

Vraag en antwoord – argumentatie Generatiepact

Rondom het generatiepact leven veel vragen bij HRM-adviseurs, bestuurders en OR-leden. De meest voorkomende hebben we bij elkaar gebracht en voorzien van een antwoordsuggestie.



FASE

1 2 3 4

DOELGROEP

HR-adviseurs en
GO-leden

Algemeen

1 Is het Generatiepact verplicht?

In de CAO is een aanbeveling geformuleerd om een Generatiepact op te stellen. Verplicht is het dus niet. De CAO-partijen vinden het Generatiepact een zinvol instrument en zijn voorstander van invoering, omdat het een bijdrage kan leveren aan een evenwichtige personeelsopbouw en tegelijkertijd aan duurzame inzetbaarheid.

Financiën

1 Is het Generatiepact kostbaar?

Het is goed mogelijk een Generatiepact te formuleren dat budgettair neutraal is of zelfs tot besparingen leidt. Dat kan op verschillende manieren. Om te beginnen zijn de salarissen van instromende jongeren lager, daarnaast kun je ervoor kiezen niet alle vrijgekomen uren opnieuw in te vullen. Meer informatie hierover vind je in het factsheet Herbezetting en factsheet Financiële kaders.

2 Gaat er niet onevenredig veel geld naar oudere medewerkers?

Werknemers moeten langer doorwerken, met daardoor een groter risico op ziekteverzuim en dus kosten. Als de druk voor ouderen kan worden verlaagd, kunnen zij langer op een gezonde, plezierige manier doorwerken en scheelt het de werkgever kosten van arbeidsverzuim.

3 Is het eerlijk om alleen ouderen dit financiële voordeel te geven?

Het Generatiepact is niet bedoeld om ouderen een financieel voordeel te bieden, maar om ruimte te creëren voor de instroom van jongeren. Het Generatiepact maakt dit mogelijk door tegelijk een bijdrage te leveren aan duurzame inzetbaarheid van ouderen. Dat is ook belangrijk, want door het verhogen van de pensioenleeftijd zullen ouderen langer doorwerken. Natuurlijk blijft het belangrijk ook aandacht te besteden aan de verschillende behoeften van andere leeftijdsgroepen door middel van levensfasebewust personeelsbeleid.

Leeftijdscriminatie

1 Is er sprake van leeftijdscriminatie?

Het Generatiepact is een voorbeeld van doelgroepenbeleid, waarbij er onderscheid gemaakt wordt op basis van leeftijd. Of dit een gerechtvaardigd onderscheid is, hangt af van de personeelsopbouw in de organisatie. Het is gerechtvaardigd dit onderscheid te maken wanneer de leeftijdsopbouw binnen je organisatie onevenwichtig is en de maatregel bijdraagt aan de correctie ervan.



Meer informatie over het begrip 'gerechtvaardigd onderscheid' en leeftijdsdiscriminatie vind je in het factsheet (Leeftijds-)discriminatie.

Inkomen

1 Is de inkomensdaling voor oudere werknemers acceptabel?

Dat verschilt sterk per individu en hangt nauw samen met de persoonlijke situatie (studerende kinderen, resterende hypotheek, situatie van de partner, eigen spaargeld of aanvullende pensioen-voorzieningen, recht op huur- en zorgtoeslag). Een medewerker krijgt vrije tijd en ontspanning in ruil voor een beperkte inkomensdaling. Hij levert naar verhouding een klein deel van het salaris en wellicht ook van het pensioen in. Ervaring leert dat potentiële deelnemers, zodra hun complete persoonlijke financiële situatie goed is doorgerekend, hun eigen afweging goed kunnen maken.

2 Is het Generatiepact ook aantrekkelijk voor werknemers in lagere schalen?

Of het ook voor hen aantrekkelijk is, hangt af van het gekozen arrangement. In het algemeen geldt dat deze medewerkers een vermindering van hun loon minder goed kunnen dragen. Zij zullen dus eerder deelnemen aan een regeling waarbij 80% salaris resteert, dan wanneer 60% of 70% resteert. Het is mogelijk om verschillende arrangementen te formuleren, zodat medewerkers kunnen kiezen welke hen het beste past. Meer informatie over mogelijke arrangementen vind je in het Factsheet Mogelijke arrangementen.

In organisaties die hun medewerkers niet alleen hebben voorgelicht over de regeling zelf, maar ook persoonlijk financieel advies door een onafhankelijke partij hebben aangeboden, kiest een veel groter deel van de doelgroep ook daadwerkelijk voor deelname aan het Generatiepact dan in organisaties die dat niet hebben aangeboden.

