

# Handreiking generatiepact

Duurzame inzetbaarheid  
voor alle generaties  
in het primair onderwijs

Arbeidsmarktplatform PO. Van en voor werkgevers en werknemers



# Handreiking generatiepact

## Duurzame inzetbaarheid voor alle generaties in het primair onderwijs

Hans Schwartz

Maart 2022

© Arbeidsmarktplatform PO

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, cd, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.



# Inhoudsopgave

1. Achtergrond en doel van een generatiepact	4
2. Wat heb je als werknemer aan een generatiepact?	5
3. Wat heb je als werkgever aan een generatiepact?	5
4. Welke afspraken kun je in een generatiepact opnemen?	6
5. Hoe voer je samen het gesprek over een generatiepact?	6
6. Hoe zorg je voor een generatiepact dat voor alle partijen goed werkt?	6
7. Wat zijn de financiële gevolgen?	6
8. Wat hoort niet in een generatiepact	8
9. Generatiepact en de OR/MR/GMR	8

## 1. Achtergrond en doel van een generatiepact

Goed onderwijs staat of valt bij voldoende gekwalificeerde en inzetbare werknemers, nu en in de toekomst. Daarom investeren werkgevers in het onderwijs in duurzame inzetbaarheid van hun werknemers, bijvoorbeeld met een generatiepact. Duurzame inzetbaarheid is in de eerste plaats in het belang van leraren, schoolleiders en andere werknemers zelf. Zij moeten namelijk gezond en gemotiveerd kunnen blijven werken tot aan hun pensioen. Daarnaast is duurzame inzetbaarheid ook in het belang van werkgevers. Duurzame inzetbaarheid draagt bij aan het behoud van (ervaren) werknemers. Dit is essentieel, zeker in tijden van toenemende personeelstekorten.

Duurzame inzetbaarheid speelt niet alleen in de laatste jaren voor het pensioen, maar in alle fases van een loopbaan in het onderwijs. In het verleden waren de maatregelen vooral gericht op het ontlasten van oudere werknemers. Nu ligt de focus op gezond blijven werken gedurende de gehele loopbaan. Werknemers kunnen immers in elke loopbaanfase behoefte hebben aan (tijdelijke) taakverlichting. In de CAO PO is daarom een leeftijdsonafhankelijk basisbudget voor duurzame inzetbaarheid opgenomen, naast onder andere een specifieke regeling voor (on)betaald ouderschapsverlof.

Een generatiepact, gericht op werktijdvermindering voor oudere werknemers, kan ondersteunend zijn aan het DI-beleid en in brede zin aan het strategisch HRM-beleid van de werkgever. Het uitgangspunt van een generatiepact is dat werknemers de mogelijkheid krijgen om minder uren te gaan werken. Daarbij kunnen zij, desgewenst en indien mogelijk, (tijdelijk) andere rollen en taken krijgen. Ook kan een generatiepact werknemers die vóór de pensioengerechtigde leeftijd volledig willen stoppen met werken, ertoe verleiden om toch (gedeeltelijk) door te werken. Andersom is overigens ook mogelijk. Zo kunnen werkgever en werknemer binnen het generatiepact afspreken dat de werknemer juist eerder met pensioen gaat. Dit is een voorbeeld van (onderlinge) maatwerkafspraken gericht op de (verwachte) inzetbaarheid van de werknemer.

De werktijdvermindering van oudere werknemers leidt tot formatieruimte. Het schoolbestuur kan deze ruimte inzetten voor de instroom van jongere werknemers of de uitbreiding van hun werktijd. Of dit mogelijk is hangt uiteraard af van de ontwikkeling van de werkgelegenheid en van de mogelijkheid om vacatures te vervullen.

