



Arbeidsvoorwaarden &

duurzame inzetbaarheid

Inhoud

- | | |
|--|--------------|
| 1. Inleiding | bladzijde 3 |
| 2. Hoe wordt duurzaam inzetbaarheidsbeleid effectief? | bladzijde 4 |
| 3. Het Pensioenakkoord en duurzame inzetbaarheid | bladzijde 6 |
| 4. Leeftijdsfase gerelateerde maatregelen en arbeidsvoorwaarden die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid | bladzijde 7 |
| 5. Over KWPS | bladzijde 10 |

Deze brochure is met uiterste zorg opgesteld en is puur informatief van aard. Deze brochure geeft geen volledig beeld over arbeidsvoorwaarden en duurzame inzetbaarheid. Al hetgeen op basis van deze brochure wordt ondernomen, is voor eigen risico. Wij raden aan altijd overleg te plegen met uw advocaat, HR-adviseur, fiscalist of met KWPS in het geval van arbeidsvoorwaarden en duurzame inzetbaarheid.

1. Inleiding

Wat is duurzame inzetbaarheid?

Volgens de SER betekent duurzame inzetbaarheid dat medewerkers doorlopend in hun arbeidzame leven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden, alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te blijven functioneren.

Hoe kunnen arbeidsvoorwaarden bijdragen aan duurzame inzetbaarheid?

De belangrijkste voorwaarden voor duurzame inzetbaarheid zijn ons inziens dat iedere werknemer:

- 1) fysiek, mentaal én financieel in goede conditie verkeert;
- 2) een grote mate van motivatie heeft voor zijn of haar werk;
- 3) een binding voelt met zijn of haar werkgever en zich gewaardeerd voelt;
- 4) de mogelijkheden heeft, krijgt en neemt om de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt hoog te houden, óók als dat leidt tot een overstap naar een andere werkgever.

Goede en met name passende arbeidsvoorwaarden kunnen met name in de laatste categorieën in belangrijke mate bijdragen aan duurzame inzetbaarheid.

Hoe is de roep om duurzame inzetbaarheid ontstaan?

Deze roep is ontstaan vanuit de overheid, als reactie op de vergrijzing en krimp van de beroepsbevolking. Door demografische ontwikkelingen neemt het aantal beschikbare werknemers steeds verder af. Politiek, maatschappij en bedrijfsleven kunnen het zich niet veroorloven dat er arbeidspotentieel naast de kant staat. Vanwege de behoefte aan voldoende personeel is het fenomeen duurzame inzetbaarheid ontstaan. Het is de werknemer die steeds meer centraal komt te staan binnen organisaties.

Waarom is duurzame inzetbaarheid harder dan ooit nodig?

Duurzame inzetbaarheid van werknemers wordt steeds belangrijker, vanwege de volgende redenen:

- een grotere mate van individualiteit en minder binding met de werkgever;
- toenemende en rond 2045 stabiliserende krapte op de arbeidsmarkt en vergrijzing van de beroepsbevolking;
- automatisering, digitalisering, robotisering en kunstmatige intelligentie leiden vooralsnog niet tot een afname van de werkgelegenheid, het tegendeel lijkt eerder van toepassing.

2. Hoe wordt duurzaam inzetbaarheidsbeleid effectief?

Ieder HR-beleid is in beginsel effectief als het voldoet aan de volgende voorwaarden:

- de juiste randvoorwaarden zijn vooraf gedefinieerd;
- de juiste doelgroepen en bouwstenen zijn gedefinieerd;
- het beleid is volgens een goed gefaseerde aanpak ontwikkeld, wordt geëvalueerd en de resultaten worden gemeten.

Wat zijn de randvoorwaarden voor duurzame inzetbaarheid?

Wij onderscheiden een aantal randvoorwaarden die zeer bepalend zijn voor het succes van duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

Intrinsieke aandacht - Een uiterst belangrijke voorwaarde voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid is de intrinsieke aandacht voor de werknemer, binnen alle lagen van de organisatie en komend vanuit de toplaag. Oprechte interesse voor het onderwerp en in de persoon zijn van doorslaggevend belang. Duurzame inzetbaarheid wordt bij voorkeur als doel gezien, niet als middel.

Maatwerk en communicatie - Per individu kan een andere aanpak of kunnen andere accenten tot een beter resultaat leiden. Daarom is het van groot belang dat er niet alleen informatie gezonden wordt, maar ook goed wordt geluisterd naar de ontvanger. Als deze niet van harte uitgenodigd wordt input of feedback te geven, is de efficiëntie van maatregelen veel lager.

Gedeelde verantwoordelijkheid - Er ligt ten aanzien van duurzame inzetbaarheid verantwoordelijkheid bij zowel de werkgever als bij de werknemer. Betrokkenheid van de werknemer(s), bonden en Ondernemingsraad is van groot belang.

