[](https://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjcpcDrrqfUAhXGJFAKHVGgCW0QjRwIBw&url=https://www.hsleiden.nl/&psig=AFQjCNFk9ITE4FWwPq3uoZQloWdlIpLiHA&ust=1496774805499728)[](https://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=0ahUKEwi04sz-rqfUAhXRJFAKHaJPC-QQjRwIBw&url=https://www.karify.com/nl/blog/ggz-rivierduinen-ehealth-platform-karify/&psig=AFQjCNGvzeN1tbf9KTADbJs3KZOgEaNQpg&ust=1496774849611039)

Naam: Jamila Amia

Studentnummer: s1079005

Datum: 06 juni 2017

Naam organisatie: GGZ Rivierduinen

Naam school: Hogeschool Leiden

Opleiding: Human Resource Management

Docent-begeleider: Carlo Konings

Stagebegeleider: John Luijben

Versie: 1.0

*Hoe strategische personeelsplanning kan zorgen voor een win-win-win situatie.*

*\*Een win voor de organisatie*

*\*Een win voor de medewerker die wil stoppen en*

*\*Een win voor de medewerker die niet boventallig wordt.*

HR-Afstudeeronderzoek

**Student**

Naam: Jamila Amia

Studentnummer: s1079005

Opleiding: Human Resource Management

Telefoon:

E-mail:

**Opleiding:**

Instituut: Hogeschool Leiden

Faculteit: Management en Bedrijf

Opleiding: Human Resource Management

Module: HRHt14-16

Docent-begeleider: Carlo Konings

Adres: Zernikendreef 11, 2333 CK Leiden

**Opdrachtgever:**

Intituut: GGZ Rivierduinen

Afdeling: HRM

Stagebegeleider: John Luijben

Telefoon:

Adres: Sandifortdreef 19, 2333 ZZ Leiden

Inhoudsopgave

[Management samenvatting 3](#_Toc484502146)

[Voorwoord 5](#_Toc484502147)

[Inleiding 7](#_Toc484502148)

[1.0 Situatieschets 8](#_Toc484502149)

[1.1 GGZ Rivierduinen 8](#_Toc484502150)

[1.2 Externe analyse 8](#_Toc484502151)

[1.3 Interne analyse 10](#_Toc484502152)

[1.4 Conclusie 14](#_Toc484502153)

[2.0 Probleemformulering 15](#_Toc484502154)

[2.1 Aanleiding 15](#_Toc484502155)

[2.2 Probleemstelling 15](#_Toc484502156)

[2.3 Deelvragen 15](#_Toc484502157)

[2.4 Doelstelling 16](#_Toc484502158)

[2.5 Doelgroep 16](#_Toc484502159)

[2.6 Afbakening 16](#_Toc484502160)

[3.0 Theoretisch Kader 17](#_Toc484502161)

[3.1 Strategisch personeelsplanning 17](#_Toc484502162)

[3.2 Best practise 19](#_Toc484502163)

[3.3 Onderzoeksmodel 21](#_Toc484502164)

[3.4 Deelconclusie 22](#_Toc484502165)

[4.0 Methodologie 23](#_Toc484502166)

[4.1 Methoden 23](#_Toc484502167)

[4.2 Participanten 23](#_Toc484502168)

[4.3 Meten 24](#_Toc484502169)

[4.4 Procedure 24](#_Toc484502170)

[4.5 Analyse 25](#_Toc484502171)

[5.0 Resultaten kwantitatief onderzoek 27](#_Toc484502172)

[5.1 Huidig personeelsbestand 27](#_Toc484502173)

[5.2 Uitstroommogelijkheden en financiële effecten 28](#_Toc484502174)

[5.3 Vervangen & Vervanging 29](#_Toc484502175)

[5.4 Kostenreducties 30](#_Toc484502176)

[6.0 Resultaten kwalitatief onderzoek 30](#_Toc484502177)

[6.1 Juridisch kader 30](#_Toc484502178)

[6.2 Resultaten managers 33](#_Toc484502179)

[6.3 Resultaten medewerkers 37](#_Toc484502180)

[7.0 Conclusie 39](#_Toc484502181)

[7.1 Korte introductie 39](#_Toc484502182)

[7.2 Resultaten 39](#_Toc484502183)

[7.3 Theorie & Resultaten 40](#_Toc484502184)

[7.4 Situatieschets & Resultaten 40](#_Toc484502185)

[7.5 Beantwoording hoofdvraag 40](#_Toc484502186)

[8.0 Discussie 41](#_Toc484502187)

[8.1 Discussieer & evalueer 41](#_Toc484502188)

[8.2 Sterktes & beperkingen 41](#_Toc484502189)

[8.3 Implicatie onderzoek 42](#_Toc484502190)

[8.4 Onderzoeksmodel & methoden 42](#_Toc484502191)

[8.5 Aanbeveling vervolgonderzoek 42](#_Toc484502192)

[9.0 Aanbevelingen 43](#_Toc484502193)

[10 Implementatieplan 46](#_Toc484502194)

[Literatuurlijst 47](#_Toc484502195)

[Bijlage 1: uitnodiging en interviewvragen managers 49](#_Toc484502196)

[Bijlage 2: uitnodiging en interviewvragen medewerkers 51](#_Toc484502197)

[Bijlage 3: overzicht vervanging per afdeling 52](#_Toc484502198)

[Bijlage 4: verbatims managers 53](#_Toc484502199)

[Bijlage 5: verbatims medewerkers 89](#_Toc484502200)

# Management samenvatting

Hierbij treft u de samenvatting aan van de scriptie: “*hoe kan strategische personeelsplanning zorgen voor een win-win-win situatie”.* U leest hier een korte beschrijving van de aanleiding, welke methode er is gehanteerd, wat de bevindingen zijn en wat deze betekenen.

**Aanleiding**

GGZ Rivierduinen heeft als uiteindelijk doel om strategische personeelsplanning in te voeren. De eerste stap is uitstroom, omdat er 80-100FTE bezuinigd dient te worden in 2017. Dit kan gebeuren met een alternatieve aanpak door met name 62+ medewerkers in de zorg te stimuleren eerder met pensioen te gaan door een tegemoetkoming in het AOW-gat. De keus om vanaf deze leeftijd een tegemoetkoming te geven in het AOW-gat is omdat deze doelgroep het meest dicht bij de AOW-leeftijd zit, waarbij zij niet te veel hun pensioen naar voren trekken. Het AOW-gat is vanaf 65 jaar tot de pensioengerechtigde leeftijd. Hierdoor kan de medewerker vervroegd met pensioen, de organisatie is af van de hoge kosten en de boventalligheid kan hiermee verminderd worden.

**Theorie**

Om kennis en informatie te verschaffen over het onderwerp strategische personeelsplanning is er gebruik gemaakt van wetenschappelijke theorieën. De bouwstenen van Evers en Freese (2014) hebben een leidraad gevormd in dit onderzoek. Het geeft een nuttig stappenplan weer om strategische personeelsplanning in te voeren. Het stimuleren van uitstroom wordt niet onderbouwd vanuit de theorie. De Belastingdienst heeft een vrijwillige vertrekregeling ingevoerd voor alle medewerkers. GGZ Rivierduinen wil een gelijksoortige regeling invoeren, maar dan specifiek voor 62+ medewerkers waarbij er tegemoetkoming in het AOW-gat komt.

**Kwantitatief onderzoek**

Er is kwantitatief onderzoek gedaan naar het personeelsbestand. Hieruit blijkt dat er veel oudere medewerkers zijn met een vast contract. Daarnaast blijkt dat er jaarlijks veel geld aan bovenschaligheid wordt uitgekeerd aan een deel van de 62+ medewerkers in de zorg, maar wanneer zij (vervroegd) uitstromen, zal de bovenschaligheid verdwijnen. Binnen vijf jaar zullen er 154 medewerkers uitstromen in verband met het bereiken van de AOW-leeftijd. Een aantal hiervan werkt in functies die moeilijk vervulbaar zijn. Voor de financiële berekeningen is er rekening gehouden met twee scenario’s: wel vervanging en geen vervanging. Het verschilt per medewerker of een AOW-regeling voordeling zou zijn voor de organisatie of niet. Als het bedrag niet voordelig uitkomt voor de organisatie, dan zou de andere kant nog belicht kunnen worden door te kijken naar de productie, kwaliteit, kennis en ervaring van een medewerker.

**Kwalitatief onderzoek**

Juridisch gezien heeft GGZ Rivierduinen te maken met de 52% RVU heffing en dient de vertrekregeling organisatie breed ingevoerd te worden. Anders is er sprake van leeftijdsdiscriminatie. Uit het gesprek met het AWVN blijkt dat er ook een mogelijkheid is, zoals een vaststellingsovereenkomst, waarbij er wél individuele afspraken gemaakt kunnen worden (AWVN, persoonlijke communicatie 19 april 2017).

De managers hebben tijdens de interviews aangegeven dat zij meegaan in het idee, mits het een vrijwillige keuze voor de 62+ medewerkers is om vervroegd met pensioen te gaan. Vrijwel alle managers hebben aangegeven dat zij de huidige 62+ medewerkers dienen te vervangen omdat zij aan hun formatieplan vast zitten. De 62+ medewerkers kunnen in de meeste gevallen vervangen worden door goedkopere medewerkers of medewerkers in een andere discipline. De meeste managers vinden de bedragen van de tegemoetkoming te laag. Zij denken hierdoor dat er niet veel gebruik zal worden gemaakt van de regeling. Ter voorbereiding vinden de managers het fijn als de nieuwe AOW-regeling organisatie breed wordt gecommuniceerd en het hele financiële plaatje op orde is voordat er gesprekken worden gevoerd met de medewerker (Bijlage 4).

Medewerkers hebben tijdens de interviews aangegeven dat zij graag eerder willen stoppen met werken, mits er dan zou er wel een redelijke tegemoetkoming tegenover moeten staan. De meeste medewerkers hebben voor zichzelf al uitgerekend wat zij maandelijks overhouden, waarbij zij tot de conclusie zijn gekomen dat zij het financieel niet redden als zij vervroegd met pensioen gaan. Zij staan wel open voor een bepaalde regeling (Bijlage 5).

**Conclusie/discussie**

Er was aangenomen dat er vaak geen vervanging nodig zou zijn. Uit het onderzoek bleek het tegenovergestelde. Hierdoor moet dus opnieuw de vraag gesteld worden of vervanging daadwerkelijk nodig is. In het onderzoek kwamen positieve reacties naar voren waarbij de volgende aannames wel overeenkwamen: vervroegd met pensioen gaan, omdat medewerkers een lange loopbaan achter de rug hebben, nieuwe medewerkers in een lagere schaal aangenomen kunnen worden en de meeste medewerkers waren al van plan om eerder te stoppen.

Een AOW-regeling zou goed kunnen passen bij de organisatie. Zowel de berekeningen als de reacties van de managers en medewerkers waren positief op dit voorstel. Om het minste risico te lopen kan de AOW-regeling per functiegroep, voor alle leeftijden, vastgesteld worden. Daarnaast kan er overwogen worden om met een VSO individuele gesprekken te voeren. Als er een besluit wordt genomen richting het VSO, dienen hier nog de nodige berekeningen voor gemaakt te worden. Daarnaast dient GGZ Rivierduinen nader onderzoek te doen of de managers en medewerkers open staan voor een VSO-regeling.

**Aanbevelingen**

De bouwstenen van Evers & Freese (2014) die stapsgewijs de punten benoemen naar strategische personeelsplanning, hebben een leidraad gevormd in dit onderzoek. Idealiter dient dit proces om de drie maanden geanalyseerd en bijgestuurd te worden. Hierdoor zal het proces van strategische personeelsplanning up-to-date blijven.

De vrijwillig AOW-regeling kan ingevoerd worden, voor alle leeftijden, waarbij er per functiegroep vastgesteld kan worden hoeveel FTE bezuinigd dient te worden. Zo zullen er zo min mogelijk risico’s ontstaan zoals juridische gevolgen wegens leeftijdsdiscriminatie. Ook wordt er voorkomen dat medewerkers in de moeilijk vervulbare functies, gebruik maken van deze regeling. Hier geldt de RVU-heffing van 52%. Voordat de regeling ingevoerd wordt door de Raad van Bestuur, dient er volgens artikel 25 Wet op de ondernemingsraden (WOR) een adviesaanvraag ingediend te worden bij de OR. Zo kan er direct een plan opgesteld worden waarbij er per afdeling wordt aangegeven welke functiemix en functiedifferentiatie de organisatie nog heeft. De managers dienen voor hun eigen afdelingen ook een plan op te stellen, dit plan kan vergeleken worden met het plan dat opgesteld is door de Raad van Bestuur en het OR. De verschillen kunnen zo in kaart worden gebracht, waarbij het kan zijn dat het belang van de afdeling/manager tegenstrijdig is met het belang van de organisatie.

Vanuit het juridisch kader kan er op individuele basis een VSO afgesproken worden. Hierbij dient wel dezelfde afspraak aangehouden te worden voor alle medewerkers. Om dit aantrekkelijk te maken voor de medewerker zou de organisatie nog 20% kunnen aanvullen op het WW. Over deze 20% geldt de RVU-heffing.

Het bestuur dient zo zorgvuldig mogelijk te communiceren over de AOW-regeling. Het is verstandig om eerst de managers op de hoogte te stellen voordat dit organisatie breed wordt gecommuniceerd. De managers zullen samen met de HR-adviseur de gesprekken kunnen voeren met de medewerker. De aanpak en gespreksvoering moet gericht zijn op de vrijwilligheid van de medewerker. Het pensioenfonds kan per centrum voorlichtingen en individuele adviezen geven. Dit is een dienst die zij leveren, maar omdat dit grootschalig wordt aangepakt kan het zijn dat er aparte afspraken gemaakt moeten worden met het pensioenfonds.

# Voorwoord

Dit is het dan. Vier leuke, drukke, zenuwslopende maar vooral leerzame jaren zijn verstreken. In het laatste stadium van mijn opleiding staat mijn scriptie centraal. Er is onderzoek gedaan naar hoe strategische personeelsplanning ingezet kan worden om financiële reorganisatie- en personeelskosten te reduceren bij GGZ Rivierduinen. De nadruk ligt voornamelijk op uitstroom.

Dit is een heel complex onderwerp met vele verschillende aspecten en disciplines. Zo is er theoretisch, financieel, psychologisch, praktisch en juridisch en fiscaal onderzocht wat dit allemaal betekent voor dit onderwerp en de organisatie. Zo heb ik tijdens mijn afstudeerperiode op verschillende gebieden erg veel geleerd, van zowel het onderwerp als het gehele onderzoeksproces. Ik heb me veel aspecten eigen kunnen maken, zoals de analytische kant van HR. Hierbij kwamen veel berekeningen kijken, die ik uiteindelijk wel onder de knie kreeg.

Op persoonlijk vlak ben ik veel assertiever geworden. Ik heb geleerd om verschillende wegen te bewandelen om mijn doel te bereiken. Zo heb ik bijvoorbeeld met veel medewerkers contact kunnen leggen en een goede verstandhouding opgebouwd, waarbij zij mij konden helpen, voornamelijk op het gebied van berekeningen. Ik kreeg gevraagd en ongevraagd feedback waar ik daadwerkelijk wat mee kon doen en ik merkte ook een verbetering in mezelf doordat ik steeds zekerder werd van waar ik precies mee bezig was. In het begin was ik namelijk nog erg zoekende, omdat ik niet wist hoe ik dit proces zou moeten aanpakken. Dit komt mede door de complexiteit van dit onderwerp en de verschillende aspecten die ermee te maken hebben.

Achteraf merkte ik dat ik dit onderzoek best groot had aangepakt. Voor mij voelt het nu compleet en het is hopelijk van een toegevoegde waarde voor de organisatie. Zij kunnen met dit rapport de vervolgstappen verder zetten richting het uiteindelijke doel, en dat is strategische personeelsplanning.

Ik wil graag Carlo Konings en John Luijben (HR-Clustermanager GGZ Rivierduinen) bedanken voor de begeleiding en ondersteuning in de laatste fase van mijn studie. Ik ben blij met de gerichte en heldere feedback op mijn stuk en het onderzoekproces. Daarnaast wil ik alle collega’s bedanken voor de hulp, feedback en gezelligheid! Ook wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de hulp op het gebied van grammaticale fouten en ondersteuning tijdens dit proces.

Tot slot wil ik mijn moeder in het bijzonder bedanken, al wist ze soms niet waar ik mee bezig was en wat ik precies aan het onderzoeken was. Zij heeft me altijd al gesteund, maar vooral in deze fase.

Ik wens jullie veel leesplezier en ik hoop dat jullie inzicht door deze scriptie vergroot zal worden.

Jamila Amia

Leiden, 6 juni 2017

# Inleiding

De geestelijke gezondheidszorg is een complex van hulpverlenende instellingen en personen voor verschillende cliënten. De medewerkers streven naar herstel van de cliënt en denken in oplossingen in plaats van in problemen. Het niet goed kunnen functioneren in de samenleving kan het gevolg zijn als iemand een (geestelijke) beperking heeft. Doordat de hulpverleners in oplossingen denken, kunnen de meeste cliënten hun weg weer vinden in het maatschappelijk verkeer (C.J.P. Luijben, persoonlijke communicatie, 13 februari 2017).

Medewerkers met een gouden hart bieden hulp aan cliënten binnen de instellingen. Dit zijn mensen die deze doelgroep met veel geduld, liefde en betrokkenheid verzorgen om hun situatie beter te maken. Er wordt niet vaak stilgestaan bij het feit dat deze mensen nodig zijn in onze samenleving en toegevoegde waarde leveren aan deze doelgroep. Deze medewerkers hebben te maken met een overheid die de keus gemaakt heeft om te bezuinigen op de zorg (Rabobank, 2014). De gezondheidszorg is een dienstverlenende sector waarbij de grootste kosten in de zorg de personeelskosten zijn. Het is gebruikelijk om te reorganiseren, na enige jaren van geen verandering en dan weer een reorganisatie. Een reorganisatie neemt niet alleen directe kosten met zich mee, maar ook veel onzekerheid.

GGZ Rivierduinen wil uiteindelijk strategische personeelsplanning invoeren, waarbij de veranderingen niet meer schoksgewijs ingevoerd worden, maar geleidelijk kunnen plaatsvinden. Voor 2017 dient nog 80-100 FTE bezuinigd te worden. Met een alternatieve aanpak wil de organisatie dit aantal FTE verminderen. Het idee is om met name oudere medewerkers op individuele basis te stimuleren eerder met pensioen te gaan, door het AOW-gat te dichten vanaf 65 jaar tot de AOW-gerechtigde leeftijd. Dit onderzoek bevat voorbereidend werk ten behoeve van beleidsvorming, de individuele berekeningen bieden handvatten voor nader onderzoek en om per situatie te bekijken welk besluit het beste genomen kan worden.

In dit onderzoek wordt de volgende hoofdvraag beantwoord: ***Hoe kan GGZ Rivierduinen strategische personeelsplanning zodanig inzetten, zodat financiële reorganisatie- en personeelskosten gereduceerd kunnen worden?***

De hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van verschillende methoden. In het eerste hoofdstuk wordt er eerst een interne en externe analyse beschreven van GGZ Rivierduinen. Vervolgens treft u in het tweede hoofdstuk de probleemstelling aan. In hoofdstuk drie treft u het theoretisch kader aan, hierbij zijn alle relevante theorieën in kaart gebracht. Daarnaast is er een onderzoeksmodel opgesteld, speciaal voor deze scriptie, aan de hand van de gevonden theorieën. In hoofdstuk vier wordt de methodologie beschreven. Hierin wordt per deelvraag beschreven welke methode er wordt gebruikt om deze te beantwoorden. Eerst wordt een analyse van het huidige personeelsbestand beschreven. Daarnaast worden de berekeningen toegelicht waarbij er rekening wordt gehouden met twee verschillende scenario’s: wel of geen vervanging. Naar aanleiding van het theoretisch kader en het onderzoeksmodel worden de interviewvragen geformuleerd. Ook wordt er onderzocht welke juridische en fiscale aspecten hieraan vastzitten. De methode bestaat dus uit theoretisch, kwantitatief en kwalitatief onderzoek.

De resultaten die voort zijn gekomen uit het kwantitatief onderzoek worden in hoofdstuk vijf beschreven. In hoofdstuk zes treft u de resultaten van het kwalitatief onderzoek aan. In hoofdstuk zeven treft u de conclusie aan. In de conclusie wordt kort aangegeven wat de resultaten zijn en vervolgens vindt u de beantwoording van de hoofdvraag. Vervolgens treft u in hoofdstuk acht de discussie aan waarin de sterke en verbeterpunten worden toegelicht, maar ook mogelijkheden voor nader onderzoek. In hoofdstuk negen vindt u de aanbevelingen. Deze komen voort uit de theorie en de resultaten. In hoofdstuk tien treft u het implementatieplan aan, waarin de aanbevelingen concreter en werkelijker worden gepresenteerd.

# 1.0 Situatieschets

GGZ Rivierduinen is een instelling op het terrein van de geestelijke gezondheidszorg, waar patiënten met psychische klachten worden onderzocht en behandeld. Het is een maatschappelijke organisatie met een toegevoegde waarde (C.J.P. Luijben, persoonlijke communicatie, 13 februari 2017). In dit hoofdstuk wordt er eerst toelichting gegeven over GGZ Rivierduinen. Vervolgens wordt er een korte beschrijving gegeven van de relevante externe omgevingsfactoren, zoals; demografische en economische factoren. Aansluitend hierop treft u een beschrijving over de interne analyse. Denk hierbij aan de missie en visie, strategie, financiering en de relevante stakeholders.

## 1.1 GGZ Rivierduinen

In deze paragraaf wordt GGZ Rivierduinen beschreven. Eerst treft u een korte historie en vervolgens wordt de dienstverlening beschreven.

**Historie**

De gemeente Leiden heeft in 1897 kasteel Endegeest in Oegstgeest vastgesteld tot psychiatrische instelling onder leiding van professor Gerbrand Jelgersma. In 2005 is GGZ Rivierduinen gefuseerd. De Robert-Fleury Stichting en de Rijngeest Groep fuseerde toen tot GGZ Rivierduinen (Boonstra et al., 2017). Deze organisaties werkten al enige jaren nauw samen op het gebied van onderzoek, opleiding en facilitaire dienstverlening (GGZ Rivierduinen, z.d.). Sinds 1 december 2016 wordt de gehele organisatie aangesproken als GGZ Rivierduinen. Stapsgewijs verdwijnen de namen GGZ Haagstreek/Zoetermeer, GGZ Leiden, GGZ Duin- en Bollenstreek, GGZ Midden-Holland en de GGZ Rijnstreek. De reden hiervan was om de herkenbaarheid te vergroten (GGZ Rivierduinen, z.d.).

**Dienstverlening**

GGZ Rivierduinen is onderdeel van GGZ Nederland (C.J.P. Luijben, persoonlijke communicatie, 13 februari 2017). GGZ Rivierduinen biedt geestelijke gezondheidszorg aan de inwoners van het noorden en midden van Zuid-Holland. Het kent ruim 2200 medewerkers. Zij bieden cliënten de zorg aan die het beste bij hun situatie past, dit kan thuis, in één van de poliklinieken of klinieken indien dit nodig is. De cliënten bestaan uit volwassenen, ouderen, kinderen en jongeren. Zij kunnen voor diverse psychische klachten bij GGZ Rivierduinen terecht zoals eetstoornissen, autisme en een combinatie van een verstandelijke beperking en psychiatrische problematiek. Ook onderhoudt zij nauwe samenwerkingsrelaties met andere zorginstellingen, maatschappelijke organisaties en huisartsen. De zorgprogramma’s zijn gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek waarbij de professionele en deskundige medewerkers voortdurend de resultaten van de behandelingen meten (GGZ Rivierduinen, z.d.). Tegenwoordig is er een opkomst van dienstverlening op maat. Dit houdt in dat de klant een grote rol speelt. De kwaliteit van de dienstverlening is ook afhankelijk van de professionele bekwaamheden van de medewerker en niet alleen van de relationele eigenschappen (Kluijtmans, 2010). De dienstverlening van GGZ Rivierduinen kan worden getypeerd als een kennisintensieve dienstverlening.

## 1.2 Externe analyse

In deze paragraaf worden de relevante omgevingsfactoren beschreven die betrekking hebben op het onderwerp strategische personeelsplanning binnen GGZ Rivierduinen.

**Werkgelegenheid:**

GGZ Rivierduinen valt onder de sector Zorg en Welzijn. In 2015 is de sector zorg en welzijn uitgeroepen tot een van de grootste sector met maar liefst 1,25 miljoen werknemersbanen (UWV, 2017). Sinds een aantal jaar zijn er veel banen in de zorg verdwenen. Met name de laagste beroepsniveaus, zoals thuiszorg en zorghulpen. Dit komt door veel reorganisaties en faillissementen die zich begin 2016 afspeelden. Op dit moment zijn er daarom moeilijk vervulbare vacatures op middelbaar en hoog niveau. Zo is het lastig om vacatures te vervullen voor verpleegkundige mbo-niveau 4. Ook is er een tekort ontstaan aan verzorgenden IG op mbo-niveau 3. Op HBO niveau is er een tekort aan verpleegkundigen en gespecialiseerde verpleegkundigen. Op wetenschappelijk niveau is er een schaarste aan psychiaters (UWV, 2017). Doordat de zorg complexer wordt is de vraag naar hoger opgeleid personeel sterk. De complexiteit komt door de samenwerking met andere disciplines en door nieuwe technologie (Maseland, 2017).

**Demografische factoren:**

In het vierde kwartaal van 2016 behoren negen miljoen personen tot de beroepsbevolking in heel Nederland. Ruim 3,8 miljoen personen behoren niet tot de beroepsbevolking (Centraal Bureau voor Statistiek, 2017). De verwachting is dat de bevolking in de Randstadprovincies tussen 2010 en 2025 groeit met 700 duizend en het aantal huishoudens stijgt met ruim 400 duizend. Dit is evenveel als in de afgelopen vijftien jaar (Centraal Bureau voor Statistiek, 2011).

Vanaf 2015 zal de aankomende vijftien jaar het totaal aantal mensen tussen de 20 jaar en de AOW-gerechtigde leeftijd in Nederland blijven toenemen tot 10,5 miljoen in 2030. Deze potentiële beroepsbevolking, hangt zowel af van de samenstelling naar leeftijd als van de bevolkingsontwikkeling in het algemeen (Kooiman, De Jong, Huisman, Van Duin, & Stoeldraijer, 2016). Tegen 2040 begint de potentiële beroepsbevolking te krimpen en de groei van de potentiële beroepsbevolking zwakt af. De potentiële beroepsbevolking zou het komende decennium al gaan krimpen zodra de AOW-leeftijd niet zou zijn verhoogd (Kooiman et al., 2016).

In de periode van 2015-2030 is er een sterke groei van meer dan 10% van de potentiële beroepsbevolking. In diverse regio’s zal de potentiële beroepsbevolking afnemen, voornamelijk aan de randen van Nederland. Tot halverwege 2020 is de krimp hier overigens nog gering, echter begint hierna het aantal mensen in de werkzame leeftijd sterker af te nemen (Kooiman et al., 2016).

Voor alle regio’s in Nederland geldt vergrijzing, maar het verschilt hoe snel dit kan gaan. Gebieden aan de rand van Nederland zijn in de afgelopen twintig jaar sneller vergrijsd dan de Randstad en enkele steden daarbuiten. Tevens krijg de Randstad in de nabije toekomst te maken met vergrijzing (Kooiman et al., 2016).

De inwoners van Zuid-Holland worden ouder en het aantal 65-plussers neemt tussen 2014 en 2025 met ruim één derde toe. In de rest van Zuid-Holland is er een toename van 27%. Er is hierbij sprake van “dubbele vergrijzing”: dit houdt in dat (binnen) de groep ouderen, het aantal 75 plussers, het sterkst groeit. Deze doelgroep heeft de meeste zorg nodig. In deze regio’s zijn er wellicht relatief veel arbeidskrachten in de zorg nodig (Tympaan Instituut, 2014). Als gevolg van ontgroening en vergrijzing van de bevolking, wordt een tekort op de arbeidsmarkt voor personeel in de zorg voorzien. Uiteraard heeft dit gevolgen voor het voeren van beleid van zorginstellingen en de samenstelling van het personeelsbestand (GGZ Nederland, 2013).

**Economische factoren:**

Het kabinet heeft sinds 1 januari 2015 flink bezuinigd op de zorg, maar liefst een miljard euro. De grootste vorm van bezuinigingen is op de functies begeleiding en persoonlijke verzorging. Dit komt omdat deze functies overgeplaatst worden naar de Zorgverzekeringswet, de Wet maatschappelijke ondersteuning-budget en het jeugdbudget van gemeenten. Ook zullen de besparingen op de huishoudelijke hulp binnen de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) leiden tot een bijkomende bezuiniging van een half miljard euro. De Hervorming Langdurige Zorg (HLZ) zal in 2016 en 2017 nog 1,5 miljard euro bezuinigen, waarvan 1 miljard euro op de Wet Langdurige Zorg (Wlz). Hierdoor zal de HLZ in 2017 2,5 miljard euro bezuinigen. (Rabobank, 2014). De zorguitgaven zullen na 2023 sneller stijgen door een snel vergrijzende bevolking in de periode van 2023 tot 2040. Deze uitgaven zullen stijgen tot 13,4% (Rabobank, 2014).

**Politieke factoren:**

Sinds 2015 is er een geplande hervorming in de zorg ingevoerd. Dit heeft als doel om structureel hoge stijgingen van de zorgkosten te verminderen, voornamelijk in de langdurige zorg. De HLZ heeft de AWBZ vervangen. Langdurige zorg voor ouderen en gehandicapten en de zorg voor mensen met een indicatie voor zorg met verblijf, zal vanaf 2015 vallen onder de nieuwe Wlz. De Wlz is gericht op de zware zorgbehoeften, hierbij kunt u denken aan 24u toezicht en begeleiding. De Wlz wordt hierbij een kern-AWBZ, de zware zorgbehoeften waren oorspronkelijk het doel van de AWBZ. De Wet maantschappelijke ondersteuning (Wmo), de Zorgverzekeringswet (Zvw) en de Jeugdwet nemen de overige functies van de AWBZ over (Rabobank, 2014).

Een belangrijke politieke factor die erg relevant is, is de verhoging van de AOW-leeftijd. Het wetsvoorstel heeft tot doel dat de pensioengerechtigde leeftijd vanaf 2016 geleidelijk wordt verhoogd naar 66 jaar in 2018 en 67 jaar in 2021. Vervolgens wordt een eventuele verdere verhoging van de AOW-leeftijd gekoppeld aan de ontwikkeling van de levensverwachting (Eerste Kamer der Staten-Generaal, z.d.). Een verhoogde pensioenleeftijd kan zorgen voor vergrijzing en voor minder instroom (Van Dam, Daalhuizen, De Groot, Van Middelkoop, & Peeters, 2013). Dit kan schadelijk zijn voor de organisatie, omdat de zorg mentaal en fysiek zwaar werk bevat. Dit kan leiden tot individuele problematiek bij de oudere medewerker met als gevolg productieverlies. Ouderen zitten vaak in een hogere schaal, waardoor de kosten stijgen en de productie mogelijk verminderd is. Als mensen langer in dezelfde functie zitten vormt men een routine en dit kan leiden tot meer weerstand bij organisatorische veranderingen (C.J.P. Luijben, persoonlijke communicatie, 13 februari 2017). Daarom is het van belang om kritisch te kijken naar de inzet en het profiel van de medewerkers.

## 1.3 Interne analyse

In deze paragraaf wordt er een toelichting gegeven op de interne organisatie. U treft in deze paragraaf de missie en visie, de locaties, het organisatiestructuur, de financiering en de stakeholders.

**Missie en visie**

Sinds de fusie is de missie van GGZ Rivierduinen *“Beter binnen bereik”.* Dit heeft betrekking op het herstel van patiënten, de kwaliteit van zorg en de (fysieke) bereikbaarheid en toegankelijkheid (Boonstra et al., 2017). Vaak grijpen psychische of psychiatrische problemen diep in op het dagelijks leven van cliënten en de mensen in hun naaste omgeving. De zorg van GGZ Rivierduinen bevordert beterschap, het helpt cliënten beter te worden of het zorgt ervoor dat cliënten zich beter voelen en herstellen na een periode van ziekte. Door de cliënten ondersteuning te bieden, kunnen zij grip op hun leven krijgen en zelf keuzes maken die de kwaliteit van hun leven kunnen verhogen (GGZ Rivierduinen, z.d.).

De geestelijke gezondheidszorg van GGZ Rivierduinen is dichtbij en goed bereikbaar voor cliënten, herkenbaar en makkelijk benaderbaar. Als organisatie staan zij dichtbij de cliënt en maatschappij. Het geven van zorg op een persoonlijke en betrokken wijze staat bij de medewerkers van GGZ Rivierduinen voorop. Zij tonen betrokkenheid door zich in te leven in de cliënt en de belangen van de cliënt serieus te nemen. GGZ Rivierduinen zoekt continu naar mogelijkheden om de zorg die zij bieden, aan te passen aan de verwachtingen van de cliënten. Hierdoor delen medewerkers de ambitie om steeds beter te presteren. De organisatie hecht veel waarde aan de tevredenheid van cliënten over de kwaliteit van de zorg die de organisatie biedt. Het moet duidelijk zijn voor cliënten én samenleving, partners en financiers wat zij van GGZ Rivierduinen kunnen verwachten en welk resultaat zij boekt (GGZ Rivierduinen, z.d.).

Door de economische ontwikkelingen wordt er steeds meer bezuinigd op personeel. Dit kan betekenen dat de missie en visie lastig te waarborgen is betreft de dienstverlening naar cliënten, omdat er dan (vaak) een krimp moet komen op de personeelskosten. Daarnaast heeft de organisatie een vergrijzend personeelsbestand waardoor nieuwe veranderingen en ontwikkelingen soms lastig worden opgevangen. Het zou een zeer gunstige ontwikkeling zijn om zowel de medewerker als organisatie tijdig te informeren over organisatieveranderingen zodat gedwongen uitstroom verminderd kan worden (C.J.P. Luijben, persoonlijke communicatie, 13 februari 2017).

GGZ Rivierduinen investeert in samenwerking met verwijzers, andere zorgaanbieders, maatschappelijke instanties en overheid. Zij streven naar een blijvende en duurzame relatie, uitgaande van de gedachte dat GGZ Rivierduinen deze partijen kan ondersteunen in hun taak. Zij werken actief samen, geven advies en denken mee om waar mogelijk samen de geestelijke gezondheid verder te ontwikkelen (GGZ Rivierduinen, z.d.).

**Doelstelling:**

GGZ Rivierduinen draagt bij aan de geestelijke gezondheid. Zij verenigen zich in het streven naar een gezonde, sociale en veilige samenleving. Deze samenleving voorziet in de behoeften van elk individu om zich in vrijheid en gezondheid te ontwikkelen, in harmonie met de desbetreffende omgeving. De agenda van GGZ Rivierduinen is erop gericht de financiële- en inhoudelijke randvoorwaarden te organiseren om de gezamenlijke ambitie te realiseren. GGZ Rivierduinen werkt aan de volgende punten om de geestelijke gezondheid te verbeteren (GGZ Nederland, z.d.):

* een gelijkwaardige plaats voor iedereen in de maatschappij,
* veerkracht ten behoeve van een zinvol en menswaardig bestaan,
* een veilige sociale omgeving,
* goede zorg ten behoeve van herstel,
* het voorkomen van psychische aandoeningen.

(GGZ Nederland, z.d.)**.**

**Strategie:**

Vanuit de missie, visie en doelstellingen is de strategie van GGZ Rivierduinen opgesteld. Doordat de geestelijke gezondheidszorg volop in beweging is, roept dat complexe en boeiende zorginhoudelijke en bedrijfsmatige vragen op zoals hoe GGZ Rivierduinen de dienstverlening kunnen voortzetten tijdens veranderingen en ontwikkelingen (J. Beerstecher, persoonlijke communicatie, 1 april 2017). GGZ Rivierduinen gebruikt haar missie en zorgvisie om antwoorden te vinden op deze vragen. Deze gebruiken zij om de komende jaren richting te geven aan strategische keuzes. GGZ Rivierduinen kiest voor kwaliteit in een tijd waarin de zorgvraag wijzigt, de uitgaven stijgen, de zorg effectiever en beter meetbaar moet worden, de maatschappelijke meerwaarde van de zorg moet worden aangetoond, het sneller op- en afschalen noodzakelijk is en het aanbod van zorgprofessionals daalt door vergrijzing. GGZ Rivierduinen wil laten zien dat de kwaliteit zich uitbetaalt. Zij staan voor uitkomstgericht behandelen waarbij beoogd herstel, eindigheid en frequentie van behandel- of begeleidingscontacten sleutelwoorden zijn. GGZ Rivierduinen biedt specialistische geestelijke gezondheidszorg van hoge kwaliteit. Zij investeren om deze ambitie waar te maken. Het zorgaanbod is vertaald in concern brede zorgprogramma’s die gebaseerd zijn op multidisciplinaire richtlijnen (GGZ Rivierduinen, 2015).

**Financiering**

GGZ Rivierduinen biedt verschillende zorg. De bekostiging van de GGZ instellingen wordt doorgevoerd in verschillende financieringsstelsels. De begeleiding en behandeling die GGZ-instellingen bieden wordt betaald vanuit (GGZ Nederland, z.d.):

* de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO, via gemeenten),
* de Jeugdwet (via gemeenten),
* de Zorgverzekeringswet (via zorgverzekeraars),
* Het Justitie (in geval van een strafrechtelijke titel),
* De Wet langdurige zorg (Wlz, via zorgkantoren).

(GGZ Nederland, z.d.)

Economisch lijkt er geen ruimte te zijn om de gezondheidszorg te laten groeien. Feitelijk kan de zorg niet duurder worden, daarom is het van belang dat GGZ sterk moet inzetten op innovatiever werken. De situatie in de bankensector en de economische ontwikkelingen maken het ingewikkelder om investeringen gefinancierd te krijgen (GGZ Nederland, 2013). GGZ Rivierduinen heeft het afgelopen jaar een omzet gedraaid van 80 miljoen. In 2017 komt GGZ Rivierduinen vijf miljoen euro te kort. Hierdoor is GGZ Rivierduinen genoodzaakt om dit jaar nog 80-100FTE te krimpen (C.J.P. Luijben, persoonlijke communicatie, 23 februari 2017). Sinds 2014 is er één grote reorganisatie geweest die in negen delen is opgesplitst. De gehele reorganisatie kostte 17.2 miljoen euro. Naast de transitievergoeding betaalt GGZ Rivierduinen ook een aanvulling op de WW van de medewerkers die in die periodes boventallig werden, omdat dit vastgesteld was in het sociaal plan (M. van der Zwan, persoonlijke communicatie, 23 maart 2017). De 62+ medewerkers werken al een lange tijd voor de organisatie waardoor zij in en hoge schaal uitbetaalt worden. Ook worden de meeste 62+ medewerkers bovenschalig uitbetaalt. Dit betekent dat zij in plaats van hun “normale” salaris, een hoger salaris krijgen. Dit is tot stand gekomen door een herindeling (M. van Duijn, persoonlijke communicatie, 3 april 2017).

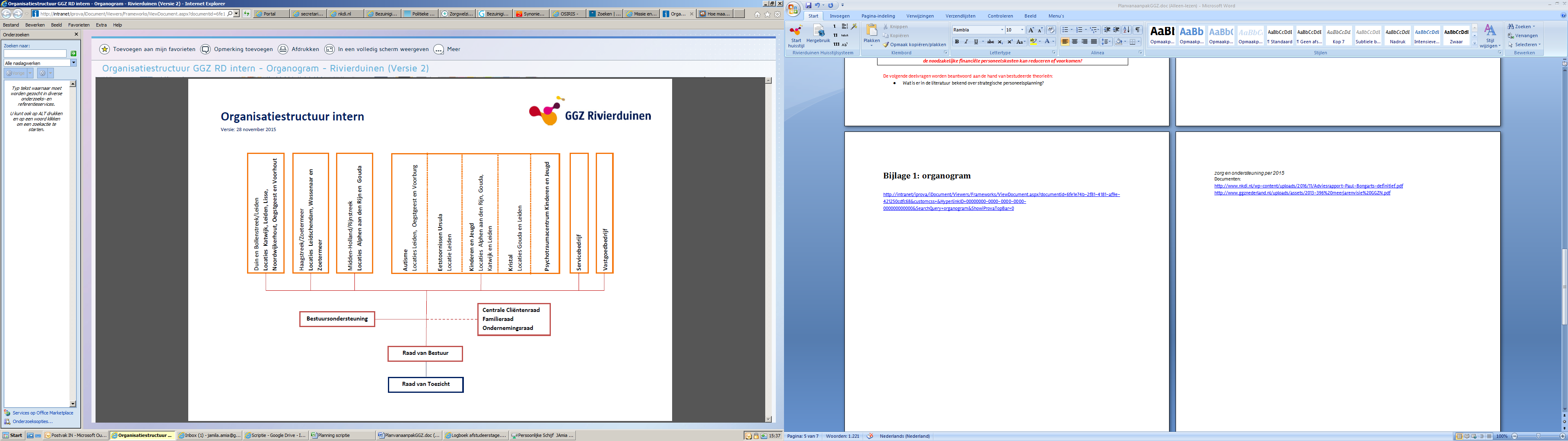
**Stakeholders**

GGZ Rivierduinen werkt met veel partijen, dit maakt grote structurele veranderen lastig. Deze moeten namelijk door veel partijen en veel verschillende belangen goedgekeurd worden. De interne stakeholders die veel invloed hebben op de bedrijfsvoering zijn de Ondernemingsraad (OR), de Raad van Bestuur (RvB), directeuren, HR-clustermanager, zorgmanagers en de 62+ medewerkers in de zorg (C.J.P. Luijben, persoonlijke communicatie, 23 februari 2017).

De interne stakeholders -OR, RvB en de directie- kunnen invloed uitoefenen door wel of niet mee te gaan in grote organisatorische veranderingen. De vakbonden zijn het eens met de implementatie van het gehele onderwerp strategische personeelsplanning voor heel GGZ Rivierduinen. Zij zijn bereid om mee te denken hoe het mogelijk wordt om deze slag te maken. De OR heeft aangegeven om alleen toehoorder en adviseur van de vakbonden te zijn tijdens dit proces.

Om strategische personeelsplanning te implementeren met het idee om 62+ medewerkers -die direct met cliënten in de zorg werken- te stimuleren om vervroegd te pensioneren, dienen de OR, de RvB, de directie en de vakbonden goedkeuring te geven op het advies en het implementatieplan van dit onderzoek. De HR-Clustermanager wordt betrokken bij het gehele proces van dit onderzoek en voegt waar nodig zijn ideeën en meningen toe.

In figuur 1.1 treft u het interne organogram van GGZ Rivierduinen. Hierin ziet u een beeld van de gehele organisatiestructuur. De algehele leiding valt onder de Raad van Toezicht. Ook ziet u dat de zorggroepen onderverdeeld zijn in afdelingen en de locaties. GGZ Rivierduinen bestaat uit elf locaties en vijf afdelingen.



Figuur 1.1: Organisatiestructuur intern. Overgenomen van GGZ Rivierduinen op 16 februari 2017.

De externe stakeholders zijn het pensioenfonds en de vakbonden. Het pensioenfonds is van belang omdat er onderzoek wordt gedaan naar het stimuleren van de natuurlijke uitstroom van de 62+ medewerkers. Dit houdt in dat deze doelgroep eerder met pensioen zou kunnen gaan, waardoor zij hun pensioen naar voren schuiven. De vakbonden denken mee in het proces naar strategische personeelsplanning.

De relevante interne stakeholders zijn de 62+ medewerkers die direct met cliënten in de zorg werken en de managers. Zij zijn van belang omdat uiteindelijk de keus bij hen ligt om vervroegd met pensioen te gaan. Managers kunnen invloed uitten door aan te geven of het idee haalbaar is in de praktijk.

**HRM Visie**

Het nieuwe HR-cluster wil samen werken aan strategische personeelsplanning. Zij zijn een volwaardige partner in business die integrale managers van GGZ Rivierduinen helpen te realiseren dat de juiste mensen -met de juiste combinatie van kennis en vaardigheden- op de passende werkplek, hun bijdrage kunnen leveren aan de beste behandeling, zorg en service aan de cliënten. Samen met de managers wilt het HR-cluster inzicht krijgen in de personeelsbehoefte van GGZ Rivierduinen nu en straks. Daarnaast wilt het HR-cluster ook een doelmatig en kostenbewust pakketvoorziening en instrumenten inrichten om het concern en de centra te helpen om nu en straks de gewenste zorgproductie te leveren (GGZ Rivierduinen, z.d.). De HR-cluster manager heeft een F3 Point Logic simulatiepakket aangeschaft. Met dit pakket kan afdeling HRM analyses maken voor nu en in de toekomst. Dit is een tool die goed van pas komt voor strategische personeelsplanning (C.J.P. Luijben, persoonlijke communicatie, 13 februari 2017).

Strategisch personeelsplanning geeft antwoord op vragen zoals; wat zijn de externe ontwikkelingen, wat is het gevolg van deze ontwikkelingen, wat is de visie van de organisatie daarop, hoe ziet de in-, door- en uitstroom eruit en wat zijn de behoeften. Door de beantwoording van deze vragen ontstaat er een efficiëntere inzet van medewerkers. De effectiviteit en efficiëntie van HR-instrumenten en HR-processen bepalen de mate waarin de HR-cluster bijdraagt tot de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Dit betekent, dat als er een goede analyse is verricht op de samenstelling van het huidige personeelsbestand en de knelpunten in de personeelsvoorziening, het HR Cluster vervolgens een pakket aan maatregelen kan samenstellen op maat van GGZ Rivierduinen (GGZ Rivierduinen, z.d.). Hierbij is het belangrijk dat er goed gekeken wordt naar de toekomstige schaarste van functies, zoals psychiaters.

## 1.4 Conclusie

GGZ Rivierduinen is een geestelijke gezondheidszorginstelling waarbij externe omgevingsfactoren een grote rol spelen. Zo is er vanaf 1 januari 2015 flink bezuinigd op de gehele zorgsector (Rabobank, 2014). GGZ Rivierduinen wilt strategische personeelsplanning inzetten om tijdig te kunnen ingrijpen als er een mismatch dreigt tussen medewerker(s) en hun werk, zowel in aantal als inhoudelijk. Voor de organisatie en de medewerkers zou het een gunstige ontwikkeling zijn om hen tijdig te informeren over organisatieveranderingen, zodat gedwongen uitstroom verminderd kan worden. Uiteindelijk wil GGZ Rivierduinen antwoord krijgen op de vraag hoe strategische personeelsplanning de financiële schade van voortdurende reorganisaties kan beperken.

Voor 2017 is er een noodzaak tot krimpen is van 80-100 FTE, daarom wordt met een alternatieve aanpak onderzoek gedaan met een deel van het instrumentarium dat nodig is. Hierbij is het idee om met name oudere medewerkers op individuele basis te stimuleren eerder met pensioen te gaan door een tegemoetkoming voor het dichten van het AOW-gat (die nu tot ruim twee jaar later dan een aantal jaren geleden uitgekeerd wordt). Door op individuele basis de businesscase te maken en zo’n overeenkomst aan te bieden, kan een win-win situatie ontstaan en zelfs win-win-win als ook boventalligheid hierin betrokken wordt. Dit vraagt om te beginnen een goede analyse van het personeelsbestand en een match tussen waar krimp mogelijk is en waar krimp wenselijk is.

# 2.0 Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de probleemformulering uitgebreid toegelicht. Zo treft u een korte aanleiding voor dit onderzoek. Vervolgens vindt u de hoofdvraag en deelvragen. Tevens wordt er aangegeven wat het doel is van dit onderzoek en op welke doelgroep het onderzoek betrekking heeft. Tot slot worden de grenzen van dit onderzoek uitgebreid beschreven.

## 2.1 Aanleiding

GGZ Rivierduinen heeft meerdere malen organisatieveranderingen meegemaakt. Het gevolg hiervan is dat er hoge financiële reorganisatie- en personeelskosten zijn. GGZ Rivierduinen wil strategische personeelsplanning inzetten om tijdig te kunnen ingrijpen wanneer er een mismatch dreigt tussen medewerker(s) en hun werk, zowel in aantal als inhoudelijk. Zowel voor de organisatie als voor de medewerkers zou dit een zeer gunstige ontwikkeling zijn. Omdat strategische personeelsplanning een groot onderwerp is, zal ik in de afbakening beschrijven wat ik ga onderzoeken. Ik zal me beperken tot de eerste stap, tevens de urgente stap vanuit GGZ Rivierduinen. Dat betekent onderzoek doen naar het personeelsbestand om inzicht te krijgen in natuurlijke uitstroom, hoe dit aangepakt kan worden en welke voorbereiding ervoor nodig is om op korte termijn de financiële reorganisatie- en personeelskosten te reduceren.

## 2.2 Probleemstelling

Om te onderzoeken of strategische personeelsplanning ervoor kan zorgen dat de financiële reorganisatie- en personeelskosten worden gereduceerd, is de volgende hoofdvraag opgesteld:

|  |
| --- |
| ***Hoe kan GGZ Rivierduinen strategische personeelsplanning zodanig inzetten, zodat financiële reorganisatie- en personeelskosten gereduceerd kunnen worden?*** |

## 2.3 Deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

***De volgende deelvragen worden beantwoord aan de hand van bestudeerde theorieën:***

* *Deelvraag één:* Wat is strategische personeelsplanning en hoe wordt dit vormgegeven?
* *Deelvraag twee:* Welke best practises bestaan er voor het inzetten van strategische personeelsplanning omtrent natuurlijke uitstroom?

***De volgende deelvragen worden aan de hand van kwantitatief onderzoek beantwoord:***

* *Deelvraag drie:* Wat is de samenstelling van het huidige personeelsbestand?
* *Deelvraag vier:* Welke mogelijkheden zijn er om de 62+ medewerkers te laten uitstromen en wat zijn de financiële effecten daarvan?
* *Deelvraag vijf:* Welke uitstroom moet vervangen worden en in hoeverre zou de vervanging theoretisch plaats kunnen vinden vanuit het huidige personeelsbestand?
* *Deelvraag zes:* In hoeverre zouden hiermee noodzakelijke kostenreducties gerealiseerd kunnen worden?

***De volgende deelvragen worden aan de hand van kwalitatief onderzoek beantwoord:***

* *Deelvraag zeven:* In hoeverre ondersteunt de huidige regelgeving de gewenste uitstroom (cao, wetgeving, personeelsregelingen)?
* *Deelvraag acht:* In hoeverre is de in de deskresearch fase bedachte aanpak in de praktijk haalbaar?
* *Deelvraag negen:* Welke voorbereiding is nodig om deze fase in te kunnen gaan? > denkend aan individuele inkomenseffecten.
* *Deelvraag tien:* In hoeverre gaan de interne stakeholders mee in de gewenste aanpak?

## 2.4 Doelstelling

In de HR visie van GGZ Rivierduinen staat het onderwerp strategische personeelsplanning centraal. Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken hoe strategische personeelsplanning ervoor kan zorgen dat de financiële reorganisatie- en personeelskosten van de veranderingen beperkt kunnen worden. Dit jaar dient er nog 80FTE bezuinigd te worden in de zorg. Ik zal onderzoeken of dit gereduceerd kan worden door ouderen te stimuleren om eerder met pensioen te gaan. Het doel is ook om zowel de medewerker als de organisatie tijdig te informeren over organisatieveranderingen zodat gedwongen uitstroom verminderd kan worden. Dit onderzoek is realistisch en haalbaar omdat er voldoende theorie is en er zijn ook voldoende middelen waar ik zicht op heb en die ik kan opvragen. Zo kunt u denken aan gegevens vanuit het personeelsbestand.

