VUT-regelingen gerealiseerd kunnen worden.

HOOFDSTUK 6

ENIGE ORIENTATIE OP HET BUITENLAND

Dit hoofdstuk is bedoeld als illustratie bij de voorgaande hoofdstukken en geeft een tweetal praktijkvoorbeelden van flexibele pensionering door middel van een korte beschrijving van de gehanteerde pensioensystemen in de Verenigde Staten van Amerika (VS) en Zweden.

De situatie in de VS.

In de VS is sinds 1 januari 1979 de leeftijd waarop werkgevers hun werknemers mogen verplichten om met pensioen te gaan verhoogd van 65 jaar tot 70 jaar. Een uitzondering hierop vormen lagere leeftijdsgrenzen in beroepen waar de leeftijd functioneel is, zoals voor piloten, verkeersleiders en FBI-agenten.

Het pensioensysteem dat in de VS momenteel gehanteerd wordt, ziet er als volgt uit: gepensioneerde werknemers krijgen een uitkering van de Social Security, en kunnen daarnaast een uitkering ontvangen krachtens aanvullende bedrijfspensioenregelingen (private pensions), of op basis van een soort lijfrentes (individual retirement accounts).

De uitkeringen die werknemers ontvangen van de Social Security zijn (qua idee) vergelijkbaar met de AOW-uitkeringen die in Nederland bestaan, maar zij zijn veel lager. De uitkeringen houden verband met het verdiende loon, het aantal jaren dat een werknemer verzekerd is geweest, en met de leeftijd waarop een werknemer uittreedt. Zij worden aangepast aan de prijsontwikkelingen en zijn dus waardevast, en komen voor de lager betaalden op circa 50% en voor de hoger gesalarieerden op ongeveer 1/3 van het salaris uit, waarbij het bedrag dat een werknemer aan inkomen mag ontvangen tot aan het 71ste jaar aan een maximum gebonden is.

De uittredingsleeftijd kan door de werknemers vrijelijk worden vastgesteld, waarbij vanaf 62 jaar de uitkering van de Social Security kan worden genoten. Als werknemers eerder dan op 65-jarige leeftijd uittraden, worden actuariële kortingen op de pensioenuitkering toegepast; als zij later uittraden wordt de uitkering in evenredigheid verhoogd. Vanaf 1990 zal de spijleeftijd voor de uitkering van de Social Security verhoogd

worden van 65 jaar naar 67 jaar. Ongeveer 90% van de actieve bevolking is verzekerd krachtens het 'Social Security retirement program', en de lasten worden gelijkelijk door werknemers en werkgevers gedragen.

Naast de Social Security, is circa 50% van de werknemers ouder dan 25 jaar in de VS verzekerd voor een aanvullende pensioenuitkering, die meestal op 65 jaar ingaat, in aansluiting op de Social Security spil-leeftijd. Deze pensioenregelingen zijn per organisatie verschillend en zijn in het algemeen niet waardevast.

Tenslotte is 20% van de werknemers middels lijfrentes verzekerd van inkomen tijdens de oude dag. Lijfrentes geven belastingvoordeel, en het zijn dan ook vooral werknemers met een meer dan gemiddeld inkomen die gebruikmaken van deze mogelijkheid tot aanvullende pensioenuitkering.

De redenen die aanleiding hebben gegeven tot het instellen van een hogere pensioenleeftijd waarop werknemers gedwongen mogen worden met pensioen te gaan, zijn voornamelijk van financieel-economische of demografische aard. De vergrijzing van de Amerikaanse bevolking, de hogere levensverwachtingen, en de noodzaak om premiebetalingen voor de Social Security te verhogen en gelijktijdig de uitkeringen te verminderen, hebben ervoor gezorgd dat organisaties in de VS meer werknemers langer in dienst willen houden, terwijl de werknemers van hun kant ook langer in dienst willen blijven.

De situatie in Zweden.

In Zweden bestaat een Staatspensioenregeling, waarbij de werknemers jaarlijks een aantal 'pensioenpunten', die elk voor een bepaald bedrag staan, opbouwen. Daarnaast kennen veel organisaties nog aanvullende pensioenregelingen voor de hoger gesalarieerde werknemers. Sinds juli 1976 is de 'normale' pensioenleeftijd in Zweden verlaagd van 67 naar 65 jaar, en is meer flexibiliteit in de pensioenregeling gebracht.

De pensioenleeftijden van werknemers kunnen variëren van 60 tot 70 jaar. Op 65-jarige leeftijd hebben de werknemers een pensioen opgebouwd, dat als 'normaal' geldt, en dat als 'standaard' fungeert bij de vaststelling van de hoogte van het pensioen op een andere leeftijd dan 65 jaar. Voor elke maand dat een werknemer eerder, respectievelijk later dan op 65-jarige leeftijd uittreedt, wordt een korting van 0,5% dan wel een verhoging van 0,6% op de standaard-pensioenuitkering toegepast. Per jaar komt dit dus neer op respectievelijk 6% korting en 7,2% verhoging.

Bovendien kunnen werknemers in Zweden kiezen voor gedeeltelijke pensionering vanaf hun 60ste jaar. Zij mogen dan in deeltijd verder werken, waarbij zij 65% van de teruggang in hun salaris via een pensioenuitkering krijgen aangevuld. Hun gewone ouderdomspensioen, waarop zij op 65-jarige leeftijd recht hebben, blijft even groot.

Wanneer de pensioensituatie in de VS en Zweden vergeleken wordt met die in Nederland, is een aantal opmerkingen te maken. Ten eerste neemt in Nederland de 65-jarige leeftijd een zeer centrale plaats in: de meeste sociale verzekeringswetten lopen tot 65 jaar, of beginnen hun uitkeringen juist vanaf 65 jaar. Particuliere voorzieningen die op deze sociale verzekeringswetten aansluiten, hanteren daarom deze leeftijd meestal ook als uitgangspunt.

Ten tweede ligt de uitkeringshoogte van de pensioenen in Nederland (veel) hoger dan in Zweden of de VS. De verbetering van pensioennormen is een normale zaak, en de AOW-uitkeringen zijn niet alleen waardevast, maar zelfs praktisch welvaartsvast (dat wil zeggen gekoppeld aan de loonindex).