Initiatief bij werkgever - Gedragsverandering is voor mensen erg lastig, zo bewijst onderzoek na onderzoek. De werkgever zal het initiatief moeten nemen. De investering die de werkgever doet is niet tegen iedere prijs; iedere goede relatie is gebaseerd op wederzijds voordeel.

Sturen op gedrag, niet op intenties - De maatregelen worden zo vastgesteld dat er een feitelijke gedragsverandering optreedt en het niet stopt bij het maken van goede voornemens. Het juiste beleid zorgt er voor dat de werknemer niets anders kan of wil dan zich op duurzame inzetbaarheid te richten. Er zijn dus vooral slimme maatregelen nodig.

Realiteitszin - Het is van belang dat er geen irrealistische verwachten zijn rond het vermogen en de wens van een werknemer te adapteren en maar bij te blijven leren. Ook hoogopgeleide werknemers kunnen of willen niet iedere paar jaar een andere functie uitvoeren. Daarbij is uit diverse onderzoeken gebleken dat oudere werknemers steeds minder behoefte hebben aan opleidingen.

Leeftijdsgereleerde maatregelen

Zijn de randvoorwaarden gedefinieerd en in acht genomen, dan is het van belang te definiëren ten aanzien van welke doelgroepen de werkgever verbeteringen wil realiseren. Verband houdend met deze doelgroepen zijn er grofweg vijf gefaseerde categorieën voor duurzame inzetbaarheid te onderscheiden:

- verhoging van de instroom van nieuwe werknemers;
- verbeteren van de doorstroom van bestaande werknemers;
- verlaging van tussentijdse uitdientstreding van werknemers;
- het moment van uitstroom uitstellen;
- het voor slijtende beroepen wél mogelijk maken eerder uit te treden.

Ontwikkelen beleid

Zijn naast de randvoorwaarden ook de doelgroepen gedefinieerd, dan kan het feitelijke beleid ontwikkeld worden. Bij het ontwikkelen van dit beleid horen óók passende arbeidsvoorwaarden. Een beproefde aanpak is als volgt:

- formuleren van de doel(stelling)en van het beleid;
- onderzoek naar het beleid;
- ontwikkeling en vaststelling van het beleid;
- communiceren en implementeren beleid;
- uitvoeren en escaleren beleid;
- meten, evalueren, herdefiniëren beleid.

Samengevat

Stap 1	Stap 2	Stap 3
Randvoorwaarden definiëren	Doelgroepen en maatregelen definiëren	Beleid definiëren
<ul style="list-style-type: none"> • intrinsieke aandacht • maatwerk en communicatie • gedeelde verantwoordelijkheid • initiatief bij de werkgever • sturen op gedrag • realiteitszin 	<ul style="list-style-type: none"> • instroom verhogen • doorstroom verbeteren • tussentijdse uitstroom verlagen • uitstroom uitstellen • uittreden slijtende beroepen 	1. formuleren doelstellingen
		2. onderzoek
		3. ontwikkelen en vaststellen
		4. communiceren en implementeren
		5. uitvoeren en escaleren
		6. meten, evalueren, herdefiniëren

Tabel 1 – de sleutel(s) tot effectief duurzaam inzetbaarheidsbeleid

3. Het Pensioenakkoord en duurzame inzetbaarheid

In 2019 is tussen vakbonden, werkgevers en overheid het zogenaamde Pensioenakkoord overeengekomen. In dit principeakkoord zijn veel concept-afspraken gemaakt rond pensioen en pensionering.

Omdat de verschuiving van de AOW- en pensioenleeftijd het afgelopen decennium snel is gegaan en onvoldoende maatregelen zijn getroffen op het gebied van duurzame inzetbaarheid, bevat het Pensioenakkoord ook belangrijke maatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Een nadere lezing leert echter dat de maatregelen in het Pensioenakkoord feitelijk voornamelijk bedoeld zijn om eerder uittreden mogelijk te maken.

Maatregel	Duur maatregel	Beoogde datum van invoering
bevriezing en minder snelle stijging van de AOW-leeftijd tot 67 jaar	tijdelijk, tot 2025	reeds ingevoerd
structureel minder snel stijgende AOW-leeftijd na 67 jaar	permanent	per 2025
drempelvrijstelling 52% RVU-heffing	tijdelijk, tussen 1 januari 2021 en 31 december 2025	per 2021
€ 800 miljoen om sectorale afspraken over langer doorwerken en het duurzaam inzetbaar houden van werknemers te faciliteren, zoals om- en bijscholing, loopbaanbegeleiding, deeltijdpensionering en generatiepactregelingen	tijdelijk, tussen 1 januari 2021 en 31 december 2025	
grens voor fiscaal gefaciliteerd verlofsparen van 50 naar 100 weken	permanent	per 2021
afkoop (maximaal) 10% van het pensioen op pensioeningangsdatum	permanent	per 2021
introductie 45-dienstjarenpensioen	permanent	in onderzoek

4. Leeftijd fase gerelateerde maatregelen en arbeidsvoorwaarden die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid

Op de volgende bladzijden geven wij een overzicht van generieke en specifieke arbeidsvoorwaarden en andere maatregelen die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid. U kunt deze als (niet-uitputtend bedoelde) checklist gebruiken.