## 2.5 Doelgroep

Er wordt onderzoek gedaan naar de 62+ medewerkers die werkzaam zijn in de zorg en **niet** de ondersteunende diensten. De medewerkers die werkzaam zijn in de zorg, zijn mensen die direct contact hebben met de cliënt. Ook de managers hebben een aandeel in dit onderzoek door aan te geven of het in de praktijk haalbaar is. Voor dit onderzoek zal er een gesprek gevoerd worden met het AWVN om specifiek over dit onderwerp het juridisch kader in beeld te brengen. Dit onderzoek is uiteindelijk bestemd voor de HR-afdeling, het Raad van Bestuur en de OR.

## 2.6 Afbakening

Strategische personeelsplanning is een groot onderwerp. Samen met de HR Clustermanager, tevens mijn begeleider vanuit GGZ Rivierduinen, ben ik tot de conclusie gekomen dat we dit onderwerp niet binnen de gestelde termijn kunnen onderzoeken. In deze paragraaf geef ik aan waar ik me op ga richten en wat mijn toegevoegde waarde is in dit onderzoek.

Binnen GGZ Rivierduinen is strategische personeelsplanning nog niet aan de orde. Ik ga me beperken tot de eerste stap, tevens een urgente stap vanuit GGZ Rivierduinen, en dat is onderzoek doen om de uitstroom te bewerkstelligen door middel van vrijwillig vertrek door vervroegde pensionering, om de financiële reorganisatie- en personeelskosten te reduceren. De toekomstige stappen die GGZ Rivierduinen uit kan voeren zijn bijvoorbeeld de instroom en doorstroom. Hierbij wordt specifiek onderzoek gedaan naar medewerkers in de zorg die 62 jaar of ouder zijn, omdat deze doelgroep zich dicht bij de officiële AOW-leeftijd bevind.

Vanuit het huidige personeelsbestand wordt er onderzoek gedaan naar de huidige samenstelling van het personeelsbestand om inzicht te krijgen op natuurlijke uitstroom en de daarbij behorende aspecten zoals vermeld in de kwantitatieve en kwalitatieve deelvragen. Zo wordt er deels gebruik gemaakt van het F3 Point Logic systeem, dit systeem het aantal maanden van de AOW-gat al berekend. Vervolgens worden berekeningen gemaakt aan de hand van de financiële gegevens, zoals salarissen inclusief werkgeverslasten. Bij het kwalitatief onderzoek zal ik 8-10 managers en medewerkers interviewen in het kader van dit onderzoek. Naar aanleiding van de resultaten van het kwantitatief en kwalitatief onderzoek, zal er een advies en implementatieplan worden opgesteld. Het advies en het implementatieplan wordt niet uitgevoerd door de afstudeerstagiaire.

# 3.0 Theoretisch Kader

Strategische personeelsplanning is een belangrijk HR-thema bij een groot deel van de organisaties in Nederland. Uit meerdere onderzoeken blijkt dat strategisch personeelsplanning moeilijk van de grond komt (Evers & Freese, 2014). In dit hoofdstuk treft u verschillende wetenschappelijke theorieën over strategische personeelsplanning, de doelstellingen van strategische personeelsplanning en een best practise met betrekking tot uitstroom.

## 3.1 Strategisch personeelsplanning

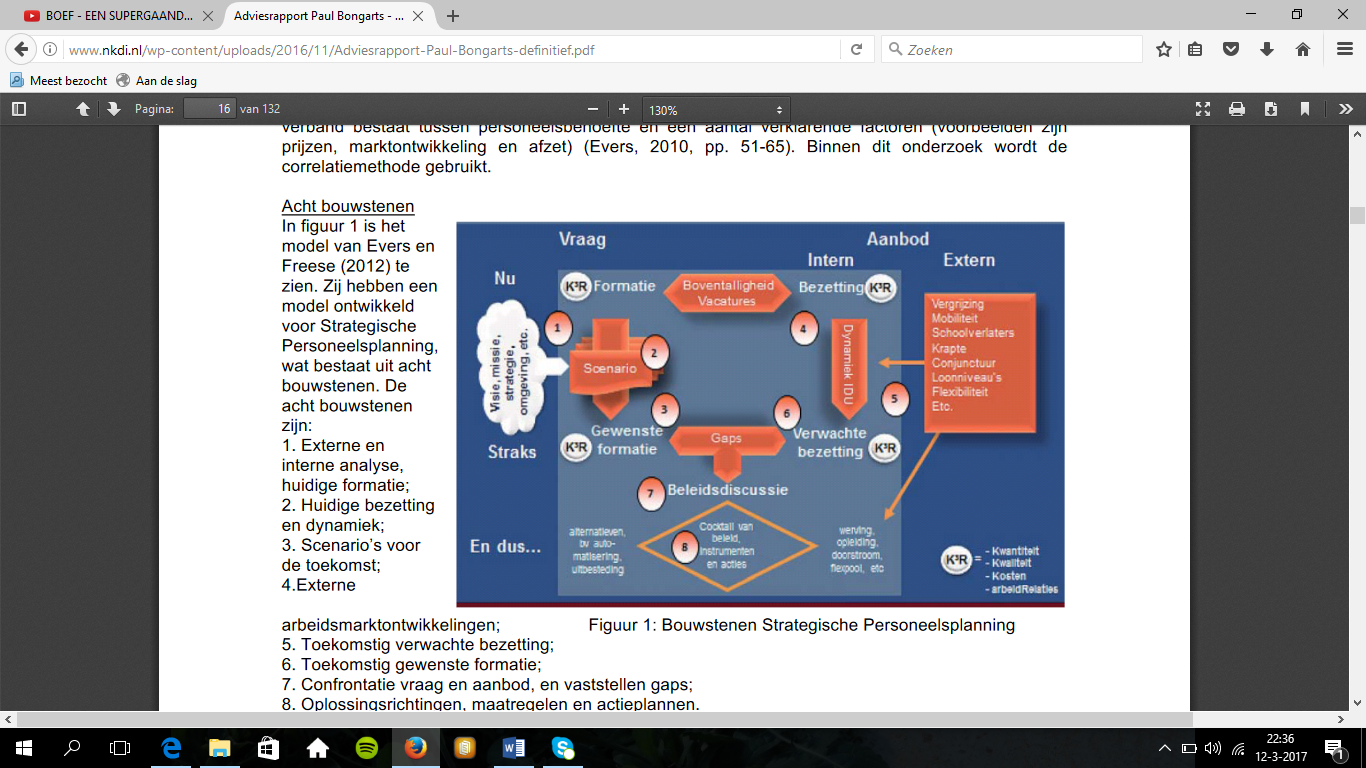
In deze paragraaf van dit hoofdstuk wordt er toelichting gegeven over het begrip strategische personeelsplanning. Verschillende theorieën en fases van strategische personeelsplanning worden vermeld.

Strategische personeelsplanning heeft verschillende soorten betekenissen. Evers en Verhoeven (1999) geven aan dat strategische personeelsplanning het voorbereiden, vormgeven en implementeren is van het strategisch beleid rond instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Strategische personeelsplanning heeft dus concreet betrekking op de vormgeving van het stroombeleid binnen organisaties. Tevens is het een breed aandachtsgebied. Dit komt omdat het gaat om de allocatie van arbeid waardoor het naast strategische vraagstukken, ook om implementatievraagstukken gaat (Kluijtmans, 2010).

Strategische personeelsplanning kent een viertal fasen. Deze fasen bestaan uit de onderzoeksfase, de voorspellingsfase, de planningsfase en de terugkoppelingsfase. Bij de eerste fase, de onderzoeksfase, wordt de huidige personeelsbezetting in kaart gebracht met de mogelijkheden en problemen die zouden kunnen ontstaan. Betrouwbaarheid en nauwkeurigheid van de beschikbare informatie dat voortkomt vanuit de huidige bezetting, is erg belangrijk voor de effectiviteit van de personeelsplanning. In de tweede fase, wordt de huidige personeelsbeschikbaarheid in kaart gebracht, dit heet de voorspellingsfase. In de derde fase, de planningsfase, wordt de nadruk gelegd op de evaluatie van verschillende mogelijkheden om tot afstemming te komen. Tevens worden de noodzakelijke acties op het gebied van instroom, doorstroom en uitstroom geformuleerd. Flexibiliteit en consistentie staan in de planningsfase centraal. In de laatste fase, wordt er gekeken naar de uitkomsten en de resultaten van het proces. Dit wordt vergeleken met de doelen die door de organisatie zijn gesteld (Evers & Verhoeven, 1999).

Het strategisch HR-beleid is in veel organisaties gebaseerd op centrale aansturing en decentrale terugkoppeling via onderdelen van strategische personeelsplanning. Vervolgens wordt dit vormgegeven in een planning- en controlcyclus. Om een succesvolle balans tussen centraal en decentraal te realiseren, dient er een duidelijke langetermijnvisie te zijn op organisatieniveau, voldoende draagvlak bij de top, voldoende kwantitatieve en kwalitatieve data en dient er te voldoen aan de capaciteit om strategische personeelsplanning te implementeren (Evers & Freese, 2014).

In figuur 3.1 treft u de bouwstenen die ontwikkeld zijn door Evers & Freese (2014):

1. Externe en interne analyse
2. Huidige bezetting en dynamiek
3. Scenario’s voor de toekomst
4. Externe arbeidsmarkt-ontwikkelingen
5. Toekomstig verwachtte bezetting
6. Toekomstig gewenste formatie
7. Confrontatie vraag/aanbod en vaststellen gaps
8. Oplossingsrichtingen, maatregelen en actieplannen.

Figuur 3.1 Bouwstenen Strategische Personeelsplanning. Overgenomen van Evers & Freese (2014).

De eerste bouwsteen is bedoeld om de relevante interne en externe ontwikkelingen in kaart te brengen zoals interne en externe analyses. Vervolgens betreft het de tweede bouwsteen een analyse naar de huidige bezetting. Bij de derde bouwsteen worden mogelijke toekomstige scenario’s in beeld gebracht. Bouwsteen vier geeft de ontwikkelingen op de externe arbeidsmarkten weer. Bouwsteen vijf is bedoeld om de toekomstige verwachte bezetting in kaart te brengen, dit is afhankelijk van in- door- en uitstroom. Vervolgens legt bouwsteen zes uit wat de gewenste formatie is binnen de organisatie. Ten slotte gaat het bij bouwstenen zeven en acht om het in beeld brengen van mogelijke toekomstige discrepanties en de effectiviteit van beleidsinstrumenten om deze discrepanties te reduceren (Evers & Freese, 2014).

**Doelstellingen strategisch personeelsplanning**

Het is van belang om bij het vormgeven van het proces van strategisch personeelsplanning, aandacht te geven aan doelstellingen, de planningshorizon, de structuurkenmerken van het proces en de koppeling met overige instrumentarium (Evers & Verhoeven, 1999).

Doelstellingen kunnen gericht zijn op aanpassingsplanning of ontwikkelingsplanning. Aanpassingsplanning houdt in dat de doelstellingen gericht zijn op het handhaven van een bestaande situatie door de veranderingen te beheersen. Ontwikkelingsplanning is het veranderen van een bestaande situatie (Evers & Verhoeven, 1999). Het aangeven hoe ver een organisatie vooruit wilt plannen heet de planningshorizon. Zo wordt er onderscheid gemaakt tussen een operationele planning; dit is op kortte termijn tot één jaar, een tactische planning; dit is op middellange termijn van één tot vijf jaar en een strategische planning; dit is voor een langere termijn dan vijf jaar. Door de lang doorwerkende effecten zijn veel van de personeelsplanningen van tactische en/of strategische niveau (Evers & Verhoeven, 1999). Personeelsplanning is een proces dat een voortdurende analyse en bijsturing vereist. Hierdoor heeft het proces duidelijke structuurkenmerken; dit zijn de gevolgen van strategische beslissingen op organisatieniveau, maar ook op het niveau van bedrijfsonderdelen en taakstellingen op tactisch niveau en operationele keuzes op teamniveau moet wat betreft het personele facet in kaart gebracht worden en naar een gericht personeelsbeleid worden vertaald (Evers & Verhoeven, 1999).

**Uitstroom**

Een onderdeel van strategische personeelsplanning is het managen van uitstroom. Vaak wordt strategische personeelsplanning samengevat als het bewust sturen op het beschikbaar zijn van de juiste mensen, op het juiste moment, op de juiste plek. De nadruk wordt vaak gelegd op het binnenhalen van de juiste mensen met de geschikte competenties. Maar het gaat ook om op het juiste moment afscheid nemen van mensen die niet meer nodig zijn. Uitstroom leidt tot kennisverlies en eenmalige hoge kosten. Dit houdt in dat organisaties een afweging moeten maken om tot het optimale niveau van uitstroom te komen, om kennisverlies en kosten te minimaliseren en de voordelen en kostenbesparingen te maximaliseren (Kluijtmans, 2010).

Verschillende factoren bepalen het gewenste niveau van uitstroom. Eerst zijn er factoren die te maken hebben met het werkaanbod. Hiermee wordt de hoeveelheid en de aard van het werk bedoeld. Werkaanbod wordt bepaald door de omgeving en door de keuzes die de organisatie maakt. De tweede factor heeft te maken met de gewenste mate van verandering en vernieuwing in de organisatie. Dit hangt sterk samen met de gekozen strategie van een organisatie. Tot slot zijn er factoren die te maken hebben met de aard van de functies. Het is belangrijk om te differentiëren naar verschillende functiecategorieën. Het betrokkenheidsniveau is van groot belang bij het bepalen van het gewenste niveau van uitstroom. Bij ieder functiecategorie geldt een ander soort stroombeleid. Daarom is het van belang om goed vast te stellen wanneer er sprake is van gebrek/uniekheid van competenties. De mate van gebrek/uniekheid is vast te stellen door na te gaan welke vervanging van medewerkers mogelijk is (Kluijtmans, 2010).

Pensionering is een vorm van uitstroom. De medewerker bereikt de pensioengerechtigde leeftijd en kan er dan voor kiezen om te stoppen met werken. De pensioengerechtigde leeftijd is momenteel verhoogd waardoor ouderen langer doorwerken (Kluijtmans, 2010). Een organisatie kan met gunstige uittredingsregelingen oudere medewerkers aanmoedigen om eerder met pensioen te gaan. Hierdoor kunnen er nieuwe carrièremogelijkheden ontstaan voor opvolgende generaties (Evers & Verhoeven, 1999). Het investeren in de uitstroom kan er inderdaad voor zorgen dat medewerkers bijvoorbeeld vervroegd met pensioen gaan of eerder uittreden, dit geldt ook voor de goede productieve medewerkers. Er zal echte flexibiliteit ontstaan als leidinggevende deze medewerkers durven los te laten, uitstroom maakt namelijk ruimte voor in- en doorstroom. Organisaties kunnen er dus op vertrouwen dat zij ook weer nieuw talent terugkrijgen. Om ervoor te zorgen dat uitstroom wordt bevorderd zullen zowel de managers, de afdeling HRM als medewerkers zelf meer over de grenzen van hun eigen organisatie heen moeten kijken (Kwakkelstein & Roelse, 2011).

Uit een onderzoek binnen de sector zorg van De Veer & Francke (2011) blijkt dat de wens om tot 65 jaar door te werken in bijna alle subgroepen gelijk zijn, maar er is wel een verband met de aanstellingsomvang en de leeftijd. Personeel met een aanstelling van minimaal 30 uur per week willen vaker doorwerken tot hun 65e. Collega’s die een aanstelling hebben van minder van 20 uur per week weten het nog niet. Ook komt er uit dit onderzoek dat de 50-plussers minder willen werken tot hun 65e. Medewerkers die niet tot hun 65e willen werken geven meestal al dat zij daar niet toe in staat zijn in hun huidige functie. Hieruit blijkt dat er een verschil is tussen willen en kunnen werken tot 65 (De Veer & Francke, 2011). De Veer & Francke (2011) hebben als meetinstrument een enquête opgesteld en deze gericht op het personeel dat directe zorgverlening aan patiënten of cliënten verleend. Zij vragen in dit onderzoek naar de persoonlijke behoeftes en meningen van de medewerkers. Deze vragen kunnen gebruikt worden in de interviews met de medewerkers. GGZ Rivierduinen wil graag weten hoe de medewerkers denken over vervroegde pensionering.

## 3.2 Best practise

Oudere medewerkers stimuleren om vervroegd met pensioen te gaan of uit te laten stromen wordt niet wetenschappelijk onderbouwd. De Belastingdienst heeft in 2016 een vrijwillige vertrekregeling ingevoerd. In deze paragraaf wordt er kort toegelicht hoe de Belastingdienst deze regeling heeft ingevoerd. Deze regeling is de afgelopen tijd erg in het nieuws geweest waarbij er voornamelijk krantenartikelen online staan. De meest betrouwbare bron is de website van de Rijksoverheid. Deze informatie is ook gebruikt voor de best practise die in deze paragraaf wordt beschreven.

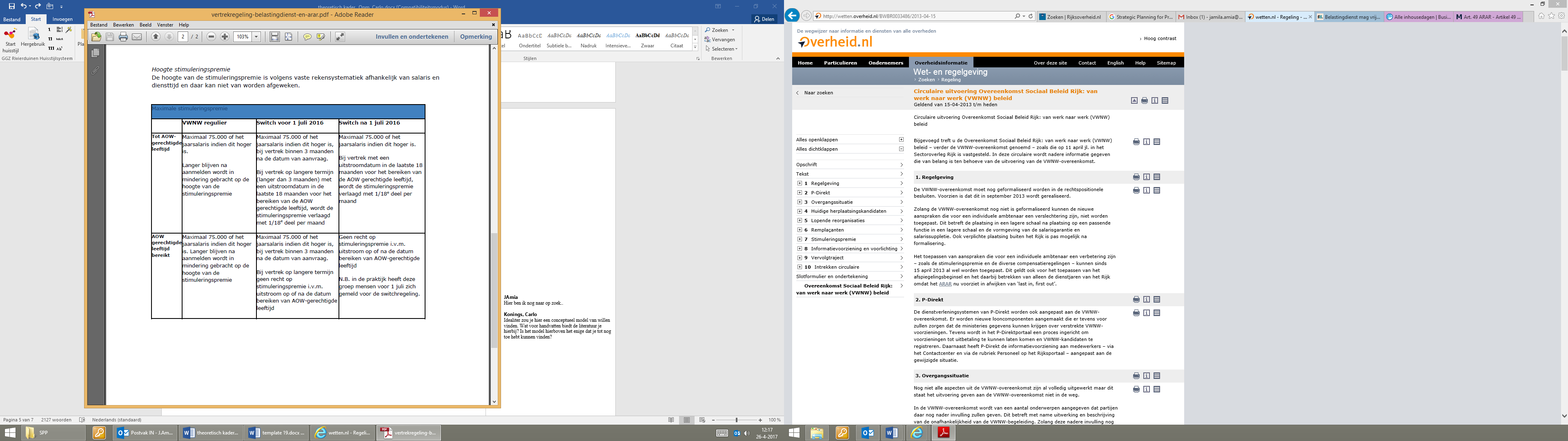
De regeling van de Belastingdienst is gebaseerd op artikel 49 ARAR. De Ambtenarenwet is de wettelijke grondslag van het ARAR. Het ARAR is een algemene maatregel van bestuur en voorziet de algemene rechtspositionele aangelegenheden van ambtenaren. De regeling van de Belastingdienst is een geheel eigen regeling die opgesteld is binnen de kaders van het ARAR, die grotendeels ziet op de vrijwillige fase. Dit is de fase voorafgaand aan een daadwerkelijke reorganisatie. GGZ Rivierduinen wil een regeling invoeren op vrijwillige basis, maar dit kan niet op de manier waarop de Belastingdienst dit heeft gedaan omdat de organisatie niet onder de Ambtenarenwet valt. De medewerker heeft hierin een keus en wordt niet onderdruk gezet vanuit GGZ Rivierduinen. De voorzieningen van het ARAR zijn betrokken in de regeling van de Belastingdienst. Doordat de Belastingdienst gebruik heeft gemaakt van het wetsartikel van de remplaçantenregeling van het ARAR, konden er andere keuzen worden gemaakt die voor de Belastingdienst goed zou kunnen uitkomen (Rijksoverheid, 2016). Veel mensen reageerden op de vrijwillige vertrekregeling van de Belastingdienst. Dit geldt ook voor de mensen die de Belastingdienst niet kwijt wilde. Dit is iets wat GGZ Rivierduinen wil voorkomen door niet dezelfde regels aan te houden als de Belastingdienst, maar de regeling speciaal te richten op 62+ medewerkers.

GGZ Rivierduinen wil medewerkers een tegemoetkoming geven op het AOW-gat vanaf 65 jaar tot hun AOW-gerechtigde leeftijd. Dit is alleen aantrekkelijk voor medewerkers die tegen hun AOW-gerechtigde leeftijd zitten, dus vanaf 62 jaar en ouder. De Belastingdienst heeft de onderstaande regeling ingevoerd en in de Investeringsagenda vermeld dat het een aantrekkelijk regeling is voor medewerkers die bijna hun AOW-gerechtigde leeftijd hebben bereikt. Dit is een goede toevoeging voor GGZ Rivierduinen. De Investeringsagenda geeft de medewerkers van de Belastingdienst de nodige informatie en welke rechten en plichten er gelden indien zij de keuze maken om vrijwillig de Belastingdienst te verlaten. De Investeringsagenda is vastgesteld tot 2023 (NCF, 2016).

De regeling van de Belastingdienst wordt in de onderstaand samengevat met de punten die van toepassing kunnen zijn bij GGZ Rivierduinen:

* Het is een regeling dat geldt voor alle medewerkers van de Belastingdienst in plaats van het aanwijzen van specifieke doelgroepen. GGZ Rivierduinen wil alleen de 62+ medewerkers op individuele basis stimuleren om vervroegd met pensioen te gaan.
* De medewerkers die zich voor de regeling hebben aangemeld, wordt een Switchplan opgesteld. Voor GGZ Rivierduinen is het ook verstandig om een plan opstellen voor de medewerkers waarin alle informatie staat die nodig is om hen te kunnen informeren.
* De regeling is gericht op de uitstroom van medewerkers en niet de begeleiding naar ander werk. Dit past goed bij wat GGZ Rivierduinen wil. Door 62+ medewerkers een stimulans te geven zodat zij vervroegd met pensioen gaan. Hierdoor wordt er meer gericht op de uitstroom en niet de begeleiding naar ander werk.
* De Belastingdienst heeft de looptijd van de vrijwillige fase voor een langere periode vastgesteld, namelijk de gedurende looptijd van de Investeringsagenda tot 2023.
* De regeling kan niet omgezet worden in buitengewoon (betaald) verlof (Rijksoverheid, 2016).

De Belastingdienst heeft de hoogte van de stimuleringspremie volgens vaste rekensystematiek vastgesteld, afhankelijk van salaris en diensttijd. Hier kan niet van worden afgeweken. In figuur 3.2 ziet u de maximale stimuleringspremie (Rijksoverheid, 2016).



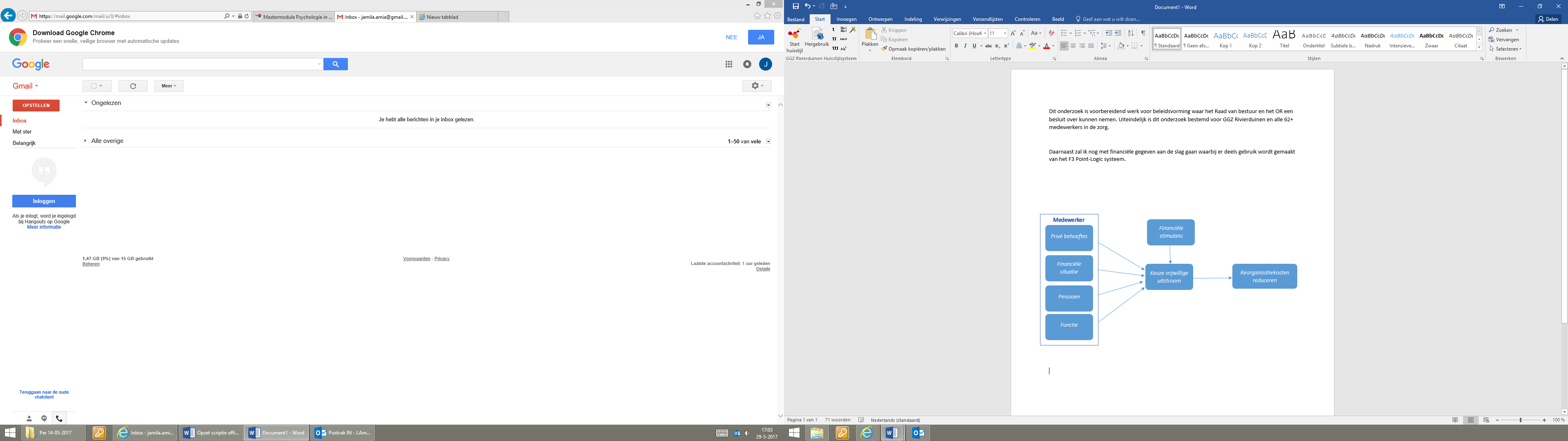
Figuur 3.2: Maximale Stimuleringspremie Belastingdienst. Overgenomen van Rijksoverheid (2016).

## 3.3 Onderzoeksmodel

Vanwege gebrek in de literatuur is er zelf een onderzoeksmodel ontwikkeld, speciaal voor dit onderwerp en deze scriptie. Dit onderzoeksmodel wordt onderbouwd door theorie vanuit voorgaande paragraven.

**Onderzoeksmodel**

Figuur 3.3 is een weergave van verbindingen die gevormd zijn aan de hand van de gevonden theorie. De pijlen verbinden mogelijke relaties tussen verschillende factoren. Links van het model worden de factoren van de medewerkers beschreven. De factoren functie en privé behoeftes zijn getoetst in het onderzoek van De Veer & Francke (2011). Deze factoren zijn gekozen omdat het van belang is om stil te staan bij het feit dat de privéomstandigheden van een medewerker ook invloed kunnen hebben op de keuze die zij maken. De factor stimulans is de vrijwillige AOW-regeling, waarbij er een tegemoetkoming komt voor het AOW-gat vanaf 65 jaar tot de AOW-gerechtigde leeftijd. Evers & Verhoeven (1999) geven aan dat een organisatie een tegemoetkoming kan geven zodat de medewerkers vervroegd met pensioen kunnen gaan, dat is de stimulans. De factor keuze gaat over het vrijwillig gebruik maken van de AOW-regeling. GGZ Rivierduinen is zich ervan bewust dat deze factoren invloed kunnen hebben op de keus, daarom is het van belang dat het een vrijwillige AOW-regeling zal zijn. De variabel “reorganisatiekosten verminderen” is het uiteindelijke doel van de organisatie.



Figuur 3.3: Onderzoeksmodel.

## 3.4 Deelconclusie

Strategisch personeelsplanning is een breed onderwerp met veel aftakkingen. Denk hierbij aan het voorbereiden, vormgeven en implementeren van het strategisch beleid rond personeelsstromen. De bouwstenen van Evers & Freese (2014) geven een nuttig stappenplan om strategisch personeelsplanning in te voeren. Bij toekomstige scenario’s wordt er in dit onderzoek voornamelijk gekeken naar de financiële scenario’s. Hieruit kan de organisatie bepalen of een regeling voordelig(er) kan zijn dan reorganisatiekosten. Het stimuleren van uitstroom wordt niet integraal onderbouwd, maar de medewerkers kunnen/willen met een bepaalde tegemoetkoming de organisatie wellicht door vervroegde pensionering verlaten.

De externe factoren zoals de economische en politieke factoren hebben invloed op vrijwillige uitstroom. Door deze bezuinigingen wordt het steeds lastiger om te groeien binnen de gezondheidszorg. Als politieke factor is er al een aantal jaar terug besloten dat de AOW-leeftijd wordt verhoogd. Waardoor het belangrijk is om goed na te gaan of vervroegde uittreding van 62+ medewerkers op individuele basis kan, zonder juridische gevolgen. De stimuleringsregeling van de Belastingdienst is een goed voorbeeld van wat GGZ Rivierduinen op individuele basis wil uitvoeren, maar dan door een tegemoetkoming van het AOW-gat. Door men individueel te stimuleren zal er worden voorkomen dat er teveel medewerkers de organisatie verlaten.

In dit onderzoek zijn de volgende aannames en verwachtingen vastgesteld:

* Oudere medewerkers hebben een lange loopbaan achter de rug waarin zij een redelijk pensioen hebben opgebouwd. Doordat de AOW-leeftijd is verhoogd, wordt er van werknemers verwacht dat zij doorwerken tot 67 of langer. Mogelijk zijn zij van plan of ooit van plan geweest eerder te stoppen dan op de AOW-gerechtigde leeftijd.
* Vanuit het personeelsbestand kunnen de medewerkers die vervroegd met pensioen gaan, vaak vervangen worden door medewerkers binnen het team.
* Als er nieuwe medewerkers worden aangenomen kunnen zij in een lagere schaal worden geplaatst waardoor de kosten voor de organisatie lager worden.

# 4.0 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie beschreven. In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van bestudeerde theorieën, kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Er wordt onderbouwd waarom er gekozen is voor de beschreven methoden en welke participanten aan dit onderzoek deelnemen.

## 4.1 Methoden

In deze paragraaf treft u de methode aan waarop dit onderzoek wordt uitgevoerd, hoe dit onderzoek is opgezet en waarom de keuze is gemaakt om dit onderwerp op deze manier te onderzoeken.

**Theoretisch kader**

Strategische personeelsplanning is een groot onderwerp dat al is toegelicht in hoofdstuk 3 Theoretisch kader. Deelvragen één en twee zijn opgesteld om de lezer kennis te verschaffen over dit onderwerp. In dit onderzoek is strategische personeelsplanning beperkt tot een urgent onderdeel en dat is uitstroom. De vrijwillige vertrekregeling van de Belastingdienst sluit hier goed bij aan als best practise. Deze richt zich op het stimuleren van natuurlijke uitstroom (pensionering).

**Kwantitatief onderzoek**

Om deelvragen drie tot en met zes te kunnen beantwoorden wordt alle relevante informatie op systematische wijze verzameld vanuit het personeelsbestand. Aan de hand hiervan wordt gekeken waar -theoretisch gezien- krimp en verschuiving van medewerkers mogelijk is. Zo wordt er aangegeven of het financieel gezien haalbaar is om de gewenste situatie te bereiken.

**Kwalitatief onderzoek**

Deelvraag zeven wordt beantwoord aan de hand van een gesprek met de werkgeversvereniging AWVN. Dit gesprek is specifiek gericht op dit onderzoek, zo wordt daadwerkelijke juridische informatie verzameld wat van belang is voor dit onderwerp en de organisatie. Deelvragen acht tot en met tien worden beantwoord door middel van half-gestructureerde interviews met managers en medewerkers. Het doel van de interviews is om inzicht te krijgen in wat de managers en medewerkers vinden van vervroegd pensioen, wat zij verwachten van de organisatie en welke knelpunten er kunnen ontstaan.

## 4.2 Participanten

In deze paragraaf wordt er beschreven wie er deel heeft genomen aan dit onderzoek. De participanten in mijn onderzoek zijn de arbeidsrechtadvocaten, managers en medewerkers in de zorg.

Om alle juridische en fiscale aspecten in kaart te brengen, wordt een gesprek gevoerd met twee arbeidsrechtadvocaten van het AWVN. De stagebegeleider heeft een afspraak ingepland.

Er worden negen managers geïnterviewd die de meeste 62+ medewerkers in hun teams hebben. De managers bestaan uit vier vrouwen en vijf mannen. Door deze negen managers te interviewen wordt verwacht dat er een goed onderbouwde conclusie getrokken kan worden. De managers worden eerst telefonisch benaderd om mezelf te introduceren en een afspraak in te plannen. Vervolgens ontvangen zij een e-mail met een toelichting van het onderzoek en de interviewvragen zodat zij zich goed kunnen voorbereiden. Daarnaast ontvangen zij een overzicht van de medewerkers die 62+ zijn en een overzicht van het aantal vervangende personeelsleden vanuit hun team. In dit overzicht zijn de volgende berekeningen gemaakt: het aantal maanden van het AOW-gat, het AOW-bedrag, het salaris incl. toeslagen en werkgeverslasten. In bijlage 1 treft u de e-mail aan de managers, met de uitnodiging en de interviewvragen.

De gewenste aantal participanten voor de interviews was negen medewerkers, er zijn 40 medewerkers benaderd om te participeren in dit onderzoek, uiteindelijk zijn dit acht participanten geworden. De medewerkers bestaan uit vier vrouwen en vier mannen. De medewerkers worden eerst telefonisch benaderd, vervolgens krijgen zij een e-mail met toelichting van het interview. Het doel van deze interviews is om te weten wat hun persoonlijke behoefte is. In bijlage 2 treft u de e-mail en de interviewvragen voor de medewerkers.

## 4.3 Meten

In deze paragraaf wordt er aangegeven welke meetinstrumenten ik zal gebruiken in dit onderzoek.

Er zijn half-gestructureerde interviewvragen opgesteld voor de persoonlijke interviews met de managers. De vragen naar de managers zijn zo open mogelijk gesteld om meer input te krijgen vanuit de managers. Kluijtmans (2010) gaf aan dat er verschillende factoren het gewenste uitstroomniveau bepalen. Denk hierbij aan het werkaanbod, de omgeving en de aard van de functies. Zo wordt er gesproken over het stimuleren van uitstroom, vervanging van uitstroom, wat de gevolgen zijn wanneer een bepaalde medewerker eerder met pensioen zou gaan, de voorbereidingen van dit proces en welke rol de manager op zich kan nemen tijdens dit proces, maar ook of de oudere medewerkers een andere rol kunnen vervullen. De interviewvragen zijn afgestemd op de deelvragen die zijn opgesteld. Deze werkwijze is beoordeeld door de stagebegeleider en één HR-adviseur.

Voor de interviews met de medewerkers zijn er half-gestructureerde interviewvragen opgesteld om te achterhalen hoe zij over vervroegd pensioneren denken. Zo wordt er eerst gevraagd naar wat hun planning was voordat de pensioenleeftijd werd verhoogd, wat zij nu zelf graag willen, hoe zij ertegenover staan om eerder met pensioen te gaan en wat zij van de organisatie verwachten. De vragenlijst voor de medewerker is geïnspireerd door de vragen die in het onderzoek van De Veer & Francke (2011) zijn opgesteld en vanuit het onderzoeksmodel. De Veer & Francke (2011) hebben een enquête gebruikt, maar het doel van dit onderzoek is om persoonlijke gesprekken te houden waarbij de vragen zo open mogelijk worden gesteld, zodat er meer input vanuit de medewerker komt. Zo krijgt de organisatie inzichten over bepaalde aspecten en behoeftes en niet alleen de aspecten die zelf zijn bedacht. In bijlage twee treft u de uitnodiging en de interviewvragen voor de 62+ medewerkers.

## 4.4 Procedure

In deze paragraaf wordt er beargumenteerd welke stappen er zijn genomen om een persoonlijk gesprek te houden met de respondenten.

**Arbeidsrechtadvocaten**

De stagebegeleider heeft contact opgenomen met het AWVN. Dit gesprek vindt plaats in het gebouw van het AWVN in Den Haag, op 19 april 2017.

**Managers**

Ter voorbereiding zijn er overzichten en berekeningen gemaakt van de 62+ medewerkers en het aantal vervangend personeel binnen het team. Daarnaast zijn er ook interviewvragen opgesteld. Managers zitten verspreid over verschillende vestigingen, het verschilt waar het interview plaatsvindt. Er wordt maximaal een 1,5 uur ingepland per interview.

**Medewerkers**

De medewerkers worden willekeurig gekozen vanuit het personeelsbestand, omdat dit voorkomt dat zij worden beïnvloed. Eerst neem ik telefonisch contact met ze op om mezelf te introduceren. Vervolgens krijgen zij via e-mail een bevestiging met de afspraak en toelichting (bijlage 2). Het is belangrijk om dit zo zorgvuldig- en secuur mogelijk over te brengen naar deze doelgroep omdat er nog bepaalde onzekerheid heerst binnen GGZ Rivierduinen, waardoor er misschien weerstand kan ontstaan. Tijdens de interviews met de medewerkers worden ze nadrukkelijk geïnformeerd dat het interview in het kader van mijn onderzoek is en dat er niets wordt geïmplementeerd, omdat de organisatie daar nog een besluit over moet nemen.

## 4.5 Analyse

In de onderstaande tabel wordt er aangegeven hoe er antwoord wordt gegeven op de kwantitatieve deelvragen.

Tabel 4.1 Analyse kwantitatieve deelvragen.

|  |  |
| --- | --- |
| **Deelvraag:** | **Methoden:** |
| *Deelvraag drie:* Wat is de samenstelling van het huidige personeelsbestand? | Personeelsbestand analyseren: -de man/vrouwverdeling, leeftijdsopbouw naar FTE en het soort contract, de bovenschaligheid van de 62+ medewerkers en hoeveel kosten hiervoor jaarlijks worden gemaakt, overzicht van de AOW-uitstroom komende vijf jaar. |
| *Deelvraag vier:* Welke mogelijkheden zijn er om de 62+ medewerkers te laten uitstromen en wat zijn de financiële effecten daarvan? | Er wordt een overzicht gemaakt in Excel van de medewerkers in de zorg die 62+ zijn. Dit overzicht geeft weer wanneer iemand met pensioen gaat en hoeveel maanden het AOW-gat betreft en welke kosten hier nog meer mee gemoeid zijn. Denk hierbij aan bovenschaligheid en het RVU. Het AOW-gat wordt berekend vanaf de 65 jarige leeftijd tot de pensioengerechtigde leeftijd. |
| *Deelvraag vijf:* Welke uitstroom moet vervangen worden en in hoeverre zou de vervanging theoretisch plaats kunnen vinden vanuit het huidige personeelsbestand? | Hierbij wordt er een grafiek opgesteld met alle functies van de 62+ medewerkers in de zorg en het aantal FTE dat vervangen moet worden.  Er wordt een steekproef genomen onder negen managers met de meeste 62+ medewerkers. In deze steekproef wordt vastgesteld hoeveel medewerkers er op de afdeling, binnen dezelfde functies zijn die de 62+ medewerkers kan vervangen. De keus is gemaakt om een steekproef te nemen onder negen managers met de meeste 62+ medewerkers, omdat het niet haalbaar is om dit voor alle 62+ medewerkers te onderzoeken. In kwalitatief onderzoek wordt er getoetst of dit haalbaar is in de praktijk. |
| *Deelvraag zes:* In hoeverre zouden hiermee noodzakelijke kostenreducties gerealiseerd kunnen worden? | * Eerst wordt er vermeld wat de totale personeelskosten (incl. werkgeverslasten) zijn per persoon. Vervolgens wordt er berekend hoeveel kosten het AOW-gat met zich mee brengt. * Door het verschil te berekenen tussen het AOW-gat vanaf 65 jaar en het verschil met de personeelskosten vanaf peildatum 01-05-2017, wordt er aangegeven hoeveel het gaat kosten als deze medewerkers tot de pensioengerechtigde leeftijd blijven werken. * Twee scenario’s: geen vervanging en vervanging. Salariskosten voor vervanging op eind schaal A van iedere functieschaal. Uiteindelijk wordt er antwoord op deze vraag gegeven door aan te geven hoeveel kosten het zou schelen als de 62+ medewerkers uitstromen en goedkoper of geen personeel in hun plaats kan komen. Er wordt aangegeven om hoeveel mensen dit gaat en hoeveel geld dit zal kosten. * Berekeningen inclusief; de werkgeverlasten (24%), eindejaarsuitkering (7,75%) en vakantietoeslag (8%). Zo wordt het verschil in kaart gebracht van het salaris incl. werkgeverslasten van de 62+ medewerkers en het gemiddelde salaris incl. werkgeverslasten van de (nieuwe) medewerker die hen vervangt in dezelfde functie. * De terugverdienperiode (totale investering AOW gat / maandelijkse cashflow = aantal maanden (M. van der Zwan, persoonlijke communicatie, 13 april 2017). |
| *Toevoeging:* | Om het AOW te berekenen is er gebruik gemaakt van de bedragen van het SVB (2017). Daarnaast is er rekening gehouden met de volgende punten:   * Als iemand gescheiden is en niet meer samen woont en leeft alsof er geen huwelijk meer is, dan krijgt diegene 70% AOW (SVB, persoonlijke communicatie, 14 maart 2017). * AOW gaat in vanaf de dag dat men die leeftijd heeft bereikt. Vaak heeft men een gebroken maand. (SVB, persoonlijke communicatie, 14 maart 2017). * Als je samenwoont (zonder contract), krijgt men een AOW-pensioen voor gehuwden. Dit is 50% van het netto minimumloon (SVB, persoonlijke communicatie 14 maart 2017). * Weduwe/weduwnaar krijgt eigen AOW en wordt gezien als alleenstaand (SVB, persoonlijke communicatie, 14 maart 2017). * 7,4% groene tabel heffing van de belastingdienst (M. van Duijn, persoonlijke communicatie, 13 april 2017). |
| ***De individuele berekeningen zijn niet toegevoegd in de bijlage in verband met privacy.*** | |

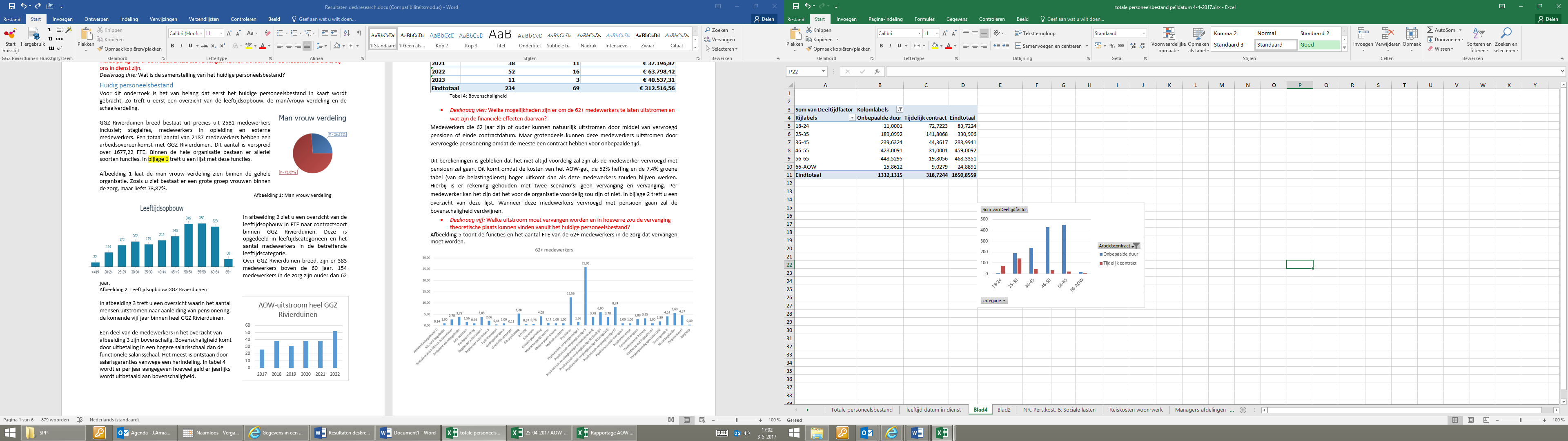
# 5.0 Resultaten kwantitatief onderzoek

In dit hoofdstuk treft u de resultaten aan van het kwantitatieve onderzoek. In de eerste paragraaf vindt u een analyse van het huidige personeelsbestand. Vervolgens wordt er in de tweede paragraaf aangegeven welke mogelijkheden er zijn om de oudere medewerkers te vervangen en welke financiële effecten dit met zich mee brengt. Daarna leest u in paragraaf drie het aantal personeel die de 62+ medewerkers -theoretisch gezien- kunnen vervangen in hetzelfde team en functie. In de vierde paragraaf leest u het resultaat van de berekeningen van twee scenario’s: geen vervanging en wel vervanging.

## 5.1 Huidig personeelsbestand

Voor dit onderzoek is het van belang dat eerst het huidige personeelsbestand in kaart wordt gebracht. U leest de leeftijdsopbouw naar FTE en contractsoort. Vervolgens treft u een overzicht van uitstroom door pensionering over de komende vijf jaar, de bovenschaligheid en de schaarste functies met medewerkers die een tijdelijk contract hebben.

GGZ Rivierduinen breed bestaat precies uit 2581 medewerkers inclusief; stagiaires, medewerkers in opleiding en externe medewerkers. Een totaal aantal van 2187 medewerkers hebben een arbeidsovereenkomst met GGZ Rivierduinen. Dit aantal is verspreid over 1677,22 FTE waarvan 74% vrouw is.



In figuur 5.1 ziet u een overzicht van de leeftijdsopbouw in FTE naar contractsoort binnen GGZ Rivierduinen. 383 medewerkers zijn boven de 60 jaar over geheel GGZ Rivierduinen.

Figuur 5.1: Leeftijdsopbouw in FTE naar contractsoort GGZ Rivierduinen

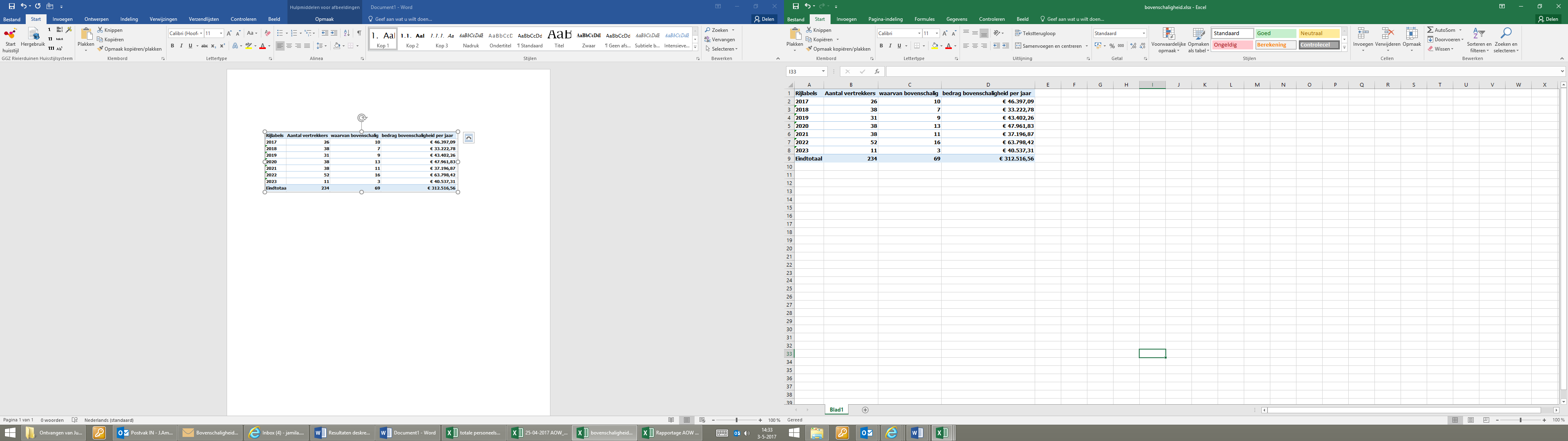
In figuur 5.2 treft u een overzicht aan van het aantal medewerkers dat zal uitstromen naar aanleiding van pensionering, de komende vijf jaar binnen heel GGZ Rivierduinen.

**Bovenschaligheid**

Een deel van de medewerkers in het overzicht van figuur 5.2 is bovenschalig. In tabel 5.3 wordt er per jaar aangegeven hoeveel geld er jaarlijks wordt uitbetaald aan bovenschaligheid voor alle 62+ medewerkers binnen GGZ Rivierduinen.

Figuur 5.2: AOW-uitstroom heel GGZ Rivierduinen.

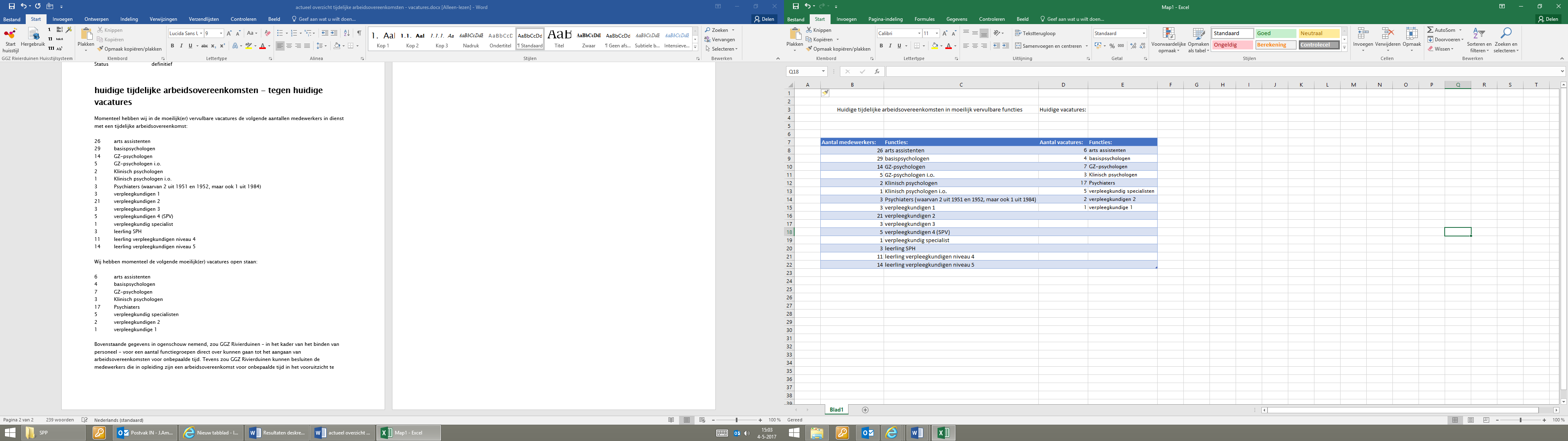
Tabel 5.3: Bovenschaligheid alle 62+ medewerkers GGZ Rivierduinen.



**Schaarste functies**

GGZ Rivierduinen heeft moeilijk vervulbare functies. In tabel 5.4 zijn deze in een overzicht opgenomen waarbij er een link is gelegd tussen deze functies en het aantal mensen die momenteel in deze functies werken met een tijdelijk contract. Daarnaast treft u een overzicht aan van het aantal vacatures die openstaan. Het is dus van belang dat de organisatie deze medewerkers een vast contract aanbiedt zodat GGZ Rivierduinen later geen tekort krijgt.

Tabel 5.4: Huidige tijdelijke arbeidsovereenkomsten in moeilijk vervulbare functies en vacatures.



## 5.2 Uitstroommogelijkheden en financiële effecten

In deze paragraaf treft u de uitstroommogelijkheden en de bijbehorende financiële effecten.

**Uitstroommogelijkheden**

Medewerkers die minimaal 62 jaar zijn kunnen uitstromen door middel van vervroegd pensioen of bij het einde van de contractdatum. Grotendeels kunnen deze medewerkers uitstromen door vervroegde pensionering omdat de meesten een contract hebben voor onbepaalde tijd, zie figuur 5.1. Vervroegde pensionering zou gestimuleerd kunnen worden door een bepaalde tegemoetkoming te geven in het AOW-gat.

