

Afzwaaien of Blijven?

Deel 1: Rapportage van de interviews

Onderzoek naar de ervaringen van de reorganisatie onder medewerkers (58+) van de
Faculteit Sociale Wetenschappen van de Universiteit Utrecht

November 2006

Faculteit Sociale Wetenschappen

Projectgroep Afzwaaien

- ♦ Hetty van Emmerik
- ♦ Martin Euwema
- ♦ Carla van der Ham
- ♦ Thymo van der Meijden
- ♦ Maria Peeters
- ♦ Sofie de Vente

1 De reorganisatie

Begin 2005 hebben alle 58+ers binnen de Faculteit Sociale Wetenschappen (FSW) te Utrecht in het kader van een reorganisatie een speciale regeling aangeboden gekregen (hierna te noemen seniorenregeling) om vervroegd uit te treden. Per 1 december 2005 hebben 45 (59%) van de 76 medewerkers waaruit de groep 58+ers bestond de faculteit verlaten.

Op dit moment is de reorganisatie zo goed als afgerond en in dit rapport worden de ervaringen van de 58+ers beschreven. Wie maakten wel en wie maakten geen gebruik van de regeling en waarom maakten medewerkers al dan niet gebruik van de regeling? Er is een heel scala van individuele factoren (e.g. financiële situatie en gezondheid) en organisatorische factoren (e.g. werkcondities en beleid) die het keuzeproces kunnen beïnvloeden. Het in kaart brengen van dit proces leidt tot een evaluatie van de genomen seniorenmaatregel en tevens biedt het de mogelijkheid om problematiek te signaleren bij medewerkers die gebruik hebben gemaakt van de seniorenregeling (hierna te noemen 'afzwaaiers') en bij de degenen die geen gebruik hebben gemaakt van de seniorenregeling ('blijvers').

1.1 Het reorganisatieplan

Er waren twee redenen die het voor de FSW noodzakelijk maakten om een reorganisatie door te voeren. Enerzijds was er de noodzaak om absolute financiële tekorten terug te dringen die deels door de opgelegde bezuinigingen en deels door overbestedingen in de afgelopen jaren waren ontstaan. Anderzijds was er de noodzaak tot het wegwerken van de relatieve tekorten waarmee de faculteit kampte, i.c. het te grote beslag dat de financiële middelen legden op de financiering van de categorie vast wetenschappelijk personeel. De belangrijkste doelen die gesteld waren voor de reorganisatie zijn verwoord in het sociaal plan:

- De faculteit wil haar huidige kwaliteitseisen handhaven gecombineerd met een verdere profilering op het gebied van onderwijs en onderzoek;
- De faculteit wil een situatie bereiken dan wel handhaven waarbij onderwijs en onderzoek door de gebieden heen in een verhouding van 60-40 staat;

De faculteit streeft ernaar in de komende periode van 5 jaar een opbouw van de verhouding vast wetenschappelijk personeel versus tijdelijk wetenschappelijk personeel 1^e geldstroom in de orde van grootte van 70-30 te bereiken.

1.2 De maatregelen

Het seniorenbeleid was een van de maatregelen die de faculteit heeft doorgevoerd ten tijde van de reorganisatie. Ten eerste om ruimte te creëren in het compartiment tijdelijk personeel en ten tweede om de kaderstelling (financieel) wat betreft de reorganisatie te kunnen behalen. Het seniorenbeleid was voor de faculteit daarnaast een manier om een

evenwichtiger leeftijdsopbouw te realiseren, ruimte te maken voor het werven en behouden van jong talent en om gedwongen ontslag te voorkomen.

1.3 De regeling

In het sociaal plan ten tijde van de reorganisatie werd een regeling voorgesteld waarin alle medewerkers ouder dan 58 jaar de mogelijkheid kregen om het vaste dienstverband met de faculteit uiterlijk te beëindigen op 1 december 2005.¹ Voor de 58-61 jarigen betekende dit een inkomen van 75% tot 61 jaar met tot 61 jaar 100% FPU/pensioenopbouw. Voor de leeftijd 61-65 jaar betekende dit een inkomen van 70% jaar en een pensioenopbouw van 50%.