GENERIEKE MAATREGELEN	Verhoogt de instroom	Verbeterd de doorstroom	Verlaagt tussentijdse uitdiensttreding	Stelt moment van uitstroom uit
laptop en android	✓	✓	✓	✓
thuiswerken	✓	✓	✓	✓
coaching en begeleiding	✓	✓	✓	✓
flexibele werktijden	✓	✓	✓	✓
ziekteverzuimbegeleiding	✓	✓	✓	✓
vitaliteitsprogramma's op mentaal en fysiek gebied	✓	✓	✓	✓
cafetariasysteem	✓	✓	✓	✓
vitaliteitsprogramma's op financieel en pensioengebied	✓	✓	✓	✓
vitaliteitsrekening met bestedingsdoelen op gebied inzetbaarheid	✓	✓	✓	✓

Tabel 2 - generieke maatregelen en arbeidsvoorwaarden die duurzame inzetbaarheid ondersteunen

De blauw gearceerde vakken betreffen arbeidsvoorwaarden en onderwerpen waarover KWPS specifieke kennis en praktijkervaring heeft. Wij informeren u graag nader.

SPECIFIEKE MAATREGELEN NIET-SLIJTENDE BEROEPEN	Verhoogt de instroom	Verbeterd de doorstroom	Verlaagt tussentijdse uitdiensttreding	Stelt moment van uitstroom uit
onboardingsprogramma	✓			
sign-on bonus	✓			
introduce-a-friend bonus	✓			
regeling studieschulden	✓			
leeftijdsonafhankelijke cash pensioenbijdrage werkgever	✓	✓		
fiets van de zaak	✓	✓	✓	
persoonlijk afgestemde permanente educatie	✓	✓	✓	
facultatieve loopbaan-oriëntatie		✓	✓	
retentie-bonus		✓	✓	✓
stock appreciation rights		✓	✓	✓
Verlofspaarregelingen		✓	✓	✓
uit ploegen, overwerk en oproep			✓	✓
parttime werken			✓	✓
parttime pensioen			✓	✓
Generatieregeling			✓	✓
Demotie				✓

Tabel 3 – leeftijdsfase gerelateerde maatregelen en arbeidsvoorwaarden die duurzame inzetbaarheid ondersteunen (zie tabel 4 voor slijtende beroepen)

De blauw gearceerde vakken betreffen arbeidsvoorwaarden en onderwerpen waarover KWPS specifieke kennis en praktijkervaring heeft. Wij informeren u graag nader.

SPECIFIEKE MAATREGELEN SLIJTENDE BEROEPEN	Verhoogt de instroom	Verbeterd de doorstroom	Verlaagt tussentijdse uitdiensttreding	Maakt uitstroom vóór AOW mogelijk
Onboardingsprogramma	✓			
sign-on bonus	✓			
introduce-a-friend bonus	✓			
regeling studieschulden	✓			
fiets van de zaak	✓	✓	✓	
persoonlijk afgestemde permanente educatie	✓	✓	✓	
parttime werken		✓	✓	
<i>verplichte</i> loopbaan-oriëntatie		✓	✓	✓
werk naar werk trajecten		✓	✓	✓
Verlofspaarregelingen		✓	✓	✓
geoptimaliseerde pensioenregeling		✓	✓	✓
uit ploegen, overwerk en oproep			✓	✓
parttime pensioen			✓	✓
Generatieregeling			✓	✓
netto pensioenregeling				✓
VUT-regelingen				✓
RVU-drempelvrijstelling				✓

Tabel 4: leeftijdsfase gerelateerde maatregelen en arbeidsvoorwaarden voor slijtende beroepen

De blauw gearceerde vakken betreffen arbeidsvoorwaarden en onderwerpen waarover KWPS specifieke kennis en praktijkervaring heeft. Wij informeren u graag nader.

5. Over KWPS

De onderwerpen waarover KWPS kan adviseren zijn hieronder gerubriceerd weergegeven.