Ten derde kent Nederland het systeem van de VUT-regelingen, die een bepaalde mate van flexibiliteit in pensioenleeftijden mogelijk maken, zodat de noodzaak tot invoering van flexibele pensionering hier minder groot is dan in andere landen. Tenslotte bestaat er in Nederland geen integraal basispensioen, maar een -op basis van omslag gefinancierde- bodemvoorziening: de AOW-regeling. Voor een groot deel van de werknemers wordt deze bodemvoorziening aangevuld door uitkeringen op basis van pensioenregelingen, die deel uitmaken van een sterk gedifferentieerd pensioenstelsel.

Een systeem van flexibele pensionering in Nederland zal moeten passen binnen de gehanteerde systemen met betrekking tot de sociale verzekeringen en de aanvullende pensioenregelingen. Eén integrale regeling van flexibele pensionering, bijvoorbeeld zoals in Zweden, of een regeling waarbij de pensioenuitkeringen zo laag komen te liggen als in de VS het geval is, zal dan ook in Nederland waarschijnlijk geen haalbare zaak zijn. Een gedifferentieerd stelsel van flexibele pensionering, waarbij ieder bedrijf of iedere bedrijfstak een eigen -bij de organisatiestructuur, het bedrijfskarakter en de huidige gehanteerde pensioenregeling passende- regeling gaat hanteren, zou misschien echter wel haalbaar kunnen zijn.

HOOFDSTUK 7

OPMERKINGEN, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Bij dit hoofdstuk moet in het oog worden gehouden dat gesproken wordt over resultaten van dit onderzoek. Zoals in de inleiding reeds vermeld betreft het hier geen volledige statistische analyse maar een inventarisatie van een aantal waarnemingen in de praktijk omtrent flexibele pensionering.

Wanneer in dit hoofdstuk over werkgevers wordt gesproken, worden de werkgevers bedoeld die zijn geïnterviewd voor dit onderzoek.

Samenvattende/relativerende opmerkingen

1. Organisaties zijn genoodzaakt hun beleid aan te passen aan de (onder meer als gevolg van demografische ontwikkelingen) veranderende arbeidsmarktsituatie.
Flexibele pensionering als management-instrument kan daarbij een zinvol hulpmiddel vormen.
Door middel van flexibele pensionering kan de flexibiliteit van organisaties, zowel op korte als op lange termijn, toenemen en kan de kwaliteit van organisaties verbeteren.
2. Invoering van flexibele pensionering in Nederland wordt beter mogelijk wanneer:
 - er een andere mentaliteit gaat ontstaan ten opzichte van de rol van arbeid in het leven,
 - het sociale verzekeringsstelsel op een aantal punten wordt gewijzigd c.q. aangepast,
 - vraag en aanbod op de arbeidsmarkt beter op elkaar gaan aansluiten.
3. De kosten van flexibele pensionering zullen op langere termijn waarschijnlijk door de baten ervan overtroffen kunnen worden.
4. Flexibele pensionering is vooral van belang voor de hogere functieniveaus, omdat daar de grootste vergrijzing optreedt. De werknemers uit deze functies kunnen juist ook op latere leeftijd, op een andere plaats, nog een positieve bijdrage aan organisaties leveren.

5. De psychologische gevolgen voor oudere werknemers moeten bij flexibele pensionering niet uit het oog worden verloren. Er moet rekening worden gehouden met de emotionele betekenis van arbeid, pensioen, demotie, overplaatsing en taak-aanpassing voor deze werknemers en met het feit dat zij een (veelal moeilijke) keuze moeten maken.

Conclusies

1. Werkgevers denken in het algemeen positief over flexibele pensionering en de effecten hiervan op het functioneren van organisaties.
Daarnaast verwachten de meeste werkgevers positieve invloed van flexibele pensionering op de werkgelegenheidssituatie.
2. Volgens werkgevers hebben vooral de toegenomen mogelijkheden om functie-eisen en individuele capaciteiten van werknemers goed op elkaar af te stemmen een positieve invloed op de effectiviteit en de kwaliteit van een organisatie.
Bovendien zal volgens hen het goed functioneren van een organisatie bevorderd kunnen worden, omdat als gevolg van flexibele pensionering een grotere motivatie van de werknemers, een stijging van de produktiviteit, alsmede verjonging en een betere doorstroming binnen de organisatie zal ontstaan.
3. Werkgevers verwachten dat knelpunten en problemen die optreden bij invoering van flexibele pensionering voor een groot deel oplosbaar zullen zijn.
Als voornaamste probleem zien zij de kosten die flexibele pensionering op korte termijn met zich meebrengt. Zij verwachten dat flexibele pensionering in de meeste gevallen realiseerbaar zal zijn; zeker op wat langere termijn.
4. Vrijwel alle werkgevers vinden invoering van flexibele pensionering voor hun organisatie zinvol.
Een groot deel vindt invoering zelfs (vrij) urgent en wil binnen enkele jaren een eigen, specifieke flexibele pensioenregeling invoeren. Deze regeling moet dan aansluiten op de organisatiestructuur, de huidige gehanteerde pensioenregeling en het bedrijfskarakter.
5. Vakcentrales en werkgeversorganisaties menen dat organisaties door middel van VUT-regelingen voorlopig voldoende flexibiliteit kunnen realiseren. Zij vinden flexibele pensionering nog niet urgent.

Aanbevelingen en suggesties

1. Een toename van de kwaliteit van organisaties is van algemeen belang. Omdat flexibele pensionering hiertoe kan bijdragen, is het zinvol meer over het nut en de mogelijkheden van flexibele pensionering na te denken.
2. Gezien de toenemende noodzaak tot meer flexibiliteit is het van belang dat meer aandacht wordt geschonken aan en meer onderzoek wordt gedaan naar de mogelijkheden, de gevolgen en het belang van flexibele pensionering voor respectievelijk het individu, de organisatie en de maatschappij.
3. In dit kader zou het aanbeveling verdienen om de gevolgen en mogelijkheden van flexibele pensionering door middel van bijvoorbeeld een proefexperiment binnen organisaties nader te bestuderen.
Hierbij zal getracht moeten worden een verdere kwantificering van resultaten te verkrijgen.
Bovendien zal het van belang zijn tevens in andere sectoren dan industrie, handel en dienstverlening, dergelijk onderzoek te doen. Ook in de non-profit sectoren en de collectieve sector zou onderzoek gedaan moeten worden.
Tenslotte zou het belang van flexibele pensionering binnen het Human Resource Management nader onderzocht kunnen worden.
4. Er zijn in het verleden reeds verschillende studies gedaan naar het functioneren, de prestaties en de waardering van werknemers in een organisatie, en naar de relaties van deze factoren met leeftijd. Het zou interessant zijn om een aantal van deze studies in de context van 1986 nogmaals te herhalen om vervolgens de resultaten te vergelijken en -waar nodig- aan te passen.

