

De impact van het Generatiepact

Vijf casestudies over ervaringen en gevolgen voor de duurzame inzetbaarheid

Tinka van Vuuren
Klaske Veth

Zowel de jongere als de oudere medewerkers hebben een moeilijke positie op de arbeidsmarkt. De oudere medewerkers vanwege een steeds langere loopbaan door de hogere pensioenleeftijd. De jongere medewerkers omdat ze vaak flexibele banen moeten accepteren. Voor beide leeftijdsgroepen staat hun duurzame inzetbaarheid onder druk. Het Generatiepact is een nieuw ontwikkeld cao-instrument dat de kloof wil overbruggen tussen de wensen van jongere en de wensen van oudere medewerkers. In dit artikel bespreken we een onderzoek naar de wijze waarop oudere medewerkers de impact van het Generatiepact ervaren.

Op basis van casestudies bij vijf organisaties kunnen we concluderen dat het Generatiepact in deze organisaties lijkt bij te dragen aan de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. Deelnemers blijven langer aan het werk en hun gezondheid verbetert dankzij meer hersteltijd. Bovendien nemen de motivatie en energie van oudere medewerkers toe, bijvoorbeeld door de mogelijkheid om hun kennis en professionele vaardigheden geleidelijk over te dragen. Over het algemeen kunnen we voorzichtig stellen dat het Generatiepact niet alleen resulteerde in verminderde werkdruk door minder uren per week te werken, maar ook veranderde de werkinhoud en de perceptie van de werkgever positief. Het Generatiepact heeft daarom ook een vitaliserend karakter door de kansen voor oudere medewerkers te vergroten, wat resulteert in oudere medewerkers die tot hun pensioen gezonder, productiever en gelukkiger zijn.

Inleiding

Zowel jong als oud zitten klem op de arbeidsmarkt. De ouderen omdat zij veel langer door moeten werken dan zijzelf hadden gedacht (Veth, 2019). En omdat zij in het geval zij werkloos worden een kleine kans hebben om weer aan het werk te komen (CBS, 2017). De jongeren omdat zij vaak alleen flexi-

Prof. dr. Tinka van Vuuren is bijzonder hoogleraar Vitaliteitsmanagement aan de Open Universiteit en senior-consultant bij Loyalis Kennis & Consult.

Dr. Klaske Veth is lector Duurzaam HRM bij Hanzehogeschool Groningen.

bel werk vinden (CBS, 2018). Voor beide leeftijdsgroepen staat hun duurzame inzetbaarheid onder druk.

Duurzame inzetbaarheid betreft het in staat zijn om gezond, productief en met plezier huidig en toekomstig werk te kunnen, willen en mogen uitvoeren (Van Vuuren, 2012 ; Van Vuuren, 2019). Duurzame inzetbaarheid vraagt dus om drie voorwaarden waaraan moet worden voldaan: ten eerste moeten medewerkers het vermogen hebben om te (blijven) werken; ten tweede moeten ze de motivatie hebben om te blijven werken; en ten derde moeten ze de mogelijkheid hebben om te blijven werken (Semeijn, Van Dam, Van Vuuren, & Van der Heijden, 2016; Le Blanc, Van der Heijden & Van Vuuren, 2017). Het draait kortom om kunnen, willen en mogen (de mogelijkheid hebben om) werken, nu én in de toekomst.

De Sociaal-Economische Raad spreekt over drie pijlers van duurzame inzetbaarheid: werkvermogen, employability en vitaliteit (SER, 2009). Gezamenlijk vormen deze drie pijlers de voorwaarden voor een brede en blijvende inzetbaarheid. Een goed werkvermogen maakt dat medewerkers kunnen participeren in de arbeid. Stel dat medewerkers arbeidsongeschikt zijn, dan is arbeidsparticipatie minder goed mogelijk. Maar om deel te nemen is het niet voldoende dat medewerkers gezond genoeg zijn om hun werk te kunnen doen waardoor hun werkvermogen goed is. Daarvoor moet ook hun vakbekwaamheid tegemoet komen aan de eisen van de arbeidsmarkt waardoor hun employability (arbeidsmarktwaarde) in orde is, zodat er vraag is naar hun inzet. Zo is voor te stellen dat hun gezondheid prima is, maar dat het werk dat zij doen verloren gaat en dat het hen daarom toch niet lukt om aan het werk te blijven. Ten slotte kan er sprake zijn van een goed werkvermogen en een goede employability, maar een gebrek aan energie en motivatie voor hun werk; een tekort aan vitaliteit. Het lukt dan ook minder om gezond en productief aan het werk te zijn en het plezier in het werk te houden. Kortom: willen medewerkers duurzaam inzetbaar zijn, dan is het nodig om tegelijkertijd te beschikken over zowel een goed werkvermogen, een grote employability als een hoge vitaliteit. In deze drie pijlers komen het kunnen, willen en de gelegenheid hebben om te (blijven) werken weer terug.

Generatiepact: Verbinden van ouderen en jongeren

In 2014 introduceerde de gemeentesector, als eerste sector in Nederland, het Generatiepact, met als doel een brug te slaan tussen de wensen van de jongere en oudere medewerkers. Dit Generatiepact is de naam voor verschillende regelingen met hetzelfde doel:

- oudere medewerkers kunnen minder gaan werken en krijgen daarvoor gedeeltelijke financiële compensatie
- de hierdoor ontstane ruimte in de formatie wordt gebruikt om nieuwe (jongere) medewerkers te werven

Hierbij zijn er vele mogelijkheden: een voorbeeld is de 60/80/100-regeling voor de oudere medewerkers: 60% werken, 80% inkomen en 100% pensioenbijdrage. Ook is er de 80/90/90-variant: 80% werken, 90% inkomen en

90% pensioenbijdrage. Om te zorgen dat de Belastingdienst over de regeling geen RVU (Regeling Vervroegde Uittreding)-boete heft, dient de medewerkers voor minimaal 50% van hun aanstellingsomvang te blijven werken.

Sinds de intrede in 2014 maken inmiddels ruim 100 gemeenten actief gebruik van een Generatiepact. Ook in andere sectoren maken organisaties gebruik van het Generatiepact. Zo zijn er Generatiepactregelingen in de zorg, in de metaalsector, bij provincies, waterschappen, bij enkele scholen voor voortgezet onderwijs, en in het wetenschappelijk onderwijs.

Een bestuurder bij FNV Zorg & Welzijn verwachtte van tevoren dat het Generatiepact impact zou hebben op de duurzame inzetbaarheid bij een zorginstelling: *“Deze organisatie heeft als eerste werkgever in de zorg nu vastgelegd dat zij het belangrijk vindt dat oudere medewerkers gezond kunnen blijven werken tot aan hun AOW. Door ze minder uren te laten werken, worden ze minder zwaar belast en behouden we de kennis en ervaring die zo belangrijk is voor de jongere generatie. Daarnaast biedt het kansen voor jongere medewerkers. Meer vaste uren, meer echte banen en meer jongeren aan het werk. En ouderen kunnen langer blijven werken”*.

