



StAZ  
Stichting  
Arbeidsmarkt  
Ziekenhuizen

# FACTSHEET

## Generatiebeleid in de branche ziekenhuizen

Stand van zaken en ervaringen van OR-leden,  
HR-medewerkers en regionale vakbondsbestuurders



# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>Stand van zaken en ervaringen van OR-leden en HR-medewerkers</b>	<b>4</b>
• Ziekenhuizen met een generatieregeling of regeling in ontwikkeling	4
• Ziekenhuizen met een generatieregeling	6
• Ziekenhuizen waar (nog) geen generatieregeling is	8
• Alle ziekenhuizen ongeacht de status van de generatieregeling	9
<b>Ervaringen van regionale vakbondsbestuurders</b>	<b>10</b>
<b>Tot slot</b>	<b>11</b>
<b>Bijlage</b>	<b>12</b>
• Toelichting methode	12
<b>Over de StAZ</b>	<b>13</b>



# Inleiding

In de Cao Ziekenhuizen 2017-2019 zijn afspraken gemaakt over generatiebeleid. Werkgevers en werknemers kunnen afspraken maken om de arbeidsduur aan te passen om zo het werk langer te kunnen volhouden en ruimte te creëren voor jongeren. De sociale partners in de StAZ hebben onderzoek laten doen onder alle instellingen in de branche ziekenhuizen<sup>1)</sup> naar de stand van zaken en ervaringen met generatiebeleid.

Doel van het onderzoek is een beeld te krijgen van de manier waarop instellingen in de branche de cao-afpraak omtrent het generatiebeleid hebben opgepakt. De centrale vraag is als volgt:

Hoe hebben instellingen in de branche ziekenhuizen de implementatie van de cao-afpraak over generatiebeleid ingevuld en wat zijn de ervaringen?

Om antwoord te kunnen geven op deze onderzoeksvraag is ten eerste een enquête voor OR-leden en HR-medewerkers ontwikkeld met vragen over onder meer de afwegingen om binnen de organisatie al dan niet tot een generatieregeling te komen. De enquête is in het laatste kwartaal van 2018 uitgezet. Hieraan hebben uiteindelijk 60 OR-leden namens evenzoveel ziekenhuizen deelgenomen (respons 59%). Voor de HR-medewerkers zijn dit er 52 (respons 51%). Hierbij geldt dat in tenminste 13 ziekenhuizen zowel een OR-lid als HR-medewerker heeft deelgenomen aan het onderzoek. Ten tweede is gelijktijdig een korte vragenlijst ontwikkeld voor regionale vakbondsbestuurders om hun ervaringen met generatiebeleid in de instellingen te inventariseren. Deze vragenlijst is ingevuld door 15 respondenten (respons 48%). Een nadere toelichting op de methode is te vinden in de bijlage.

<sup>1)</sup> Overal waar ziekenhuizen staat, bedoelen we algemene ziekenhuizen, revalidatiecentra en categorale instellingen.



# Stand van zaken en ervaringen van OR-leden en HR-medewerkers

## Ziekenhuizen met een generatieregeling of regeling in ontwikkeling

- In totaal<sup>2)</sup> geeft 36% van de HR-medewerkers en OR-leden aan dat er binnen het ziekenhuis een generatieregeling is ontwikkeld (figuur 1). Daarnaast is er volgens 19% van de respondenten een regeling in ontwikkeling.

### FIGUUR 1:

Is er naar aanleiding van de cao-afpraak een generatieregeling voor uw organisatie ontwikkeld of in ontwikkeling? (N=112)



