

# JONG VOOR OUD, OUD VOOR JONG

*VERKENNING VAN LOOPBAANFASEREGELINGEN  
VOOR HET HBO*

## **Colofon**

*Deze verkenning is in opdracht van cao-partijen uitgevoerd door het CAOP samen met Zestor.*

*Het is toegestaan om (delen van) de informatie te vermenigvuldigen voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaande schriftelijke toestemming van Zestor vereist.*

*September 2021*

# INHOUD

<b>1. INLEIDING EN ONDERZOEKSOPZET</b>	<b>2</b>
1.1 Uitwerking onderzoekvraag	2
1.2 Aanpak verkenning	5
<b>2. EERSTE ANALYSE</b>	<b>7</b>
2.1 Loopbaanfaseregelingen in cao's en op instellingsniveau	7
Interview Klaske Veth	9
2.2 Antwoorden op de gestelde vragen	11
2.2.1 Aanleiding	11
2.2.2 Opzet en invulling	12
2.2.3 Bereik	13
2.2.4 Voor en nadelen	14
2.2.5 Kosten	16
<b>3. CONCLUSIES</b>	<b>17</b>
<b>4. AANBEVELINGEN</b>	<b>18</b>
<b>BIJLAGE 1: GENERATIEREGELINGEN ANDERE SECTOREN</b>	<b>20</b>
Tabel 1a: Generatiereregelingen cao's onderwijssectoren	20
Tabel 1b: Generatiereregelingen cao's overheidssectoren	21
Tabel 1c: Generatiereregelingen cao's bedrijfsleven	22
Tabel 1d: Generatiereregelingen op instellingsniveau	23
<b>BIJLAGE 2: GERAADPLEEGDE BRONNEN</b>	<b>24</b>

# 1. INLEIDING EN ONDERZOEKSOPZET

Ter voorbereiding op een nieuwe cao voor het hbo hebben cao-partijen behoefte aan een verkenning van een regeling, waarin knelpunten ten aanzien van de duurzame inzetbaarheid van verschillende groepen medewerkers met elkaar worden verbonden (verkenning ‘jong voor oud, oud voor jong’).

In concreto is gevraagd om een (eerste) beeld van:

- Aanleiding en redenen van een regeling (op basis van andere sectoren);
- Opzet en invulling van een regeling;
- Voor- en nadelen van een regeling;
- Voorbeelden uit andere sectoren;
- Eisen die aan een regeling worden gesteld in het licht van actuele context (Corona, meer studenten en een hoge werkdruk).

## 1.1 Uitwerking onderzoekvraag

### 1.1.1 Algemeen

Wanneer we de onderzoeksvraag nader duiden, is de kern van de vraagstelling dat de cao-tafel op zoek is naar regelingen, waarin de knelpunten bij duurzame inzetbaarheid van oudere en jongere medewerkers met elkaar worden verbonden. In een interview met Klaske Veth (zie kader pagina 9) komt scherp naar voren dat het de vraag is of de termen ‘jong’ en ‘oud’ voldoende onderscheidend zijn voor de te verkennen onderzoeksvraag. De knelpunten bij duurzame inzetbaarheid hangen eerder samen met de loopbaanfase van een medewerker dan met leeftijd. Het is dus beter om te spreken over de duurzame inzetbaarheid in de *start- en de seniorfase* van de loopbaan van medewerkers, waarbij senior moet worden geduid als senioriteit in de functie. Daarbij is ook nog van belang dat veel startende docenten in het hbo 40 jaar of ouder zijn. In het vervolg van deze verkenning gebruiken we daarom de term *loopbaanfaseregeling* in plaats van ‘Jong voor oud, oud voor jong’-regeling.

#### **Knelpunt startfase**

Voor startende medewerkers is het kunnen vinden van een (vaste) baan van voldoende omvang een veel voorkomend knelpunt. Daarnaast zijn het behoud van startende medewerkers voor de organisatie en hun duurzame inzetbaarheid belangrijke issues. Om vroegtijdige uitstroom van starters te voorkomen, is een intensief inductieprogramma van groot belang, maar ook goede begeleiding op weg naar vakbekwaamheid.

#### **Knelpunt seniorfase**

Het grootste knelpunt bij oudere medewerkers is dat zij, in het perspectief van een geleidelijk oplopende AOW- en pensioenleeftijd, problemen hebben om duurzaam en gezond inzetbaar te blijven ‘tot de eindstreep’. Dit kan gepaard gaan met hoog en langdurig ziekteverzuim en uitstroom naar de arbeidsongeschiktheidsregelingen of met ‘gedwongen’ vervroegde pensionering. Verbindingen tussen deze knelpunten in de start- en seniorfase kunnen en zijn in het verleden op verschillende manier gelegd.

Veelal is in loopbaanfaseregelingen gekozen voor taakvermindering (minder uren per week) voor oudere medewerkers, waarmee er ruimte werd gecreëerd om jongeren een omvangrijker betrekking te kunnen bieden. Beperking van wekelijkse arbeidsduur voor oudere medewerkers wordt in dergelijke regelingen ‘uitgeruild’ tegen (mogelijke) instroom van starters in een functie of het (kunnen) aanbieden van een grotere (vaste) dienstbetrekking aan starters. In deze verkenning kijken we vanuit een breder perspectief naar de wenselijkheid van loopbaanfaseregelingen. Daarbij kijken we niet alleen naar regelingen waarin *seniormedewerkers* ruimte maken voor starters, maar we verkennen ook arrangementen waarin senioren meer ruimte wordt geboden voor een andere taakinrichting.

### 1.1.2. Concrete vraagstelling

De algemene onderzoeksvraag van deze verkenning is uitgewerkt in vijf concrete vragen.

#### Vraag 1: Aanleiding

**Wat is de reden waarom in een andere sectoren loopbaanfaseregelingen zijn getroffen op cao- of instellingsniveau?**

#### Vraag 2: Opzet en invulling van de regeling

Bij opzet en invulling van de regeling bespreken de volgende aspecten:

- **Doelgroep**

***Voor welke doelgroepen is de regeling primair bedoeld?***

Hierbij gaat het om de vraag of in andere sectoren alle personeelscategorieën, tegen dezelfde voorwaarden, aan loopbaanfaseregelingen kunnen deelnemen.

- **Regelgeving**

***Wat is de concrete invulling van loopbaanfaseregelingen in andere sectoren?***

Hierbij komen onder andere de volgende vragen aan de orde:

- Welke voorwaarden worden in andere sectoren aan deelname gesteld?
- Wat is de omvang van de (verlof)aanspraken voor seniormedewerkers in de loopbaanfaseregelingen?
- Kunnen ook verlofstuwmeren en DI-uren worden ingezet?
- Zijn er voorbeelden van regelingen specifiek voor leidinggevenden?
- Is in het algemeen sprake van tijdelijke of structurele regelingen?  
Bij deze vraag wordt tevens gekeken naar de wenselijkheid van een tijdelijke regeling gezien de hoge werkdruk die wordt ervaren vanwege de hoge leerlingenaantallen en de impact van COVID-19.