Het Generatiepact kan van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van de deelnemers en hun collega's omdat het ingrijpt op de balans tussen hun draagkracht en hun draaglast (Van Vuuren, 2012). Zowel het vergroten van iemands draagkracht als het verminderen van zijn of haar draaglast zijn manieren om optimaal functioneren en langer doorwerken op het werk mogelijk te maken (Veerman, 1990; Van Dijk et al., 1990). Wanneer de draaglast – ook wel werkbelasting genoemd - groter wordt dan de draagkracht, ook wel belastbaarheid genoemd, ontstaan problemen. Dit kan gebeuren doordat er bijvoorbeeld sprake is van belastende arbeidsomstandigheden, onduidelijke arbeidsverhoudingen, verkeerde arbeidsinhoud en/of slechte arbeidsvoorwaarden. Maar iemands draaglast kan ook zwaarder worden door privé-omstandigheden, bijvoorbeeld als iemand mantelzorgtaken erbij krijgt. Daarnaast kan ook de draagkracht verminderen, bijvoorbeeld als iemands motivatie is afgenomen, de (vak)bekwaamheid niet meer up-to-date is, of door gezondheidsproblemen. Resultaat is dat de eisen die aan medewerkers gesteld worden, groter zijn dan wat zij aankunnen of denken aan te kunnen.

Op twee manieren kan de balans tussen iemands draagkracht en draaglast worden verbeterd. Dit kan door de draagkracht van medewerkers te versterken: bijvoorbeeld door een scholing te volgen, of door de draaglast te verminderen door bijvoorbeeld een stapje terug te doen en bijvoorbeeld niet als leidinggevende, maar als senior-medewerker te gaan werken. Van Vuuren (2012) noemt het eerste vitaliseren en het laatste verlichten.

Het Generatiepact beoogt oudere medewerkers financiële zekerheid te bieden door hen in ruil voor minder uren werken, in verhouding meer salaris te bieden en hun pensioenbijdrage meestal op het oorspronkelijke niveau van het oude aantal uren te handhaven. Dit maakt het oudere medewerkers mogelijk om meer rust en herstelmogelijkheden te hebben, geleidelijk het

dienstverband af te bouwen voorafgaande aan de pensioeningangsdatum, deeltaken af te stoten en tijd te hebben om hun kennis over te dragen, zonder hun salaris drastisch te verminderen en hun pensioenopbouw ernstig te beperken.

Nader onderzoek Generatiepact noodzakelijk

Het Generatiepact hoeft geen gevolgen te hebben voor de inhoud van het werk van de oudere medewerkers. Zij blijven in veel gevallen doen wat zij altijd deden, maar nu voor minder uren. Er lijkt daarom alleen sprake te zijn van verlichten, dat wil zeggen het verminderen van de draaglast van de oudere medewerkers bij deelname aan het Generatiepact, en minder van vitaliseren, dat wil zeggen het vergroten van de draagkracht van de oudere medewerkers. Nog onduidelijk is of deelname aan het Generatiepact zowel de kansen van oudere en jongere medewerkers vergroot om niet alleen gezond, maar ook om productief en met plezier vanaf de start tot aan de pensioenge-rechtigde leeftijd aan het werk te blijven.

De vraag is dus of én zo ja, hoe het Generatiepact bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van de oudere en jongere medewerkers. Draagt het bij aan het versterken van hun gezondheid, vakbekwaamheid en motivatie? Leidt het ertoe dat de oudere medewerkers langer gaan doorwerken? En leidt het tot meer arbeidscontracten voor de jongeren? En leidt het niet tot meer werkdruk bij de deelnemers zelf en hun collega's? En in hoeverre zijn de effecten afhankelijk van de inhoud en deelname aan de regeling, de context in de organisatie en het proces van invoering? Wil een maatregel succesvol zijn, dan is ook het proces van implementatie van deze maatregel belangrijk, en de mate waarin de inhoud ervan aansluit bij de context binnen en buiten de organisatie. Het valt niet te verwachten dat het Generatiepact zonder verdere aanpassing door elke organisatie kan worden ingevoerd. Een maatregel – of een samenhangend pakket van maatregelen – zal altijd maatwerk moeten zijn (Van Vuuren, 2012). Dit bleek ook uit het onderzoek naar vitaliteitsmanagement in Limburg (Van Vuuren et al, 2015; Ybema et al., 2017). Naar het oordeel van de Limburgse organisaties was hun vitaliteitsbeleid niet alleen effectiever naarmate medewerkers meer gebruikmaken van de maatregelen, maar ook als het proces van acceptatie beter verliep doordat het personeel meer inspraak had bij het tot stand komen van de maatregelen én als de maatregelen beter aansloten bij de context in de organisaties. Sommige regelingen lijken dus een groter effect hebben op de duurzame inzetbaarheid dan andere. Ook de context speelt hierbij een rol. De 'cultuur' bijvoorbeeld van een organisatie, maar ook de gemiddelde leeftijd of de aard van de werkzaamheden.

Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de effecten van het Generatiepact op de duurzame inzetbaarheid. In de volgende paragraaf wordt de opzet van het onderzoek besproken. De data is verzameld door middel van vijf casestudies. Er is ingezoomd op de inhoud, het proces aangaande het Generatiepact, de motieven van oudere werknemers om deel te nemen aan het Generatiepact, de ervaringen van de deelnemers en leidinggevenden c.q. bestuurders met de invoering van het Generatiepact, en de gevolgen voor de

duurzame inzetbaarheid. Nadat we de bevindingen hebben besproken sluiten we het artikel af met een conclusie en aanbevelingen.

Onderzoeksopzet

Om inzicht te krijgen in de effecten van het Generatiepact op de duurzame inzetbaarheid hebben we hiernaar exploratief onderzoek gedaan bij twee gemeenten, twee provincies en een zorgorganisatie. Deze studie is een samenstelling van vijf casestudies: bij twee gemeenten en twee provincies (Van Vuuren, Wolswijk & Welzen, 2019), en bij één zorgorganisatie (Veth, 2018). Met deze casestudies is gedetailleerd ingezoomd op de invulling van het Generatiepact (context, inhoud van het Generatiepact, herbezetting), het proces (draagvlak, communicatie), de motieven om deel te nemen aan het Generatiepact, en ten slotte, de ervaringen met het invoeren van het Generatiepact en de gevolgen voor de duurzame inzetbaarheid. De studies hebben zich met name geconcentreerd op het perspectief van de oudere medewerkers vanwege hun directe invloed op het wel of niet deelnemen aan het Generatiepact.

Vijf casestudies: dataverzameling

Bij de eerste vier organisaties werken tussen de 1200 en 675 medewerkers. De gemiddelde leeftijd ligt rond de 50 jaar. Bij provincie A met ongeveer 1200 personen, is één op de zes medewerkers ouder dan 60 jaar. Provincie B, Gemeente C en D hebben respectievelijk circa 850, 675 en 750 medewerkers. In deze vier organisaties zijn gegevens opgevraagd over de regeling en is een interview met de projectleider gehouden over de inhoud en deelname aan de regeling, de context in de organisatie en het proces van invoering. Daarnaast zijn bij Gemeente C en Provincie B twee focusgroep-interviews gehouden over het proces van invoering en de waargenomen effecten op duurzame inzetbaarheid. Eén focusgroep met tussen de zes en acht mensen afkomstig uit P&O, directeur/bestuurder, vakbonden, leidinggevenden. De andere focusgroep (bestaande uit acht mensen) richtte zich op de deelnemers aan de regeling, collega's en nieuw aangetrokken medewerkers. Op grond van de opgevraagde gegevens en de semigestructureerd interviews is per organisatie is een verslag gemaakt. De uitkomsten zijn hiervoor anoniem samengevoegd en de geïnterviewden zijn niet herkenbaar beschreven in het verslag. Ook hadden de geïnterviewden de mogelijkheid om het verslag indien nodig aan te vullen. De verslagen zijn als bron gebruikt voor het rapport (Van Vuuren e.a., 2019) en voor dit artikel.