- Twee derde (69%) geeft aan dat de HR-afdeling het initiatief voor de regeling heeft genomen. In de organisaties waar de deelnemende OR-leden werken heeft de HR-afdeling minder vaak het initiatief genomen: 58% (OR) tegenover 82% (HR). OR-leden noemen daarnaast relatief vaak de Raad van Bestuur (21%) als initiatiefnemer.
- De OR (97%), HR-afdeling (93%) en Raad van Bestuur (85%) worden het vaakst genoemd als stakeholders die bij de totstandkoming van de generatieregeling werden betrokken. Regionale vakbonden worden door 16% van de respondenten genoemd. In de ziekenhuizen waar de deelnemende HR-medewerkers werken was de Raad van Bestuur (93% tegenover 79%) vaker een betrokken stakeholder, terwijl het bij de ziekenhuizen van OR-leden vaker om de HR-afdeling (97% tegenover 89%) ging. De OR wordt bij beide groepen door bijna alle respondenten genoemd als betrokken stakeholder.
- Op de vraag wat de belangrijkste succesfactoren waren om tot de regeling te komen, werden door 40 respondenten uiteenlopende antwoorden gegeven. Hierbij gaat het onder meer om "de financiële ruimte", "de samenwerking tussen OR en HR" en "samen met de doelgroep inventariseren wat de verwachtingen zijn".

<sup>2)</sup> Het totaalpercentage is gebaseerd op de antwoorden van OR-leden en HR-medewerkers samen. Bij deze percentages geldt dat afhankelijk van de vraag enkele instellingen tweemaal zijn vertegenwoordigd, omdat voor die organisaties zowel een OR-lid als HR-medewerker de vragenlijst heeft ingevuld.

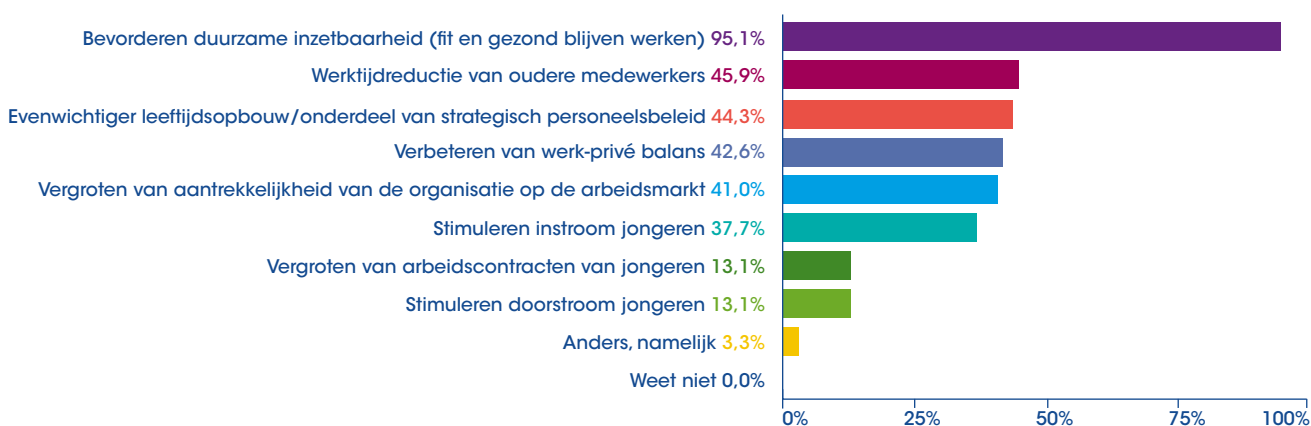




- Aan de andere kant zijn er door een beperkt aantal respondenten factoren benoemd, die het proces bemoeilijkt hebben. Het gaat vooral om “financiële redenen” en “verschillende belangen”. Andere antwoorden waren bijvoorbeeld “leeftijd waarop je gebruik kunt maken van generatiebeleid” en “duidelijke criteria formuleren die objectief zijn”.
- Veruit het meest genoemde doel van de regeling is “Bevorderen duurzame inzetbaarheid” (95%) (figuur 2). Daarna komen “Werktijdreductie van oudere medewerkers” (46%) en “Evenwichtiger leeftijdsopbouw/onderdeel van strategisch personeelsbeleid” (44%).

