

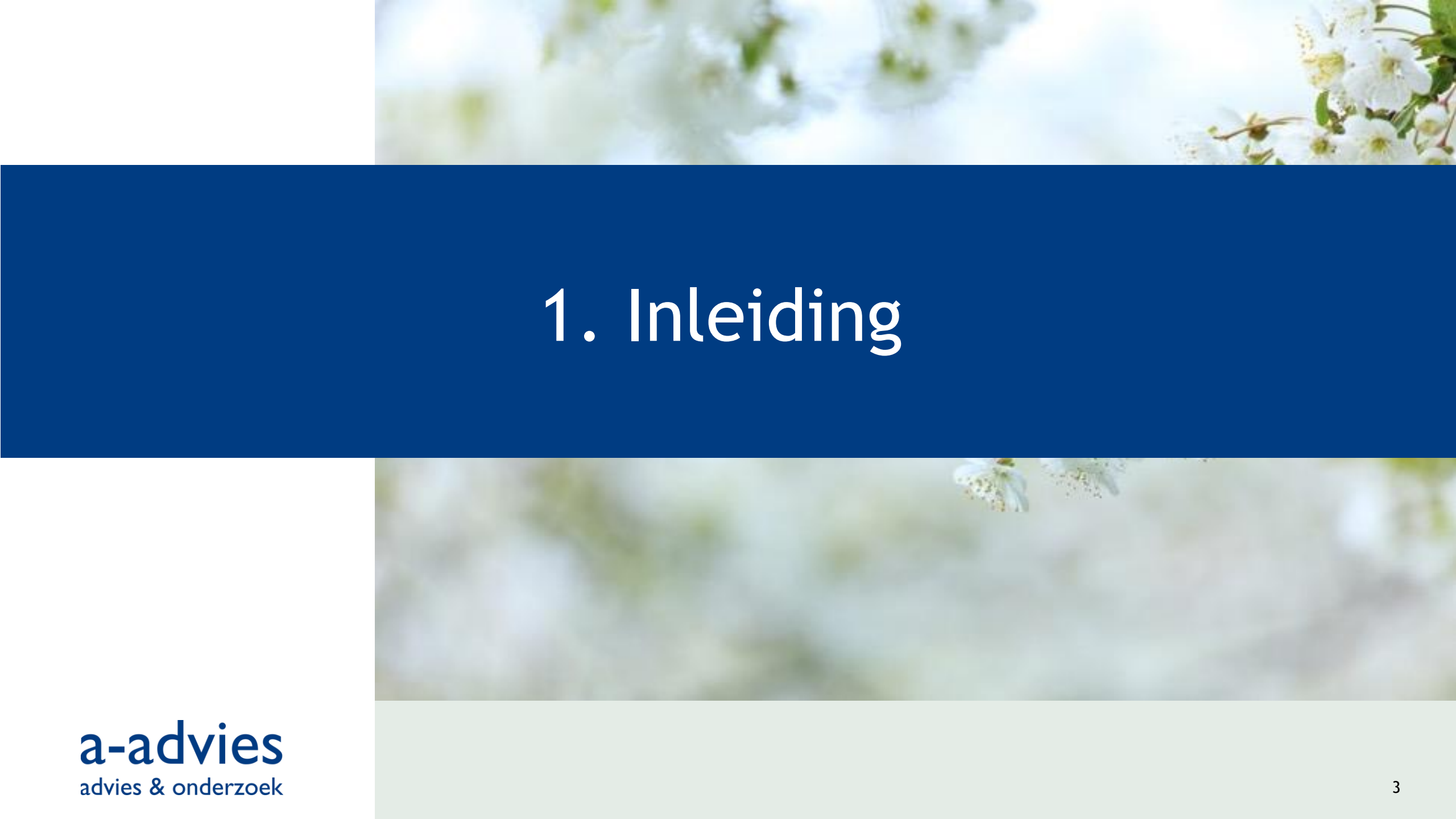


Onderzoek generatiereregelingen UMC's

in het kader van MDIEU: projectnummer F2651

Inhoud

1. Inleiding	3	4. Businesscase	23
2. Generatieregelingen - Een integrale aanpak	6	4.1. Woord vooraf	24
2.1. Woord vooraf	8	4.2. Doorrekening kostencomponenten van integrale regeling	25
2.2. Meer regelruimte op jaaruren	9	4.3. Baten	28
2.3. Verlofsparen	10	5. Tot slot	31
2.4. Minder-werken-regeling (80-90-100 en varianten)	13		
2.5. Financiële ondersteuning om vitaal te blijven	14		
3. Generatieregelingen - Naar levensfase	15		
3.1. Woord vooraf	16		
3.2. Jonge professionals	17		
3.3. Ervaren professionals	19		
3.4. Zeer ervaren professionals	21		
3.5. Oudere professionals	22		



1. Inleiding

Inleiding

De bij de UMC's betrokken cao-partijen hebben geconstateerd dat medewerkers in UMC's in elke levensfase de nodige uitdagingen kennen om gezond en vitaal te blijven werken. Thema's zijn met name de combinatie van werk en privé en de balans daartussen, of de combinatie van onder meer fysiek of psychisch/emotioneel zware werkomstandigheden, onregelmatige werktijden en de invulling van werktijdenregelingen. Cao-partijen hebben de ambitie een generatiebeleid in te richten om medewerkers in elke levensfase de mogelijkheid te bieden om gezond en vitaal te werken. Onder generatiebeleid wordt verstaan het palet aan maatregelen dat medewerkers meer invloed geeft op de arbeidsduur en werktijden, rekening houdend met de specifieke individuele omstandigheden en behoeften van de organisatie. Dit creëert mogelijkheden om duurzaam inzetbaar aan het werk te blijven. Daarmee is het generatiebeleid een onderdeel van integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid, naast bijvoorbeeld de professionele ontwikkeling en vitaliteit van medewerkers en andere afspraken om het werk in voorkomende gevallen anders in te richten.

Generatiebeleid kan in verschillende soorten generatieregelingen worden uitgewerkt. Vaak zijn deze regelingen alleen gericht op de oudere medewerker die vlak voor zijn/haar pensioen zit. Dit onderzoek moet echter leiden tot regelingen voor medewerkers in alle levensfasen.

De levensfasen die expliciet worden onderscheiden zijn:

1. Jonge professionals die aan het begin van hun carrière en gezinsvorming staan.
2. Ervaren professionals die moeten balanceren tussen zorg voor hun gezin, ouders en werk.
3. Zeer ervaren en oudere professionals in de laatste fase voor hun pensioen.

Sociale partners hebben in een cao-afpraak vastgelegd dat zij in overleg willen komen tot drie regelingen, waarvan alle UMC's er minimaal één dienen toe te passen. Het kan daarbij gaan om het bij elkaar brengen van bestaande mogelijkheden, het naar gelang van de behoefte uitwerken van nieuwe of aanvullende instrumenten en dit geheel toegankelijk maken in drie generatieregelingen.

Het onderzoek leidt tot de aanbeveling om, in afwijking van de gemaakte afspraak, een integrale regeling uit te werken die voor medewerkers in alle levensfasen mogelijkheden biedt om werk en privé goed in balans te houden en voldoende hersteltijd te ervaren, en die medewerkers de mogelijkheid geeft ondersteuning te organiseren om duurzaam en vitaal aan het werk te blijven. Deze aanbeveling, inclusief voorgestelde bouwstenen, is uitgeschreven in Hoofdstuk 2. Indien sociale partners wensen om tot drie aparte regelingen te komen, is een alternatief voorstel uitgewerkt in Hoofdstuk 3. In Hoofdstuk 4 is de businesscase uitgewerkt.