Zorgorganisatie E is een grotere casestudie. Bij deze organisatie zijn 108 medewerkers bevraagd die van dit Generatiepact gebruik kunnen maken. Sommigen doen dit wel, anderen niet. Deze zorgorganisatie wilde de achtergronden van de keuzes om wel of niet aan het pact mee te doen en de effecten ervan (op de duurzame inzetbaarheid) onderzoeken. Ook hun wensen ten aanzien van het Generatiepact zijn bevraagd. De semigestructureerd interviews zijn telefonisch afgenomen aan de hand van een interviewformat. Er werd gevraagd naar het waarom van wel en niet participeren in het Generatiepact, en hier werd ingezoomd op individuele, organisatie, en maatschappelijke aspecten. Vervolgens werd naar de ervaringen gevraagd (o.a. effectiviteit), en naar de impact ervan op taakverlichting, -verrijking, en persoonlijke

effectiviteit. Hiervoor zijn tien medewerkers geïnterviewd die al (5) dan niet (5) deelnamen aan het Generatiepact. Gemiddeld zijn ze 64 jaar oud, en één ervan is leidinggevende. Bovendien zijn vier bestuurders geïnterviewd waarvan twee vakbonds- en één een pensioenfondsbestuurder(s) waren.

De deelname aan Generatiepact in de vijf casestudies

Voordat we in de resultaten ingaan op de effecten van het Generatiepact op de duurzame inzetbaarheid, is informatie over de deelname aan het Generatiepact relevant. De deelname aan het Generatiepact is het laagst bij Provincie B en het hoogst bij gemeente C (zie tabel 1). De leiding bij provincie A en gemeente C zijn tevreden over de deelnamegraad. Deze komt vrijwel of zelfs overeen met de verwachting dat 65% resp. 70% van de doelgroep zou deelnemen. De deelname bij gemeente C nam toe met de tijd. Uit een evaluatie begin 2017 bij deze gemeente bleek dat 45% van de niet-deelnemers destijds aangaf dat ze op een later moment wel wilde gaan deelnemen. Mee speelde bijvoorbeeld dat een enkeling eerst zijn ambtsjubileum wilde halen. De leiding van provincie B vond bij hen de deelname tegen vallen. Dat zou volgens het evaluatierapport over hun generatiepact verband kunnen houden met het feit dat de regeling bij hen minder dan 100% pensioenopbouw bood. Bij zorgorganisatie E kunnen 108 medewerkers gebruik van de regeling, en 41 doen dat. Dit betekent dat ongeveer 38% meedoet aan het Generatiepact.

Organisatie	Doelgroep totaal	Deelname (%)
Provincie A	208	125 (60%)
Provincie B	195	55 (28%)
Gemeente D	150	78 (52%)
Gemeente C	108	78 (72%)
Zorgorganisatie E	108	41 (38%)

Tabel 1. Deelname aan Generatiepact

Resultaten

Voor de bespreking van de resultaten maken we een indeling naar invulling van het Generatiepact: context, de precieze inhoud van het Generatiepact en de keuzes rondom herbezetting van de vrijgekomen uren in de diverse generatiepactregelingen. Vervolgens gaan we in op het uitgevoerde proces, met eerst de focus op draagvlak en vervolgens de gevoerde communicatie rondom het Generatiepact. Daarna worden de motieven van oudere werknemers om al dan niet te participeren in het Generatiepact uiteengezet, waarna de ervaringen worden besproken van de deelnemers (de ouderen) de potentiële deelnemers, en leidinggevend en bestuurders, en de effecten op ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid, Motivatie, vakbekwaamheid, gezondheid en werkdruk.

Invulling Generatiepact

CONTEXT

Wat was de aanleiding bij provincies, gemeenten en de zorginstelling om een Generatiepact in te voeren? Bij vier organisaties speelden vergrijzing en de noodzaak om enerzijds ruimte te maken voor verfrissing van het personeelsbestand en het werven van medewerkers met nieuwe competenties en ander-

zijds het ondersteunen van de vitaliteit van het bestaande personeel een rol. Provincie B had daarentegen een duidelijke krimp taakstelling: “*We hebben te veel personeel*”. Het Generatiepact had als doel een bijdrage te leveren aan het realiseren van de krimp. Daarnaast leefde er een behoefte onder oudere medewerkers om geleidelijk hun loopbaan af te bouwen. In deze behoefte zou het Generatiepact kunnen voorzien. Verder was er de wens om meer jonge medewerkers in te laten stromen in de organisatie. Daar zou het Generatiepact bij kunnen helpen.

INHOUD VAN HET GENERATIEPACT

Opvallend is de variëteit in de regelingen bij de vijf organisaties:

- Provincie A kent drie varianten: 60/78/100, 70/88/100, 80/92/100.
- Gemeente D bood de eerste 2 jaar vier mogelijkheden voor alle medewerkers: 50/75/100, 60/80/100, 70/85/100 en 80/90/100. Met ingang van 1 januari 2018 is de regeling aangepast voor de schalen 7 en lager. Voor de medewerkers in deze schalen werd vanaf die datum geen 50% loondoorbetaling van het buitengewoon verlof, maar 75% loondoorbetaling geboden dus bijvoorbeeld 50% werken met een salarisdoorbetaling van 87,5% en 100% pensioenopbouw.
- Gemeente C kent net weer vier andere varianten van het Generatiepact: 80/90/100, 70/80/100, 60/70/100 en 50/60/100.
- Provincie B biedt de mogelijkheid om vanaf 4 uur tot 50% van het aantal uren van hun dienstverband tot aan hun AOW-gerechtigde leeftijd minder te gaan werken. Provincie B betaalt alleen voor medewerkers in de schalen 3, 4 en 5 100% pensioenopbouw. De hogere schalen krijgen over het aantal verminderde uren 50% van het salaris en 50% pensioenopbouw doorbetaald (bijv. 80/90/90).
- Zorgorganisatie E biedt een regeling die medewerkers in staat stelt 25% van hun arbeidstijd minder te gaan werken, tegen inlevering van 15% salaris en 100% pensioenopbouw.

Vier van de vijf organisaties biedt de regeling aan medewerkers van 60 jaar en ouder tot aan AOW-gerechtigde leeftijd. Alleen zorgorganisatie E hanteert als grens 62,25 jaar (5 jaar vóór de AOW-leeftijd). Alle organisaties verlangen dat na aftrek van de ingeleverde uren medewerkers gemiddeld minimaal 18 uren per week blijven werken. Daarnaast moest er bij alle organisaties sprake zijn van een aanstelling voor onbepaalde tijd om deel te kunnen nemen aan de regeling.

KEUZES T.A.V. HERBEZETTING VAN VRIJGEKOMEN UREN

Een belangrijk onderdeel bij de invoering van een Generatiepact is de herbezetting van vrijgekomen uren. Van de formatie die beschikbaar komt, kunnen jongeren aangesteld worden. Tabel 2 geeft een overzicht van de vrijgevallen gelden of fte per organisatie.