- **Bereik**

***Welke medewerkers worden door de regeling bereikt?***

Hierbij gaat het om de vraag of de primaire doelgroep(en) van de regeling wordt bereikt en of ook andere groepen profiteren of indirect voordeel hebben van loopbaanfaseregelingen. Hierbij komen onder andere de volgende vragen aan de orde:

- Maken medewerkers gebruik maken van de regeling, waarbij dit voor hun duurzame inzetbaarheid eigenlijk niet nodig is?
- Zijn loopbaanfaseregelingen niet té aantrekkelijk voor hoogbetaalde medewerkers, en zo ja, hoe kan dit worden voorkomen?

- **Kosten**

- ***Wat zijn de (netto-)kosten van loopbaanfaseregelingen?***

- Hierbij komt de vraag aan de orde wat de directe en indirecte kosten en baten zijn van loopbaanfaseregelingen. Belangrijke vraag daarbij is of loopbaanfaseregelingen *kostenneutraal* voor de werkgever/ instelling kunnen worden ingezet.

### **Vraag 3: Voor- en nadelen van een regeling**

Bij bespreking van de voor- en nadelen van een regeling maken we onderscheid naar jong (starters) en oud (seniormedewerkers) en personeelscategorieën (docenten en ondersteunend personeel). Vanuit een breder perspectief is hier de vraag wat de impact is voor zowel deelnemers aan de regeling als voor de organisatie als geheel. Wat zijn vanuit deze optiek voor- en nadelen?

- ***Voordelen***

- Zijn er aanwijzingen voor:

- een gunstig effect van loopbaanfaseregelingen op de productiviteit van seniormedewerkers?
    - een betere overdracht van kennis en ervaring van seniormedewerker naar starter en, in het verlengde daarvan, een betere begeleiding van starters?
    - een gunstig effect van verlaging van de druk om (volledig) door te werken tot het pensioen op de inzetbaarheid?
    - een gunstig effect op ziekteverzuim?
    - verbetering van het behoud en de inzetbaarheid van zowel de instromende medewerkers als de seniormedewerkers?

- ***Nadelen***

- Zijn er ook nadelen aan de keuze voor een tijdelijke regeling?
    - Heeft een generatieregeling voor de organisaties het gevolg dat oudere werknemers die eigenlijk nog goed inzetbaar zijn, ook gebruik maken van de regeling?

### **Vraag 4: Voorbeelden uit andere sectoren**

Voor deze verkenning is een deskresearch gedaan naar loopbaanfaseregelingen in aan het hbo verwante sectoren. Dit betreft de onderwijssectoren, overheidssectoren (m.u.v. het taakveld veiligheid) en een selectie van marktsectoren (banken, verzekeraars en architecten). Deze deskresearch is betrokken bij de beantwoording van de andere vragen.

### **Vraag 5: Eisen die aan een regeling worden gesteld in het licht van actuele context**

Deze vraag betreft onder andere de impact van COVID-19, hoge studentenaantal en de, daarmee gepaard gaande, hoge werkdruk bij docenten en andere medewerkers

## 1.2 Aanpak verkenning

In de aanpak van de verkenning hebben we de volgende stappen doorlopen:

### A. Verzamelen documentatie

Door Zestor zijn verschillende publicaties en andere bronnen aangedragen voor deze verkenning. Om een breder beeld te krijgen van cao-afspraken en andere loopbaanfaseregelingen, hebben we een deskresearch gedaan naar:

#### A1. Cao-afspraken

Daarbij hebben wij ons geconcentreerd op de cao's van aan het hbo verwante sectoren: onderwijssectoren, overheidssectoren en bedrijfsleven. Daarbij hebben we niet alleen gekeken naar de aanwezigheid en vormgeving van loopbaanfaseregelingen, maar ook van reguliere regelingen voor extra verlof voor startende en/of senior medewerkers en naar afspraken over duurzame inzetbaarheid in ruimere zin.

#### A2. (Decentrale) loopbaanfaseregelingen

In sectoren waarin geen (centrale) cao-afspraken zijn, zijn wel afspraken op bestuurs- en instellingsniveau gemaakt.

#### A3. Overige publicaties

Naast de deskresearch naar (cao-)regelingen hebben wij ook onderzoeks- en opiniërende publicaties verzameld over de werking en het succes van loopbaanfaseregelingen.

### B. Documentenanalyse

De documenten in categorie A1 en A2 hebben we vervolgens gescand op de aanwezigheid van de volgende aspecten:

B1. Aanleiding voor loopbaanfaseregeling voor de betreffende sector of bij de instelling;

B2. Doelgroep van de regeling

Daarbij is gekeken of er een onderscheid wordt gemaakt naar:

- Personeelscategorieën;
- Salaris(schalen);
- Overige kenmerken.

B3. Karakter van de regeling

Is sprake van een tijdelijke regeling of heeft deze een structureel karakter?

- Voorwaarden:
  - Gehanteerde leeftijdsgrens respectievelijk –grenzen;
  - (Gedeeltelijke) voortzetting pensioenopbouw.

B4. Aanspraken

- Is sprake van een aanspraak op verlof, respectievelijk vermindering van de arbeidsduur per week?
- Is er de mogelijkheid voor taakverlichting door het takenpakket anders in te richten?

B5. Zijn er in de onderzochte sectoren al reguliere cao-regelingen voor starters en/of senioren of voor duurzame inzetbaarheid in ruimere zin?

### **C. Verdiepend interview**

Om onze analyse te verdiepen, hebben we een semigestructureerd interview afgenomen met een HR-expert: Klaske Veth, lector duurzaam HRM, Hanzehogeschool.

### **D. Bespreking conceptverkenning met cao-tafel**

Op 3 juni 2021 heeft een bespreking van een eerste concept van deze rapportage met de cao-tafel plaatsgevonden. Deze bespreking is onderdeel van deze verkenning. Door de cao-tafel zijn de volgende aanvullende vragen gesteld:

- Is iets bekend over het effect van één of twee dagen verlof op de duurzame inzetbaarheid? Heeft twee verlofdagen aanwijsbaar meer effect op de duurzame inzetbaarheid van seniormedewerkers?
- Wat is de effectiviteit/ het rendement van de extra DI-uren voor seniormedewerkers in het hbo? Is dit op zichzelf genomen niet al een voldoende voorziening voor seniormedewerkers? Is een loopbaanfaseregeling (generatiepact) niet ‘meer van hetzelfde’?

Daarnaast is in de definitieve rapportage extra informatie opgenomen over de deelname aan regelingen bij verschillende sectoren/instellingen.



## 2. EERSTE ANALYSE

In deze paragraaf beschrijven we de uitkomsten van een eerste verkennende analyse van loopfaseregelingen. Daarbij geven we allereerst een beeld van de loopbaanfaseregelingen die we hebben ‘gescand’ voor deze verkenning. Vervolgens bespreken we het overkoepelende beeld dat ontstaat aan de hand van de concrete vragen die zijn geformuleerd. In de analyse betrekken we ook andere literatuur (onderzoeks- en opiniërende artikelen).