Tinka van Vuuren en Klaske Veth<sup>1</sup> hebben onderzoek gedaan naar de impact van het generatiepact. Uit vijf casestudies blijkt dat een generatiepact niet alleen leidt tot taakverlichting, het zorgt ook voor meer vitaliteit voor werknemers: *'Het Generatiepact lijkt de kansen van oudere medewerkers [...] te vergroten om niet alleen gezond, maar ook om productief en met plezier tot aan de pensioengerechtigde leeftijd aan het werk te blijven'*<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Van Vuuren, T. en Veth, K. (2020). De impact van het Generatiepact: Vijf casestudies over ervaringen en gevolgen voor de duurzame inzetbaarheid. Tijdschrift voor HRM, jaargang 3, 21 - 39.

Uitgangspunt van een generatiepact is dat werknemers van verschillende generaties 'iets kunnen betekenen' voor elkaars duurzame inzetbaarheid.

## 2. Wat heb je als werknemer aan een generatiepact?

Het generatiepact heeft voor werknemers een aantal belangrijke voordelen. Zo biedt het de mogelijkheid om minder te gaan werken met (gedeeltelijke) doorbetaling van het salaris en voortzetting van de pensioenopbouw. Fijn voor de betreffende werknemer én voor collega's, want hierdoor ontstaat er ruimte in de formatie voor jonge, startende collega's die meer uren kunnen en willen werken.

De behoefte om minder uren te werken is bovendien niet alleen voorbehouden aan oudere generaties. Ook in andere fases van een loopbaan kan een werknemer tijdelijk minder uren willen werken. Denk bijvoorbeeld aan een werknemer met (jonge) kinderen of een werknemer die (tijdelijk) mantelzorger is. Ook in die gevallen is het een optie om een generatieregeling af te spreken.

## 3. Wat heb je als werkgever aan een generatiepact?

Voor het schoolbestuur en meer nog, voor de schoolleider als direct leidinggevende heeft een generatiepact een aantal positieve gevolgen. Die lichten we hieronder toe.

**De duurzame inzetbaarheid van werknemers:** zo'n pact of regeling draagt bij aan gezonde en gemotiveerde werknemers die met plezier aan het werk blijven. Zeker als zij al langere tijd hetzelfde werk doen of dezelfde functie hebben.

**Ontwikkeling en professionalisering:** doordat collega's de mogelijkheid krijgen om hun uren uit te breiden, kunnen zij groeien in hun vak. Bovendien zorgt dit voor meer balans tussen lesgevende en overige taken.

**Het ziekteverzuim:** het ziekteverzuim van oudere werknemers is relatief hoog. Dit geldt niet zozeer voor de meldingsfrequentie, maar wel voor de verzuimduur<sup>3</sup>. Voorbeelden uit de praktijk laten zien dat een generatiepact kan leiden tot een (forse) daling van dit ziekteverzuim. Ook bij andere werknemers kan een generatiepact bijdragen aan een lager ziekteverzuim, maar alleen als het takenpakket wordt afgestemd op de urenvermindering. De daling van het ziekteverzuim leidt tot een lagere vervangingsvraag, iets wat in tijden van personeelstekorten zeer welkom is. Bovendien maak je als schoolbestuur minder kosten voor onder andere verzuimbegeleiding en re-integratie (tweede spoor).

**De taakverdeling binnen het schoolteam:** een generatiepact kan voor werknemers een impuls zijn om in gesprek te gaan met hun schoolleider over hun functie en de bijbehorende taken en rollen. Samen kunnen zij bekijken welke beschikbare taken het beste passen bij iemands loopbaan- of levensfase.

---

<sup>3</sup> Dekkers, M. en Schaacke, J. (DUO, 2021). Verzuimonderzoek personeel PO en VO 2020.

Zo kunnen werknemers die tien jaar of minder voor de pensioengerechtigde leeftijd zitten kiezen voor een minder zware functie (demotie) met voortzetting van de pensioenopbouw (art. 6.18 CAO PO). Tegelijkertijd is dit een mooie aanleiding om in kaart te brengen hoe aangepaste rollen en taken binnen het schoolteam kunnen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van collega's van alle generaties.