Organisatie	Vrijgevallen fte
Provincie A	34,5
Provincie B	20,5
Gemeente D	16
Gemeente C	15
Zorgorganisatie E	8,7

Tabel 2. Herbezetting door deelname aan Generatiepact

De vrijgevallen gelden c.q. fte kunnen weer ingezet worden voor de herbezetting, met als doel afspraken te realiseren en te evalueren over dienstverbanden wat uiteindelijk effect heeft op de ervaren vitaliteit en verlichting van het werk. Drie organisaties kozen ervoor om de herbezetting per afdeling of domein plaats te laten vinden, en de andere twee organisaties kozen voor een organisatie-brede herbezetting. Gemeente C koos voor het laatste. De vrijgevallen formatie valt daar onder de verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris. De afdelingen raakten niet structureel hun formatie kwijt. Op het moment dat de betreffende personen geheel met pensioen gaan, valt de formatie weer vrij voor de afdeling. Gemeente C stelt gelden ter beschikking om eventuele knelpunten bij de herbezetting te kunnen opvangen. Ook vindt herbezetting plaats door een carrousel van deeltaken die van de deelnemers aan het Generatiepact, naar senior collega's gaan, die in ruil daarvoor weer interessante deeltaken doorgeven aan medioren, die weer op hun beurt taken doorgeven aan de nieuwe junioren.

Bij provincie B was er geen sprake van volledige vervanging in verband met de krimp-doelstelling. Het streven van herbezetting was 50%. Tot nu is men daar voor 13,5 fte minder gaan werken en is zeven fte gebruikt om provincie-breed acht à negen jongeren in dienst te nemen, grotendeels via een traineeprogramma. Ook provincie A heeft onder meer dankzij hun levensfase-regeling meer trainees aan kunnen nemen: *“Het afgelopen jaar was er plaats voor alle 10 trainees, dat was begin jaren '10 wel anders.”* Eveneens als gemeente D: *“Er zijn meer jongeren bij ons ingestroomd. Er zijn acht trainees en zes vakta-lenten aangenomen. Deze jongeren worden voor een deel betaald uit het Generatiepact en voor een deel uit andere budgetten.”*

Bij zorgorganisatie E is ten aanzien van de herbezetting bepaald dat gedurende de looptijd van de regeling de beschikbaar gekomen (financiële) ruimte als gevolg van de vrijgevallen loonbetaling, volledig wordt benut voor het zoveel mogelijk creëren van volwaardige banen (groter dan 28-32 uren), en voor het investeren in het aantrekken/binden van jongere medewerkers waarbij tenminste herbezetting plaatsvindt voor het aantal vrijgevallen uren. De herbezetting is bij zorgorganisatie E over het algemeen volgens afspraak gerealiseerd. Leidinggevenden hadden de mogelijkheid de herbezetting te realiseren door (binnen het eigen team) overeenkomsten op te hogen dan wel in samenspraak met andere teams uren te bundelen naar een volwaardige arbeidsplaats. Over het algemeen hebben leidinggevenden binnen het team gekozen voor herbezetting. Met veel creativiteit aan oplossingen en vaak ook kregen medewerkers meer uren aangeboden dan alleen als gevolg van de vrijval aan uren door deelnemers aan het Generatiepact.

Geen van de vijf organisaties koppelden instromers rechtstreeks aan de deelnemers aan het Generatiepact. Provincie B doet dit bewust niet: *“Nee, geen automatische koppeling tussen de deels vertrekkende medewerkers en nieuwkomers. Anders lopen hier straks 50 mentoren rond. En wie doet dan het werk?”* In het kader van vertrek doet de provincie wel aan opvolgingsplanning. Provincie A koppelt wel medewerkers, maar los van hun levensfaseregeling, namelijk in het kader van een Meester-Gezel regeling. Die is ingesteld voor ieder die binnenkort met pensioen gaat. Soms heeft dit geleid tot het aanstellen van een projectleider die naast projecttaken ook mentortaken heeft voor begeleiding van gezellen.

Bij alle organisaties kon het voorkomen dat een vermindering van uren door de deelnemers gepaard ging met demotie of verandering van functie op gelijkwaardig niveau. Bijvoorbeeld een teamleider werd projectleider. In een enkel geval als deelnemers als leidinggevende werkzaam waren en van 36 uur terug wilde naar 18 uur, kan de vermindering van uren gepaard zijn gegaan met minder verantwoordelijkheden.

Proces

DRAAGVLAK

Voor de regeling leek draagvlak binnen de organisaties. Bij gemeente C waren de ouderen echt blij: *“Ze stonden in de rij”*. Bij de jongeren in deze gemeente was er wel sprake van weerstand vanwege de perceptie dat ouderen werden bevoordeeld. Na een gesprek met de burgemeester en gemeentesecretaris zijn deze gemoederen bedaard. Het Generatiepact was immers juist ook voor de aanwas van jongeren bedoeld. Van de leeftijdsgroep die net buiten de regeling valt is weinig reactie gekomen. Bij gemeente C werd bij deze groep op individueel verzoek (bijvoorbeeld bij gezondheidsproblemen) bekeken wat oplossingsgericht mogelijk was binnen het vitaliteitsbeleid van de gemeente. Bij zorgorganisatie E was er sterk draagvlak voor het Generatiepact, bij zowel de medewerkers als de bestuurders. De keuze bij de deelnemers is voornamelijk gedreven vanuit persoonlijke motieven. Zoals een respondent het verwoordde: *“Ik word dit jaar 65 jaar, en eind van het jaar houd ik op met werken. Ik heb dan 48 jaar gewerkt. Ik moet nu een overgangsperiode creëren, en ik werk nu 3 dagen per week. Toen het Generatiepact kwam wilde ik daar toch aan deelnemen. De ingang lag dus helemaal bij mezelf maar het past helemaal bij mijn huidige fase.”* Of zoals iemand het eerlijk zei: *“Allereerst is het goed voor mezelf. Dus de vraag was: wat heb ik er zelf aan? In tweede instantie is het feit dat er jongeren voor worden aangenomen een mooie bijkomstigheid.”* De bestuurders geven aan dat de verantwoordelijkheid een gezamenlijke is, voor alle partijen. *“De pensioenleeftijd is enorm gestegen. De overheid zegt te gemakkelijk: jullie zoeken het maar uit. Er wordt wel gezegd dat werkgevers met een tekort aan medewerkers eigenlijk niet aan het Generatiepact mee zouden moeten doen, maar dat is je kop in het zand steken. De medewerker moet zich afvragen wat hij/zij kan doen om gezond te blijven, maar dan moet je wel de tools geven.”* Dit grote draagvlak bleek ook uit de beoordeling bij deze zorgorganisatie van de mate waarin het Generatiepact *“aan de behoefte tegemoet kwam”*. Daar gaf men gemiddeld een 8,6 voor. Men is er ronduit blij mee.

COMMUNICATIE

Bij alle organisaties vond de communicatie over de regeling plaats via het intranet en zijn er diverse voorlichtingsbijeenkomsten gehouden. In de meeste gevallen eerst een algemene bijeenkomst en later verdiepingsbijeenkomsten in kleinere groepen. Het actief voorlichten van HR-medewerkers en teamleiders behoorde ook tot de communicatie. Bij beide provincies, gemeente C en zorgorganisatie E is de mogelijkheid geboden van individuele voorlichting en het laten maken van berekeningen. Hiervan is veelvuldig gebruikgemaakt en het heeft de deelnemers een helder beeld gegeven. Provincie B heeft daarnaast de potentiële deelnemers nog een vragenlijst 'Vitaal in je werk' aangeboden om hen een goede afweging te kunnen laten maken tussen enerzijds het financiële plaatje en anderzijds de vitaliteit van de medewerker. Ook hierover kon het gesprek plaatsvinden. Verder maakten een brochure over de regeling bij drie organisaties onderdeel uit van de communicatie. Binnen kunnen lopen bij de projectleider en/of P&O medewerkers als vraagbaak en FAQ op intranet maakten ten slotte ook deel uit van de communicatie.