**FIGUUR 2:**

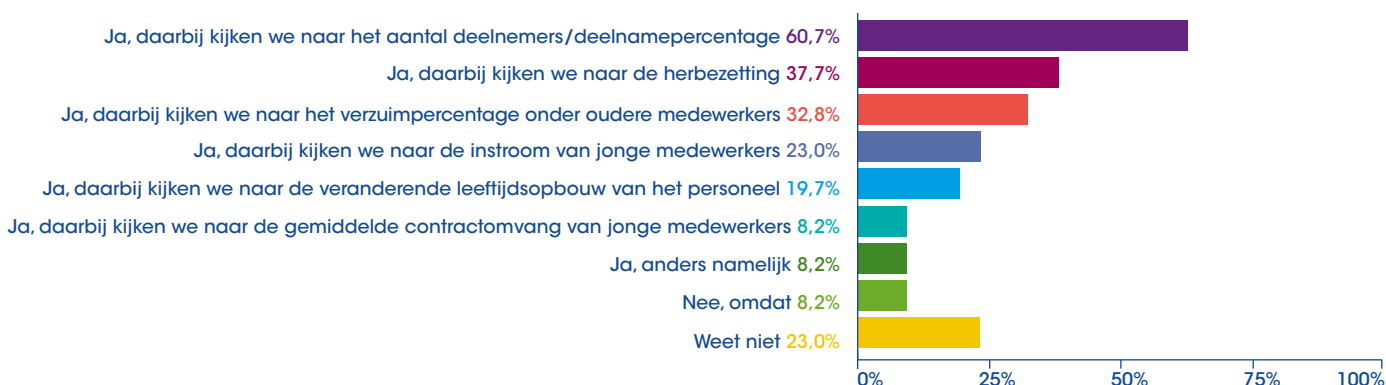
Welk doel wil uw organisatie met de regeling en het generatiebeleid bereiken? (N=61)



- Ruim twee derde (69%) van de respondenten laat weten dat de organisatie het effect van de regeling gaat meten. Dit gebeurt vooral door naar het aantal deelnemers/deelnemerspercentage te kijken (figuur 3). Volgens 8% wordt het effect niet gemeten en de overige respondenten weten dit niet.

**FIGUUR 3:**

Gaat uw organisatie het effect (bereiken van het doel) van de generatieregeling meten en evalueren? (N=61)

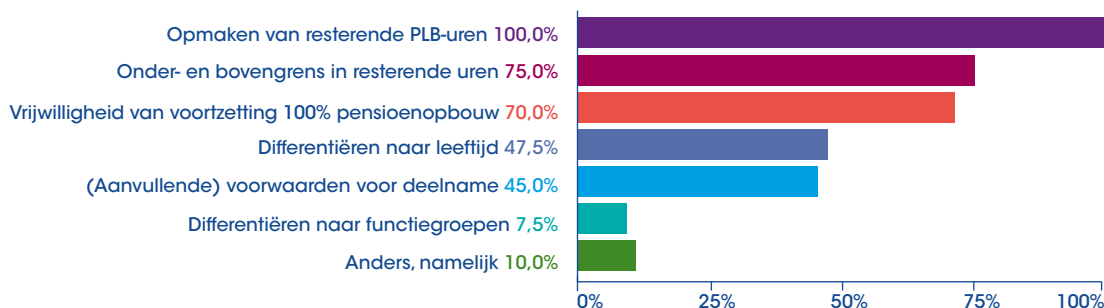


## Ziekenhuizen met een generatieregeling

- Alle respondenten geven aan dat het “Opmaken van resterende PLB uren” is opgenomen in de generatieregeling (figuur 4). Daarnaast bevat de regeling volgens driekwart een onder- en bovengrens in resterende uren.

**FIGUUR 4:**

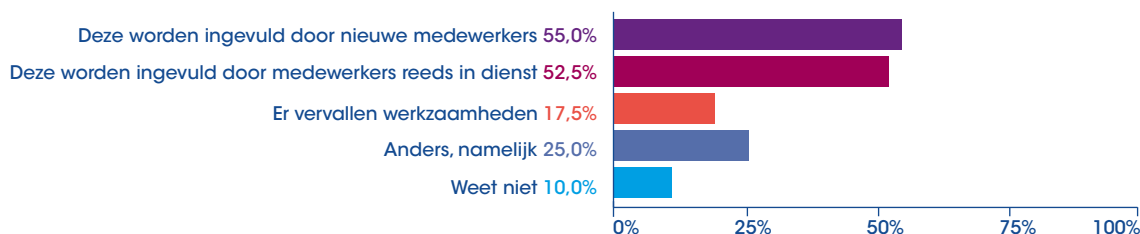
Welke onderwerpen zijn opgenomen in de generatieregeling? (N=40)



- Ruim de helft van de respondenten geeft aan dat de vrijgekomen uren herbezet worden door nieuwe medewerkers (55%) en door medewerker reeds in dienst (53%) (figuur 5).