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

ACTUARIEEL GENOOTSCHAP

"Flexibele Pensioenleeftijd": een studie naar de financiële consequenties in Nederland. (juni 1983)

ALING, H.

"Oudere Arbeiders als Probleemcategorie"
Intermediair 5, blz. 7 - 17. (26 september 1969)

BÄCKER, G. und NAEGELE, G.

"Früher in den Ruhestand - aber wie?"
Sozialer Fortschritt nr. 2, blz. 27 - 34. (februari 1983)

BELT, B. van de

"Van VUT naar Pensioen?"
Euroforum Seminar: Het Pensioen in de Personeelspraktijk.
(26 november 1985)

BREDERO, R.H.

"Effectiviteit van Organisaties"
Economische Statistische Berichten nr. 9, blz. 825 - 828.
(5 september 1984)

CENTRAAL BUREAU VOOR DE STATISTIEK

"De leefsituatie van de Nederlandse bevolking van 55 jaar en ouder, 1982, Deel 4: gevolgen van uittreding uit het arbeidsproces, een panelanalyse 1976-1982"
Den Haag, Staatsuitgeverij. (1985)

CLUTTERBUCK, D.

"Are older Managers pushed out too soon?"
International Management 33, nr. 10, blz. 12 - 119. (oktober 1978)

DALTON, G.W. and THOMSON, P.H.

"Accelerating Obsolescence of Older Engineers"
Harvard Business Review, blz. 57 - 67. (september-oktober 1971)

DIRKEN, J.M.

"Functionele Leeftijd als Maat voor het Oud zijn"
Intermediair 6, blz. 62 - 67. (14 januari 1969)

EDHOLM, O.G.

"Leeftijd en Werk"
Intermediair 3, blz. 27 - 29. (9 juni 1967)

FRIEDMAN, E. and HAVIGHURST, T.
"The Meaning of Work and Retirement"
Chicago, Univ. of Chicago Press. (1954)

"Gedwongen Pensionering met 65 jaar nu in VS afgeschaft"
Onderneming 8, nr. 3, blz. 10. (19 januari 1979)

HAVEMAN, R.H.
"Recent Developments in Flexible Retirement Choices in the USA"
Seminar: Flexibele Pensionering
Den Bosch, MSG-Seminars (in samenwerking met de Stichting
Bedrijfskunde te Delft). (28 november 1984)

GOEWIE, R.
"Voorbereiding op de Pensionering"
Den Haag, Ned. Instituut voor Maatschappelijk Werkonderzoek
(NIMAWO) (maart 1977)

HUYSKENS, P. en POT, H.G.J.
"Pensioen op Maat"
Elseviers Magazine, blz. 74 - 78. (18 augustus 1984)

KAM, F. de
"Waarom Verplicht in het Pensioenfonds?"
Intermediair 20, nr. 44, bijlage Verzekering en Pensioen, blz.
3-5. (2 november 1984)

KAM, F. de
"Draagbaar Pensioen"
Intermediair 21, bijlage Verzekering en Pensioen, blz. 17 - 21
(8 november 1985)

KESSEL, J.G.F.M. van
"Flexibele Pensionering in Nederland"
Sociaal Maandblad Arbeid 38, nr. 4, blz. 227 - 239 en nr. 5,
blz. 302 - 312. (april en mei 1983)

KESSEL, J.G.F.M. van
"Individuele en Flexibele Pensionering"
Sociaal Maandblad Arbeid 39, nr. 12, blz. 803 - 814. (december
1984)

KEUNING, D. en EPPINK, D.J.
"Management en Organisatie": theorie en toepassing
Leiden, Stenfert Kroese. (1979)

KRIJNEN, F.
"Demotie in Denemarken: de Onderneming als Voetbalclub"
PW maandblad voor personeelswerk en arbeidsverhoudingen, nr. 2
blz. 9 - 15. (2 februari 1979)

LEEDE, L.J.M. de
"Inleiding Sociaal Verzekeringsrecht"
Alphen aan den Rijn, Samsom. (1981)

LEVINSON, D.J. e.a.
"Tijdperken in het Leven van de Man"
Baarn, Ambo. (1980)

- LIEVEGOED, B.
 "De Levensloop van de Mens"
 Rotterdam, Lemniscaat. (1976)
- "Managers in Mid-Career-Crisis"
 Bijlage van het Economisch Dagblad, Den Haag. (17 september 1984)
- MODDERAAR, K.
 "Arbeid en Ouderdom"
 Tijdschrift voor Sociale Geneeskunde 50, blz. 94 - 97. (1972)
- "Wie dan leeft, nu zorgt"
 Rapport van het Octogoonproject Vergrijzing, Reorganisatie
 Rijksdienst, Den Haag. (juni 1985)
- (OECD) ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT
 "Flexibility of Retirement Age"
 Parijs. OECD (1970)
- "Pensioen op 60 jaar"
 De Gids op Maatschappelijk Gebied, blz. 821 - 845. (oktober 1982)
- "Het onvermijdelijke Pensioen"
 Intermediair 18, nr. 41, Themanummer. (15 oktober 1982)
- "De Variabele Pensioenleeftijd"
 Centraal Beheer, Verslag van het symposium over de (variabele)
 pensioenleeftijd, 2e druk, Apeldoorn. (19 september 1973)
- PETERS, J.W.D. e.a.
 "Demotie" een positieve manier van tijdige carrière-afbouw
 Praktijkboek Personeelsbeleid, afl 10, 2.3 Pet.01 - 2.3 Pet.15
 (mei 1981)
 (of: Intermediair 16, nr. 36, 5 september 1980, blz. 37 - 45).
- PTT
 "Experiment Flexibel Uittreden bij de PTT": kenmerken en
 motieven van deelnemers en niet deelnemers
 H.J. Janssen en J.H.G.M. Kools
 SWO-1 rapport 617/21. (mei 1981)
- PTT
 "Experiment Flexibel Uittreden": deelname cijfers 1982 en
 totaaloverzicht
 SWO-1 rapport 617/28. (augustus 1983)
- RAAD VAN DE CENTRALE ONDERNEMINGSORGANISATIES.
 "Pensioenbeleid en Flexibiliteit" (Den Haag) (augustus 1985)
- "When Retirement Doesn't Happen"
 Businessweek, nr. 2539, blz. 72 - 77/82, 85, 89. (19 juni 1978)