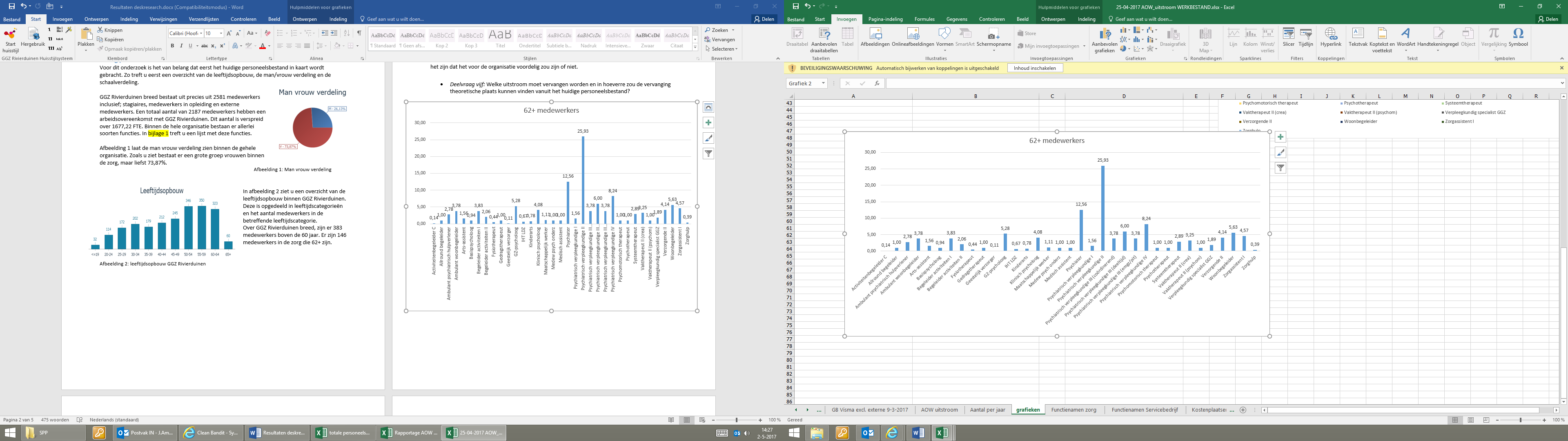
**Financiële effecten**

Uit de individuele berekeningen is gebleken dat het niet altijd voordelig zal zijn als de medewerker vervroegd met pensioen zal gaan. Dit komt omdat de kosten van het AOW-gat, de 52% RVU-heffing en de 7,4% groene tabel (van de belastingdienst) hoger uitkomen dan als deze medewerkers zouden blijven werken.

Wanneer deze medewerkers vervroegd met pensioen gaan, zal de bovenschaligheid verdwijnen. De oudere medewerkers vallen in de oude regeling waarbij zij extra LFB-uren hebben. Dit zijn uren naast hun vakantie-uren die zij ook kunnen meenemen naar aankomende jaren waardoor zij dus kunnen sparen. Als er geen of nieuw vervanging komt, zal het ook schelen in het aantal LFB-uren omdat een nieuwe medewerker minder LFB-uren krijgt. De LFB-uren en bovenschaligheid zijn niet meegerekend in de individuele berekeningen van de 62+ medewerkers in de zorg. De totale bovenschaligheid in tabel 5.4 is berekent over alle 62+ medewerkers.

## 5.3 Vervangen & Vervanging

In deze paragraaf treft u de 62+ medewerkers die theoretisch gezien vervangen dienen te worden, door medewerkers in dezelfde functie en afdeling.

Figuur 5.5 toont de functies en het aantal FTE van de 62+ medewerkers in de zorg, waarvan in de interviews wordt aangegeven of zij daadwerkelijk vervangen moeten worden. Hierbij valt het op dat de meeste 62+ medewerkers de functie psychiatrisch verpleegkundige II hebben, daarop volgend de psychiaters.

Figuur 5.5: 62+ medewerkers in de zorg en het aantal FTE

De vervanging binnen dezelfde afdeling en functie voor de 62+ medewerkers treft u in bijlage 3. Hier vindt u een overzicht van vervanging met het aantal medewerkers in dezelfde functie die de 62+ medewerkers kunnen vervangen. Dit is een steekproef onder negen managers met de meeste 62+ medewerkers.

Theoretisch gezien zouden 154 medewerkers in de zorg, dus 120,35 FTE, voor een groot deel vervangen kunnen worden binnen het team en dezelfde functie. Dit dient nog getoetst te worden in de praktijk bij de managers.

## 5.4 Kostenreducties

In deze paragraaf treft u het resultaat van de twee scenario’s: geen vervanging en wel vervanging.

**Scenario geen vervanging**

Zoals eerder aangegeven is het niet altijd voordelig voor de organisatie om medewerkers te stimuleren vervroegd met pensioen te gaan.

Bij geen vervanging is GGZ Rivierduinen vanaf 1 mei 2017 tot 1 januari 2018 een bedrag van ca €5.921.581,20 kwijt aan salariskosten (inclusief werkgeverslasten).

Het per 01 januari 2018 uit te betalen AOW gat (inclusief 52% RVU en 7,4% groene tabel heffing) bedraagt €4.844.292,14. De totale kosten ad €10.765.873,34 betaalt men aan alle 62+ medewerkers in de zorg. Dit zijn 154 medewerkers in de zorg, gemiddeld zal dit per persoon €31.456,44 kosten.

Als GGZ Rivierduinen medewerkers, waarvan de individuele berekening voordelig is, vervroegd zal laten uitstromen op 1 januari 2018, dan zal het totale bedrag vanaf 1 mei 2017 tot 1 januari 2018 (inclusief maandelijkse salaris en werkgeverslasten, AOW-gat, 52% RVU en 7,4% groene tabel heffing) €5.506.036,40 zijn bij het scenario geen vervanging.

Bij geen vervanging van alle 62+ medewerkers in de zorg, zou het in totaal €24.905.613,51 schelen vanaf 1 mei 2017 tot en met de pensioengerechtigde leeftijd.

**Scenario met vervanging**

De kosten voor vervanging tot de AOW-gerechtigde leeftijd voor alle 154 62+ medewerkers in de zorg (inclusief maandelijkse salaris en werkgeverslasten, AOW-gat, 52% RVU, 7,4% groene tabel heffing en vervangingskosten tot de AOW-datum) kost in totaal €28.488.842,62. De terugverdienperiode is 20 maanden, er van uitgaande dat de vervanging ingeschaald wordt op eind schaal A vanaf 1 januari 2018 tot de AOW-gerechtigde leeftijd van de oorspronkelijke 62+ medewerker.

Als GGZ Rivierduinen medewerkers, waarvan de individuele berekening voordelig is, vervroegd zal laten uitstromen op 1 januari 2018 (inclusief maandelijkse salaris en werkgeverslasten, AOW-gat, 52% RVU, 7,4% groene tabel heffing en vervangingskosten tot de AOW-datum), bedragen in totaal €17.148.787,66. De terugverdienperiode is 15 maanden. Naar mate de organisatie over een langere periode wil rekenen, moet er ook rekening gehouden worden met periodiekkosten die ontstaan. Deze kosten zijn niet meegerekend.

Bij vervanging van alle 62+ medewerkers in de zorg, zou het in totaal €1.244.311,46 schelen vanaf 1 mei 2017 tot en met de pensioengerechtigde leeftijd.

# 6.0 Resultaten kwalitatief onderzoek

In de eerste paragraaf treft u de resultaten die voort zijn gekomen vanuit het gesprek met de AWVN. In de tweede paragraaf treft u de resultaten van de interviews met de managers. Tijdens deze interviews zijn er specifieke vragen gesteld over de functies en medewerkers, dit kunt u vinden in bijlage 4. In de derde paragraaf treft u een samenvattend overzicht per deelvraag van de interviews met de medewerkers. De uitwerkingen van deze interviews treft u in bijlage 5.

## 6.1 Juridisch kader

GGZ Rivierduinen overweegt een vrijwillige AOW-regeling in te voeren, uitsluitend voor de 62+ medewerkers. In deze paragraaf zal worden ingegaan op de fiscale gevolgen en mogelijkheden.

**Regeling Vervroegde Uittreding (RVU)**

Er is sprake van RVU bij een regeling of gedeelte van een regeling, dat (nagenoeg) uitsluitend het doel heeft een financiële overbrugging te geven voor de periode vanaf het ontslag tot aan de ingangsdatum van het pensioen of AOW. Er is in ieder geval geen sprake van een RVU als de werkgever voor het ontslag een objectief criterium hanteert en/of het ontslag niet leeftijdsgerelateerd is. Als er sprake is van een RVU, dan wordt bij de werkgever op grond van de Wet op de loonbelasting een pseudo-eindheffing van 52% geheven, naast de loonbelasting die de werknemer verschuldigd is over de ontvangen ontslaguitkering(en). Een regeling dat (nagenoeg) uitsluitend ten doel heeft te voorzien in het aanvullen van uitkeringen ingevolge een pensioenregeling eveneens als een RVU wordt aangemerkt (AWVN, persoonlijke communicatie, 19 april 2017).

Voortzetting van de arbeidsovereenkomst en loondoorbetaling in combinatie met het opheffen van de verplichting om, tot de pensioendatum of de overeengekomen einddatum, werkzaamheden te verrichten, ziet de Belastingdienst eveneens als een non-activiteitsregeling (RVU).

**GGZ Nederland cao**

Medewerkers hebben recht op een gratificatie wanneer er sprake is van ouderdomspensioen. Dit bedraagt de helft van het bruto salaris (GGZ Nederland, 2015). Dit is niet meegerekend in de individuele berekeningen.

De wettelijke transitievergoeding is niet van toepassing als medewerkers vervroegd met pensioen gaan. Dit komt omdat de transitievergoeding het doel heeft om de werknemer te ondersteunen bij het vinden van ander werk (GGZ Nederland, 2015).

Indien sprake is van een beëindiging van het dienstverband vanwege vermindering of beëindiging van werkzaamheden, een reorganisatie of onbekwaamheid/ongeschiktheid van de werknemer dan heeft de werknemer op grond van hoofdstuk 13 van de GGZ-cao aanspraak op de activeringsregeling. Deze activeringsregeling bestaat uit een aanvulling op de WW-uitkering en de wettelijke transitievergoeding (GGZ Nederland, 2015). Indien voornoemde ontslaggronden aan de orde zijn, dan dient de activeringsregeling te worden aangeboden aan de werknemer en niet de vrijwillige AOW-regeling. Als de vrijwillige AOW-regeling wordt aangeboden vanwege een beëindiging of vermindering van werkzaamheden of reorganisatie, dan zal de vrijwillige AOW-regeling minimaal de activeringsregeling moeten omvatten (AWVN, persoonlijke communicatie, 19 april 2017).

Ook indien het openstellen van de vrijwillige AOW-regeling dient te worden beschouwd als een belangrijk organisatorisch besluit met personele gevolgen, dient de regeling voorafgaand ter advisering aan de ondernemingsraad op grond van art. 25 WOR te worden voorgelegd (AWVN, persoonlijke communicatie, 19 april 2017).

Tot slot dient te worden opgemerkt dat het openstellen van de vrijwillige vertrekregeling voor medewerkers van 62 jaar en ouder een verboden onderscheid op basis van leeftijd kan inhouden. In de meeste bedrijven wordt een vrijwillige vertrekregeling daarom opengesteld voor alle leeftijdsgroepen (AWVN, persoonlijke communicatie, 19 april 2017).

**Kwalitatieve toets**

In het fiscale besluit van 8 december 2005 is bepaald welke regelingen of gedeelten van regelingen niet als een verkapte VUT worden aangemerkt. Dit wordt ook wel de kwalitatieve toets genoemd. Er is geen sprake van een RVU als er sprake is van een niet leeftijdsgerelateerd (collectief: bij 20 of meer ontslagen of individueel) ontslag. De belastingdienst vindt een regeling niet leeftijdsgerelateerd als objectieve criteria worden gehanteerd, zoals het afspiegelingsbeginsel, bij collectief ontslag of disfunctioneren bij individueel ontslag. Een ander voorbeeld van een individuele ontslaggrond die is genoemd is onenigheid over het te voeren beleid (AWVN, persoonlijke communicatie, 19 april 2017).

Als de vrijwillige AOW-regeling onderdeel uitmaakt van een grotere reorganisatie of in de situatie van een collectief ontslag dan zal met de inspecteur afspraken moeten worden gemaakt over het voorkomen van besmetting. Besmetting houdt in dat de werkgever ook eindheffing is verschuldigd over de ontslagvergoedingen aan werknemers die wel op grond van een objectief ontslagcriterium worden ontslagen (AWVN, persoonlijke communicatie, 19 april 2017).

De voorgestelde AOW-regeling is beperkt tot de 62+ medewerkers, hierdoor is zonder meer sprake van een RVU. Van de uitzondering die de kwalitatieve toets biedt kan geen gebruik worden gemaakt (AWVN, persoonlijke communicatie, 19 april 2017).

**Kwantitatieve toets**

In het fiscale besluit van 26 mei 2005 (de zogenoemde “kwantitatieve toets”) worden de uitgangspunten beschreven op grond waarvan een ontslagvergoeding, afhankelijk van de hoogte van de vergoeding, niet geacht wordt een RVU te zijn. In bepaalde situaties kan gebruik worden gemaakt van de zogenoemde 70% toets. Op basis van deze toets vindt een berekening plaats uitgaande van de ontslagdatum tot aan de dag die 24 maanden voorafgaat aan de AOW-datum of de eerdere pensioendatum. Belastingdienst gaat akkoord met een rekenleeftijd van 65 jaar (67 jaar minus 24 maanden). Naarmate de overbruggingsperiode langer is dan de loongerelateerde WW-periode en de werknemer een (lagere) IO(A)W uitkering ontvangt, is het effect van de inbouw van de SV-uitkeringen beperkter. Bij het bepalen van de grens zal rekening moeten worden gehouden met de naar verwachting te ontvangen uitkeringen uit dezelfde vroegere dienstbetrekking (o.a. WW en prepensioen en IO(A)W) (AWVN, persoonlijke communicatie, 19 april 2017).

Voorbeeld RVU ruimte van een werknemer van 60 jaar, waarbij rekening wordt gehouden met de naar verwachting te ontvangen SV-uitkeringen. In het voorbeeld is nog geen rekening gehouden met het contact maken van de bedragen (rente en sterftekansen) (AWVN, persoonlijke communicatie, 19 april 2017):

Een werknemer wordt een ontslagvergoeding aangeboden van € 50.000 dan is de werkgever een eindheffing verschuldigd van € 26.000. De totale lasten (exclusief eventuele werkgeversheffing) bedragen dan voor de werkgever € 76.000. Als de ontslagvergoeding wordt beperkt tot bijvoorbeeld € 33.000, dan is geen eindheffing verschuldigd en zijn de lasten voor de werkgever gelijk aan de bruto ontslagvergoeding (AWVN, persoonlijke communicatie, 19 april 2017).

Voor de uitvoering van de 70% toets is verdedigbaar dat, als de werknemer geen aanspraak wil gaan maken op de sociale verzekeringsuitkeringen, deze uitkeringen op het genietingsmoment buiten beschouwing mag worden gelaten. De RVU ruimte van 70% van het salaris zou dan € 140.000 bedragen (70% van 40.000 maal 5 jaren) (AWVN, persoonlijke communicatie, 19 april 2017).

**Beperking eindheffing**

De kosten die verband houden met de voortzetting van de pensioenopbouw behoren op grond van het bepaalde in artikel 32ba, lid 6 van de Wet op de loonbelasting 1964, niet tot de RVU-grondslag, indien en voor zover deze voortzetting is gebaseerd op een pensioenovereenkomst in de zin van de Pensioenwet. Deze optie biedt in de praktijk mogelijk ruimte als de huidige pensioenregeling voorziet in de mogelijkheid om na beëindiging van het dienstverband gedurende de WW (bij onvrijwillig ontslag) of op vrijwillige basis tot 67 jaar het pensioen voort te zetten (AWVN, persoonlijke communicatie, 19 april 2017).

Een andere optie is om een pensioentekort over het verleden in te kopen, maar de vraag is of er wel sprake is van een dergelijk tekort, zeker nu de pensioenopbouw de laatste jaren fiscaal is beperkt.Het invoeren van een specifieke aanvullende pensioenmodule is fiscaal wel toegestaan, maar biedt in de praktijk geen oplossing, gezien de extra lasten en knelpunten in de uitvoering van een dergelijke regeling (AWVN, persoonlijke communicatie, 19 april 2017).

Voorbeeld:

Werkgever wil aan een 60-jarige werknemer in het kader van een vrijwillige vertrekregeling, een bruto ontslaguitkering toe te kennen van € 50.000. Zonder nadere maatregelen zou dan een eindheffing zijn verschuldigd van € 26.000. De voortzetting van de pensioenopbouw kost jaarlijks € 10.000. Afgesproken wordt dat de werknemer een bruto ontslagvergoeding ontvangt van € 20.000 en drie jaar voortzetting van de pensioenopbouw (ter waarde van € 30.000). In deze combinatie wordt de eindheffing zelfs beperkt tot nihil, omdat het bedrag binnen de eerdere berekende RVU-ruimte valt (AWVN, persoonlijke communicatie, 19 april 2017).

**RVU afdragen in combinatie met inbouwen WW.**

Ondanks het feit dat GGZ Rivierduinen bij de toepassing van een vrijwillige AOW-regeling (RVU), afhankelijk van de hoogte van de vergoeding, een eindheffing van 52% verschuldigd zal zijn, wil dat nog niet zeggen dat het bedrijfseconomisch onverantwoord is om een vrijwillige vertrekregeling in te voeren en vervolgens toe te passen. Dit komt omdat tegenover de eindheffing staat dat de werkgever rekening kan houden met de WW en andere sociale verzekeringsuitkeringen. Door het inbouwen van deze uitkeringen zal de ontslagvergoeding in de functie van een overbruggingsuitkering op een lager bedrag kunnen worden vastgesteld dan zonder inbouw het geval is. De werkgever is geen eindheffing verschuldigd over de WW en andere uitkeringen (AWVN, persoonlijke communicatie, 19 april 2017).

Voorbeeld:

Werknemer van 64 jaar met een jaarinkomen van € 40.000 ontvangt tot zijn pensioen (67 jaar) een WW-uitkering van 70% van zijn loon. De werkgever vult de WW aan met 20% van zijn laatstverdiende jaarinkomen. De werknemer geniet tot aan zijn pensioen 90% van zijn salaris.

De ontslagvergoeding bedraagt in dit voorbeeld € 24.000 (3 jaren maal € 8.000). De verschuldigde eindheffing is € 12.480. De totale lasten bedragen daarmee € 36.480 (AWVN, persoonlijke communicatie, 19 april 2017).

## 6.2 Resultaten managers

Tijdens de interviews bleek dat de managers niet op de hoogte waren van de bezuinigingen. Dit was verassend, omdat er vanuit was gegaan dat de managers op de hoogte waren. Dit zette de interviews soms op een ander spoor waarbij er ook vragen werden gesteld door de managers. Het nieuws horen van een afstudeerstagiaire dat er wordt bezuinigd was voor hen vreemd, ook omdat zij dachten dat 2017 een rustig jaar zou worden. Tijdens het eerste deel van de interviews is er aangegeven dat er nog geen concrete reorganisatie aan de orde is en dat er nog geen stappen zijn gezet. Dit betekend dat managers niet op de hoogte zijn van de toekomstige organisatieveranderingen. Onderstaand treft u per deelvraag een samenvattend antwoord aan van de managers.

***Deelvraag: In hoeverre is de in de deskresearch fase bedachte aanpak in de praktijk haalbaar?***

**Gevolgen vervroegde pensionering**

Alle managers hebben aangegeven dat er vervanging in de plaats terug moet komen als de medewerkers 62+ binnen hun team vervroegd met pensioen zullen gaan. Dit komt omdat alle managers (behalve één manager) moeten voldoen aan een formatieplan. Dit houdt in dat zij een patiënt opnemen waar de afdeling een deelprestatie voor krijgt door de zorgverzekeraar. Hier mogen de managers niet onder zitten, anders is dat fraude (Bijlage 4). De andere manager krijgt een vergoeding vanuit de WMO. Dit houdt in dat de gemeente dit betaalt, waarbij GGZ Rivierduinen een bepaald bedrag krijgt en dit zelf kan inrichten. Een voorwaarde is echter wel dat een bepaald aantal fte aanwezig is op die locaties (Bijlage 4, respondent 2).

De 62+ medewerkers zitten volgens alle managers aan het eind van hun schaal. De meeste zouden volgens de managers vervangen kunnen worden door goedkoper personeel. Dit geldt niet voor medewerkers met de functie psychiater. Deze functie is moeilijk te vervullen, omdat er een tekort is aan psychiaters op de arbeidsmarkt. De managers die psychiaters in hun teams hebben, willen hen ook dus niet kwijt omdat er een schaarste is. Daarnaast hebben alle managers op één na (Bijlage 4, respondent 1) aangegeven dat zij geen problemen zien in de vervanging. Behalve voor de functies die moeilijk vervulbaar zijn zoals psychiaters, GZ-psychologen en klinisch psychologen (Bijlage 4). Eén manager weet nog niet of het cruciaal is als één klinisch psycholoog vervroegd met pensioen zal gaan. Dit komt omdat hij binnen de afdeling moet verlagen in disciplines. Er is namelijk binnen de afdeling een discussie gaande over het aantal behandelaren. De verhouding die zijn afdeling hanteert om kostendekkend te zijn is 35% hoofdbehandelaren en 65% medebehandelaren. De manager geeft aan dat hij veel hoofdbehandelaren heeft en dat zij gaan schuiven in die disciplines (Bijlage 4, respondent 4).

De 62+ medewerkers vervullen verschillende functies in de zorg. Er kan op verschillende manieren gekeken worden naar bepaalde functies. Inhoudelijk kan de functie wel vervangen worden, maar de uren niet omdat deze gaan vervallen als de medewerkers niet vervangen worden. Alle medewerkers moeten vervangen worden anders wordt de productie niet behaald (Bijlage 4, respondent 4).

In de interviews geven een aantal managers ook aan dat sommige functies vervangen kunnen worden door andere disciplines. Een psychiatrische verpleegkundige op de ouderenafdeling kan bijvoorbeeld vervangen worden door een woonbegeleider. Dit komt omdat de taken eigenlijk overeenkomen, maar de woonbegeleider dient wel een aantal cursussen te volgen die meestal uit twee dagen bestaan (Bijlage 4, respondent 5). Sommige functies moeten vervangen worden door iemand in dezelfde functie; bijvoorbeeld een psychiatrische verpleegkundige op een High Intensive Care. Hier komen de zwaardere cliënten binnen waar kennis van psychiatrische verpleegkundige cruciaal is (Bijlage 4, respondent 9).

**Huidige teams**

Er lopen verschillende trajecten met de 62+ medewerkers op de negen afdelingen. Sommige medewerkers op het lijstje zijn al bezig met pensioen of vervroegde pensionering, zij zijn ziek of zij zijn al met pensioen maar staan nog wel op de loonlijst. Het laatstgenoemde komt voor omdat deze medewerkers voldoende LFB-uren hebben opgebouwd waardoor zij eerder met pensioen kunnen gaan terwijl hun salaris nog wordt uitbetaald (Bijlage 4).

Uit de interviews blijkt dat de managers één tot drie 62+ medewerkers in hun teams hebben die zij het liefst niet kwijt willen. Voor een groot gedeelte van de 62+ medewerkers op het lijstje zou er geen probleem zijn met vervanging. Dit komt omdat sommige managers vinden dat verjonging en nieuw personeel de afdelingen goed zou doen (Bijlage 4). Eén manager is al bezig met verjonging van zijn teams door vervroegde pensionering, zonder enige regeling. Deze manager gaf aan dat een aantal medewerkers deel uit maken van rijkere families, waardoor vervroegde pensionering geen zware financiële gevolgen zullen hebben (Bijlage 4, respondent 2).

Eén manager heeft aangegeven dat de afdeling enorme problemen zal krijgen omdat de 62+ medewerkers veel kennis en ervaring hebben en een coachende rol op zich nemen voor de nieuwe/jongere medewerkers. In dit team ziet de manager dat de oudere en de jongere met minder ervaring van elkaar leren. De manager wilde wegens privacy niet ingaan op de functies en de medewerkers. Als algemeen antwoord heeft zij aangegeven dat het een probleem wordt wanneer de 62+ medewerkers binnen haar afdeling vertrekken (Bijlage 4, respondent 1).

Tijdens de interviews hebben meerdere managers aangegeven dat de 62+ medewerkers in het zelfde team zitten. Medewerkers zijn erg gehecht aan elkaar, omdat zij al jarenlang samenwerken. Zo zien zij ook een verschil tussen de oudere en de jongere medewerkers. Zo wordt er gesteld dat de oudere medewerkers niet meer zo veel zin hebben om te werken (Bijlage 4, respondent 2, 3 en 5). Aangezien deze medewerkers weinig bijgeschoold zijn kunnen zij ook geen andere rol vervullen, omdat dit niet haalbaar is binnen de afdelingen. Zowel de organisatie als medewerker is hier volgens een aantal managers debet aan (Bijlage 4, respondent 5). Eén manager had aangegeven dat deze medewerkers ook geen coachende rol op zich kunnen nemen omdat er geen geld voor is. Er wordt van medewerkers verwacht dat zij een hoog percentage declarabel zijn. De medewerkers die werken moeten van de organisatie de hele dag patiënten contact hebben, dus een hoge productie. En als iemand een ander gaat coachen, kunnen zij geen hoge productie scoren. Er zou dan vrijstelling voor productie gegeven moeten worden, maar dat kost ook veel geld. Het is opvallend hoe groot de verschillen zijn per afdeling/managers (Bijlage 4, respondent 3).

**Toekomstige veranderingen**

Het verschilt per afdeling wat de toekomstige veranderingen zijn. Eén manager heeft aangegeven dat één van haar afdelingen een gesloten setting wordt. Dit betekent dat er meerdere medewerkers aangenomen en geschoold moeten worden, omdat er dan een ander soort type personeel wordt verwacht (Bijlage 4, respondent 1). Bij een andere manager word alles verbouwd en worden de woningen verdeeld. Dit heeft tot gevolg dat personeel mobieler moet worden, omdat er veel ambulant gewerkt gaat worden (Bijlage 4, respondent 2). Eén andere manager ziet zijn personeel doorgroeien, maar voornamelijk de jongere medewerkers. Zijn afdelingen worden betaald vanuit de WLZ en hij denkt dat dit binnen vijf of tien jaar zal veranderen. Hij denkt dat zijn afdeling in de toekomst wordt gefinancierd door de gemeente. Dit kan financiële gevolgen met zich meebrengen omdat er misschien andere regels zullen gelden (Bijlage 4, respondent 5).

Ook wordt er verwacht dat de doelgroep volwassenenzorg zwaarder gaat worden omdat er erg wordt gestuurd op “zo lang mogelijk thuis blijven”. Als de cliënt dan wordt opgenomen, heeft diegene ernstige problematiek (Bijlage 4, respondent 8). Voor één afdeling ziet een manager dat de organisatie goedkopere en lager opgeleide disciplines moeten aannemen (Bijlage 4, respondent4). De manager van een kliniek ziet in de toekomst dat er een reductie komt aan bedden voor cliënten. Als het aantal bedden gereduceerd wordt, kan het betekenen dat zij minder personeel nodig heeft (Bijlage 4, respondent 3).

***Deelvraag: In hoeverre gaan de interne stakeholders mee in de gewenste aanpak?***

Acht managers vinden dat de regeling van toepassing moet zijn op alle 62+ medewerkers en niet alleen op persoon of functie (Bijlage 4). Eén manager vindt dat er per functiegroep gekeken moet worden om zo te voorkomen dat de medewerkers die de organisatie nodig heeft, de organisatie gaan verlaten (Bijlage 4, respondent 9).

**Meningen**

Twee managers hebben aangegeven dat zij niet achter dit idee staan als er druk wordt gezet op de medewerkers (Bijlage 4, respondent 1 en 4). Eén van deze twee managers gaf aan dat stimuleren al een lichte vorm van druk is en dat ze het vervelend zou vinden als de medewerkers onder druk worden gezet. Deze manager heeft een goed team wat betreft de verhouding kennis en ervaring, jong en oud en dat medewerkers van elkaar leren. Zij geeft aan dat het zal verschillen in hoeverre medewerkers mee zullen gaan in deze AOW-regeling. Zij staat er niet heel positief tegenover omdat de overheid wil dat men langer doorwerkt, terwijl de organisatie met deze regeling de ouderen wil opofferen om de reorganisatiekosten te verminderen. Zij is hier niet van gecharmeerd. (Bijlage 4, respondent 1).

In totaal zijn er drie managers die het idee wel goed vinden, maar ze vinden het tegenstrijdig met het landelijk beleid (Bijlage 4, respondent 1, 2 en 4). De rest van de managers heeft aangegeven dat ze het een goed idee vinden. Eén van de managers heeft wel aangegeven dat als GGZ Rivierduinen wil verjongen, dit een mogelijkheid zou zijn. De organisatie zou dit volgens deze manager niet moeten zien als een verkapte bezuiniging. Hij heeft er een dubbel gevoel bij maar vind het wel goed als er een goede regeling komt voor ouderen (Bijlage 4, respondent 2). De meeste managers vinden het een goed idee, sommige juichen dit idee zelfs toe. Zij denken dat de medewerker positief tegenover het idee zullen staan. Er wordt aangegeven dat er medewerkers zijn die graag willen stoppen, maar het financieel niet redden als zij vervroegd met pensioen zullen gaan. Meerdere managers hebben daardoor aangegeven dat er een aantrekkelijker aanbod vastgesteld moet worden voor de medewerkers (Bijlage 4).

Er is één manager die het idee een goede insteek vindt, als er wordt bij gezegd dat GGZ Rivierduinen de medewerkers willen ondersteunen om de keus te maken. Volgens deze manager moeten zowel de medewerkers als de organisatie er belang bij hebben. Hij vindt dat GGZ Rivierduinen als organisatie naar buiten toe of in cao onderhandelingen zich hard kan maken zodat er een regeling komt voor iedereen en niet per individu. Hij vind dat de AOW-regeling los moet staan van een reorganisatie, omdat er ook gekeken moet worden naar de toekomst. Daarnaast gelooft hij niet dat medewerkers tot hun 67e willen blijven werken. Hij denkt dat medewerkers hier wel in mee zullen gaan als het echt iets zal bieden. Als de organisatie ouderen een mooi aanbod kan doen tot eerder vertrek of afbouwen, kunnen er jongeren worden aangenomen (Bijlage 4, respondent 4).

Eén manager heeft aangegeven dat de oudere medewerkers het soms zowel mentaal als fysiek niet meer aankunnen, er wordt ook gezien dat sommige medewerkers de veranderingen niet kunnen bijbenen. Daarom zou de AOW-regeling volgens deze manager goed van toepassing kunnen zijn. Het zou een mooi initiatief zijn van de organisatie om dit in te voeren omdat medewerkers vaak naar het ouderenbeleid vragen volgens één van de managers (Bijlage 4, respondent 5).

**Knelpunten**

Sommige managers zien als knelpunt dat er te veel medewerkers zullen zijn die de regeling accepteren, waardoor de organisatie hetzelfde geval zal krijgen als bij de belastingdienst (Bijlage 4, respondenten 1, 4 en 9). Daarnaast ziet één manager wel meerdere knelpunten die te maken hebben met het tijdsbestek (Bijlage 4, respondent 2). De meeste managers zien het bedrag waarmee GGZ Rivierduinen de medewerkers tegemoet wil komen als een knelpunt. Eén manager heeft aangegeven dat het om medewerkers gaat die hier een lange tijd werken. Wanneer er geen goed voorstel komt zouden zij zich beledigd voelen en boos kunnen worden. Zo wil zij haar medewerkers niet zien vertrekken (Bijlage 4, respondent 3). Er is één manager die aangegeven heeft dat medewerkers geen gebruik zullen maken van de regeling omdat de bedragen te laag zijn (Bijlage 4, respondent 7).

***Deelvraag: Welke voorbereiding is nodig om deze fase in te kunnen gaan? > denkend aan individuele inkomenseffecten.***

**Rol van de manager**

Alle managers hebben aangegeven dat zij de gesprekken zullen voeren met de 62+ medewerkers en de eventuele uitstroom zullen begeleiden. Een aantal managers heeft aangegeven dat dit in het bijzijn van de HR-adviseur kan zijn. Waar de HR-afdeling voornamelijk ondersteuning kan bieden volgens de managers, is op het gebied van informatieverschaffing aan de medewerkers. Dit komt omdat zij vinden dat de HR-afdeling goed de hoogte moet zijn (Bijlage 4). Ook heeft één manager aangegeven dat zij graag meegenomen wil worden in de veranderingen. Zij heeft aangegeven dat ze niet weet waar zij haar informatie vandaan moet halen, aangezien zij niet wist dat er bezuinigd moet worden (Bijlage 4, respondent 7).

**Voorbereidingen**

Wat de managers allemaal standaard nodig hebben om gesprekken te voeren met de 62+ medewerkers, is het complete financiële plaatje van de medewerker. Net als wat er is opgesteld ter voorbereiding van de interviews met de managers. Meerdere managers geven aan dat er goed naar het aanbod gekeken moet worden omdat zij vinden dat het te laag is. Daarnaast kan het pensioenfonds volgens de managers voorlichtingen en individuele adviezen geven aan de medewerkers. Meerdere managers vinden dit een goed idee (Bijlage 4). Tijdens één interview met een manager werd aangegeven dat medewerkers verwachten dat de organisatie hun AOW-gat vergoed en nog een afkoopsom voor de periode daarna betaalt. Deze manager gaf aan dat dit komt omdat medewerkers het meeste pensioen opbouwen in de jaren vlak voordat zij met pensioen gaan (Bijlage 4, respondent 3).

Eén manager geeft aan dat de regeling zo goed mogelijk dichtgetimmerd moet worden waardoor er een totaalpakket geboden wordt aan de medewerker. Daarnaast moet er volgens de manager niets in de wandelgangen te horen zijn omdat het dan voor veel onrust en onzekerheid kan zorgen (Bijlage 4, respondent 1). Eén manager heeft aangegeven dat het enorm zou schelen als het GGZ Rivierduinen beleid wordt en dat het ook gecommuniceerd wordt in de organisatie. Dit maakt de gesprekken met de medewerkers gemakkelijker (Bijlage 4, respondent 4). Daarnaast heeft een andere manager aangegeven dat er voldoende looptijd moet zijn voor vervanging van de 62+ medewerkers, ongeveer drie maanden (Bijlage 4, respondent 9).

## 6.3 Resultaten medewerkers

Voordat de gesprekken plaatsvonden zijn de medewerkers eerst telefonisch benaderd. Niet iedereen wilde mee doen aan dit onderzoek. Zij reageerden verbaasd en gechoqueerd en wilde graag weten waar dit opeens vandaan kwam en of er weer wat stond te gebeuren. In deze paragraaf wordt samenvattend per deelvraag aangegeven wat de resultaten zijn uit de interviews met de medewerkers.

***Deelvraag: In hoeverre gaan de interne stakeholders mee in de gewenste aanpak?***

**Verhoging AOW-leeftijd**

Het verschilt per medewerker wat zij vinden van de verhoging van de AOW-leeftijd. Er zijn twee medewerkers die het oprecht vreselijk vinden (Bijlage 5, respondenten 5 en 8). Eén medewerker is er boos om geworden omdat er vroeger werd beloofd dat hij een bepaald bedrag zou krijgen wanneer hij 65 wordt en dat is niet gebeurd door de verhoging (Bijlage 5, respondent 4). Eén medewerker heeft er een dubbel gevoel bij, zij snapt wel dat Nederland moet bezuinigen (Bijlage 5, respondent 1). Er is één medewerker die zich erbij neer heeft gelegd en twee andere medewerkers vonden 65 jaar een mooie leeftijd om met pensioen te gaan (Bijlage 5, respondenten 2 en 4).

**Vervroegde pensionering**

Kijkend naar vervroegde pensionering is het zo dat het erg aan de privésituatie ligt of dit financieel mogelijk is. Op één medewerker na (Bijlage 5, respondent 2) hebben alle medewerkers voor zichzelf al een berekening gemaakt om te zien hoeveel zij maandelijks overhouden. Twee medewerkers hebben een goed opgebouwd pensioen en dit geldt ook voor hun partner. Deze twee hebben al plannen om vervroegd met pensioen te gaan gezien hun privésituatie. Eén van deze medewerkers heeft heel erg behoefte aan vrije tijd, dit komt ook omdat haar man al met pensioen is (Bijlage 5, respondent 1 en 8).

Er is één medewerker die zich er nog niet mee bezig heeft gehouden, maar zij vond 65 jaar een mooie leeftijd om met pensioen te gaan. Zij heeft 17 jaar lang niet gewerkt, waardoor zij een laag pensioen heeft opgebouwd (Bijlage 5, respondent 2). Meerderen hebben aangegeven dat zij het financieel niet zullen redden als zij nu zouden stoppen met werken. De meeste medewerkers zouden graag vervroegd met pensioen gaan omdat zij nog veel hobby’s hebben of andere dingen in het leven willen doen. Vooral omdat zij nu nog fysiek in orde zijn, willen zij meer vrije tijd (Bijlage 5).

**Functie inhoudelijk**

Per functie verschilt het of zij kunnen doorwerken tot hun AOW-gerechtigde leeftijd. Zo heeft bijna iedereen aangegeven dat zij niet weten of zij fysiek in staat zijn om tot hun AOW-gerechtigde leeftijd te blijven werken. Het ligt eraan of zij echt daadwerkelijk klachten zullen krijgen in de toekomst of niet (Bijlage 5). Er is een medewerker die er geen zin meer in heeft. Zij had aangegeven dat het haar erg veel moeite kost om in de ochtend naar werk te gaan en één medewerker is het gewoon zat (Bijlage 5, respondent 5 en 4). Twee medewerkers zouden wel door kunnen blijven werken omdat zij tevreden zijn en hun werk nog goed kunnen verrichten (Bijlage 5, respondent 3 en 6). Over het algemeen zijn deze medewerkers van jongs af aan al aan het werk. Vroeger hebben zij veel zwaar werk verricht waardoor de meeste nu op zijn (Bijlage 5).

***Deelvraag:******Welke voorbereiding is nodig om deze fase in te kunnen gaan?***

**Regeling**

Alle medewerkers staan open voor het idee om een tegemoetkoming te ontvangen voor het AOW-gat. Zij vinden het een goed idee als de organisatie zoiets zou willen inzetten. Eén medewerker heeft uit zichzelf aan gegeven dat, als er wordt bezuinigd op personeel en wanneer de organisatie jongeren wil aantrekken, ze het een goed plan zou vinden. Maar wel met een redelijke tegemoetkoming (Bijlage 5, respondent 5). Dit geldt ook voor een andere medewerker aan wie de vraag is gesteld of ze wellicht vervroegd met pensioen wil gaan als er bepaalde organisatieveranderingen plaats zouden vinden. Ook zij zou dit niet erg vinden op voorwaarde dat er een bepaalde tegemoetkoming wordt uitgekeerd (Bijlage 5, respondent 1). Twee medewerkers hebben aangegeven dat het dichten van het AOW-gat wellicht te weinig zou opleveren om van te kunnen leven (Bijlage 5, respondent 5 en 4).

Er zijn drie medewerkers die iets anders hebben voorgesteld. Eén medewerker gaf aan dat hij liever gebruik maakt van de 80/90/100% regeling. Hij legt uit dat dit een regeling is waarbij men 80% werkt, 90% uitbetaald krijgt en 100% pensioen opbouwt (Bijlage 5, respondent 6). Eén andere medewerker gaf aan dat zij collega’s heeft gehad die uitdienst zijn gegaan met een VSO. Zij geeft aan dat je dan een WW-uitkering krijgt waarbij je toch nog 70% van je loon ontvangt. Ook gaf zij aan dat mensen die ouder zijn dan 63 geen sollicitatieplicht meer hebben (Bijlage 5, respondent 2). Eén andere medewerker gaf aan dat het niet altijd in geld hoeft te zitten. Hij legt uit dat de organisatie bijvoorbeeld ook 100 vrije dagen extra kon geven. Hij vond het belangrijk dat hij zijn werk goed zou kunnen afsluiten. Als men dan vrije dagen extra krijgt, ontvangt men toch nog salaris volgens de medewerker (Bijlage 5, respondent 7).

**Verwachtingen en voorbereidingen GGZ Rivierduinen**

Tijdens de interviews is gebleken dat medewerkers op de hoogte zijn van de slechte financiële positie van de organisatie. Er is één medewerker die het wel een goede regeling vind, maar zij heeft aangegeven dat de organisatie dat niet zal doen gezien de financiële situatie. Ze heeft er niet veel vertrouwen in (Bijlage 5, respondent 8). De meeste verwachten niet veel van de organisatie, zij weten ook niet wat zij moeten verwachten. Eén medewerker heeft aangegeven dat men verwacht dat er wat meer aan de medewerker gevraagd wordt wanneer zij rond 64 jaar worden, hoe het gaat bijvoorbeeld. (Bijlage 5, respondent 7). Daarnaast wordt er verwacht dat het complete AOW-gat wordt gedicht. Niet vanaf 65 jaar maar vanaf het moment dat zij vervroegd met pensioen gaan (Bijlage 5, respondent 3). Eén medewerker heeft aangegeven dat hij het reëel vind als er een vergoeding komt omdat hij al 41 jaar voor GGZ Rivierduinen werkt. Hij gaf aan dat hij zijn werkplek achter laat voor iemand anders. Dit vond één andere medewerker ook (Bijlage 5, respondent 5 en 7). Daarnaast heeft één medewerker aangegeven dat hij een goede regeling verwacht die niet beschamend is. Volgens hem moet de organisatie weten wat het bedrag betekent voor een medewerker (Bijlage 5, respondent 4).

**Verwachtingen pensioenfonds**

Medewerkers verwachten van het pensioenfonds dat ze goed op de hoogte worden gesteld en worden geïnformeerd. Sommige medewerkers zijn al naar een bijeenkomst geweest waarbij er informatie werd gegeven over het pensioen. Ook hebben medewerkers aangegeven dat ze vaak via de post informatie krijgen van het pensioenfonds (Bijlage 5).

# 7.0 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag: “***Hoe kan GGZ Rivierduinen strategische personeelsplanning zodanig inzetten, zodat financiële reorganisatie- en personeelskosten gereduceerd kunnen worden?”*** De beantwoording wordt in paragrafen onderbouwd door de situatieschets, het theoretisch kader en de resultaten van het onderzoek. Eerst wordt er een korte herhaling gegeven over het doel van dit onderzoek. Vervolgens worden de resultaten in grote lijnen vermeld. De relatie tussen de resultaten en theorie en de resultaten en de situatieschets worden geformuleerd. Tot slot wordt de hoofdvraag beantwoord.

7.1 Korte introductie

GGZ Rivierduinen wil strategisch personeelsplanning implementeren om reorganisatiekosten te beperken. Door de ervaring met reorganisaties in het verleden, met name de hoge kosten en de onrust die daardoor ontstaat, wil GGZ Rivierduinen tijdig kunnen ingrijpen als er een mismatch dreigt tussen medewerker(s) en hun werk. Het zou een zeer gunstige ontwikkeling kunnen zijn voor zowel de medewerker als organisatie om hen tijdig te informeren over organisatieveranderingen. Tijdige informatieverschaffing zou ervoor kunnen zorgen dat medewerkers eerder en meer gaan nadenken over hun mogelijkheden voor de toekomst. Het zou gedwongen ontslagen kunnen voorkomen. Dit jaar (2017) is er een noodzaak tot krimpen van 80-100 FTE. Het idee is om dit aantal FTE te verminderen door oudere medewerkers (62+) op individuele basis te stimuleren om vervroegd met pensioen te gaan (C.J.P. Luijben persoonlijke communicatie, 13 februari 2017).

7.2 Resultaten

Een grote groep medewerkers in de zorg zal de komende vijf jaar uitstromen door het bereiken van hun pensioengerechtigde leeftijd. Hierdoor komen meteen alle extra kosten, zoals bovenschaligheid, te vervallen. Gezien de individuele berekeningen verschilt het per medewerker of het voordelig is voor de organisatie om hen vervroegd met pensioen te laten gaan. Het is echter belangrijk niet alleen de financiële kant te belichten, maar ook de productie van de individuele medewerker mee te nemen in de overwegingen.

Vanuit het juridisch kader wordt aangegeven dat GGZ Rivierduinen te maken heeft met het RVU. Als er een vrijwillige AOW-regeling wordt ingevoerd, dan zou dit organisatie breed moet zijn anders is er sprake van leeftijdsdiscriminatie. Uit de interviews met de managers blijkt dat zij de voorkeur geven aan een regeling die geldt voor alle 62+ medewerkers in plaats van een individuele regeling. Daarnaast geeft het juridisch kader inzichten in andere mogelijkheden zoals het VSO. Met het VSO kunnen er wél individuele afspraken worden gemaakt met de medewerker.

De meeste managers gaan mee in de bedachte aanpak van het kwantitatief onderzoek. Doordat zij aan een formatieplan zitten, dient volgens hen het huidige 62+ personeel na vrijwillige uittreding vervangen te worden. Vervanging kan volgens de managers met goedkoper personeel en soms ook in een andere discipline. Er zou dus goed gekeken moeten worden naar de functiemix en functiedifferentiatie per afdeling. De managers vinden het belangrijk dat de medewerker een keus heeft om gebruik te maken van de vrijwillige AOW-regeling. Daarnaast denken zij dat de bruto berekende AOW-bedragen niet aantrekkelijk genoeg zal zijn voor de medewerker.

Uit de interviews blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan meer vrije tijd. Alle medewerkers die geïnterviewd zijn staan open voor een eventuele AOW-regeling aangeboden door GGZ Rivierduinen. De managers gaan er vanuit dat medewerkers graag willen weten wat zij financieel overhouden. Voordat de organisatie het proces in gaat, is het daarom van belang dat het gehele financiële plaatje van de medewerker in orde is. De managers vinden dat zij samen met HR-adviseurs het gesprek aangaan met de medewerker. Zowel medewerkers als managers geven aan dat het aanbod aantrekkelijker gemaakt kan worden, om echt gebruik te kunnen maken van de regeling. De gemaakte berekeningen bieden ook handvatten om te beoordelen of een aantrekkelijker aanbod verantwoord is.

## 7.3 Theorie & Resultaten

Het is opgevallen dat er binnen het juridisch kader meer mogelijkheden zijn gevonden dan in de theorie. Het stimuleren van uitstroom wordt niet wetenschappelijk onderbouwd. In de wetgeving zijn er wegen die organisaties kunnen bewandelen om uitstroom te kunnen stimuleren (persoonlijke communicatie AWVN, 19 april 2017). Dit biedt GGZ Rivierduinen meer mogelijkheden die onderzocht kunnen worden. Daarnaast zijn de bouwstenen van Evers & Freese (2014) een leidraad geweest in dit onderzoek. Dit zijn stappen die de organisatie in de toekomst herhaaldelijk kan volgen.

## 7.4 Situatieschets & Resultaten

Meerdere geïnterviewden hebben aangegeven dat het idee om oudere te stimuleren vervroegd met pensioen te gaan, tegenstrijdig is met het landelijk beleid. Nederland wil dat men langer blijft doorwerken (Eerste Kamer der Staten-Generaal, z.d.), terwijl de organisatie wil dat medewerkers vervroegd met pensioen kunnen gaan (Clustermanager HR GGZ Rivierduinen, persoonlijke communicatie, 13 februari 2017).

Sommige aannames kwamen overeen tijdens de interviews; vervroegd met pensioen omdat medewerkers een lange loopbaan achter de rug hebben, nieuwe medewerkers kunnen in een lagere schaal aangenomen worden, dat de meeste medewerkers al van plan waren om eerder te stoppen. Wat niet overeenkomt is de aanname: vervanging binnen het team. Er moet volgens de managers (nieuw) personeel aangenomen worden in tegenstelling tot de gedachte dat dat niet nodig was voor alle medewerkers. Om meer inzicht te krijgen in deze tegenstelling, is meer onderzoek nodig. Voor dit vervolgonderzoek is het belangrijk om te kijken naar wat voor personeel de afdeling nodig heeft.

## 7.5 Beantwoording hoofdvraag

“***Hoe kan GGZ Rivierduinen strategische personeelsplanning zodanig inzetten, zodat financiële reorganisatie- en personeelskosten gereduceerd kunnen worden?”***

Het wordt aangeraden om een vrijwillige AOW-regeling in te voeren. De berekeningen van wat een vrijwillige AOW-regeling zou opleveren en de reacties van zowel managers en medewerkers op dit voorstel zijn positief.

GGZ Rivierduinen heeft een vergrijst personeelsbestand waarbij de meeste medewerkers bijna hun AOW-gerechtigde leeftijd bereikt hebben. Voor GGZ Rivierduinen is een vrijwillige AOW-regeling een logische eerste stap om strategische personeelsplanning in te voeren, zodat reorganisatie- en personeelskosten worden gereduceerd. Zonder uitstroom is er ook geen instroom of doorstroom (Kwakkelstein & Roelse, 2011).

Om zo min mogelijk risico’s te lopen kan de vrijwillige AOW-regeling per functiegroep (voor alle leeftijden) vastgesteld worden. Het is ook een overweging om met een VSO individuele gesprekken te voeren. Kluijtmans (2010) heeft aangegeven dat iedere functiegroep een andere stroombeleid heeft.

# 8.0 Discussie

In dit hoofdstuk wordt aangegeven wat de waarde is van dit onderzoek, de sterke punten en verbeterpunten worden toegelicht. Zo worden onverwachte of tegenstrijdige resultaten vermeld. Tot slot worden er aanbevelingen gedaan die de organisatie in het vervolg kan onderzoeken.

## 8.1 Discussieer & evalueer

Het opvallendste gedeelte was het juridisch kader. Dit komt omdat het meer mogelijkheden biedt dan het theoretisch kader, bijvoorbeeld vrijwillige uitdiensttreding door middel van een VSO. Ook één medewerker heeft dit idee aangegeven tijdens het interview. De organisatie kan nader onderzoek doen om dit te overwegen.

## 8.2 Sterktes & beperkingen

Een laag respons van de medewerkers is óók een resultaat. Het kan zijn dat er een laag respons is omdat alleen de doelgroep van 62+ is aangesproken. Van de ruim 40 62+ medewerkers die ik heb gebeld, stonden er acht open voor een gesprek. De reacties op mijn uitnodiging waren verschillend. Sommige reageerden geschrokken en wisten niet waar het vandaan kwam. Na toelichting hebben zij ervoor gekozen om niet mee te doen aan dit onderzoek. Daarnaast werken veel medewerkers ambulant waarbij zij niet de tijd vrij kunnen maken voor een interview. Ook hebben medewerkers onregelmatige diensten en is het vaak moeilijk om tijdens hun werktijd een interview te houden omdat men hulp moet verlenen aan cliënten. Het zou kunnen dat deze acht medewerkers er anders in staan dan de 32 andere medewerkers die zijn benaderd. Dit betekent dat het erg maatwerk is en het resultaat verschilt per medewerker.

Het is overwogen om een enquête uit te zetten bij de 62+ medewerkers. Uiteindelijk is de keus gemaakt om interviews te houden met deze medewerkers. Dit is positief uitgekomen omdat er is opgemerkt dat medewerkers het fijn vinden om een persoonlijk gesprek te houden. De medewerkers zijn willekeurig uitgekozen vanuit het personeelsbestand, zonder goedkeuring of in het bij zijn van hun managers. Het is volledig anoniem en zij voelde zich comfortabel en vrij om te zeggen wat zij wilden zeggen. De sociaal wenselijke antwoorden waren niet aan de orde. Zo werd er bij bepaalde 62+ medewerkers opgemerkt dat zij (veel) minder vertrouwen hebben in de organisatie.

Daarnaast waren de managers niet op de hoogte van de bezuinigingen. Er is aangenomen dat het management wist van de bezuinigingen. Dit leek een logische aanname, maar in de toekomst is het verstandig om de aanname eerst te toetsen. Dit betekent dat de managers niet op de hoogte zijn van organisatorische veranderingen.