### 2.1 Loopbaanfaseregelingen in cao’s en op instellingsniveau

Een overzicht van de loopbaanfaseregelingen die we in het kader van deze verkenning onder de loep hebben genomen, is opgenomen in bijlage 1.

Bij een analyse van de cao-sectoren is de allereerste vraag of in de onderzochte cao-sectoren een loopbaanfaseregeling is overeengekomen. Dat is in *vijf* van de *twalf* onderzochte cao-sectoren het geval. Wanneer in een sector in cao-verband geen landelijke regeling is overeengekomen, wordt het maken van afspraken op instellingsniveau veelal wel gefaciliteerd, via kennisdeling (website) of concrete handreikingen.

De cao-regelingen hebben een structureel karakter. Van tijdelijke regelingen is alleen sprake bij de onderzochte regelingen op instellingsniveau. Ook individuele onderwijsinstellingen hebben gekozen voor een tijdelijke loopbaanfaseregeling. Voorbeeld hiervan is het generatiepact van het DaCapo College, dat als parel (goed voorbeeld) wordt beschreven op de website van Voion. Het DaCapo college ziet dit generatiepact als een overbruggingsregeling voor leraren rond de 60 jaar oud, die onvoldoende hebben kunnen anticiperen op de verhoging van de AOW-leeftijd.

Bij de concrete invulling van de regelingen, is sprake van een meer divers beeld. Wel is bij alle regelingen sprake van volledige voortzetting van de pensioenopbouw (100%). De aanspraken op verlof c.q. arbeidsduurvermindering varieert, evenals het percentage salaris dat tijdens het verlof wordt doorbetaald.

De cao’s van andere onderwijssectoren kennen, evenals de cao-hbo, al generieke regelingen voor duurzame inzetbaarheid en professionalisering, met extra DI-uren of seniorenverlof in de laatste loopbaanfase vóór AOW/ Pensionering. Bij de overheidssectoren, behoudens sector Rijk (pas-regelingen), ontbreken dergelijke regelingen. Wel kennen deze sectoren een individueel keuzebudget, dat onder andere kan worden benut voor extra verlof.

Door de cao-tafel is bij de bespreking in juni een aanvullende vraag gesteld over de extra DI-uren in de cao-hbo voor personeel vanaf tien jaar voor het bereiken van de AOW-leeftijd. Vraag was daarbij of er iets bekend is over de effectiviteit van deze regeling. Wij hebben geen bronnen gevonden op basis waarvan wij hierover een gefundeerde uitspraak kunnen doen. Voor een antwoord op deze specifieke vraag is nader onderzoek noodzakelijk. Afgeleide vraag was of, gezien het bestaan van deze regeling, er wel behoefte is aan een loopbaanfaseregeling in het hbo. Hierover kan het volgende worden gezegd:

- Personeel in het hbo heeft, ongeacht leeftijd, een basisrecht op 45 DI-uren per jaar bij een voltijdsbetrekking. Het recht op extra DI-uren bedraagt eveneens 45 uur. In totaal heeft een personeelslid vanaf tien jaar voor het bereiken van de AOW-leeftijd dus recht op 90 DI-uren per jaar, met behoud van salaris en pensioenopbouw. Dit komt grofweg overeen met een dagdeel per week.
- Loopbaanfaseregelingen, zoals het generatiepact, bieden ruimte voor een verdergaande teruggang in werktijd (1 à 2 dagen), maar daarbij wordt wel een salarisoffer gebracht. Meerwaarde voor het personeelslid van deelname aan een generatieregeling is derhalve een extra teruggang in werktijd, mits zij het salarisoffer kunnen opbrengen. Daarnaast biedt de regeling ruimte voor instroom van starters (herbezetting), maar dit is in mindere mate ook het geval bij de DI-regeling in de cao.

In de DI-regelingen in andere onderwijssectoren kunnen uren niet ongeclausuleerd worden ingezet voor 'vrije tijd'. DI-uren zijn inzetbaar voor specifieke doelen, die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid (o.a. peer review, loopbaanoriëntatie). Met uitzondering van de cao Rijk, die de mogelijkheid biedt voor een lichtere functie voor senioren (zonder 'behoud van salaris'), hebben we in de onderzochte overheidssectoren geen specifieke regelingen aangetroffen die zich richten op een andere taakinrichting voor seniormedewerkers. Dergelijke afspraken bestaan wel voor startende docenten in onder andere het vo, in de vorm van (extra) uren binnen het taakbeleid voor scholing en professionalisering.

# Interview met Klaske Veth, lector HRM Hanzehogeschool Groningen

## Belangrijke aanbevelingen en suggesties

### ✓ **Zorg voor maatwerk in loopbaanfaseregelingen**

Allerbelangrijkst is dat loopbaanfaseregelingen mogelijkheden bieden voor maatwerk. In die zin dat arrangementen kunnen worden gemaakt, die voorzien in de specifieke wensen van de individuele medewerker.

### ✓ **Heel veel medewerkers positief over het generatiepact!**

Het generatiepact straalt goed werkgeverschap uit en zorgt voor meer tevredenheid onder de medewerkers. Alleen al uit marketingoogpunt is daarom een loopbaanfaseregeling te overwegen.

### ✓ **Niet zo zeer leeftijd, maar functieduur bepaalt duurzame inzetbaarheid medewerkers**

In het onderwijs, in mindere mate ook in hbo, is verblijfsduur in de zelfde functie lang. Die lange functieduur is vaak dé oorzaak voor afnemende vitaliteit. In het algemeen wordt na de startfase van de functie onvoldoende geïnvesteerd in de medewerker. Dit veroorzaakt demotivatie van medewerkers en in dat geval dreigt een negatieve spiraal. Wanneer medewerkers vanaf 60-jarige leeftijd nog 7 à 8 jaar moeten werken, wordt dit gewoon heel zwaar.

### ✓ **Ook aandacht voor motivationele aspect**

In het verleden getroffen leeftijdsafhankelijke regelingen om mensen te ontlasten, hadden onvoldoende effect op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. De focus was daarbij op de draaglast van medewerkers, terwijl we weten dat het aanpakken van het motivationele aspect (leuke collega's, goede relatie met leidinggevende, autonomie, variëteit in het werk) minstens zo belangrijk is. Het is daarbij wenselijk dat medewerkers naar behoefte wisselen van rol en functie en werkzaamheden.

### ✓ **Pas op voor negatieve framing van oudere medewerkers**

Bij het aspect leeftijd speelt stereotypering een hele grote rol. Negatieve framing van oudere medewerkers ligt steeds op de loer, ook bij hun direct leidinggevendenden. Dit heeft een negatief effect op de motivatie van de medewerker. Geen enkele studie toont aan dat ouderen minder productief zouden zijn dan jongeren. De mindset van leidinggevendenden, maar ook van de seniormedewerkers zelf, groeit onvoldoende mee met de stijgende levensverwachting en het langere werkzame leven van medewerkers.

### ✓ **Doorbreek honkvastheid van docenten en andere medewerkers**

Medewerkers moet vaker de mogelijkheid worden geboden om buiten het eigen team te gaan kijken naar nieuwe (onderwijs)taken in andere omgevingen.