Projectaanpak

Om tot een passend advies voor een generatiebeleid voor de UMC's te komen, is in de periode december 2022-april 2023 het volgende plan van aanpak gevolgd:

1. Bijeenkomsten met sociale partners, waarin de opdracht en de doelgroepen voor generatiebeleid nader zijn verkend, onder meer door het uitwerken van persona's (Bijlage 1).
2. Verdiepend bronnenonderzoek: analyse van bestaande regelingen in de cao en lokale regelingen in UMC's, relevante cao-afspraken bij andere organisaties en sectoren (gluren bij de burens).
3. Brede online dialoog onder alle medewerkers van de UMC's met behulp van CircleLytics (Bijlage 2).
4. Rondetafelgesprekken met HR-verantwoordelijken en met vertegenwoordigers van ondernemingsraden en vakbonden (vakbondsconsulenten en (kader)leden) over wensen en behoeften van medewerkers en UMC's.
5. Drie ontwerpessies met sociale partners om tot de contouren van de regelingen te komen.
6. Schrijven van de onderzoeksrapportage met bouwstenen voor een nieuwe generatieregeling voor de UMC's.



2. Generatieregelingen

De integrale benadering

2.1. Woord vooraf

In de cao is afgesproken dat sociale partners drie regelingen (een regeling voor respectievelijk startende, ervaren en zeer ervaren professionals) zullen ontwikkelen, waarvan de UMC's ieder minimaal één regeling dienen toe te passen.

Uit het onderzoek blijkt dat de uitdagingen die medewerkers in de verschillende levensfasen ervaren, inhoudelijk weliswaar duidelijk van elkaar verschillen, maar dat er tussen de behoeften aan maatregelen van medewerkers in de verschillende levensfasen veel minder onderscheid is. Medewerkers in alle levensfasen hebben vooral behoefte aan:

1. Regelruimte en vrije tijd om de werk/privé-balans te houden.
2. Ondersteuning om vitaal te blijven.
3. Regelingen om het werk vol te houden tot aan de AOW-leeftijd.

Passende maatregelen om aan deze behoeften tegemoet te komen, zijn:

1. Meer regie op jaaruren (2.2)
2. Meer mogelijkheden om verlof te sparen (2.3)
3. Mogelijkheden om minder te werken richting de AOW-leeftijd (2.4)
4. (Financiële) ondersteuning waarmee activiteiten ingezet kunnen worden om langer vitaal te blijven (2.5)

Uit het onderzoek is ook gebleken dat in alle levensfasen de combinatie van werk en privé, de fysiek of psychisch/emotioneel zware werkomstandigheden, de onregelmatige werktijden en/of de invulling van werktijdenregelingen risico's vormen op een problematisch verstoorde werk/privé-balans, werkdruk of werkstress en onvoldoende herstelmogelijkheden. Deze risico's kunnen in alle levensfasen leiden tot uitval of uitstroom naar ander werk.

Ons advies is om deze regelingen in hun onderlinge samenhang integraal én aan alle medewerkers aan te bieden en UMC's geen keuze te laten maken naar een regeling, gericht op een enkele levensfase.

Op slide 8 staat een overzicht van de manier waarop de integrale regeling eruit kan zien en uit welke componenten deze kan worden opgebouwd. In de uitwerking wordt aangegeven hoe de regelingen concreet kunnen worden toegepast. Het is uiteraard aan cao-partijen welke regeling, componenten en uitwerking er wordt gekozen.

In de daaropvolgende slides worden de genoemde regelingen uitgewerkt en toegelicht alsof zij aan alle medewerkers worden aangeboden.

In Hoofdstuk 3 zullen alternatieven worden aangeboden indien sociale partners er toch voor willen kiezen om tot drie separate regelingen te komen.

In Hoofdstuk 4 zullen de kosten en baten van de verschillende regelingen worden toegelicht.

Jonge
professional

Ervaren
professional

Zeer ervaren
professional

Oudere
professional

Behoeften

Om werk en privé in balans te houden, heb ik regelruimte en vrije tijd nodig

Ik heb behoefte aan ondersteuning om vitaal te blijven

Ik vind het werk zwaar en houd het niet vol tot mijn AOW

Oplossingen

Meer regie over jaaruren

Verlof sparen

Bonus verlof sparen

Generatie-
pact

Onboardingsbudget

Balansbudget

LEIDERSCHAP EN DIALOOG ZIJN CRUCIAAL VOOR SUCCESVOLLE IMPLEMENTATIE

2.2. Meer regelruimte op jaaruren

Inleiding

De jaarurensystematiek biedt UMC's flexibiliteit en een optimale inzet van de beschikbare en benodigde capaciteit. Tegelijkertijd kan de jaaruren-systematiek de werk/privé-balans van medewerkers bevorderen als zij voldoende regie kunnen nemen op hun werk- en rusttijden.

Uit de online dialoog en de rondetafelgesprekken blijkt echter dat medewerkers de jaarurensystematiek onvoldoende herkennen als instrument om hun werk/privé-balans te verbeteren. Enerzijds lijkt dit te worden veroorzaakt door onvoldoende kennis over hoe de balans tussen werk- en rusturen kan worden beïnvloed, ook omdat het gesprek tussen leidinggevende en medewerker hierover onvoldoende plaatsvindt. Anderzijds lijken de krapte op de arbeidsmarkt, de daarmee samenhangende uitdaging om alle diensten in te vullen en de verstoringen op al vastgestelde roosters, ook een rol te spelen. Verstoringen op het dienstrooster worden ook veroorzaakt door zzp'ers die zelf bepalen welke diensten zij willen werken, waardoor vaste medewerkers toenemend ongunstige werkroosters toebedeeld krijgen.

Ons advies

Om medewerkers meer regie op de jaaruren te bieden, bevelen wij allereerst aan om de informatieverstrekking en voorlichting over de mogelijkheden die de jaarurensystematiek biedt, te verbeteren of te intensiveren.

In een jaarlijks te voeren balansgesprek tussen leidinggevende en medewerker kunnen de wensen en behoeften ten aanzien van werktijden en verlof worden omgezet in afspraken over de inzet van de jaaruren.

Daarnaast wordt meer regie van medewerkers op hun jaaruren (en daarmee ook op hun werk/privé-balans en hersteltijd) ook bevorderd door meer inzicht en grip te bieden. Een krachtig middel om dit te bereiken, is door de uren niet per jaar, maar over een kortere periode af te rekenen, bij voorkeur per kwartaal. Dit kan in de cao worden afgesproken. Bovendien zouden vaste medewerkers weer voorrang moeten krijgen bij de totstandkoming van het dienstrooster. Hiermee kunnen vaste medewerkers meer balans brengen in hun werk- en rusttijden.

Tot slot zouden medewerkers (beperkt) hun meer-uren moet kunnen aanwenden om hun verlofspaarsaldo te vullen. In de cao kan worden afspraken om hoeveel uren het dan maximaal mag gaan (bijvoorbeeld een- of tweemaal de gebruikelijke gemiddelde wekelijkse arbeidsduur). Medewerkers die hun meer-uren ten behoeve van het verlofspaarsaldo willen aanwenden, kunnen dit in het jaarlijkse balansgesprek met hun leidinggevende bespreken.