Over al deze manieren van communiceren was tevredenheid. Bij zorgorganisatie E gaf men gemiddeld een 7,5 voor de mate waarin het Generatiepact feitelijk is doorgevoerd, en of alle partijen meewerkten hieraan. De kritische noot van enkelen heeft betrekking op de (in eerste instantie) onwetendheid van een leidinggevende hierover, of de beperkte pr voor het Generatiepact. Bij deze zorgorganisatie gaven de respondenten een 7,4 voor de efficiëntie van het proces. De meningen liepen hierover wel uiteen: sommigen vonden het een heel simpel proces terwijl anderen klaagden over de enorme administratieve rompslomp.

Motieven van oudere werknemers voor deelname aan Generatiepact

Een leidinggevende van zorgorganisatie E die zelf overwoog om deel te nemen, gaf aan: *“Ik vind het een mooie regeling afhankelijk van je functie. Als begeleider heb je een baan op uurbasis, conform je contract, en dan ga je naar 75% van je uren. Bij een functie als leidinggevende is het lastiger om negen uur per week minder te werken want de werkdruk blijft hetzelfde. Organisatorisch is het niet handig om een jongere aan te nemen voor één dag.”*

De financiële situatie speelt in de afweging om deel te nemen een belangrijke rol. Indien men kostwinner is zijn vaak alle financiën nodig, en kan men zich een teruggang in maandelijkse inkomsten niet veroorloven. Een respondent bij zorgorganisatie E die nu niet deelneemt, gaf aan: *“Ik heb een berekening laten maken, want ik ben alleenstaand. Mijn inkomen werd minder met drie dagen per week werken inclusief minder vakantiegeld en eindejaarsuitkering, en dat terwijl de kosten blijven stijgen. Dat kon ik beter niet doen. En als ik ook nog arbeidsongeschikt zou worden, dan zou het nóg minder worden. Het waren financiële overwegingen dus. En ik kan het werk nu lichamelijk aan. Als het niet meer kan dan trek ik aan de bel. Mijn organisatie zou dan ondersteunen, dat weet ik.”*

De thuissituatie kan ook de doorslaggevende reden zijn om aan het Generatiepact mee te doen. Drie respondenten gaven aan dat de aanstaande pensi-

onering van de echtgenoot de doorslag gaf om met het Generatiepact mee te doen: *“Tot mijn man zei dat hij eruit ging, toen was het hatseflats ik doe mee. Ik kan meedoen. Sommigen kunnen niet meedoen vanwege hun leeftijd. Zij zijn 58, 59 of 60.”* Of: *“Mijn man is een aantal jaar ouder, en heeft gezondheidsproblemen. Andere dingen worden belangrijker.”* In dat kader worden ook diverse dingen als hobby's of grootouder worden genoemd. De regeling rondom de PBL-/LFB-uren (Persoonlijk Budget Levensfase of LevensFaseBudget-uren voor duurzame inzetbaarheid in elke levensfase) is vaak een argument om niet te participeren in het Generatiepact. Respondenten geven aan dat *“PBL-uren al een riante situatie creëren”*, en iemand anders zegt: *“Met LFB vond ik dat de werkgever al voldoende deed.”*

Voor een ander was de keuze om minder te gaan werken sowieso gemaakt. *“Ik wilde de keuze al maken, want twee dagen per week zorgt toch voor minder binding en minder financiën. Toch was ik sowieso twee dagen per week gaan werken. Ook al heb ik minder binding, ik had het toch gedaan. Ik werk ernaartoe om helemaal te stoppen.”* Eén andere respondent zei: *“dat het Generatiepact niets voor mij is. Ik had graag door willen werken. Ik neem elke week LFB-uren op, en ik koop enkele uurtje bij. Na drie weken vakantie, dan ben ik er helemaal klaar mee, en dan mis ik de kinderen van de groep en mijn collega's. Er werd heel moeilijk gedaan over länger doorwerken na pensioen. Ouderen moeten eruit, jongeren erin. Ondertussen was mijn plek al beloofd aan een collega. En ik wil beslist bij deze groep kinderen blijven werken. Dit werk hóort bij mij. Ik ben 66 jaar, wil erbij horen, het gaat me niet te zwaar af. Ik wil niet eerder stopen, wég met dat spul. Ik wil zo lang mogelijk blijven werken.”*

Effecten en ervaringen

Als laatste gaan we in op de ervaringen van deelnemers van leidinggevendenden, om tot slot de gevolgen voor de organisatie, zoals ziekteverzuim, werkdruk en gezondheid te beschrijven.

ERVARINGEN VAN DEELNEMERS

De deelnemers aan de Generatiepactregeling bij provincie B zijn blij met de keuze die ze hebben gemaakt. *“Deelname aan het generatiepact heeft mij rust en inzicht gegeven”*. *“Sinds ik minder werk, slaap ik veel beter”*. *“Minder uren werken, betekent voor mij anders naar het werk kijken, ik kan hierdoor beter relativeren”*.

Ondanks het feit dat voor velen de hoeveelheid werk hetzelfde is gebleven, neemt volgens de deelnemers minder werken de extra druk weg. *“De hoeveelheid werk is niet minder geworden, maar ik geef nu minder uitgebreid advies, een 10 mag nu ook een 8 zijn”* en *“Taken die veel uren kosten zijn vaak bureaucratisch. Door deze niet meer uit te voeren kan ik veel tijd besparen”*.

Veel banen bij provincie B zijn door de medewerkers zelf gecreëerd. Door een hoge mate van autonomie kunnen de deelnemers er voor kiezen om een aantal taken niet meer uit te voeren. Maar soms is dat niet makkelijk: *“Lastig om zelf vast te stellen welke taken laat ik los, welke houd ik”* en *“Met mijn leidinggevende heb ik geen overleg gehad over het takenpakket.”* Ook werd genoemd dat mensen door het behouden van het takenpakket toch veel blijven werken. *“Mensen zijn loyaal aan de organisatie.”* Door een extra vrije dag is er meer

hersteltijd. De deelnemers hebben hierdoor het gevoel minder last te hebben van minder goed geregelde zaken binnen de organisatie.

De deelnemers van de gemeente B en provincie A ervaren de regeling als (zeer) positief waarbij met name de balans en rust die het brengt vaak wordt genoemd. Tevens vinden ze het fijn dat ze geleidelijk afscheid kunnen nemen van het werk waardoor meer tijd ontstaat om nog wat anders te kunnen doen naast het werk. Het werkpakket blijft interessant en deelnemers voelen zich nog volwaardig betrokken bij de organisatie. Gemeente B verzorgt de mensen heel goed volgens een deelnemer: *“Onze gemeente is een warm bad. Ik wilde nooit naar een grotere gemeente, maar onze gemeente geeft veel vrijheid, je moet zelf roepen als het niet lukt.”* Een jongere vult dit aan: *“Onze gemeente vertroetelt de mensen, je kunt je zelf ontwikkelen”.*

Tevens wordt opgemerkt dat het daadwerkelijk voor iedereen positief heeft uitgepakt aangezien jongeren hierdoor kansen hebben gekregen en nieuw elan hebben gebracht. Een jongere kreeg te horen: *“Jij zit op mijn centen”*. En reageerde daarop: *“Dankjewel namens mijn ouders.”*

Respondenten bij zorgorganisatie E zijn lovend over dit initiatief: *“Onze organisatie heeft iets geweldigs gedaan”,* en *“Wat een fantastische regeling is dit, zo van hee wow, wát een handreiking. Ik ben ervan onder de indruk. Ik ben ronduit lovend.”* Een respondent zei: *“Als je ouder bent word je toch wat minder belastbaar en financieel word je erin gecompenseerd.”* Zorgorganisatie E toont hiermee goed werkgeverschap, zo oordeelt men unaniem.