De sterkte in dit onderzoek is dat er vanuit verschillende perspectieven onderzoek is gedaan. Zo is er vanuit het theoretisch onderzoek informatie beschreven over strategische personeelsplanning. Er is onderzoek gedaan vanuit een financieel oogpunt waarbij er meerdere berekeningen zijn gemaakt. Vanuit een psychologisch punt zijn de behoeftes en meningen onderzocht. Het is praktijkgericht onderzocht, omdat er is getoetst of het stimuleren van oudere medewerkers haalbaar is. Daarnaast is er onderzocht hoe het juridisch en fiscaal in elkaar steekt, waarbij meerdere mogelijkheden aan bod zijn gekomen. Dit betekent voor de organisatie dat alle belangrijke aspecten aan bod zijn gekomen en dit biedt handvatten voor toekomstig beleid.

De hoeveelheid betrokkenen zorgt niet alleen voor kwantitatieve en kwalitatieve resultaten, maar ook voor draagvlak. Dit onderzoek is niet alleen breed geweest, maar ook erg specifiek. Zo is er een afspraak gemaakt met het AWVN om specifiek dit onderwerp te bespreken en te benoemen wat de juridische gevolgen en mogelijkheden zullen zijn. Daarnaast zijn met harde data, denk hierbij aan salarisgegevens en AOW-bedragen, berekeningen gemaakt om de scenario’s vast te leggen.

GGZ Rivierduinen heeft een tool aangeschaft, F3 Point Logic simulatiepakket. Dit is een mooie stap richting strategische personeelsplanning, maar hier is slechts beperkt gebruik van gemaakt omdat dit nog niet volledig ingericht was. Dit betekent dat niet alle kosten meegerekend konden worden. Vanuit dit systeem kunnen er analyses worden gemaakt waarin alle kosten en uren, denk hierbij aan declaraties en LFB-uren, worden meegenomen in de toekomstige berekeningen.

## 8.3 Implicatie onderzoek

Dit onderzoek is een goede voorbereiding en levert een toegevoegde waarde op voor het toekomstig beleid. Begin juni worden de resultaten en het vervolg besproken met de Raad van Bestuur. De eerste gesprekken met een medewerker naar aanleiding van dit onderzoek zijn al gevoerd.

## 8.4 Onderzoeksmodel & methoden

Het onderzoeksmodel past erg goed in dit onderwerp. Zo is er ook gekeken naar de behoeftes van medewerkers en niet alleen naar het financiële gedeelte. De rest van de gebruikte methoden zijn goed en zelfstandig uitgevoerd. Er is veel informatie verkregen tijdens dit onderzoek. Dit is logisch gezien het feit dat binnen dit onderwerp veel verschillende aspecten aan de orde zijn.

## 8.5 Aanbeveling vervolgonderzoek

Er dient verder onderzoek gedaan te worden naar de 62+ medewerkers die werkzaam zijn op het Servicebedrijf (alle ondersteunende diensten). De berekeningen zijn al gemaakt. Er dient nog getoetst te worden of dit in de praktijk ook haalbaar is, hiervoor kunnen de stappen die genomen zijn in de methode, weer aan bod komen.

Vanuit de interviews is er gebleken dat het aanbod aantrekkelijker gemaakt moet worden voor de medewerkers als de organisatie echt wil dat er gebruik wordt gemaakt van de regeling. GGZ Rivierduinen zou kunnen onderzoeken in hoeverre zij het aanbod aantrekkelijker kan maken. Uit het juridisch kader komt de mogelijkheid van een VSO naar voren. De organisatie dient nader onderzoek te doen of managers en medewerkers hier voor open staan en hoe dit financieel uitkomt. Uit interviews blijkt ook dat de oudere medewerkers niet veel aan bijscholing hebben gedaan. Sommige medewerkers hebben aangegeven dat zij wel up-to-date zijn gebleven. Voor de organisatie is het van belang om nu al in te spelen op deze ontwikkelingen. De vervolgstappen kunnen onderzocht worden door een medewerker of afstudeerstagiaire die onderzoek doet naar de behoeftes van zowel de organisatie als medewerker, wat het verschil hierin is en hoe beide partijen zorg kunnen dragen voor een goede ontwikkeling van de medewerkers en organisatie.

De respondenten (managers en medewerkers) zitten in hun eigen rol, waarbij er een antwoord komt vanuit hun eigen standpunt. Zoals eerder aangegeven in de conclusie blijkt dat één verwachting: de vervanging binnen het team zou vaak niet nodig zijn, niet uit het onderzoek naar voren komt. De medewerker dient daadwerkelijk vervangen te worden volgens de managers. Als dit niet gebeurt is er volgens hen sprake van onderproductie. Het belang van een afdeling/manager komt echter niet altijd helemaal overeen met de belangen van de organisatie. Het is dus belangrijk dat dit nader onderzocht wordt door iemand hogerop. Dan moet opnieuw specifiek de vraag gesteld worden: is vervanging nodig?

# 9.0 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden er aanbevelingen gedaan naar aanleiding van de resultaten, conclusie en discussie. Om de eerste stap richting strategische personeelsplanning te nemen, kan het bestuur een besluit nemen over het onderstaand advies.

De bouwstenen die Evers & Freese (2014) hebben ontwikkeld zijn een leidraad geweest in dit onderzoek. Er is vastgesteld dat een vrijwillige AOW-regeling door zowel de organisatie, manager als medewerker positief wordt ervaren. Dit betekent dat de laatste bouwsteen, een oplossingsrichting van Evers & Freese (2014), bestaat. Daarnaast blijkt uit de totale berekeningen dat het financieel gunstig zou zijn voor de organisatie als er een AOW-regeling wordt opgesteld. Strategische personeelsplanning is een proces dat voortdurende bijsturing en analyse vereist (Evers & Verhoeven, 1999). Het is aan te raden om de bouwstenen die al doorlopen zijn in dit onderzoek, om de drie maanden te analyseren, te evalueren en desnoods bij te sturen zodat het proces (richting) strategische personeelsplanning up-to-date blijft en mee gaat in de interne en externe veranderingen en ontwikkelingen. De HR-Clustermanager dient hiervoor zorg te dragen en te evalueren.

De planningshorizon van Evers & Verhoeven (1999) wordt gehanteerd als operationele planning, dat binnen één jaar vastgesteld moet worden. Op dit moment is het mogelijk om de looptijd voor de oplossingsrichting tot 31 december 2017 vooruit te plannen met de vrijwillige AOW-regeling. De structuurkenmerken van Evers & Verhoeven (1999) benadrukken het proces als voortdurende bijsturing. Onderstaand wordt er op strategisch, tactisch en operationeel niveau onderbouwd hoe GGZ Rivierduinen de oplossingsrichtingen kan invoeren.

**Strategisch**

De organisatie kan een vrijwillige vertrekregeling invoeren. Hier zitten wel een aantal voorwaarden aan vast. Er is sprake van een fiscale boete op elke financiële tegemoetkoming (RVU) omdat de overheid vervroegde uittreding van medewerkers wil ontmoedigen. Zo wordt er juridisch gezien aangegeven dat het niet specifiek voor de 62+ medewerkers kan gelden, omdat dit leeftijdsdiscriminatie is (persoonlijke communicatie AWVN, 19 april 2017). Daarom wordt het aangeraden om de vrijwillige vertrekregeling organisatie breed in te voeren, maar dan per functiegroep. Dit betekent dat de regeling voor elke leeftijdscategorie in de betreffende functiegroep geldt. Het risico hiervan is waarschijnlijk niet hoog. Er wordt namelijk verwacht dat het voorgestelde aanbod voor de doelgroep onder 62 jaar, niet aantrekkelijk zal zijn.

In de resultaten van de deskresearch is er aangegeven om welke functies en het aantal bijbehorende FTE het gaat. Het bestuur kan per functiegroep aangeven hoeveel FTE er bezuinigd zal worden op basis van deze resultaten. Door een vrijwillige vertrekregeling per functiegroep in te voeren zullen er zo min mogelijk risico’s ontstaan zoals juridische gevolgen wegens leeftijdsdiscriminatie en dat medewerkers in de moeilijk vervulbare functies gebruik maken van de regeling (denk hierbij aan psychiaters, GZ-psychologen).

Vanuit het juridisch kader is er een andere mogelijkheid voorgelegd en dat is het afsluiten van een VSO. Dit kan op individuele basis, maar dan wel met dezelfde afspraken. Er wordt geadviseerd dat de WW-uitkering aangevuld wordt met 20% om het aantrekkelijker te maken voor de medewerker. Dit betekent wel dat er over deze 20% RVU-heffing betaald moet worden. Deze mogelijkheid kan wellicht onrust opwekken doordat de één wel aangesproken wordt voor een VSO en de ander niet. Ik raad aan om dit nog financieel uit te laten rekenen door Finance en de HR- afdeling kan toetsen of de managers en medewerkers hier open voor staan.

Voordat de vertrekregeling wordt ingevoerd, blijkt uit het juridisch kader dat het noodzakelijk is dat de Raad van Bestuur een adviesaanvraag indient bij de OR voor draagvlak. Aan de hand daarvan kan er in samenwerking met de OR vastgesteld worden wat het belang is voor de organisatie en welke functiemix en functiedifferentiatie het best past bij de organisatie, per afdeling. Hierbij dient ook rekening gehouden te worden met het formatieplan per afdeling en de regels vanuit de wetten en instanties waaruit GGZ Rivierduinen betaald worden. Idealiter zou dit voor 1 september vastgesteld moeten worden.

**Tactisch niveau**

Voordat de vrijwillige AOW-regeling ingevoerd wordt of als er een overweging gemaakt wordt voor het VSO, stellen de Raad van Bestuur en de OR een plan op waarin alle informatie staat voor de medewerkers een voorbeeld hiervan treft u in tabel 9.1. Ook in de best practise is er gebruik gemaakt van een soortgelijke overzicht.

Tabel 9.1: Overzicht vrijwillige vertrekregelingen

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Regeling: | Inhoudelijk: | Informatieverschaffing voor medewerker in het plan: | Consequenties |
| AOW-regeling: besluiten per functiegroep voor alle leeftijden | Tegemoetkoming: het AOW-gat vanaf 65 jaar tot de AOW-gerechtigde leeftijd | * De vrijwillige vertrekregeling (gericht op uitstroom en niet naar ander werk); * Aantrekkelijk voor medewerkers die bijna met pensioen gaan; * Looptijd tot 31 december 2017; * Gevolgen wanneer men vrijwillig uit dienst gaat; * Financiële afspraken. | * Mogelijke onrust, omdat het niet voor alle functies geldt. |
| VSO: kan op individuele basis. | Tegemoetkoming:  20% op WW | * Medewerkers hebben sollicitatieplicht. | * RVU geldt op 20% tegemoetkoming. |
| *N.B.: medewerkers die in aanmerking komen voor een AOW-regeling, komen niet in aanmerking voor een VSO.* | | | |

Voor 1 juli dient een besluit genomen te worden omdat het bijna zomervakantie is, waarbij veel betrokkenen wellicht onbereikbaar kunnen zijn.

***Managers***

Managers willen graag meegenomen worden in het proces. Uit interviews blijkt dat bepaalde functies vervangen kunnen worden door andere disciplines. De managers kunnen (in samenwerking met de HR-adviseur) voor hun eigen afdeling de bezettingseis in een plan van aanpak vaststellen, waarin bijvoorbeeld staat welke functiemix en functiedifferentiatie zij nodig hebben en hoe er kennis wordt overgedragen aan collega’s. Als toevoeging in het plan dienen zij zorg te dragen voor het binden van de medewerkers met een tijdelijk contract in functies die moeilijk te vervullen zijn, zie tabel 5.4. Voor bepaalde functiegroepen zou men direct over kunnen gaan tot een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Tevens zou GGZ Rivierduinen kunnen besluiten de medewerkers die in opleiding zijn een arbeidsovereenkomst voor (on)bepaalde tijd in het vooruitzicht te stellen.

Het plan dat managers opstellen kan vervolgens vergeleken worden met het plan van de Raad van Bestuur en OR. Zo kunnen de verschillen en overeenkomsten in kaart worden gebracht met de bedoeling dat er zicht komt in wat men daadwerkelijk nodig heeft. Het belang van de afdeling/manager kan tegenstrijdig zijn met het belang van de organisatie. Zo kan de hele organisatie in de toekomst tot een evenwichtige leeftijdsbewuste bezetting komen om de kennis en kwaliteit vanuit de senioriteit te borgen.

***Communicatie***

Zodra de vrijwillige vertrekregeling per functiegroep wordt ingevoerd, dient het bestuur dit zo zorgvuldig mogelijk te communiceren. De managers reageerden al verrast toen er tijdens het interview werd verteld dat er bezuinigd moet worden. Het is belangrijk om eerst de managers in te lichten voordat iedereen organisatie breed ingelicht wordt, zodat medewerkers hun managers vragen kunnen stellen die betrekking hebben op de vrijwillige vertrekregeling.

Communicatie tussen de centrumdirecteur en de managers kan plaatsvinden in een management overleg. Daarna kan de manager in een overleg met de medewerkers aangeven dat er een vrijwillige vertrekregeling ingevoerd is. Met behulp van de afdeling Communicatie kan dit intern overgebracht worden via intranet zodat alle medewerkers dit kunnen vernemen.

**Operationeel niveau**

Het beheer van dit proces kan bij specifiek één HR-adviseur met pensioendeskundigheid liggen. Dit zorgt voor een goede begeleiding in het proces. De rest van de HR-adviseurs ondersteunen de managers.

Ter voorbereiding van de gesprekken met de medewerkers dient afdeling HRM het gehele financiële plaatje uitgerekend te hebben om dit tijdens het gesprek voor te leggen aan de medewerker. Hierbij is het belangrijk om onder andere de volgende punten mee te nemen: de netto en bruto tegemoetkoming, gevolgen voor hun pensioen en het verschil met wat zij in salaris missen en het AOW-gat in aantal maanden.

De rol van de manager in dit proces bestaat uit het voeren van de gesprekken met de medewerker, dit kan in het bijzijn van de HR-adviseur. Daarbij dient goed nagedacht te worden over managers en direct leidinggevenden die hun eigen belang kunnen hebben. Daarom zal de HR-adviseur bij de gesprekken als derde partij aanwezig zijn. De aanpak en gespreksvoering moeten gericht zijn op de vrijwilligheid van de medewerker, dit moet voorop staan.

***Interventie***

Als interventie kan het pensioenfonds voorlichtingen geven per centrum. Het pensioenfonds heeft vaker voorlichtingen en individuele adviezen gegeven, maar omdat dit grootschalig wordt aangepakt kan het zijn dat er aparte afspraken gemaakt moeten worden met het pensioenfonds. Dit zou de contactpersoon vanuit GGZ Rivierduinen kunnen regelen.

In dit onderzoek vindt men goede voorbereidingen voor beleidsvorming. De individuele berekeningen van dit onderzoek kunnen gebruikt worden om per situatie te bekijken welk besluit het beste genomen kan worden.

De volgende punten kunnen in de toekomst meegenomen worden door de HR-afdeling:

* Dit onderzoek is specifiek gericht om 62+ medewerkers. Het huidige personeelsbestand is vergrijst, er bevinden zich vele mensen in de leeftijdsklasse 46-55 en 56-65. Het zou vanuit de organisatie een goed initiatief zijn om na te denken over een ouderenbeleid. Waarin speciaal voor deze doelgroep regelingen worden opgesteld om zowel fysieke als mentale lasten te verminderen. Uit interviews met de medewerkers blijkt dat hier behoefte aan is.
* Meer sturen op ontwikkeling zodat de organisatie in de toekomst niet weer tegen dezelfde problematiek aan loopt.
* Het vertrouwen van medewerkers terug krijgen door transparant te zijn en medewerkers blijvend op de hoogte te stellen van veranderingen. Hiermee kan de betrokkenheid van de medewerker wellicht vergroot worden.

# 10 Implementatieplan

In dit hoofdstuk treft u per niveau een tabel aan met daarin de implementatie van de aanbevelingen. Het doel van dit implementatieplan is om de aanbevelingen concreter en werkelijk te maken. Zo leest u van links naar rechts op welk niveau, wie de bevoegdheid heeft om bepaalde stappen moeten volgen voor een bepaalde tijd en welke interventie daar bij hoort.

Tabel 10.1: Implementatieplan

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Strategisch | Wie: | Wat: | Wanneer | Interventie |
| Stap 1 | RvB/OR/Vakbonden | Goedkeuring vertrekregeling/overweging VSO | Vóór 1 juli 2017 |  |
| Stap 2 | RvB/OR/Vakbonden | Informatieve plan voor medewerkers:  Vertrekregeling/overweging VSO | Vóór 1 juli 2017 |  |
| Stap 3 | RvB/OR/Vakbonden | Plan opstellen: functiemix/functiedifferentiatie gehele organisatie | Vóór 1 september 2017 |  |
| Stap 4 | RvB/OR/Vakbonden en managers | Evalueren opgestelde plannen | Elke maand | Tijdens overleg |
|  | HR- Clustermanager | Evalueren vertrekregeling | Elke week tijdens HR-overleg |  |
|  | HR-Clustermanager | Evalueren/bijsturen proces Strategisch personeelsplanning | Vanaf 1 september/ om de drie maanden |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tactisch | Wie: | Wat: | Wanneer | Interventie |
| Stap 1 | RvB/OR/Vakbonden | Communicatie naar directeuren | Vanaf 1 juli 2017 | Overleg |
| Stap 2 | Directeuren per centrum | Communicatie naar management | Vanaf 1 juli 2017 | Overleg |
| Stap 3 | Managers | Plan functiemix/functiedifferentiatie per afdeling | Vóór 1 september 2017 |  |
| Stap 4 | Managers | Communicatie naar medewerkers | Vanaf 1 juli 2017 | Overleg |
| Stap 5 | Afdeling Communicatie | Regeling organisatie breed overbrengen via intranet | Vanaf 1 juli 2017 |  |
|  | HR-Clustermanager | Evalueren communicatie vertrekregeling. | Vanaf 1 juli 2017 |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Operationeel | Wie: | Wat: | Wanneer | Interventie |
| Stap 1 | Eén HR-adviseur | Beheer proces vertrekregeling | Looptijd tot 31 december 2017 |  |
| Stap 2 | Manager én HR-adviseur | Gesprekken met betreffende medewerker | Looptijd tot 31 december 2017 |  |
| Stap 3 | Contactpersoon HR  &  Pensioenfonds | Afspraken met pensioenfonds | (in overleg, meerdere datums inplannen) | Voorlichtingen individuele adviezen |
|  | HR Clustermanager | Evalueren voorlichtingen vanuit pensioenfonds en gesprekken met medewerkers | (in overleg, meerdere datums inplannen) |  |

# Literatuurlijst

* Boonstra, J., De Bruijn, H., Van Twist, M., Burger, Y., Vermaak, H., & Van Es, R. (2017). *Veranderen van maatschappelijke organisaties.* Amsterdam/Antwerpen: Bussines contact
* Centraal Bureau voor Statistiek. (2011, 12 oktober). *Forse bevolkingsgroei in de Randstad tot 2025*. Opgevraagd op 20 februari 2017, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2011/41/forse-bevolkingsgroei-in-de-randstad-tot-2025
* Centraal Bureau voor Statistiek. (2017, 13 februari). *Beroepsbevolking*. Opgevraagd op 21 februari 2017, van https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/06/beroepsbevolking
* De Veer, A., & Francke, A. (2011). *Tot je pensioen werken in de zorg?.* Utrecht: Nivel
* Eerste Kamer der Staten-Generaal. (z.d.). *Versnelling stapsgewijze verhoging AOW-leeftijd*. Opgevraagd op 21 februari 2017, van https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/34083\_versnelling\_stapsgewijze
* Evers, G., & Freese, C. (2014). Strategische Personeelsplanning: hoe pak je het aan?. *Tijdschrift voor HRM, 2014, 1-17.*
* Evers, G., & Verhoeven, C. (1999). *Human Resource Planning.* Deventer: Kluwer
* GGZ Nederland. (2013). *Meerjarenvisie GGZ Nederland 2013-2020.* Amersfoort: GGZ Nederland
* GGZ Nederland. (2015, 1 juli). *Activeringsregeling*. Opgehaald op 19 april 2017, van http://www.ggznederland.nl/cao/a-activeringsregeling
* GGZ Nederland. (2015, 1 juli). *B Salariëring*. Opgehaald op 19 april 2017, van http://www.ggznederland.nl/cao/b-salariering
* GGZ Nederland. (z.d.). *Bekostiging*. Opgevraagd op 27 februari 2017, van http://www.ggznederland.nl/themas/financiering
* GGZ Nederland. (z.d.). *De Bedoeling*. Opgevraagd op 28 februari 2017, van http://www.ggznederland.nl/pagina/missie
* GGZ Rivierduinen. (2015). *Organogram.* [Intern document]. Leiden: GGZ Rivierduinen.
* GGZ Rivierduinen. (2015). *Samen kiezen voor kwaliteit, Zorgvisie 2015.* Leiden: GGZ Rivierduinen.
* GGZ Rivierduinen. (z.d.). *Aangepaste naam-nieuw logo*. Opgevraagd op 27 februari 2017, van https://www.rivierduinen.nl/professionals/verwijzers/nieuwsberichten/aangepaste-naam-nieuw-logo
* GGZ Rivierduinen. (z.d.). *Historie*. Opgevraagd op 27 februari 2017, van https://www.rivierduinen.nl/kinderenenjeugd/organisatie/algemeen/historie
* GGZ Rivierduinen. (z.d.). *HR Visie.* [Intern document]. Leiden: GGZ Rivierduinen.
* GGZ Rivierduinen. (z.d.). *Missie en visie*. Opgevraagd op 27 februari 2017, van https://www.rivierduinen.nl/organisatie/missie-en-visie
* GGZ Rivierduinen. (z.d.). *Over GGZ Rivierduinen*. Opgevraagd op 27 februari 2017, van https://www.rivierduinen.nl/werkenbij/wie-zijn-wij/over-ggz%20rivierduinen
* Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
* Kooiman, N., De Jong, A., Huisman, C., Van Duin, C., & Stoeldraijer, L. (2016). *PBL/CBS Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2016–2040.* Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
* Kwakkelstein, T., & Roelse, V. (2011). De Grote Uittocht en HRM: van bedreiging naar kans. *Tijdschrift voor HRM, 2011, 7-26.*
* Maseland, A. (2017, 14 maart). *HR in de zorg: hoe ziet de arbeidsmarkt er straks uit?* Opgevraagd op 15 maart 2017, van https://www.xperthractueel.nl/arbeidsmarkt/hr-in-de-zorg-hoe-ziet-de-arbeidsmarkt-er-straks-uit/?utm\_source=xhra\_20170315&utm\_medium=email&utm\_term=&utm\_content=&utm\_campaign=TripolisDialogue
* NCF. (2016). *De Investeringsagenda.* Rotterdam: NCF.
* Rabobank. (2014, 16 september). *Grootschalige hervormingen zorgstelsel in 2015*. Opgevraagd op 21 februari 2017, van https://economie.rabobank.com/publicaties/2014/september/grootschalige-hervormingen-zorgstelsel-in-2015/#509a8da7-8a81-4b54-a1d1-b2f5f52d747a
* Rijksoverheid. (2016, 12 oktober). *Vertrekregeling Belastingdienst en ARAR.* Opgehaald op 4 april 2017, van https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2016/10/12/vertrekregeling-belastingdienst-en-arar
* SVB. (2017, 1 januari). *AOW-bedragen.* Opgehaald op 1 maart 2017, van https://www.svb.nl/int/nl/aow/hoogte\_aow/bedragen/
* Tympaan Instituut. (2014). *Arbeidsmarkt en demografie.* Den Haag: Tympaan Instituut.
* UWV. (2017). Arbeidsmarktprognose 2016-2017. UWV.
* UWV. (2017). *Kansrijke beroepen waar is de arbeidsmarkt krap? Landelijk overzicht.* UWV.
* Van Dam, F., Daalhuizen, F., De Groot, C., Van Middelkoop, M., & Peeters, P. (2013). Vergrijzing en ruimte: gevolgen voor de woningmarkt, vrijetijdsbesteding, mobiliteit en regionale economie. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

# Bijlage 1: uitnodiging en interviewvragen managers

Beste (NAAM MANAGER),

Mijn naam is Jamilla Amia, ik ben een afstudeerstagiaire op de afdeling HRM GGZ Rivierduinen. Mijn opdracht is om te onderzoeken hoe wij strategische personeelsplanning (SPP) kunnen implementeren om de financiële reorganisatiekosten te verminderen.

SPP is een groot onderwerp waardoor ik samen met de HR-clustermanager heb besloten om dit af te bakenen tot een concreet onderzoek op het gebied van uitstroom.

Omdat er voor 2017 alweer een noodzaak tot krimpen is van 80-100 FTE, kan met een alternatieve aanpak onderzocht worden of wij gedwongen ontslagen zo veel mogelijk kunnen verminderen. Hierbij is het idee om met name oudere medewerkers op individuele basis een tegemoetkoming te geven voor het AOW-gat dat is ontstaan door de verschuiving van de pensioengerechtigde leeftijd naar 67 jaar. Dit vraagt om te beginnen om een goede analyse van het personeelsbestand en het zoeken naar een match tussen waar krimp mogelijk is en waar krimp wenselijk is. De reden waarom ik je wil interviewen is omdat jullie teams een groot aantal medewerkers bevat die 62+ zijn.

In de bijlage tref je een Excel-lijst aan met je naam en de namen van jouw medewerkers vanaf 62+. In een ander tabblad vind je het aantal vervangend personeel in dezelfde functie en team aan. De rest van je medewerkers vind je aan in het derde tabblad.

Theoretisch gezien is de vervanging vaak haalbaar, maar in de praktijk gaat het natuurlijk anders en daar heb ik jullie hulp bij nodig. Ik wil jullie graag interviewen over de 62-plussers; de vragen treffen jullie aan ook in de bijlage. Dit helpt jullie om je voor te bereiden en wellicht alvast iets klaar te zetten dat van belang is voor dit onderzoek.

Ook zal ik 62+ medewerkers interviewen in het kader van mijn onderzoek. Deze medewerkers zal ik willekeurig vragen om mee te doen aan dit onderzoek. Als het één van jouw medewerkers betreft, dan zet ik je in de CC.

**Let op: het interview wordt opgenomen en wordt vervolgens compleet anoniem beschreven in mijn afstudeerscriptie.**

Erg bedankt voor de deelname aan dit onderzoek ☺

Met vriendelijke groet,

Jamilla Amia

**Interviewvragen managers:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Introductie** | Voorstellen  Onderzoek naar strategische personeelsplanning  Reorganisatiekosten verminderen  Noodzaak tot krimpen 80-100 FTE |
| **Afbakening** | Uitstroom 62+ medewerkers |
| **Tijdsplanning** | 1,5 uur |
| **Respondent** | Achtergrond |

|  |  |
| --- | --- |
| **Deelvraag:** **In hoeverre is de in de deskresearch fase bedachte aanpak in de praktijk haalbaar?** | |
| Interviewvragen: | Wellicht doorvragen/toelichten: |
| Stel dat werknemer … met functie … de organisatie verlaat door eerder met (deeltijd)pensioen te gaan, wat zijn de gevolgen daarvan? | * Gevolgen: Wat zijn de gevolgen? |
| Willen deze medewerkers eerder met pensioen gaan? | * Zo ja, wat vind jij ervan en waarom? * Als zij niet eerder met pensioen willen gaan, zie jij deze doelgroep dan een andere rol vervullen? * Zo ja, welke medewerkers zijn dit en welke rol? * Zo niet, wat zijn er dan voor andere mogelijkheden? |
| Kunnen de aantal medewerkers die opgesteld zijn in het overzicht de 62+ medewerker vervangen? | * Zo ja, wie zouden dat kunnen? Wat zijn de gevolgen, hebben zij scholing nodig of iets anders om hen te helpen die functie te vervullen? Naast scholing gaat het om gelijktijdig werken aan kennis, houding en motivatie met daarbij erkenning van wat de persoon wil en aan ervaringen heeft opgedaan. * In hoeverre gaan de medewerkers volgens jou hierin mee? * Zo niet, Welke knelpunten/gevolgen kunnen er ontstaan? |
| Als je van buitenaf een nieuwe medewerker moet werven, in welke schaal komen zij dan terecht? |  |
| Welke veranderingen zie jij in de toekomst met betrekking tot jouw afdelingen en medewerkers? | * Wat zijn de vertrekkansen van de zittende medewerkers? |

|  |  |
| --- | --- |
| **Deelvraag: In hoeverre gaan de interne stakeholders mee in de gewenste aanpak?** | |
| Interviewvragen: | Wellicht doorvragen/toelichten: |
| Hoe sta je tegenover het idee om de 62+ medewerkers te stimuleren om eerder met pensioen te laten gaan? | * Zijn er nog andere mogelijkheden volgens jou? |
| In hoeverre gaan de medewerkers volgens jou hierin mee? |  |
| Welke knelpunten/gevolgen kunnen er ontstaan? |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Deelvraag:** **Welke voorbereiding is nodig om deze fase in te kunnen gaan? > denkend aan individuele inkomenseffecten.** | |
| Interviewvragen: | Wellicht doorvragen/toelichten: |
| Welke voorbereiding heb je nodig om vervroegde pensionering kunnen realiseren? | * Welke informatie moet GGZ op orde hebben om te kunnen starten? |
| In hoeverre gaan de medewerkers volgens jou hierin mee? |  |
| Welke knelpunten/gevolgen kunnen er ontstaan? | * Waarom denk je dat? |
| Wat is jouw rol als manager in deze procedure? |  |
| Wat verwacht jij van de organisatie? |  |

# Bijlage 2: uitnodiging en interviewvragen medewerkers

Beste [NAAM MEDEWERKER],

Zojuist hebben wij telefonisch afgesproken om op [DATUM & TIJD] een interview te houden in het kader van mijn onderzoek op de afdeling HRM.

Doordat de AOW-leeftijd is verhoogd, wordt er van werknemers verwacht dat zij doorwerken tot de leeftijd van 67 jaar of langer. Mogelijk ben je van plan, of ooit van plan geweest, eerder te stoppen dan op de pensioendatum. Ik wil graag weten wat jouw gedachten daar over zijn en wat jouw persoonlijke behoeftes zouden zijn bij vervroegde pensionering. Daarnaast ben ik nieuwsgierig naar wat je van de organisatie verwacht als je over vervroegd pensioen zou denken.

Ik zou je graag willen interviewen in het kader van mijn onderzoek. In de bijlage tref je mijn interviewvragen ter voorbereiding. Het interview zal maximaal een uur duren.

Alvast bedankt voor je deelname aan dit onderzoek.

Met vriendelijke groet,

Jamilla Amia

Afstudeerstagiaire HRM

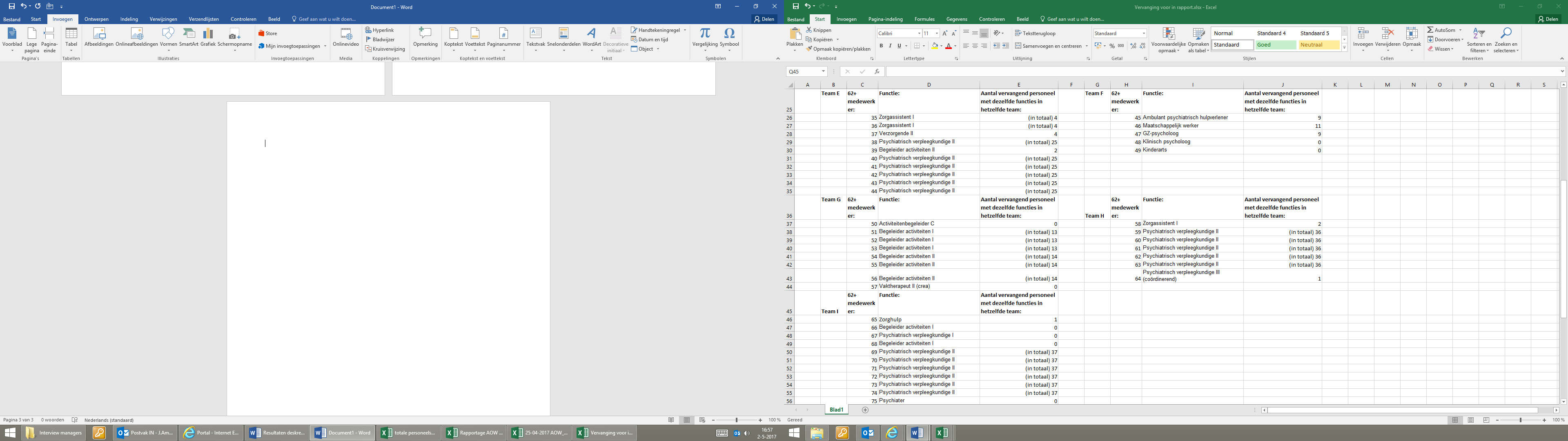
|  |  |
| --- | --- |
| **Introductie** | Voorstellen  Onderzoek naar strategische personeelsplanning  Financiële kosten reduceren in win-win oplossing |
| **Afbakening** | Onderzoek om financiële gevolgen te reduceren |
| **Tijdsplanning** | 1 uur |
| **Respondent** | Achtergrond |

|  |  |
| --- | --- |
| **Deelvraag: In hoeverre gaan de interne stakeholders mee in de gewenste aanpak?** | |
| Interviewvragen: | Wellicht doorvragen/toelichten: |
| Wat vind je van de verhoging van de AOW-leeftijd? |  |
| Wil je tot je pensioengerechtigde leeftijd blijven werken? | * Zo ja/nee, waarom? |
| Zou je tot je pensioengerechtigde leeftijd **kunnen** blijven werken? | * Kijkend naar je functie? * Fysiek/mentaal zwaar? |
| Hoe sta je tegenover het idee om eerder met pensioen te gaan? | Tot welke leeftijd zou je willen blijven werken? |

|  |  |
| --- | --- |
| **Deelvraag:** **Welke voorbereiding is nodig om deze fase in te kunnen gaan? > denkend aan individuele inkomenseffecten.** | |
| Interviewvragen: | Wellicht doorvragen/toelichten: |
| Welke voorbereidingen heb je hierbij nodig? | * Kijkend naar de rol van je manager en begeleiding van uitstroom? |
| Wat zou jij van GGZ Rivierduinen en bijvoorbeeld het pensioenfonds verwachten? |  |
| Zou je eerder met pensioen willen gaan als GGZ Rivierduinen een tegemoetkoming in je AOW geeft? |  |

# Bijlage 3: overzicht vervanging per afdeling

Het onderstaande overzicht geven aan hoeveel medewerkers binnen het zelfde team en met dezelfde functie, de 62+ medewerkers theoretisch gezien kunnen vervangen. Dit is per team uitgekozen en anoniem aangegeven. Het aantal vervangend personeel is exclusief de 62+ medewerkers.

Tabel 5.6: Overzicht vervanging binnen eigen team en functie.

# Bijlage 4: verbatims managers

Respondent 1

**I: Interviewer: introductie**

R: Respondent

**I: Stel dat deze werknemers met deze functies de organisatie verlaten door eerder met (deeltijd)pensioen te gaan, wat zijn de gevolgen daarvan?**

R: De bovenste twee zijn al uit dienst.

**I: Oké, staan zij dan nog op de loonlijst?**

R: Ja, één meneer had nog veel LFB-uren en de andere mevrouw dat loopt nog tot 1 juni.

**I: Gaan zij vervroegd met pensioen of hebben zij hun pensioengerechtigde leeftijd bereikt?**

R: Eén gaat vervroegd met pensioen dacht ik, ik weet dat niet zeker. In ieder geval wel met pensioen. Eén medewerker is eerder uit dienst gegaan en dat contract werd ontbonden.

**I: Ik wil eerst samen met jou dit lijstje met de 62+ medewerkers doornemen. Is de vervanging binnen het team haalbaar? Kijkend naar de psychiatrische verpleegkundige, daar zijn een aantal medewerkers van binnen jouw team, kunnen zij deze medewerkers vervangen?**

R: Nee, die hebben allemaal andere taken. Dus hier moet wel vervanging voor in de plaats terug komen.

**I: Zouden deze medewerkers vervangen kunnen worden door iemand in een andere functie, bijvoorbeeld als diegene zou doorgroeien?**

R: Nee.

**I: Wat zijn de gevolgen als deze medewerkers uit dienst zouden gaan door middel van vervroegde pensionering?**

R: Dan krijgen we enorme problemen. Dit zijn mensen waar we op leunen wat betreft ervaring, coaching van jongere medewerkers. Zij hebben, omdat ze veel ervaring hebben, veel taken dus dat is niet iets waarvan je zegt, dan doen we dat maar niet meer. Bovendien leven we in een samenleving waarin we graag willen dat mensen langer werken. Dus dat staat een beetje haaks op elkaar dan.

**I: Ja, vanuit de overheid wordt er gestuurd op langer doorwerken inderdaad. Maar kijkend naar jouw 62+ medewerkers, zij hebben veel kennis en ervaring, de psychiatrische verpleegkundige zijn moeilijk te vervangen als ik het goed begrijp.**

R: Ja, dit gaat dan heel lastig worden.

**I: Welke knelpunten zie je daarin?**

R: Die kennis en ervaring.

**I: Kijkend naar de functie van de vaktherapeuten..**

R: Ik vind het niet zo prettig dat we het daar steeds over moeten hebben, want dit zijn best privacygevoelige dingen. Dus dat vind ik een beetje lastig. Want er lopen ook trajecten met verschillende medewerkers. Dus ik vind het lastig om dat hier te bespreken. Dus algemeen is mijn antwoord op de vraag wat de gevolgen zijn: is dat er een zware wissel op de afdeling wordt getrokken gezien het feit dat we dan veel ervaring en kennis kwijtraken. En dat is dan moeilijk om te vervangen met een nieuw/extern persoon.

**I: Je gaf net aan dat de oudere ervaren medewerkers een soort coachende rol op zich nemen binnen het team. Hoe verloopt deze doorstroom?**

R: Dat verloopt goed. Het lijkt dat ik veel 62+ medewerkers heb, maar ik heb ook een heel groot team. Iets van 100 medewerkers dus in die zin valt het wel mee.

**I: Dus kijkend naar de rest van het team, dan is er een goede mix tussen de ouderen en de jongeren.**

R: Ja dat is een mooie mix van heel jong en wat ouder en medewerkers die meer op leeftijd zijn. En deze medewerkers zitten niet allemaal in één team, ze zijn wel verspreidt over meerdere teams. Met een opname team, een poli-team en een jeugdteam. Dus ik heb niet één vergrijsd team.

**I: Zie jij nog veranderingen in de toekomst met betrekking tot jouw afdeling?**

R: Voor één afdeling, de opname afdeling, daar willen we een gesloten setting van maken. Dat betekent dat de deur dan dicht kan en dat houdt in dat je een hele andere casus krijgt en hele andere patiënten krijg je dan binnen. Dus daar gaan we ook meerdere medewerkers voor aannemen en scholen. Dus dat is dan een grote verandering.

**I: Vraagt dat dan ook een ander soort type personeel?**

R: Ja, en daar zijn we nu al mee bezig.

**I: Waar zijn jullie dan precies mee bezig?**

R: We hebben al wat nieuwe mensen aangenomen. En dat zijn ook jonge mensen en wij hebben het programma al veranderd. De sociotherapeuten, deze medewerkers hebben een SPH of Verpleegkundige achtergrond, zitten dan veel meer op twee groepen. Daar hebben we ook al een programma voor geopend zodat er nu al meer die doelgroep van de eetstoornissen meer in zicht hebben. Dat is dan straks met een gesloten deur niet meer en daar zijn wij nu al op aan het voorsorteren.

**I: Hoe sta je er tegenover om 62+ medewerkers te stimuleren om eerder met pensioen te gaan?**

R: Kijk, als iemand het wil vind ik het prima. Als wij dat kunnen ondersteunen vind ik het ook goed, maar zodra we enige druk gaan uitvoeren, dan ben ik het er niet mee eens.

**I: Het is ook niet dat we een bepaalde druk willen zetten op deze doelgroep. Zij kunnen er altijd voor kiezen om hierin mee te gaan of niet.**

R: Ja, je moet het ook brengen als keus aan de medewerkers en zij moeten zich niet onder druk gezet voelen. Dat zou ik heel vervelend vinden. Dat is ook absoluut niet mijn uitgangspunt.

**I: Nee, het is een tegemoetkoming om deze medewerkers te stimuleren om eerder met pensioen te gaan. Het is een keus die ze kunnen aanvaarden of niet.**

R: Ja de keus kunnen geven is belangrijk. Stimuleren is al een lichte vorm van druk.

**I: Het is maar net hoe je het bekijkt, dit idee is opgezet met de intentie dat de medewerkers een keus hebben om dit te accepteren of niet. En als de keus wordt gemaakt, dan kunnen wij hen daarin ondersteunen. Dat is het idee.**

**Stel dat deze medewerkers met pensioen willen gaan, hoe zie je dat dan voor je?**

R: Nou, dan heb ik een groot probleem. Het is een zware wissel op de afdeling, dus ik zit daar helemaal niet op te wachten.

**I: Heb je medewerkers die het al over vervroegde pensionering hebben gehad?**

R: Bij sommigen wel, maar wegens privacy redenen wil ik daar niet op in gaan. En omdat daar verschillende trajecten mee lopen en meerdere redenen wil ik hier niet op in gaan.

**I: Welke voorbereidingen heb je nodig om vervroegde pensionering te realiseren?**

R: Als wij iets willen bieden dan moet er precies duidelijk zijn wat we dan bieden en niet dat dat dan nog uitgezocht moet worden, dus dat moet per persoon uitgezocht zijn. Zodat we dit op voorhand al kunnen bieden. En ik denk ook dat de managers zelf met de medewerkers gaan praten en dat het niet overgelaten moet worden aan HR.

**I: Is het dan wel een idee om HR hierbij te betrekken?**

R: Ja, we doen het wel in samenspraak. Maar dat er een medewerker zit en wij zitten met twee mensen, dan voel je je onder druk gezet. Het is heel simpel, de manager moet het doen want zij staan ook dichterbij de medewerkers.

**I: Zie nog bepaalde knelpunten?**

R: Je moet er wel rekening mee houden. Je ziet het voorbeeld van de Belastingdienst. Daar hebben medewerkers ook een mooie regeling en de belastingdienst liep leeg. Ik zou echt in de problemen komen als het aanbod zo mooi is voor mensen dat ze weg gaan. Daar zit ik helemaal niet op te wachten. We moeten daar goed over nadenken, voordat we überhaupt met mensen gaan spreken, om in kaart te brengen wat voor gevolgen dit heeft.

**I: Dat is ook een belangrijk punt, voornamelijk voor de medewerkers met bepaalde functies die erg lastig te vervullen zijn.**

R: Ja, dat is wel echt een punt waar goed over nagedacht moet worden.

**I: Ja, klopt. Voor het vervolg wordt er ook nog gekeken naar hoe het fiscaal in elkaar zit. Ook moeten we kijken wie wij nodig hebben op een afdeling of een team. Jij hebt bijvoorbeeld een goed team nu.**

R: Eigenlijk moet je die regeling zodanig dicht timmeren dat alleen de mensen uitdienst gaan, waarvan je denkt oké, dat kan wel. We moeten kijken of het kan en of het arbeidsrechtelijk ook mag.

**I: In hoeverre gaan de medewerkers hierin mee?**

R: Dat zal heel wisselend zijn, daarom vind ik het belangrijk dat alles van tevoren duidelijk is en dat het plan dicht getimmerd is, dat het financiële aanbod duidelijk is en dat de toon van het gesprek een keuze inhoudt en dat de mensen zich niet onderdrukt voelen. Dat zou ik echt heel vervelend vinden want ik weet zeker dat dat niet goed valt en dan bereik je iets heel anders dan de bedoeling is. Het draait om geld maar ook om mensen en in die zin, blijft er een groep achter waar je mee verder moet. Daar moet ook rekening mee gehouden worden.

**I: Hoe zie jij de rol als manager voor je?**

R: Het begeleiden van het proces van uitstroom?

**I: Wat verwacht jij van de organisatie?**

R: Dat we een totaalpakket bieden en dat er van tevoren een kant en klaar bod is en uitgedacht is en dat we ons niet laten verrassen en dat er neveneffecten op gaan treden waar we van tevoren al van hebben gezegd dat dat niet moet. En ook niet dat er onverhoopt dingen worden verteld in de wandelgangen, je creëert dan veel onrust. Dat is nu al een beetje het geval doordat jij tegen mij zei dat er 80-100FTE bezuinigd moet worden. Dan is mijn eerste reactie, fijn dat ik dat via jou hoor, dat is niet zo prettig. Zo snel gaat het. Voor mij is het niet zo erg want ik haal mijn informatie wel, maar als dit bij medewerkers gaat lekken, dan heb je de poppen aan het dansen en dan kunnen we meteen stoppen met alles, want dan hebben we veel meer rumoer dan ons lief is. Ook wanneer je gesprekken gaat voeren met de medewerkers, ik druk het op je hart om niet te beginnen over een reorganisatie of iets dergelijks.

**I: Dat was ik ook niet van plan, ik wil graag weten wat hun persoonlijke behoeftes/meningen zijn over pensionering en vervroegde pensionering.**

R: Ja, doe het echt vanuit een onderzoek van school.

**I: Dus als ik het goed begrijp vind je het idee wel positief maar moet het wel goed dichtgetimmerd worden om dit door te kunnen laten voeren.**

R: Nou ik sta er een beetje ambivalent tegenover. Je komt al snel op een punt dat je ouderen gaat opofferen om je reorganisatie door te voeren en daar ben ik niet zo van gecharmeerd. We willen graag dat ouderen langer doorwerken, zij hebben hun waarde en het zijn harde werkers die over het algemeen genomen, bij mij tenminste, minder ziek zijn. Dus ik heb veel aan ze, ik zit er niet op te wachten om ze kwijt te raken. Kijk en als we mensen iets goeds te bieden hebben en echt oprecht een keuze aanbieden, dan vind ik het prima. Maar je moet mensen niet onder druk zetten omdat je een reorganisatie wilt doorvoeren.

**I: Ja, dit is ook echt een idee. Uiteindelijk moet het nog goedgekeurd worden. In mijn optiek is het ook niet de intentie om medewerkers onder druk te zetten, maar dat het juist een keuze is.**

R: Vandaar dat ik ook benadruk om alles goed dicht te timmeren en van tevoren alle consequenties in kaart te brengen en te duidelijk zijn. Het is beter om alles goed uitgedacht te hebben dan al lopende het proces nog dingen uit te denken. Dat geeft te veel onrust en heel veel onzekerheid bij medewerkers. En dat moet je niet willen.

**I: Ja, ik ben dit echt aan het onderzoeken en ik heb bijvoorbeeld ook managers gesproken die er wel positief in staan omdat medewerkers al een stap naar hen toe hebben gezet en gevraagd hebben wat de mogelijkheden zullen zijn als zij eerder met pensioen zullen gaan.**

R: Ja, dat is natuurlijk heel mooi. Als de medewerker en organisatie zich daar goed in vinden en de organisatie biedt een goed aanbod, dan vind ik het prima. En dan ben ik alleen maar blij, maar dan weten we wat we te bieden hebben en de medewerker weet dat dan ook, dan heb je een evenwicht van een win-win situatie en dan is het een prima plan.

Respondent 2

**Interviewer: introductie**

R: Respondent

**I: Stel dat deze werknemers met deze functies de organisatie verlaat door eerder met pensioen te gaan, wat zijn de gevolgen daarvan?**

R: De eerste medewerker (allround begeleider) is al weg met pensioen en heeft heel veel LFB-uren en spaarverlof opgenomen waardoor hij nu nog op de loonlijst staat maar wel al weg is sinds begin januari. Deze generatie heeft over het algemeen van oude regelingen gebruik kunnen maken waarbij zij heel veel verlof kregen. Toentertijd hield het voor de medewerkers die 52/53 jaar waren op. Dus ik heb evenveel verlof als dat jij hebt als je hier komt werken. Wij hebben deze regelingen niet meer. Maar de mensen die die regeling wel hadden die bleven hun oude regelingen houden, dus het is vanaf een bepaalde leeftijd. Dus ze spaarden op en dan kregen ze dubbele LFB-uren. Zij hadden al heel veel verzameld en daarmee zetten ze geld apart. Hij had geloof ik drie maanden spaarverlof, vijf maanden LFB-uren en vakantie en alles bij elkaar, maar gaat officieel in september weg.

**I: Oké, hij staat in de lijst omdat hij nog op de loonlijst staat.**

R: Ja, dat klopt want hij krijgt nog alles uitbetaald. Andere medewerker (psychiatrische verpleegkundige I) gaat 1 januari 2018. Hij had niet zijn LFB-uren, maar hij heeft zelf besloten om 1 januari 2018 te stoppen.

**I: Gaat deze medewerker vervroegd met pensioen?**

R: Ik denk dat hij met vervroegd pensioen gaat. Er zijn weinig mensen die bij mij echt met pensioen gaan wanneer zij hun AOW-leeftijd hebben bereikt. Bijna iedereen gaat vervroegd. Kijkend naar dit lijstje zijn sommige medewerkers ziek en afgekeurd. Die had ik wel heel graag een voorstel willen doen, maar dat ging niet.

**I: Wanneer iemand in de WIA zit dan betekent dat, dat zij al twee jaar lang ziek zijn geweest?**

R: Ja, als zij in een WIA-traject komen dan is die twee jaar al geweest. Hij staat nog op de loonlijst, maar hij gaat daar binnenkort vanaf. Het was een oud team. Toen ik begon als manager van dit team, toen was de gemiddelde leeftijd 54 jaar. Mijn doel was ook om wat verjonging in te voeren.

**I: In hoeverre zijn deze functies te vervangen binnen het team?**

R: Deze medewerkers moeten wel vervangen worden. Kan door jongere medewerkers, maar niet per definitie goedkopere want iedereen is geschaald in een bepaalde schaal. Dat moet je ook niet willen. Ik heb een heel specifiek verhaal, wat wil jij van mij weten?

**I: Ik wil graag weten wat de gevolgen zijn als deze medewerkers vervroegd met pensioen gaan en of zij vervangen kunnen worden binnen het team. En ik wil toetsen of het idee om 62+ medewerkers te stimuleren eerder met pensioen te gaan, ook daadwerkelijk wat oplevert voor de organisatie dus of er financieel een voordeel hierin zit.**

R: Financieel zit hier geen voordeel in. Dan zou je een klein beetje moeten weten in wat voor situatie ik zit. Ik zit in een gebied waar ruim 100 jaar terug een kliniek kwam. Rond de jaren 60 zaten er ongeveer 1500 cliënten. Dit is een mega groot complex verdeeld over twee locaties. Daar is een fusie uit gekomen. Een deel hoort bij Parnassia en een deel bij Rivierduinen. De hele gemeenschap en het hele dorpje die daar in de omgeving zaten, leefden op zo een plek omdat het een megagrote werkgever was. Iedereen leefde daarvan, dus mensen die in de zorg wilden werken, die gingen daar ook werken en deden daar de opleiding. Na al die fusies gingen daar dus arbeidsplaatsen weg. De goede medewerkers gingen daarna ook weg. Dus mensen die daar bleven zitten bleven omdat het praktisch gezien makkelijker was met kleine kinderen en woon-werk afstand en denken; het zit wel goed zo. 3,5 jaar geleden was ik begonnen met het sluiten van de laatste vestiging en ook daarvan zijn een aantal medewerkers naar de afdelingen “beschermd wonen”. Over een anderhalf jaar wordt er opnieuw gebouwd aan de woningen voor “beschermd wonen”. Toen ik op deze afdelingen kwam waren er twee teams waarvan één team een wat lagere leeftijd had en de andere was echt hoog. Alles bij elkaar gestopt ging de leeftijd naar 54 jaar, dit komt omdat er een viertal mensen waren die jonger waren en die waren eind 20. Die trokken de leeftijd naar beneden, de rest was eind 50 begin 60 jaar. Een heel hoop mensen hadden zoiets van: laat mij hier maar zitten.