- RILEY, P.A.
 "Abolishing Mandatory Retirement in Maine"
 Aging and Work 1, nr. 1, blz. 15 - 24 (winter 1978)
- RÜMKE, H.C.
 "Levenstijdperken van de man"
 Amsterdam, Arbeiderspers, 7e druk. (1963)
- SHIMADA, H.
 "Earnings Structure and Human Investment", a comparison between
 the United States and Japan
 Tokyo, Kogadusha Ltd. (1981)
- SONNENFELD, J.
 "Dealing with the aging Work Force"
 Harvard Business Review, blz 81 - 92. (november-december 1978)
- STALMEIJER, P.
 "Uitgerust of uitgeblust met pensioen"
 Elseviers Weekblad. (16 februari 1980)
- TERIET, B.
 "Gliding Out; The European Approach to Retirement"
 Personnel Journal 57, nr. 7, blz. 368 - 370. (juli 1978)
- TRACY, M.B.
 "Flexible Retirement Features Abroad"
 Social Security Bulletin 41, nr. 5, blz. 18 - 36. (mei 1978)
- TWIJNSTRA, A.
 "Flexibele Pensionering"
 Euroforum Seminar: Flexibele en Individuele Pensionering.
 (4 september 1984)
- VAKGROEP INTERNE ORGANISATIE
 "Reader bij het Caput Human Resource Management"
 Rotterdam, Erasmus Universiteit, Faculteit der economische
 wetenschappen. (1985)
- "Verslag Ronde Tafel Conferentie 'Flexibele Pensionering'"
 Delft, Stichting Bedrijfskunde. (13 juni 1984)
- VONDEREN-VAN STAVEREN, M.L en VAAGS, D.W.
 "Ingenieurs hikken aan tegen niet technische taken"
 De Ingenieur, nr. 11, blz. 24 - 29. (november 1985)
- YPEREN, P. van
 "Geïndividualiseerd Pensioen"
 Intermediair 21, nr. 8, blz. 51 - 57 (22 februari 1985).

BIJLAGE 1

INTERVIEW WERKGEVERS

algemene vragen (inleidend)

1. Kunt u kort iets vertellen over de organisatie (geschiedenis, opbouw en structuur, doelstelling, grootte, specialisatiegraad, etc.).
Zijn er veel specifieke functies waarin werknemers snel verouderen bijvoorbeeld als gevolg van 'stress'?
2. Hoe goed zijn functies onderling uitwisselbaar: (goed/vrij goed/matig/slecht), aangeven per niveau (hoog/midden/laag).
3. a) Hoe groot is het verloop: (geen/weinig/normaal/veel).
b) Is er een verband aan te geven met:
 - functie-aard of functie-niveau
 - leeftijdc) Kunt u de verloopcijfers verklaren?
4. Zelfde vragen voor ziekteverzuim.

huidige/gewenste situatie

5. Eventuele nadere uitleg huidige pensioenregeling (zoals in de schriftelijke vragenlijst is aangegeven).
6. Kent de organisatie een VUT-regeling of niet?
 - a) Zo ja: - hoeveel werknemers maken gebruik van deze regeling (percentage)
 - zou u deze VUT-regeling liever in een pensioenregeling willen opnemen of niet, waarom?
 - b) Zo nee: zou u wel een VUT-regeling willen hanteren of niet, waarom?

7. a) Vindt u dat er sprake zou moeten zijn van een andere pensioenleeftijd dan de huidige? Of van een periode waarin werknemers met pensioen kunnen gaan?
- welke leeftijd of periode dan?
 - waarom (niet)?
- of:
- b) Zou u alleen voor bepaalde functies of functieniveaus een andere pensioenleeftijd willen?
- welke functies en welke leeftijd dan?
 - waarom (niet)?
8. Moet een eventuele andere pensioenregeling op vrije keuze voor werknemers of op impulsen ('sturing') vanuit de organisatie gebaseerd worden, of op een combinatie hiervan, en waarom?
9. a) Vindt u andere mogelijkheden gewenst voor oudere werknemers dan pensionering zoals
- taakaanpassing
 - overplaatsing en demotie
- b) Wat vindt u van demotie? (Waarom)
- c) Zou u ook gedeeltelijke pensionering willen hanteren? Hoe dan en waarom?
10. Zijn bovenstaande mogelijkheden (taakaanpassing/overplaatsing/demotie/gedeeltelijk pensioen) realiseerbaar voor alle functies en functieniveaus in uw organisatie? (Wanneer niet en waarom?)
11. Wat moet er met het salaris gebeuren in zulke situaties?
12. Welke criteria gebruikt u bij vaststelling van het functioneren van werknemers?
13. Wat vindt u van 'functioneel leeftijdsontslag' (=uittreding bij afname van het functioneren van een werknemer) zinvol/gewenst?
- naar persoon/individueel?
 - naar functie?

flexibele pensionering en de organisatie

14. Wat denkt u van flexibele pensionering:
- a) is het zinvol of niet voor een organisatie, en waarom? (Wat is het nut voor een organisatie?)
- b) is het realiseerbaar of niet, of pas op langere termijn? (ja/nog niet/nee). Waarom? (voorwaarden)
15. Denkt u dat flexibele pensionering het functioneren van de organisatie zal beïnvloeden, (dat wil zeggen de effectiviteit van de organisatie bij het bereiken van haar doelstellingen), en in welke zin? (Positief/negatief/neutraal)

16. Wat verwacht u als positieve effecten van flexibele pensionering en in welke mate? (groot/redelijk/klein)
17. Zelfde vraag voor negatieve effecten.
18. Kunt u aangeven of als gevolg van flexibele pensionering de volgende factoren zullen veranderen (of zullen optreden) en in welke zin hun invloed op het functioneren van de organisatie dan zal zijn? (Positief/negatief/neutraal)
- | | |
|--|----------------|
| a) produktiviteit van een werknemer | invloed: +/-/0 |
| b) motivatie van een werknemer | +/-/0 |
| c) motivatie van collega-werknemers of ondergeschikten | +/-/0 |
| d) verzuim | +/-/0 |
| e) flexibiliteit van de organisatie | +/-/0 |
| f) continuïteit van de organisatie | +/-/0 |
| g) innovatie in ervaring treedt wel/niet op; invloed: | +/-/0 |
| h) verlies aan ervaring treedt wel/niet op; | +/-/0 |
| i) innovatie voor de organisatie als geheel: wel/niet; | +/-/0 |
| k) kwaliteit van de organisatie | +/-/0 |
19. a) Hoe urgent is flexibele pensionering voor uw organisatie? (heel/vrij/ nog niet/niet).
 b) Op welke termijn zou u zelf zo'n stelsel in uw organisatie willen invoeren?
20. Wat zijn volgens u de voornaamste knelpunten/problemen die bij invoering van flexibele pensionering op zullen treden?