2.3. Verlofsparen

Inleiding

Medewerkers uit alle leeftijdsfasen geven aan behoefte te hebben aan meer vrije tijd om de werk/privé-balans goed te houden of om meer hersteltijd te hebben. Sinds 2021 kunnen medewerkers conform het pensioenakkoord (de ‘Wet bedrag ineens, RVU en verlofsparen’) en de fiscale mogelijkheden, maximaal 100 maal de (gemiddelde) wekelijkse arbeidsomvang aan verlof sparen. Dit verlof wordt het verlofspaarsaldo genoemd. De werknemer kan dit verlofspaarsaldo naar eigen wens en na afstemming en instemming met de werkgever opnemen. Ze kunnen deze uren bijvoorbeeld aanwenden voor om- of bijscholing of inzetten ten behoeve van een sabbatical. Bovendien kunnen ze met het gespaarde verlof eerder stoppen met werken of tijdelijk parttime gaan werken. Zo draagt het verlofspaarsaldo bij aan een goede balans tussen werk en privé, of kunnen werknemers meer hersteltijd inbouwen.

Ons advies ten aanzien van de mogelijke inhoud van de regeling

De regeling kan de volgende afspraken omvatten:

- Medewerkers kunnen verlofuren sparen tot een maximum van 100 maal de wekelijkse arbeidsomvang.
- Het verlofspaarsaldo kan in alle fasen van de loopbaan worden gebruikt om tijdelijk minder of niet te werken.
- De uren in het verlofspaarsaldo vervallen niet na vijf jaar. De gespaarde uren zijn naar wens opneembaar, nadat tijdens het jaargesprek (balansgesprek) afspraken zijn gemaakt tussen de werknemer en de leidinggevende over hoe het opgebouwde verlof kan worden opgenomen.
- De gespaarde uren zijn naar wens opneembaar, nadat tijdens het jaargesprek (balansgesprek) afspraken zijn gemaakt tussen de werknemer en de leidinggevende over hoe het opgebouwde verlof kan worden opgenomen.
- Werknemers kunnen per kalenderjaar maximaal de helft van hun jaarurenorm in verlof opnemen. In uitzondering hierop kunnen medewerkers, voorafgaand aan het beëindigen van hun dienstverband in verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, hun gespaarde verlof volledig opnemen.
- Medewerkers kunnen de volgende (bestaande) bronnen aanwenden om verlof te sparen:
 - Bovenwettelijke verlofdagen.
 - De eindejaarsuitkering (8,3%).
 - In de cao staat nu een bepaling dat medewerkers jaarlijks de keuze hebben om maximaal 204 uur meer te werken dan de afgesproken jaarlijkse arbeidsduur. Medewerkers kunnen ervoor kiezen *een nader te bepalen aantal uur* hiervan niet te laten uitbetalen, maar toe te voegen aan hun verlofspaarsaldo.
 - Compensatie bijzondere diensten (bijvoorbeeld vergoeding bereikbaarheids- en beschikbaarheidsdiensten).
 - Eventuele andere bronnen (nnb).

(Verlofsparen)

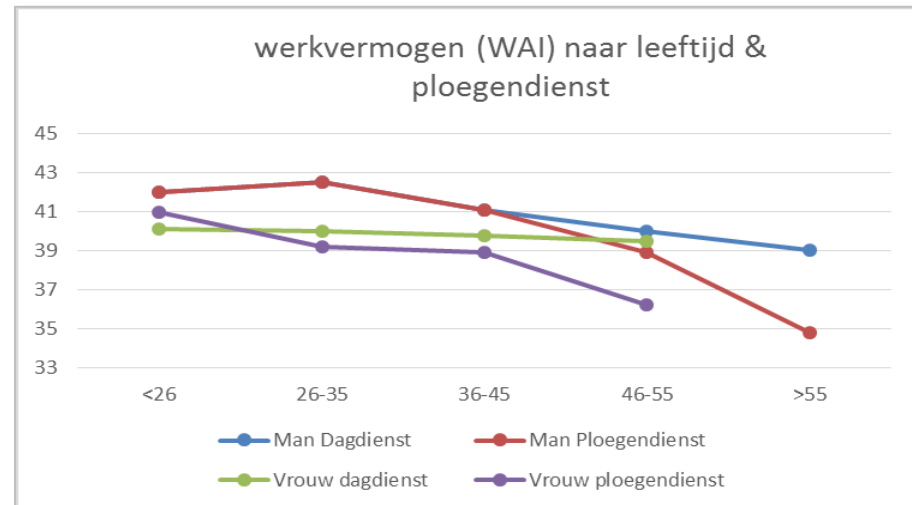
- Medewerkers die (een deel van) hun verlofspaarsaldo hebben opgenomen, kunnen opnieuw verlof sparen tot maximaal 100 maal de gemiddelde wekelijkse arbeidsomvang.
- *Het verlofspaarsaldo wordt geïndexeerd.*

Aanvullend advies: tijdcompensatie nachtarbeid

Werk in de nachtelijke uren is extra belastend. Uit een recente publicatie van het RIVM (Ervaringen van nachtwerkers, werkgevers en bedrijfsartsen, 2023) blijkt dat de kans, dat werknemers met nachtwerk een arbeidsongeval hebben 1,5 keer zo groot is als werknemers zonder nachtwerk. De kans op een slechte werk/privé-balans is bij werknemers met nachtwerk meer dan 2,5 keer zo groot, vergeleken met werknemers in dagdienst. Ook uit oudere onderzoeken blijkt dat medewerkers in onregelmatige diensten hun eigen werkvermogen op jongere leeftijd als onvoldoende beoordelen om in hun werk duurzaam inzetbaar te blijven (Workability Index, zie grafiek).

De online dialoog en de rondetafelgesprekken die in het kader van dit onderzoek zijn gehouden, laten ook zien dat werknemers in onregelmatige diensten vaker behoefte hebben aan hersteltijd en dat die behoefte toeneemt als medewerkers ouder worden.

Daarom adviseren we om medewerkers, die in onregelmatige diensten werken, voor ieder gewerkt uur tussen 0.00 en 7.00 uur tijdcompensatie toe te kennen. Deze tijdcompensatie wordt ingebracht als bron voor het verlofspaarsaldo. Voor medewerkers tot 30 jaar is de compensatie *bijvoorbeeld 4 minuten* per gewerkt uur, voor medewerkers van 30 tot 50 jaar is de *compensatie 6 minuten* per gewerkt uur en voor medewerkers van 50 jaar en ouder is de compensatie *8 minuten* per gewerkt uur. Deze tijdcompensatie geldt ook als medewerkers in bereikbaarheids- of beschikbaarheidsdiensten tussen 0.00 en 7.00 uur worden opgeroepen om arbeid te verrichten.



Aanvullend advies: verlofbonus

De opschuivende AOW-leeftijd zorgt voor extra uitdagingen als het gaat om het kunnen volhouden van het werk. Uit de NEA (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2021) blijkt dat medewerkers in de zorg zich zorgen maken als het gaat om het werk te kunnen blijven uitvoeren: artsen en therapeuten denken dat zij gemiddeld kunnen blijven werken tot 63 jaar, vakspecialisten tot 62,2 jaar en verzorgenden tot 61,1 jaar. Ook is gevraagd tot welke leeftijd werkenden in de zorg **willen** blijven werken: artsen en therapeuten geven gemiddeld aan tot 63,8 jaar te willen blijven werken, vakspecialisten tot 63,1 jaar en verzorgenden tot 62,9 jaar.

De belangrijkste maatregelen die als stimulans worden genoemd om langer door te werken, zijn:

1. Lichter werk (fysiek of psychisch minder belastend werk):
artsen 26,8%, vakspecialisten 26,9% en verzorgenden 36,8%
2. Minder uren per dag of minder dagen per week werken:
artsen 52,9%, vakspecialisten 40,9% en verzorgenden 35,9%

Uit de online dialoog en de rondetafelgesprekken komt naar voren dat niet alleen de zeer ervaren professionals minder werken voor pensionering, of eerder stoppen met werken als oplossing zien om het werk tot aan het pensioen vol te kunnen houden, ook voor de groep ervaren professionals is eerder stoppen met werken, of minder kunnen gaan werken een belangrijk perspectief als het gaat om het volhouden van het werk in de toekomst.