### ✓ **Koppel starters aan seniors**

Het is wenselijk om aan elke startersfunctie een mentorschap van een senior medewerker te koppelen. Dit is een goede invulling van beide loopbaanfasen.

✓ **Benut (nieuwe) talenten**

Het is 'penny wise, pound foolish' wanneer werkgevers onvoldoende inspelen op de talenten van de individuele medewerker. Ook in latere loopbaanfasen kunnen (nieuwe) talenten worden aangeboord. Het is van belang om als leidinggevende, waar mogelijk, aan te sluiten bij specifieke wensen van medewerkers.

✓ **Geef medewerkers ruimte voor nevenactiviteiten**

Herken en erken dat, zelfs de meest ambitieuze medewerkers rond een bepaalde leeftijd (60 jaar?) activiteiten naast het werk belangrijk gaan vinden (hobby's, opvang kleinkinderen, maar ook nevenfuncties of vrijwilligerswerk). Geef die medewerkers tijd en ruimte om te 'kijken bij de burens' en hun perspectief te verversen en verbreden.

✓ **Kostenneutrale loopbaanfaseregelingen**

Bij een beoordeling van de kosten van loopbaanfaseregelingen is het allereerst van belang dat vitale en bevlogen medewerkers productiever zijn. Er zijn regelingen gestopt, omdat die te duur waren, maar er zijn sectoren die zeggen kostenneutraal te werken. Dat hangt wel samen met de mate waarin wordt ingezet op 'groen' voor 'grijs' (herbezetting). Los daarvan ligt kostenneutraal binnen bereik, omdat starters goedkoper zijn dan senior medewerkers.

✓ **Loopbaanfaseregeling trekt aan**

Een loopbaanfaseregeling kan heel goed werken bij het aantrekken van mensen uit de (directe) omgeving van instellingen. De sector hbo is aantrekkelijk voor werknemers vanuit andere sectoren, wanneer een eventueel lager salaris wordt gecompenseerd via goede secundaire arbeidsvoorwaarden, waaronder een loopbaanfaseregeling.

✓ **Voortzetting pensioenopbouw cruciaal**

Voor de aantrekkelijkheid van een loopbaanfaseregeling blijkt 100% voortzetting van de pensioenopbouw cruciaal te zijn. Medewerkers leveren liever nu een deel van hun salaris in dan op termijn pensioen. Bij lagere salarisschalen (obp) is, los hiervan, vaak de financiële drempel te hoog om deel te nemen. Een regeling moet niet té aantrekkelijk gemaakt worden, maar moet een vangnet zijn voor alle personeelscategorieën.

✓ **Aandacht voor ziekteverzuim**

Ouderen verzuimen minder frequent, maar zijn in de regel wel langer ziek. Uit één van de casestudies blijkt dat het eerste jaar het ziekteverzuim wat hoger was onder deelnemers. Dat heeft er onder andere mee te maken dat wie kiest voor deelname, vaak al een bovengemiddelde werkdruk ervaart. Na vijf maanden deelname was sprake van een kanteling en daalde het ziekteverzuim onder de deelnemers substantieel.

Belangrijke rode draad uit het interview met Klaske Veth is het grote belang van goed werkgeverschap en strategisch hrm-beleid voor de duurzame inzetbaarheid van zowel starters als senior medewerkers. Volgens het AMO-model voor strategisch HRM (Boselie c.s.) gaat het om het voortdurend aanspreken van medewerkers op hun *ability* (kunnen), *motivation* (willen) en *opportunity* (mogen). Daarbij is de focus allereerst op de opbrengsten van de organisatie voor studenten, personeel en organisatie en vervolgens op het leiderschap (op verschillende niveaus) en passende HR-tools (maatwerk). Goed werkgeverschap en professioneel HRM leggen de basis voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de verschillende loopbaanfasen. Een loopbaanfaseregeling kan, al dan niet tijdelijk, als ‘vangnet’ fungeren, waar met regulier beleid knelpunten bij duurzame inzetbaarheid niet kunnen worden opgelost. Het is dus zaak om loopbaanfaseregelingen goed in te bedden in het HRM-beleid en binnen de regelingen voldoende ruimte te bieden voor maatwerk.

## 2.2 Antwoorden op de gestelde vragen

### 2.2.1 Aanleiding

Integraal personeelsbeleid, levensfasebewust personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid. De inzetbaarheid van personeel in verschillende loopbaanfasen staat al decennia hoog op de agenda, zowel op instellingsniveau als aan cao-tafels. Daarbij is er een beweging geweest van, per definitie, leeftijdsafhankelijke seniorenregelingen naar meer generieke regelingen ter bevordering van duurzame inzetbaarheid én professionalisering in alle loopbaanfasen. De cao voor het hbo is hiervan een goed voorbeeld. In die cao zijn een recht op di-uren en een recht op uren voor professionalisering opgenomen (bekwaamheidsonderhoud), ongeacht leeftijd of loopbaanfase. Aanvullend daarop kent de cao-hbo, vanaf 10 jaar voor het bereiken van de AOW-leeftijd, een *extra* recht op DI-uren voor medewerkers.

Specifiek aan de loopbaanfaseregelingen is dat het recht op taakverlichting voor senior medewerkers wordt verbonden met (extra) ruimte voor instroom van starters. In de afgelopen jaren zijn in verschillende cao-sectoren en bij individuele instellingen (tijdelijke) regelingen overeengekomen in de vorm van een generatiepact, generatieregelingen of vitaliteitsregeling. Reden om (opnieuw) afspraken te maken over dergelijke arrangementen, is de stapsgewijze verhoging van de AOW-leeftijd en de herziening van de pensioenregeling (pensioenakkoord). Reden voor de koppeling met de instroom van (jonge) starters, is het voorkomen van een eenzijdig samengesteld (vergrijsd) personeelsbestand en het voorkomen van uitval onder starters. Dit ‘risico’ doet zich vooral voor wanneer de arbeidsmarkt ruim is en de vervangingsvraag gering.

## Arbeidsmarktmonitor hbo

Uit de Arbeidsmarktmonitor blijkt dat het hbo een sector is met relatief veel deeltijders (67%) en een relatief hoge gemiddelde leeftijd. Dit laatste wordt niet zozeer veroorzaakt door verdere vergrijzing, maar vooral ook door de hoge leeftijd waarop docenten instromen in de sector (veel 40+-ers). Na jarenlange stijging van het aantal studenten, wordt op termijn een (forse) daling verwacht (14% in 2030). De jaarlijkse instroom en uitstroom bedraagt zo'n 10% van de werkgelegenheid. De behoefte aan een andere functie is gering (17%) en de baantevredenheid hoog (87%). Ondertussen neemt de ervaren werkdruk wel toe, met name onder docenten.