De faculteitsleiding vond het van belang om door middel van arrangementen, zoals bijvoorbeeld een gastvrijheidovereenkomst, met de medewerkers die gebruik maakten van de regeling afspraken te maken over de wijze waarop, indien gewenst, de binding met de faculteit in stand gehouden en gefaciliteerd ging worden. In overleg is vastgesteld op welke wijze de ervaring van de betrokken medewerkers nog behouden kon blijven voor onderwijs, onderzoek en de organisatie. Met de medewerkers zijn afspraken gemaakt over de standaardfaciliteiten waarover zij kunnen beschikken om de binding met de faculteit te behouden en toegang te hebben tot de beschikbare informatie op de faculteit en de universiteit.

1.4 Vraagstelling

De volgende 4 vragen staan centraal in het hier beschreven onderzoek.

1. Hoe is het proces van de reorganisatie verlopen voor de 58+ers van de FSW?
2. Welke beweegredenen hadden de 58+ers van de FSW om al dan niet gebruik te maken van de seniorenregeling?
3. Hoe ervaren de blijvers en de afzwaaiers de sfeer op de werkvloer en wat is de aard en mate van hun behoefte aan contact met de faculteit?
4. Wat zijn de gevolgen van het al dan niet gebruik maken van de seniorenregeling voor de 58+ers van de FSW?

2 Het Onderzoek

Alle 76 medewerkers die in aanmerking kwamen voor de seniorenregeling (de 58+ers) zijn benaderd door middel van een brief van de decaan. Deze groep bestond uit 19 vrouwen (25%) en 57 mannen (75%). Van deze groep hadden 12 een ondersteunende functie binnen de faculteit en 64 een wetenschappelijke aanstelling. Van de totale groep hebben 45

¹ Er was ook sprake van een 55+-regeling die slechts voor een deel van de 55+ medewerkers van toepassing was. In het huidige rapport wordt dan ook alleen verslag gedaan van de regeling voor de 58+ groep.

medewerkers (59%) gebruik gemaakt van de regeling. Deze groep bestond uit 33 mannen (73%) en 12 vrouwen (27%).

De response rate bedroeg 63% wat betekent dat bij 48 personen uiteindelijk een interview is afgenomen. De groep geïnterviewden bestond uit 13 vrouwen (27%) en 35 mannen (73%). Van de geïnterviewden hebben 28 medewerkers (58%) gebruik gemaakt van de regeling. De vier vraagstellingen zijn gebruikt als leidraad voor het interview. Per vraagstelling zijn er subvragen geformuleerd, waarbij de vraagstelling zelf doorgaans als hoofdvraag diende.

3 Resultaten en conclusies

3.1 Hoe is het proces van de reorganisatie verlopen voor de 58+ers van de FSW?

Van de geïnterviewden gaven 18 van de 48 (38%) expliciet aan dat ze weinig tot niets van de reorganisatie hebben meegemaakt. Het bekendmaken van de seniorenregeling en het feit dat er wat mensen zijn vertrokken was vaak het enige dat ze mee hadden gemaakt. Enkele geïnterviewden gaven zelfs aan dat er naar hun idee helemaal geen reorganisatie heeft plaatsgevonden.

Tevredenheid over het seniorenbeleid. Een overgrote meerderheid (bijna 90%) van de geïnterviewden geeft aan tevreden te zijn over de seniorenregeling. De 28 gebruikers waren het er unaniem over eens, dat de regeling goed in elkaar zat. Vooral de garantie van de pensioenopbouw is zeer gewaardeerd. Bij de 20 blijvers waren er echter een aantal met enkele opmerkingen. Een 58+er zei dat de universiteit doet alsof deze regeling een groot gebaar was, maar dat het de universiteit weinig kostte. Een punt van kritiek dat naar voren kwam over de regeling was de onmogelijkheid om gedeeltelijk gebruik te maken van de regeling terwijl achteraf bleek dat bij een enkeling dit mogelijk is gebleken. Een ander punt dat naar voren kwam was dat sommigen druk ervaren hebben om de regeling te accepteren. Dit werd deels toegeschreven aan de manier waarop zij door hun leidinggevende waren ingelicht en daardoor het idee kregen dat er van hen verwacht werd dat ze zouden vertrekken. Voor een deel kwam dat ook doordat onduidelijk was – vanwege de wetwijzigingen die vanaf januari 2006 zouden gelden - wat de mogelijkheden in de toekomst waren om eerder met pensioen te gaan.