#### **4. Welke afspraken kun je in een generatiepact opnemen?**

Bij het vormgeven van een generatiepact is het in de eerste plaats aan te raden om op bestuursniveau, in overleg met de P(G)MR, een reglement te maken met (kaderstellende) afspraken.

Daarbij gaat het om:

- het aantal uren dat de arbeidsduur kan worden verminderd;
- het percentage van het salaris dat wordt doorbetaald bij gebruikmaking van een generatiepact;
- voortzetting van de pensioenopbouw.

Denk daarnaast aan voorwaarden voor deelname en aan het omschrijven van de aanvraag- en toekenningsprocedure.

#### **5. Hoe voer je samen het gesprek over een generatiepact?**

De werknemer en direct leidinggevende gaan samen het gesprek aan over een generatiepact. Hierbij kan een collega van HRM of P&O op basis van het reglement advies geven over de concrete invulling.

#### **6. Hoe zorg je voor een generatiepact dat voor alle partijen goed werkt?**

Als eerste stap is het goed als een werknemer met de direct leidinggevende in gesprek gaat over de inhoud van het werk en de ervaren taakbelasting. Op basis daarvan kunnen zij samen bekijken of vermindering van uren kan bijdragen aan duurzame inzetbaarheid. En zo ja, op welke manier. Een urenvermindering kan immers niet zonder aanpassing van het takenpakket. Alleen dan draagt die urenvermindering daadwerkelijk bij aan duurzame inzetbaarheid. Omgekeerd kan aanpassing van het takenpakket op zichzelf genomen al voldoende bijdragen aan taakverlichting en daarmee duurzame inzetbaarheid. Dan is vermindering van het aantal uren niet noodzakelijk.

#### **7. Wat zijn de financiële gevolgen?**

De financiële gevolgen van een generatiepact zijn afhankelijk van de voorwaarden. Het gaat hierbij om:

- de afgesproken vermindering van het aantal uren gedurende een generatiepact;
- het percentage van het salaris dat de werkgever doorbetaalt aan de werknemer die gebruikmaakt van een generatiepact;

- voorzetting van de pensioenopbouw;
- (volledige) herbezetting van de vrijkomende formatie door de urenvermindering.

Daarnaast zijn de totale kosten van het generatiepact voor een schoolbestuur afhankelijk van de belangstelling en de mogelijkheden om generatiepacten met werknemers overeen te komen.

De urenvermindering, de hoogte van het doorbetalingspercentage en de voorzetting van de pensioenopbouw hebben niet alleen effect op de loonkosten van de werkgever, maar ook op het inkomen van de werknemer. Hieronder lichten we dit toe.

**Arbeidsduurvermindering werknemer:** als de werknemer minder uren gaat werken dan daalt het inkomen van de werknemer en vermindert de pensioenopbouw. Werknemer en werkgever maken binnen een generatiepact afspraken om deze negatieve effecten op het inkomen en de pensioenopbouw te voorkomen of beperken.

**Doorbetalingspercentage salaris:** de werknemer ontvangt een gedeeltelijke doorbetaling van het salaris over de verminderde uren. Zo blijven de gevolgen voor het inkomen beperkt.

**Voorzetting pensioenopbouw:** tijdens een generatiepact gaat de opbouw van pensioen in de meeste gevallen gewoon door. Dit betekent dus dat werkgever en werknemer de pensioenpremies blijven betalen zoals zij die ook betaalden in de 'oude' situatie zonder deelname aan een generatiepact.

**Herbezetting:** de herbezetting van de vrijkomende formatie door een vervanger heeft invloed op de loonkosten van de werkgever en het inkomen van de vervanger die meer uren gaat werken. De loonkosten van de werkgever kunnen relatief gunstig uitpakken, wanneer de vervanger een jongere werknemer is die lager is ingeschaald dan de werknemer die minder uren gaat werken.