### 2.2.2 Opzet en invulling

In het hbo doen de 'klassieke' redenen om een loopfaseregeling te treffen zich voor. Er is sprake van een relatief vergrijsde sector, dalende werkgelegenheid en geringe mobiliteitsbereidheid en (daardoor) beperkte ruimte voor (jonge) instroom. In deze verkenning gaan we na of het wenselijk is om in het hbo ook voor de 'klassieke' antwoorden te kiezen of dat er alternatieven mogelijk zijn.

#### Inhoud van regelingen

- **Doelgroep**

Bij de loopbaanfaseregelingen die wij hebben bekeken in het kader van deze verkenning wordt, als het gaat om taakverlichting c.q. arbeidsduurvermindering, in de regel geen onderscheid gemaakt naar verschillende personeelscategorieën (OP en OBP) en, daarbinnen, naar specifieke functies. Als er al onderscheid wordt gemaakt, betreft dit de eigen bijdrage (percentage salarisdoorbetaling) van de medewerker over verlofuren.

- **Regelgeving**

Uit de verkenning van regelingen in het onderwijs, bij de overheid en in het bedrijfsleven blijkt dat de meeste regelingen inzetten op verlof c.q. verkorting van de (wekelijkse) arbeidsduur. Voorbeelden van regelingen met (kaders voor) een andere taakinrichting zijn beperkt. Toch zijn hier wel degelijk mogelijkheden voor. Het is echter de vraag of dit landelijk gereguleerd zou moeten worden (in een cao). Idealiter is herinrichting van taken onderdeel van het HRM-beleid van hogescholen. Een voor de hand liggende optie hierbij is het inzetten van seniormedewerkers voor coaching en mentoring van starters of in meester-gezelconstructies.

Mogelijkheden voor een andere taakinrichting nemen toe naarmate er binnen hogescholen ruimte is voor het anders organiseren van het onderwijs (taak- en functiedifferentiatie, taakroulatie, talenten- en projectpool, stages en dergelijke). Ook taakspecialisatie van docenten, met inzet van extra ondersteuners, kan bijdragen aan een blijvend uitdagende functie-inhoud voor zowel starters als senior medewerkers. Dit alles behoort tot het domein van het HRM-beleid van hogescholen. Vanuit de cao-tafel kunnen wel aanbevelingen of handreikingen worden gedaan voor een dergelijk beleid.

Een stap verder is om afspraken met de leidinggevende over taakbelasting en taakinrichting een verplicht onderdeel te maken van de aanvraagprocedure van een loopbaanfaseregeling.

**- Specifieke afspraken over het benutten van verlofstuwmeren**

We zijn geen voorbeelden tegengekomen van specifieke afspraken voor het benutten van loopbaanfaseregelingen voor de afbouw van verlofstuwmeren. Wel is er de mogelijkheid, tenzij die wordt uitgesloten, om het gebruik van regelingen te combineren. Daarbij dient wel rekening te worden gehouden met de RVU-boete (fiscaal), wanneer medewerkers voorafgaande aan pensionering meer dan 50% van hun werktijd verlof opnemen. Overigens geldt in het kader van de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU) een tijdelijke RVU-drempelvrijstelling. Evenmin zijn wij voorbeelden tegengekomen van specifieke arrangementen voor leidinggevendenden. Wel kent de cao Rijk, evenals overigens de cao-hbo, een bepaling over demotie.

**- Tijdelijk of structureel**

Ten aanzien van de vraag of een regeling een *tijdelijk* of *structureel* karakter zou moeten krijgen, zijn verschillende benaderingen mogelijk. Enerzijds kan worden betoogd dat er blijvend behoefte is aan een ‘vangnet’ om de duurzame inzetbaarheid te ondersteunen. Anderzijds kan een loopbaanfaseregeling worden ingezet voor het cohort senior-medewerkers dat onvoldoende heeft kunnen anticiperen op de verhoging van de AOW/Pensioenleeftijd. Voor jongere cohorten zou een adequaat strategisch HRM-beleid moeten kunnen volstaan. Ook de tijdelijke MDIEU gaat hiervan uit.

### 2.2.3 Bereik

Ten aanzien van het bereik van de regeling is allereerst nagegaan of er informatie is over de deelname aan loopbaanfaseregelingen. Een overall landelijk beeld van deelnamepercentages hebben wij niet aangetroffen. Op basis van door ons gescande regelingen ontstaat een divers beeld. Bij de vijf regelingen die zijn onderzocht in de casestudie (2 gemeenten, 2 provincies en een zorgorganisatie) van Tinka van Vuuren en Klaske Veth varieert de deelname onder senioren van 28% tot 72% van de potentiële doelgroep. Ook bij andere regelingen varieert de deelname sterk. Zo neemt bij het Da Capo College (Parel Voion) circa 15% van de doelgroep deel. In de evaluatierapporten van het generatiepact van de gemeente Haarlem en de gemeente Hilversum wordt aangegeven dat het deelnamepercentage circa 25%, respectievelijk 32% bedraagt. De gemeente Haarlem tekent hierbij aan dat de deelname beneden verwachting is. Daarbij wordt opgemerkt dat er onder lager betaald personeel (tot schaal 8) wel een latente behoefte bestaat, maar de achteruitgang in salaris een te hoge drempel lijkt te zijn. Tenslotte bedraagt bij de regelingen van woningcorporaties (Bron: FNV) het deelnamepercentage circa 47%. Daarbij wordt er ook melding van gemaakt dat van 125 fte zo'n 80 fte (65%) is herbezet door 35-minners.

Ten aanzien van het bereik van de regeling is onder andere de vraag opgeworpen of met de regeling ook medewerkers worden bereikt die dit gezien hun duurzame inzetbaarheid niet nodig hebben. Bij bepaling van de doelgroep voor loopbaanfaseregelingen wordt geen onderscheid gemaakt tussen medewerkers waar zich knelpunten openbaren en medewerkers waar zich geen knelpunten voordoen ten aanzien van hun duurzame inzetbaarheid. Dit is ook lastig objectiveerbaar.

Zoals gesignaleerd door de cao-tafel is de drempel voor deelname aan de regeling relatief laag voor hoger opgeleiden. Vraag is hoe een bovenmatige deelname van hoger opgeleiden aan een regeling kan worden voorkomen. In verschillende regelingen wordt hiermee al rekening gehouden door van medewerkers in hogere salarisschalen een hogere eigen bijdrage vanuit het salaris te vragen. Zoals blijkt uit de casestudie van Tinka van Vuuren en van Klaske Veth hechten medewerkers veel belang aan volledige voortzetting van de pensioenopbouw. Aftopping c.q. beperking van het percentage pensioenopbouw voor hogere salarisschalen, zou de drempel voor deelname (verder) kunnen verhogen. Het is hierbij zoeken naar de goede balans.

#### **2.2.4 Voor en nadelen**

Afgaande op de casestudie van Van Vuuren en Veth voldoen loopbaanfaseregelingen, zoals het generatiepact, *grotendeels of zelfs boven verwachting*. De regelingen blijken bij te dragen aan de duurzame inzetbaarheid van seniormedewerkers. Medewerkers blijven langer gezond aan het werk, dankzij meer hersteltijd. Zij zijn meer gemotiveerd en hebben meer energie. Uit de gescande onderzoeken en monitors komt een positief beeld naar voren over het effect van loopfaseregelingen op langer doorwerken en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Daarbij wordt ook gewezen op de verlichting die de regeling kan bieden voor zware beroepen en de mogelijkheid voor verjonging van het personeelsbestand.