Positieve en negatieve kanten van het seniorenbeleid. Waardering die uitgesproken werd over het seniorenbeleid bestond vooral uit de positieve beleving van de kans voor jongeren om door of in te stromen en de mogelijkheid voor ouderen om uit te stromen. Een geïnterviewde zei over de doorstroming van jong talent: “Ik denk, dat de universiteit veel jong talent heeft en dat ze ook graag willen dat daar doorstroming in plaats vindt.” Naast de positieve reacties en het begrip reageerde ongeveer 35% echter ook negatief op het seniorenbeleid. De negatieve reacties liepen uiteen van leeftijdsdiscriminatie, het verlies van

expertise door het vertrek van de 58+ers tot onbegrip voor de regeling. Meerdere geïnterviewden gaven aan, dat ze niet begrepen dat er voor dit beleid gekozen is. Een geïnterviewde zei hierover: “Waarom zouden de 58+ers weg moeten? Dat is louter weer - zoals veelal in deze samenleving - een financieel argument. Dat is een veel belangrijker argument dan de vergrijzing. Dat is een beetje een onzinnig argument.”. Verder werd genoemd dat men het gevoel had dat er van uitgegaan wordt dat ouderen minder kunnen presteren dan jongeren, terwijl er juist sprake zou zijn van expertise verlies.

Informatievoorziening. 35% van de geïnterviewden beoordeelde de communicatie rondom de seniorenregeling positief. Er werd echter ook opgemerkt dat het vóór de brief met het aanbod van de 58+ regeling al bekend was dat er een reorganisatie plaats ging vinden. Naast negatieve reacties met betrekking tot het geruchtencircuit hadden andere negatieve reacties vooral betrekking op het late inlichten van de betrokkenen over de aard en inhoud van de regeling en op de onduidelijkheid over de financiële consequenties, waar P&O bovendien ook niet altijd even adequaat antwoord op kon geven.

Wat kon er volgens de geïnterviewden beter? De geïnterviewden geven verschillende punten aan waarop de reorganisatie volgens hen beter had kunnen verlopen. Het behoud van talent van de oudere medewerker, een meer persoonlijke benadering van de universiteit ten opzichte van het personeel tijdens de reorganisatie en de vraag naar meer financiële duidelijkheid waren de drie meest in het oog springende verbeterpunten die door de geïnterviewden zijn aangegeven. Het behoud van talent bestond voornamelijk uit de wens van de geïnterviewden om te kijken naar hun kwaliteiten en niet naar de leeftijdsopbouw. Een meer persoonlijke benadering had bewerkstelligd kunnen worden door eerst een gesprek of bijeenkomst met de betrokkenen aan te gaan alvorens de brief met het aanbod van de regeling te versturen. Als laatste werd de onduidelijkheid over de financiële consequenties van het vervroegd pensioen genoemd. Meerdere medewerkers gaven aan dat het lang onduidelijk was wat de seniorenregeling financieel voor hen zou betekenen. Graag hadden de medewerkers meer duidelijkheid hierover gehad. P&O en het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) konden niet voor iedereen even snel duidelijkheid verschaffen.

Ondanks dat er een groep is die de informatievoorziening tijdig en helder vond kan er wel geconcludeerd worden dat de communicatie over de reorganisatie persoonlijker had gekund hierbij hebben de geïnterviewden zowel de informatievoorziening van de daadwerkelijke reorganisatie als de seniorenregeling genoemd. Uit de interviews bleek verder dat er voor medewerkers een lange periode van onzekerheid is geweest, doordat er allerlei geruchten de ronde deden omtrent een op handen zijnde reorganisatie en een regeling voor oudere medewerkers. Een verbeterpunt van de reorganisatie door de geïnterviewden aangegeven was dan ook het houden van een informatiebijeenkomst of voeren van individuele gesprekken. Een dergelijke grote operatie brengt altijd een periode van

onzekerheid voor betrokkenen met zich mee, omdat er een gedegen voorbereidingsperiode nodig is waarin het nodige uitgezocht en vastgesteld moet worden. Voor toekomstige reorganisaties is het advies dan ook om een collectieve bijeenkomst te houden of individuele gesprekken te voeren met medewerkers waardoor onzekerheid deels weggenomen kan worden. Het voordeel van een bijeenkomst is dat iedereen dezelfde informatie krijgt en dat de reorganisatie als persoonlijker ervaren kan worden dan nu het geval is geweest.