Medewerkers kunnen zelf verlofsparen om voorafgaand aan een minder-werken-regeling (volgende paragraaf) het werk te verlichten. Als stimulerende maatregel kan een verlofbonus worden toegekend: als een medewerker bij het bereiken van de *60-jarige leeftijd* zelf minimaal *188 uur* in het verlofpaarsaldo heeft gespaard, krijgt de medewerker een *verlofbonus van 188 uur*. Hiermee kan de medewerker bijvoorbeeld voorafgaand aan een minder-werken regeling (zie Paragraaf 2.4) twee jaar lang 90% gaan werken of bijvoorbeeld wat vaker een extra dag vrij nemen na (een reeks van) nachtdiensten, om beter te herstellen.

2.4. Minder-werken-regeling (80-90-100 en varianten)

Inleiding

De opschuivende AOW-leeftijd zorgt zowel voor oudere professionals, als voor de UMC's voor de nodige uitdagingen. Zowel in de groep zeer ervaren professionals, als in de groep ervaren professionals wordt minder werken of eerder stoppen met werken veelvuldig als oplossing genoemd om het werk tot aan de pensioendatum vol te houden. Ook de data uit de NEA (vorige paragraaf) wijzen naar minder werken als oplossing. De cao biedt al de mogelijkheid om op lokaal niveau een generatieregeling (in varianten van een 80-90-100 regeling) af te spreken. In de UMC's in Utrecht, Amsterdam, Groningen, Leiden en Nijmegen bestaan deze regelingen al. In Maastricht heeft een dergelijke regeling bestaan, maar deze is in afwachting van dit onderzoek opgeschort. Een regeling om minder te gaan werken, geeft medewerkers de mogelijkheid om beter te herstellen van de impact van het werk, zeker (maar niet alleen) waar het medewerkers in onregelmatige diensten betreft. Daarnaast draagt een dergelijke regeling bij aan een betere werk/privé-balans en de mogelijkheid om (mantel)zorg te organiseren.

Ons advies ten aanzien van de mogelijke inhoud van de regeling

Ons advies is om een minder-werken-regeling op te nemen in de cao.

De regeling zoals deze bijvoorbeeld in het Radboud UMC geldt, zou daarbij als voorbeeld kunnen dienen. In deze regeling kunnen medewerkers vijf jaar voor de AOW-datum 80% van hun wekelijkse arbeidsduur gaan werken, waarbij de niet-gewerkte uren conform onderstaande staffel worden vergoed.

Dat leidt tot een salaris, zoals vermeld in de rechterkolom. Door het toepassen van deze staffel wordt de regeling toegankelijker gemaakt voor medewerkers in de laagste salarisgroepen en dragen de hoogste salarisgroepen naar verhouding wat meer bij.

Schaal	Percentage salaris per niet-gewerkt uur	Nieuw salaris als percentage van het oorspronkelijk salaris
2	100%	100%
3	90%	98%
4	80%	96%
5	70%	94%
6	60%	92%
7 t/m 14	50%	90%
15	40%	88%
16	30%	86%
17	25%	85%
18	25%	85%
Bijlage C	25%	85%

2.5. (Financiële) ondersteuning om vitaal te blijven

Inleiding

Medewerkers die hebben deelgenomen aan de online dialoog en rondetafel-gesprekken geven aan dat medewerkers in alle levensfasen ook behoefte hebben aan meer ondersteuning en begeleiding bij het maken van keuzes om duurzaam inzetbaar te blijven. Medewerkers aan het begin van hun loopbaan hebben bijvoorbeeld behoefte aan wegwijzers, die ze helpen hun weg te vinden in het UMC of ze wegwijs maken in de regelingen en de toeleiding om van die regelingen gebruik te kunnen maken. Medewerkers in alle levensfasen geven aan behoefte te hebben aan coaching, leefstijladviezen of -interventies, (burnout)preventie, financieel advies, mantelzorgadvies of de aanschaf van een fiets of sport-faciliteiten.

Ons advies ten aanzien van de mogelijke inhoud van de regeling

Wij adviseren om per medewerker per jaar een budget in geld beschikbaar te stellen, het Balansbudget. Dit Balansbudget kan worden ingezet voor allerlei activiteiten of interventies die de medewerker kunnen helpen vitaal te blijven werken in de UMC's. Indien de medewerker het budget niet (volledig) benut, kan het worden uitbetaald, of worden gespaard zodat de medewerker in een volgend jaar meer kan investeren in activiteiten of interventies.

De omvang van het budget is uiteraard aan cao-partijen. In andere (relevante) sectoren lijken budgetten rond de € 500,- tot € 750,- per jaar te liggen.

Toeleiding naar interventies en verwijzing naar regelingen en dergelijke zou effectief kunnen worden ondersteund door het instellen van lokale DI-loketten in ieder UMC. De besteding van het budget is onderwerp van het jaarlijkse balansgesprek tussen leidinggevende en medewerker; daarnaast kan de medewerker ook rechtstreeks afspraken maken bij het lokale DI-loket.

Aanvullend advies

Medewerkers aan het begin van hun loopbaan lijken extra behoefte te hebben aan coaching, begeleiding of advies. Daarom adviseren wij aanvullend om medewerkers aan het begin van hun loopbaan bij indiensttreding te ondersteunen met:

1. Een Onboardingsbudget in tijd: nieuwe medewerkers worden het eerste jaar (bijvoorbeeld) 10% uitgeroosterd en het tweede jaar 5%. Hiermee wordt tijd gecreëerd voor een duurzame onboarding. Deze tijd kan worden aangewend om de organisatie beter te leren kennen (binding), ruimte (hersteltijd) te hebben om te wennen aan het werken in een UMC en/of wegwijsgesprekken te voeren (af te nemen bij DI-loket).
2. Een Onboardingsbudget in geld: een budget ter grootte van eenmalig het Balansbudget dat wordt verstrekt bij indiensttreding en is in te zetten voor bijvoorbeeld coaching of advies (niet uit te keren in geld).



3. Generatieregelingen

Regeling per levensfase

3.1. Woord vooraf

Zoals eerder in dit rapport al aangegeven, zijn de behoeften van medewerkers in verschillende levensfasen weliswaar verschillend, maar tot een drietal thema's te clusteren:

1. Regelruimte en vrije tijd om de werk/privé-balans te houden.
2. Ondersteuning om vitaal te blijven.
3. Regelingen om het werk vol te houden tot aan de AOW-leeftijd.

Maatregelen waar alle medewerkers behoefte aan hebben, zijn:

1. Meer regie op jaaruren.
2. Meer mogelijkheden om verlof te sparen.
3. (Financiële) ondersteuning, waarmee activiteiten kunnen worden ingezet om langer vitaal te blijven.

Oudere professionals hebben daarnaast ook behoefte aan minder werken om een goede werk/privé-balans te houden en meer hersteltijd te hebben.

In de volgende slides zijn drie regelingen uitgewerkt, namelijk voor:

1. Jonge professionals die aan het begin van hun carrière en gezinsvorming staan.
2. Ervaren professionals die moeten balanceren tussen zorg voor hun gezin, ouders en werk.
3. Zeer ervaren professionals en oudere professionals in de laatste fase voor hun pensioen.

In de ontwerpssessie is de zorg geuit dat, indien er gekozen zou worden voor een uitwerking in drie regelingen, deze regelingen wel van vergelijkbare materiële waarde zouden moeten zijn. Daarmee wordt voorkomen dat een UMC niet voor de goedkoopste regeling zal kiezen, maar voor de beste oplossing.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat medewerkers uit alle levensfasen moeite kunnen hebben met het houden van een goede werk/privé-balans of het vinden van voldoende herstel. Evenzo hebben medewerkers uit alle levensfasen behoefte aan ondersteuning op tal van thema's. Een keuze voor een specifieke groep op basis van levensfase is daarmee niet of nauwelijks te maken.