Werkdruk

1 Wat zijn de effecten op werkdruk bij deelnemers?

Het is aan te raden om, voordat een Generatiepact wordt vastgesteld, goed na te denken over dit onderwerp. Verschillende aspecten spelen een rol, zoals het aantal uren dat een deelnemer minder gaat werken en het aantal uren dat wordt herbezet.

In essentie zijn de effecten van deelname aan het Generatiepact vergelijkbaar met die van iedere medewerker die parttime gaat werken. Als iemand maar 4 uur per week minder gaat werken en je maakt geen afspraken over het takenpakket bestaat het risico dat iemand meer gaat doen in minder tijd. Sommigen werken hierdoor effectiever, anderen ervaren een verhoogde werkdruk. Gaat iemand een hele dag in de week minder werken dan is het meestal noodzakelijk een deel van het takenpakket over de collega's te verdelen of niet meer te doen.

Jongeren die worden aangenomen worden meestal in een lagere schaal betaald dan de mensen die aan het Generatiepact deelnemen. Afhankelijk van eventuele bezuinigingsdoelstellingen, kunnen er dus meer uren worden herbezet dan dat er zijn 'ingeleverd'.



2 Wat zijn de effecten op werkdruk bij collega's?

Dit aspect behoeft inderdaad aandacht. Er zijn verschillende oplossingen mogelijk. Wanneer jongeren worden aangenomen om de vrijgekomen uren in te vullen, is het salaris van deze jongeren naar verwachting beduidend lager. Op die manieren kunnen meer uren worden herbezet dan dat er zijn vrijgekomen. Een doordachte herverdeling van taken over het hele team is dan wel wenselijk.

Vindt de herbezetting niet plaats op dezelfde afdeling, dan kan een beperkte vermindering van het aantal uren worden opgevangen door efficiënter te werken. Ook dan is het raadzaam de taakverdeling op afdelings-/teamniveau opnieuw te bekijken. Kunnen deze anders verdeeld worden? Zijn er taken die door andere afdelingen uitgevoerd kunnen worden? Andere manieren zijn: het automatiseren van onderdelen, het herprioriteren of het creëren van een baan in het kader van de banenafpraak, waarin routinematige taken worden ondergebracht.

Meer informatie en tips om verhoging van werkdruk te voorkomen en een slimme herbezetting te realiseren vind je in het factsheet Herbezetting en het factsheet Werkdruk.

Herbezetting

1. Wat komt er kijken bij herbezetting?

Het is belangrijk tijdens de initiatief- en ontwerpfase al na te denken over de afspraken rondom herbezetting, zowel over de doelstelling als de manier waarop je de herbezetting wil realiseren. Denk bijvoorbeeld aan welk percentage van de vrijgevallen uren je daadwerkelijk wil herbezetten, of je dit op afdelings-, sector- of organisatieniveau berekent en hoe je dit administratief gaat vastleggen.

De praktijk leert dat er vaak sprake is van doorschuiven van formatie. Taken van een ervaren collega worden overgenomen door een zittende collega, die op zijn beurt voor hem routinematige taken overdraagt aan een nieuwe, jonge collega. In het factsheet Herbezetting staan adviezen en tips die handvatten bieden voor het maken van deze afspraken.

N.B!: Medewerkers met de status van boventallige hebben in veel organisaties doorgaans op basis van lokale afspraken voorrang om in te stromen op de vrijgevallen formatie.

Meer informatie vind je in het factsheet Herbezetting.



Verzuim

1 Is het ziekteverzuim bij ouderen hoger in vergelijking met andere leeftijdsgroepen?

De [personeelsmonitor](#) laat zien dat uitsluitend het zeer langdurend ziekteverzuim bij ouderen hoger is dan bij andere leeftijdscategorieën. Naar verwachting heeft een vermindering van arbeidsduur een gunstig effect op dit type ziekteverzuim. Dit effect is natuurlijk afhankelijk van meer factoren. Doordat medewerkers langer moeten doorwerken is echter het risico op zeer langdurend ziekteverzuim wel groter.

Duurzame inzetbaarheid

1 Draagt het Generatiepact bij aan duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers?

Het Generatiepact kan zeker wel een bijdrage leveren aan duurzame inzetbaarheid, maar dat effect komt niet vanzelf. Deelnemers binnen verschillende gemeenten geven aan dat zij zich vitaler voelen vanwege de betere balans tussen werk en privé. De vrijgekomen uren besteden ze aan zaken waar ze nieuwe energie van krijgen die ook op het werk wordt gevoeld. Deelname aan het Generatiepact is een natuurlijk moment om met medewerkers hun vitaliteit te bespreken. Voor sommigen is een dag in de week minder werken een fijne mogelijkheid, de ander is misschien meer gebaat bij het werken van vijf kortere dagen.