ERVARINGEN VAN DE LEIDINGGEVENDEN

Managers bij provincie A vonden het enerzijds een verrijking dat zij nieuwe mensen aan kunnen nemen, maar ervoeren anderzijds ook wel extra werk om alle gesprekken te voeren met potentiële deelnemers. Dubbel dus. Voor de deelnemers zijn het fijne trajecten waarbij de medewerker nieuwe energie krijgt en er bewust een loopbaangesprek met de manager plaatsvindt. Daarnaast is het voor de manager wel weer een uitdaging om taken opnieuw te verdelen, werkdruk/tijd te verdelen en zich op nieuwe instroom te richten.

Bij provincie B zijn de ervaringen van de leidinggevenden over het algemeen ook goed. De gunfactor van de medewerkers op de afdeling naar de deelnemers aan het Generatiepact is groot. *“Als er geen vacature opengesteld kan worden, dan kneden we het werk anders”* aldus een leidinggevende. Soms is er geen prominent aanspreekpunt meer, dan wordt het aanspreekpunt verdeeld over meerdere mensen. En wat soms ook als lastig wordt ervaren, is dat de leidinggevende lang niet altijd zeggenschap heeft over de vacature. In het begin waren er op een afdeling bijvoorbeeld drie medewerkers die gebruik maakten van de regeling zonder dat er een vacature opengesteld kon worden vanwege de krimptaakstelling van de provincie. Hierdoor nam de werkdruk toe.

Bij een van de gemeenten waren er bij de leidinggevenden in eerste instantie zorgen over de herbezetting. Door een werksessie onder leiding van HR met enkele leidinggevenden zijn daar, in prima samenwerking, voor hen oplos-

singen gevonden. Hierbij is bekeken hoe uit de vrijgekomen ‘plukjes werk’ een logische nieuwe functie kon worden samengesteld. De leidinggevenden hebben geen last gehad van de spanningen tijdens het proces, maar gingen vooral met het resultaat aan de slag. Door de verschuiving van taken gaf de helft van de geïnterviewde leidinggevenden aan dat de andere medewerkers weer nieuwe kansen en mogelijkheden hadden gekregen. Dit effect werd eveneens genoemd bij andere organisaties. Ook geeft ruim de helft van de leidinggevenden aan dat zij door de regeling jong personeel hadden aange-trokken. Tevens merkten zij dat kennis van ouderen geleidelijk werd overge-dragen aan jonge medewerkers. Collega’s vinden het heel fijn om met jongere-n te werken: *“Hebben hele andere ideeën”*.

GEVOLGEN VOOR ZIEKTEVERZUIM EN ARBEIDSONGESCHIKTHEID

Alleen bij gemeente C kan een uitspraak gedaan worden over het ziektever-zuim van de deelnemers vooraf en tijdens deelname aan het Generatiepact in vergelijking met niet deelnemende generatiegenoten. De andere orga-nisaties hebben dit niet gemeten. Bij gemeente C waren er vooraf aan het Generatiepact geen verschillen tussen beide groepen in het ziekteverzuim. Wel was het ziekteverzuim in het eerste jaar onder de deelnemers hoger dan onder de niet-deelnemers. In de eerste vijf maanden van het tweede jaar is dit gekanteld, en was het verzuim onder de niet-deelnemers hoger dan onder de deelnemers. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de eerder zieke deelnemers zich volledig beter hebben kunnen melden omdat hun weektaak is afgenomen.

Bij provincie B wordt wel opgemerkt dat tien tot twaalf mensen verzuimden voordat ze gebruikmaakten van de regeling. Door de regeling zijn ze nu weer volledig aan het werk en is een WIA traject voorkomen.

GEVOLGEN VOOR MOTIVATIE, VAKBEKWAAMHEID, GEZONDHEID EN WERK-DRUK

Over de motivatie stelt provincie B dat deze bij de één is toegenomen en bij de ander niet. De vitaliteit is over het algemeen wel toegenomen. Uit een evaluatie bij gemeente C blijkt dat meer dan de helft van de deelnemers vindt dat zij nu fitter en gemotiveerder aan het werk zijn dan voorheen. De deelne-mers merken ook dat ze meer energie hebben. Uit dezelfde evaluatie is ge-bleken dat de werktevredenheid is toegenomen doordat de deelnemers meer rust en balans ervaren. *“Ik heb mijn balans weer terug, ik kan nu door blijven werken tot aan mijn AOW-leeftijd, anders was dat niet mogelijk geweest”*, aldus een medewerker die meer vrijwilligerswerk is gaan doen. Dit effect trad met name op na een paar maanden omdat in de eerste maanden het aanpassen aan de nieuwe situatie een rol speelde. Het kunnen loslaten en de verdeling van het takenpakket kon eerst nog wat spanning teweeg brengen.

Op een mogelijk effect op de vakbekwaamheid vooraf en tijdens deelname aan de regeling is bij geen van de organisaties zicht. Wel merkte gemeente C dat als er sprake kon zijn van een carrousel van het doorgeven van deeltaken vanaf de deelnemers aan het Generatiepact, via senior en medior collega’s naar de nieuwe junioren. Dit werkt positief op de vakbekwaamheid van ieder die hierbij betrokken is.

Over de werkdruk is de ervaring bij provincie A dat minder werken geleidelijk gaat. Het afbouwen en overdragen van taken is niet iets wat op één dag klaar is. Tijdelijke werkdruk is er soms wel. Werkdruk bij de collega's is er soms ook als er voor het deel dat de deelnemer vertrekt geen vervanging komt. Provincie B zegt over de werkdruk dat deze bij de collega's in het algemeen niet is toegenomen omdat bepaalde taken zijn komen te vervallen of worden uitbesteed. Hoewel dit laatste ook steeds minder tot de mogelijkheden behoort. Vooraf bij gemeente C maakte men zich zorgen over de werkdruk, echter in de praktijk blijkt dat de invoering van het Generatiepact niet per definitie altijd tot een hogere werkdruk heeft geleid. Uit de evaluatie bij deze gemeente geeft in eerste instantie 69% van de leidinggevenden aan dat de werkdruk bij de andere collega's was toegenomen. Bij 24% van de deelnemers bij de gemeente was de werkdruk toegenomen. Voor ongeveer 83% van de deelnemers was het werkpakket wel voldoende aangepast. Opgemerkt wordt dat de hoogte en kwaliteit van herbezetting hierbij van invloed is en dit verschilt per situatie. Doordat de jongeren minder verdienen was bovendien een bijkomende effect dat er bijna net zoveel uren voor terug kwamen als vertrokken. In eerste instantie leidde deelname tot meer werkdruk bij de deelnemer (hetzelfde werk in minder uren), maar inmiddels hebben de deelnemers hun taken herverdeeld of voeren deze gewoonweg niet meer uit. *“Het valt van de kar af”*. En *“Het management kiest ervoor om wel of niet her te bezetten en die moet dan maar regelen dat de taken adequaat herverdeeld worden, dus ik laat het nu liggen en pak de dringendste en leukste taken eruit.”*

Bij zorgorganisatie E is door middel van rapportcijfers gevraagd wat men van de gevolgen van het Generatiepact vond. De deelnemers ervoeren of juist veel taakverlichting of juist weinig. De rapportcijfers hierover varieerden tussen de 2 en de 10. Sommige mensen ervoerden echt minder werkdruk door het Generatiepact, anderen vinden het juist zwaarder geworden: men moet hetzelfde werk doen in minder tijd. Evenmin waren alle ondervraagden bij deze zorgorganisatie positief over de mate waarin er sprake is van werkverrijking. De antwoorden lagen fors uit elkaar: de rapportcijfers varieerden tussen de 2 en 8, met een gemiddelde van 5,6. Van geen verband, tot juist interessanter werk, tot vermindering van taken die tot minder boeiend werk leiden. Daarentegen was men zeer positief over de persoonlijke effectiviteit. Dit scoorde hoog met een gemiddelde van een 8,4. Men werd er vrolijker, relaxter van, wat allemaal bijdroeg aan het leefgenot. De effectiviteit scoorde gemiddeld een 7,8, maar liep wel behoorlijk uiteen met rapportcijfers tussen de 4 en de 10. Over het algemeen vond men dat het doel werd behaald maar dan met name voor de ouderen. Of de jongeren ook er ook profijt van hadden was de vraag.