Het is dan ook ons nadrukkelijke advies om voor de generatieregelingen te kiezen voor de integrale benadering en niet voor een regeling per levensfase waar per UMC een keuze in kan worden gemaakt.

3.2. Regeling voor startende professionals

Startende professionals hebben behoefte aan:

Rooster	Verlof	Overig
• Verlagen normwerkweek • Verminderen dienstendruk • Meer inspraak rooster/werktijden • Minder vroeg kunnen beginnen • Meer in avond en nacht kunnen werken • Creatief benutten jaarurensystematiek • Inzicht in mogelijkheden jaarurensystematiek • I-deals kunnen maken met de leidinggevende	• Meer verlofdagen • Makkelijker verlof kunnen opnemen • Tijd voor tijd-regeling • Flexibel tijd en geld kunnen sparen/opnemen • Flexibele aanpassing arbeidsduur • Registratie van (te veel) gewerkte uren • Meer mogelijkheden verlof (gelabeld) te sparen • Sabbatical: mogelijkheid om langere periode vrij te zijn (met terugkeergarantie)	• Mogelijkheid thuiswerken • Verlichten prestatiedruk • Meer autonomie en regelruimte • Ruimte voor perspectief: ontwikkeling en loopbaanbegeleiding • Behoefte aan combinatiefuncties • Reiskostenvergoeding/parkeerplek • Coaching en goede dialoog met leidinggevende • Hulp bij aflossen studieschuld

(Regeling voor startende professionals)

Ons advies ten aanzien van de mogelijke inhoud van de regeling

Maatregelen waar startende professionals behoefte aan hebben en die wij adviseren op te nemen in de generatieregeling voor startende professionals, zijn:

1. Meer regie op jaaruren (zie voor de uitwerking en toelichting Paragraaf 2.2).
2. Meer mogelijkheden om verlof te sparen (zie voor de uitwerking en toelichting Paragraaf 2.3, inclusief het aanvullende advies voor tijdcompensatie bij nachtwerk en exclusief het aanvullende advies met betrekking tot de verlofbonus).
3. (Financiële) ondersteuning, waarmee activiteiten kunnen worden ingezet om langer vitaal te blijven (zie voor de uitwerking en toelichting Paragraaf 2.5, inclusief het aanvullende advies voor een eenmalig Onboardingsbudget).

Aanvullend advies

4. Meer tijd voor onboarding of sabbatical. Een deel van de medewerkers in deze levensfase geeft aan dat zij moeite hebben om hun weg te vinden in het UMC, of om aan het begin van hun loopbaan een goede balans te vinden tussen werk en privé. De hoge prestatiedruk maakt dat een deel van de medewerkers in deze groep het een uitdaging vindt om voldoende te herstellen van het werk.

Een ander deel van deze groep medewerkers geeft aan al lang te hebben gestudeerd en behoefte te hebben aan een sabbatical voor zij een gezin gaan vormen en/of carrière gaan maken. Om aan deze behoeften tegemoet te komen, stellen wij voor deze doelgroep eenmalig 188 uur verlof toe te kennen. Hiermee kunnen medewerkers ofwel een jaar lang 90% werken en daarmee hun werk/privé-balans goed houden, ofwel deze tijd besteden aan coaching of andere vitaliteits-interventies, ofwel deze dagen toevoegen aan hun vakantieurensaldo om daarmee een langere periode van afwezigheid mogelijk te maken. Hiermee wordt de regeling ook in materieel opzicht meer vergelijkbaar met de andere regelingen.

3.3. Regeling voor ervaren professionals

Ervaren professionals hebben behoefte aan:

Rooster	Verlof	Overig
• Inspraak rooster • Verminderen dienstendruk • Verlagen normwerkweek • Verplichte nachtdiensten: haal de starheid eruit • Uur eerder/later beginnen • Garantierooster • Creatief benutten jaarurensystematiek • I-deals kunnen maken met de leidinggevende	• Meer verlofdagen • Calamiteitenverlof • Flexibel tijd en geld kunnen sparen/opnemen • Tijd voor tijd-regeling • Flexibele arbeidsduur • Makkelijker verlof kunnen opnemen • Meer mogelijkheden verlof (gelabeld) te sparen	• Administratieve lastenverlichting • Mogelijkheid thuiswerken • Goede kinderopvang • Meer invloed • Mogelijkheid om ook andere taken uit te voeren • Combinatiefuncties/duobanen • Ruimte voor perspectief: ontwikkeling en loopbaanbegeleiding • Ruimte om elders een kijkje te kunnen nemen • Tijd om in te zetten voor goede doelen • Reiskostenvergoeding/parkeerplek

(Regeling voor ervaren professionals)

Ons advies ten aanzien van de mogelijke inhoud van de regeling

Maatregelen waar ervaren professionals behoefte aan hebben en die wij adviseren op te nemen in de generatieregeling voor ervaren professionals, zijn:

1. Meer regie op jaaruren (zie voor de uitwerking en toelichting Paragraaf 2.2).
2. Meer mogelijkheden om verlof te sparen (zie voor de uitwerking en toelichting Paragraaf 2.3, inclusief het aanvullende advies voor tijdcompensatie bij nachtwerk en exclusief het aanvullende advies met betrekking tot de verlofbonus).
3. Indien de UMC's moeten kiezen voor minimaal één regeling en zij kiezen ervoor om een regeling voor deze groep te ontwikkelen, dan is het risico dat er voor zeer ervaren professionals geen oplossingen zijn als het gaat om minder werken of eerder stoppen met werken. Om de groep ervaren professionals dan extra te stimuleren om voorzieningen voor later te treffen (voldoende verlof te sparen), adviseren wij om de verlofbonus in deze groep toe te kennen, bijvoorbeeld op 50-55-jarige leeftijd. Indien bijvoorbeeld een verlofbonus van 562 uur wordt toegekend indien de medewerker zelf ook 562 uur heeft gespaard, dan kan de medewerker daarmee voor zichzelf een 80-90-100-regeling organiseren gedurende drie jaar. De medewerker heeft dan nog tijd om eventueel meer verlof bijeen te sparen om de regeling uit te breiden.
4. (Financiële) ondersteuning, waarmee activiteiten kunnen worden ingezet om langer vitaal te blijven (zie voor de uitwerking en toelichting Paragraaf 2.5, exclusief het aanvullende advies voor een eenmalig Onboardingsbudget).