oudere werknemers in de organisatie/psychologisch

21. Is er verschil aan te geven in het functioneren van twee oudere werknemers waarvan de één een functie met inspannende geestelijke arbeid verricht en de ander een functie met zware lichamelijke arbeid?
 - en voor hogere versus lagere niveaus?
 - en voor lijnfuncties versus staffuncties of specialismen?
22. a) Zijn oudere werknemers eerder belemmerend in uw organisatie of juist heel belangrijk? Waarom?
 b) Zouden vroeg uitgetreden werknemers in uw organisatie nog van nut kunnen zijn? In welke functies? Komt dit ook voor?
23. a) Welk percentage werknemers zou eerder dan de huidige pensioenleeftijd met pensioen willen?
 b) Kunt u verband geven met functieniveau of functie-aard?
24. Zelfde vraag voor later dan de huidige pensioenleeftijd.

25. Welke factoren zijn bepalend voor de keuze wel/niet uittreden bij werknemers, en hoe belangrijk zijn zij? (zeer/vrij/mogelijk/niet)
FACTOREN: inkomen voor en na uittreding; thuissituatie; functie-aard; sociale omgeving; status (immaterieel).
26. Zouden werknemers een grotere keuzevrijheid met betrekking tot pensioen waarderen, en willen zij hier ook financieel voor inleveren?
27. Hoe zullen werknemers reageren wanneer u hun pensioenleeftijden zou vaststellen op basis van hun functies? Waarom?
28. Moeten werknemers worden voorbereid op uittreding? Met behulp van cursussen of anders? Heeft dit ook positieve gevolgen voor de organisatie?
29. Denkt u dat flexibele pensionering leidt tot een meer realistische kijk van werknemers op hun eigen functioneren? Waarom (niet)?

maatschappelijk/arbeidsmarkt

30. Kan flexibele pensionering van invloed zijn op de huidige (jeugd)werkloosheid en hoe dan? (positief/negatief/ neutraal). In welke mate? (groot/klein bijvoorbeeld ten opzichte van VUT)
31. Denkt u dat de huidige ruime arbeidsmarktsituatie van invloed zal zijn op in- of uitvoering van flexibele pensionering en in welke zin dan? (stimulans/belemmering/niet)
32. Zelfde vraag voor een krappe arbeidsmarkt.
33. Wat verwacht u van de arbeidsmarkt over 10 à 20 jaar? (zelfde/krapper/ruimer)
34. a) Hoe denkt u over de toekomstige ontwikkelingen met betrekking tot de vergrijzing en de afname van het aantal jongeren?
b) Hoe denkt u over deze ontwikkelingen en de AOW? (premiedruk/betaalbaarheid etc.)

BIJLAGE 2

SCHRIFTELIJKE VRAGENLIJST WERKGEVERS

Naam bedrijf:
Datum:
Ingevuld door:
Functie:

1. Typologie.

Wat is de aard van de organisatie? (Juiste antwoord(en) s.v.p. aankruisen)

- a) handelsorganisatie
 industriële onderneming
 dienstverlenende organisatie
- b) nationaal
 internationaal

Hoe groot is de organisatie?

- a) aantal werknemers.....
- b) aantal werknemers uitgedrukt in full-time werknemers.....

Wilt u hieronder de organisatiestructuur van uw bedrijf weergeven met behulp van een organisatieschema (globaal en voor zover mogelijk). U kunt ook de achterzijde van dit vel gebruiken.

Bij welke van de volgende 'basistypen' van organisatie-structuren zou u uw organisatie willen indelen?

a) gecentraliseerde functionele organisatie

ordeningsbeginsel: groeperen van bewerkingen of handelingen naar gelijksoortigheid voor wat betreft deskundigheid, kennis, bekwaamheid, houding en vaardigheid tot verzelfstandigde functionele deskundigheids- en verantwoordelijkheidsgebieden. Deze gebieden worden toegewezen aan een manager, die rapporteert aan de directie.

b) gedecentraliseerde divisievorm

ordeningsbeginsel: groeperen van in beginsel alle activiteiten die betrekking hebben op een eindprestatie die de doelstelling van de functie vormt; naar produkt, markt of geografisch gebied; tot verzelfstandigde verantwoordelijkheidsgebieden. Elke groep wordt toegewezen aan een divisie-manager; op divisieniveau vindt ordening volgens a) plaats.

c) gedecentraliseerde projekt-management-vorm

activiteiten zijn naar twee groepen te rangschikken:

- basisorganisatie: het relatief permanente deel van de organisatie, te zien als een middelenreservoir
- projectgroep(en): de uitvoerende werkorganisatie(s) die plannen ontwikkelen en daaruit resulterende opdrachten of produkt-markt-posities ook operationeel benutten. De projecten worden toegewezen aan een tijdelijke projectleider.

Antwoord:.....(plus eventuele extra toelichting)

2. Taak en functieverdeling:

Hoe is de verdeling(*) van de werknemers (in %) over:

- a) de lagere functies.....
- b) het middenkader.....
- c) het topkader.....

Hoe is de verhouding lijnfuncties/staffuncties (in %):

- a) lijnfuncties.....
- b) staffuncties.....

Hoe is de leeftijdsopbouw per functieniveau (in %):

- a) de lagere functies: - tot 35 jaar.....
 - 35-50 jaar.....
 - 50 jaar en ouder.....
- b) het middenkader: - tot 35 jaar.....
 - 35-50 jaar.....
 - 50 jaar en ouder.....
- c) het topkader: - tot 35 jaar.....
 - 35-50 jaar.....
 - 50 jaar en ouder.....

Wat is de gemiddelde leeftijd?.....