**I: Wat hebben zij tijdens hun loopbaan gedaan?**

R: Niet veel, wel wat cursussen, maar niet veel. Als je gaat kijken naar hun functies: woonbegeleider, psychiatrische verpleegkundige I & II. Eigenlijk hebben zij als basis de functie woonbegeleider gekregen. Dat was ruim voor mijn tijd. Alleen ze bleven wel origineel psychiatrische verpleegkundige heten, maar het is eigenlijk niets anders dan de functie woonbegeleider.

**I: Maar zij krijgen wel betaalt voor de functie psychiatrische verpleegkundige I of II?**

R: Ja, dat wel. Dat waren ook gewoon de tijden dat dat kon. Dus de gemiddelde leeftijd was 54 en vanaf het allereerste moment heb ik teams bij elkaar gestopt omdat er op hele verschillende manieren werd gewerkt. En een aantal mensen hadden toen gezegd, er gaan nu wel heel wat veranderen, ik stop er lekker mee. Dus vanaf het moment dat ik hier kwam, zijn er steeds meer mensen weggegaan. Heel veel hebben eigenlijk vroegpensioen aangenomen als mogelijkheid om er eerder uit te gaan.

**I: Waar kwam dat door, dat zij eerder wilde stoppen?**

R: Eigenlijk waren ze er gewoon een beetje klaar mee en ik zette allerlei veranderingen door. Dat snapten hun zij ook wel, maar toch zeiden mensen, ik zit hier nou al zo lang waarom veranderen? Maar goed, uiteindelijk zijn er een hele hoop mensen die op die manier (vervroegd pensionering) weg zijn gegaan. Er zijn ook een aantal mensen weg gegaan omdat ze het totaal niet eens waren met de veranderingen die we toen hadden ingezet. Dus vervroegd pensioen is bij mij een standaard iets om er uit te gaan. Met iedereen waar ik gesprekken mee heb gevoerd stel ik de vraag wat hun doel is en wat ze nog willen, om te kijken of mensen nog leerbaar zijn. Merendeel van de mensen die op het lijstje staan en het lijstje kan je nog langer maken met mensen onder de 62 jaar. Want medewerkers rond de 59/60 die hebben ook allemaal zoiets van dat ze er geen zin meer in hebben, ze willen vast wel wat doen maar niet te veel. Daar ben ik mee aan de slag gegaan en er zijn echt medewerkers die zoiets hadden van; “*je bekijkt het maar, ik ga niet meer veranderen en jij zet toch door, het is voor mij niet meer werkbaar dus ik ga stoppen.”* Dus we hebben een aantal medewerkers die er niet plezierig uit zijn gegaan, maar zij nemen zelf de stap en er zijn een aantal mensen die het goed vinden en voldoende hebben opgebouwd en die krijgen vaak geld van de koude hand. Mensen die in deze omgeving werken komen vaak uit rijke families, waardoor ze wat erven en daarom eerder kunnen stoppen. Het is natuurlijk niet bij iedereen zo, maar het komt wel voor. Ik heb nog steeds een aantal mensen waarvan ik weet dat ze eigenlijk wel weg willen, maar het zich niet kunnen veroorloven. Een andere medewerker is een twijfel geval en twee andere medewerkers die willen graag blijven, die hebben het erg naar hun zin. En dat merk je ook aan de werkzaamheden van deze medewerkers, dus nog heel actief en wilt nog van alles proberen. Er is één medewerker waar ik het helemaal niet van weet.

**I: Stel dat deze medewerkers eerder vertrekken, wat zou dat betekenen voor jouw afdelingen?**

R: Nou, mijn afdelingen gaan sowieso op de schop. Wij zitten rondom Leiden. In de hele regio zitten er 101 “beschermd wonen” woningen, waarvan 85 in Noordwijkerhout. Het zijn oude woningen en dat is door iedereen verklaard. Alle klinieken zijn ook weg, dus dit laatste stukje moet ook. Wij zijn nu een plan aan het ontwikkelen omdat er een onderproductie is omdat cliënten vanuit Leiden bijvoorbeeld niet meer naar Noordwijkerhout willen. Normaal kregen wij onze potentieel uit alle klinieken die in de omgeving stonden, dus als cliënten vervolgstappen wilde zetten dan konden ze naar ons toe bij “beschermend wonen”, maar die klinieken zijn ook weggevallen. Er zijn dus geen potentiele cliënten meer. Er zitten ook cliënten die er al 30/35 jaar wonen dus er was al geen doorstroming meer. Door veranderingen vanuit de wetgeving en WMO en verplichte doorstroming zijn er bij mij een heel hoop cliënten weggegaan, maar er komt veel te weinig binnen dus we zitten aan een onderproductie. Wij hebben nu het plan om te kijken hoe gaan we op verschillende plekken een aantal woningen bouwen. Alle opties worden bekeken en voor de zomer moet er een plan liggen over hoe we dat duidelijk gaan neerzetten. Dat betekent dat het personeelsbestand dat hier zat, alleen gefocust was op één gebied. Toen ik kwam kregen we ook het beschermend wonen van Katwijk erbij, dis Noordwijkerhout en Katwijk. De medewerkers zaten over deze twee locaties verspreid, allemaal in hele oude woningen. Bijna alle woningen heb ik opgezegd, mensen met zware medicatie hebben we voorlopig naar Noordwijkerhout gehaald en in een bepaald pand zitten er nog zeven plaatsen voor cliënten om te wonen. Dit moeten we dus strategisch bekijken. Nu komen we op het personeelsstuk voor jou. Hier zitten we op een hele hoop mensen die eigenlijk hun vaste plek moeten verlaten, want hier in Noordwijkerhout zitten er momenteel 85 en dit gaat naar de 40 woningen. Dit betekent dat ik met minder personeel hier aan kom. Dit is wel een plek waar medewerkers 24 uur bereikbaar moeten zijn. Dus ik heb altijd wel een vergroot personeelsbestand nodig. De medewerkers die hier nu zitten moeten straks mobiel kunnen zijn als we op verschillende plaatsten woningen gaan neerzetten. Dus deze medewerkers die nu werken bij de 85 woningen in Noordwijkerhout, kan ik allemaal meenemen. Een aantal mensen die zullen zeggen dat ze hier niet weg gaan. Ik zal heel kritisch kijken naar welke mensen ik hier in Noordwijkerhout kan laten omdat de populatie die hier komt, ook zwaarder wordt. En of de medewerkers gaan mee in deze veranderingen of men moet wat anders gaan besluiten. Het is dus een heel concreet plan wat we gaan uitwerken. Ik moet toewerken naar een mobiel team wat niet vast zit op één plek en de rest moet verspreid worden over de regio.

**I: Dit vraagt dus flexibele krachten?**

R: Ja, heel flexibel. Het belangrijkste nog dat nu zijn er nog woonbegeleiders en eigenlijk wil ik functie differentiatie waarbij ik wil uitgaan naar ambulante woonbegeleiders op Hbo-niveau en gewone woonbegeleiders op Mbo-niveau. Daarnaast nog splitsen in persoonlijke begeleiders. Wij hebben wel ambulante begeleiders, maar wij moeten wel op een hoog niveau worden getild. Dus we krijgen dan een differentiatie en we hebben eigenlijk alleen maar woonbegeleiders of psychiatrische verpleegkundigen. Nou ben ik daar al een tijdje op aan het voorsorteren want ik heb al wat Hbo’ers aangenomen die in een lage schaal worden uitbetaald, ook heb ik aangegeven dat er geen garantie is voor de toekomst. Ik stimuleer hen ook door aan te geven dat ze moeten doorgroeien anders is het zonde van hun Hbo-opleiding. Eigenlijk probeer ik de jongeren al opleidingen en trainingen te geven zodat ze eigenlijk al toewerken op de functie differentiatie. Ik wil dus echt Hbo’ers.

Terug naar het personeelsbestand wat we hebben binnen mijn afdeling; er zijn verschillende functies die komen te vervallen, als bedrijf zijn we verplicht om te kijken naar ander werk, maar voor sommige heb ik dat niet meer. Een aantal medewerkers kunnen wel doorgroeien door middel van scholing of cursussen. Daarnaast zijn er ook medewerkers die een Hbo-niveau hebben, maar op mbo-niveau functioneren. Als we terugkijken zijn er maar een aantal medewerkers op Hbo-niveau. Dus als medewerkers uitstromen, kan ik meer mensen aannemen op Hbo-niveau. Daardoor wordt mijn personeelsbestand wel duurder. Maar geen van de Hbo’ers hebben een Hbo-salaris. Daarom geeft ik op het begin aan dat ze binnen twee jaar hier ervaring op kunnen doen en daarna moeten ze iets anders doen, doorgroeien. Maar alleen als ik het niet kan bieden, als ik hen iets kan aanbieden dan wil ik graag dat ze blijven.

Er is dus wel een verschil in betaling tussen de mensen die verpleegkundige zijn en mensen die het niet zijn. Terwijl ze allemaal hetzelfde werk doen.

**I: Klopt, je gaf aan dat psychiatrische verpleegkundigen eigenlijk dezelfde werkzaamheden als een woonbegeleider deden. Kijkend naar de 62+ medewerkers op het lijstje met de functie psychiatrische verpleegkundige I & II, zouden deze ook vervangen kunnen worden door een woonbegeleider?**

R: Ja, dan ga ik daar wel merendeels Hbo’ers voor aannemen. Dat wil dus zeggen dat het verschil in salaris iets beter wordt, dus er komt iets meer, maar niet heel veel meer.

**I: In wat voor schaal komen zij dan terecht?**

R: De standaard schaal voor woonbegeleiding, dat is schaal 40A. Dit zijn wel de beginnende Hbo’ers. Ik mag officieel niets meer aanbieden. Daarom zeg ik ook tegen ze dat wanneer ze komen werken, dat ze dit als ervaring kunnen zien maar dat ze ondertussen wel moeten door solliciteren. Maar als zij meer ervaring hebben dan wordt er natuurlijk ook gekeken naar het takenpakket en dan het salaris.

**I: Eigenlijk zou je de werkzaamheden van de nieuwe Hbo’ers terug kunnen zien in je productie toch?**

R: Nou, wij hebben geen productie. Wij worden gefinancierd vanuit de WMO (wet maatschappelijke ondersteuning) dus de gemeente. Wij krijgen per indicatie die iemand krijgt, bijvoorbeeld ZZP 1 tot en met 6. Als jij een ZZP (zorg zwaarte pakket) krijgt, dan kan je dit altijd verzilveren. Wij krijgen dan het geld waar wij de cliënten voor verzorgen. En het beschermd wonen is eigenlijk iets wat altijd al het geld binnenbracht, wij genereerde eigenlijk altijd meer geld dan dat we uitgaven. Ieder jaar maken wij een begroting van het aantal ZZP’ers en geven dit door aan de gemeente. Ik heb nu dus voor in totaal 101 begroot, maar ik heb er maar 91, dat is 10% minder. En 101 ZZP’ers staat gelijk aan een waarde van 5 miljoen op jaarbasis. Dit is de eerste keer dat we onderproductie hebben.

**I: Dus in principe moet jij al verminderen in personeel?**

R: Ja, ik ben nu al aan het verminderen in personeel. Ik zit al lager, ik heb een aantal mensen niet vervangen en ik heb de diensten al naar beneden gesteld, maar dat is bij lange na niet wat je eigenlijk zou willen. Als ik die differentiatie ga maken en die medewerkers daadwerkelijk meer verspreiden, dan heb ik ook nieuw personeel nodig want dan moet je dus daadwerkelijk die uren doen. Doordat iedereen nu bij elkaar zit, kan het met minder personeel, want er is helemaal geen reistijd. Dus in het hele plan dat wordt opgesteld, krijg ik logistiek ook allerlei kosten. En personeel moet er ook altijd heen en reizen. En ik zal gegarandeerd meer personeel op Noordwijkerhout moeten hebben want daar komen de zwaardere cliënten. Dus als deze 62+ medewerkers weggaan, wil ik Hbo’ers aannemen die pas zijn afgestudeerd. Zijn wel iets duurder, maar je kan wel veel meer bouwen en veel meer dingen doen. Hoewel er wel een aantal mensen hier tussen zitten die ik eigenlijk niet kwijt wil, dat zijn drie medewerkers. Op deze drie kan ik ook bouwen.

**I: Het is ook mooi om een goede mix te hebben binnen je teams.**

R: Ja, ik heb ze ook hard nodig. Kijkend naar de kennis en ervaring van deze drie. Zij weten precies wat er gebeurd als er iets is.

**I: Kunnen deze drie medewerkers een andere rol op zich nemen?**

R: Ja, zij geven veel kennis en ervaring door aan de nieuwe medewerkers en zij laten zich ook sturen door de nieuwe medewerkers. Dit is een goede mix, het gaat beide kanten op en zij leren van elkaar.

**I: Hebben deze drie 62+ medewerkers zichzelf ook bijgeschoold?**

R: Ja, in het verleden wel. Zij hebben ook nog meegedaan aan een cursus dat heet Lean vanuit de organisatie.

**I: Dus zij staan wel open voor veranderingen en ontwikkelingen?**

R: Ja, ze zijn absoluut open.

R: Zou er een voorstel kunnen komen dat weet ik wel zeker dat een aantal mensen hierover na gaan denken. Maar waarom moeten wij de senioren eruit zetten terwijl de hele maatschappij stuurt op langer doorwerken?

**I: Ja, dat is zo. Het klinkt tegenstrijdig. Maar kijkend naar ons doel, willen wij de reorganisatiekosten verminderen en daardoor dus ook minder gedwongen ontslagen. Wanneer medewerkers uitstromen, dan komt er ook meer in- en doorstroom. En dat is onze eerste stap naar strategische personeelsplanning.**

R: Dan is er nog iets, heel GGZ Rivierduinen heeft geen positieve uitstraling omdat mensen GGZ Rivierduinen alleen kennen door bezuinigingen en dat is de negatieve.

**I: Ja, dat is zo. Uiteindelijk als GGZ Rivierduinen zich gaat richten op de in- en doorstroom dan kunnen wij wat doen aan hun employer brand. Ook kijkend naar de schaarste in de toekomst wat betreft verpleegkundigen. Maar voor nu gaan wij ons richten op de uitstroom.**

R: Op het moment dat er een goede regeling komt voor deze 62+ medewerkers om vervroegd met pensioen te gaan, dan zullen er een hele hoop uitstromen.

**I: Hoe sta je tegenover het idee om de 62+ medewerkers te stimuleren om eerder met pensioen te laten gaan?**

R: Het is een golfbeweging die er is in de zorg. Sinds ik in de zorg werk, zijn er veel golfbewegingen; dan moet iedereen weer ontslagen worden, dan komt er een tekort. Daar zitten wij nu ook in, nu zitten we hoog en willen we medewerkers wat aanbieden terwijl we daarna dan een schreeuwend te kort krijgen aan personeel. Ik vind het een beetje contra. Als je wilt gaan verjongen, dan is dit een methode om dat te doen maar dan moet je wel de garantie kunnen geven dat je iets anders gaat opbouwen. Dit moet je niet zien als een verkapte bezuiniging. Je moet het neerzetten als verjonging. Als je gaat kijken naar de gemiddelde manager, ik ben één van de jongste en ik ben 51. Je moet ook jongere mensen aantrekken, ook daar kan de vernieuwing in komen. Wij zijn een hele oude organisatie aan het worden. Daar zijn we niet uniek in, maar zie maar eens jongeren aan te trekken.

**I: Kijkend naar de vervaging op het lijstje voor de 62+ medewerkers. In hoeverre kunnen wij deze medewerkers scholen? Het is verstandig om de medewerkers die we nu hebben te scholen omdat er een schaarste komt aan verpleegkundige.**

R: Ja, de vervanging, dus die jongeren, die moet je mee zien te nemen in de veranderingen. De jongere mensen moet je weer een drive geven. Ik heb al een aantal die al opleidingen volgen.

**I: Stel dat de 62+ medewerkers niet vervroegd met pensioen willen, kunnen zij dan een andere rol op zich nemen?**

R: Nee, van de mensen die hier nog staan niet. Als er een serieus voorstel komt dan zouden zij dit wel overwegen en hierover na denken.

**I: In hoeverre kunnen zij een coachende rol op zich nemen?**

R: Dat heb ik geprobeerd bij een aantal maar dat lukt niet, krijgen ze niet voor elkaar.

**I: Hoe zit het met de medewerkers die je graag in dienst wil blijven houden?**

R: Ja, twee van die drie kunnen dat goed op hun eigen manier. De andere kan je van alles laten doen en intermediair laten inzetten, maar niet als coach. Maar de andere twee doen dat al.

**I: Je had net verteld over de toekomstige veranderingen op je afdeling en het personeel.**

R: Ja, ik heb al een screening gemaakt over met wie we de oorlog gaan winnen en met wie niet. En zijn ook een aantal mensen met wie ik dat echt niet ga doen, maar je zit er wel aan vast. Dat zijn dan eerder de jongeren of mensen die jonger zijn en die ooit zijn aangenomen. Er zijn een aantal medewerkers die 24 uur werken en kinderen hebben, waaraan je merkt dat zij gewoon werken omdat ze wel moeten en daar kan je de oorlog niet mee winnen. Dit zijn dan nog de jongere medewerkers. Wanneer ze ouder worden en de kinderen zijn groter, dan worden ze heel actief en dat is ook heel goed. Maar voor nu en de komende tien jaar blijft dat nog een punt. En dan heb je ook een aantal waarvan de kinderen al wat ouder zijn maar zij hebben nooit die ontwikkelingen meegemaakt. Dus ook geen trainingen of cursussen, het zit er niet in.

**I: Je gaf net aan dat het idee eerder overgebracht moet worden als verjonging.**

R: Ja, ik vind het tegenstrijdig met wat het landelijk beleid is. We moeten allemaal langer blijven werken, maar wij willen de ouderen zo snel mogelijk eruit krijgen. Dat snap ik, het is de vergrijzing die er is en die er komt en daardoor kunnen er geen jongeren bijkomen. Ik denk dat het voor de medewerkers zelf goed is als er een regeling komt, ook voor de organisatie, maar ik heb moeite met het tegenstrijdige beeld. Ik ben lang bezig geweest met de oudere medewerkers om wat te regelen, maar dat kon niet. Nu wordt er gekeken naar een bepaalde regeling, ik vind het oneerlijk tegenover de medewerkers die een half jaar geleden gestopt zijn met niets en nu opeens krijgen mensen er wat bij. Dat vind ik niet eerlijk, ik weet dat het zo werkt, maar daar heb ik een wat dubbel gevoel bij. Voor de verjonging van de organisatie, ben ik erg blij met dit idee want we zijn veel te oud. Bij alle overheidsinstanties en semioverheidsinstellingen blijven medewerkers zitten, zij groeien niet door en worden niet geprikkeld of wat dan ook.

**I: In hoeverre werden medewerkers in het verleden gestimuleerd om opleidingen of cursussen te volgen?**

R: Ja, de mogelijkheden zijn er wel maar als men niets wou doen dan gingen ze ook niets doen.

**I: Welke knelpunten/gevolgen kunnen er ontstaan?**

R: Ik zie er een hele hoop, maar dat heeft meer met het tijdsbestek te maken. Mensen krijgen een aanbod en dan vallen mensen uit.

**I: Kijkend naar de functies die moeilijk te vervullen zijn zoals psychiaters. In hoeverre kan zo een regeling ingevoerd worden kijkend naar deze gevoelige functies?**

R: Er is al jaren een tekort aan psychiaters, GZ-psychologen, klinisch psychologen etc. maar als er een regeling komt moet het wel voor iedereen gelden. Je kan geen differentiatie maken dat is rechtsongelijkheid. En op het moment dat de organisatie een psychiater genoeg biedt, blijft hij heus wel zitten. Dit komt omdat een psychiater over het algemeen voor zijn werk leeft. Deze mensen gaan echt voor hun vak als psychiater. Wat GGZ Rivierduinen moet gaan doen, is zichzelf interessant maken voor psychiaters. Want hebben een tijd lang de luxe gehad dat we voldoende psychiaters hadden omdat wij interessant waren. Nu zijn we niet meer interessant.

**I: Waarom zijn we niet meer interessant?**

R: Stel dat er 5000 psychiaters zijn in Nederland, maar we hebben er 6000 nodig. Dat betekent dat GGZ Rivierduinen interessant moet zijn, om er te komen werken. We hebben reorganisatie op reorganisatie. Er was ook niet geluisterd naar wat er leeft binnen de organisatie.

**I: In hoeverre kunnen medewerkers doorgroeien tot die functies (psychiater, GZ-psycholoog, klinisch psycholoog) binnen GGZ Rivierduinen?**

R: Het is een opleidingsplaats en het is erg moeilijk om een opleiding te krijgen. Psychiaters zijn medische studenten die kiezen voor de psychiatrie. En die gaan dan nog een 6-jarige opleiding doen voor psychiater. Vanuit daar kunnen zij zich weer specialiseren in kinderen en jeugd. Dit is een hele andere groep mensen op een hele andere level en die blijven bij een organisatie waar de mogelijkheid hebben en waar ze kunnen meepraten.

**I: Welke voorbereiding heb je nodig om vervroegde pensionering kunnen realiseren? (Kijkend naar de berekeningen die ik heb gemaakt.**

R: Kijkend naar de bedragen van het AOW-gat, gaan ze dit nooit aannemen want het is bruto. Dit is al een punt. Het is leuk om dit bedrag te geven, maar dan heb je ook nog de belastingdienst. Mooie berekening als je gaat kijken naar wat je aan deze medewerkers kwijt bent voor die maanden aan salariskosten vergeleken met het AOW-gat. Maar je moet inzien dat medewerkers wel een aardig bedrag gaan missen. Dit bedrag is niet aantrekkelijk genoeg om te starten bij deze mensen. Tenzij je iets anders daarover gaat verzinnen en hoeveel belasting men daar dan voor moet betalen. Het is belangrijk om te weten wat mensen netto hieraan overhouden. Als werknemer is het heel leuk, maar dit soort bedragen waar nog belasting overheen zou gaan, dan houden de mensen niet meer veel over en is het niet aantrekkelijk genoeg. Als mensen dit bedrag netto krijgen, dan is het interessant. Dus het allerbelangrijkste is het financiële plaatje op orde te hebben. We moeten goed nadenken dat dit het eindbedrag is voor een werknemer en dat hier nooit meer wat bij komt. Tenzij zij een bijbaan nemen, om toch nog wat extra’s te verdienen. Het verschilt ook per medewerker en de privésituatie, sommige kunnen het accepteren en kunnen er wat van maken, maar anderen weer niet. Daarnaast heeft het pensioenfonds ook bepaalde diensten dat zij voorlichtingen geven of persoonlijke adviezen.

Respondent 3

**I: Interviewer: introductie**

R: Respondent

**I: Introductie.**

R: Waarom willen we oudere medewerkers laten uitstromen?

**I: Dit komt omdat GGZ Rivierduinen 80-100 FTE moet bezuinigen. En ik zal onderzoeken of dit ook daadwerkelijk kan binnen de zorg.**

R: Ik heb een team met vrij veel oudere medewerkers.

**I: Merk je ook het verschil tussen de oudere en de jongere?**

R: Ja, heel erg zelf. De jongeren zijn wat sneller.

**I: Hoe zit het met kennis en ervaring?**

R: Een valkuil van mensen die hier heel lang werken is dat ze aan de ene kant heel veel ervaring hebben maar aan de andere kant sluipt er ook een “vanzelfsprekendheid” in. Verworven rechten die zijn ontstaan de staat van dienst; ik werk hier al 30 jaar dus ik weet dat wel. Het mooiste is als je een team hebt met een mix van aan de ene kant jonge frisse nieuwe mensen, gecombineerd met de ervaren medewerkers.

**I: Ja, ik heb een lijstje opgesteld met jouw medewerkers en daarnaast het aantal personen in dezelfde functie die de 62+medewerkers zouden kunnen vervangen. Verder heb ik het AOW-gat ook berekend. Het AOW-gat is vanaf 65 jaar tot en met de pensioengerechtigde leeftijd, dit zijn bruto bedragen. Het idee is om dit AOW-gat te dichten. De aanname is gedaan dat de medewerkers een lang dienstverband hebben waarbij zij een redelijk pensioen hebben opgebouwd en waardoor zij er wellicht al over hebben nagedacht om vervroegd pensioen te gaan.**

R: Ja, maar je hebt een AOW-gat tot je 65e en als je vanaf je 65e AOW krijgt dan heb je de rest van je leven ook een gat.

**I: Ja uiteindelijk trek je je AOW en pensioen naar voren en krijg je maandelijks iets minder. Maar vanuit GGZ Rivierduinen is het dan het idee om het AOW-gat te dichten van 65 jaar tot en met de pensioengerechtigde leeftijd.**

R: maar toevallig heb ik één medewerker die er zelf over is begonnen. Die gaf aan dat als zij nu op haar 64e ging stoppen met werken, dat zij een gat zou hebben tussen 64 en 65 jaar, maar ook als je 65 bent.

**I: Dat kan, maar wij willen dan vanaf 65 jaar tot de pensioengerechtigde leeftijd het gat dichten. Dus zij zou in principe dan 1 jaar aan AOW missen.**

R: Maar na je 67e mis je ook een bedrag aan pensioen.

**I: Ja, dat kan kloppen, maar daar hebben we het pensioenfond voor nodig want dat zijn privégegevens waar ik niet bij kan.**

R: Is Rivierduinen dan ook bereid om vanaf dat moment een eenmalige afkoopsom of tegemoetkoming te geven?

**I: Rivierduinen kan alleen een tegemoetkoming geven in het AOW-gat wat ik heb berekend. Dat is de tegemoetkoming voor de medewerker.**

R: De medewerker die zelf over het pensioen is begonnen heeft het voor haarzelf al uitgerekend. Zo komt ze tot haar pensioengerechtigde datum een groter bedrag te kort, dan na haar pensioengerechtigde leeftijd. Maar ook daarna heeft zij een maandelijks tekort voor de rest van haar leven. Ik vind dat GGZ Rivierduinen daar ook een bepaalde tegemoetkoming voor moet geven. Zijn de bedragen die je hebt berekend bruto?

**I: Ja, dus hier gaat nog belasting vanaf. Ik ben nu dus aan het toetsen en kijken of dit kan, of dit haalbaar is in de praktijk en hoe jij ertegenover staat. Daarom wil ik eerst het lijstje met jouw 62+ medewerkers doornemen en kijken of deze mensen vervangen kunnen worden binnen hun team. Wat zijn de gevolgen als deze medewerkers uitdienst gaan?**

R: De medewerker met de functie psychiater mag niet weg. Dan kunnen we in theorie kijken wie deze kan vervangen, maar er is een chronisch gebrek aan psychiaters. Deze medewerker was al met pensioen en is weer gaan werken. Maar de rest van het hele lijstje kan ik zo missen.

**I: Zouden zij ook vervangen kunnen worden door mensen in het team?**

R: De medewerker met de functie verzorgde kan wel vervangen worden door iemand in het team, maar dan moet het contract verlengd worden voor degene die de taken op zich gaat nemen. Als we gaan kijken naar de rest van de medewerkers, zij moeten wel vervangen worden anders heb ik de afgelopen jaren mijn werk niet goed gedaan. Misschien ook goed voor jou om te weten; de helft van deze medewerkers zijn verpleegkundigen op de kliniek, dit zijn vier medewerkers met de functie psychiatrisch verpleegkundige. Op de kliniek werken wij met een vergoeding, een v.o.v. vergoeding. Dit houdt in dat wij een patiënt opnemen en voor de patiënt zit een deelprestatie in. Wij hebben hier E-bedden en dat houdt in dat je een bepaald bedrag krijgt per nacht. Aan dit bedrag zitten ook voorwaarden aan. Je mag daar niet zelf mee doen wat je wilt. In deelprestatie E wordt er ook een minimumaantal verpleegkundige gesteld. Dus ik kan niet zeggen dat ik deze verpleegkundige allemaal weg doe en de rest gaat een stap harder werken. Want dan krijg ik die vergoeding niet meer, ik moet voldoen aan de plichten die bij de vergoeding horen. En daar moet minimaal 1 FTE bij per patiënt. Dus dat is de ene kant. Ik kan wel helemaal aan de onderkant zitten want er wordt een minimum gesteld per deelprestatie, maar hier mag ik niet onder komen want dan raak ik mijn vergoeding kwijt.

**I: Oké, dus als ik het goed begrijp kunnen deze medewerkers (los van de psychiater) wel vervangen worden, kan dit ook door jongere en goedkopere medewerkers?**

R: Ja absoluut, zij kunnen vervangen worden ook door de jongere medewerkers. De laatste drie medewerkers op het lijstje werken ambulant. Dus daar zou je nog andere acties op kunnen uithalen. Een medewerker met de functie psychiatrisch verpleegkundige IV is een hele dure SPV’er dan kan je ook denken van oké; kan ik hier niet een standaard psychiatrische verpleegkundige voor in de plaatsnemen. Dus er kan ook gekeken worden naar een andere discipline die goedkoper is.

**I: In principe kunnen nieuwe (externe) medewerkers aangenomen worden op deze functies (behalve voor de psychiater), in welke schaal zouden zij dan terecht komen?**

R: De medeweker psychiatrisch verpleegkundige IV zit nu in schaal 55, een nieuwe medewerker kan starten in schaal 50.

**I: En de functie voor verzorgende?**

R: De verzorgende zit in een lage schaal dan een verpleegkundige. Zij zitten in schaal 40, dus daar kan je niet later op gaan. Het enige wat je daarvoor kan doen, is iemand aannemen die niet zoveel dienstjaren heeft waardoor die niet boven in de periodiek zit van de schaal.

**I: Als de medewerkers niet vervroegd met hun pensioen willen gaan, kunnen zij dan een andere rol vervullen zoals een coachende rol?**

R: Dat klinkt heel mooi wat je zegt, maar wij vragen van onze medewerkers of zij een heel hoog percentage declarabel zijn. Deze mensen die werken die moeten van de organisatie de hele dag patiëntencontact hebben, dus een hoge productie. En als iemand een ander gaat coachen, kunnen zij geen hoge productie scoren. Dus dat is erg lastig, dus dan moet je ze vrijstelling voor productie geven, maar dat kost ook weer veel geld. Dus dat wordt een afweging die ook Rivierduinen breed genomen moet worden.

**I: Wat vind je er van dat dat eigenlijk niet kan binnen een organisatie?**

R: doordat ik geen ruimte heb, mis ik het niet. Het zal wel goed zijn om de oudere een coachende rol te geven omdat zij veel kennis en ervaring met zich mee brengen. Ik heb nu een SPV’er in opleiding, een leerling, die heb ik gekoppeld aan iemand die hier nog net niet op het lijstje staat en zij heeft elke week een uur supervisie met de leerling en dat gaat hartstikke goed. En beiden leren zij van elkaar. Het gaat twee kanten op.

**I: Hoe zit het met de bijscholing van de 62+ medewerkers?**

R: Dat is dus een probleem, deze medewerkers willen niet meer zo veel. Zij hebben in de jaren dat ik hier zit geen ene opleiding of bijscholing gehad. Ik zit hier nu drie jaar, maar daarvoor hebben ze het ook niet gedaan. Dit zijn mensen die hier zo lang werken en zo zijn doorgegroeid en op het punt zijn gekomen waar ze nu staan. Ik vraag regelmatig aan de medewerkers wat ze willen en wat ze over een paar jaar willen en dat is gewoon hier werken en vragen naar een opleiding of iets dergelijks dan geven ze aan dat ze dat niet meer willen.

**I: Mis je een soort gedrevenheid?**

R: Ja, dat hebben de medewerkers niet meer.

**I: Zie je dat wel bij de jongere medewerkers?**

R: Ja, ik heb nu ook een arts-assistent aangenomen en die is nu afgestudeerd en die werkt 36 uur maar die verveelt zich enorm. Dus die doet verschillende opleidingen erbij en neemt veel initiatieven. Dus er zit echt een verschil tussen de mensen die hier al een tijdje zitten en de nieuwe medewerkers.

**I: Als je gaat kijken naar de veranderingen in de toekomst op jouw afdelingen, welke zie je dan voor je?**

R: In de kliniek zie ik voor me dat we daar bedden moeten gaan sluiten. We hebben nu 20 bedden. Er is onlangs Rivierduinen breed een beddenconferentie geweest. We wachten vol spanning op de uitslag. En die gaat wel behelzen dat zowel op de MC’s volwassen als ouderen (MC= medium care), bedden worden gesloten.

**I: En waarom moeten bedden gesloten worden?**

R: Je moet het zo zien; Rivierduinen heeft één grote zak geld wat met de zorgverzekeraars elk jaar wordt afgesproken hoe we dit kunnen uitgeven aan behandelingen. En bedden zijn gewoon heel duur. En het is de intentie om mensen nog steeds zo lang mogelijk thuis te houden. De zorg meer rondom huis, dus meer wijkpsychiatrie en steeds minder bed. Waardoor je ook minder bedden nodig hebt.

**I: Wat betekent dit dan voor het personeel, heb je dan automatisch minder mensen nodig?**

R: Ja, dan heb ik minder personeel nodig.

**I: Zie je daar een grote krimp?**

R: Hoe groot die krimp zal zijn hangt af van het aantal bedden dat we overhouden. Maar het kan zo maar zijn dat dit idee (wat ik aan het onderzoeken ben; 62+ eerder met pensioen te laten gaan) een goede aansluiting is. Ik heb met een medewerker ook al gesprekken gehad. Die wil graag eerder stoppen met werken, en toen heb ik ook tegen haar gezegd dat wij ook moeten krimpen en ik ga dan kijken binnen Rivierduinen wat ik kan doen zodat jij kan stoppen met werken. Dan hoeven wij eventueel geen reorganisatie te doen of dan zal het schelen op het gebied van reorganisatiekosten. Wat dat betreft sluit dit idee goed aan met wat ik in gedachte had en waar ik mee bezig ben en zo een overzicht is eigenlijk alleen maar heel fijn. Volgens mij gaat de medewerker met de functie verzorgende dit jaar al weg en die ga ik niet vervangen totdat ik duidelijkheid heb over wanneer en hoeveel bedden ik moet sluiten, ik weet nog niet wanneer dit duidelijk wordt.

**I: Je hebt al gesprekken gehad met een aantal medewerkers, welke verwachtingen hebben zij van de organisatie?**

R: Zij verwachten van de organisatie een aanbod wat bestaat uit twee componenten:

* 1: het vullen van het gat tot hun AOW-datum
* 2: een afkoopsom voor de periode daarna. Want er is ook levenslang een maandelijks bedrag wat men te kort komt.

Dan komt Rivierduinen dus niet weg met alleen het stoppen van het gat van 65-pensioengerechtigde leeftijd. Want je bouwt juist het meest pensioen op de jaren vlak voordat je met pensioen gaat. Dus als deze medewerkers eerder stoppen met werken, dan snijden ze zichzelf in de vingers. Dus daar moet Rivierduinen wel iets mee doen, als we dit idee een succes willen laten worden. Zo een tegemoetkoming is altijd nog een stuk voordeliger dan een reorganisatie en boventalligheid.

**I: Ja het is ook de bedoeling om die reorganisatiekosten zo veel mogelijk te verminderen.**

R: Maar als je naar het AOW-gat gaat kijken van deze medewerkers, dan houden zij niet veel over. De medewerker die ik heb gesproken moet echt kijken naar wat zij financieel overhoud.

**I: Hoe sta je tegenover het idee om 62+ medewerkers te stimuleren om eerder met pensioen te laten gaan?**

R: Ja, ik vind het echt een heel goed plan, ik vind de aanpak heel goed. Prima voorstel en prima plan, biedt alleen wel een voorstel waarin mensen iets mee kunnen.

**I: Zie jij dat als een knelpunt?**

R: Ja, dat is wel een punt want als je ze met een kluitje in het riet stuurt dan bereik je het tegenovergestelde, namelijk dat ze boos worden en dan schiet je je doel voorbij en hou je mensen die nog boos zijn op de organisatie omdat ze zo een waardeloos bod krijgen. Zo wil je ze ook niet weg laten gaan. Maar het streven en de gedachte van dit idee vind ik erg goed.

**I: Dus als er een redelijk aanbod klaarstaat voor de medewerkers, zouden zij dan mee gaan in deze regeling?**

R: Het grootste deel van dit lijstje (62+ medewerkers) zou hier wel in mee gaan.

**I: Welke voorbereidingen heb je nodig om vervroegde pensionering te kunnen realiseren?**

R: Wat ik verwacht van de organisatie is dat er centraal een voorbereiding is door wat je hier allemaal hebt gedaan. Dus door het financiële plaatje te berekenen. En dat ik weet wat ik iemand kan iemand kan bieden. Want als dat niet wordt gedaan dan ga ik dat zelf bedenken wat een reële afkoopsom zou zijn en het decentraal bedenken en overleggen met mijn directie en HR-adviseur. Het is veel beter om dit Rivierduinen breed te doen dat je geen precedentwerkingen hebt maar dat iedereen een identiek heeft.

**I: Vind jij dat dit plan moet gelden voor alle 62+ medewerkers kijken naar de moeilijk vervulbare functies zoals psychiater, GZ-psychologen etc.?**

R: Ja dit moet juist wel voor alle medewerkers gelden. Als dit aan één iemand aangeboden wordt, moet het ook aan de rest aangeboden worden, 62 jaar en ouder. Dus dat er een soort ouderenbeleid opgesteld wordt en dat kan je ook nog positief maken door aan te geven dat we moeten bezuinigen binnen Rivierduinen en dat er een groep is dat tegen hun AOW-leeftijd zit, dit is beide een feit. Als je dat combineert door de oudere medewerkers een aanbod te doen -zonder dat het ze pijn doet in hun portemonnee want dat is echt een voorwaarde- een aanbod kan doen waardoor zij eerder kunnen stoppen met werken, denk ik dat daar veel belangstelling voor is. Echter moet dit Rivierduinen breed opgezet worden zodat iedereen hetzelfde bod krijgt.

**I: Wat is jouw rol als manager in deze procedure?**

R: Ik zal de gesprekken voeren met de medewerkers. In principe hoeft HR daar niet bij te zijn. Ik zal wel met de HR-adviseur per persoon goed na ga en narekenen zodat ik medewerkers geen verkeerde toezegging geef.

Als manager zijnde moet ik kijken naar de plek die daar vrijkomt en wat ik daarop ga inzetten en de begeleiding richting uitstroom.

Respondent 4

**I: Interviewer**

R: Respondent

**I: Introductie: 80-100FTE bezuinigen om reorganisatiekosten te verminderen.**

R: Ik was verbaasd over deze conclusie want ik wist niet dat er weer een bezuiniging komt.

**I: Er zijn nog geen stappen gemaakt. We moeten dit jaar bezuinigen en dat is 80-100FTE, maar dit is GGZ Rivierduinen breed en niet alleen de zorg. Dus ook de ondersteunende diensten. Het idee is om deze medewerkers een tegemoetkoming te geven van het AOW-gat vanaf 65 jaar tot en met de pensioengerechtigde leeftijd. Wij hadden de aanname gedaan dat medewerkers een lang dienstverband hebben en een redelijk pensioen hebben opgebouwd, waardoor ze wellicht wel eerder met pensioen wilde gaan toen de AOW-leeftijd nog 65 jaar was dus rond 62/63 jaar. Ik heb een lijst met medewerkers die 62+ zijn en onder jouw vallen, opgesteld. Daarnaast heb ik het aantal vervangende medewerkers in dezelfde functie vermeld die wellicht de 62+ medewerkers kunnen vervangen.**

R: Ik vind het op zich wel meevallen wat betreft het aantal 62+ medewerkers, ik heb er maar vijf.

**I: Ja, ik heb jou gekozen omdat je vergeleken met andere managers meerdere 62+ medewerkers op jouw afdelingen hebt.**

R: Oké

**I: Voor je ligt het lijstje dat ik heb opgesteld met de 62+ medewerkers en het aantal mensen die hen wellicht kunnen vervangen. Dit komt vanuit het personeelsbestand en is heel theoretisch opgesteld. Ik wil graag samen met jou kijken of dit haalbaar is.**

R: Kijkend naar de vervanging voor de functie psychiatrische verpleegkundige IV; daar kan je verschillend naar kijken. Inhoudelijk, kan de functie wel vervangen worden, maar qua uren niet. Wat die vervallen dan als je gaat schrappen. Dus dat betekent dat je de caseloods gaat vergroten. Dat is natuurlijk waar de organisatie al mee bezig is; korter behandelen, sneller afsluiten. Dus heel erg op de productie gericht. Wil je mensen kunnen ontslaan, dus formatie verlagen, dan zal je je werkzaamheden moeten verminderen. Van uitgaande dat de mensen die nu hier werken, hun productie behalen.

**I: Als ik het goed begrijp moeten de medewerkers op dit lijstje vervangen worden anders haal je je formatie niet.**

R: Ja, en wij gaan nu juist uitbreiden want we hebben een productieverhoging per 1 juli. Dus wij gaan personeel aannemen nu.

**I: Kijkend naar de functies zoals klinisch psycholoog en psychiaters, deze medewerkers wil de organisatie niet kwijt.**

R: Dat is nog maar net de vraag.

**I: Wil jij deze medewerkers kwijt?**

R: Nou binnen de poli moeten wij (als afdeling) wel verlagen. Ik weet niet of je die discussie kent, maar we moeten 35% hoofdbehandelaren en 65% medebehandelaren. Dat is de verhouding die de poli hanteert om kostendekkend te zijn. En wij hebben te veel hoofdbehandelaren. Dus wij gaan juist wel wat schuiven in die disciplines. Daarmee samenhangend, bijvoorbeeld de medewerker psychiatrische verpleegkundige IV, sommige medewerkers worden bovenschalig betaald. Zij zijn terug geplaatst en het zijn dure behandelaren. Dus als deze medewerker weggaat en ik kan een goedkopere SPV’er (sociaalpsychiatrisch verpleegkundige) aannemen. De clou zit er voor de polikliniek, dat je je uren niet weg haalt. Als jij zegt dat er 100 FTE weg moet, en ik haal er hier tien weg dan haal ik ook voor 10 FTE-productie weg. Maar de trucs in de poli is dat je ervoor moet zorgen dat jouw uren goedkoper worden.

**I: Ik begrijp hieruit dat deze medewerkers vervangen moeten worden omdat wij een formatie hebben waar wij ons aan moeten houden. Maar het kan in de praktijk door een goedkopere kracht. Dus dan bespaar je op geld en niet op FTE als ik het goed begrijp.**

R: Dat zijn dus de mogelijkheden die je in de poli hebt. Als je mensen schrapt, schap je productie en deze mensen heb je nodig om je productie te behalen.

**I: Zullen deze medewerkers vervangen kunnen worden door jonger en goedkoper personeel als je kijkend naar kennis en ervaring?**

R: Jonger en goedkoper zijn twee verschillende dingen.

**I: Oké, kunnen deze medewerkers vervangen worden door een goedkoper persoon?**

R: Dat ligt eraan. Goedkoper kan in dezelfde discipline zijn maar het kan ook een andere discipline zijn. Wat wij in de poli dus aan het doen zijn, is meer basispsychologen aannemen. Zij zijn een stuk goedkoper dan klinisch psychologen. Maar er zit natuurlijk ergens een verhoudingsverhaal in. Je moet nog steeds verantwoorde zorg geven, dat is natuurlijk afhankelijk met wie je dat bespreekt waar die grens ligt. En ook hoe ervaren de overige behandelaren zijn. Dus dat is wel nu op gestuurd wordt.

**I: In welke schaal zou een psychologisch verpleegkundige kunnen starten als je een extern iemand aanneemt?**

R: De schaal zelf is 55. En je zou daar in de totaliteit van de verdunning voor kunnen kiezen om een ambulante verpleegkundige voor aan te nemen, in schaal 50.

**I: Dus in principe zou een psychiatrische verpleegkundige ook kunnen vervangen kunnen worden door iemand met een andere functie.**

R: Ja, dat zou kunnen als het maar in de juiste verhouding blijft.

**I: Dan moet je eigenlijk ook kijken naar wat de functie precies in houdt dus naar de functiemix.**

R: Ja, het ligt er aan hoeveel SPV’ers je dan over houdt. Kijk als je er 20 hebt en er gaat er één weg en daarvoor krijgen we een ambulante verpleegkundige, dan kan dan. Dus de verhouding met wat je over hebt is wel bepalend hierin.

**I: Het is dus echt maatwerk.**

R: Ja, en wat wij nu aan het doen zijn met productieverhoging, zijn wij in staat om nieuwe mensen aan te nemen en die zoeken wij allemaal in die goedkopere discipline. Dus we verdunnen niet door te verplaatsen maar door goedkopere medewerkers aan te nemen. Dus eigenlijk moeten de uren vervangen worden van deze medewerkers op het lijstje.

Bij de vak therapie ligt een lastige. Dit is een discipline die niet Wet-Big geregistreerd is. Dat is als behandelaar dan wat lastiger en die zien ook de basismodules niet in dit zijn vaak de aanvullende modules. Wat je dan dus vaak ziet is dat de vraag naar vak therapie aan het afnemen is. Dus als een vak therapeut weggaat, dan wordt het wel een hele interessante vraag of en hoe we die gaan invullen. Maar dan hebben we het echt over deze discipline.

**I: In hoeverre is hier al over nagedacht?**

R: Niet, want het is nog niet aan de orde.

**I: Om het even terug te pakken op de klinische psychologen, je gaf net aan dat je 35% hoofdbehandelaren moet hebben en 65% medebehandelaren. De organisatie wilt deze medewerkers graag behouden binnen de organisatie..**

R: Daar is men heel dubbel over.

**I: Nou, vandaar ook dit onderzoek. Als men hen niet meer nodig heeft op de afdeling, dan kunnen zij op een andere afdeling terecht en kunnen we schuiven. Vandaar dat we strategische personeelsplanning willen implementeren zodat de medewerkers niet worden ontslagen terwijl er nog ruimte is binnen de organisatie maar dan op een ander plek. Als de medewerker dat ook wilt.**

R: Ja, in theorie is dit allemaal heel mooi.

**I: Maar?**

R: Nou, mensen zijn geen poppetjes. De lastigheid is dat met de lastigste disciplines valt het minst te schuiven, want je kan wel zeggen van; “ik heb hier een psychiater over en in Leiden hebben ze er één te kort, dus je gaat nu naar Leiden.” Wat denk je dat de psychiater zegt? “Ik heb overal werk”. Dat is ook zo met een klinisch psycholoog. Dus de disciplines waar je mee wilt schuiven vanwege tekorten. Dan ga je daar risico’s mee krijgen. Dat is wel een knelpunt.

**I: Ligt dat aan de manier waarop het dan wordt overgebracht?**

R: Dat kan ik niet beoordelen. Dat ligt ook aan reisafstand en de werkplek. Ik sluit niet uit dat er psychiaters zijn die bijvoorbeeld aan de buitenkant van mijn regio wonen en dat je met ze in gesprek gaat van: in Leiden zitten ze met veel tekorten zou jij daar willen gaan werken. Je kan mensen verleiden. Maar deze doelgroepen onder druk verplaatsen, dat betekent dat je ze allebei niet hebt.

**I: Het is ook niet de bedoeling of intentie om hen onder druk iets te laten doen. Er zou dan goed nagedacht moeten worden over hoe we dit dan gaan aanpakken.**

R: Voor de psychiaters kunnen meteen klaar zijn want ik heb geloof ik drie interimmers, dus dan moeten we bedenken hoe we vaste psychiaters bij ons in dienst krijgen. Over de hele organisatie. Dus dat schuiven verhaal is dan helemaal niet aan de orde.

Ik zal je nog wat toevoegingen geven. De psychiatrische verpleegkundige IV, is al bezig met afronden van haar carrière. Die dacht dit jaar te gaan stoppen, dat gaat ze dus niet doen, maar die gaat wel 10 uur minder werken. Maar deze medewerker is pas 61, dus als de organisatie het gaat aanvullen tot haar 65e/67e.

**I: Nou, we wilden dus AOW-gat dichten van de maanden tussen 65e en de pensioengerechtigde leeftijd.**

R: Ja, dan zit er nog wel 3 of 4 jaar tussen. Ik denk dat deze medewerker nog wel ver weg zit. Maar diegene is zelf dus al aan het afbouwen. Het is lastig in te schatten of de vaktherapeut II, eerder met pensioen wilt. Voor mij hoeft deze medewerker niet weg, in verhouding is het ook geen dure kracht. Het is voor zijn discipline wel een dure kracht, omdat hij bovenin de schaal zit en hij heeft een hele goede productie. Dat is weer de andere kant. Dus vanuit die optiek heb ik niet veel belangen om hem te zien vertrekken. Eén klinisch psycholoog, is een interessante.

**I: Waarom?**

R: Omdat je de één die verhoud als een ander.

**I: Wat bedoel je daar mee?**

R: Ik weet niet of het rampzalig zou zijn als deze medewerker wat eerder ging vertrekken. Dat speelt natuurlijk ook allemaal mee.

**I: Ja natuurlijk, vandaar ook dat we goed moeten kijken naar de gevolgen.**

R: Ja, want je hebt ook de vraag in je lijst over hoe ik er tegenover sta. Ik vind het eigenlijk een heel raar verhaal.

**I: Wat ik aan het onderzoeken ben?**

R: Ja, eigenlijk wel. We moeten namelijk van de regering allemaal langer werken. Ongeacht wat iedereen er allemaal van vindt. Ik ben ervan overtuigd dat 80% dit allemaal niet wil. En ondertussen gaan wij kijken of er een bepaalde doelgroep, je kan je bijna afvragen of dit geen leeftijdsdiscriminatie is, of we die er eerder kunnen uit bewegen. Ik vind het anders, dat als medewerkers eerder willen stoppen, hoe wij hen daarin kunnen faciliteren. Maar dan kom je van de andere kant. En nu zitten we te kijken hoe wij de dure mensen eigenlijk -en het wordt nu netjes gebracht door jou- we willen dus van onze dure krachten af.

**I: Nou we willen niet zozeer van de dure mensen af maar reorganisatiekosten verminderen en meer in- en doorstroom. We moeten uiteindelijk weer gaan bezuinigen en het zou heel veel reorganisatiekosten schelen en Fte’s als medewerkers belangstelling hebben om eerder met pensioen te gaan. Want wat we ook hebben meegemaakt is dat medewerkers ook een gesprek willen met de HR-adviseur of de manager over de mogelijkheden wat betreft vervroegde pensionering.**

R: Kijk als het vanuit de organisatie straks is van dat er bezuinigd moet worden, zijn er medewerkers boven de 62 die bijvoorbeeld met een regeling willen afvloeien. Dan vind ik dat prima. Maar ik hoor ook weleens wat andere geluiden, wat ik ook snap want binnen de disciplines van deze medewerkers zijn het allemaal hele dure krachten.

**I: Ja, maar het is ook niet zo dat we de medewerkers eruit willen werken die wij echt nodig hebben. Vandaar ook dit interview, het is en maatwerk en kijken op de functie en persoon of je diegene ook kwijt wil en kan of niet. Ik heb heel theoretisch vervanging neergezet, maar ik ben me ervan bewust dat het in de praktijk anders gaat. Maar als deze medewerkers behoefte hebben om eerder met pensioen te willen gaan en deze medewerkers kunnen vervangen worden door een goedkopere kracht, dan zou dat wel goed matchen met elkaar.**

R: Ja, maar ik hoor ook andere belangen.

**I: Ja, iedereen heeft er een belang bij. De organisatie moet hier ook belang bij hebben zodat die reorganisatiekosten toch nog worden verminderd. En als deze medewerkers zelf eerder met pensioen willen gaan waarbij zij een vergoeding krijgen van het AOW-gat. En zij hebben er al over nagedacht om eerder te stoppen en er zou een goedkopere kracht voor in de plaats terug kunnen komen, dan is dat een soort win-win situatie.**

R: Waar ik veel meer waarde aan hecht is dat er binnen cao’s of landelijk, afspraken worden gemaakt om dit landelijk te laten maken. Want dit is eigenlijk een landelijk probleem, de pensioenleeftijd omlaag brengen, dat zie ik ook niet gebeuren. Maar ik denk dat er best wat ruimte in kan zitten ook in dit soort discussies. Zodat er wel een fatsoenlijke regeling moet komen.