#### **Specifieke voordelen**

- **Gunstig effect van loopbaanfaseregelingen op de productiviteit van seniormedewerkers**  
Er zijn zeker aanwijzingen van een gunstig effect van loopbaanfaseregeling op de productiviteit. Dergelijke regelingen hebben niet alleen een gunstig effect op de ‘hersteltijd’ van seniormedewerkers. Zeker wanneer goede afspraken worden gemaakt met de leidinggevende over taakbelasting en taakinrichting, dragen loopbaanfaseregelingen bij aan de energie en motivatie van seniormedewerkers. Daarmee kan ook een gunstig effect worden verwacht van loopbaanfaseregelingen op de druk om (volledig) door te werken tot het pensioen.

Tijdens de bespreking met de cao-tafel is een aanvullende vraag gesteld over de effectiviteit van de één of twee dagen werktijdvermindering. Hebben twee verlofdagen aanwijsbaar meer effect op de duurzame inzetbaarheid van seniormedewerkers? Wij hebben geen onderzoek of andere bronnen kunnen vinden voor beantwoording van deze vraag. Wel wordt in het recente onderzoek ‘*Vitaal naar pensioen - De (arbeidsmarkt)positie van oudere leraren in het primair onderwijs en oudere docenten in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs in beeld*’ van CAOP, CentERdata en MOOZ er nadrukkelijk op gewezen dat in deze onderwijssectoren minder uren of dagen werken de belangrijkste voorwaarde is voor langer doorwerken bij een oplopende AOW-leeftijd.



- **Gunstig effect van overdracht van kennis en ervaring**

Van Vuuren en Veth wijzen op de mogelijkheid voor seniormedewerkers om in de aanloop naar pensionering af te bouwen en de ruimte die zij daarmee krijgen om kennis over te dragen aan een opvolger (al dan niet starter). Ook in het rapport ‘Duurzaam Werken’ in de sector Waterschappen van Panteia (2019) wordt hierop gewezen. Dit aspect wordt door seniormedewerkers positief gewaardeerd en draagt ook bij aan een goede inwerkperiode van starters.

- **Gunstig effect op ziekteverzuim?**

Het effect op het ziekteverzuim is een punt van discussie. Hoewel Van Vuuren en Veth constateren dat er sprake is van een gunstig effect op het ziekteverzuim, zijn er ook studies die dit in twijfel trekken, zoals in het artikel ‘*Gaat het generatiepact zijn doel bereiken?*’ van Harry van Dalen en Kène Henkens van NIDI-KNAW op mejudice.nl (2019). Het goede voorbeeld van het DaCapo College (vo) (zie eerder in deze rapportage) wijst ook op een bescheiden gunstig effect op het ziekteverzuim

- **Verbetering van het behoud en de inzetbaarheid van zowel de instromende medewerkers als de seniormedewerkers**

De verschillende aspecten en ervaringen met loopbaanfaseregelingen overziend, is zeker een ‘win-win’ mogelijk voor de duurzame inzetbaarheid van zowel starters als seniormedewerkers. Belangrijke voorwaarde is daarbij wel dat:

- Daadwerkelijk herbezetting door starters plaatsvindt;
- De seniormedewerker passende afspraken kan maken met zijn leidinggevende over taakbelasting en taakinrichting, zodat deze daadwerkelijk kan investeren in de begeleiding van starters.

## **Specifieke nadelen**

- **Nadelen van een tijdelijke regeling voor nieuwe leeftijdscohorten**

Nadeel van een tijdelijke regeling is dat bij jongere leeftijdscohorten een beeld van leeftijdsdiscriminatie ontstaat, omdat zij vanwege beëindiging van de regeling niet voor deelname in aanmerking komen. Panteia wijst op deze gepercipieerde leeftijdsdiscriminatie.

- **Ongewenste deelname van oudere werknemers die eigenlijk nog goed inzetbaar zijn**

Panteia geeft aan dat niet-deelnemers sceptisch zijn over de betrokkenheid en binding van seniorcollega’s die ‘met één been buiten de organisatie staan’. Overigens benadrukt Klaske Veth in het afgenomen interview juist dat organisaties zouden moeten herkennen en erkennen dat seniormedewerkers behoefte hebben aan andere activiteiten naast het werk. Ook die wens ziet zij, naast duurzame inzetbaarheid, als een legitieme wens voor deelname. In de publicatie ‘*Generatiepact: Gek of geniaal?*’ van L. Dorenbosch van TNO (2015) wordt de kritiek breder getrokken en de vrees uitgesproken dat loopbaanfaseregelingen de opmaat zijn naar een nieuwe VUT en een ‘kapitaalvernietiger’ wanneer ook gemotiveerde en capabele seniormedewerkers gebruik maken van deze regelingen. Dorenbosch wijst ook op het belang van middengroepen dat in loopbaanfaseregelingen onderbelicht zou blijven. Zo is het maar de vraag of er voor jonge instroom voldoende doorstroomperspectief is.

### 2.2.5 Kosten

Bij het bepalen van de kosten van loopbaanfaseregelingen kan onderscheid worden gemaakt tussen directe kosten en baten. Dit kan schematisch als volgt worden weergegeven:

Kosten	Baten
Direct: <ul style="list-style-type: none"><li>• Salarisdoorbetaling tijdens werktijdverkorting</li></ul>	Direct: <ul style="list-style-type: none"><li>• Mate van herbezetting</li><li>• Lager salaris starter (herbezetting)</li></ul>
	Indirect: <ul style="list-style-type: none"><li>• Lager ziekteverzuim en lagere instroom in de arbeidsongeschiktheidsregelingen van seniormedewerkers;</li><li>• Gunstig effect op het behoud en productiviteit van zowel seniormedewerkers als starters</li><li>• Daardoor geringere wervingskosten</li></ul>

De brutokosten betreffen kosten van de (gedeeltelijke) salarisdoorbetaling over verlofuren. Daar staat tegenover de vraag in hoeverre (volledige) herbezetting noodzakelijk c.q. gewenst is. Dit hangt onder andere af van de ontwikkeling van de benodigde formatie (werkgelegenheid). Daarnaast moet in de kostencalculatie rekening worden gehouden met het lagere salaris van starters. Zo bedraagt in de cao-hbo het aanloopsalaris in schaal 11 € 3.453,16 en het maximumsalaris € 5.026,85. Het startsalaris is derhalve ca. 45% lager dan het maximumsalaris. Hiermee kan al een belangrijk deel van de kosten van de salarisdoorbetaling aan de seniormedewerker worden opgevangen.

Ook kan het verwachte gunstige effect op het ziekteverzuim, het behoud en de productiviteit van zowel de starter als de seniormedewerker als inverdieneffect worden meegenomen in de kostencalculatie. Zoals eerder aangegeven is, onder andere in de casestudie van Van Vuuren en Veth, een kwantificering van het effect op het ziekteverzuim te vinden.