(*) Ik hanteer de volgende omschrijvingen van de genoemde begrippen:

Top: (bestuurlijke of leidinggevende functies) taken:

- de strategische beleidsvorming
- het ontwerpen van de organisatiestructuur
- het inhoud geven aan, en doen uitvoeren en beheersen van de processen in de organisatie

Middenkader : managers met formele bevoegdheden, die echter geen strategische beslissingen nemen (mogen)

Lagere functies : hebben geen formele bevoegdheden en zorgen voor de uitvoering van de processen en werkzaamheden in de organisatie

Lijnfuncties : functies waarbij sprake is van een lijnrelatie, dat wil zeggen een gezagsverhouding tussen leider en ondergeschikte

Staffuncties : functies waarbij sprake is van een stafrelatie, dat wil zeggen een adviesverhouding tot lijnfunctionarissen

3. Bestaande pensioenregelingen

Waar ligt de pensioenleeftijd?

- a) bij mannelijke werknemers.....
- b) bij vrouwelijke werknemers.....

Kent het bedrijf een VUT-regeling? ja/nee .

Bestaan er pensioenregelingen: (het juiste antwoord s.v.p. aankruisen)

- a) van een bedrijfspensioenfonds
- b) van een ondernemingspensioenfonds
- c) van pensioenverzekeringen of verzekeringen bij een levensverzekeringsmaatschappij

4. Financieringsstructuur

(de juiste antwoorden s.v.p. aankruisen)

Wat is de inhoud van de gehanteerde pensioenregelingen:

- a) vaste bedragen
 - onafhankelijk van het aantal dienstjaren (dat wil zeggen één bedrag)
 - afhankelijk van het aantal dienstjaren (dat wil zeggen elk jaar een vast bedrag)
- b) gemiddelde salarisregeling (dat wil zeggen x% over het verdiende loon in dat jaar, geen inhalingen)
- c) beschikbare premieregeling (dat wil zeggen x cent premie per gulden verdiend loon als pensioentoezegging)
- d) eindloonregeling (dat wil zeggen x% van het eindloon op het moment van pensionering per dienstjaar bij dit bedrijf)
- e) andere variant, namelijk:

Zijn de regelingen - waardevast (gekoppeld aan de prijsindex)
- welvaartsvast (gekoppeld aan de loonindex)
- geen van beide

Op welke wijze wordt er rekening gehouden met de AOW?

- a) inbouw van 100%
- b) inbouw van 80%
- c) anders, namelijk:

Betalen de werknemers mee aan de pensioenregelingen, zo ja hoe dan?

5. Pensioenbreuk

Is hier een regeling voor getroffen? ja/nee

Zo ja, wat voor regeling: (s.v.p. aankruisen)

- a) dienstjarensysteem met indexering (dat wil zeggen opgebouwde aanspraken worden na het vertrek van de werknemer aangepast aan loon- of prijspeil)
- b) levensjarenbeginsel (dat wil zeggen de nieuwe werkgever moet compenseren, ook over de bij eerdere werkgevers doorgebrachte jaren)
- c) andere regeling, namelijk:

6. Eventuele aanvullingen en opmerkingen:

BIJLAGE 3

INTERVIEW VAKCENTRALES EN WERKGEVERSORGANISATIES

huidige/gewenste situatie

1. Meestal wordt door organisaties een zogenaamde eindloos-
regeling gehanteerd, in combinatie met VUT/vervroegd
pensioen, bij een pensioenleeftijd van 65 jaar.
 - a) Wat vindt u van een andere (bijvoorbeeld meer carrière-
gerelateerde) opbouwregeling, waarbij vervroegd uittreden
of wisseling van werkgever beter mogelijk is? (Denk aan
beschikbare premieregeling.) Waarom?
 - b) Zou VUT moeten worden 'ingebouwd' in de pensioenregeling?
Waarom en hoe?
 - c) Zou er volgens u één algemene pensioenregeling of een
staatspensioen of iets dergelijks moeten komen?
2. a) Zou er een andere pensioenleeftijd of een 'pensioen-
periode' moeten komen, in plaats van de huidige vaste 65
jaar? Waarom?
 - wat voor leeftijd/periode?
 - is dat afhankelijk van het soort organisatie?b) Zou dat landelijk moeten gelden, of per bedrijfstak of
bedrijf?
 - c) Zou dat per functie moeten worden vastgesteld, of moet er
sprake zijn van vrije keuze
 - voor werkgevers
 - voor werknemers
3. a) Zou flexibele pensionering zinvol zijn voor de organisa-
tie?
Wat is het nut en waarom?
 - b) Zou het ook realiseerbaar zijn? (ja/nee/nog niet) Waarom?
 - c) Zou het verschil maken:
 - hoe groot de mate van uitwisselbaarheid van functies in
een organisatie is?
 - hoe de gemiddelde leeftijd in een organisatie ligt?
4. Wat zou de invloed van flexibele pensionering zijn op het
functioneren van een organisatie volgens u? (positief/
negatief/neutraal)

5. Kunt u aangeven of als gevolg van flexibele pensionering de volgende factoren zullen veranderen (of zullen optreden) en in welke zin hun invloed op het functioneren van de organisatie dan zal zijn? (positief/negatief/neutraal)
- | | |
|--|------------------|
| a) produktiviteit van een werknemer | invloed: +/- / 0 |
| b) motivatie van een werknemer | +/- / 0 |
| c) motivatie van collega-werknemers of ondergeschikten | +/- / 0 |
| d) verzuim | +/- / 0 |
| e) flexibiliteit van de organisatie | - +/- / 0 |
| f) continuïteit van de organisatie | +/- / 0 |
| g) innovatie in ervaring treedt wel/niet op; | invloed: +/- / 0 |
| h) verlies aan ervaring treedt wel/niet op; | +/- / 0 |
| i) innovatie voor de organisatie als geheel: wel/niet; | +/- / 0 |
| k) kwaliteit van de organisatie | +/- / 0 |
6. a) Hoe urgent denkt u dat flexibele pensionering is voor organisaties? (heel/vrij/nog niet/niet) en voor de werknemers?
b) Zou het voor bepaalde organisaties of functies meer gewenst zijn? Waarom?
7. Denkt u dat werknemers een meer realistische kijk op hun eigen functioneren kunnen krijgen als gevolg van flexibele pensionering? Waarom (niet)?
8. Wat zijn volgens u de voornaamste knelpunten of moeilijkheden bij invoering van flexibele pensionering en waarom?
9. Wat kunt u als algemene positieve, en wat als algemene negatieve effecten van flexibele pensionering noemen? In welke mate? (groot/redelijk/klein)

ouderen in organisaties

10. Is er volgens u verband aan te geven met verloop en:
- leeftijd
- functie-aard
- soort organisatie
11. Zelfde vraag voor het ziekteverzuim.
12. Is er verschil in functioneren aan te geven tussen twee oudere werknemers, waarbij
a) de ene zwaar lichamelijk en de andere inspannend geestelijk werk verricht?
b) de ene hoog geplaatst en de andere laag geplaatst is in de organisatie-hiërarchie?
c) de ene een lijnfunctie en de andere een staffunctie of specialistische functie verricht?