**I: Ja daarom ook dit onderzoek; om te kijken hoe we dit zo goed mogelijk kunnen invoeren en kan het wel dan kunnen we hier een goed plan voor opstellen en als het niet kan dan moeten we kijken naar andere mogelijkheden.**

R: Kijkend naar dit lijstje van 62+ medewerkers; dan zijn er al drie bezig met vertrekken. De psychiater heeft veel LFB-uren waardoor hij begin februari al gaat stoppen.

**I: Komt de psychiater na 6 maanden weer terug?**

R: Nee, deze komt niet meer terug. En ook voor de psychiater geldt dat daar vervanging voor in de plek moet komen. En een andere klinisch psycholoog is ook al aan het afbouwen op het gebied van uren.

**I: Gaan deze medewerkers ook vervroegd met pensioen?**

R: Nee, hun bouwen hun eigen praktijk op. Dat zie je dus bij die psychiaters, want er is in december een psychiater bij mij vertrokken en die zou dit jaar met pensioen gaan. Die had nog wat LFB-uren staan en die had al een praktijk en die is in plaats van één dag, twee dagen gaan werken in zijn praktijk. Dus ze bouwen hier af en werken in hun eigen praktijk. Dat zie je heel vaak bij psychiaters en psychologen aan het eind van hun carrière. Dan zie je ook dat ze vaak al een eigen praktijk hebben.

**I: Wat zijn dan de gevolgen als deze medewerkers vertrekken?**

R: De psychiater moet vervangen worden, dus daar zijn we mee bezig en dat is meer de zorg van of we dat wel vervangen krijgen. Eén klinisch psycholoog is een goede senior, dus is verhouding is het jammer als deze medewerker weggaat. Maar dat geeft wel kans om in de verdunning te gaan zitten op het gebied van hoge disciplines.

**I: Zou een basispsycholoog kunnen doorgroeien naar deze functie?**

R: Dat is wel een groot gat. Want deze moet dan eerst GZ-psycholoog worden en daarna pas een klinisch psycholoog. Dus daar zit nog wel een groot verschil tussen.

**I: Als je kijkt naar jouw afdelingen, zijn er basispsychologen met potentie die wel kunnen doorgroeien?**

R: Ja, maar dat is weer afhankelijk of ze een opleidingsplek krijgen en dat krijg je niet zomaar. Want daar zit nog best een moeilijk criterium aan vast.

**I: Worden deze opleidingen gegeven door het GGZ?**

R: Nou dat doet een andere organisatie. De medewerkers zijn hier in dienst, zij hebben dan één dag per week opleiding en dat is twee jaar. Ik had hier altijd een werkervaringsplek, maar dat is allemaal zo ingewikkeld geworden dus het mag niet meer.

**I: Waarom niet?**

R: Daar doet Rivierduinen allemaal heel ingewikkeld over met regeltjes en dan kunnen ze rechten doen en het is niet ethisch etc. etc. Maar we hebben een aantal gehad met een werkervaringsplek en zijn ook aangesteld als basispsycholoog, daarna een tijdje gewerkt en vervolgens de GZ-opleiding gedaan. Dus dat biedt wel ontwikkelingsmogelijkheden. En als dit via de werkervaringsplek zou komen dan heb je natuurlijk goedkoop binnen. Maar dan bied je ze opleidingskans en opleiding. Dit geldt ook voor de andere klinisch psycholoog. Hier heb je een aantal van nodig. Maar als beide klinisch psychologen weggaan, dat is dan 32 uur en 27 uur per week, dat gaat dan wel fors wat betekenen. Maar ik heb een klinisch psycholoog in opleiding en die is in juli klaar. Dus dat schuift dan wel een beetje door. Maar voor de ene psycholoog is het nog lastig in te schatten, misschien denkt hij volgend jaar ook dat hij wil afbouwen. Als er mogelijkheden zijn en het kan dan staat hij er wel open voor.

**I: Dus het is eigenlijk erg maatwerk en kijken per individu of de zij eerder kunnen vertrekken en of zij dat ook willen.**

R: Ja dit geeft ook wel een kans op verdunning binnen de poli qua disciplines; wie gaat er weg en hoe kunnen we dit invullen. Als er niets weggaat, dan kunnen we ook niet schuiven.

**I: Kijkend naar de GZ-psychologen, zouden zij kunnen doorgroeien tot klinisch psychologen?**

R: Dat kunnen ze wel, maar de vraag is of ze dat ook wel willen. Maar ik zie wel potentie in bepaalde medewerkers die dat wel zouden kunnen doen.

**I: Welke veranderingen zie jij in de toekomst binnen je afdelingen en medewerkers?**

R: Ja, dat wij goedkopere, lager opgeleiden disciplines moeten binnen halen versus de hoogopgeleide dure medewerkers. Dus basispsychologen en ambulante verpleegkundige. Wij zullen meer moeten gaan inzetten op overige behandelaren ten koste van hoofdbehandelaren.

**I: Hoe sta jij ertegenover om de 62+ medewerkers te stimuleren om eerder met pensioen te gaan?**

R: Ik vind het een goede insteek als je zegt: hoe kunnen we mensen die dat willen ondersteunen om die keus te maken. Dus het belang van de medewerker en de organisatie. Om nou te gaan pushen om medewerkers eerder te laten stoppen, voelt voor mij haaks op landelijk niveau. Terwijl ik wel vind dat GGZ Rivierduinen als organisatie naar buiten toe of in cao-onderhandelingen, zich wel hard kan maken dat er regelingen komen waardoor mensen niet op individu moeten gaan onderhandelen maar gewoon helder hebben dat mensen rond 62/63 minder kunnen werken met alvast een stukje vergoeding AOW. Maar dat er wel over nagedacht wordt.

**I: Omdat we niet hetzelfde willen meemaken als de belastingdienst, willen we zo een regeling wel zo goed mogelijk inzetten. Vind jij dat dit moet gelden voor alle medewerkers?**

R: Ja, eigenlijk wel. Ik vind dat het gewoon los moet staan van de reorganisatie. Ik vind dat dit gewoon goed werkgeversbeleid moet worden. Ik geloof namelijk helemaal niet dat iedereen tot z’n 67e wil blijven werken. Dit wordt af en toe wel geroepen, maar als ik mensen spreek dan zullen ze wel rond hun 63e met pensioen willen. Dan denk ik van; laten we dan kijken wat we daaraan kunnen doen en niet zoiets van; komend jaar verwachten we een reorganisatie en dan gaan we opeens regelingen aanbieden en over twee jaar kunnen medewerkers hier geen gebruik meer van maken. Je kan het ook niet invoeren voor de mensen die je alleen kwijt wilt.

**I: In hoeverre gaan de medewerkers volgens jou hierin mee?**

R: Het ligt eraan hoe je dit inzet. Als je het als ondersteuning van een vraag van een medewerker doet, dan mag je best de vraag neerleggen van; we zijn bezig en we hebben een regeling voor mensen vanaf 63 jaar. We moeten gaan bezuinigen en als mensen hier gebruik van willen maken om ruimte te maken voor jongere medewerkers, prima. Ik denk dan zelfs dat mensen daar graag gebruik van willen maken. Het moet natuurlijk geen belastingregeling worden, want dan ben je je halve personeelsbestand kwijt. Maar het moet natuurlijk wel zodanig zijn dat het echt iets biedt. Wordt er ook nog gekeken naar bepaalde tussenvormen? Want ik kan me wel voorstellen dat je denkt van; je stopt op je 63e voor de helft van je contract. En je krijgt een kleine vergoeding van 25% van je uurloon.

**I: Ja, we zijn ook naar alternatieven aan het kijken. Maar wij willen graag weten of het op deze manier gaat lukken of niet.**

R: Maar goed, dat bedoelde ik ook; misschien moet je nadenken hoe je met dit soort regelingen om wil gaan gewoon bij de oudere leeftijdscategorie. We brengen het natuurlijk wel heel leuk, maar we willen van die hoge kosten af, want de oudere medewerkers zijn gewoon hele dure mensen. Laat ik helder wezen, ik kan het zeggen want ik ben het ook, maar boven de 55 zie je mensen die het moeilijk hebben met alle systemen en veranderingen. Niet dat ze niet willen of niet dat ze niet hard werken, maar het gaat allemaal wel even wat minder. Daar kan je best wat in doen.

**I: Welk verschil zie je tussen de ouderen en de jongere?**

R: Aan twee kanten. De jongeren hebben veel meer tijd nodig en missen kennis met bepaalde behandelmethodieken. De senioren hebben wat dat betreft veel mee in handen. De senioren hebben soms ook wel het nadeel, tenminste sommige, dat ze natuurlijk toch een beetje achter lopen in de nieuwe ontwikkelingen.

**I: Welke ontwikkelingen zijn dit?**

R: Ja, technologische ontwikkelingen, niet zo zeer het typen op de computer maar ook nieuwe formules, knopjes etc. daar lopen mensen vast op. En dat kost heel veel tijd en energie. Maar vaak zijn deze mensen ook wel harde werkers als je kijkt naar hun productie. Zij kunnen wel de moeilijkere patiënten aan.

**I: Dat zijn niet de mensen die we kwijt willen, omdat ze zo veel kennis en ervaring hebben.**

R: Ja maar, aan de andere kant denk ik ook weleens als we die mensen kunnen verleiden tot eerder vertrek of afbouwen en we kunnen die jongeren binnenhalen, want als je gaat kijken; de jongere GZ-psychologen zijn gouden mensen. Die zijn goed opgeleid, opgeleid met de laatste methodieken. Daar draait de organisatie op.

**I: Ik heb hier de berekeningen opgesteld van het AOW-gat gemaakt en het verschil tussen wat wij die maanden kwijt zijn incl. werkgeverslasten als deze medewerkers blijven werken. Welke voorbereiding heb je nodig om vervroegde pensionering te kunnen realiseren?**

R: En dit zijn bruto bedragen?

**I: Ja bruto. Het houdt dan ook in dat zij hun pensioen naar voren trekken. Daar heb ik geen zicht op omdat het privégegevens zijn. Dus wat hier is berekend is alleen het AOW-gat.**

R: Ja, hier heb ik weleens naar gekeken als je het pensioen naar voren trekt. Dit zakt aardig in.

**I: Ja, het ligt er per persoon ook aan hoeveel diegene in het verleden heeft opgebouwd.**

R: Ik verwacht dat het financiële plaatje op orde is zodat ik de gesprekken kan voeren met een concrete financiële berekening. Maar wat ik van HR verwacht is dat ze goed op de hoogte zijn van de regelingen maar ook van de achterliggende regelingen omdat medewerkers hier heel veel vragen over hebben. Het is een hele onzekere wereld en hele onzekere materie. En ik vind niet dat je van mij als manager algemene zaken dat ik daar goed van op de hoogte ben en ik verbaas me er soms wel over hoe niet volledig HR op de hoogte is, maar dat verwacht ik dan wel.

**I: Wat bedoel je met achterliggende regelingen?**

R: Nou, iedereen heeft een andere situatie en iedereen wilt weten hoe het zit, wat het betekent als ze dit doen en wat het voor hun pensioen betekent. Ik zou zeggen het is leuk, maar wat hou ik hier nou netto aan over? En dat is weer afhankelijk van hoe iemand z’n pensioen in elkaar zit. Dat soort vragen allemaal en daar kan ik geen antwoord op geven.

**I: Ik weet dat er vanuit het pensioenfonds ook veel voorlichtingen worden gegeven en individuele adviezen. Volgens mij is dat voorheen ook gebeurd. Zouden medewerkers hier ook behoefte aan hebben?**

R: Ik denk dat als dit wordt ingevoerd dat ze dit wel willen weten. En dat wij dit soort voorlichtingen en adviesgesprekken wel zou kunnen aanbieden.

**I: Dus als voorbereiding een helder format met wat zij missen aan AOW, wat wij hen bieden en wat zij netto overhouden.**

R: Ja, en of dat los staat van je pensioenvoorziening. Als het er los van staat en als het geen effect heeft, dat weet ik niet.

**I: Wat bedoel je precies? Of het los staat van wij hen tegemoetkomen?**

R: Ja, als het er los van staat dan kan je zeggen van oké dan moet je zelf kijken hoe je het wilt en hoe jij je pensioen wil inzetten. Dat kan je er dan los op doen. Maar als het invloed heeft op elkaar, dan wordt het een lastige.

**I: Ik kan daar geen antwoord op geven omdat ik het niet zeker weet. Maar ik denk dat dat los van elkaar staat want het pensioen wordt opgebouwd en de medewerker bepaalt zelf hoe hij dit zal opnemen en het AOW is een bedrag wat je standaard krijgt.**

R: Ik denk het ook, maar zou het zeker willen weten.

**I: Hoe zie jij jouw rol als manager in deze procedure?**

R: Ik denk dat ik best met de medewerker in gesprek kan gaan, maar dan moet er wel helder beleid vanuit GGZ Rivierduinen zijn. En geen ad hoc persoonsgericht beleid worden. Kijk maar eens als je medewerkers hebt waarvan je denkt van nou, ga daar maar eens mee in gesprek. Dat vind ik niet goed. GGZ Rivierduinen moet dan een keus maken van alle mensen boven de 62, die gaan wij melden dat deze regeling bestaat en dat ze daarover in gesprek kunnen met hun leidinggevenden. Die kapstok moet wel gesteld worden.

**I: Ik denk dat de keus ook bij de manager ligt om te kijken of deze medewerkers wel kwijt kunnen.**

R: Stel nou dat ik een medewerker niet kwijt wil, krijgt hij die regeling dan niet?

**I: Nou niet zo zeer dat die medewerker dat niet krijgt, je kan bijvoorbeeld alleen gesprekken voeren met medewerkers die wel kunnen uitstromen. Betekent niet dat de regeling voor de andere 62+ medewerkers dan niet bestaat bijvoorbeeld.**

R: Dat vind ik raar.

**I: Het was een voorbeeld.**

R: Ja, maar je kan het wel meer sturend gebruiken. Stel dat ik bij het jaargesprek hoor dat het allemaal te veel wordt voor een medewerker dan kan ik daar wel op sturen. Maar als GGZ Rivierduinen zo een regeling neer zet, dan vind ik dat er met alle medewerkers een gesprek gevoerd moet worden. Bij de ene kan je wat meer duwen en bij de ander wat meer trekken, maar ik vind niet dat je kan zeggen: ik praat alleen maar met de medewerkers die ik kwijt wil.

**I: Ja daar heb je gelijk in.**

R: Ik vind het echt heel belangrijk hoe dat neergezet wordt want dit kan heel veel schade brengen. Stel dat je niet met iemand in gesprek gaat of juist wel met iemand in gesprek gaat die niet weg wilt, want deze medewerkers die praten allemaal. Dan merkt de ene medewerker mij wilt hij kwijt en jou niet. En dan heb je deze medewerker nog twee of drie jaar.

**I: Ja, we moeten echt heel goed nadenken over hoe we dit kunnen invoeren. Het is ook van belang dat er niet meer onrust komt of meer onzekerheid voor de medewerkers.**

**Heb jij nog vragen of opmerkingen?**

R: Aan de ene kant vind ik het logische materie. Maar aan de andere kant vind ik het ook lastig naar het landelijk beleid en dan denk dat we hele tegenstrijdige dingen doen en dat zegt ook heel veel over de ingewikkeldheid van het verhaal. Ik ben heel erg groot voorstander dat dit gewoon landelijk of per cao ingeregeld wordt.

Respondent 5

**I: Interviewer**

R: Respondent

**I: Introductie.**

R: Ik zie al een aantal mensen op de lijst die al met pensioen gaan. Eén zorgassistent gaat na de zomer met pensioen en de andere zorgassistent gaat in augustus pensioen. Eén psychiatrische verpleegkundige II is al met pensioen maar krijgt nog een jaar doorbetaald, dus zij staat nog op de loonlijst. Eén ander psychiatrische verpleegkundige gaat over een 1,5 jaar met pensioen.

**I: Gaan zij vervroegd met pensioen of is dit hun pensioengerechtigde leeftijd?**

R: Nee, zij hebben hun pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Je zei dat er 80-100FTE bezuinigd moet worden, waar zit dat dan in? In welke functies?

**I: Er zijn 2200 medewerkers met ongeveer 1780 FTE. Over heel GGZ Rivierduinen moet over dit aantal FTE bezuinigd worden, zowel in de zorg als het servicebedrijf.**

R: We moeten natuurlijk wel weten waar die 80 FTE in zit, want wij hebben natuurlijk onze productieafspraken. Dus wat we nu natuurlijk zien en overal te horen krijgen is: neem maar personeel aan om zo veel mogelijk productie te draaien. Dan is het natuurlijk wel interessant om te weten waar de krimp dan zit.

**I: Dat staat nog niet vast. Er wordt ook FTE gekrompen op het servicebedrijf, maar bij de zorg ligt het meeste aantal FTE. Dus als wij nu de uitstroom kunnen bevorderen door de 62+ medewerkers te stimuleren om eerder met pensioen gaan, zal dit aantal FTE verminderd worden.**

R: De uitstroom moet wel vervangen worden door iemand anders, maar dan kunnen we het opvullen met goedkopere krachten.

**I: Ja, en dan kunnen we kijken naar wat het terugverdiencapaciteit is.**

R: Maar ik ben wel voor als deze mensen (62+ medewerkers op de lijst) eerder met pensioen zouden gaan.

**I: Stel dat de medewerkers op deze lijst eerder met pensioen zouden gaan, wat zijn de gevolgen daarvan?**

R: Dat ik een nieuwe medewerker daarvoor moet aannemen.

**I: Zou je dan kennis en ervaring missen?**

R: Nee, alleen één medewerker met de functie begeleider activiteiten II zou ik in het team wel missen.

**I: Maar kijkend naar het lijstje, hier staan zes psychiatrische verpleegkundige II op. In de toekomst is er een schaarste aan verpleegkundigen. Hoe sta je daarin?**

R: Ja, dan kan ik woonbegeleiders aannemen.

**I: Dus deze medewerkers kunnen ook vervangen worden door een andere functie zoals de woonbegeleider, kijkend naar de werkzaamheden?**

R: Ja, het is zo dat wij een formatieplaatsplan hebben gemaakt. Daar zit een soort groeimodel waar wij een betere disciplinemix willen of in ieder geval een andere disciplinemix. Wij hebben nu van oudsher heel veel verpleegkundigen en we willen eigenlijk naar een iets andere formatie toe. We hebben relatief veel verpleegkundigen en een deel van het werk wat ze doen is gewoon woonbegeleider zijn. Dus als deze 62+ medewerkers weg zouden gaan behalve de 62+ medewerker met de functie begeleider activiteiten II, dan is dat niet erg.

**I: Stel dat de medewerker met de functie begeleider activiteiten II open staat voor een bepaalde stimulering waarbij hij eerder met pensioen kan gaan, kan dit vervangen worden binnen jouw team?**

R: Ja, als hij dat wilt dan valt er altijd een vervanging te regelen. Ik heb altijd geleerd dat iedereen vervangbaar is. Ik wil natuurlijk ook niet medewerkers met te veel kennis weg laten gaan, als wij gaan kijken naar de kennis van de medewerkers op de lijst, dan heeft 80% minder kennis dan de jongere medewerkers. Zij hadden hun diploma gehaald en daarna hebben zij zichzelf nooit meer bijgeschoold. Daar is GGZ Rivierduinen ook debet aan want als je medewerkers niet stimuleert dan blijven zij ook stilzitten.

**I: Stel dat de 62+medewerkers op het lijstje uit dienst gaan, kunnen zij vervangen worden door één van de aantal medewerkers die onder “vervanging” staan in het overzicht?**

R: Als je bedoeld dat de FTE dan niet wordt opgevuld, dan kan dat niet. Want de formatie moet wel zo blijven, ander krimp je in je personeel op mijn afdeling en dat kan niet. Deze functies kunnen wel opgevuld worden door jongere en goedkopere medewerkers.

**I: In wat voor schaal zouden zij dan terecht komen?**

R: Als een psychiatrische verpleegkundige II vervangen wordt door een woonbegeleider, dan komt de woonbegeleider terecht in schaal 40. Dus op de lijst staan zeven psychiatrische verpleegkundige en zij kunnen allemaal vervangen worden door woonbegeleiders en de andere twee zijn zorgassistenten en zij zitten al in een lagere schaal. Dan is het wel verstandig om een zorgassistent terug te nemen in die plaats. Maar zij bevinden zich in een lage schaal 25/30. Dus wat je er aan wint op kortte termijn is dat je van schaal 45 naar schaal 40 zou kunnen gaan. Dat is nog wel een aardig verschil.

**I: Dus als ik het nu begrijp, kunnen deze mensen eerder met pensioen gaan, maar moeten zij wel vervangen worden want de formatie moet kloppen.**

R: Ja, dat klopt.

**I: Kijkend naar de praktijk, is het haalbaar om een jonger iemand in te zetten kijkend naar kennis en ervaring?**

R: Ja dat is zelfs zeer gewenst. Wat het probleem eigenlijk is, is dat zij bijna allemaal eigenlijk in één team zitten. Ik heb dus eigenlijk één team wat eigenlijk vergrijsd is. Dat kost best veel moeite om hen een beetje up-to-date te houden en/of veranderingen door te voeren. Je ziet ook vaak dat ze kortte contracten hebben, zij werken dan 16uur of 24uur. Van oudsher hebben zij ook allemaal privileges; dat ze dus alleen maar drie late diensten willen en dan niet op vrijdag.

**I: Maar dat kan je ook met jonge mensen hebben toch of zijn zij flexibeler?**

R: Tegenwoordig is flexibiliteit een must. En eigenlijk ga ik nu gesprekken aan met deze 62+ medewerkers, dat alle privileges die ze hadden, gewoon verdwijnen. Ik heb nu best wel wat jonge mensen, maar zij moeten dus altijd die gaten dichtlopen omdat de medewerkers op het lijstje allerlei privileges hebben.

**I: Zie je een groot verschil tussen de jongere medewerkers en de oudere?**

R: Ja, bij de jongere gaat alles veel sneller. Wij hadden bijvoorbeeld een digibord geïntroduceerd, hier staan alle personeelsgegevens digitaal in. Je opent het en je moet het ook digitaal invullen en bijhouden. Dat kunnen ze gewoon niet en het duurt heel lang voordat je zoiets geïmplementeerd hebt. Je ziet hoe de jongeren het oppakken en hoe de ouderen het oppakken. Het geeft ook niet, het kan ook dat dit zo gebeurt. Maar als je een heel team hebt die zo is, dan gaat dat lastig.

Er zijn al een aantal medewerkers weg, want deze lijst was eigenlijk veel langer.

**I: Zijn die medewerkers vervroegd met pensioen gegaan of met hun pensioengerechtigde leeftijd?**

R: Twee zijn er eerder weggegaan en de rest met de pensioengerechtigde leeftijd.

**I: Zijn zij weggegaan zonder bepaalde regeling?**

R: Ja, zonder bepaalde regelingen zijn zij zelf al eerder opgestapt. Ligt de grens bij 62 jaar of kan het ook vanaf 60?

**I: Ja, de grens ligt bij 62. Wij hebben een berekening gemaakt van het AOW-gat tussen 65 jaar en de pensioengerechtigde leeftijd. Op het blad wat ik had voorbereid met jouw medewerkers staat het AOW-gat x het aantal maanden van 65 tot en met de pensioengerechtigde leeftijd. Als iemand bijvoorbeeld een AOW-gat heeft van 12 maanden en diegene is gehuwd, dan is het AOW-gat: 12x AOW-bedrag voor gehuwde. Het idee is om dit bedrag te dichten als de medewerker vervroegd wilt pensioneren. Wij hebben de aanname gedaan dat deze medewerkers een lang dienstverband hebben waardoor zij een redelijk pensioen hebben opgebouwd. Voordat de AOW-leeftijd werd verhoogd van 65 werd verhoogd naar 67 (of hoger), waren deze medewerkers al van plan om rond hun 62/63e jaar vervroegd te pensioneren waardoor zij al hun pensioen naar voren gingen schuiven. Als wij dit vanaf 60 jaar gaan invoeren, dan halen de medewerkers een groter deel van hun pensioen naar voren.**

R: Oké, ja dat is een goede aanname. Misschien is het goed idee om deze medewerkers (62+) bij elkaar te brengen met het pensioenfonds erbij. Mensen weten nu niet wat hun pensioen is en dat kunnen zij zelf ook niet bereiken, want dit is een groep die het wellicht niet kan.

**I: Ik weet dat het pensioenfonds bijvoorbeeld verschillende voorlichtingen geeft om medewerkers te informeren. Dit hebben zij voorheen ook gedaan. Maar de berekening van het pensioen en hoeveel zij naar voren trekken is eigen verantwoordelijkheid, waar de manager wel bij kan helpen of iemand in hun omgeving. Wij zijn verantwoordelijk om het hele financiële plaatje op orde te zetten wat betreft het AOW-gat en waarin wij hen tegemoet gaan komen. Maar pensioengegevens behoren allemaal tot privégegevens, als wij dat gaan aanvragen dan krijgen we dat niet. Maar we kunnen de tool van het pensioenfonds -voorlichtingen en individuele adviezen- bijvoorbeeld wel gebruiken.**

R: Het is voor mijn medewerkers (62+) interessant als we ook daadwerkelijk over kunnen gaan om het AOW-gat te dichten en dat zij per persoon worden aangeschreven om een gesprek aan te gaan met mij of samen met de HR-adviseur om te kijken wat de opties zijn.

**I: Ja, dit kan een optie zijn voor in een later stadium. Want ik wil ook de medewerkers spreken in het kader van mijn onderzoek. Ik wil geen verwarring opwekken en laten zien dat zo een regeling gelijk al geïmplementeerd kan worden. Want dat kan niet.**

**I: Welke veranderingen zie jij in de toekomst met betrekking tot jouw afdelingen en medewerkers?**

R: Er zit wel wat beweging op mijn afdeling, maar dat zijn alleen de jongere medewerkers die na een aantal jaar weer willen doorgroeien, een opleiding gaan doen of vertrekken. Dit is ook wat ik bij het aannamebeleid ook aangeef; dat ze niet moeten stilzitten en kijken naar andere mogelijkheden.

**I: Zie je ook een verschil op de afdeling, kijkend naar de dienstverlening?**

R: Wat met de financiering te maken heeft is dat wij gefinancierd worden vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz). En dat gaat denk ik wel veranderen. Ik denk dat een deel van onze bedden op den duur overgaat naar de gemeente (dit houdt in dat de gemeente dan deze bedden financiert). Dat is wat ik denk want er is nu een hele discussie gaande dat de Wlz onomkeerbaar is en wij hebben het altijd over herstel. Wij zeggen eigenlijk nooit dat de Wlz onomkeerbaar is. Wanneer het onomkeerbaar is, is bijvoorbeeld wanneer de mensen in de Wlz zitten die gehandicapt zijn of meervoudig gehandicapt. En de GGZ is eigenlijk een beetje buiten beeld gebleven. Wij zitten een beetje in een soort gedoogconstructie. Dus er is grote kans dat daarom een deel van onze bedden over gaat naar de gemeente. Dan krijg je weer hele nieuwe spelregels.

**I: Zou dit dan financiële gevolgen met zich meebrengen?**

R: Ja, dat kan. Iedere Prinsjesdag is spannend, zo moet je het eigenlijk zien. Ik zie ook wel een krimp in bedden, waardoor er meer ambulantisering ontstaat. Ik heb 90 bedden, als er 30% krimpen in bedden, dan betekent dit dat ik ook moet krimpen in personeel. Ik heb 75 medewerkers, dus dat is best veel. Kijkend naar dit lijstje (62+ medewerkers), ik heb veel jonge mensen werken waar veel dynamiek in zit. Daar zit dus wel wat beweging in, maar ik heb dus ook een groepje dat vergrijsd is.

Ik verwacht dat er tussen nu of vijf of tien jaar dat daar wel veel verandering in komt en dat is met name doordat het of naar de gemeente gaat of dat er minder geld beschikbaar komt vanuit de Wlz of dat er bedden afgebouwd worden. Het hoeft niet meteen te betekenen dat je je personeel kwijt bent in die zin. Als je ook kijkt naar klinisch herstel, dan zouden medewerkers ook wel in een soort wijkfunctie kunnen gaan opereren, dan krijgen ze gewoon een andere baan en taken.

**I: Als ik het goed begrijp; schuif je dan met medewerkers en kijk je waar ze dan terecht kunnen. Dan kijk je eigenlijk ook naar de functiemix waarin er wordt gekeken naar wat de functie precies inhoudt?**

R: Ja dit kan veranderen, het is echt afhankelijk van wat er gebeurd. We moeten ook weten hoe de zorgverzekeraars hierin staan omdat alles veranderd.

**I: Hoe sta je tegenover het idee om de 62+ medewerkers te stimuleren om eerder met pensioen te laten gaan?**

R: Ik zou het mooi vinden en ook toejuichen. Ik denk dat het sowieso al prachtig is dat de medewerkers een keus hebben. Ik weet bijvoorbeeld dat de 62+ medewerker met de functie ‘begeleider activiteiten’ het erg naar zijn zin heeft, maar als hij een tegemoetkoming krijgt dan zou hij het wellicht wel aannemen, waarom niet? Voor iedereen is het eigenlijk alleen maar win-win. En als medewerkers het niet willen, dan doen ze het niet. Willen zij het wel, dan hebben ze een optie. Ik heb medewerkers waarbij het fysiek niet sterk staat, zij geven ook aan dat ze niet zo door kunnen gaan waardoor zij een lagere functie vervullen.

**I: Merk je een verschil nu zij een andere functie hebben aangenomen?**

R: Ja, je vraagt dan iets minder van ze want ze zijn een functie lager gegaan. Als je verpleegkundige bent, dan beschik je alleen over taken die alleen een verpleegkundige kan doen en geen verzorgende. Maar soms hoor je sommigen nog steeds zeggen dat ze geen zin meer hebben.

**I: In hoeverre gaan de medewerkers volgens jou hierin mee?**

R: Ik denk dat ze hier wel heel positief in staan. En als ze dat niet zijn, dan maken ze geen gebruik hiervan.

**I: Welke knelpunten/gevolgen kunnen er ontstaan?**

R: Nee, ik zie geen knelpunten in mijn team. Zijn er ook cijfers berekend over hoeveel pensioen zij dan inleveren?

**I: Nee, want wij hebben daar geen zicht op en het verschilt per persoon. Dit komt vanuit het pensioenfonds. Het is heel erg maatwerk omdat het zou kunnen dat sommige medewerkers hun pensioen heel anders hebben ingedeeld. Het ligt er ook aan hoeveel aantal jaren de mensen verzekerd zijn geweest voor het pensioen.**

R: Oké, want in principe gaan de medewerkers er niet heel erg op achteruit.

**I: Het scheelt per persoon, maar dit verschil zal niet groot zijn. Welke voorbereiding heb je nodig om vervroegde pensionering kunnen realiseren?**

R: Hoe concreter het voor de medewerkers wordt, hoe makkelijker ze een keuze kunnen maken en denken of zij dit nu wel of niet willen. Bijvoorbeeld: het AOW-gat dat gedicht wordt door GGZ Rivierduinen, dan moet ik bijvoorbeeld twee jaar stoppen met werken en dan hou ik een x bedrag over per maand. Ik denk dat heel veel mensen hiervoor zouden tekenen.

**I: Als ik het goed begrijp moet het hele financiële plaatje in kaart gebracht worden. Wij kunnen alleen niet in kaart brengen hoeveel de medewerkers maandelijks overhouden inclusief hun pensioen.**

R: Ja, dit is ook het allerbelangrijkste en dit is ook waar de medewerkers naar kijken.

**I: Heb je al medewerkers gesproken die interesse hebben in vervroegde pensionering?**

R: Nou sommige op de lijst die gaan al, daar hebben we al gesprekken over gehad. Eentje die heeft al een datum geprikt voor over 1,5 jaar. De ander is al uit dienst maar krijgt nog doorbetaald. De medewerker met de functie ‘begeleider activiteiten’ hoeft niet weg want hij is een goede medewerker. Hij geeft les in muziek en doet veel leuke dingen met cliënten.

Ik vind het eigenlijk best jammer dat er niet meerdere mensen op de lijst staan want ik heb nog een hele groep medewerkers die ook best met vervroegde pensionering kunnen gaan.

**I: Worden de werkzaamheden dan niet goed uitgevoerd door de medewerkers die wel ouder zijn maar niet op de lijst staan?**

R: Nou er zijn een aantal mensen die in het traject van stoppen of afkeuren zitten. En er zijn veel ouderen rond de 60 die vaak ziek zijn. Ik ben ook met heel veel mensen in gesprek gegaan wat veel discussies oplevert. Er zijn veel medewerkers die in de laatste werkstadium zitten. Als ik deze medewerkers kan vervangen door een jonger iemand, dan is dat voor de medewerker en voor mij beter.

**I: Maar als we bijvoorbeeld gaan kijken naar de medewerker met de functie begeleider activiteiten, je gaf aan dat hij voor jou niet weg hoeft, maar is hij vervangbaar door iemand anders?**

R: Ja, kijk als we zo een stimulans gaan invoeren, moeten we het wel aanbieden aan iedereen en niet alleen op de persoon of functie.

**I: Hoe zie jij dit proces voor je?**

R: Gelijke monniken, gelijke kappen. Ik zou het ook aan iedereen aanbieden, vanaf een bepaalde leeftijd. Want is dit iets eenmaligs of wordt hier ook beleid van gemaakt? Wat is het idee hierachter?

**I: Dat is dus wat ik aan het onderzoeken ben. Ik moet kijken of dit in de praktijk ook haalbaar en gewenst is. Vanuit de resultaten van dit onderzoek, kan ik een concreet plan voorleggen en ook voor hoe lang dit is. Het kan een eenmalige stimulering zijn, maar dat kan ook veranderen. Wat uiteindelijk ook goedgekeurd moet worden. Als we dit gaan invoeren als beleid, moeten we jaarlijks kijken of dit financieel wel haalbaal is en of de arbeidsmarkt nog groeit en dat de jongere nog instromen. Als dit niet het geval is, dan moeten we een beroep doen op de oudere medewerkers. Er zijn verschillende aspecten die we niet van tevoren kunnen vastleggen.**

R: Ja, uiteindelijk moet iedereen daar nog iets van vinden. Als je medewerkers hier laat uitstromen en vervangt door goedkopere medewerkers, dan heb je hier iets meer winst.

**I: Wat is jouw rol als manager in deze procedure en wat verwacht je van GGZ Rivierduinen?**

R: Als dit ingevoerd wordt, denk ik dat ik degene ben die met personeel in gesprek gaan. En dan zal ik dus gewoon goed moeten weten wat de mogelijkheden zijn, wat levert iemand het op en of ze dat zien zitten. Daarnaast hebben zij (62+medewerkers) natuurlijk ook nog de verantwoordelijkheid om uit te zoeken bij hun eigen pensioenfonds van wat gaat het mij kosten. In het begin zou ik de gesprekken samen met de HR-adviseur willen doen. Maar na twee gesprekken met de HR-adviseur, kan ik de rest van de medewerkers zelf ook wel spreken. Uiteindelijk is het zo dat als dit binnen de organisatie wordt uitgerold als beleid dan heeft dat natuurlijk wel consequenties voor medewerkers die nu 60 zijn en dan later 62 worden. Dan wordt dit wel met gejuich ontvangen bij die groep. Het kan zijn dat de 60jarige nu denken dat als zij daar over twee jaar gebruik van kunnen maken, dat zij een heel ander beeld krijgen en er wel enthousiast van worden. Er zijn best wat mensen die er nu al over nadenken dat ze niet tot hun 67e kunnen blijven werken, en ik kan me dat ook goed voorstellen want het is soms ook best wel fysiek zwaar werk. Ik vind dit dus een hele mooie initiatief. Ik heb ook weleens mensen die naar ons ouderenbeleid vragen. Die hebben we niet.

**I: Ja er was voorheen wel wat opgesteld, maar dat ging niet meer door. De grote reorganisatie vond toen plaats.**

**I: Deze 62+ medewerkers met de functie psychiatrische verpleegkundige II, kunnen eigenlijk vervangen worden door woonbegeleiders die aangenomen moeten worden, dus die niet in het team zitten. Hoe staat het met de zorgassistenten?**

R: Ja, ik weet nog niet zeker of ik nog zorgassistenten wil aannemen, daar moet ik nog even naar kijken.

**I: De psychiatrische verpleegkundige II kunnen vervangen worden door woonbegeleiders zei je net, moeten we dan ook nog rekening houden met bepaalde scholing/kwalificaties? Want er zit een verschil tussen een woonbegeleider en psychiatrische verpleegkundige II neem ik aan?**

R: Een woonbegeleider voert woon ondersteunende taken uit op een afdeling.

**I: Oké, maar een psychiatrische verpleegkundige kan toch meer?**

R: Ja, maar ze kunnen ook weer wat minder. Wij hebben dus mensen die in psychiatrische opzicht al jaren hetzelfde zijn en een verpleegkundige kan natuurlijk medische handelingen verrichten. Maar een woonbegeleider moet dan wel een cursus medicatie volgen, maar dat zijn echt cursussen voor ongeveer twee dagen. Maar de woonbegeleiders zijn dus in sommige opzichten wel beter bijvoorbeeld bij budgettering of mensen leren koken met als doel eigenlijk een zelfstandigheidstraining. En verpleegkundigen worden meer opgeleid door te denken in problemen, want er is namelijk een verpleegprobleem. Het is dus goed om een mix te hebben en die mix heb ik niet en het past goed binnen het formatieplaatsenplan wat er ligt. En ook in een boekje dat heet ART, dit is een plan en die schrijft eigenlijk gewoon voor: als jij 25 patiënten hebt dan is dit de ideale disciplinemix. En in die mix komen geen zorgassistenten voor, wel verpleegkundige maar niet in de mate waarin ik ze nu heb. Dus deze hele groep (62+ medewerkers) zou gewoon vervangen kunnen worden zonder dat dat problemen of gevolgen met zich mee brengt. Behalve de begeleider activiteiten II, dat zou heel jammer zijn.

**I: Eigenlijk moet iedereen dus vervangen worden zodat er geen problemen kunnen komen met de formatie. Maar deze krachten kunnen wel vervangen worden door andere functies in een lagere schaal?**

R: Alle psychiatrische verpleegkundige kunnen dus vervangen worden door een woonbegeleider, waarin zij dan een lagere schaal kunnen komen schaal 40.

**I: Hoe staat het ervoor als je de zorgassistentes niet vervangt? Welke gevolgen hangen daaraan kijkend naar de formatie?**

R: Ik zoek wel vervanging van de zorgassistentes, maar dan wel in een andere discipline. Dus dat wordt waarschijnlijk een woonbegeleider of verpleegkundige. Vroeger was het zo dat je als zorgassistente in de keuken werkte of in de linnenkamer en eigenlijk zijn zij, zonder dat ze veel mensen een diploma hebben, ergens op een afdeling gezet en in het functiehuis zijn zij gewoon zorgassistenten genoemd. En ik weet dat er ook zorgassistenten in de organisatie zijn die in schaal 40 zitten, terwijl het eigenlijk een schaal 25 is.

Respondent 6

**I: Interviewer**

R: respondent

**I: Voor je staat een lijst met jouw medewerkers die 62+ zijn. Hierbij zijn er verschillende functies, ook functies die moeilijk vervulbaar zijn, zoals de GZ-psycholoog en de Klinisch psycholoog. Ik wil samen met jou deze lijst doorlopen en eerst kijken of deze mensen überhaupt wel vervangbaar zijn.**

R: Iedereen is vervangbaar, daar hoeven we verder niet ingewikkeld over te doen.

**I: Als we gaan kijken naar de functie van ambulant psychiatrisch hulpverlener, wat zijn de gevolgen als deze medewerker vertrekt?**

R: Ik ben eigenlijk al met drie medewerkers op de lijst in gesprek geweest om te kijken naar mogelijkheden. Dit gaat over de medewerkers met de volgende functies: ambulant psychiatrisch hulpverlener, GZ-psycholoog en de kinderarts. Wat ik met name dit jaar heb ingezet, is dat we strak zijn gaan sturen op de functiemix en de gemiddelde salariskosten. Je moet je voorstellen dat ik in 2016 met de gemiddelde salarissen op €95.000,- zat. Met andere woorden, dit is/was een afdeling van hoogopgeleide, professionele, oudere en meest dure medewerkers. Echt toptherapeuten hebben hier gewerkt, dat waren echt toppers binnen de afdeling kinderen en jeugd. Vroeger werd dat ook anders gefinancierd. Vroeger kregen we ook geld voor de behandelingen met ouders, maar nu echt alleen het kind. Soms heeft het kind wel echt iets, maar vaak heeft de gezinssituatie er ook mee te maken waardoor er bijvoorbeeld een woonbegeleider bij moet. Daar is hard op bezuinigd. Bij de hele transitie naar de gemeente, is ook weer een bezuiniging geweest. Afgelopen anderhalf jaar hebben we een grote bezuiniging doorgevoerd. We hebben keihard gezeten op de productie. Dit moet gewoon gehaald worden en dat geeft allerlei dynamiek in zo een team. Eén van de redenen waarbij enkele denk ik vertrokken zijn is omdat ik erg hamerde op de productie. Ook wel omdat ze andere mogelijkheden hebben gevonden, maar ook door de bedrijfsvoering. Er zijn dus heel veel dure oudere medewerkers vertrokken. Iedereen vond dat erg jammer, maar in de plaats van die medewerkers die vertrokken zijn, heb ik jonge goedkopere basispsychologen aangenomen en de gemiddelde salariskosten zit nu op bijna €76.000,-.

**I: Als je nu gaat kijken naar de basispsychologen die je hebt aangenomen, vervangen zij de hoogopgeleiden?**

R: Nee dat niet, maar er zijn een aantal die basispsycholoog plus zijn. Zij hebben zich gespecialiseerd, door opleidingen of cursussen te volgen. Wij koppelen zo een basispsycholoog aan een GZ-psycholoog want dat is de hoofdbehandelaar. Het zijn natuurlijk nooit die hele goede medewerkers met 30 jaar ervaring. Die kwaliteit kunnen wij gewoon niet meer betalen en dat is de keus van de overheid doordat zij hebben bezuinigd op *kinderen en jeugd*. Ik heb met de medewerker ambulant psychiatrische hulpverlener al gezeten en diegene zit al aan het einde van haar loopbaan. Ook behaalde diegene niet de productie. Deze medewerker zou dus heel graag met pensioen willen gaan en deze kan vervangen worden. Ik heb laatst ook een maatschappelijk werker aangenomen.

**I: Dus in principe kan de ambulant psychiatrische hulpverlener vervangen worden door een maatschappelijk werker in het team?**

R: Ik ben al heel lang aan het anticiperen. Als je bijvoorbeeld gaat kijken naar die basispsychologen, die richten zich op opleidingen want die willen altijd GZ-psycholoog worden, dus ik raak ze op een gegeven moment ook weer kwijt. Maar als er een vacature online staat, dan krijgen we genoeg aanmeldingen.

**I: In wat voor schaal komt de maatschappelijk werker dan terecht?**

R: In schaal 50, dat is de beginschaal. Ligt aan de opleiding. Als je hbo hebt gedaan dan komt diegene in schaal 50 en als je hbo-vervolgopleiding heb gedaan dan zit je op schaal 55.

**I: Dus als ik het goed begrijp, moet je de medewerkers wel vervangen, maar door een veel goedkopere kracht?**

R: Ja, wat ik ook doe is; ik neem stagiaires aan. Zij zitten vaak aan het eind van hun opleiding en groeien vaak door. En dan kunnen ze bij ons de vervanging opvangen of we verplaatsen ze door naar andere afdelingen.

**I: Hoe zit het met de 62+ medewerker met de functie maatschappelijk werker?**

R: Ja, die is ook makkelijk te vervangen.

**I: Kan de vervanging ook binnen het team?**

R: Ja, ik heb pas twee parttimers aangenomen voor 24 uur en als één daarvan 32 uur zou willen werken dan kan dit binnen het team vervangen worden.

**I: Wat zou het gevolg kunnen zijn als de GZ-psycholoog eerder met pensioen zou gaan?**

R: Deze medewerker wilt heel graag stoppen, ik heb zelfs een notitie liggen zodat ze volgend jaar kan stoppen.

**I: Hoe zit het dan met de vervanging van de GZ-psycholoog?**

R: Ik heb er nu een andere medewerker naast gezet ter ondersteuning en zodat hij bepaalde dingen van de GZ-psycholoog kan overnemen, dus daar heb ik in principe al iemand voor klaar staan.

**I: In wat voor schaal komt de vervanging van de GZ-psycholoog?**

R: In schaal 60, dat geldt voor alle basispsychologen. Dit geldt ook voor externe kandidaten die aangenomen worden als basispsycholoog. Ook kan het zo zijn dat zij in de aanloopschaal terechtkomen.

**I: Hoe zit het met de functie klinisch psycholoog?**

R: As je het nou hebt over functies die moeilijk te vervullen zijn, dan is dit er één van. Die zijn haast niet te vinden. Als je een vacature plaatst dan komt haast niemand daar op af. Dit zijn hoogopgeleide medewerkers, zijn vaak bezig met onderzoeken en kunnen ook leidinggeven. Het is een lastig te vervullen functie.

**I: Is deze medewerker persoonlijk ook bezig met haar pensioen?**

R: Nee, totaal niet zelfs. Ik wil het ook niet met haar hierover hebben, zij is één van mijn toppers. Zij is ook één van de weinige geheel afgestudeerde trauma-therapeuten die we nog over hebben. En zij vindt het nog heel erg leuk. De functie kinderarts; met de medewerker heb ik al een aantal gesprekken gehad. Zij is als kinderarts echt heel goed, veel kennis, ervaring en gedrevenheid. Maar er zijn wel al gesprekken geweest met deze medewerker.

**I: Hoe zit het met de functie kinderarts, moet deze vervangen worden?**

R: Kinderarts gaan we niet meer vervangen. We zijn niet alleen gekrompen op het gebied van bezuinigen van geld, maar ook op het gebied van handelingen. En dat was ook een grote verandering voor deze functie. We maken eigenlijk veel te weinig gebruik van de potentie die een kinderarts heeft omdat we daar eigenlijk geen werk voor hebben.

Wat je ziet bij deze medewerkers, is dat ze eigenlijk uit een andere tijd komen. Een tijd waarin veel geld was, de productie was niet zo veel. Er waren grote teams met gezelligheid en heel betrokken bij mekaar. De verzakelijking is er heel hard ingekomen. En dat is waar de hulpverleners last van hebben.

**I: Welke veranderingen zie jij in de toekomst wat betreft jouw afdeling en medewerkers?**

R: Ik verwacht dat één iemand ergens anders wil werken, maar wel binnen GGZ Rivierduinen. Als je kijkt naar teambuilding, dan zijn we nu een nieuw team aan het opbouwen.

**I: Dus als ik het goed begrijp kunnen de medewerkers op deze lijst vervangen worden behalve de klinische psycholoog?**

R: Ja, dat klopt. Iedereen moet vervangen worden, maar het kan met goedkopere krachten. De formatie moet hetzelfde blijven omdat de productie behaald moet worden.

**I: Toelichting berekening AOW-gat: Ik heb het AOW-gat berekent vanaf 65 jaar tot en met de pensioengerechtigde leeftijd. Het is de aanname geweest dat deze medewerkers een lange tijd in dienst zijn waarbij zij een redelijk pensioen hebben opgebouwd. Het is de bedoeling dat wij het AOW-gat dichten, maar wel vanaf 65 jaar. Er wordt geen volledige tegemoetkoming gegeven en het pensioen wordt niet gedicht, het is de aanname geweest dat zij dan hun pensioen naar voren schuiven.**

R: Ik wil weten wanneer de leeftijd is dat zij afscheid neemt?

**I: Dat kan zodra dit plan is goedgekeurd. Het maakt niet uit wat het verschil is, omdat ik een berekening heb gemaakt vanaf 65 jaar.**

R: Dus als dit is goedgekeurd en een medewerker wil de dag daarna stoppen dan krijg diegene dit bedrag mee?

**I: Ja, dat is wel het idee.**

R: Dit verdient een organisatie dan wel snel terug. Want het verschil tussen het AOW-gat en de maanden die een medewerker blijft werken, is erg groot.

**I: Ja, maar als iedereen vervangen moet worden is het zo dat je dit niet meteen terugverdient, omdat deze medewerker vervangen moet worden. Als dit gebeurt door een goedkopere kracht dan besparen we op geld en niet FTE. Er moet dan gekeken worden naar de besparing van de werkgever.**

R: Bijvoorbeeld: een ambulant psychiatrische hulpverlener kost op jaarbasis inclusief werkgevers lasten: €65.500. Als deze medewerker wordt vervangen door een maatschappelijk werker in de goedkoopste schaal: dan is dat €41.000 op jaarbasis inclusief werkgeverslasten. Dit is wel een hele goedkope medewerker, maar als voorbeeld, dan heb je het binnen twee jaar terugverdient. En eigenlijk verdien je meer geld omdat je iemand aanneemt die jonger is, die veel minder LFB-uren heeft (LFB-uren= levensfase budget, uren die je opspaart voor vrije dagen bijvoorbeeld). Als je daar nog het verschil in berekent; dus het verschil in de LFB-uren van een ouder iemand vergeleken met een jonger iemand. Dan wordt het verschil nog groter. Een oudere medewerker heeft ongeveer rond de 120 LFB-uren en een nieuwe medewerker ongeveer 35 uur.

**I: Hoe sta je tegenover dit idee?**

R: Je zou uit mijn reactie wel hebben gemerkt dat ik het een goed plan vind. Als het aan mij ligt begin ik meteen met gesprekken te voeren.

**I: Hoe denk je dat de medewerkers hier zouden denken van dit idee?**

R: Ik denk dat ze hier wel voor open staan. Vooral met een aanbod van tegemoetkoming. Uiteindelijk draait het allemaal om geld. Er zijn ook weleens gesprekken geweest dat de medewerkers zelf naar ons toe komt om te vragen of er een bepaalde regeling is.

**I: Zie jij nog knelpunten?**

R: Het enige punt is dat het bedrag weliswaar wel bruto zou zijn en als je het echt zou doorberekenen kan GGZ Rivierduinen wellicht een grotere tegemoetkoming geven omdat we het als organisatie snel kunnen terugverdienen. Ik snap wel dat jullie uit zijn gegaan van dit bedrag, dat is helder. Ik zou dat op zich wel toejuichen. Er kan een medewerker zijn die er nu niet voor open staat maar als dit wordt aangeboden, dat diegene dan wel enthousiast wordt. Maar er gaat natuurlijk wel belasting vanaf.

**I: Welke voorbereidingen of verwachtingen heb jij van de organisatie?**

R: Dat het financiële plaatje helder is en ook dat er op papier staat wat er netto wordt overgehouden aan het bedrag van tegemoetkoming. Dat is ook wat er wordt gevraagd, wat iemand netto overhoudt. En dat het klopt.

**I: Hoe zie je het voor je als dit plan wordt goedgekeurd? Vind je dat dit moet gelden voor alle 62+ medewerkers, kijkend naar de zeldzame functies? Zie jij hier valkuilen in?**

R: Ja, ik ga het ook niet met die medewerkers over de regeling hebben. Ik ga geen gesprekken met ze voeren daarover en ik doe mijn best om hen binnen de organisatie te houden. Ik heb bijvoorbeeld ook nooit van de klinisch psycholoog gehoord dat zij eerder wil stoppen. Wij moeten niet alle oudere er uit sturen, want we missen dan heel veel kennis en ervaring.