3.4. Regeling voor zeer ervaren en oudere professionals

Zeer ervaren en oudere professionals hebben behoefte aan:

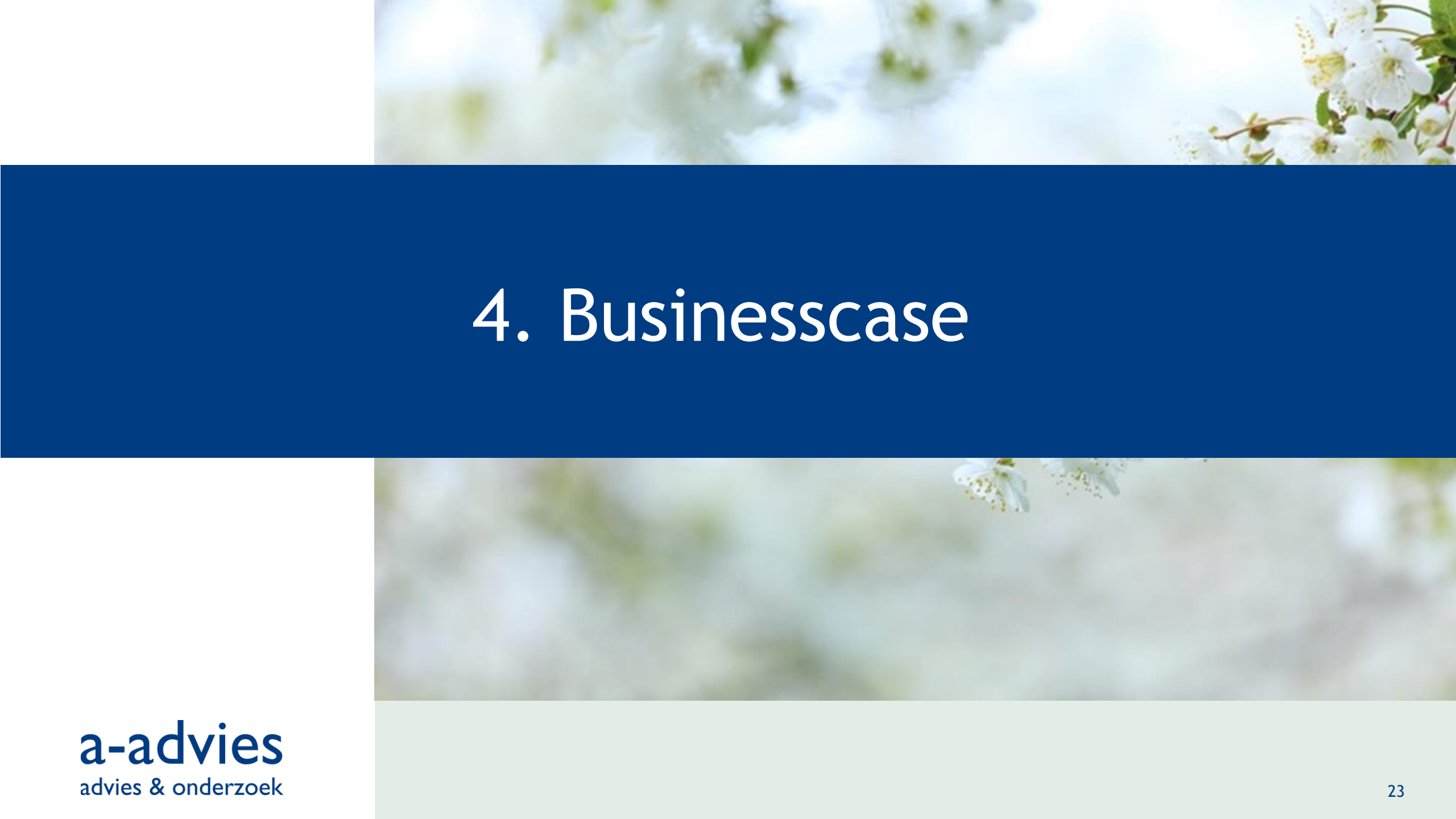
Rooster	Verlof	Overig
• Inspraak rooster • Ruimte om flexibel werktijden in te delen • Geen/minder beschikbaarheidsdiensten • Geen/minder nachtdiensten • Vaste vrije dag • Verlagen normwerkweek • Verminderen dienstendruk • Ruimere bezetting in roosters • Uur eerder/later kunnen beginnen • Creatief benutten jaarurensystematiek • I-deals kunnen maken met de leidinggevende	• Tijd voor tijd-regeling • Flexibel tijd en geld kunnen sparen/opnemen • Flexibele arbeidsduur • (Mantel)zorgverlof • Meer hersteltijd • Rouwverlof op maat • Recht hebben om vrij te zijn (<i>staat al in cao</i>) • Zware beroepenregeling moet blijven • Generatieregeling (80-90-100: oplopend) voor iedere UMC	• Stapje terug kunnen doen • Ontzien in zware taken • Gezonde leefstijlondersteuning • Tijd voor bijscholing van digitale vaardigheden • Meer regelmogelijkheden in uitvoering van het werk • Combinatiefuncties en ruimte voor andere taken (afwisseling staan/zitten) • Reiskostenvergoeding/parkeerplek • Ondersteuning bij overgangsklachten • Financieel advies • DI-coach • Meelopen op andere afdelingen/andere huizen • Luwteplekken om anderen te coachen/op te leiden

(Regeling voor zeer ervaren en oudere professionals)

Ons advies ten aanzien van de mogelijke inhoud van de regeling

Maatregelen waar zeer ervaren professionals behoefte aan hebben en die wij adviseren op te nemen in de generatieregeling voor zeer ervaren professionals, zijn:

1. Meer regie op jaaruren (zie voor de uitwerking en toelichting Paragraaf 2.2).
2. Meer mogelijkheden om verlof te sparen (zie voor de uitwerking en toelichting Paragraaf 2.3, inclusief het aanvullende advies voor tijdcompensatie bij nachtwerk en exclusief het aanvullende advies met betrekking tot de verlofbonus).
3. Invoeren van een minder-werken-regeling voor medewerkers die maximaal nog vijf jaar moeten werken tot aan de AOW-leeftijd (zie voor de uitwerking en toelichting Paragraaf 2.4).
4. (Financiële) ondersteuning, waarmee activiteiten kunnen worden ingezet om langer vitaal te blijven (zie voor de uitwerking en toelichting Paragraaf 2.5, exclusief het aanvullende advies voor een eenmalig Onboardingsbudget).



4. Businesscase

4.1. Woord vooraf

Voor het uitwerken van de businesscase wordt uitgegaan van de integrale regeling, zoals beschreven in Hoofdstuk 2.

De regeling in Hoofdstuk 2 bestaat uit de volgende componenten:

1. Meer regie op jaaruren
2. a. Verlofspaarsaldo + indexatie
b. Tijdcompensatie nachtarbeid
3. Verlofbonus
4. Minder-werken-regeling (80-90-100 en varianten)
5. Balansbudget
6. a. Onboardingsbudget in tijd
b. Onboardingsbudget in geld

Niet al deze regelingen vertegenwoordigen direct een materiële waarde.

Voorbeeld: de eerste regeling (meer regie op jaaruren) hoeft niet te leiden tot hogere kosten voor de UMC's (of een hoger inkomen voor de medewerker).

In de (individuele) uitwerking kan de regeling echter wel tot hogere kosten leiden, bijvoorbeeld omdat er eerder dient te worden afgerekend.

Ook tussen de verschillende materiële regelingen zitten verschillen: regelingen die recht geven op meer tijd kunnen worden uitgedrukt in een percentage van het loon. Dit geldt bijvoorbeeld voor de tijdcompensatie nachtarbeid, de verlofbonus en de minder-werken-regeling.

Het Balansbudget en het Onboardingsbudget in geld zijn in het voorstel opgenomen als nominale bedragen. Daarmee zijn zij in algemene zin niet uit te drukken in een percentage van het loon (voor lagere loongroepen vertegenwoordigen zij een hoger percentage dan voor de hogere loongroepen).

Voor deze businesscase hebben we gebruik gemaakt van algemene cijfers uit de sectoranalyse 2022. We hebben getracht een zo goed mogelijke inschatting te maken van de kosten van de regelingen. Daar waar percentages worden benoemd, zijn dit nadrukkelijk indicaties op basis van algemene data en aannames.

De regelingen hebben niet alleen een kostenkant. Zij beogen immers de gezondheid en vitaliteit van medewerkers te vergroten en hebben daarmee effect op de werk/privé-balans, de hersteltijd en de waardering voor het UMC als werkgever. Dit heeft een positieve invloed op de productiviteit, minder verzuim of een lager verloop. Op slide 28 wordt een overzicht gegeven van mogelijke baten.