Hoe de financiële gevolgen per saldo uitpakken, is afhankelijk van de omvang van urenvermindering in verhouding tot het doorbetalingspercentage. In het rekenvoorbeeld (zie kader) zijn we uitgegaan van de veel gekozen 80-90-100-variant, met bescheiden netto-kosten voor de werkgever. Varianten met een grotere urenvermindering, bijvoorbeeld 50-80-100, vragen een grotere investering. Daar staat tegenover dat ze ook een grotere impact hebben op de duurzame inzetbaarheid van de werknemer.

Tel je daarbij de indirecte effecten zoals lager ziekteverzuim op, dan is het zelfs mogelijk dat een generatiepact voor de werkgever kostenneutraal uitpakt.

Met de [Rekentool Generatiepact po](#) kun je zelf de gevolgen van een generatiepact berekenen voor de werkgever. Ook krijg je hiermee een indicatie van de inkomensgevolgen voor de werknemer en vervanger. Let op: het gaat hier om een **indicatie** van de inkomensgevolgen, omdat die mede afhankelijk zijn van bijvoorbeeld een hypotheek of andere persoonlijke omstandigheden. Zie om meer inzicht te krijgen in de gevolgen het uitgewerkte voorbeeld (kader 1).



## 8. Wat hoort niet in een generatiepact

Een generatiepact is geen regeling voor vervroegd uittreden. Het biedt niet de mogelijkheid voor een werknemer om vóór de AOW- of pensioenleeftijd *volledig* te stoppen met werken. Verder is het belangrijk om te voorkomen dat de fiscus een generatiepact aanmerkt als een Regeling Vervroegd Uittreden (RVU). Dan ben je als werkgever namelijk een eindheffing van 52 procent verschuldigd. Zorg er daarom voor dat de vermindering van de feitelijke arbeidsduur voor werknemers van 55 jaar en ouder niet meer dan 50 procent bedraagt.

Aandachtspunt is daarnaast de samenloop van een generatiepact met benutting van het budget duurzame inzetbaarheid voor oudere werknemers (art. 8A6 CAO PO) voor extra verlof. Het is mogelijk om in het reglement van het schoolbestuur vast te leggen dat deze samenloop niet is toegestaan.

## 9. Generatiepact en de OR/MR/GMR

Het reglement van een schoolbestuur is onderwerp van overleg met de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad (G)MR). De (G)MR heeft daarbij instemmingsrecht (art. 12, lid 1, sub b WMS). Los hiervan is het aan te raden om werknemers in een vroeg stadium bij de ontwikkeling van het reglement te betrekken. Zie hiervoor ook het stappenplan (kader 2). Rekening houdend met de mogelijkheden en kaders die het reglement biedt, gaan individuele werknemers die belangstelling hebben voor een generatiepact vervolgens in gesprek met en hun leidinggevende over de concrete invulling van zo'n pact.

## Kader 1

### **Uitgewerkt voorbeeld van een generatiepact**

Schoolbestuur Beste Onderwijs Voor Ieder Kind (BOVIK) biedt werknemers vanaf schooljaar 2021-2022 de mogelijkheid om gebruik te maken van een generatiepact. Zij hebben een reglement opgesteld waarmee de (G)MR heeft ingestemd. In dit reglement is de keuze voor een zogenaamde *80-90-100-regeling* opgenomen. In de praktijk betekent dit dat de werknemer één dag per week minder gaat werken tegen 90 procent van het salaris, met volledig behoud van pensioenopbouw. Verder is afgesproken dat de eigen school, of als dat niet mogelijk is een andere school van BOVIK, de uren die hierdoor binnen de formatie vrijvallen volledig zelf invult.