De tijd die men had om te beslissen om al dan niet gebruik te maken van de regeling werd door een deel van de geïnterviewden als relatief kort ervaren. Dit kwam deels doordat de keuze om al dan niet gebruik te maken een ingrijpende beslissing was die medewerkers moesten nemen en deels doordat het voor een groep moeilijk was om te achterhalen hoe hun financiële plaatje eruit zou gaan zien na acceptatie van de regeling. Bij enkelen heeft het lang geduurd voordat de financiële consequenties duidelijk werden. Om dergelijke problemen te voorkomen in toekomstige situaties, verdient een meer gecoördineerde voorlichting aanbeveling, bijvoorbeeld door het ABP in samenwerking met P&O een voorlichtingsbijeenkomst te laten geven, zodat duidelijk wordt wat de procedure op hoofdlijnen is. Een vast aanspreekpunt bij het ABP kan daarnaast voorkomen dat medewerkers het gevoel krijgen van het ‘kastje naar de muur’ te worden gestuurd.

3.2 Welke beweegredenen hadden de 58+ers van de FSW om al dan niet gebruik te maken van de seniorenregeling?

Een tweede onderwerp van dit onderzoek had betrekking op de beweegredenen om al dan niet gebruik te maken van de seniorenregeling. Bij alle geïnterviewden heeft een combinatie van motieven een rol gespeeld in hun afwegingen. Opvallend was de bevinding dat voor de afzwaaiers de individuele factoren zoals het financiële aspect en de thuissituatie een belangrijkere rol gespeeld hebben dan de organisatorische factoren. De enige belangrijke organisatorische factor die bij deze groep naar voren is gebracht is werkdruk. Bij de blijvers hebben wel de organisatorische factoren een belangrijke rol gespeeld. Vooral werkplezier was een belangrijke factor. Grote mate van werkplezier lijkt samen te gaan met hoge mate van autonomie, het hebben van leuke collega's en het plezier in het doen van onderzoek en dat was belangrijk voor de blijvers. Plannen die men al had ten opzichte van het pensioen hebben nauwelijks een rol gespeeld. Over het algemeen hebben zowel de afzwaaiers als de blijvers aangegeven dat de sfeer op het werk onderling prima/goed/gezellig was en is. Dit gold in het bijzonder voor de blijvers.

3.3 Hoe is de sfeer op de werkvloer en wat is de aard en mate van behoefte aan contact met de faculteit?

Het derde onderwerp in dit onderzoek had betrekking op de sfeer en de aard en mate van behoefte aan contact met de faculteit en collega's. Over de sfeer op het werk is door zowel de afzwaaiers als de blijvers opgemerkt dat deze over het algemeen goed is. De werkdruk kan de sfeer echter wel negatief beïnvloeden, doordat men minder tijd heeft voor elkaar. Een aantal afzwaaiers merkte verder op dat zij wel verschil ervaren in sfeer voor en na de reorganisatie, maar schrijven dit over het algemeen toe aan de eigen positie die is veranderd. Een aantal blijvers heeft opgemerkt dat de sfeer meer gespannen is, maar dit betreft dan de organisatieonderdelen waar daadwerkelijke reorganisatiemaatregelen hebben plaatsgevonden. Het merendeel van de afzwaaiers gaf aan zeer tevreden te zijn met de gastvrijheidsovereenkomst. Sommige van hen zouden deze overeenkomst graag nog willen behouden na hun 65^{ste}. Tevens is er bij het merendeel nog behoefte aan contact met de (ex) collega's. De blijvers hebben aangegeven dat wanneer zij met pensioen gaan, zij tevens de mogelijkheid zouden willen hebben om gebruik te kunnen maken van de gastvrijheidsovereenkomst.