4.2. Doorrekening kostencomponenten van de integrale regeling

1. Meer regie op jaaruren

Kosten: De regeling heeft primair geen materiële waarde. Secundair kan de regeling wel tot hogere kosten leiden voor de UMC's (en een betere verdienste voor medewerkers) doordat min-uren eerder worden kwijtgescholden en plus-uren eerder worden uitbetaald. Dit is ten dele afhankelijk van de afspraken die er tussen medewerker en UMC worden gemaakt. De dialoog tussen medewerker en leidinggevende is hier dan ook van cruciaal belang.

2. Verlofspaarsaldo + indexatie

Kosten: Het sparen van het verlof brengt geen extra kosten met zich mee. Als sociale partners ervoor kiezen dat de gespaarde uren worden geïndexeerd (waarbij een gespaard uur in het verleden bij opname de waarde heeft van een uur tegen de dan geldende loonwaarde), dan zijn de kosten van de indexatie de kosten van deze regeling.

3. Tijdcompensatie nachtarbeid

Kosten: Ons voorstel is om medewerkers te compenseren voor de belastende aspecten van nachtarbeid (tussen 0.00 en 7.00 uur). De compensatie wordt ook toegekend als medewerkers in bereikbaarheids- of beschikbaarheidsdiensten worden opgeroepen om arbeid te verrichten. Uit de sectoranalyse 2021 blijkt dat 28% van de medewerkers regelmatig in nachtdiensten werkt (ruim 22.000 medewerkers). Pieper- of bereikbaarheidsdiensten komen voor bij 19% van de medewerkers.

De kosten van de regeling (exclusief bereikbaarheids- en beschikbaarheidsdiensten) zijn afhankelijk van de leeftijd van de medewerker volgens onderstaande opzet:

Medewerkers < 30 jaar (5.626 fte) : 4 minuten per gewerkt nachtuur (+6,7%)
Medewerkers 30-50 jaar (9.596 fte) : 6 minuten per gewerkt nachtuur (+10,0%)
Medewerkers 50 jaar > (6.897 fte) : 8 minuten per gewerkt nachtuur (+13,3%)

Ervan uitgaande dat voor deze medewerkers een derde van hun diensten uit nachtdiensten bestaat (en er geen rekening wordt gehouden met het feit dat medewerkers >57 jaar minder nachtdiensten draaien), zijn de kosten om nachtarbeid te compenseren 0,83%.

Kostenindicatie	<30	30<50	50>	Totaal
totaal	3.041.007	5.187.101	3.728.097	
Compensatie %	6,67%	10%	13,33%	
Nachtcompensatie per jaar in uren	202.744	518.710	497.080	
Als percentage van het totaal aantal uren in UMC	0,14%	0,35%	0,34%	0,83%

4. Verlofbonus (188 uur)

Kosten: De verlofbonus wordt eenmalig toegekend als een medewerker de 60-jarige leeftijd bereikt en zelf minstens 188 uur gespaard heeft. De verlofbonus bedraagt 188 uur. De kosten hiervan bedragen eenmalig (188/1.872) 10% van het individuele jaarloon.

(Doorrekening kostencomponenten van de integrale regeling)

5. Minder werken regeling (80-90-100 en varianten)

In slide 13 is een voorstel gedaan voor de uitwerking van een minder-werken-regeling (80-90-100). Hieronder wordt een benadering weergegeven van de kosten van een 80-90-100-variant bij een regeling, ingaande vijf jaar vóór AOW-datum. Andere varianten kunnen desgewenst later worden doorgerekend. In de kosten zijn de doorbetaling van de werktijdverkorting, de doorbetaling van de pensioenpremie en een percentage voor de aanloopkosten opgenomen.

Er kan een dempend effect worden verwacht, omdat de loonkosten van een (jongere) vervanger lager zijn dan die van de minder-werken-deelnemer en omdat het ziekteverzuim naar verwachting zal afnemen. De gemiddelde jaarlijkse kosten zijn per deelnemer ongeveer 8,5% van het jaarinkomen. Ruim 8% van de medewerkers valt in de leeftijdscategorie. Ervan uitgaande dat 80% van deze groep zal deelnemen aan deze regeling, bedragen de jaarlijkse kosten 0,59% van de totale loonsom.

Toelichting op de berekening:

1. De kosten voor de aanvulling van het inkomen betreffen het verschil tussen 80% werken en 90% salaris.
2. Doorbetaling pensioen: 10% van de pensioenpremie (27,9%).
3. De aanloopkosten bedragen gemiddeld 1% van het jaarloon. Aangezien we in deze doorrekening uitgaan van een vijfjarige regeling, zijn de aanloopkosten per jaar 0,2%.
4. Het loonverschil is berekend door het gemiddelde verschil van de salarisschalen 1 tot en met 11 te nemen. Daarbij is aangenomen dat de helft van de vervangers een schaal lager in dienst treedt en de andere helft in dezelfde schaal. In de berekening is uitgegaan van een verschil in de schalen van vijf treden (aangezien het een vijfjarige regeling betreft).
5. De vermindering van het ziekteverzuim is een schatting. In de berekening is uitgegaan van een ziekteverzuim van gemiddeld 8% in de leeftijdsgroep 60+.

Kostenindicatie		Financieringsbronnen		Totale kostenindicatie
1. Aanvulling inkomen deelnemer	10,00%	4. Loonverschil	3,15%	
2. Doorbetaling pensioen tot 100%	2,79%	5. Vermindering ziekteverzuim	1,28%	
3. Aanloopkosten	0,20%			
Totaal per deelnemer	12,99%	Totaal per deelnemer	4,43%	8,56%
Doelgroep = 8,6% van het totaal, aanname dat 80% deelneemt	6,88%	Als deel van de totale loonsom (6,88% x 8,56%)		0,59%

(Doorrekening kostencomponenten van de integrale regeling)

6. Balansbudget

Kosten: Het vaststellen van de hoogte van het balansbudget is voorbehouden aan sociale partners, maar in aanpalende sectoren worden veelal budgetten afgesproken van € 500,- tot € 750,- per jaar. Bij een gemiddeld jaarsalaris van € 64.000,- bedragen de kosten 0,8% - 1,1% van het loon.

7. Onboardingsbudget in tijd

Kosten: Het Onboardingsbudget in tijd bedraagt in het voorstel in het eerste jaar 10% en in het tweede jaar 5% van het loon. Netto zal de verhouding echter anders uitpakken, omdat onboardingsactiviteiten die nu in de werkuren worden ingepland, straks in de onboardingsuren worden ondergebracht. Daarmee lijkt de regeling voor een deel een ‘papieren’ exercitie te worden. Dat is expliciet niet de bedoeling. Wel beoogt de regeling nadrukkelijk aandacht voor een goede onboarding en voor alle nieuwe medewerkers gelijke aandacht voor het onboardingsproces.

Op basis van de sectoranalyse 2021 lijkt de jaarlijkse instroom ongeveer 15% te bedragen. Daarmee is de investering jaarlijks maximaal $15\% \times 10\% + 15\% \times 5\% = 2,25\%$. In werkelijkheid zal de investering hoogstwaarschijnlijk lager uitkomen, omdat de salarissen van de instroom lager zullen zijn dan het gemiddelde salaris.

8. Onboardingsbudget in geld

Kosten: Als het Onboardingsbudget gelijk is aan het Balansbudget, dan ligt een eenmalig budget van € 500,- tot € 750,- voor de hand. Bij een gemiddeld jaarsalaris van € 64.000,- bedragen de kosten per instromende medewerker 0,8% - 1,1% van het loon. In de praktijk zal het percentage op medewerkers-niveau hoger uitvallen, omdat het loon van nieuwe instroom onder het gemiddelde jaarloon zal liggen. Uitgaande van een instroom van 15% per jaar, zijn de kosten als onderdeel van de collectieve loonsom ongeveer 0,15% op jaarbasis.