OVERIGE GEVOLGEN

Naar het pensioen werd eerder soms niet gekeken en de regeling gaf vaak de trigger om naar de eigen financiën en het pensioen te kijken. Het neveneffect is dat ook de groep die net buiten de regeling valt gestimuleerd wordt om te kijken naar (pensioen)mogelijkheden. Het pensioenbewustzijn neemt hierdoor toe. Men gaat meer nadenken over de laatste fase in het werk: *“Wat wil ik er nog uithalen?”*, *“Eerst heb je als medewerker een oneindig tijdsperspectief*

en dat verandert. Ineens wordt je wakker en realiseer je je dat ga ik niet meer meemaken". En "Ik blijf hier niet meer eeuwig".

Tot slot was een gunstig gevolg van het Generatiepact voor de organisaties dat door de verjonging de samenstelling van het personeelsbestand van de gemeenten, provincies en zorginstelling nu meer overeenkwam met die van de bevolking: *"We zijn nu een betere afspiegeling van de bevolking."*

Conclusies

Bij de onderzochte organisaties verschilt de deelname aan de regeling afhankelijk van de inhoud en context van de regeling. De deelname varieerde tussen 72 en 28%. De deelname was het laagst als er geen sprake was van 100% pensioenopbouw, een alternatieve seniorenregeling beschikbaar was en als er sprake was van een krimpdoelstelling waardoor er slechts voor 50% kon worden herbezet. Ook deden in sommige organisaties potentiële deelnemers soms niet (direct) mee, omdat er sprake was van een pilot en ze een betere versie van de regeling verwachtten of nog eerst hun ambtsjubileum wilden halen.

Uit ons onderzoek blijkt dat het Generatiepact grotendeels of zelfs boven verwachting voldoet bij de deelnemers. Ze kunnen met de regeling veel bewuster met de laatste fase in hun werkende leven bezig zijn, en ze zijn blij met de keuze die ze hebben gemaakt. Hoewel in lang niet alle gevallen die hoeveelheid werk is afgenomen, is door minder werken de werkdruk minder geworden. Rust, balans en vitaliteit zijn toegenomen. Deelnemers voelen zich overwegend fitter, energieverder en gemotiveerder. Men is blij met de extra vrije tijd. Veel deelnemers hebben tijd gekregen voor vrijwilligerswerk.

De ervaringen bij de leidinggevenden zijn ook overwegend positief. Herbezetting, nieuwe verdeling van taken, werkdruk en opnieuw 'kneden' van het werk is soms lastig en kost extra tijd, maar men komt wel tot oplossingen. Er was bezorgdheid over de toename van de werkdruk bij collega's, maar deze blijkt in de vijf organisaties mee te vallen.

Het Generatiepact kan in eerste instantie tot meer werkdruk leiden bij de deelnemers. Zij moeten leren om minder taken op te pakken. Ook de leidinggevenden hebben er werk aan, maar in het algemeen nam de werkdruk niet toe bij de deelnemers en hun collega's. De werkdruk van de deelnemers zelf en hun collega's blijkt te verschillen afhankelijk van de mate en de kwaliteit van herbezetting. Wel vroeg een enkeling om meer maatwerk: *"Is het mogelijk om het Generatiepact meer vraag- dan aanbod-gestuurd te maken?"*

Eén van de organisaties had inzicht in het ziekteverzuim vooraf en tijdens deelname aan het Generatiepact. Het verzuim lag in het eerste jaar onder de deelnemers aan het Generatiepact nog hoger dan bij de niet-deelnemers. In het tweede jaar is dit gekanteld naar een hoger verzuim onder niet-deelnemers. In enkele gevallen is WIA-instroom er zelfs door voorkomen.

Alleen verlichten of ook vitaliseren?

Onze conclusie is dat het Generatiepact in de organisaties lijkt bij te dragen aan de duurzame inzetbaarheid van de oudere en overige medewerkers. Deelnemers lijken langer door te werken. Deelname aan het Generatiepact lijkt hun gezondheid te versterken door de mogelijkheid om meer rust te kunnen nemen. Ook lijkt de motivatie toe te nemen door relatief meer tijd te kunnen besteden aan de leukste taken op het werk en tijd voor vrijwilligerswerk naast het werk. Tevens kregen de deelnemers nieuwe energie van het samen met hun leidinggevenden na te denken over hun loopbaan, en het was motiverend voor de deelnemers om geleidelijk hun kennis over te kunnen dragen. Verder nam vaak ook de vakbekwaamheid van de deelnemers en hun collega's toe. Dit door meer samen te kunnen werken met jongeren. Ook verschuiving van taken gaf nieuwe kansen en mogelijkheden voor de deelnemers en hun collega's waardoor hun vakbekwaamheid steeg. Het Generatiepact had dus ook gevolgen voor de inhoud van het werk van de deelnemers. Zij werkten niet alleen minder uren, maar wijzigden ook hun taken. Er is daarom niet alleen sprake van verlichten, dat wil zeggen het verminderen van de draaglast van deelnemers, maar ook van vitaliseren, dat wil zeggen het vergroten van hun draagkracht. Het Generatiepact lijkt de kansen van oudere medewerkers daardoor te vergroten om niet alleen gezond, maar ook om productief en met plezier tot aan de pensioengerechtigde leeftijd aan het werk te blijven.

Randvoorwaarden

Wel lijken de effecten afhankelijk te zijn van de inhoud en deelname aan de regeling, de context in de organisatie en het proces van invoering. De garantie van 100% pensioenopbouw is van belang om deelnemers over de streep te trekken. Goede communicatie over de regeling en de financiële gevolgen speelt ook een rol. Verder doet het er toe hoe het aanpalend HR-beleid van de organisatie ervoor staat. Zo zou bij zorgorganisatie E nagedacht kunnen worden over de rol van het Generatiepact naast de rol van de PBL-/LFB-uren. Wat wil men met welke regeling precies bereiken? Bij organisaties waar meer aandacht was voor vitaliteit, eigen regie over loopbaan en mobiliteit, was de deelname hoger, de herbezetting beter geregeld en waren de effecten op de duurzame inzetbaarheid sterker. De ervaringen waren dat de respondenten vooral meededen om persoonlijke redenen; ze wilden vóór hun AOW-leeftijd minder uren werken tegen een financieel aantrekkelijk bod. Men ervaart over het algemeen een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de werkgever en medewerker. Soms ligt het accent meer bij de één, en soms meer bij de ander, afhankelijk van de respondent. Het lijkt een kwestie van win-win als beide partijen hierop positief inspelen.