### 3. CONCLUSIES

In deze verkenning hebben we een analyse gemaakt van loopbaanfaseregelingen, waarin een verbinding wordt gelegd tussen verlof c.q. arbeidsduurverkorting voor seniormedewerkers met ruimte voor instroom van starters. Daarbij is zowel gekeken naar een andere inzet (werktijdvermindering) als naar andere taken (onder handhaving van de betrekkingssomvang).

In het algemeen kan worden geconcludeerd dat deze regelingen in een behoefte voorzien voor seniormedewerkers, maar dat de resultaten ten aanzien van de instroom van starters minder hard zijn. In de door ons geraadpleegde publicaties wordt aangegeven dat de regelingen positief bijdragen aan duurzame inzetbaarheid, motivatie en energie van deelnemers en aan het gezond doorwerken tot pensionering. De regelingen kunnen fungeren als een 'vangnet', aanvullend op een professioneel strategisch HRM-beleid van instellingen. Afspraken over (her)inrichting van de functie zijn, in eerste instantie, onderdeel van dit strategisch HRM-beleid van hogescholen.

Bij een beoordeling van de wenselijkheid en de impact van loopbaanfaseregelingen, is niet meegewogen of er al andere regelingen in cao's zijn opgenomen voor starters en/of seniormedewerkers of ten aanzien van duurzame inzetbaarheid in algemene zin. Dergelijke cao-regelingen dragen op zichzelf al bij aan de duurzame inzetbaarheid van starters en seniormedewerkers. Wij constateren dat in onderwijssectoren waar, evenals in de sector hbo, dergelijke regelingen opgenomen zijn in de cao (po, vo en mbo), op cao-niveau *geen* afspraken zijn gemaakt over (aanvullende) loopbaanfaseregelingen. Wel faciliteren deze sectoren in regelingen op bestuurs- of instellingsniveau, via kennisdeling (handreikingen, goede voorbeelden, 'tips & tricks', en dergelijke). Gezien de relatief beperkte mogelijkheden voor werktijdvermindering in de DI-regelingen van (onderwijs-)cao's, kunnen loopbaanfaseregelingen met een werktijdvermindering van één à twee dagen per week zeker een meerwaarde hebben voor seniormedewerkers. Minder uren of dagen werken wordt als de belangrijkste voorwaarde gezien voor langer doorwerken.

Afgaande op het huidige personeelsbestand (hoge gemiddelde leeftijd, hoge gemiddelde instroomleeftijd, toenemende werkdruk en geringe mobiliteit) is het hbo een sector waar een loopbaanfaseregeling meerwaarde kan hebben. Of en in welke mate het wenselijk is dat deze regelingen bijdragen aan instroom van starters, hangt af van onder andere de beschikbare formatie (werkgelegenheid) en de reguliere vacatureruimte die de komende jaren ontstaat. Daarbij zij aangetekend dat, anders dan in het funderend onderwijs (po en vo), er voor het hbo geen prognoses voor de middellange termijn zijn van de (dreigende) onvervulde werkgelegenheid.

In de afweging of een loopbaanfaseregeling gewenst is, weegt, los van de exacte inhoud van de regeling, ook mee dat een dergelijke regeling bijdraagt aan een positief arbeidsmarktprofiel van de sector (werving en binding medewerkers). Alleen al vanuit het oogpunt van arbeidsmarktcommunicatie is een loopbaanfaseregeling daarom te overwegen. Daar staat tegenover dat niet-deelnemers kritisch kunnen staan tegenover een loopbaanfaseregeling. Zij kunnen bijvoorbeeld een dergelijke regeling beschouwen als een vorm van leeftijdsdiscriminatie, zeker wanneer deze een tijdelijk karakter heeft en onzeker is of zij te zijner tijd ook kunnen deelnemen. Daarnaast moet het beeld van een regeling die vooral aantrekkelijk is voor de hogere salarisschalen, worden voorkomen.

## 4. AANBEVELINGEN

### Aanbeveling 1

- ✓ **Overweeg als cao-tafel of een regeling op cao-niveau noodzakelijk c.q. gewenst is.**

### Aanbeveling 2

- ✓ **Ga na of, en zo ja in hoeverre, ruimte voor nieuwe instroom noodzakelijk c.q. gewenst is.**  
Een goede beoordeling hiervan vraagt om een prognose van de verwachte onvervulde werkgelegenheid. Op instellingsniveau kunnen hogescholen op basis van een strategische personeelsplanning (spp) nagaan of er behoefte is aan extra ruimte voor instroom van starters. Een dergelijke spp geeft onder andere inzicht in de benodigde formatie en in de verwachte uitstroom van medewerkers vanwege pensionering of om andere redenen.

### Aanbeveling 3

Indien de cao-tafel kiest voor een loopbaanfaseregeling hebben we de volgende tips en aanbevelingen, deels ontleend aan de casestudie van Van Vuuren en Veth.

- ✓ **Formuleer een gezamenlijke visie op het doel**  
Elementen hiervan kunnen zijn werkdrukverlichting, hoge studentenaantallen en de impact COVID-19. Vertaal deze visie in concrete streefcijfers, bijvoorbeeld voor de te realiseren instroom van starters en reductie van ziekteverzuim en instroom in de arbeidsongeschiktheidsregelingen.
- ✓ **Kies voor een tijdelijke regeling**  
Aangezien werkdruk verhogende factoren als hoge studentenaantallen en de impact van COVID-19 eveneens van tijdelijke aard zijn.
- ✓ **Laat het generatiepact een duurzaam karakter krijgen**  
Maak een loopbaanfaseregeling integraal onderdeel van het strategisch HRM-beleid. En, meer specifiek, het instellingsbeleid om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Optie daarbij is om afspraken tussen deelnemer en leidinggevende over taakbelasting en taakinrichting als verplicht onderdeel in de aanvraagprocedure op te nemen.
- ✓ **Maak evenwichtige afspraken over de leeftijdsgrens voor instroom, de duur van de regeling en de omvang van het verlof c.q. de werktijdvermindering**
  - Kies voor een leeftijdsgrens rond de 60-jarige leeftijd (de leeftijdscategorie die onvoldoende heeft kunnen anticiperen de verhoging van de AOW-leeftijd);
  - Voorkom een te grote aantrekkelijkheid van de regeling voor hogere salarisschalen. Dit is mogelijk door een hogere eigen bijdrage te vragen en/of de pensioenopbouw te beperken of 'af te toppen';
  - Houd ook rekening met het belang dat (potentiële) deelnemers hechten aan voortzetting van de pensioenopbouw. 100% pensioenopbouw is een belangrijke voorwaarde voor deelname;
  - Biedt de mogelijkheid om de loopbaanfaseregeling 'slim' te combineren met andere (verlof)regelingen en bied (eventueel) de mogelijkheid om door te werken na het bereiken van de AOW-leeftijd.

- ✓ **Breng de kosten en de baten van een loopbaanfaseregeling goed in beeld**  
Maak een behoedzame inschatting van de verwachte deelnamegraad. Houd rekening met het aanwijsbare verschil in salaris van de seniormedewerker en de starter (45% bij schaal 11), eventueel naar personeelscategorie (OP/NP). Maak ook een behoedzame indicatie van de vermindering van de kosten van ziekteverzuim en instroom in de arbeidsongeschiktheidsregelingen.
- ✓ **Zorg voor een goede (arbeidsmarkt)communicatie en een goede voorlichting van potentiële deelnemers over de gevolgen van deelname (ook op langere termijn)**
- ✓ **Bevorder dat op instellingsniveau ook andere instrumenten voor duurzame inzetbaarheid worden ingezet (zoals functieroulatie en externe oriëntatie).**

## BIJLAGE 1: GENERATIeregelingen ANDERE SECTOREN

Tabel 1a: Generatieregelingen cao's onderwijssectoren

Cao		po	vo	mbo	universiteiten	onderzoeksinstellingen
Aanwezigheid generatieregeling in cao?		Nee	Nee	Ja	Ja	Ja
Doelgroepen	Personeelscategorieën			Alle	Alle	Alle
	Salarisschalen			Alle	Alle	Alle
	Overig					
Tijdelijk/ Structureel			Structureel	Structureel	Structureel	
Inhoud regeling	Werktijdvermindering			170 uur verlof per cursusjaar bij deeltijd naar rato	Verkorten werkweek tot 3 of 4 dagen van 8 uur Bij andere omvang dienstverband zie tabellen variant A en variant B	Buitengewoon verlof bedraagt minimaal 20% en maximaal 40% van omvang dienstverband
	Salarisdoorbetaling			Eigen bijdrage over maandsalaris behorende bij opgenomen verlofuren: - 30% voor carrièrepatroon 1 t/m 8 - 45% voor carrièrepatroon 9 of hoger	Bij 3 dagen: 85% van bruto salaris Bij 4 dagen: 70% van bruto salaris	Over het verleende buitengewoon verlof ontvangt de deelnemer 50% van de bezoldiging
	Pensioen			100%	100%	100%
	Leeftijdsgrens			57 jaar of ouder	5 jaar voor AOW-leeftijd	5 jaar voor AOW-leeftijd
Aanspraak	Taakvermindering			Ja	Ja	Ja
	Taakverlichting			Ja	Ja	Ja
Wel facilitering regelingen op instellingsniveau?		Ja	Ja			
Aanwezigheid verwante cao-regelingen?	Algemeen	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
	Starters	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
	Senioren	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

**Tabel 1b: Generatieregelingen cao's overheidssectoren**

Cao		Rijk	Gemeenten	Provincies	Waterschappen
Aanwezigheid generatieregeling		Nee	Nee	Nee	Nee
Welke doelgroepen?	Personeelscategorieën				
	Salarisschalen				
	Overig				
Tijdelijk (T)/ Structureel (S)?					
Inhoud regeling	Werktijdvermindering				
	Salarisdoorbetaling				
	Pensioen				
	Leeftijdsgrens				
Aanspraak	Taakvermindering				
	Taakverlichting				
Wel facilitering regelingen op instellingsniveau?		Nee	Ja	Ja	Nee
Aanwezigheid verwante cao-regelingen	Algemeen	Nee	Nee	Nee	Nee
	Jongeren	Nee	Nee	Nee	Nee
	Senioren	Nee	Nee	Nee	Nee

**Tabel 1c: Generatieregelingen cao's bedrijfsleven**

Cao		Banken	Verzekeraars	Architecten
Aanwezigheid generatieregeling		Ja	Ja	Nee
Welke doelgroepen?	Personeelscategorieën	Alle	Alle	
	Salarisschalen	Alle	Alle	
	Overig			
Tijdelijk (T)/ Structureel (S)?		Structureel	Structureel	
Opbouw regeling	Werken	80%	4 uur per week minder + arbeidsduurvermindering van: 0 uur voor 59 jaar 2 uur voor 60 jaar 3 uur voor 61 jaar 4 uur voor 62 jaar en ouder Geldt voor fulltimers (38 uur), voor parttimers naar rato.	
	Inkomen	80%	Naar rato aangepast	
	Pensioen	100%	Naar rato aangepast	
Leeftijdsgrens?		7 jaar voor AOW-leeftijd	59 jaar en ouder	
Aanspraak	Taakvermindering	Ja	Ja	
	Taakverlichting	?	?	
Wel facilitering regelingen op instellingsniveau?				Ja
Aanwezigheid verwante cao-regelingen	Algemeen	Nee	Nee	Nee
	Jongeren	Nee	Nee	Nee
	Senioren	Nee	Nee	Nee



**Tabel 1d: Generatieregelingen op instellingsniveau**

		Da Capo College (vo)	Provincie		
			Drenthe	Friesland	Noord-Brabant
Aanwezigheid generatieregeling		Alle	Ja	Ja	Ja
Welke doelgroepen?	Personeelscategorieën	Alle	Alle	Alle	Alle
	Salarisschalen		Alle	Alle	Alle
	Overig				
Tijdelijk (T)/ Structureel (S)?		Tijdelijk	Structureel	Structureel	Structureel
Inhoud regeling	Werktijdvermindering	60%	60%	Minimaal 50%	Drie regelingen (percentages onder elkaar is één regeling!): 80%; 70%; 60%
	Salarisdoorbetaling	80%	80%	?	89%; 83,5%; 78%
	Pensioen	100%	100%	?	100%; 100%; 100%
	Leeftijdsgrens	60 jaar of ouder	60 jaar of ouder	60 jaar of ouder	60 jaar of ouder
Aanspraak	Taakvermindering	Ja	Ja	Ja	Ja
	Taakverlichting	Ja	Ja	Ja	Ja

## BIJLAGE 2: GERAADPLEEGDE BRONNEN

- Rapport Duurzaam werken in de sector Waterschappen (Panteia 2019)
- De impact van het Generatiepact Vijf casestudies over ervaringen en gevolgen voor de duurzame inzetbaarheid (2020: Tinka van Vuuren, Klaske Veth)
- Generatiepact: gek of geniaal (2015: Luc Dorenbosch, TNO)
- Factsheet Generatieregeling VOION
- Parelbeschrijving: Generatiepact (Praktijkvoorbeeld VO)
- Tips&Trics VOION
- Vitaal naar pensioen - De (arbeidsmarkt)positie van oudere leraren in het primair onderwijs en oudere docenten in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs in beeld, CAOP. CentERdata en MOOZ, januari 2021.
- Evaluatie Generatiepact Gemeente Hilversum (2017)
- Evaluatie Regeling generatiepact 2017, Gemeente Haarlem (2018)
- Generatiepact Woningcorporaties: de stand van zaken (januari 2021)

# ZESTOR

arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

Prinsessegracht 21  
Postbus 123  
2501 CC Den Haag

T 070 312 21 77  
info@zestor.nl  
ZESTOR.NL

Zestor is opgericht door sociale partners in het hbo:



UNIENFTO

AOB Algemene Onderwijsbond