13. a) Denkt u dat oudere werknemers eerder een belemmering voor een organisatie vormen, of dat hun ervaring juist heel belangrijk is voor een organisatie?
 b) Wat vindt u van (vervroegd) uitgetreden werknemers die weer opnieuw (bijvoorbeeld part-time of als adviseur) aan het arbeidsproces gaan deelnemen? Waarom?
14. a) Wat denkt u van oplossingen voor ouderen die in plaats van uit te treden, door willen/moeten werken? Waarom?
 Bijvoorbeeld:
 - taakaanpassing
 - overplaatsing
 Is dit gewenst, en wat moet er dan met het salaris van zulke werknemers gebeuren?
 b) Zelfde vragen voor demotie.
 c) Zelfde vragen voor gedeeltelijke pensionering
15. Wat vindt u van functionele pensioenleeftijden, zou dit wel of niet zinvol zijn:
 - voor werknemers
 - voor organisaties
 Zouden deze leeftijden naar functie of naar persoon vastgesteld moeten worden? Waarom?
16. Welk % werknemers zou volgens u eerder, en welk % later willen uittreden dan op 65-jarige leeftijd of op de huidige, in een organisatie gehanteerde, pensioenleeftijd?
 Is hierbij verband aan te geven met functieniveau of -aard?
17. a) Zouden werknemers keuzevrijheid in pensioenleeftijden waarderen? Ook met actuariële aanpassingen?
 b) En overplaatsing of taakaanpassing?
 c) En gedeeltelijke pensionering?
18. Hoe zouden werknemers reageren, denkt u, als hun pensioenleeftijden op basis van functie (-niveau of -aard) worden vastgesteld?
19. Hoe belangrijk zijn volgens u de volgende factoren bij keuze van een uittredingsleeftijd voor werknemers? (heel/vrij/mogelijk/niet)
 FACTOREN: inkomen voor en na uittreding; thuissituatie; functie-aard; sociale omgeving; status (immaterieel).
20. Moeten werknemers worden voorbereid op hun pensioen? Hoe en waarom?

algemene maatschappelijke situatie

21. Denkt u dat flexibele pensionering invloed kan hebben op de (jeugd-) werkloosheid? (positief/negatief/neutraal). In welke mate? (groot/klein bijvoorbeeld ten opzichte van VUT)
22. Wat is volgens u de invloed van de huidige ruime arbeidsmarktsituatie op in- en uitvoering van flexibele pensionering? (stimulans/belemmering/neutraal)
23. Zelfde vraag voor een krappe arbeidsmarktsituatie.
24. Wat verwacht u van de arbeidsmarkt over 10 à 20 jaar? (ruimer/krapper/gelijk)
25. Wat denkt u over de afname van het aantal jongeren op de arbeidsmarkt?
26. Wat verwacht u met betrekking tot de toekomstige AOW-situatie? (premiedruk en betaalbaarheid in verband met de vergrijzing e.d.)

BIJLAGE 4
INTERVIEW WERKNEMERS

algemene vragen

1. a) Naam, leeftijd, datum pensioen of VUT
- b) Wat is (globaal) uw opleiding geweest?
- c) Wat was de laatste functie die u vervuld heeft? (niveau, aard e.d.)
- d) Hoeveel dienstjaren en pensioenjaren heeft u opgebouwd?

keuze en motieven

2. a) Kunt u uitleggen waarom u heeft gekozen voor VUT?
 of:
 Kunt u uitleggen waarom u niet voor VUT maar voor doorwerken (tot aan de 'normale' pensioenleeftijd) heeft gekozen?
- b) Wat was de belangrijkste reden?
3. Hoe heeft u uw laatste functie ervaren? (leuk, zwaar, vervelend, e.d.)
4. a) Heeft u zich bewust voorbereid op de uittreding?
 Hoe/waarom(niet)
- b) Heeft het bedrijf u hierbij geholpen? Hoe dan?
 Vindt u het (wel) nodig dat dat gebeurt? Waarom?
5. a) Hoe heeft u de uittreding ervaren: - wat viel mee
 - wat viel tegen
 (alleen de voornaamste punten)
- b) Miste u het werk, het bezig zijn in een bedrijf?
 en de sociale contacten? Zo ja, hoe erg?

6. a) Als u nog eens zou kunnen kiezen, welke uittredingsleeftijd zou u dan kiezen:
 i)- zou u (nog) eerder hebben willen uittreden?
 of:
 ii)- zou u (nog) langer hebben willen doorwerken?
 b) ad i) Zou u dan ook (meer) hebben willen inleveren aan pensioenrechten?
 ad ii) of zou u dan in deeltijd of in volledige tijd hebben willen doorwerken?
7. a) Had u graag gedeeltelijk met pensioen willen gaan met gedeeltelijk salaris/gedeeltelijk pensioenuitkering tot aan het volledige pensioen? Waarom(niet)
 b) is dat een goede aanloop tot het pensioen of niet? Waarom?
8. a) Zou u een keuzeperiode waarin u kon uittreden prettig gevonden hebben? (bijvoorbeeld 60-70 jaar, met opgebouwde pensioenrechten die evenredig zijn met de gekozen leeftijd?)
 b) Zou u ook gebruik van deze mogelijkheid gemaakt hebben?
9. a) Hoe belangrijk waren voor u de volgende factoren bij de keuze om wel of niet voor VUT c.q. pensioen te kiezen? (heel/vrij/beetje/niet):
 - inkomsten voor uittreding
 - inkomsten na uittreding
 - thuissituatie
 - sociale omgeving
 - immateriële status
 - aard van de door u vervulde functie
 b) Denkt u dat dit ook in zijn algemeenheid geldt of zijn bepaalde factoren meer/minder belangrijk bij de meeste mensen?

oudere werknemers in een organisatie

10. Wat denkt u van pensioenleeftijden gebonden aan het functioneren van werknemers; hoe zou u daarop reageren, wanneer deze: - naar functie worden vastgesteld?
 - naar persoon worden vastgesteld, eventueel met overleg tussen werknemer en werkgever?
11. a) Moeten oudere werknemers die minder goed gaan functioneren de mogelijkheid hebben:
 - om te worden overgeplaatst naar een lichtere functie?
 - of om lichtere taken te krijgen?
 b) Wat moet er dan met hun salaris gebeuren? Moeten zij daarvoor inleveren of niet?
 c) Hoe zou u dat gevonden hebben als één van deze mogelijkheden op u van toepassing zou zijn geweest?