**I: Dat is ook niet wat we willen. En dat is ook een valkuil want als de organisatie zo een regeling gaat invoeren, is het dan eerlijk om de regeling te beperken tot bepaalde functies?**

R: Ik zou het gaan personaliseren. Dus het is maatwerk. Wat jij in feite ook heb gedaan met de berekeningen en je informeert bij de managers of ze wel willen stoppen. En als iemand van dezelfde leeftijd niet wordt benaderd, dan trekt diegene zelf wel aan de bel.

**I: Als we dit gaan invoeren, moet het denk ik wel voor alle 62+ medewerkers gelden. De gesprekken die je voert, kan gewoon op individuele basis met de medewerkers die dit graag willen.**

R: Ik zal vooral me best doen om de belangrijke goede medewerkers met kennis en ervaring niet te laten uitstromen.

**I: Heb je nog meer verwachtingen van de organisatie?**

R: Nou ja, nee ik vind het een goed plan. En als je naar de bedragen kijkt dan moet dit financieel wel lukken.

**I: In principe is iedereen vervangbaar behalve de kinderarts want die wordt niet vervangen?**

R: Nou, die willen we niet vervangen. Hiervoor kunnen we ook een kinderarts-assistente aannemen. Maar in principe gaan mensen voor bepaalde problematiek naar de huisarts. Dit soort functies komen alleen voor bij kindermishandeling wanneer er bepaalde onderzoeken plaats moeten vinden. Dat soort dingen, of wanneer er opeens sprake is van een heel laag gewicht. Dan kan je eigenlijk alsnog naar de huisarts. Daar hoeft GGZ Rivierduinen eigenlijk geen dure arts voor aan te nemen. En de klinische psycholoog ook niet, want dat is gewoon een topper.

**I: In principe kan er op FTE niet bezuinigd worden, maar wel op financieel gebied door goedkopere medewerkers aan te nemen.**

R: Ja er moet dan goed gekeken worden naar de functiemix. Als je echt op FTE wilt bezuinigen moet dat bij de ondersteunde diensten en niet bij dit soort functies. Want deze medewerkers betalen uiteindelijk al onze salarissen.

**I: Hoe ziet jouw rol eruit als manager in zo een procedure?**

R: Ik zal de hele uitstroom begeleiden en alles in kaart brengen en de gesprekken aan gaan met de medewerkers. Mensen gaan met pensioen dus eigenlijk de standaardprocedure.

**I: Even om terug te komen op de LFB-uren. Hoe zit dat in elkaar, krijgen zij dit uitbetaald?**

R: Nou of ze nemen het op voordat ze met pensioen gaan. In de cao staat dat ze verlof en LFB-uren officieel moeten opnemen voor de einddatum. Maar als het werk het niet toelaat dan kan het zo zijn dat het wordt uitbetaald. Dat geld ben je als organisatie altijd wel kwijt. En dat is bij dit soort mensen al snel een aantal maanden en sommige hebben gespaard om echt een half jaar eerder uitdienst te gaan. Dat betekent dat ze een half jaar langer op de payroll staan.

Respondent 7

**I: Interviewer**

R: Respondent

**I: Wat zijn de gevolgen als deze medewerkers eerder met pensioen gaan?**

R: Dit zijn oudere medewerkers die hoger in de schaal zitten, omdat ze hier al heel lang werken. Voor de activiteitenbegeleider C zou ik niet iemand anders aannemen, maar ik zou wel kijken of dat nodig is. Dat komt omdat we nu ook in buurthuizen zitten. Deze functie is voor een avondactiviteit en in principe staan er dan twee mensen op.

**I: Dus als deze medewerker eerder met pensioen zou gaan, dan moet jij eerst nog even kijken hoe jij dit op gaat vullen?**

R: Ja, inderdaad. Ik ga kijken of dit elke week moet of eens in de twee weken, omdat je toch een tweede persoon erbij moet hebben. Dat heeft meer met de veiligheid te maken. Er zijn grote activiteiten, veel mensen als er dan conflicten ontstaan en medewerkers zijn alleen dan is dat niet meer veilig. Dus dan zou ik wel intern kunnen kijken of iemand dat gedeelte kan oppakken. Voor een begeleider activiteiten I geldt dat haar directe collega ziek is, dus dan zou er extern geworven moeten worden. Deze medewerker is een instellings-kok maar werkt in een buurtrestaurant en een buurtrestaurant vraagt om een ander type instelling van het personeel. Dus in die zin zou fris bloed wel fijn zijn.

Een andere medewerker in de functie activiteitenbegeleider I werkt op een boerderij. Als deze medewerker vertrekt dan zal er iemand anders aangenomen moeten worden. Anders moet ik helemaal stoppen met deze activiteit.

**I: In hoeverre kan de vervanging binnen het team?**

R: Dan heb ik iemand nodig die verstand heeft van hovenierswerk of het telen van groentes.

**I: In wat voor schaal zal diegene komen?**

R: Schaal 40 FNG. Dit geldt ook voor de activiteitenbegeleider C. Het hangt natuurlijk wel af van wie er voor in de plek komt en hoeveel ervaringsjaren diegene heeft. Je kan hier bijvoorbeeld niet een net afgestudeerd iemand neerzetten die het “wel leuk” vindt, omdat je hier ook alleen moet werken.

**I: In hoeverre kan de begeleider activiteiten I vervangen worden?**

R: Kijkend naar de andere medewerker die op een industrie werkt. Er werken nu twee mensen op een industrie en wij zijn nu aan het kijken of wij daar niet één medewerker uit kunnen halen om andere dingen te gaan doen. Ik zou de functie niet willen laten vervallen maar ik zou het wel anders in willen zetten. En deze medewerker is al aan het afbouwen, omdat hij een dag minder werkt. Dus op de werkplek waar hij nu zit zou het met minder FTE kunnen. Toch zou ik liever het aanbod uit willen breiden, omdat we meer in die regio gaan werken. Dus wel een vervanging maar niet per definitie op die plek.

De medewerker begeleider activiteiten II zou ik wel moeten vervangen (staat in een warenhuis). Dit is een medewerker die hoog in de schaal zit. Dus hiervoor kan je een goedkopere kracht terug halen. De medewerker begeleider activiteiten II werkt in de textiele werkvorm. Deze moet ook vervangen worden door iemand die ervaring heeft. Dit loopt heel goed en zou ook vervangen moeten worden. Om deze functie te kunnen vervullen moet je het hart op de goede plek hebben en je moet passen binnen de setting. Geduld en mensen verder helpen is erg belangrijk. Je moet ook natuurlijk op textiel gebied wel vaardig zijn. De andere activiteitenbegeleider II doet SRH. Ik zou deze medewerker niet zo snel kwijt willen. De laatste medewerker op de lijst met de functie vaktherapeut II, is een hele goede medewerker maar ik zou deze functie niet vervangen.

**I: Wat mis je aan kennis en ervaring als deze mensen vertrekken?**

R: Als mensen zelf weg willen dan willen ze zelf weg. Als ik een goede medewerker hiervoor in de plek terug kan krijgen dan zou dat kunnen. Dit zal natuurlijk wel een zoektocht zijn.

**I: In hoeverre komen mensen af op deze vacatures als je ze beschikbaar stelt voor deze functies?**

R: Ik denk wel dat mensen daar op gaan solliciteren, maar we moeten kijken hoe we de functies gaan invullen. Eén andere medewerker zou wel heel graag uit willen treden. Ook voor deze medewerker zou er voldoende vervanging zijn. Bij de textiele werkzaamheden zou er een goede vervanging terug voor in de plaats moeten komen waar mensen wel op af komen. Op persoon hoeven bepaalde mensen niet weg, maar bepaalde functies worden dan anders ingedeeld.

R: Wat ook nog wel interessant is, is om te kijken hoeveel uur de medewerkers werken. Het is ook nog wel dat de meeste 62+ vrouwen extra werken. Sommige ouderen hebben moeite met meegaan in veranderingen. Als je kijkt naar reorganisatie en bezuinigingen, dan gaat dit op zich niet heel veel opleveren. Dat komt omdat de meesten worden vervangen. Je kan dan zeggen; iets goedkopere krachten, maar als je een transitievergoeding geeft, dan komt dat uit een ander potje. Voor de organisatie is dat toch geld. Dan komt iemand anders wel binnen die waarschijnlijk lager ingeschaald wordt, maar ga je dat geld dan wel ergens terugverdienen?

**I: Ik ga ook berekenen wat de kosten zijn als er vervanging voor in de plek moet komen door een scenario te bedenken waarin er wordt gekeken op welke schaal iemand nieuw in dienst kan komen.**

R: Het moet kloppen en het moet passen. Cliënten moeten goed begeleid worden en de medewerker moet ook tot zijn recht komen. Dus ik denk dat je al snel op 4/5 ervaringsjaren komt.

**I: Er wordt dus berekent wanneer de organisatie hierop terug gaat verdienen. Kijkend naar de berekeningen die ik heb gemaakt (blad met berekeningen wordt besproken), dan is het, het idee om het AOW-gat te dichten.**

R: Is dit naast de transitievergoeding?

**I: Nee alleen het AOW-gat wordt vergoed. Krijg je een transitievergoeding als je met pensioen gaat? Want ik dacht dat dat alleen van toepassing was als je van werk naar werk zou gaan.**

R: Nee, als je met pensioen gaat niet. Als je een plaatsmaakregeling doet wel, maar dat doen ze eigenlijk niet, want ze worden weer grotendeels vervangen. Als er bijvoorbeeld bij een reorganisatie ergens een activiteitenbegeleiding bezuinigd moet worden, dan kan je zeggen; er moet 2 FTE af. En dat kan op een hele andere plek zijn. Dan kan iemand bijv. bij mij zeggen; ik maak gebruik van die plaatsmaakregeling en daardoor kan die andere misschien weer blijven. Maar als er geen reorganisatie aan de orde is in deze beroepsgroep, dan krijgen ze natuurlijk niets. Hoe zit het dan?

**I: Stel dat een medewerker vervroegd met pensioen gaat, is het in totaal een x bedrag. En diegene mist 24 maanden tussen 65 en de AOW-leeftijd. Wat als GGZ Rivierduinen tegemoet wil komen in dit AOW-gat van 24 maanden x het AOW-bedrag. Let wel op dat we het AOW en pensioen gescheiden gaan houden. Daarnaast zie je een verschil aan salariskosten voor die 24 maanden. Dit verschil investeren wij weer in nieuwe goedkopere medewerkers, en dan zal ik berekenen binnen welke periode er geld terug verdiend kan worden.**

R: Maar dan krijgen zij alleen het AOW-gat gedicht. Ga je er dan met een VSO uit, en krijg je dan een WW-uitkering?

**I: Nee, dit is een aanvraag vervroegde pensionering en een VSO is gewoon een overeenkomst dat een medewerker en de organisatie afspreken om het contract te ontbinden. Dus dit is een andere grondslag.**

R: Als een medewerker vervroegd met pensioen gaat, dan missen zij wel een behoorlijk inkomen. Tenzij diegene een partner heeft die het wel goed heeft.

**I: Hoe sta je tegenover het idee om de 62+ medewerkers te stimuleren om eerder met pensioen te gaan?**

R: Het is altijd goed om met mensen het gesprek te voeren om te kijken wat de mogelijkheden zijn.

**I: Welke knelpunten/gevolgen kunnen er ontstaan?**

R: Dat mensen dan geen inkomen meer hebben of de WW in gaan, maar dat zal niet gebeuren denk ik. Maar met dit verhaal denk ik niet dat iemand hier gebruik van gaat maken, omdat medewerkers dus geen inkomen meer hebben. Waarom zou je het dan doen? Dan zouden ze weer moeten kijken wat het gaat betekenen als het pensioen naar voren wordt getrokken. Met een VSO en een transitievergoeding en dan WW. Zo krijg je een mooie aanvulling op je WW waarbij je nog dezelfde inkomen hebt. Zo wordt het natuurlijk wel aantrekkelijk en dan hoef je niet meer te werken. Daarnaast hebben medewerkers ook geen sollicitatieplicht meer. Dus ben ik heel benieuwd of iemand hierin mee gaat. Dit kan wel gevuld worden, maar hier kan je niet van leven. Als men een pensioen naar voren trekt, moeten zij kijken wat zij daar aan overhouden.

**I: Welke voorbereidingen moeten ontstaan om zo een proces in te gaan?**

R: Het ligt er aan wat de gedachte erachter is. Is het de gedachte; we gaan reorganiseren dus dan moeten er sowieso mensen uit, dan ga je ze niet meer vervangen.

**I: Zojuist hebben we besproken dat deze mensen wel vervangen moeten worden anders kan niemand dat werk verrichten. Nu kunnen we kijken of dit opgevangen kan worden door goedkopere krachten.**

R: Ik ga er dan wel vanuit dat je een transitievergoeding ergens mee krijgt. Als je dat niet mee krijgt, dan zeg je; je gaat vervroegd met pensioen en de organisatie betaalt je het volgende. Dan heeft de organisatie dit snel terug verdient als er een goedkopere medewerker voor in de plaats terugkomt. Als de organisatie de mensen wil verleiden tot zo een regeling, dan moet je iets meer bieden.

**I: Kijkend naar de voorbereidingen op zo een proces. Wat zou je verwachten van de organisatie?**

R: Samen met de medewerker doorrekenen van wat het betekent dat als je je pensioen naar voren haalt. Wat hou je dan maandelijks over en wat het betekent op kortte termijn en langer termijn. Deze mensen willen dan graag weten hoe het er uitziet. Deze medewerkers hebben ook hun inkomenspatroon en hun vaste lasten. Het verschilt per persoon.

**I: Heb jij nog bepaalde verwachtingen van de organisatie?**

R: Dit zijn werkplekken waar het geld binnen komt. Ik denk als er weer gereorganiseerd moet worden en er moeten mensen uit, dan ga je kijken waar het anders efficiënter en effectiever kan zodat het primaire proces wel ondersteund wordt. Ik denk dat we een te groot waterhoofd hebben. Aan alle kanten vloeit het weg en het is nooit meer genoeg. Dus ik denk dat er juist aan de andere kant gekeken moet worden van hoe kunnen we dat proces nog beter inzetten en wat ook kosten vermindert.

**I: Wat versta jij onder het proces ondersteunen?**

R: Deze hele afdeling (ondersteunende diensten; HR, Finance, ICT). Waar nodig is dient HR ook bij te dragen. Bij de manager wordt nu heel veel over de schutting gekieperd. Ik weet af en toe niet meer waar ik de tijd vandaan moet halen. De werkweek is structureel te kort. Ook sommige processen waar ik niet op afgestudeerd ben en sommige dingen die ik niet weet. Ik kom soms niet aan mijn gegevens. Waar haal je nou je informatie vandaan? Neem ons hierin mee zodat wij weten hoe dingen in elkaar zitten en wat er gaat gebeuren.

**I: Als ik het goed begrijp zou je in samenwerking met HR dit proces kunnen voorbereiden maar ook dat de managers hierin meegenomen worden.**

R: Ja, want inhoudelijk weet ik hier niet zo veel van. Het is namelijk een ander vak.

Respondent 8

**I: Interviewer**

R: Respondent

**I: Stel dat deze werknemers met functie deze functie de organisatie verlaat door eerder met (deeltijd)pensioen te gaan, wat zijn de gevolgen daarvan?**

R: Er is een functiemix en een formatiemix gehangen aan deelprestaties. Bedden worden gehangen aan de kosten van een deelprestatie, afdeling DBC. Wij hebben E en F-bedden. E-bedden leveren €300,- per dag op en een F-bed €340,-. Nu heeft Rivierduinen bepaald dat er per bed ‘zo veel’ formatie zorgassistent, verpleegkundige, leerling, coördinatorschap aan zit. Dus op het moment dat een zorgassistent weggaat, dan moet ik gaan kijken naar die 37 bedden en hoe dat zich verhoudt tot wat GGZ Rivierduinen heeft bepaald. In die functiemix en Fte’s betekent dit dat ik een tekort aan zorgassistent krijg, dan zou ik het gaan moeten opvangen.

**I: Heb je binnen je afdeling/team bepaalde medewerkers die dat zouden kunnen opvangen?**

R: Nee, want volgens mij zit ik aan mijn formatie, wat ik zou moeten hebben is een zorgassistent. Op het moment dat deze persoon weg valt, dan is er niet iemand in mijn team die ik daarop kan inzetten.

**I: Hoe zit het met de medewerkers die psychiatrische verpleegkundige zijn en de coördinerende psychiatrische verpleegkundige?**

R: Daar geldt eigenlijk hetzelfde verhaal voor als bij de zorgassistent. Als er iemand wegvalt dan zou ik moeten werven anders voldoe ik niet meer aan de formatie.

**I: Als we gaan kijken naar de 62+ medewerkers op de lijst met die functies, dan is er binnen jouw team eigenlijk geen vervanging omdat je al aan je formatie zit?**

R: Nee, dat klopt. Ik kan niet iemand doorschuiven want dan kom ik onder mijn formatie te zitten. Voor zover ik heb begrepen heeft de zorgverzekeraar af en toe steekproeven van; “zet je wel in als organisatie waar wij je voor betalen? “. En als ik dat niet doe, dan zegt men; dan heb je ook dat zware bed niet nodig, dan krijg je een lichtere deelprestatie betaalt.

**I: Stel dat deze medewerker zelf eerder met pensioen wil gaan, hoe zie jij jezelf dat oplossen?**

R: Dan moet ik gaan kijken naar bestaande contracten of medewerkers zouden willen uitbreiden of intern en extern werven dat is dan de consequentie. Maar goed, op het moment dat de bedden sluiten of andere onderdelen, dan kunnen verpleegkundigen boventallig worden en dan gaan ze inschuiven op andere functies bijvoorbeeld.

**I: Als de medewerkers niet met pensioen willen gaan, kunnen zij dan een andere rol op zich nemen?**

R: Dan moet ik gaan kijken naar de opleiding en achtergrond. Een aantal mensen zouden wel een andere rol op zich kunnen nemen gezien hun flexibiliteit en opleiding en een aantal mensen kunnen dat niet doen.

**I: Ligt het aan kennis en ervaring van de medewerkers die niet een andere rol op zich kunnen nemen?**

R: Ja, er zijn een aantal mensen die al heel lang op dezelfde afdeling werken, die hebben nooit de noodzaak gevoeld om iets anders te gaan doen of bijscholing.

**I: Waar kan het aan liggen dat zij niet een bepaalde slag hebben gemaakt om zichzelf te scholen?**

R: Ik denk dat die mensen al zo lang op die afdeling werken dat ze uit het oog verloren zijn dat we te maken hebben met een grote organisatie dat GGZ Rivierduinen heet. Een aantal medewerkers denken binnen de muren van de kliniek en dat is hun werkgebied en met de rest hebben ze niets te maken. Dat is vanuit HR-oogpunt en mijn oogpunt helemaal niet wenselijk. Maar goed dat is een erfenis uit het verleden.

**I: Komt dat doordat GGZ Rivierduinen een fusie organisatie is en dat het voorheen bestond uit verschillende organisaties?**

R: Ja, dat klopt. Het was voorheen allemaal apart en nu is het één grote organisatie waardoor het contact met andere vestigingen niet helemaal vloeiend is.

**I: Als een psychiatrische verpleegkundige eerder met pensioen zou gaan, zouden haar taken niet verdeeld kunnen worden over de overige medewerkers?**

R: Ik zou dan een andere functiemix kunnen voorstellen. Bijvoorbeeld door een verpleegkundige te vervangen door een verzorgende of een ander soortgelijke functie. Maar het moet in de pas lopen met wat Rivierduinen nu eigenlijk wil met de afdelingen. Het kan bijvoorbeeld niet zo zijn dat het in Leidschendam compleet anders is ingericht dan in Leiden bijvoorbeeld. Het moet wel enigszins in de pas lopen. Maar volgens mij heb ik wel wat ruimte om kleine veranderingen aan te brengen, maar ik ben wel gebonden aan die bedden. Rivierduinen heeft D, E & F-bedden. Ik heb dan E&F en bij E stelt de zorgverzekeraar: dan moet je 1 FTE v.o.v. inzetten per bed. V.o.v. betekent: verpleging of verzorging. Doe ik minder, bijvoorbeeld 0,8 FTE, dat is dan eigenlijk een D-bed. Dus dan krijg ik geld, €300,- voor een E-bed. Maar ik bespaar want ik zet mensen in op het niveau van D-bed. Een D-bed is zeg maar €250,-. Dat heet dan sjoemelen, want ik krijg €300,- per bed maar ik zet maar €250,- aan handen per bed in. Dus van deze hele club (62+ medewerkers) als er mensen wegvallen, dan heb ik nog wel de verplichting om aan die 1 FTE te voldoen.

**I: Als de 62+medewerkers ook daadwerkelijk uitvallen, zou daar ook vervanging voor moeten komen?**

R: Ja, want ik moet voldoen aan de 1 FTE.

**I: Dus als ik het goed begrijp heb jij ook nog een druk vanuit de zorgverzekering om de medewerkers in te zetten op de bedden?**

R: Ja, zij moeten dus echt gegarandeerd werken aan die bedden. Als je dit onderzoekt dan zou er niet zo veel winst te halen zijn om mensen eerder met pensioen te laten gaan?

**I: Nee, niet als je het zo bekijkt. Maar als je gaat kijken naar deze medewerkers, wij hadden bedacht om hen een tegemoetkoming te geven voor dat AOW-gat als hun vrijwillig uitstromen door eerder met pensioen te gaan. Dan zou dit schelen voor de reorganisatiekosten en het aantal Fte’s wat bezuinigd moet worden. Als er andere medewerkers hiervoor in de plek komen die goedkoper zijn of als vervanging niet nodig zou kunnen zijn, dan zou dat wel schelen.**

R: Dat kan ik me goed voorstellen. Want dan ben je alle kosten van doorbetaling boventalligheid kwijt. En ik denk dat het voor een aantal mensen zeker aantrekkelijk is. Wat hoe zit het met het pensioen gat, wat zei je ook al weer?

**I: Ik heb een AOW-gat berekent, en dat geldt alleen voor het AOW en niet het pensioen. Voorheen wat het zo dat medewerkers op hun 65e al met pensioen konden gaan, dan heb je ook meteen recht op AOW. Nu is de AOW-leeftijd natuurlijk verhoogd. Onze aanname was dat deze medewerkers (62+) al heel lang in dienst zijn en zij hebben een redelijk pensioen opgebouwd en wellicht willen zij wel eerder stoppen. Dus hun gedachten konden zijn om toch nog rond een jaar of 62/63 met pensioen te gaan. Maar omdat de AOW-leeftijd is verhoogd, kunnen wij een bepaalde tegemoetkoming geven voor het AOW-gat (65 jaar tot en met het pensioengerechtigde leeftijd). Een medewerker heeft bijvoorbeeld het AOW-gat van 16 maanden en afhankelijk van iemand die gehuwd is of niet, is er een berekening gemaakt hoeveel AOW men in de periode van 16 maanden mist. Op deze manier kan de medewerker vrijwillig uit dienst en zo besparen wij het aantal Fte’s dat bezuinigd moet worden.**

R: oké dat is heel duidelijk.

**I: Hoe sta je tegenover het idee om senioren te stimuleren om eerder met pensioen te laten gaan?**

R: Ik vind het een prachtig idee, hier ben ik ook wel voor.

**I: Als deze medewerkers allemaal met pensioen gaan, zou dat kunnen bij jou op de afdeling? Zou dat haalbaar zijn?**

R: Ik zou dan vervanging moeten regelen, maar dat is geen probleem.

**I: Zou je vervanging kunnen regelen via andere afdelingen?**

R: Ja dat zou ook goed kunnen zijn.

**I: Hoe denk je dat jouw medewerkers hierin zouden staan? Wat zouden hun van dit idee vinden?**

R: Er is al één dame op de lijst die met pensioen gaat, 31 augustus. Die gaat eerder stoppen. Ik denk dat medewerkers hier helemaal niet afwijzend tegenover staan. Nee, niet in deze tijden van veranderingen en organisatie wisselingen en wijzigingen, krimp. Ik denk dat mensen daar wel voor open staan. Meer omdat ze gewoon wel moe zijn.

**I: Het lijkt me fysiek en mentaal ook wel zwaar werk, hoe staan je medewerkers er nu in? Merk je dat deze doelgroep ook vermoeid is?**

R: Ja het is aan de ene kant fysiek en mentaal ook wel zwaar werk, dat is één ding. Maar aan de andere kant vindt men de veranderingen ook wel lastig. Als ze wat ouder zijn dan kan het zo maar zijn dat over drie maanden het beleid anders is, en dat vinden ze gewoon moeilijk. Er zijn veel mensen die hier op routine hun werkzaamheden verrichten en als die routine gebroken wordt dan raakt men van slag en dat vindt men lastig.

**I: Weet je ook wat de achtergrond hiervan is dat de medewerkers niet gemakkelijk mee kunnen in de veranderingen?**

R: Ik denk de leeftijd, maar ook stil zijn blijven staan in ontwikkelingen.

**I: Je zei net dat de medewerkers wel open zullen staan voor dit idee, zie jij nog bepaalde knelpunten/obstakels?**

R: Eigenlijk vind ik het een briljant gegeven om de reorganisatiekosten te beperken en die eigenlijk in te zetten voor het dichten van de AOW-gat. Ik zie geen knelpunten of risico’s.

**I: Wat zouden de medewerkers van deze regeling vinden? Zie je daar nog bepaalde knelpunten in, hebben wij nog andere verwachtingen van de organisatie?**

R: Daar kan ik geen antwoord op geven, maar ik ben geneigd om te zeggen dat er geen knelpunten of obstakels zijn. Een aanzienlijk aantal zal zeggen; dit is een goede regeling en ik kan dan eerder stoppen, financieel heb ik hier niet al te veel onder te lijden. Zoals al eerder gezegd; op vervanging, daar zie ik echt geen enkel probleem mee.

**I: Aangezien de medewerkers hier misschien positief op zouden reageren, hoe zie jij de voorbereiding van zo een procedure?**

R: Het zou enorm schelen als dit Rivierduinenbeleid wordt de komende periode en dat dat ook gecommuniceerd wordt in de organisatie. Dat maakt de gesprekken voeren met een medewerker wel wat makkelijker. Wat ik nodig heb is iemand die het financiële plaatje eens uitrekent zodat dat al helder is bij aanvang van het gesprek. Maar ook met wat de consequenties kunnen zijn, denk erover na en neem een goede afgewogen beslissing.

**I: Zijn er al medewerkers in je team die het al hebben over vervroegde pensionering?**

R: Nee, dat helemaal niet.

**I: Hoe zou je jouw rol kunnen vervullen tijdens deze procedure?**

R: Rol is dat ik een gesprek met hen aan ga, alleen of samen met HR. Mijn voorkeur gaat uit naar het laatste. En dan op een fatsoenlijke manier afscheid nemen van die medewerkers. De begeleiding dus eigenlijk. Want ze stoppen met werken en gaan met pensioen en krijgen een hele anderen rol in hun leven, ik vind dat de organisatie op een goede manier afscheid moet nemen op dat moment.

**I: Welke veranderingen zie jij in de toekomst met betrekking tot jouw afdelingen en medewerkers?**

R: Dit zijn de opname bedden van volwassenenzorg die doelgroep zou zwaarder worden want men blijft langer thuis. Dus als men wordt opgenomen, dan zal diegene ernstige problematiek hebben. En de omgeving van ons vraagt ook dat zij zo snel mogelijk weer teruggaan naar de thuissituatie.

**I: Dus dan zo snel mogelijk het maatschappelijke verkeer in?**

R: Ja, en dat eist ook nog wel veel veerkracht, flexibiliteit en stevigheid van de medewerkers. Om met dit soort situaties te kunnen werken.

**I: Hoe gaat dat dan tot nu toe als je gaat kijken naar de flexibiliteit van deze medewerkers?**

R: Toen ik drie jaar geleden op deze afdeling ben begonnen, toen gingen er ook al een aantal oudere medewerkers weg. Ik moest hen vervangen en daar heb ik jonge mensen voor aangenomen. Ik had een heel oud team en dat verschuift nu een beetje naar verjonging toe. En dat is ook fijn. En dat gepaard gaat met ontwikkelingen en snelheden, dan is dat prettig. Maar er zitten nog wel een aantal ouderen mensen in het team. Dus ik zou dit wel toejuichen.

**I: Als je deze 62+ medewerkers zou vervangen, zou je dat dan doen door hen te vervangen met jongeren die pas zijn afgestudeerd? Want ik neem aan dat deze medewerkers veel kennis en ervaring hebben vergeleken met iemand die pas op de arbeidsmarkt komt?**

R: Het is maar net wat iemand aan bijscholing doet. Of open staat voor ontwikkelingen en een aantal medewerkers hebben daar niet heel veel aandacht aan geschonken.

**I: Merk je nu dat je jongere mensen in je team hebt, dat zij wel open staan voor bijscholing of ontwikkeling?**

R: Jazeker, studiebijscholing, symposia, op de hoogte blijven van alle trends, samenwerking zoeken met andere, dus ja ik merk wel een verschil.

Respondent 9

**I: Interviewer**

R: Respondent

**I: Intro**

R: Ik heb een gemêleerd team waarvan ik denk dat een aantal op leeftijd zijn. Ik heb dus een aantal medewerkers die denk ik ook wel belangstelling zouden hebben naar eerder uittreding. Dat hoor ik ook in de jaargesprekken. Maar ik weet het niet zeker.

**I: Stel dat deze medewerkers met deze functies de organisatie verlaten door eerder met pensioen te gaan, wat zijn de gevolgen daarvan?**

R: De grootste gevolgen ligt inderdaad eerst aan de functie bijvoorbeeld van een psychiater. Dat is een moeilijk vervulbare functie. Bij de verpleegkundige zal het wat lastiger worden, omdat er natuurlijk ook een tekort is in die functies. Dat wordt dan ook lastiger in te vullen, maar daar kan je natuurlijk wel lang van tevoren rekening mee houden. Ik neem aan dat dit meteen ingevoerd word?

**I: Nee ik ben aan het onderzoeken of het haalbaar is in de praktijk. In hoeverre is de vervanging haalbaar?**

R: Voor de begeleider activiteiten I is net twee weken terug iemand begonnen. Deze begint ook in schaal 40.

**I: Als de 62+ medewerker uit dienst gaat, kan deze nieuwe medewerker zijn taken overnemen?**

R: daar heb ik wel vervanging voor nodig. Dus er moet wel iemand in de plek terugkomen. Dat is weer afhankelijk van wat de ontwikkelingen zijn op GGZ Rivierduinen niveau met de opname klinieken. Er zijn ook bewegingen dat de opname klinieken samengevoegd worden. Dan wordt er gekeken naar het personeelsbestand of dat hetzelfde kan blijven, of dat personeel verplaatst moet worden. Het kan ook zo zijn dat als afdelingen samengevoegd worden, je dan minder personeel nodig hebt. Er zijn nog geen definitieve plannen vastgesteld, maar het zou kunnen, er wordt over gepraat.

**I: Moeten alle verpleegkundige op jouw lijstje vervangen worden?**

R: Ja, alle verpleegkundige moeten vervangen worden en dat heeft ermee te maken dat je betaald wordt in een deelprestatie en op een deelprestatie moeten zo veel verpleegkundigen op een bed zitten. Dus ik moet gaan vervangen.

**I: In hoeverre zou je de kennis en kwaliteiten missen van deze 62+ medewerkers?**

R: Dan ben ik wel in gesprek om te kijken wat we nu eigenlijk precies zoeken. Hebben we een verpleegkundige op hbo-niveau nodig die wat overstijgend kan denken of hebben we een echt uitvoerende nodig. Daar wordt wel naar gekeken. Op dit moment hebben we een redelijke mix, maar we hebben wat meer doeners dan denkers.

**I: Zijn de doeners voornamelijk verpleegkundige die mbo-niveau 4 hebben afgerond?**

R: Ja, klopt. Sommige overstijgen dat niveau wel maar je merkt wel degelijk verschil. De verpleegkundige op hbo-niveau kan je beter gebruiken bij innovatieve acties, dan een mbo’er.

**I: Je hebt nog 37 andere verpleegkundigen. In hoeverre kunnen deze medewerkers een opleiding volgen op hbo-niveau? Zie je potentie in hen?**

R: Als zij dat willen dan kunnen zij een opleiding volgen. Ik ben erg in gesprek over ontwikkeling met de medewerkers, maar de meeste hebben er geen behoefte aan. Ik heb er nu bijvoorbeeld twee die hebben een aanvraag ingediend voor een managementopleiding. Zij willen zich meer in de lijn gaan ontwikkelen. Maar het levert ze bijvoorbeeld geen extra geld op als ze een hbo of mbo-verpleegkundige worden. Zij zitten beide in schaal 45. We doen niet aan taakdifferentiatie. Het zou mooi zijn als er werd gekeken naar het niveau van opleiding dat is afgerond, maar dat doet GGZ Rivierduinen niet.

**I: Kunnen je huidige medewerkers ook doorgroeien naar de functies van de 62+ medewerkers op het lijstje?**

R: Als ik daar formatieruimte voor heb en budget, dan is dat te bespreken.

**I: In hoeverre kunnen deze medewerkers vervangen worden door mensen in andere functies?**

R: Bij verpleegkundige niet. Daar kan je alleen in je formatiemix wat verzorgenden neerzetten bij de ouderen. Zij worden dat bij de VOV (verpleegkundige, opvoedkundige, verzorgende) neergezet door de verzekeraar. Dus de verzekeraars denken dat dat allemaal bij elkaar hoort, omdat er bij de oudere soms ook taken bij komen.

**I: In hoeverre is vervanging mogelijk door goedkopere medewerkers?**

R: De verpleegkundige I is wat goedkoper. Die werkt bijvoorbeeld op de ouderenafdeling. En daar zie je wel dat het een verzorgende functie is en daar kan je goedkoper personeel op inzetten.

**I: Merk je aan deze medewerkers dat ze eerder met pensioen willen gaan?**

R: Met één psychiatrische verpleegkundige heb ik het er wel over gehad in het jaargesprek. Maar deze medewerker geeft aan niet te kunnen stoppen om financiële redenen. De zorghulp is erg blij met haar baan. Bij deze medewerker zit het volgens mij niet aan de financiële kant, maar ze werkt ook niet zo heel veel uur. Maar bij deze medewerker kan ik het niet inschatten. Eén medewerker gaat per 1 mei al met pensioen. Een andere medewerker gaat volgend jaar met pensioen. Per 1 juni of juli gaat ook een andere medewerker met de functie psychiatrische verpleegkundige met pensioen. Voor twee medewerkers zou het wel fijn zijn als we een berekening kunnen maken van wat zij dan financieel overhouden. En één medewerker, ook psychiatrische verpleegkundige, het zou me niet verbazen als deze medewerker een goede vergoeding ertegenover ziet waarbij ze echt geen inkomstenderving heeft, dan zou ze het wel laten uitzoeken. Zij begint ook wat lichamelijk klachten te hebben, dat zou ook een overweging voor haar zijn om eerder met pensioen te gaan. Eén medewerker is ziek en wordt waarschijnlijk 100% afgekeurd, maar dat ligt aan het UWV. En van één medewerker weet ik het niet. En de psychiater, die wil en kan ik niet kwijt, maar wellicht kan het zo zijn dat deze medewerker wil stoppen, omdat diegene een huis heeft in Frankrijk.

**I: Als deze medewerkers niet vervroegd met pensioen willen gaan, kunnen zij dan ook een andere rol vervullen? Bijvoorbeeld een coachende/mentor rol**

R: Nee, het kan wel maar niet in mijn team. Komt omdat er geen ruimte en geld voor is. En ik heb ook geen andere functies op mijn afdelingen, ik heb ook coördinerend verpleegkundigen. Deze kan ik wel taken geven maar zij moeten wel hun uren draaien anders komen de diensten niet rond. Ik zit erg vast aan mijn formatie. Al zal iemand met deeltijdpensioen gaan, dan heb ik iemand nodig voor de overige uren.

**I: In wat voor schaal komen de nieuwe medewerkers?**

R: Voornamelijk schaal 45. Daarin zou je natuurlijk ook kunnen gaan differentiëren in juniorschap en seniorschap. Jong opgeleiden, die net zijn afgestudeerd, kan je laten starten in schaal 40. Arbeidsmarkt technisch lijkt het me niet slim om dat nu te doen, want we krijgen een tekort aan verpleegkundige. Ik heb veel net afgestudeerde en zij zitten in de aanloopschaal, maar uiteindelijk ga je naar situaties toe waarin je tekort krijgt. Dus we moeten dan iets hoger gaan zitten want deze doelgroep kan straks “kiezen”. Ze kunnen overal werken, ziekenhuizen, thuiszorg. Daarnaast zijn er 1800 andere opleidingen die mensen kunnen volgen. We vergrijzen ook, vroeger had je meer jongeren. Wij leiden ook veel leerlingen op, die komen gelukkig nog met de vraag of ze mij ons kunnen blijven werken.

**I: Hoe sta je tegenover het idee om de 62+ medewerkers te stimuleren om eerder met pensioen te laten gaan?**

R: Ik heb geen bezwaar tegen zo een regeling. Maar er moet wel goed gekeken worden naar welke medewerkers dit aanbod wordt geboden. Maar ik ben wel voor verjonging omdat we een vergrijsde organisatie zijn. Maar er moet wel per functiegroep gekeken worden. Dus als er bijvoorbeeld een tekort is aan GZ-psychologen, dan moeten we hen deze regeling niet aanbieden natuurlijk. We moeten goed kijken naar de sleutelposities; dus waar we al tekort aan hebben en of we medewerkers moeten vervangen in diezelfde functie of niet.

**I: Ja, managers staan daar erg dichterbij. Het is de bedoeling dat er nog wel een goede mix is van medewerkers.**

R: Ja precies want ik wil niet dat we goede krachten verliezen waarbij we kennis en ervaring missen.

**I: In hoeverre gaan jouw medewerkers hierin mee?**

R: Zij zouden dit op zich wel een goede regeling vinden, maar dat moet er wel een redelijk bedrag tegenover staan.

**I: Welke knelpunten/gevolgen kunnen er ontstaan?**

R: Dat te veel mensen hier gebruik van gaan maken. We willen niet in de positie komen net als de belastingdienst. Daarnaast, dat de vergoeding niet voldoende zou zijn denk ik. Mensen die nu 62/63 jaar zijn hebben dan een gat tot en met 65 jaar. Zij moeten dan hun pensioen naar voren trekken en ik weet niet of zij het dan financieel gaan redden. Wat wel een optie is, is dat we in de periode van 62/63 jaar een tegemoetkoming geven van een percentage van het salaris. Dan is het gat ook niet te groot.

**I: Welke voorbereiding heb je nodig om vervroegde pensionering te kunnen realiseren?**

R: Als er zo een regeling komt vind ik dat er voldoende ruimte en looptijd moet zijn om nieuw personeel aan te trekken. Dus dat we niet binnen twee weken al iemand anders geregeld moeten hebben, kijkend ook naar de schaarste aan verpleegkundigen bijvoorbeeld. Als we dat op zo een manier moeten doen, dan loopt de bedrijfsvoering ook niet meer goed.

**I: Hoe zie jij de rol als manager in deze procedure?**

R: Ik ben erg betrokken en ik zal in gesprek gaan met de medewerkers. Maar ik verwacht wel dat er ondersteuning komt vanuit HRM. Zij hebben hier meer kennis over dan ik. Verder zou het financiële plaatje op orde moeten zijn voordat ik met de medewerker in gesprek ga, daarbij ook met behulp van HRM. Uiteindelijk willen de medewerkers weten wat zij overhouden.

**I: Wat verwacht jij van de organisatie?**

R: Dat er goede voorlichting wordt gegeven door de organisatie maar ook het pensioenfonds. Het pensioenfonds heeft vaker voorlichtingen gegeven over het pensioen. En dat er helder gecommuniceerd wordt over wat er gaat gebeuren.

# Bijlage 5: verbatims medewerkers

Respondent 1

**I: Interviewer**

R: Respondent

**I: Intro: GGZ Rivierduinen heeft in het verleden veel ontwikkelingen en veranderingen meegemaakt.**

R: Ik heb er niet veel last van gehad. Ik werk al heel lang binnen de organisatie, ik had wel een onderbreking van 9 maanden, want ik ging ergens ander werken. Ik heb wel meegemaakt dat we moesten bezuinigen. Alles moest groot gemaakt worden, en meer flexibel. Dus er werd vooral gericht op productie en efficiency en daar werd het werk niet leuker op. Het was puur productiewerk en dat merk ik nog.

Wat ik ook nog merk is dat er mensen geplaats worden die eigenlijk helemaal niet in deze setting behoren. Wat ik ook merk is dat er veel van het personeel verlangt wordt. We hebben verschillende gebouwen waar de cliënten werken. Het is niet dat we alleen die mensen moeten helpen, maar we moeten er ook heen en steeds door naar andere vestigingen en weer terug.

Maar ook de planning, dagelijkse rapportages, overleg etc. het is er allemaal niet leuker op geworden. Ik denk ook dat het komt omdat ik ouder ben, als je jong bent groei je daarin mee. Ik zie ook wel verschillen met mij. Ik kan niet zo snel meekomen en dat is bijvoorbeeld een nadeel, denk hierbij aan de computer. Door bezuinigingen zijn er veel ontwikkelingen en veranderingen geweest, maar daarentegen is er ook wel weer heel veel werk bijgekomen. Veel wat er besproken is en veel wat er nieuw is. En alle aspecten die erbij komen, houden je soms van het feitelijk werk af en dat is de bewoners ondersteunen en begeleiden. Zeker als er bewoners bij je zitten die zorg nodig hebben of afhankelijker zijn, we hebben cliënten die absoluut niet alleen naar buiten kunnen. Daar moet je echt tijd voor vrij maken en gewoon doen.

Soms zie je bij collega’s dat er geen fut meer is om dit zo goed mogelijk te doen doordat er andere taken bij zijn gekomen. Ik ben wat ouder en ik ben anders opgevoed, mijn instelling is ook: ik ga wel door. Het voelt ook echt als mijn plicht. Ik kan me er wel overheen zetten. Fysiek vergt het ook wat van je.

**I: Wat vind je van de verhoging van de AOW-leeftijd?**

R: Heel veel dingen vind ik dubbel. Aan de ene kant snap ik ook wel. Maar de pensioenfondsen of de overheid zegt dat er te weinig geld is, maar ik denk dat ze gewoon verkeerd hebben belegd. Ik snap ook wel dat er geld moet zijn, ook voor de jongere generatie, dat moet gewoon want ik heb bijvoorbeeld betaalt voor de generatie boven mij. Maar ik vind ook dat de jongere dat recht hebben. Dus ik snap het wel maar ik vind het heel vervelend dat het steeds weer verhoogd wordt. Het zijn wel een paar maanden maar dan heb ik wel eens het idee: er komt nooit een eind aan. Er wordt ook niet gekeken naar het soort werk wat je doet. Ik denk dat mensen in praktische vakken die echt hun lijf moeten gebruiken voor werk, dat niet volhouden.

**I: Heb je nagedacht over vervroegd pensioneren?**

R: Ja, dat zeker! Mijn situatie is weer wat anders; wij willen verhuizen en ons huis staat te koop. En ik heb voor mezelf gesteld dat ik dit jaar blijf werken, maar mocht ons huis niet verkocht worden dan blijf ik doorwerken. Ik zit in een gunstige situatie en ik heb een partner die ook een leuk pensioen heeft en zelf heb ik vanaf het begin al meegedaan aan levensloop. Ik heb veel uren kunnen sparen, waardoor ik met ongeveer een anderhalf jaar met sabbatical year zou kunnen.

Mijn idee is om te blijven doorwerken totdat het huis wel verkocht wordt en dan maak ik gebruik van mijn sabbatical year en dan mijn prepensioen.

**I: In hoeverre zou je door kunnen blijven werken in je functie?**

R: In feite maakt het allemaal niet uit of je hier tot je AOW-leeftijd werkt. Ik ben een persoonlijke begeleider. In feite doen we allemaal hetzelfde, maar ik ben wel belast met plannen en afspraken maken. Je doet wel wat meer. Ik weet niet of ik dat wel of niet vol zou kunnen houden. Ik zou misschien dan een woonbegeleider worden, dat is was minder zwaar dan dat ik nu doe. Dan is er toch wat druk weg en dan zou ik in plaats van 32 uur, 28 uur gaan werken. Maar dat zeg ik nu, voor het zelfde geld blijf ik 32 uur werken.

**I: Wat verwacht je van de organisatie of pensioenfonds als je vervroegd met pensioen wil gaan?**

R: Ik krijg regelmatig brieven van het pensioenfonds en zo word ik op de hoogte gehouden over wanneer ik met pensioen kan en met prepensioen. Ik heb het geluk dat ik mijn levensloop nog heb. Ik weet ook niet wat GGZ Rivierduinen daadwerkelijk kan doen.

**I: Dat ben ik aan het onderzoeken. Wat zou jij ervan vinden als GGZ Rivierduinen een tegemoetkoming zal geven in het AOW-gat als jij vervroegd met pensioen zou gaan?**

R: Ja, daar moet ik eerst wat meer van weten. Ik weet niet wat zij mij kunnen bieden of wat ik zelf leuk vind. Ik heb nog geen idee. Ik sta overal open voor, maar als mijn huis niet verkocht wordt heb ik geen zin om volgend jaar stil te blijven zitten. Stel dat GGZ Rivierduinen met een redelijke regeling komt, want het lukt toch niet meer om een royale regeling in te zetten, dan kan ik daar over gaan nadenken. Ik weet het niet, ik wil het ook nog even van me af houden.

**I: Waarom wil je het van je af houden?**

R: Omdat ik het nu zo voor ogen heb; ik heb mijn levensloop en sabbatical year. Dat zit nu in mijn hoofd. Als er nu iets anders voor in de plaats komt dan weet ik even niet meer hoe dat zou gaan. Dus ik heb het nu zo in me hoofd en wil er niet te veel aan gaan veranderen.

**I: Maar stel dat GGZ Rivierduinen een tegemoetkoming zou geven als je eerder met pensioen zou willen gaan, wat zou je daar van vinden?**

R: Ik denk dat dat wel een heel redelijk en aantrekkelijk aanbod blijft. Ik denk dat er ook heel weinig mensen zijn van mijn leeftijd die het helemaal niets vinden. Ik heb gewoon het geluk dat ik veel heb gespaard en een goedverdienende partner heb waarin we in een hele gunstige situatie zitten.

Maar ik ken een collega die dit niet heeft en die zal wel blij zijn denk ik als er een tegemoetkoming zal zijn. Dus ik kan me voorstellen dat veel mensen daar best wel oor naar hebben. Dus ik denk wel dat dit idee positief kan uitkomen. Hoewel ik een collega heb die vorig jaar met pensioen is gegaan aan haar werd ook een regeling aangeboden als zij eerder met pensioen wilde gaan. Dat was een jaar of twee/drie geleden toen had ze nee gezegd omdat ze het met die regeling niet zou redden, omdat ze er op achteruit gaat.

**I: Wat zou jij verder verwachten van de organisatie als je vervroegd met pensioen zou gaan?**

R: Weet ik niet, heb ik er echt geen idee van. Ik ben nog niet eerder bij een voorlichting geweest. Maar dat er wel een contactpersoon is wat betreft mijn uren die ik had opgespaard en berekenen wat er allemaal over blijft. Ik heb eigenlijk ook niet het gevoel gehad om te kijken of na te vragen wat de organisatie kan.

**I: Stel dat er in de toekomst veranderingen komen waardoor GGZ Rivierduinen moet reorganiseren, zou je er dan voor openstaan om eerder met pensioen te gaan met een tegemoetkoming?**

R: Ja, daar zou ik wel voor openstaan. Het is dan een probleem minder. Ik zou er wel voor open staan. Voornamelijk om gesprekken te voeren en kijken waar dit naar toe leidt. Vanaf mijn 15e ben ik al begonnen in de psychiatrie en ik vond het ontzettend leuk. Na een aantal jaar heb ik toch weer een mbo opleiding gedaan en een hbo opleiding, sindsdien heb ik mezelf steeds bijgeschoold.

**I: Hoe zie jij de rol van je manager in het proces van vervroegde pensionering?**

R: Ik heb geen idee. Ik verwacht er niet veel van, want ik vind het ontzettend moeilijk om het werk los te laten. Ik moet er ook niet aan denken dat iemand mijn cliënten overneemt die ik al jaren begeleid en die zo afhankelijk zijn. Zij zijn ook heel er aan mij gewend. Dus dat is wel iets waar goed over nagedacht moet worden.

Respondent 2

**I: Interviewer**

R: Respondent: medewerker

**I: Introductie**

R: Sinds 2006 ben ik in dienst gekomen. Ik ben er 4 en een half jaar tussenuit gegaan. Toen mijn eerste geboren was ben ik bewust thuis gebleven voor me kinderen. Uiteindelijk ben ik 17 jaar thuis gebleven waarvan ik 10 jaar in de avonduren heb gewerkt als verkoopster. Uit huis maar ook langs te deuren. Toen werd me jongste zoon 9 en ik wilde weer terug in me oude beroep en dat is kok, ik was altijd hotel/restaurant kok.

**I: Wat zou je doen als de AOW leeftijd niet werd verhoogd?**

R: Als het 65 was gebleven dan was het beter, k keek hier altijd naar uit. Ik heb best een lange loopbaan en je bent vanaf je 14e altijd op je benen, op een gegeven moment raken je benen en rug op. En hoe ouder je wordt hoe meer klachten je krijgt. Ik wil best wel doorwerken tot mijn 67e als mijn lichaam het redt. En als het niet zo is ja wat dan? Dat is mijn vraag.

Ik vond 65 een mooi leeftijd want dat is het al jaren geweest dus je groeide zo op en ben je op je 65e klaar. Nu wordt er twee jaar bovenop gegooid waardoor wij worden gestraft. Terwijl heel veel jongeren nu niet meer aan de bak komen, ik vind dat zij ook een kans moeten krijgen. Wij worden erg gestraft, als we nu stoppen met werken wordt je pensioen naar voren getrokken. Je verdient het meeste pensioen in de laatste jaren dat je werkt. En dan denk ik ergens dat het niet eerlijk is. Kijk 63 of 65 kan je makkelijk doorwerken maar het ligt eraan wat voor beroep je doet.

I**: Was je van plan om eerder te stoppen dan de AOW-leeftijd?**

R: Ja ik ging er vanuit en we zullen het zien. Als je natuurlijk lichamelijk ziek bent bijvoorbeeld je rug of je knieën, dan voel je dat nu wel en nu heb ik een soort reuma. Ik word in oktober 63 en ik moet nog een paar jaar door.

**I: In hoeverre zou je door kunnen blijven werken tot de AOW-leeftijd in jouw functie?**

R: Nou ja, ik heb toch een collega, ik ken hem 20 jaar, toen was er ook niks bij hem aan de hand maar toen begon hij langzamerhand moeilijk te lopen en hij werkt nu maar voor 20 uur. Dus het kan ook dat je minder uren gaat werken. Het is meer lichamelijk dat je veel klachten gaat krijgen neem ik aan, maar ik hoop het niet.

**I: En als je gaat kijken naar de pensioenleeftijd tot wanneer zou je willen werken denk je?**

R: ja ik denk 65. Het is toch een mooie leeftijd, en ik ging daar altijd vanuit. Ik vind het jammer dat je langer door moet gaan.

**I: Hoe sta je er tegenover om eerder met pensioen te gaan?**

R: Als het mij zou lonen dan zou ik ja zeggen. Ik heb kinderen gehad en ik heb weinig kunnen zien. Nu kan het nog want nu ben je fit. Nu zou ik nog kunnen reizen. Sommige mensen gaan eerder dood en die hebben niet van hun pensioen kunnen genieten, dat zou ik heel jammer vinden.

**I: Wat zou je verwachten van een organisatie?**

R: We hebben natuurlijk nog geen aanspreekpunt om dit soort dingen te bespreken, misschien als we met iemand een gesprek kunnen aangaan van het hoofdkantoor, dan sta ik er wel voor open om te kijken wat de mogelijkheden zijn. Zolang je nog geen mogelijkheden hebt, dan blijf je gewoon doorgaan.