3.4 Wat zijn de gevolgen van het al dan niet gebruik maken van de seniorenregeling voor de 58+ers van de FSW?

Het vierde onderwerp had betrekking op wat de mogelijke gevolgen van het al dan niet gebruik maken van de seniorenregeling voor de oudere medewerkers van de FSW zouden zijn geweest. Medewerkers blijken unaniem tevreden te zijn met de keuze die ze hebben gemaakt. Sommige afzwaaiers geven dan ook aan er zelfs arbeidsinhoudelijk op vooruit te zijn gegaan, omdat zij zich nu kunnen richten op werkzaamheden die zij plezierig vinden en onplezierige werkzaamheden links kunnen laten liggen. Tot op heden zijn zowel de afzwaaiers als de blijvers nog niet tegen grote verassingen opgelopen en is de situatie op dit moment zoals zij hadden verwacht. Sommigen waren lichtelijk ontevreden over de wijze waarop ze behandeld waren maar vrijwel iedereen is tevreden over de gemaakte keuze al vallen de persoonlijke consequenties niet altijd even mee.

Werkdruk. Een behoorlijk deel van de geïnterviewden (40%) gaf aan dat de werkdruk erg hoog is. Enkele blijvers hebben aangegeven dat niet alleen voor henzelf, maar zeker ook voor hun naaste collega's de werkdruk momenteel erg hoog is. Een van de redenen die gegeven is voor de toegenomen werkdruk is dat de onderwijsnorm is aangescherpt. De werkdruk is nu soms zo hoog dat zij menen dat het kan leiden tot kwaliteitsverlies binnen de organisatie. Een aantal geeft ook aan dat er momenteel geen goed 'sabbatical leave' systeem is. Verder gaven enkele geïnterviewden aan dat de faculteit een beter personeelsbeleid zou kunnen voeren, waarbij opgemerkt werd dat ze het idee hebben dat het financiële beleid

belangrijker is dan het personeelsbeleid. De werkdruk vertaalt zich ook in duidelijke verschillen tussen het aantal uren dat men een aanstelling heeft/had, het aantal uren dat men daadwerkelijk aan betaalde arbeid besteedt/besteedde en het aantal uren dat men er aan zou willen besteden. Het komt er op neer dat medewerkers vaak meer uren besteden aan betaalde arbeid dan dat men zou willen en contractueel zou moeten. Het verdient aanbeveling om werkdruk en noodzaak tot overwerken goed te monitoren omdat langdurige overbelasting, zeker van oudere werknemers, zeer nadelige consequenties kan hebben.

3.5 Ten slotte

In dit rapport is getracht een beeld te geven van het reilen en zeilen van de reorganisatie zoals beleefd door de medewerkers die er het meeste mee te maken hadden, de 58+ers, hoe zij de reorganisatie ervaren hebben en wat de gevolgen waren voor de betrokkenen.

Afgezien van het feit dat de response rate bij de interviews vrij hoog was met 63% is het toch niet ondenkbaar dat juist de mensen die een vervelende afwikkeling hebben gehad niet aan het onderzoek wilden meewerken. Enkelen hebben dit ook aangegeven. Er zijn ook mensen die aan hebben gegeven niet mee te willen werken, omdat ze daar “gewoon” niet zoveel zin in hadden. Daarnaast waren enkelen van mening dat zij geen toegevoegde waarde zouden leveren, omdat zij bijvoorbeeld weinig van de reorganisatie hadden gemerkt, of al deels met vervroegd pensioen waren.

Dit onderzoek maakt duidelijk dat de 58+ regeling binnen de FSW door de meeste betrokkenen als positief is ervaren, zowel de afzwaaiers als de blijvers. Zowel de regeling zelf als de manier waarop deze is doorgevoerd krijgen lof. Wel zijn er diverse verbeterpunten, vooral het tijdig informeren en reduceren van onzekerheden. Werkdruk blijft een punt van aandacht binnen de FSW. Ook is het zaak dat de FSW de relaties blijft onderhouden met vertrokken medewerkers en zo gebruik blijft maken van ambassadeurs, expertise en het netwerk van de afzwaaiers.