12. a) Hoe staat u tegenover demotie aan het eind van de loopbaan?
 b) En tegenover de consequenties ten aanzien van het salaris?
 c) Hoe zou u dat gevonden hebben in uw situatie?
13. Welke oudere werknemers gaan volgens u eerder in functioneren afnemen? Waarom?
 -werknemers met zwaar lichamelijk werk; of met inspannend geestelijk werk
 -werknemers op hoger niveau; of op lager niveau in de organisatie
 -werknemers die specialist zijn of een staffunctie hebben; of degenen in een 'gewone' lijnfunctie
14. Wat weegt voor een organisatie zwaarder denkt u,
 - de grote ervaring van oudere werknemers; en hun vakkennis
 - of de afnemende mogelijkheden tot snel/dynamisch aanpassen en werken?
 Wat was in uw laatste functie van het meeste belang: de kwaliteit van het werk of de snelheid waarmee het werk verricht werd?
15. a) Denkt u dat ouderen in het algemeen meer verzuimen dan jongeren of niet?
 b) Denkt u dat ouderen in het algemeen minder produktief gaan worden of niet?
 c) Denkt u dat ouderen minder gemotiveerd zijn of worden; of niet?
 Heeft u een van deze verschijnselen ook zo ervaren of meegemaakt?
16. Wat denkt u van het nut van oudere werknemers in een organisatie? Is doorwerken na de pensioendatum (meestal 65 jaar) ook nuttig? Waarom (niet)

algemeen maatschappelijk

17. Denkt u dat vervroegd uittreden een bijdrage kan leveren aan de oplossing van de huidige werkloosheid?
 Was dat voor u ook een reden om uit te treden? Is er iemand voor u in de plaats aangenomen denkt u?
18. Vindt u dat (vervroegd) uitgetreden ouderen zich actief moeten inzetten voor de maatschappij? Bent u zelf lid van verenigingen of clubs? (bestuursfuncties?)
- (afsluitende vraag):
19. Heeft u het gevoel dat u door de keuze: wel/geen VUT, meer realistisch tegenover uw eigen functioneren in de organisatie bent gaan aankijken? Waarom (niet)

BIJLAGE 5

LIJST VAN DEELNEMENDE ORGANISATIES

AKZO NV	Inkoopcombinatie Nederland BV
DMV Campina BV	Johnson Wax Europlant BV
Dow Chemical Nederland BV	Koninklijke Nedilloyd Groep
DSM NV	Mars Nederland BV
Esso Nederland BV	MSD BV
Euroconsult BV	Nederlandse Philips Bedrijven BV
Furness NV	Nederlandse Unilever Bedrijven BV
Gamma Holding NV	Novo Industri BV
Gist Brocades NV	NV Kema
Heidemij Holding NV	PTT
Hewlett Packard Nederland BV	Shell Nederland BV
Honeywell Bull Nederland NV	Transavia Holland BV
Honeywell BV	Twijnstra Gudde nv
IBM Nederland NV	Van Leer Nederland BV
ICL Nederland BV	Woodward Governor Nederland BV

BIJLAGE 6

LIJST VAN GEBRUIKTE AFKORTINGEN

AKW	: Algemene Kinderbijslagwet
AOW	: Algemene Ouderdomswet
ATV	: Arbeidstijdverkorting
AWBZ	: Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
AWW	: Algemene Weduwen- en Wezenwet
CNV	: Christelijk Nationaal Vakverbond
FNV	: Federatie Nederlandse Vakbeweging
MHP	: Raad voor Middelbaar en Hoger Personeel
NCW	: Nederlands Christelijk Werkgevers- verbond
SER	: Sociaal Economische Raad
VNO	: Verbond van Nederlandse Ondernemingen
VS	: Verenigde Staten van Amerika
VUT	: Vrijwillige vervroegde uittreding
WAO	: Wet op de Arbeidsongeschiktheids- verzekering
WW	: Werkloosheidswet
WWV	: Wet Werkloosheidsvoorziening

Serie Research Memoranda (1)

- 1981-1 E. Vogelvang A quarterly econometric model for the Price Formation of Coffee on the World Market
- 1981-2 H.P. Smit Demand and Supply of Natural Rubber, Part I
- 1981-3 R. Vos The political Economy of the Republic of Korea; A proposal for a model framework of an open economy in the ESCAP-region, with emphasis on the Role of the State
- 1981-4 F.C. Palm Structural Econometric Modeling and Time Series Analysis - Towards an Integrated Approach
- 1981-5 P. Nijkamp in co-op. with H.v. Handenhoven and R. Janssen Urban Impact Analysis in a Spatial Context: Methodology and Case Study
- 1981-6 R. Ruben Primaire exporten en economische ontwikkeling
- 1981-7 D.A. Kodde Het genereren en evalueren van voorspellingen van omzet en netto winst: een toegepast kwantitatieve benadering
- 1981-8 B. Out Financiële vraagstukken onder onzekerheid
- 1981-9 P.van Dijck and H. Verbruggen A Constant-Market-Shares Analysis of ASEAN Manufactured Exports to the European Community
- 1981-10 P. Nijkamp, H.de Graaff and E. Sigar A Multidimensional Analysis of Regional Infrastructure and Economic Development
- 1981-11 P. Nijkamp International Conflict Analysis
- 1981-12 A.J. Mathot L'Utilisation du Crédit lors de l'Achat d'une Voiture
- 1981-13 S.P. van Duin en P.A. Cornelis Onderzoek naar levensomstandigheden en opvattingen over arbeid bij mensen zonder werk, deel I
- 1981-14 W. van Lierop and P. Nijkamp Disaggregate Models of Choice in a Spatial Context
- 1981-15 Hidde P. Smit The World Vehicle Market
- 1981-16 F.C. Palm Structural Econometric Modeling and Time Series Analysis: An Integrated Approach
- 1981-17 F.C. Palm and Th.E. Nijman Linear Regression Using Both Temporally Aggregated and Temporally Disaggregated Data
- 1981-18 F.C. Palm and J.M. Sneek Some econometric Applications of the exact Distribution of the ratio of Two Quadratic Forms in Normal Variates