**I: Heb je nog bepaalde verwachtingen?**

R: Je hoort veel dat mensen 2 jaar eerder met pensioen gaan en ik geloof dat zij dan ontslag krijgen en dan rekenen ze de ontslagpremie mee, een soort vergoeding. Je kan 2 jaar in de WW, ja waarom zou je dat niet doen. Ik heb begrepen dat je na je 63e geen sollicitatieplicht meer hebt. Niemand neemt je aan na 63.

**I: Wat zijn je verwachtingen vanuit het Pensioenfonds?**

R: Ik heb me daar niet zo zeer in verdiept, ik had alleen gister snel gekeken dat je tussen de 9 en 11 duizend euro krijgt per jaar. Voor pensioen heb ik dan opgebouwd, omdat ik 17 jaar thuis ben geweest voor me kinderen. Maar dat is over 1 jaar verdeeld. Als je eerder stopt dan krijg je een heel stukje minder, voor mij is het de helft, maar ik weet het niet zeker. Ze korten het af dan krijg je zeg maar de helft over dat jaar, en ik weet het niet precies, ik geloof dat het ergens in de 400euro was per maand. Dat ligt echt een je loopbaan.

**I: Stel dat GGZ bijvoorbeeld een bepaalde vergoeding geeft in plaats van je AOW Gat, wat zou je daarvan vinden?**

R: Dat zou ik niet verkeerd vinden.

**I: Zie jij nog andere mogelijkheden?**

R: Ik weet niet wat de mogelijkheden zijn, ik heb me er totaal niet in verdiept, ik vond het wel leuk om het gesprek aan te gaan. Daartussen heb je nog een spaarcentje, dus je kan zeggen van je gaat nog een paar jaar en kon je die gat nog overbruggen. Je hebt natuurlijk ook gespaard, dus je zit niet

met lege handen.

**I: Zou je wel openstaan voor het idee?**

R: Ja helemaal. Voornamelijk lichamelijk, je hebt lang op je benen gestaan en je weet op een gegeven moment is het over en dat kan ik ook aan mijn collega zien. Dat is heel zonde, want op die leeftijd kan je niks meer doen. Als je dingen wilt bezichtigen ben je hier en daar wel beperkt. En dan wil ik toch wel wat zien.

**I: Stel je voor het is een proces dat je nog word goedgekeurd door raad van bestuur, wat zou je nog verwachten in verband met begeleiding of uitstroom?**

R: Ik sta er wel voor open, ik zou best wel willen horen wat de mogelijkheden zouden kunnen zijn. Ik heb wel in 2015 een brief binnen gekregen van de pensioenfonds, maar ik heb er niet veel mee gedaan, ik heb me er niet in verdiept. Ik zou het fijn vinden als het pensioenfonds meer informatie zou kunnen geven, of een voorlichting. Ze hadden een keer bij GGZ een soort voorlichting, een soort toelichting over pensioenfonds. Toen ben ik daar naartoe gegaan en mijn collega is ook geweest, want die wou ook een beetje weten hoe en wat. Ik vond het niet zo duidelijk, want je krijgt niet helemaal precies dingen verteld.

**I: Kreeg je de ruimte om vragen te stellen?**

R: Ja dat wel, er waren verschillende mensen die bepaalde vragen vroegen stelden, maar ik kreeg niet een duidelijke indruk. Misschien omdat ik me niet goed in had verdiept. Als er een mooie regeling zou zijn dan zou ik zeggen ja oké, en dan zou ik er voor open staan en kijken wat het voor mij betekent.

Respondent 3

**I: Interviewer**

R: Respondent: medewerker

**I: Introductie**

R: Ik ben vanaf 1972 werkzaam bij de gezondheidszorg, ik heb eerst mijn A opleiding gedaan. Ik heb IC, OK dingen gedaan, daarna ben ik de psychiatrie in gegaan omdat ik het leuk vond om op de ambulance te gaan rijden. Maar dat is er eigenlijk nooit van gekomen, omdat ik psychiatrie heel leuk vond.

Vervolgens ben ik 25 jaar nachthoofd geweest in de GGZ. Ik moest ermee stoppen omdat de functie ophield en uiteindelijk ben ik hier terechtgekomen op de afdeling eetstoornis. En dat doe ik met veel plezier. Parttime doe ik ook ambulance werk. Ik vlieg en rij ambulance. Ik heb 7 jaar gevlogen. Later ben ik het vliegen minder gaan doen en ben ik overgestapt naar de auto. En dat is deels mijn hobby. Ik vind het heerlijk om te reizen, en ook om er nog eens geld mee te verdienen.

Ik heb gister mee gedaan aan de serie Goede Tijden Slechte tijden. Dat is de laatste aflevering. Ik heb ook een eigen bedrijf. Ik werk hier om de week, 7 nachten. Fysiek vind ik dat het beste.

**I: En als je gaat kijken naar je loopbaan, in principe heb je veel dingen gedaan, heb je ook bij de GGZ meerdere opleidingen gedaan?**

R: In de GGZ heb ik de opleiding sociotherapie gedaan. Ik ben één van de weinige die de opleiding sociotherapie heeft gedaan. Ik heb ander half jaar als sociaal therapeut gewerkt. Dat is wat anders dan hier bedreven wordt. Sociotherapie wordt de nek omgedraaid hier. Dat besluit het management. Dat zit hier ook op de afdeling. Dit komt omdat het een te autoritair systeem is. We worden weer terug geplaatst in de tijd van 40 jaar terug. “pilletjes uitdelen en de behandelaren hebben het voor het zeggen”.

**I: In hoeverre is het werk zwaar?**

R: Het is psychisch zwaar werk, maar ik heb er geen last van. Ik lig er geen nacht van wakker. Ik heb hier geen last van. Ik denk dat ik al te veel meegemaakt heb in het werk hier om te zeggen dat ik er een nacht van wakker lig. Ik ben iemand die erg houdt van frummelen en dat moet je zien als een infuus in prikken etc. ik ben één van de mensen die dat kan als er ooit iets zou gebeuren. Ik vind het technisch frummelen nog steeds leuk. Ik ben ook bevoegd en bekwaam, dat is ook een vereiste.

**I: Wat vind jij van de verhoging van de AOW leeftijd?**

R: Ik vind het een hele slechte zaak. Ik werk noodgedwongen door omdat ik anders mijn hypotheek niet kan betalen. Ik leef luxe, en ik moet luxe inleveren als ik nu zou stoppen, en daar heb ik het niet voor over. Ik moet nu nog drie jaar en anders gaat er zo veel vanaf en krijg ik een heel groot gat. Anders was ik zeker al eerder gestopt. En ik heb mijn pensioen al vol want ik heb al 40 dienstjaren hier, en ik krijg er niks voor terug.

**I: Kijkend naar jouw lange loopbaan, Is het idee van eerder stoppen echt definitief weg?**

R: Ik kan het AOW gat niet overbruggen.

**I: Zou je in deze functie tot je pensioenjarige leeftijd kunnen werken?**

R: In principe is het fysiek niet belastend. En ik slaap prima overdag, dus het is geen probleem.

**I: Tot welke leeftijd zou je willen werken?**

R: Het liefst had ik de oude datum gehanteerd van 65. Ik zou aan het eind van het jaar ook vol moeten maken, want er komt nog 1 jaar en 6 maanden erbij.

**I: Zou je eerder met pensioen willen gaan als GGZ Rivierduinen een tegemoetkoming in je AOW geeft?**

R: Ik zal je nog even wat vertellen: mijn echtgenoot word in augustus 64 en die krijgt per september het aanbod om te stoppen en die krijgt €70.000,- mee. Dat is het salaris wat zij in die tussentijd verdient. Die kan er dan zo mee stoppen en die krijgt alles vergoed.

**I: Mooie regeling. Mijn idee was om het AOW-gat te dichten vanaf 65 jaar tot en met de AOW-gerechtigde leeftijd. Hoe zou jij daarin staan?**

R: Op zich vind ik dat een goede regeling, maar ik denk niet dat het ziekenhuis daarmee komt.

**I: Waarom denk je dat?**

R: Ik denk dat het een te dure operatie wordt en ik ken verschillende mensen die recent het gesprek hebben gehad en die werden allemaal afgewezen.

**I: Wat bedoel je precies, welke mensen?**

R: Collega’s hebben al een gesprek gevoerd voor een bepaalde regeling maar dat kon niet. Ik weet niet wie dat heeft besloten misschien Raad van Bestuur of HR, maar daar moet één beleid over getrokken worden.

**I: Ja, dit idee moet ook nog goed gekeurd worden. Maar dit is in het verleden dus al voorgelegd, is er een reden waarom dit niet werd geaccepteerd?**

R: Ik denk omdat het te duur is, de precieze reden weet ik niet.

**I: Stel dat mijn idee een bepaalde regeling wordt.**

R: Dan zou ik eens even voor mezelf moeten uitrekenen op hoeveel ik dan maandelijks kom. Als het gat niet te groot is dan zeg ik direct ja. Ik snap ook wel dat mijn salaris niet volledig wordt doorbetaald tot het eind, dit komt ook omdat ik nu erg veel verdien.

**I: En als je gaat kijken naar voorbereidingen voor zo’n proces, wat zou je bijvoorbeeld verwachten van je management of je organisatie tijdens zo’n proces?**

R: Ik zou dan willen dat het AOW gat compleet gedicht wordt, en dat er word onderhandeld over wat er wordt overgehouden. Op het moment van stoppen is er eigenlijk niks meer. Pensioenen werden erop afgestemd en dat is niet meer zo. Ik zou willen dat in die 20 maanden de AOW gat word gedicht. En dat is het eigenlijk.

**I: Is het niet vooral bij de jongeren zo dat ze toch gedreven zijn om meer te doen?**

R: ja, maar er is niet meer zo veel mogelijkheid. Je moet blij wezen als je je functie behaald. Een aantal mensen moeten te zien overleven met de GGZ.

**I: Heb je nog bepaalde verwachtingen vanuit het pensioenfonds?**

R: Eigenlijk niet, ik zit vol in pensioen en zij hebben mij niet veel te bieden. Ik heb geprobeerd een keer ermee te praten en dan hoor je alleen van, als u stopt met werken dan gaat uw pensioen in. Ze hebben het allemaal netjes uitgelegd hoe het werkt, maar ook niet meer als dat. Zij hebben ook niks om jou aan te bieden om het aantrekkelijker te maken. Het enige wat ze doen is uitleggen hoe het systeem werkt, dus meer voorlichten. Ik schiet er eerlijk gezegd niets mee op.

als het gat van 20 maanden AOW kan worden gedicht dan zou het wel een positief iets zijn om over na te denken.

Respondent 4

**I: Interviewer**

R: Respondent

**I: Introductie**

R: Ik word dit jaar 65 jaar oud, ik ben nu dus nog 64. Ik ben ambulant verpleegkundige. Dat houdt in dat ik door de stad fiets en langs huizen moet gaan om de mensen die opgenomen zijn geweest, thuis te houden. Voor bijv. medicatie, financiën en alcohol misbruik. Dit doe ik al 16 jaar. Ik vind het wel jammer dat ze de AOW leeftijd hebben opgeschroefd, omdat ik vind dat ik een zwaar leven achter de rug heb. Veel gewerkt nachtdiensten etc.

**I: Hoe ziet je functie er mentaal/fysiek uit?.**

R: Fysiek vind ik nog het minst zwaar, want ik fiets veel en dat maakt me wel rustig. Ik vind me lichamelijk wel goed terwijl ik een ziekte heb. Daarvoor word ik wel behandeld met antibioticum. Maar dat maakt in principe niet zo veel uit. Mentaal vond ik het wel erg zwaar, omdat ik al die jaren zo veel voor mensen doe en uiteindelijk geen waardering voelde.

Toen ik ook ziek werk hadden ze geen kaartje naar me opgestuurd en ook geen telefoontje. Werkgever doet helemaal niks voor de oudere werknemers. Ik miste vooral de beloningssfeer, het werkt erg demotiverend. En vroeger toen ik 23 werd zei de overheid tegen mij geef ons een stukje van je salaris dan betalen we je het uit als je 65 bent, dan mag je er mee stoppen. Nou ben ik bijna 65, dan zegt de overheid van ja jij hebt je aan je verplichtingen gehouden maar wij gaan dat niet doen. Wat we je beloofd hebben gaan we je niet geven. Daar werd ik wel boos over, want is toch wel diefstal van mijn salaris.

**I: Kan het zo zijn dat de overheid je het geld geeft wanneer je de AOW leeftijd hebt bereikt?**

R: Nee, je AOW is een kleine 500,- die start vanaf nu als je 66 bent, misschien wel 67 of als je pech hebt 69. Ze zeggen gewoon we schuiven de hele zaak op. Ik moet nu werken tot me 66. Daar kan ik nog wel mee uit, maar ik blijf het diefstal vinden. Als ik toch met vervroegd pensioen ga, kost dat mijn hele leven 360,- en dat is erg veel. Ik ben nu geen goede werknemer meer. Ik gooi er met de pet naar. Niemand kan er meer wat tegen doen. Ik heb ook een vreselijke ruzie gehad met mijn baas. Ze kunnen er niks meer aan doen.

**I: Waar komt het vandaan dat je echt met je pet ernaar gooit?**

R: ik ben het gewoon zat. Ik heb genoeg gedaan. Ik heb zoveel zorg gegeven aan mensen. Vroeger ging ik om de 10 jaar een andere baan zoeken. Lekker fris, maar nu neemt niemand mij meer aan. Ik ben veel te oud. Ik heb overal gesolliciteerd ook binnen het bedrijf waar ik voor in aanmerking zou komen. Maar ik ben gewoon te oud.

**I: Stel dat GGZ hun een tegemoetkoming geeft in het AOW gat van 65 jaar tot de pensioengerechtigde leeftijd, hoe zou jij daarin staan?**

R: Ik denk dat je misschien nog niet helemaal helder hebt dat je niks aan de AOW kan doen. De AOW is door de overheid vastgesteld. Maar voor pensioen kan dat bijvoorbeeld wel.

Ik kan wel zeggen tegen het pensioenfonds, oké het is mooi geweest ik stop ermee en die rekenen dan voor mij uit wat dat mij gaat kosten. Rivierduinen zou kunnen zeggen, stel dat ik nu met pensioen ga, dan ga ik gebruik maken van mijn opgebouwde pensioen, dat ga ik zeg maar opmaken en dat rekenen zij uit. Als ik dan echt met pensioen ga als ik 66 ben dan heb ik geen 2200, - maar 1925, -. Als rivierduinen in het jaar wat ik nog moet werken met mijn pensioen doorbetaald terwijl ik niet meer werk, dan is het opgelost.

**I: Dus als ik het goed begrijp dat als rivierduinen het moment ik zeg maar wat morgen je pensioen blijft betalen tot de leeftijd dan.**

R: Ja dan blijf ik gewoon hebben wat ik zou krijgen als ik met 66 jaar met pensioen zou gaan. De rest kan je dan nog over praten van ja, dan ga ik in de WW van ander half jaar, hopelijk gaat dat naar 2 jaar toe. Ik vind het niet erg dat ik dan 300 euro minder zou krijgen, dat red ik wel. Maar met pensioen heb ik toch mijn oude salaris weer terug.

**I: Stel dat GGZ Rivierduinen een tegemoetkoming geeft over het AOW gat?**

R: Het klinkt wel goed. Ik sta wel echt open voor het idee. Er zijn ook collega’s die helemaal niet willen stoppen die denken nou gewoon lekker doorwerken. Die vinden hun baan leuk, ze zitten lekker in hun vel.

Maar ik niet. Ik fiets 30km per dag. Ik bedoel hallo ik ben geen 17 meer. Maar als je misschien een leuke functie hebt binnen als psycholoog of onderzoeker dan zeggen sommige werknemers, wat moet ik thuis doen. Ik wil er graag mee stoppen omdat ik ook boeken schrijf in mijn vrije tijd, maar ik ben daar nu echt veel te moe voor. Ik werk dagelijks keihard.

**I: Dus als het goed voor u uit komt zou u wel eerder met pensioen willen gaan?**

R: Ja graag, het is best moeilijk uit te leggen. Iets dat je zo lang hebt gehad heb je nu ook echt gehad. Zelfs als ik 300,- meer geld zou krijgen, zal ik nog steeds met de zelfde hoeveelheid loten naar mijn werk gaan. Het is echt voor mij klaar, het is over. Ik heb een heel druk leven gehad. Ik heb natuurlijk wel met heel veel plezier dit vak gedaan.

**I: Stel dat deze regeling ingevoerd wordt, wat zou je dan verwachten van de organisatie, wat zou je graag op papier willen zien?**

R: Een hele goede vertrekregeling die redelijk is, die in ieder geval niet beschamend is. Ze moeten goed kijken wat ze aanbieden. En goed kijken wat betekent, dat bedrag voor mensen.

**I: Bent u wel eens naar een bijeenkomst van de pensioenfonds geweest?**

R: Ja, 2 jaar geleden hebben we een bijeenkomst gekregen van de pensioenfonds, daar ben ik heen geweest gewoon om te luisteren, maar nu hebben ze een website. Nu kan je heel makkelijk inloggen en precies zien wat jij kan doen, hoeveel je hebt opgebouwd, alle berekeningen staan er op. Je kan ook zien wat je netto is en wat je bruto is.

Respondent 5

**I: Interviewer**

R: Respondent

**I: Introductie**

R: Mijn planning, voordat de AOW-leeftijd werd verhoogd zag er niet helemaal compleet uit. Ik heb er wel over nagedacht. Dat komt omdat mijn collega’s waar ik altijd mee samenwerkte, heb zien vertrekken met de VUT-regeling en vervroegd pensioen. Als je in de gezondheidszorg werkt, dan denk je op een gegeven moment dat je niet per se tot je 65e hoeft te werken, dat idee had ik wel. Ik had het idee om rond mijn 60e te stoppen.

**I: Wat vind je van de verhoging van de AOW-leeftijd?**

R: Ik vind het vreselijk. Ik snap ook wel dat het uiteindelijk door iedereen betaald moet worden wanneer iemand langer leeft. Maar ik denk niet dat ik langer ga leven in dit beroep.

**I: Waarom denk je dat?**

R: Omdat ik nu 63 ben en het kost me echt heel veel moeite om te werken. Dat komt ook omdat de toekomstverwachting zwaarder wordt omdat we tot ons 67e door moeten. Als ik nu het vooruitzicht zou kunnen hebben dat ik over een jaar kan stoppen, dan helpt dat wel het iets meer dragelijk te maken. Maar nu dat ik me elke ochtend afvraag hoe lang ik dit nog ga volhouden. Er zijn ook allerlei ontwikkelingen en dan veranderen ook die systemen. Daar moet je veel energie in stoppen. Maar ook de werkzaamheden, hiervoor moet je bijscholing blijven doen om het werk goed uit te voeren. Dus op een gegeven moment wil je dat het stopt.

**I: In hoeverre zou je door kunnen blijven werken in je functie?**

R: Als je naar het totaalplaatje kijkt van een verpleegkundige, je komt terecht op hele zware afdelingen in het verleden. Nu valt het mee omdat ik op een andere afdeling zit, dus fysiek is het minder zwaar. Dus in die zin heb ik wel een loopbaan gevonden binnen GGZ Rivierduinen, dat het fysiek niet mij heel erg sloopt. Ik werk wel ambulant en soms moet ik veel reizen of met de fiets. Dat maakt het fysiek wel vermoeiend. Dat is toch anders dan op één plek. Ik ben al begonnen vanaf mijn 17e in de verpleegkunde, dus het ligt ook aan je verleden. Ik heb op zware psychische afdelingen gewerkt, met een enorme psychische belasting en dat merk ik nu wel. Ik wil ook al die problemen niet meer horen, die psychische belasting is bijna niet meer uit te houden.

**I: Als ik het goed begrijp wil je graag vervroegd met pensioen, wat hield je tegen om eerder te stoppen?**

R: Financieel zou het niet lukken. Ik ben wezen rekenen en als je nu zou stoppen, dan lever je heel veel geld in. Dus dan moet je ook je levensstandaard veranderen en dat is niet wat je wilt. Als ik nu door blijf werken dan kom ik op de levensstandaard waar ik nu op zit. En dat moet ook eigenlijk wel omdat ik later een huis heb gekocht, dus dat loopt nu ook nog.

**I: Stel dat ggz hun een tegemoetkoming geeft in het AOW gat van 65 jaar tot de pensioengerechtigde leeftijd, hoe zou jij daarin staan?**

R: Ik zou dat heel positief zien. De afgelopen jaren waren er veel mensen die boventallig zijn geworden. Die zijn allemaal met een hele goede regeling weggegaan. Zij kregen 10 maanden salaris mee, dus die hadden een periode de tijd om nieuw werk te zoeken en anders zouden ze in de WW terecht komen. Dan zouden zij op 70% van het salaris uitkomen. Daar had ik wel bij willen zitten.

**I: Wat verwacht je van de organisatie of pensioenfonds als je vervroegd met pensioen wilt gaan?**

R: Dat zij wel mee rekenen om uiteindelijk een bedrag uit te laten komen dat je normaal naar je pensioen toe kan leven. Natuurlijk lever je wat geld in als je stopt met werken, maar ik vind wel dat je je levenstandaard uiteindelijk wel moet kunnen behalen als je met pensioen gaat. In die zin zou het goed zijn als er in ieder geval een regeling is dat je pensioen doorbetaald wordt door je werkgever.

**I: Dus als er een regeling zou komen dan zou je iets van jezelf bijleggen en de organisatie geeft een tegemoetkoming?**  
R: Ja precies en dat zij mijn pensioen in ieder geval doorbetalen.

**I: Wat zou je ervan vinden als het GGZ Rivierduinen een tegemoetkoming zal geven in het AOW-gat?**

R: De AOW krijg je pas wanneer je 67 bent en het pensioen daar betaalt te werkgever ook aan mee. Dus daar moet je samen uit zien te komen.

**I: Stel dat je 24 maanden langer door moet werken vanaf je 65e, hoe zou je het vinden als deze 24 maanden vergoed zouden worden door GGZ Rivierduinen?**

R: Ja, als je je levenstandaard kan behouden die je gewend bent. Als de AOW dan twee jaar eerder in kan gaan zodat je alsnog rond 65 met pensioen kan gaan. Dan is dat prachtig, maar daar betaald de hele gemeenschap aan mee. Maar als je dan eerder met pensioen zou gaan, bijvoorbeeld 64 jaar. Dan moet je je pensioen naar voren trekken en daar kan je niet van leven. Want dan mis je je salaris en pensioen. Maar dan is het uitrekenen hoe veel er netto overblijft. En ook het bedrag berekenen vanuit je pensioenfonds hoeveel je dan maandelijks uitkomt. Er zijn ook nog eens veel verpleegkundige die vrouwen zijn, zij hebben ook nog vaak een pensioen-gat. Dus zij hebben dan minder pensioen dan de mannelijke werknemers. Als er boventalligheid gaat plaatsvinden, dan krijg je 70% van je salaris en voor twee jaar. Ik sta wel open voor het idee en wat de organisatie te bieden heeft maar het heeft wel veel met persoonlijke belangen te maken. Niet iedereen heeft een goed pensioen opgebouwd. Dus het is te weinig geld als de werkgever alleen maar dit AOW-gat dicht.

**I: Wat zou jij verwachten van het GGZ?**

R: Als je jongeren aan het werk wil helpen, dan is het goed om ouderen de gelegenheid te geven om eerder te stoppen. Maar dan moet er wel een financiële vergoeding aan hangen. Dan heb je eigenlijk ook een maatschappelijke plicht om de werknemers die 40-45 jaar voor je werken een flinke vergoeding te geven.

**I: Wat zou jij nog van het pensioenfonds verwachten?**

R: Nou het is erg helder en zij hebben goede gegevens. Het is belangrijk dat men met goede informatie komt, dus met welke bedrag en welke leeftijd je uitkomt om met pensioen te kunnen gaan. Daar geven ze goed informatie over de afgelopen jaren.

**I: Ik zie dat je de tegemoetkoming niet voldoende vind, klopt dat?**

R: Ja, dan ga je iets eerder met pensioen dus dan ga je al van je bedrag afsnoepen. Maar zoals het nu berekent wordt ga je veel te veel geld inleveren. Dus als je twee jaar eerder gaat stoppen, dan lever je te veel geld in. Het is dan onvoldoende om dat gat met het AOW-bedrag te dichten. Als je met je 65e gaat stoppen, dan rekenen ze iets minder boete (zo noem ik het maar) dat is wel overzichtelijker als je dan met je 65e een AOW tegemoetkoming zou krijgen dan zou je daar nog wel mee kunnen leven. Als je dan rond 64 gaat stoppen dan lever je veel pensioengeld in.

**I: Hoe zie jij de rol van je manager?**

R: Wat ik vreemd vind is dat er dezelfde productie wordt verwacht van de oudere werknemers en jongeren. Daar wordt geen onderscheidt in gemaakt. Of dat allemaal haalbaar blijft tot je 67e weet ik niet. Tot op heden waren er niet zo veel oudere werknemers die ziek van werk werden. Dat dachten zij ook vaak; dat oudere werknemers vaker ziek worden/zijn. Maar dat valt erg mee, maar als je tot je 67e door moet werken, dan vraag ik me dat af. Nu ben ik 63 en het kost me al hartstikke veel moeite om energie op te brengen. Het zijn toch zware functies.

Respondent 6

**I: Interviewer**

R: Respondent

**I: Introductie**

R: Ik heb erg het gevoel dat dit wordt gestuurd vanuit de organisatie en niet jouw schoolopdracht. Wie heeft deze onderzoeksopdracht geformuleerd? Dat vraag ik me erg af.

**I: Ik heb het opgezet samen met docent en stagebegeleider.**

R: Dat dacht ik al.

**I: Want?**

R: Omdat ik denk dat het vanuit de organisatie gestuurd word.

**I: Vanuit school moet ik een opdracht doen.**

R: Dat snap ik, maar dit onderwerp is actueel en zeker gezien de economische situatie van GGZ Rivierduinen, is het al actueel. Dus vandaar, maar dan is dat voor mij duidelijk.

**I: Wat ik wel wil benadrukken is dat ik een onderzoek doe en ik weet niet wat hier verder uit komt.**

R: Mag je wel conclusies trekken?

**I: Ja, en ik schrijf mijn verslag en een advies vanuit mijn inzicht en wat ik vind.**

R: Dat maakt het erg verhelderend als een stagiaire dat doet.

R: Ik werk al 41 jaar voor GGZ Rivierduinen. En ik heb heel veel verschillende diploma’s en ik heb met verschillende doelgroepen gewerkt zoals; persoonlijkheidsstoornis, verslavingszorg etc. De gezondheidszorg is eigenlijk altijd het stiefkindje geweest. We zaten altijd aan het einde als er cadeautjes werden uitgedeeld, financieel gezien. En aan het begin als we moesten bezuinigingen. En dat is de afgelopen 40 jaar niet veranderd, maar ook niet door de eeuwen heen. Was het conjunctuur hoog, dan was er iets meer tolerantie was het conjunctuur laag werd je gedumpt, net als nu. De principes zijn niet veranderd, vergeleken met vroeger. Het is een economie geworden. Dan hebben we wel een slogan: “beter binnen bereik”. Maar die vlag dekt niet de lading. Het is ook niet alleen GGZ Rivierduinen, maar heel GGZ Nederland.

**I: Dat komt voornamelijk door de beslissingen die zijn gemaakt om te bezuinigen denk ik.**

R: Ja precies, maar je ziet wel het nuanceverschil.

**I: Worden jullie er wel bij betrokken?**

R: Er wordt betrokkenheid van je verwacht. En niet in alle betrokkenheid is waarheid. Het heeft ook te maken met het historie van vroeger, wij hadden veel tegenspraak. Dat is dus ook veranderd in de afgelopen jaren. Dus er is een andere vorm gekomen. Vroeger had je meer gelijkwaardigheid. Nu is het top-down. Vroeger had je meer tegenspelen, en nu hoor je dingen vaak. Nu gebeuren er dingen zonder dat er wat wordt geïnformeerd. Alles was vroeger wat beter. Maar ook daar hebben we veel van geleerd. Maar dat is wat ik doe.

**I: Wat vind je dat de AOW leeftijd is verhoogd**?

R: Ja, het is wat het is. Ik ben geen dag met de pest naar mijn werk gegaan, ik heb geluk dat ik ontzettend leuk werk heb. Ik heb het naar mijn zin. De dagen vliegen voorbij.

**I: Stel dat je invloed had blijft het dan 65?**

R: Dat heeft niks met werk te maken. Ik heb heel veel hobby’s en interesses. Nu ben je nog gezond. En daardoor zou ik meer vrije tijd willen. Ik zou bijvoorbeeld wel weer willen studeren. Ik heb interesses in recht. Ik heb een tijdje kunstacademie gedaan uit interesse.

**I: Welke opleiding heb je gedaan?**

R: Ik heb vroeger Eltius gedaan, dat is een technische school daar ben ik begonnen. Ik was een instrumentmaker. Toen ben ik de militaire dienst in gegaan. En ik speelde in een band. Ik heb ook ZA gedaan dat was krankzinnige zorg . en toen ben ik getrouwd. Toen ben ik in Leiden terecht gekomen, in de arbeidstherapie. Toen heb ik vanuit duincentrum arbeidstherapie gedaan, daarna de HBO IRE. Dat is nu SPW. Daarna deed ik fietsenmakerij. Het was verplicht lux kwalificaties te hebben. Dus dat zijn de hoofdopleidingen. Daarnaast heb ik veel stromen gehad. Het zat in mij om zo ver te komen en veel te doen.

**I: Zou je wel tot je AOW leeftijd willen werken?**

R: Als ik dat niet doe, kost het heel veel geld. Als ik volgend jaar zou stoppen, kost me dat op maand basis 600 euro. Dan heb je wel vrijheid en de tijd, maar dan moet je thuis zitten en niks doen. Als ik met tegenzin naar werk zou gaan, dan was dat een ander verhaal. Maar dat is niet het geval.

**I: In hoeverre zou je kunnen blijven werken in je functie, fysiek/mentaal gezien?**

R: Ja, ik kan wel door blijven werken. Wij hebben geluk gehad met deze mensen. Ik kan nu zeggen ik ben gezond, maar ik weet niet wat in mijn lijf zit bijvoorbeeld. Morgen is het weer anders. Je leeft met de dag. Alles kan veranderen. De organisatie kan wel vragen voor een onderzoek, omdat het een overheidsmaatregel is.

**I: Stel dat we het AOW-gat gaan dichten, wat zou je ervan vinden?**

R: Ik vind er helemaal niets van. Ik wil het eerst zien, voordat ik er wat van vind. Nogmaals, ik sta er wel open voor. Zonder daar een oordeel aan te koppelen.

**I: Kijkend naar dit idee, wat zou je verwachten van de organisatie?**

R: Ik verwacht niks. Ik laat het gewoon over heen komen, we zullen zien. Ik heb hele leuke en gekke dingen meegemaakt met deze organisatie. Maar ik verwacht echt helemaal niets. Het is dus meer overheidsbeleid. En het is te arrogant om te denken dat een organisatie dat het zo maar even is gaan ombuigen. Binnen deze wetgeving valt er niets te regelen. Of je moet een grijs gebied gaan begeven, en daar hou ik niet van. Het moet goed geregeld zijn.

**I: En als je gaat kijken naar je manager, verwacht je nog bepaalde dingen?**

R: Nee, geen verwachtingen. Als men wil een dan kan je een arbeidsverkorting invoeren. Een soort 80/90/100% regeling. 80% werken, 90% uitbetaalt en 100% pensioen. Dit is de mooiste situatie. Een soort win /win situatie. De organisatie levert wat in en de medewerker ook.

Respondent 7

**I: Interviewer**

R: respondent

**I: Introductie**

R: Ik ben nu een ambulante woonbegeleider.

**I: Hoe ziet je baan eruit, fysiek gezien?**

R: We hebben pas een reorganisatie gehad en ons team is gehalveerd, maar de werkzaamheden zijn niet minder geworden. Nu zijn we zo klein geworden en zo kwetsbaar. Als er 1 uitvalt door ziekte en de ander is op vakantie, dan sta je de hele dag alleen. Ik merk na naar mate ik ouder word, dat je veerkracht ook wat afneemt. Ik ben nu 63 jaar. Een jaar of 8/9 geleden was ik klaar geweest, met een mooie regeling. Ik moet nu tot 66 jaar en 8 maanden. Er zijn ook veel veranderingen tegenwoordig, die maak je je toch minder makkelijk eigen. Jongeren die pikken dat sneller op.

**I:Wat voor veranderingen zijn dat?**

R: Bijvoorbeeld nieuwe systemen, ik ben een dag of twee verder voordat ik het snap. Ik heb wel veel dingen eigen gemaakt, met behulp van mijn zoon die in de ICT zit.

**I: Wat vind je van de verhoging van de AOW-leeftijd?**

R: Ik kan me wel voorstellend dat het wel betaalbaar moet blijven. De vergrijzing neemt alleen maar toe. Maar er zijn zware fysieke beroepen, ik kan me dat niet voorstellen dat zij tot hun 67e moeten werken.

**I: In hoeverre zou je in jouw functie kunnen blijven werken?**

R: Weet ik niet, ik wil graag stoppen wanneer ik 65 of 65,5 jaar ben. Daar ben ik ook al voor aan het rekenen. Wat ook nog iets is, is dat je het meeste pensioen opbouwt wanneer je ouder wordt, dus in de laatste jaren voordat je met pensioen gaat. Ik werk hier vier dagen en één dag werk ik voor mezelf bij een andere stichting. Daar voel ik geen druk en wordt er niet gehamerd op de productie. Hier voel je toch een druk vanuit leidinggevenden om de productie te halen. En het is niet alleen dat we de cliënten moeten helpen, maar ook daar heen reizen , gegevens invoeren en registratie.

**I: Je hebt net aangegeven dat je rond je 65e wilt stoppen, ben je daar al over uit?**

R: Ik ben er nog niet over uit. Ik ben het echt nog aan het berekenen. Ik heb nog wel eens gedacht om mijn werk hier op te geven en fulltime te werken voor mijn andere baan als zelfstandige, maar dan ben ik niet verzekerd. Ik ben wat ouder en ik heb een paar keer klachten gehad. Ik ben ook een lange periode ziek geweest, dan ben ik blij dat ik doorbetaald word Als je jezelf wil verzekeren dan betaal je de hoofdprijs. Ik ben er wel heel voorzichtig in.

**I: Stel dat de AOW-leeftijd niet werd verhoogd, zou je dan ook vervroegd met pensioen gaan?**

R: Nee, ik vind 65 een mooie leeftijd.

**I: Dus je had er niet aan gedacht om eerder te stoppen dan 65 jaar?**

R: Nou, kijk ik heb wel veel hobby’s. Mijn vrouw werkt ook nog, die is ook 63 maar zij houdt het wel vol tot haar 67e. Maar ik vind 65 jaar een mooie leeftijd, ik begon met werken toen ik 17 jaar was.

**I: Wat zou je van de organisatie verwachten als je rond 65, dus vervroegd, met pensioen zou gaan?**

R: Daar verwacht ik niet zo veel meer van.

**I: Hoe komt dat?**

R: Omdat ik wel wat teleurgesteld ben over hoe zij met hun medewerkers om zijn gegaan.

**I: Zou je dat kunnen toelichten?**

R: Ik vind dat ze niet altijd correct met hun medewerkers omgaan. Ik heb verschillende reorganisaties meegemaakt, de organisatie moet natuurlijk wel blijven bestaan, maar zij maken ook hele rare beslissingen die ik niet logisch vind. Er wordt in mijn idee niet altijd gekeken naar wat er voor medewerkers wenselijk is, maar naar hoe de organisatie gezond te houden. Dat is natuurlijk ook wel belangrijk. Er zijn gevolgen van de bezuinigingen en reorganisaties die geweest zijn. Kijkend naar onze afdeling dan redden we het in de vakantieperiode niet. Het wordt dan erg krap. Er werden zo veel mensen uitgezet en herplaatst vanuit onze afdeling.

**I: Hoe zou je het vinden als GGZ-Rivierduinen een tegemoetkoming kan geven in het AOW-gat van 65-AOW-leeftijd?**

R: Dat zou ik reëel vinden na al die jaren die ik hier gewerkt heb. Dan heb ik hier 41 jaar gewerkt. Dat er een bepaalde tegemoetkoming in mag, dan lijkt me dat niet verkeerd.

**I: Wat ik zelf heb bedacht: stel 65 jaar tot en met AOW-leeftijd. Stel dat er 20 maanden verschil zit, dat GGZ-Rivierduinen deze 20 maanden aan AOW zal vergoeden. Wat vind jij van dit idee?**

R: Ik vind het een goed idee, maar ik vraag me af of de organisatie dat financieel aan kan. Ik hoor alleen maar dat het niet goed gaat. Wat zou een redelijk bedrag zijn? Ik mis bijvoorbeeld 20 maanden.

**I: Een redelijk bedrag zou dan zijn: het AOW-bedrag keer het aantal maanden, in jouw geval 20 maanden.**

R: Dus dat ze voor 20 maanden mijn AOW betalen?

**I: Dat is wel hoe ik het heb bedacht.**

R: Dat gaan ze niet doen. Dat denk ik niet. Dat zou dan inhouden dat ze mij 20 maanden keer €1000 euro moeten geven dan praat je over€20.000,-. Dat valt nog mee als je het uiteindelijk optelt.

**I: Ja het was een idee, ik wil graag weten hoe jij daarin zou staan.**

R: Bij de laatste reorganisatie ben ik niet boventallig verklaard, andere mensen wel. Toen had ik mezelf boventallig willen laten verklaren. Ik wilde mijn plek wel inleveren voor een jongeren geen n. Door mijn dienstjaren was dat bedrag best hoog, ongeveer €76.000,-. Dat gaan ze niet doen en ik was niet boventallig. Dus ik ben er nog.

**I: Ik wilde graag weten hoe jij over het idee denkt om een tegemoetkoming te krijgen in het AOW-gat?**

R: Als GGZ Rivierduinen dat gat wil helpen overbruggen, dan moet er wel een redelijk bedrag tegenover staan omdat je zelf nog kosten moet betalen zoals ziektekosten. Maar zijn die geluiden er dan vanuit het management?

**I: Nee, ik ben de enige die hier mee bezig is. Dit is voor mij mijn afstudeerstage en ik doe een opdracht voor school.**

R: Is dit een advies naar de directie toe?

**I: Ik voer alleen gesprekken en noteer dit in een verslag. Voor school moet ik een passend advies schrijven naar aanleiding van de gesprekken die ik heb gehad. Er staat niets vast er is ook niets, ik weet ook niet water uit dit onderzoek komt. Het was wel mijn idee om te toetsen hoe medewerkers over dit idee denken.**

R: Ik heb een aantal gehoord die eerder gestopt zijn, die kregen dat drie of vier maanden salaris mee en dat was het. Ik sta niet te popelen om weg te gaan, maar ik hoop mijn werk op een leuke manier te kunnen afsluiten. Ik heb gelukkig de nodige LFB-uren. Ik kan wel eens een lang weekend nemen en om de zo veel weken heb ik wel eens vakantie. Dus ik klaag niet. Maar ik zou wel zicht willen hebben dat ik tot dan blijf werken en dan hoe mijn situatie daarna is. En ik weet niet of de organisatie daarin meedenkt. Tot op heden heb ik daar niets over gehoord.

**I: Klopt want er is ook niets en ik ben aan het onderzoeken of de organisatie wat kan betekenen voor de medewerkers.**

R: Ik laat wel een werkplek achter voor iemand anders. En ik vind dat ze iemand na 40 dienstjaren wel goed kunnen belonen. Kijkend naar andere sectoren, zie je medewerkers vertrekken met bonussen.

**I: Ik denk dat dat wel buiten de macht van GGZ om is omdat de overheid erg hamert op de bezuinigingen in de zorg.**

R: Maar als je gaat kijken naar de Belastingdienst, zij hebben allemaal mooie regelingen.

**I: Ja, maar zij hebben denk ik een andere geldstroom.**

R: Maar ja, als geld stroomt, dan stroomt het.

**I: Bij dat soort organisaties komt er veel meer geld binnen dan bij de zorg denk ik.**

R: Ja dat is waar. Wij zijn allemaal afhankelijk van de zorginkoop bij de zorgverzekeraars. Zij bepalen wat er wel of niet mag gebeuren. Bij zorgverzekeraars moet je bijvoorbeeld per minuut verantwoorden wat je doet.

**I: Wat zou jij verder verwachten van de organisatie als je vervroegd met pensioen zou gaan?**

R: Dat ze toch eens met je in gesprek gaan wanneer je rond 64 jaar bent. En dat eens gaan bespreken met je. Dat ze vragen hoe ik de toekomst zie, hoe ik mijn werk vind, of ik het nog vol hou. Dat er dus ook wordt gekeken naar of men het allemaal nog wel aan kan.

**I: Gebeurt dat niet tijdens gesprekken met leidinggevende?**

R: Ja dat valt onder mijn leidinggevende, tijdens jaargesprekken bijvoorbeeld. Dan kan je aangeven dat je je werk zwaar vindt. Maar dat er echt iemand is die zich daarmee bezig houdt; zolang ben je in dienst en het werk wordt er niet makkelijker op, dus hoe kunnen wij jou daarin tegemoetkomen zodat je het vol kan houden. Dat wordt niet gedaan, dat moet je zelf bedenken. En het kan ook zo zijn dat ik in mijn laatste dienstjaar wel drie dagen per week ga werken. Dat ik dat af ga bouwen.

**I: Wat zou je verwachten vanuit het pensioenfonds?**

R: Nee zij geven weleens voorlichtingen. Maar eigenlijk is het hel gemakkelijk om zelf op internet te kijken wat het allemaal voor je gaat betekenen.

**I: Ben je weleens bij zo een bijeenkomst geweest?**

R: Ja zeker het was ook informatief.

**I: In principe zou je wel open staan voor het idee dat GGZ je AOW-gat zal dichten.**

R: Ja dat GGZ Rivierduinen gewoon eens boven een bepaalde leeftijd medewerkers uitnodigen of dat er iemand is waar medewerkers naar toe kunnen. Een soort personeelsfunctionaris die bijvoorbeeld bepaalde zaken voor jou kan berekenen. Die het plaatje ook op een rijtje zet en aan geeft hoe het voor diegene eruit zal zien. Het hoeft ook niet altijd in het geld te zitten, ze kunnen bijvoorbeeld ook zeggen: je krijgt 100 vrije dagen erbij. Ik hoef geen zak met geld en daarna weg te gaan, ik wil mijn werk leuk kunnen afsluiten. En als je dan een aantal vrije dagen krijgt, blijf je toch je salaris houden en dan hou je het wat langer vol.

Respondent 8

**I: Interviewer**

R: Respondent

**I: Introductie**

R: Ik ben psychiatrisch verpleegkundige op high care. Ik word dit jaar december 64 jaar, en ik heb zeker plannen om eerder te stoppen.

**I: Waarom als ik vragen mag?**

R:Ik werk al vanaf mijn 17e en ik heb een redelijk pensioen opgebouwd. Ik heb ook wat aardig LFB uren opgebouwd dus ik kan daar even mee vooruit en mijn plan is om als het lukt eind van dit jaar te stoppen. Dan heb ik nog een aardig aantal maanden dan zal mijn officiële datum volgend jaar misschien augustus zijn. Dat zou augustus dan worden maar ik moet door personeelszaken nog even laten uitrekenen hoeveel uren ik precies heb en om hoeveel maanden het gaat.

**I: Wat vind je van de verhoging van de AOW-leeftijd?**R: Heel vervelend, want ik kan dan pas officieel met mijn AOW en mijn pensioen wanneer ik 66 jaar en 8 maanden ben. Dat is echt een verschil dat is bijna 2 jaar later. En ik heb eigenlijk niet zo een n behoefte meer aan werken. Ik vind het werk heel leuk. Maar mijn man is dit jaar ook met pensioen gegaan, daarom wil ik ook en met de kleinkinderen is dat ook fijn. Ik heb het zelfs ook aangegeven bij mijn leidinggevende dus het is nog niet officieel, maar ik ben er mee bezig om te uit te zoeken wat ik dan moet doen.

I: In hoeverre zou je door kunnen blijven werken in je functie?

R: Dat weet ik niet, nu zeg ik het kan nog makkelijk, maar je weet natuurlijk niet wat er nog gaat komen. Het heeft meer te maken -niet zo zeer met de zwaarte van het werk het is zwaar werk- maar meer met de behoefte aan vrije tijd. Ik werk 3 dagen per week dus dat valt nog mee, dus ik heb nog aardig wat vrije tijd maar die behoefte is zeker sterker geworden toen mijn man ook met pensioen ging en ik bedacht me dat ik dat ook wil. Toen zijn we gaan rekenen om te kijken wat dat financieel zou betekenen. En dat is goed te doen.

**I: Wat verwacht je van de organisatie of pensioenfonds als je vervroegd met pensioen wilt gaan?**R: Nou ik verwacht van de organisatie dat vooral personeelszaken mij ondersteuning geven bij het berekenen van mijn uren. Wat dat inhoud, wanneer ik dan moet opzeggen, hoelang ik dan nog doorbetaald krijg of zal krijgen zolang ik dan nog werk. En ja wat ik verder van het bedrijf verwacht. Ik denk dat ik verder niet meer kan verwachten dan dat. Ik heb al begrepen dat ik het pensioen zelf moet aanvragen en verder weet ik het niet. Ik heb wel advies gekregen van personeelszaken. Verder ligt het aan pensioenfonds.

**I: En wat zijn jouw verwachtingen van het pensioenfonds?**

R: Adviezen vanuit het pensioenfonds en voorlichtingen dat werd voorheen ook gedaan. Wij hebben via de website van het pensioenfonds precies kunnen uitrekenen wat alles betekent wanneer je wil stoppen. We zijn gaan kijken hoe het financieel zit en dat hoeft niet te betekenen dat ik het zelfde moet blijven verdienen, je gaat sowieso achteruit. Maar dan is de vraag is dat haalbaar. Nou dat is het, dus het gaat gewoon gebeuren.

**I: Stel dat ggz hun een tegemoetkoming geeft in het AOW gat van 65 jaar tot de pensioengerechtigde leeftijd, hoe zou jij daarin staan?**R: Ja ik denk niet dat het gaat gebeuren, hier is helemaal geen geld voor. Daar geloof ik helemaal niks van. Het kan wel heel leuk zijn, maar ik vertrek vrijwillig en dan zouden ze dat niet aanbieden. Misschien is het een ander verhaal als er gesneden word in het personeel of dat er bezuinigd moet worden. Dan heb je het woord bezuiniging, dan denkt men al dat er niet vel meer te halen is. Maar kijk, als het vanuit GGZ Rivierduinen een verzoek is of jij eerder weg zou willen dan is er misschien nog een tegemoetkoming maar als je vrijwillig kiest om eerder uit te stappen of met vervroegd pensioen gaat zou niet weten waarom zij dan een tegemoetkoming willen geven.

**I: Jouw situatie is anders dan andere medewerkers.**

R: Ik word 64. Ik krijg nog ieder jaar een flink LFB-uren daar is natuurlijk al in gesneden in de loop der tijd maar ik zit nog in de oude regeling, dus ik ben duur. Als je dan wel blijft dan zal er mogelijk iets in zitten om te kijken of je bereidt bent om eerder te stoppen en dat ze dan tegemoetkoming doen maar nu niet hoor dat.

**I: Nee het is niet dat het wordt ingevoerd, het was mijn idee om te kijken of medewerkers die het ook echt willen, hoe wij hen daarin tegemoet kunnen komen. Dus het is op vrijwillige basis.**

R: Dus dan zal het eventueel een mogelijkheid zijn omdat je dan door stroming jonger personeel binnen krijgt.   
**I: Ik zie dat je er niet veel vertrouwen in hebt?**R: Ik geloof niet dat het met zo veel tekorten kan maar als dat wat oplevert als je jonger personeel aanneemt dat goedkoper is en de oudere duur zijn. Misschien is dat een mogelijkheid maar ik zie het niet zo snel gebeuren. Er is natuurlijk niet veel geld voor de zorg. Maar misschien is dat weer wat anders dan de pensioenfondsen, maar dan moet het wel vanuit de GGZ komen. Het pensioenfonds gaat mij natuurlijk geen extra geld geven omdat ik eerder uittreedt. Het moet echt vanuit de organisatie komen.  
**I: Het idee is om medewerkers die vervroegd met pensioen willen, een tegemoetkoming te geven in het AOW-gat. Ik focus me alleen op het AOW-gat dus zonder pensioen of iets dergelijks. En als je dan gaat kijken naar het AOW. Het zijn twee verschillende bedragen. Als je gehuwd bent of ongehuwd en stel je bent ongehuwd krijg je 1100 euro bruto ik zeg maar wat en dat dan keer het aantal maanden. Stel je mist twintig maanden dan is dat 20.000/25.000 euro. Dit zou dan vanuit de GGZ vergoed kunnen worden of een tegemoetkoming of iets dergelijks. Ik merk dat je dat niet voor je ziet?**R: Nee stel dat je 5 medewerkers hebt en dan moet je 5 keer 20 doen. Dan ben je een ton kwijt als GGZ. Ik heb gelukkig niet dat ik echt heel erg moe ben en er niet meer tegen kan. Dat heb ik gelukkig niet. Ik vind het gewoon lekker om na zo veel jaar werken aan vrije tijd te beginnen. Ik word 64 dus dan is het gat 2 jaar en 8 maanden. Dan kom je op een gat van 2 jaar. Vind ik prima. Maar goed dat is persoonlijk, een ander zegt misschien voor dat geld zou ik het niet doen en ik zeg nou het is prima. Ik geloof er niet zo van dat er vanuit de GGZ een tegemoetkoming zou komen voor een AOW-gat. Als ik zelf kies, vanuit hun als zij er belang mee hebben dan is er misschien iets mogelijk maar dan denk ik niet dat het in die bedragen ligt en er een volledige tegemoetkoming komt.

**I: Ik begrijp je punt, ik denk dat jouw situatie net iets anders is. Stel dat je niet vrijwillig eerder met pensioen wilde gaan, hoe zou je er dan in staan?**R: Stel er wordt bezuinigd op personeel en GGZ Rivierduinen wil inderdaad jongeren aantrekken en de wat ouderen door laten stromen, dan zou ik wel kunnen zeggen van nou prima maar dan verwacht ik wel dat jullie mij gedeeltelijk tegemoet komen.

**I: Als ik je goed begrijp, dan zou je wel open staan voor zo een regeling als er in de toekomst bijvoorbeeld een bepaalde regeling komt.**   
R: Ja natuurlijk, stel dat ze zeggen je mag eerder weg en wij komen dat gat vullen, dat is natuurlijk heel aantrekkelijk. Dan had ik misschien nog veel beter kunnen zeggen bij mijn leidinggevende, ik weet niet wat jullie willen maar als jullie mij graag vervroegd uit zien treden is er dan nog een regeling. Maar dat heb ik niet gedaan!

**I: Nee er is nu ook nog niks, en ik weet niet in hoeverre wij dit kunnen opzetten want het is een onderzoek waarbij we gaan kijken of er iets mogelijk is, als het mogelijk is dan moet er nog een plan voor opgesteld worden en kijken hoe we dat nog verder doorberekenen. Want ik bereken het allemaal een beetje plat en ik denk dat de fiscus daarna nog zou komen en zegt hier moet je aan denken en hier moet je aan denken.**  
R: Ik denk toch dat een organisatie niet snel akkoord gaat als het geld gaat kosten. En ook natuurlijk wat levert de organisatie op. Dat is denk ik heel belangrijk. Er is niet zo veel geld in de gezondheidszorg. Het is wel heel prettig als er dan nog een tegemoetkoming gegeven wordt, voor mij is het dan een extra.