Aanbevelingen voor de praktijk

Op grond van bovenstaande bevindingen, raden we aan om bij invoering van een Generatiepact-regeling deze zaken goed op te pakken en komen we tot de volgende aanbevelingen:

- Formuleer een visie op het doel van het Generatiepact. Maak duidelijk wat de organisatie wil bereiken met de regeling en stel doelen.
- Bespreek de wijziging van takenpakket vooraf met de deelnemers zodat het aansluit bij hun drijfveren in de laatste fase van hun werkende leven, ook als dit demotie betekent.
- Denk goed na over de herbezetting, bekijk deze met een open mind of herbezetting afdelingsbreed óf organisatiebreed ingericht moet worden in relatie tot herverdeling van taken en/of strategische HR-doelstellingen. Onderzoek bijvoorbeeld of het mogelijk is of de herbezetting van de taken een aanzet kan zijn om ook de taken van de collega's op een andere manier in te richten. Probeer er mee te 'spelen'.
- Maak het Generatiepact integraal onderdeel van het HR beleid over duurzame inzetbaarheid. Laat het Generatiepact een duurzaam karakter krijgen.
- Breng het financiële plaatje goed in kaart. Breng in beeld wat de kosten en de baten zijn voor de organisatie. Neem in het batenoverzicht ook de verwachte vermindering van de kosten voor verzuim en WIA trajecten mee.
- Organiseer voorlichtingsbijeenkomsten én individuele gesprekken om financiële gevolgen inzichtelijk te maken. En betrek de eventuele partner van de aspirant deelnemer hierbij. Denk ook aan een financiële planner om te kijken naar persoonlijke financiële situaties. "Mensen vinden het moeilijk om 5 tot 6 jaar te overzien, misschien moet je het zelfs voor iedereen beschikbaar maken, maar bijvoorbeeld systematisch meekijken vanaf 50 jaar."
- Houd er rekening mee dat de deelnamegraad ook afhankelijk is van de duur van de regeling voor de deelnemers (tot aan AOW of een beperkt aantal jaren) en ook van de leeftijdsgrens voor instroom.
- Wees flexibel qua instapleeftijd en het minimaal aantal te werken uren.
- Zet middelen in als functieroulatie. *"Niet te lang mensen op één plek laten zitten, ze bewegen dan helemaal niet meer. Er moet iets worden gedaan aan plek verkassen. Dat houdt je langer fris en energiek."*
- Breng een staffel aan, om een geleidelijke uitstroom stimuleren. Bijvoorbeeld een getrapte Generatiepact: *"Bijvoorbeeld met 60 jaar kun 15% minder werken, met 62 jaar nog eens 10% minder. Dus meer varianten maken. Meer flexibiliteit en dus maatwerk."*
- Geef jaaruren aan medewerker en laat ze zelf die uren inplannen, met een voldoende kwantitatieve en kwalitatieve bezetting per jaar. Meer zelfzorg. Ga in gesprek met de medewerker en werk meer vraag- dan aanbodgestuurd.
- Bied de kans om na AOW-leeftijd te blijven werken.

SUMMARY

Both the younger and older employees have a difficult position on the labor market. The older employees due to longer careers and later retirement ages. The younger employees because they often have to accept flexible jobs. For both age groups their sustainable employability is under pressure. The Generation Pact is a newly developed collective labor agreement instrument that aims to bridge the gap between the wishes of younger and the wishes of older employees. This article in particular aims to explore ways older employees experience the impact of the Generation Pact. On the basis of exploratory studies in five organizations, we can conclude that the Generation Pact in these organizations seems to contribute to the sustainable employability of older employees. Participants seem to be working longer, improve their health thanks to more recovery time. In addition, older workers' motivation and energy increase thanks to e.g. the opportunity to gradually transfer their knowledge and professional skills. Overall, we can state carefully that the Generation Pact not only resulted in reduced workload by working fewer hours a week, but also changed the work content and perception of the employer positively. The Generation Pact therefore also has a vitalizing character by increasing the opportunities for older employees which resulted older workers who are more healthy, productive and happy until retirement.

Literatuur

- Berk, R., van Berkel, F., Maes, B., Peeters, M., Posseth, J. & Stuart, M. (2018). Generatiepact Gemeenten: Sleutel tot succes in handen van gemeenten. Den Haag: A+O fonds Gemeenten.
- CBS (2019). Jaarrapport Landelijke Jeugdmonitor 2018. Geraadpleegd op 14 januari 2020. <https://www.cbs.nl/media/pdf/jeugdmonitor.web>
- CBS (2017). 55-plussers minder snel aan de slag dan jongere groepen. Geraadpleegd op 14 januari 2020. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/11/55-plussers-minder-snel-aan-de-slag-dan-jongere-groepen>.
- Le Blanc P.M., Van der Heijden B.I.J.M, Van Vuuren T. (2017). "I WILL SURVIVE" A Construct Validation Study on the Measurement of Sustainable Employability Using Different Age Conceptualizations. *Frontiers in Psychology*; 8:1690. <http://doi:10.3389/fpsyg.2017.01690> .
- Leenen, A., (2017). Eerste generatieregeling in de zorg is een feit . Geraadpleegd op 29 november 2018. <https://www.fnv.nl/sector-en-cao/alle-sectoren/zorg-en-wel->

zijn/nieuws/Eerste-generatieregeling-in-de-zorg-is-een-feit/

- Semeijn, J.H., Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B. (2016). Het belang van duurzame arbeidsparticipatie voor mensenorganisaties. Van duurzame inzetbaarheid naar duurzame arbeidsparticipatie. In Janneke Schenning, Robert-Jan Simons & Tijs Besieux. *Mensenorganisaties: 24 evoluties onder de loep. Weet wat er speelt in strategisch HRD*. Zaltbommel: Thema,. Van Vuuren, T. (2019). Een leven lang vitaal in het onderwijs. Huizen: Pica Uitgeverij.
- Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Vergroot de duurzame inzetbaarheid van medewerkers door hun vitaliteit, werkvermogen en employability te versterken. *Gedrag & Organisatie*, 25 (4), 400-418.
- Van Vuuren, T., Ybema, J.F., Neessen, P., Marcelissen, F. & Van Dam, K. (2015). *Vitale, gezonde en duurzaam inzetbare werknemers in Limburgse organisaties*. Onderzoeksrapport voor de Provincie Limburg, Heerlen: Open Universiteit,.
- Van Vuuren, T., Wolswijk, A. & Welzen, M. (2019) *Generatiepact: Wat zijn de gevolgen voor de duurzame inzetbaarheid? Een inventarisatie bij twee gemeenten en twee provincies*. Heerlen: Loyalis.
- Veerman, T.J. (1990). Theorieën over ziekteverzuim. In: Smulders, P.G.W. & Veerman, T.J. *Handboek verzuimmanagement: gids voor de bedrijfspraktijk*. 's-Gravenhage: Delwel.
- Veth, K.N. (2019). *Well-being@Work – De toegevoegde waarde van Duurzaam HRM*. Groningen: Hanze University of applied sciences Groningen – Research Centre for Entrepreneurship.
- Veth, K.N. (2018). *Impact van Generatiepact Cosis. Monitoring achtergrond van wel of geen deelname aan Generatiepact Cosis*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Ybema, J.F., Van Vuuren, T. & Van Dam, K. (2017). Human Resource Practices for Enhancing Sustainable Employability: Implementation, Use, and Outcomes, *International Journal of Human Resource Management*, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1387865>.