<p>Tax & legal</p> <p><i>Arbeidsvoorwaarden moeten passend zijn: betaalbaar, effectief, duurzaam en compliant. Onze juristen en fiscalisten zijn als geen ander in staat voor deze combinatie te zorgen, in samenwerking met onze economen en econometristen.</i></p> <p>Voorbeelden van onze dienstverlening:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ fusies en overnames ▪ werkingsfeeronderzoek en overleg Bpf ▪ ontwerp van regelingen ▪ vooroverleg en beschikkingen Belastingdienst ▪ wijzigings- en harmonisatie-vraagstukken, overgangsregelingen ▪ instemmingstrajecten, communicatie en voorlichting ▪ pensioen en gelijke behandeling ▪ wijziging van uitvoerder ▪ RVU, tax control framework en andere loonbelastingvraagstukken 	<p>Actuarial</p> <p><i>Onze rekenaars combineren kennis en vaardigheden met de uitgebreide wetkennis van onze (fiscaal)juristen en komen op die manier tot adviezen en analyses die zeer belangrijke waarde en inzicht toevoegen.</i></p> <p>Voorbeelden van onze dienstverlening:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ fusies en overnames ▪ pensioenschadeberekeningen ▪ compensatieberekeningen wijziging regeling ▪ bestandsanalyses en –vergelijkingen ▪ data-analyses en data-projecties ▪ vaststelling voorzieningen ▪ kwantitatieve toets bij RVU ▪ uniforme rekenmethodiek (URM) ▪ waardering verplichtingen
<p>Wealth, health, sustainability</p> <p><i>Werknemers zijn de kurk waar bijna iedere organisatie op drijft. Zonder mensen houdt het op. Onze consultants stellen de klant voorop en (de motivatie en vitaliteit van) hun mensen centraal.</i></p> <p>Voorbeelden van onze dienstverlening:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pensioenoptimalisatie ▪ analyse pensioensituatie werknemers ▪ pensioen coaching werknemers ▪ vroeg- en prepensioenregelingen ▪ individuele en collectieve vertrekregelingen ▪ generatiepact-regelingen ▪ voorkoming RVU-heffing ▪ verlofregelingen en verlofsparen ▪ duurzaam inzetbaarheidsbudget ▪ vitaliteitssparen 	<p>Insurance brokerage</p> <p><i>In de wirwar van aanbieders met verschillende producten en nog meer kenmerken kunnen onze specialisten het passende aanbod definiëren en door onderhandelingen verder verbeteren.</i></p> <p>Voorbeelden van onze dienstverlening:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ opvragen en beoordelen pensioenoffertes ▪ onderhandelingen met uitvoerders ▪ vergelijking beleggingen Life Cycle ▪ Anw-hiaatverzekeringen ▪ WIA en WGA-verzekeringen ▪ overlijdensrisicoverzekeringen ▪ lijfrente- en bankspaarproducten ▪ netto (boventonse) pensioenverzekeringen ▪ second opinion offertes en pensioenvoorstellen ▪ administratie en steekproeven

Waarin kenmerkt en onderscheidt KWPS zich?

- KWPS stelt haar kennis en kunde ter beschikking om individuele en collectieve arbeidsvoorwaarden te onderzoeken, ontwerpen, veranderen, kwantificeren, harmoniseren, implementeren, communiceren en - indien nodig en/of gewenst – te verzekeren of uit te voeren. Wij werken samen met een groot aantal advocatenkantoren, actief op het gebied van arbeidsrecht en/of ondernemingsrecht.
- Onze collega's zijn universitair opgeleid op het gebied van fiscaal- en pensioenrecht, econom(etr)ie en wiskunde. De partners en directors van KWPS zijn afkomstig van grote advieskantoren. Tegen lagere tarieven leveren wij passende en inhoudelijk uitstekende diensten en adviezen.
- Omdat wij onze cliënten uitstekend willen bedienen, is het óók onze missie onze teamleden te boeien en te ontwikkelen.
- KWPS adviseert op basis van strikte onafhankelijkheid en beschikt over de vereiste AFM-vergunningen. Wij zijn niet gebonden aan uitvoerders en oplossingen. KWPS valt onder de regels van de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs. Vanwege ons specialisme worden wij door werkgevers, pensioenfondsen en ondernemingsraden ingeschakeld.

Meer informatie?

Neem telefonisch of per e-mail even contact op met een van onderstaande personen

- Cornелиen Donner-Broersma, broersma@kwps.nl
- Jan-Olivier Kuijkhoven, kuijkhoven@kwps.nl
- Natasja Winter, winter@kwps.nl

WTC Amsterdam

Strawinskylaan 1115

1077XX Amsterdam

T: + 31 20 589 1818

E: info@kwps.nl

Follow us on twitter [@kwps](https://twitter.com/kwps) 

Kamer van Koophandel: 34248760

AFM vergunning nummer: 12040173