**FIGUUR 5:**

Hoe worden de vrijgekomen uren herbezet? (N=40)



- Een kleine groep respondenten (13) heeft ook aangegeven hoe omgegaan wordt met de gevolgen van de generatieregeling voor een eventuele latere uitkering voor medewerkers. Zij geven bijna allemaal aan dat hierover geen afspraken zijn gemaakt. Een enkeling geeft aan dat er een hardheidsclausule is opgenomen en dat er in de voorlichting gewezen wordt op de eventuele gevolgen van deelname.
- Intranet (90%), een persoonlijk gesprek (50%) en de nieuwsbrief (40%) zijn de meest gebruikte manieren om over de regeling naar medewerkers te communiceren.



- 12 respondenten hebben het deelnamepercentage ten opzichte van het potentieel aantal deelnemers aan de generatieregeling genoemd. De resultaten staan in tabel 1. Hierbij moet opgemerkt worden dat het deelnamepercentage sterk zal afhangen van hoe lang medewerkers al van de regeling gebruik kunnen maken.

**TABEL 1:**

Hoeveel procent van de medewerkers die gebruik kunnen maken van de regeling, maakt er momenteel naar schatting daadwerkelijk gebruik van?

Deelnamepercentage	N
0 procent	4
2 procent	1
3 procent	2
5 procent	2
10 procent	1
15 procent	1
50 procent	1
<b>Totaal</b>	<b>12</b>

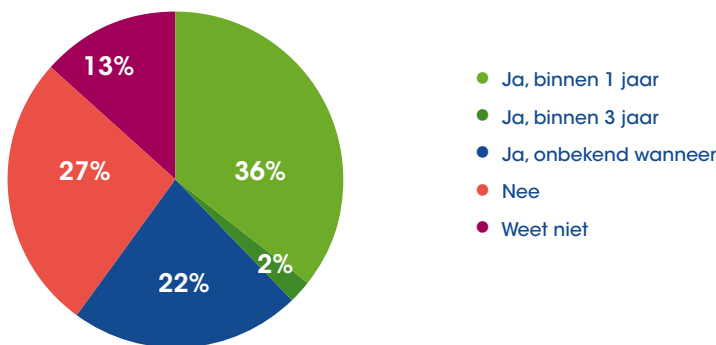


## Ziekenhuizen waar (nog) geen generatieregeling is

- Bij het besluit om niet tot een regeling te komen, is met name een kostenafweging (49%) gemaakt. Vooral volgens OR-leden is deze kostenafweging gemaakt (59% tegenover 38%). Bij de HR-medewerkers werd vooral genoemd dat een andere oplossing voor het personele vraagstuk beter past (67% tegenover 15%).
- De Raad van Bestuur, HR-afdeling en Ondernemingsraad worden door een ruime meerderheid van de respondenten genoemd als betrokken partijen bij het gesprek over een generatieregeling. Bijna een vijfde noemt de regionale vakbonden.
- 60% van de respondenten waar een gesprek is geweest over de generatieregeling verwacht dat de organisatie in de toekomst opnieuw naar de mogelijke ontwikkeling van een regeling zal kijken (figuur 6).