Het Generatiepact is ondersteunend aan langer doorwerken. Natuurlijk kun je dit verder versterken met andere instrumenten van levensfasebewust personeelsbeleid.

Evenwichtige leeftijdsopbouw

1 Waarom is instroom van jongeren belangrijk?

De gemiddelde leeftijd in een gemeentelijke organisatie is 48,3 jaar ([2016](#)). Het aandeel jongeren onder de 25 jaar is slechts 1% van het totale personeelsbestand van gemeenten in Nederland. Er zijn minder jongeren onder de 35 jaar, dan 60+-ers in gemeentelijke organisaties. Al deze cijfers verschillen wezenlijk van de landelijke cijfers. De vergrijzing zet de komende jaren nog door, terwijl aan de andere kant jongeren soms lastig aan een vaste baan komen. Met het laten instromen van jongeren draagt een organisatie bij aan een evenwichtige leeftijdsopbouw van de organisatie, krijgen jongeren kansen en wordt er actuele kennis en nieuwe manieren van (samen)werken binnen gehaald. Voordat aan het Generatiepact begonnen wordt, is het van belang een 0-meting te doen van het personeelsbestand (factsheet Herbezetting), zodat je inzicht krijgt in de behoefte aan verjonging van de organisatie.

Nut en noodzaak

1 Is het Generatiepact een variant op de vroegere VUT-regeling?

Het Generatiepact wordt weleens vergeleken met de vroegere VUT-regeling, waarbij het doel was ouderen eerder en volledig te laten uitstromen. Het doel van het Generatiepact is het bij te dragen aan een vitale organisatie. Naast het ondersteunen van het langer doorwerken (en dit zo vitaal mogelijk), draagt het Generatiepact bij aan de instroom van jongeren.



Draagvlak

1 Wat betekent het Generatiepact voor leidinggevenden?

Leidinggevenden vervullen een sleutelrol bij het effectief invoeren van het Generatiepact. Naast de voorlichtingsactiviteiten vanuit de organisatie is het gesprek binnen de teams over het onderwerp belangrijk. Leidinggevenden hebben de taak dat gesprek te faciliteren. Zowel potentiële deelnemers als hun collega's moeten goed worden voorgelicht over de bedoeling en de mogelijkheden van het Generatiepact, zodat er in de organisatie breed draagvlak ontstaat. Verder is het aan leidinggevenden om medewerkers zoveel mogelijk in staat te stellen deel te nemen, de herbezetting en herverdeling van taken en eventuele werkdruk in goede banen te leiden. Overigens verdienen leidinggevenden ook bijzondere aandacht als deelnemers: zij ervaren mogelijk een extra drempel om zelf deelnemer te worden, omdat ze vinden dat hun leidinggevende taak niet in minder uren kan worden vervuld.

2 Hoe ervaren medewerkers die niet tot de doelgroep behoren het Generatiepact?

Dat verschilt natuurlijk sterk, maar het is mogelijk dat ze kritisch zijn. Medewerkers die net onder de leeftijdsgrens zitten vinden het misschien oneerlijk dat zij (nog) niet kunnen deelnemen. Jongeren vinden het mogelijk onredelijk dat oudere collega's dit financiële voordeel krijgen. Het Generatiepact is niet de enige regeling die voor een beperkte doelgroep bestemd is: denk bijvoorbeeld ook aan ouderschapsverlof.

Het is dan ook belangrijk dat je naar alle medewerkers goed kunt uitleggen wat het hogere belang is van het Generatiepact voor de hele organisatie en dat iedereen daar ook voordeel van ervaart. Zo stimuleert het Generatiepact tijdige kennis- en ervaringsoverdracht. Oudere werknemers kunnen als mentor dienen voor jongeren. De organisatie wordt in zijn geheel vitaler, waardoor ziekteverzuim mogelijk daalt en de werkdruk daalt. Door herverdeling van taken ontstaan er doorstroommogelijkheden voor overige medewerkers. Kortom: zorgvuldige en tijdige communicatie is essentieel voor het draagvlak bij alle collega's.

3 Wat zijn de criteria voor het bepalen van de doelgroep?

De leeftijd van de deelnemers dient maximaal 10 jaar onder de pensioenrekenleeftijd van de beoogde deelnemers te liggen. Bij het samenstellen van een Generatiepact is er veel maatwerk mogelijk. Natuurlijk zijn er kaders in termen van wet- en regelgeving, maar daarbinnen zijn er allerlei keuzes te maken. Welke dat zijn en wat de voor- en nadelen van de verschillende opties zijn, lees je in het Factsheet Mogelijke arrangementen en het Factsheet Criteria doelgroep.