Herman Andringa is groepsleerkracht bij basisschool Het Talent. Hij is 61 jaar oud en werkt 37 jaar in het onderwijs. Een volledige baan valt hem steeds zwaarder. Dit blijkt uit het hoge ziekteverzuim van Herman de afgelopen jaren (dit bedraagt 15 procent). Herman is ingeschaald in schaal L10, regel 15 (maximum) en heeft een werktijdfactor van 1,0000. In het werkverdelingsplan van Het Talent is afgesproken om ervaren, oudere leraren meer in te zetten voor coaching en begeleiding van startende collega's binnen het team. Dit is iets wat hij graag wil. Daarnaast wil hij vier dagen (werktijdfactor 0,8000) in plaats van vijf dagen per week gaan werken. Hij bespreekt dit met zijn leidinggevende, die hiermee akkoord gaat. Verder spreken zij af dat Herman binnen zijn jaartaak extra tijd krijgt om Rinda Eiking, een jonge startende collega binnen het team, te gaan coachen en begeleiden. Rinda wil ook graag de vrijvallende uren invullen. Zij werkt nu tweeënhalve dag per week en wil dit graag met één dag uitbreiden naar drieënhalve dag (werktijdfactor 0,7000). Rinda is ingeschaald in L10, regel 7.

*Wat betekent dit generatiepact voor de totale loonkosten van de werkgever?*  
Het generatiepact met Herman Eiking loopt van augustus 2022 tot en met juli 2027.

De loonkosten van Herman Andringa zijn weergegeven in tabel 1. Over de gehele periode van het generatiepact nemen de loonkosten van Herman af met € 25.499.

Tabel 1: Totale loonkosten 2022-2027 Herman Andringa, huidig en tijdens generatiepact.

	Huidig	Generatiepact
	Totaal	Totaal
Brutosalaris	€ 288.644	€ 263.852
Werkgeverlasten	€ 101.155	€ 100.498
Loonkosten	€ 389.799	€ 364.351
<b>Mutatie loonkosten</b>		<b>-/- € 25.499</b>
<b>Inverdieneffect ziekteverzuim</b>		<b>-/- € 37.362</b>
<b>Mutatie loonkosten, incl. inverdieneffect ziekteverzuim</b>		<b>-/- € 62.180</b>

### *Reductie ziekteverzuim*

De verwachting is dat vanwege zijn taakverlichting het ziekteverzuim van Herman daalt. Als zijn huidige ziekteverzuimpercentage van 15 procent afneemt tot 8 procent, dan komt dit overeen met het gemiddelde voor zijn leeftijdscategorie. Dit staat gelijk aan een bedrag van € 37.362 aan loonkosten. Hiermee rekening houdend komen de netto-kosten van het generatiepact uit op € 22.777, oftewel gemiddeld € 386 per maand.

Hiertegenover staan de loonkosten in verband met de uitbreiding van de arbeidsduur van Rinda Eiking, zie tabel 2. Deze nemen over de gehele periode van het generatiepact toe met € 85.587.

Tabel 2: Totale Loonkosten 2022-2027 Rinda Eiking per maand, huidig en tijdens generatiepact

	Huidig	Generatie-pact
Brutosalaris	€ 121.185	€ 169.660
Werkgeverlasten	€ 41.399	€ 78.512
Loonkosten	€ 162.585	€ 248.172
<b>Mutatie loonkosten</b>		<b>€ 85.587</b>

### *Totaal effect loonkosten*

Per saldo nemen de loonkosten toe met € 60.139, wat overeenkomt met € 1.020 per maand. Als we rekening houden met het inverdieneffect op het ziekteverzuim van Herman Andringa, dan bedraagt de toename van de loonkosten € 22.777. Dit komt overeen met € 386 per maand.

*Wat betekent het generatiepact voor het netto-inkomen van Herman Andringa en Rinda Eiking?* Een indicatie van inkomensgevolgen van Herman Andringa zijn weergegeven in tabel 3.

Tabel 3: Indicatie netto-inkomen Herman Andringa per maand, huidig en tijdens generatiepact

	Huidig	Generatie-pact
<b>Brutosalaris incl. vakantie, eindejaars- en andere uitkeringen</b>	€ 4.897	€ 4.476
<b>Pensioenpremie werknemer</b>	€ 316	€ 316
<b>Loonbelasting</b>	€ 1.142	€ 986
<b>Indicatie netto-inkomen per maand</b>	€ 3.439	€ 3.175
<b>Mutatie netto-inkomen per maand</b>		<b>-/- € 265</b>

Uitgaande van deze indicatie neemt het netto-inkomen van Herman Andringa in dit voorbeeld af met ongeveer € 265 per maand (8 procent).

Voor Rinda Eiking betekent de uitbreiding van haar arbeidsduur uiteraard een inkomensverbetering. Een indicatie van de gevolgen voor haar netto-inkomen zijn weergegeven in tabel 4.

Tabel 4: Indicatie netto-inkomen Rinda Eiking per maand, huidig en tijdens generatiepact

	Huidig	Generatiepact
<b>Brutosalaris incl. vakantie, eindejaars- en andere uitkeringen</b>	€ 1.901	€ 2.662
<b>Pensioenpremie werknemer</b>	€ 111	€ 155
<b>Loonbelasting</b>	€ 120	€ 495
<b>Indicatie netto-inkomen per maand</b>	€1.671	€ 2.011
<b>Mutatie netto-inkomen per maand</b>		€ 341

In dit voorbeeld neemt het netto-inkomen van Rinda Eiking toe met € 341 per maand (20 procent).

## Kader 2

### **Stappenplan: Hoe kom je tot een generatiepact?**

Zorg tijdens de voorbereiding dat de randvoorwaarden op orde zijn. Denk hierbij aan:

- een goede definitie van een generatiepact met duidelijke voorwaarden;
- goede ondersteuning vanuit P&O/HR.

**Stap 1 Oriëntatie:** voer binnen de schoolorganisatie oriënterende gesprekken met schoolleiders, (G)MR en teams over een generatiepact. Op basis daarvan krijg je als schoolbestuur en werkgever een goed beeld van de behoefte aan een generatiepact en de mogelijkheden om dit te realiseren.

**Stap 2 Maak een reglement:** het is voor schoolleiders en hun werknemers van belang dat er duidelijke kaders en richtlijnen zijn voor individuele afspraken over een generatiepact. Een dergelijk reglement bevat onder andere heldere definities en een beschrijving van de voorwaarden en procesafspraken. Bespreek dit reglement met de (G)MR en leg het reglement ter instemming voor.

**Stap 3 Kick-off:** zorg voor een goede kick-off om de inhoud van de regeling kenbaar te maken. Met aandacht voor de mogelijkheden die de regeling kan bieden aan werknemers en hoe zij er gebruik van kunnen maken. Informeer schoolleiders en de medewerkers (niet alleen leraren!) via een regulier overleg, de website, intranet, nieuwsbrief en informeel bij de koffie.

**Stap 4 Faciliteer het individuele gesprek:** zorg als werkgever voor goede informatie en ondersteuning door HR.

Bijvoorbeeld door een gespreksleidraad aan te bieden, zodat het gesprek tussen de individuele werknemer die mogelijk belangstelling heeft voor een generatiepact en de schoolleider gestructureerd verloopt. Neem daarnaast de mogelijkheid van een generatiepact mee in het jaarlijkse functioneringsgesprek. Advies en ondersteuning vanuit HR/P&O zijn onmisbaar. Zorg er daarom voor dat HRM-medewerkers hiervoor goed zijn toegerust ('train de trainer').

*Stap 5 Evalueer en stel bij:* monitor en evalueer het gebruik en niet-gebruik van de regeling. Maak daarbij een onderscheid tussen werknemers die hun werktijd (tijdelijk) verminderen en werknemers ('vervangers') die de vrijkomende formatie invullen door uitbreiding van hun baan. Doe bijvoorbeeld onderzoek naar de tevredenheid over een generatiepact en het naar het effect ervan op de ervaren werkdruk en het ziekteverzuim. Inventariseer knelpunten en stel zo nodig het reglement of de processen bij.

## Contact

### Postadres

Postbus 556  
2501 CN Den Haag

### Bezoekadres

Lange Voorhout 13  
2514 EA Den Haag

T 070 376 57 70

[www.arbeidsmarktplatformpo.nl](http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl)

[info@arbeidsmarktplatformpo.nl](mailto:info@arbeidsmarktplatformpo.nl)