### FIGUUR 6:

Overweegt de organisatie in de toekomst (opnieuw) naar de mogelijkheden voor een generatieregeling te kijken? (N=45)



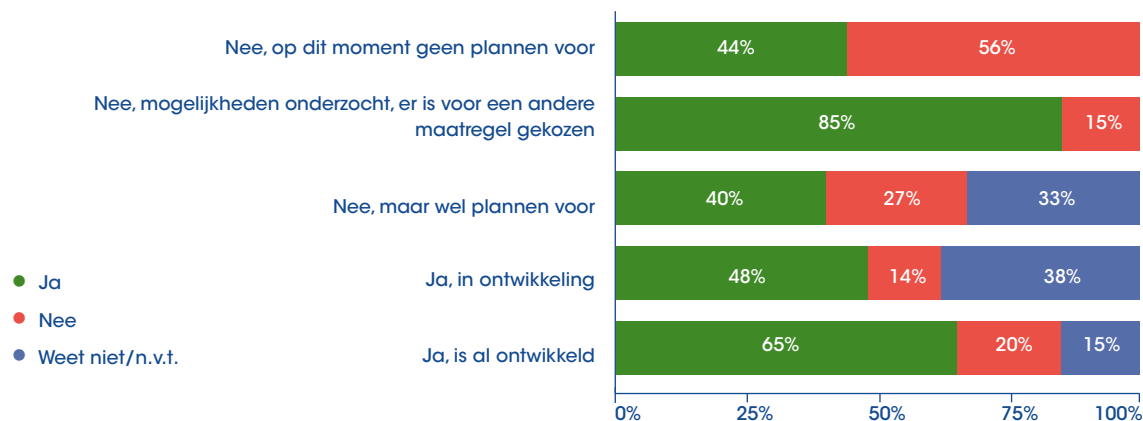


## Alle ziekenhuizen ongeacht de status van de generatieregeling

- Op de vraag hoe de dialoog met de regionale vakbondsbestuurders is verlopen, geven de meeste respondenten aan dat dit goed en constructief is verlopen. Maar ook wordt aangegeven dat er (nog) geen dialoog met vakbonden is geweest of dat de dialoog “slechts op één moment werd gevoerd”.
- Bijna de helft (47%) heeft bij de afweging voor een generatieregeling gebruik gemaakt van de rekentool van de StAZ, 14% van de aftrapssessie. Een kwart (23%) heeft van beide geen gebruik gemaakt.
- Van degenen die gebruik hebben gemaakt van de rekentool of aftrapssessie, geeft 59% aan dat dit nuttig was. De reden hiervoor is vooral dat het financieel inzicht heeft gegeven. Volgens 19% van de respondenten is de rekentool en/of aftrapssessie niet behulpzaam geweest. Bij de open antwoorden wordt o.a. aangegeven dat met de rekentool de “deelname niet te voorspellen is” en dat er de voorkeur aan is gegeven om een eigen berekening te maken.
- Volgens bijna twee derde (62%) van de respondenten heeft het gesprek over een generatieregeling, los van de uitkomst, geleid tot een impuls op aanpalende beleidsdossiers. Bij de helft was dit op het gebied van duurzame inzetbaarheid en bij een kwart op het gebied van strategische personeelsplanning. Ook noemt 11% een ander terrein waarop het gesprek een impuls heeft gehad. Hierbij gaat het om o.a. “meer aanbieden van informatie over pensioen”, “aantrekkelijk werkgeverschap” en “gezondheidsmanagement”.  
Van de respondenten uit een ziekenhuis waar op dit moment geen generatieregeling is, geeft een substantieel deel aan dat het gesprek hierover wel heeft geleid tot een impuls op aanpalende beleidsdossiers (figuur 7). Dit geldt bijvoorbeeld voor 44% van de respondenten uit een ziekenhuis waar geen plannen voor een generatieregeling zijn.

**FIGUUR 7:**

Heeft het gesprek over een generatieregeling geleid tot opbrengsten/een impuls op aanpalende beleidsdossiers? (uitgesplitst naar antwoord op de vraag of er een generatieregeling in het ziekenhuis is ontwikkeld) (N=112)