4.3. Baten

Naast kosten ook baten

Hoe groot de baten van de balans- en generatieregelingen zijn is lastig te kwantificeren. Wel kunnen de baten van balans- en generatieregelingen voor zowel de medewerker als individu, als voor de organisatie kwalitatief beschreven worden.

Baten van Balansregelingen

- Balansregelingen dragen bij aan het verbeteren van de werk/privé-balans van medewerkers. Dit levert een bijdrage aan hogere medewerkers-tevredenheid, grotere medewerkersbetrokkenheid en -motivatie (werkplezier).
- Balansregelingen hebben een positief effect op de gezondheid en vitaliteit van medewerkers. Het effectiever tijd inzetten voor herstel, minder kunnen werken als dat nodig is of aanpassingen in werktijden kunnen doen als dat wenselijk is, kan bijdragen aan een betere (duurzame) inzetbaarheid van medewerkers.
- Betere gezondheid en vitaliteit van medewerkers draagt ook bij aan verminderd ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid waardoor minder kosten voor verzuimbegeleiding, vervanging, verhoogde verzekeringspremies nodig zijn.
- Balansregelingen maken het werken bij de UMC's aantrekkelijker. Dit draagt bij aan minder verloop en daarmee minder kosten voor werving, selectie en onboarding.
- Balansregelingen dragen bij aan het versterken van het aanpassingsvermogen en flexibiliteit van medewerkers.

- Balansregelingen versterken de eigen regie van medewerkers. Werknemers die meer eigen regie op werktijden en verlof hebben, ervaren meer stimulans om te innoveren en te verbeteren. Ze zijn beter in staat om problemen op te lossen en creatieve oplossingen te vinden, waardoor de kwaliteit van het werk verbetert. Zij kunnen beter inspelen op de behoeften van patiënten en collega's.

Baten van een minder-werken-regeling voor de oudere professional (generatieregeling)

- Voor werknemers kan een generatieregeling aantrekkelijk zijn, omdat zij eerder kunnen stoppen met werken en kunnen genieten van hun pensioen.
- Ook kan het een oplossing bieden voor oudere werknemers die gezondheidsproblemen ervaren of die hun werk niet meer kunnen volhouden.
- Voor werkgevers kan een generatieregeling bijdragen aan het vernieuwen en verjongen van het personeelsbestand, wat kan zorgen voor frisse ideeën en nieuwe kennis.
- Ook kan het bijdragen aan het behoud van kennis en ervaring binnen het bedrijf, doordat oudere werknemers hun kennis en ervaring kunnen overdragen aan jongere werknemers voordat ze met pensioen gaan.

De kwalitatief beschreven baten van voorgestelde regelingen laten zich lastig kwantificeren. Het is niet aan te geven hoeveel tijd en/of geld de regelingen zullen opleveren. Er spelen te veel factoren een rol die de omvang van de baten bepalen. Wel weten we uit onderzoek dat veel van de beschreven baten een positieve impact hebben op de productiviteit van medewerkers. TNO heeft onderzocht wat de samenhang is van 12 DI indicatoren met productiviteit.

Samenhang met productiviteit	Effect op productiviteit
Gezondheid	
Goed - uitstekend gezond	0,097
Kan makkelijk voldoen aan fysieke eisen	0,108
Kan gemakkelijk voldoen aan de psychische eisen van het werk	0,208
Weten/kunnen	
Juiste hoeveelheid kennis en vaardigheden	0,193
(Zeer) bereid nieuwe dingen te leren	0,067
Goed/uitstekend inzetbaar (intern en extern)	0,040
Werkplezier	
Goed/uitstekend betrokken bij de organisatie	0,121
(Zeer) tevreden met het werk	0,109
Enthousiast over baan	0,060
Balans werk-privé	
Vaak verrichten van mantelzorgtaken	0,043
(Veel) geld tekort	0,043
Moeite met combineren werk - privé	0,080

Meer werkplezier, meer betrokkenheid, het werk beter vol kunnen houden, betere **werk-privé** balans en ondersteuning bij mantelzorgtaken vertonen een samenhang met productiviteit.

Er is ook gekeken wat de impact van DI maatregelen is op de productiviteit.

Impact op productiviteit	Effect op productiviteit
Dialogoog	
Gesprekken met leidinggevenden beschikbaar	0,180
Cultuur en leiderschap	
Functioneren van leidinggevenden	0,097
Arbeidsvoorwaarden op maat	
Regeling om werknemers financieel te ontzorgen	0,065
Flexibele werktijden	0,089
Ruimte voor zorgtaken	0,058
Mogelijkheden om zelf arbeidsvoorwaarden samen te stellen	0,060
Leren en ontwikkelen	
Promotie- en loopbaanmogelijkheden beschikbaar	0,170
Scholings- en opleidingsmogelijkheden beschikbaar	0,170
Gezondheid	
Regelingen voor het behoud van gezondheid en vitaliteit	0,078

Dit onderzoek laat zien dat ook balans- en generatieregelingen (flexibele werktijden, ruimte voor zorgtaken, mogelijkheid om zelf arbeidsvoorwaarden samen te stellen, regelingen voor behoud gezondheid en vitaliteit) een positieve bijdrage kunnen leveren aan een vermindering van het productiviteitsverlies. Opvallend is dat wanneer deze maatregelen samen gaan met het versterken van de dialoog de baten van de maatregelen fors toe zullen nemen.



5. Tot slot

Slotwoord

In het onderzoek is gebleken dat de term ‘generatieregeling’ voor de meeste medewerkers in de UMC's de lading heeft van ouderenregeling of generatiepact (waarbij ouderen enkele jaren voorafgaand aan pensionering minder kunnen gaan werken). De term wordt niet verbonden aan maatregelen die voor alle generaties mogelijkheden bieden om duurzaam vitaal te blijven werken.

Het zou daarom goed zijn om de uiteindelijke regeling(en) een andere naam te geven. In de ontwerp sessies is onder meer voorgesteld om de regeling(en) aan te duiden met de term 'Balansregeling' (en aansluitend daarop: balansbudget, balansuren, balansgesprek, etc.). Wellicht dat deze of een andere term de regeling(en) meer recht zal doen en toegankelijker wordt voor alle levensfasen.

De bouwstenen voor een nieuw generatiebeleid (of balansregeling) voor de UMC's hebben wij met zorg samengesteld. Daarbij hebben wij zo goed mogelijk rekening proberen te houden met de behoeften en wensen van medewerkers in de verschillende levensfasen, maar hebben wij ook rekening gehouden met de input die wij op dit onderwerp hebben gekregen van HR, OR en sociale partners.

Met de verschillende persona's in ons achterhoofd hebben wij getracht tot bouwstenen voor nieuwe regelingen te komen, die perspectief kunnen bieden aan medewerkers in alle levensfasen: van jonge professionals tot de ervaren en oudere professionals. Het is uiteraard aan cao-partijen om te bezien wat voor de UMC's de meest passende en haalbare regeling of regelingen zijn.

Dit onderzoek is uitgevoerd door:

a-advies | Vondellaan 28 | 3521 GH UTRECHT | 030- 2620205 | info@a-advies.nl

Onderzoeksteam vanuit a-advies: Chantal Nijhuis, Caroline van Wessem (Basis & Beleid)

In opdracht van SoFoKLeS

Mei 2023

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van a-advies en SoFoKLeS als opdrachtgever van het onderzoek.