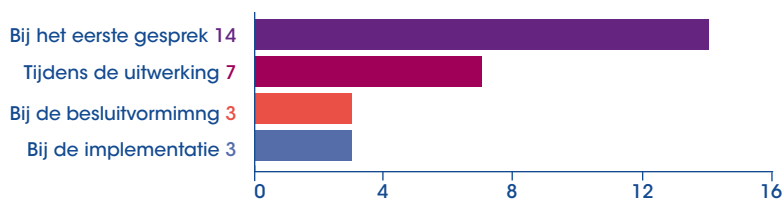


## Ervaringen van regionale vakbondsbestuurders

- Gemiddeld hebben de 15 regionale vakbondsbestuurders die deelnamen aan de enquête met 7 organisaties gesproken over de feitelijke en verwachte toepassing van generatiebeleid.
- De meeste vakbondsbestuurders (10 van 15) raakten op eigen initiatief betrokken bij het overleg over generatiebeleid.
- Bijna alle vakbondsbestuurders raakten vanaf het eerste gesprek betrokken bij de ontwikkeling van de generatieregeling (figuur 8). De helft bij de uitwerking en een kleiner deel bij de besluitvorming en de implementatie.

### FIGUUR 8:

Op welk moment in het proces raakte u betrokken? (aantallen, N=15)



- Volgens bijna de helft (7 van de 15) is de rekentool Generatiebeleid van de StAZ behulpzaam geweest om tot een afweging over generatiebeleid te komen.
- Op de vraag hoe de ervaringen tijdens de dialoog met de betreffende organisaties waren, antwoorden 2 van de 15 vakbondsbestuurders dat zij (zeer) positieve ervaringen hadden. 4 respondenten hebben wisselende ervaringen en 9 gaven aan dat ze er niet bij betrokken zijn of dat de dialoog moeizaam verliep.



## Tot slot

Een belangrijke uitkomst uit deze analyse is dat volgens ruim een derde van de HR-medewerkers en OR-leden er een generatieregeling in het ziekenhuis aanwezig is. Daarnaast heeft een derde een regeling in ontwikkeling of daar plannen voor. Maar een klein deel (8%) geeft aan dat er helemaal geen plannen voor zijn. Ook hebben volgens een meerderheid van alle respondenten (62%) de gesprekken over een generatiebeleid geleid tot een impuls op aanpalende beleidsdossiers, zoals duurzame inzetbaarheid en strategische personeelsplanning. Specifiek geldt dit ook voor bijna de helft (44%) van de respondenten uit ziekenhuizen waar geen plannen voor een generatieregeling zijn. Het lijkt er daarom op dat de afspraken over generatiebeleid in de cao 2017-2019 geleid hebben tot extra aandacht en initiatieven op dit onderwerp bij instellingen in de branche ziekenhuizen.

Voor de organisaties die nog geen regeling hebben, maar dit wel willen of ermee bezig zijn, is het belangrijk de succesfactoren in het oog te houden. Volgens de OR-leden en HR-medewerkers van ziekenhuizen met een regeling (in ontwikkeling) gaat het daarbij vooral om een goede samenwerking tussen OR en HR en het betrekken van de doelgroep om de verwachtingen te inventariseren.

Een andere belangrijke factor, die geholpen heeft bij de afweging voor het generatiebeleid in ziekenhuizen is de Rekentool. Bijna de helft van de OR-leden en HR-medewerkers geeft aan dat de organisatie deze gebruikt heeft en een meerderheid van deze groep beoordeelt dit positief, omdat het financieel inzicht heeft gegeven. Ook geeft bijna de helft van de vakbondsbestuurders aan dat de Rekentool behulpzaam is geweest. Voor ziekenhuizen die nog geen regeling hebben ligt het voor de hand om deze tool beschikbaar te houden.



# Bijlage

## Toelichting methode

Voor het onderzoek is een enquête ontwikkeld met de vragen over de afwegingen om binnen de organisatie al dan niet tot een generatieregeling te komen, de stakeholders die bij het proces zijn of werden betrokken, kritische succesfactoren en de communicatie over de regeling. In totaal zijn in het laatste kwartaal van 2018 101 ziekenhuizen benaderd voor het invullen van de enquête. Hierbij is van ieder ziekenhuis één OR-lid en één vertegenwoordiger van HR gevraagd om de enquête in te vullen. Daarnaast is een vragenlijst uitgezet onder 31 regionale vakbondsbestuurders over hun betrokkenheid bij generatiebeleid. Deze bevatte vragen over in hoeverre ze bij de ontwikkeling van de generatieregeling betrokken waren en op welk moment in het proces dit was.

Er hebben 60 OR-leden namens evenzoveel ziekenhuizen aan het onderzoek deelgenomen (respons 59%). Voor de HR-medewerkers zijn dit er 52 (respons 51%). Hierbij geldt dat in 13 ziekenhuizen zowel een OR-lid als HR-medewerker heeft deelgenomen aan het onderzoek. De vragenlijst voor regionale vakbondsbestuurders is ingevuld door 15 respondenten (respons 48%).

De OR-leden en HR-medewerkers zijn werkzaam bij ziekenhuizen uit alle provincies in Nederland. De meeste werken in een ziekenhuis gevestigd in Zuid-Holland (23), Noord-Brabant (17) en Noord-Holland (15).

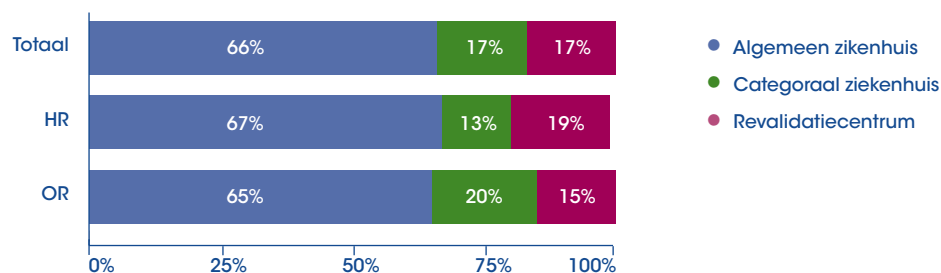
Verder werken de meeste in een algemeen ziekenhuis (figuur 9).

De 15 vakbondsbestuurders die deelnamen aan de enquête hebben gemiddeld 13 ziekenhuizen in hun regio. De respondenten zijn afkomstig uit alle provincies. Zij werken het vaakst in de provincies Zuid-Holland (5), Noord-Holland (3), Zeeland (3), Gelderland (3) en Overijssel (3).

De deelnemende vakbondsbestuurders zijn verder evenredig verdeeld over de vier vakorganisaties.

### FIGUUR 9:

Onder welke van de onderstaande organisaties valt het ziekenhuis? (HR: N=60; OR: N=52; Totaal: N=112)



## Over de StAZ

In de Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen (StAZ) maken werkgevers- en werknemersorganisaties in de ziekenhuisbranche zich samen sterk voor een aantrekkelijke arbeidsmarkt in ziekenhuizen, revalidatiecentra en categorale instellingen. De StAZ zet actuele thema's uit de arbeidsmarkt op de kaart en streeft naar een aantrekkelijke ziekenhuisbranche met medewerkers en organisaties die fit zijn voor de arbeidsmarkt.

Door de krachten te bundelen kunnen organisaties activiteiten uitvoeren waar ze anders niet aan toe zouden komen, vanwege kosten of tijdsinspanning. De StAZ stimuleert innovaties door het geven van stimuleringspremies voor vernieuwende projecten en initieert (pilot)projecten die aansluiten bij de concrete vragen van medewerkers van ziekenhuizen. Ze brengt de dialoog op gang tussen ziekenhuizen, stimuleert het uitwisselen van kennis en behartigt de belangen van Nederlandse ziekenhuizen in Europa.

Effectief beleid vraagt om actuele informatie over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De StAZ voert onderzoek uit en verzamelt relevante onderzoeksrapportages, statistische gegevens en achtergrondinformatie, ook uit Europa. De kennis en informatie over de projecten en uit de onderzoeken worden breed verspreid in de branche, onder meer via deze website.

De StAZ richt zich in het bijzonder op professionals die zich bezig houden met arbeidszaken, zoals HRM-medewerkers en -managers, ondernemingsraden, arboprofessionals en kaderleden/vakbondsconsulenten.

### Bestuur

De StAZ is een samenwerkingsverband van sociale partners in de branche ziekenhuizen. In de StAZ participeren:

de werkgeversorganisatie:



de werknemersorganisaties:

