



## Duurzame participatie in de CAO

*Aanbevelingen voor sociale partners*

Bert Lokhorst

## **Inhoudsopgave**

Voorwoord	3
1. Meer mensen duurzaam aan de slag	5
2. Afspraken Participatietop 2007, de inzet van sociale partners	9
2.1 Afspraken gericht op het aanboren van on(der)benut arbeidspotentieel	9
2.2 Afspraken gericht op het aanpassingsvermogen van de arbeidsmarkt en Werknemers	11
2.3 Najaarsoverleg 2008	12
3. Duurzaam participatiebeleid in de CAO-praktijk	13
3.1 Duurzaam participatiebeleid en transitionele arbeidsmarkt	13
3.2 Bedrijfscultuur, overleg en dialoog	14
3.3 Gelijke behandeling, oog voor diversiteit en voorrangbeleid	17
3.4 Blijven leren en bewegen	21
3.5 Gezond en veilig werken	29
3.6 Balans tussen werk en privé	35
3.7 Flexibel met pensioen	38
4. Overzicht aanbevelingen	41



## **Voorwoord**

Voor u ligt de CAO Wijzer Naar Duurzame Participatie, een publicatie met aanbevelingen voor sociale partners om via CAO-afspraken en activiteiten vanuit de brancheorganisaties meer mensen, langer duurzaam aan het werk te krijgen en te houden. In de publicatie wordt gedeeltelijk voortgebouwd op de afspraken die sociale partners en het kabinet hebben gemaakt tijdens de participatietop in 2007 en voor een ander deel op eerder verschenen publicaties van Expertisecentrum LEEFtijd.

Hoewel momenteel - eind 2008/begin 2009 - alle aandacht uitgaat naar de effecten van de kredietcrisis en de effecten daarvan op de economie en de werkgelegenheid denken we toch dat het nodig blijft de aandacht te vestigen op de noodzaak van het vergroten van de kansen van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt en voor langer doorwerken. De aanbevelingen in deze publicatie gaan bovendien over meer thema's dan alleen het insluiten van relatieve kansarmen. De aanbevelingen betreffen ook thema's die te maken hebben met de duurzame inzetbaarheid voor alle werkenden: met de ontwikkeling van hun wendbaarheid op de arbeidsmarkt en hun vitaliteit en met maatregelen die bijdragen aan een betere balans tussen werk en privé. Het betreft met andere woorden ook maatregelen die juist in deze tijden van crisis van groot belang zijn.

De huidige economische crisis vraagt om een grote creativiteit, wendbaarheid en weerbaarheid van werkgevers én werknemers om de schade zoveel mogelijk te beperken. En het vraagt niet in het minst ook een grote portie veerkracht bij de betrokkenen in geval de problemen zich op blijven stapelen. Het is primair aan sociale partners de voorwaarden te scheppen voor de ontwikkeling van die wendbaarheid en weerbaarheid en via gezamenlijke acties de schade zoveel mogelijk te beperken. In die zin biedt de huidige crisis wellicht ook weer nieuwe kansen voor verdergaande vernieuwing van afspraken en een impuls voor verbetering van de arbeidsverhoudingen. We hopen dat deze publicatie daar mede toe kan bijdragen.

Bert Lokhorst  
Februari 2009



## 1. Meer mensen duurzaam aan de slag

Verhoging van de arbeidsdeelname staat al lang op de agenda van overheid en sociale partners. In Nederland en de Europese Unie. Dit heeft alles te maken met de vergrijzing en de ontgroening van de bevolking. De komende decennia zal de grijze druk fors oplopen en de potentiële beroepsbevolking zal krimpen. In absolute termen en als aandeel in de totale bevolking. Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling aan.

Tabel 1. Nederlandse bevolking naar leeftijdsgroepen (aantallen en aandelen)

	0-19 jaar		20-64 jaar		65 jaar en ouder		Totaal	Grijze druk
	x 1000	%	x 1000	%	x 1000	%	x 1000	%
2005	3 989	24,5	10 022	61,5	2 283	14	16 295	22,8
2010	3 939	23,9	10 042	61	2 481	15,1	16 462	24,7
2020	3 772	22,4	9 839	58,6	3 189	19	16 800	32,4
2030	3 743	22	9 489	55,7	3 790	22,3	17 022	39,9
2040	3 832	22,5	9 171	53,9	4 017	23,6	17 020	43,8
2050	3 801	22,5	9 409	55,7	3 696	21,9	16 906	39,3

Bron: CBS, Bevolkingsprognose 2005-2050. De grijze druk is gelijk aan het aantal mensen van 65 jaar en ouder gedeeld door het aantal mensen tussen 20 en 64 jaar.

De demografische ontwikkeling kan leiden tot toenemende arbeidsschaarste en gepaard gaan met een opwaartse druk op de lonen en de inflatie en achterblijvende economische groei. Dat kan het stelsel van sociale zekerheid en zorg en de particuliere inkomensvoorzieningen voor de oude dag onder druk zetten. In verband met de houdbaarheid van het sociale zekerheidsstelsel en de daarmee samenhangende noties over gezonde overheidsfinanciën en solidariteit tussen de generaties is het dan ook zaak de participatiegraad fors te verhogen. In Europees verband zijn daarover ook afspraken gemaakt.

Het toekomstbeeld van krapte op de arbeidsmarkt lijkt, nu de werkgelegenheid onder druk staat door de financieel-economische crisis, misschien weinig realistisch, maar is onvermijdelijk. En het is bepaald niet denkbeeldig dat individuele werkgevers en branches over enige tijd, als de huidige economische crisis voorbij is, al weer snel zwaar met elkaar moeten concurreren om schaarse werknemers. Ook in de nu door krimp getroffen sectoren. Vanuit een middellange termijn perspectief is er dan ook weinig reden het activerende arbeidsmarktbeleid van de afgelopen jaren vaarwel te zeggen. Daar komt bij dat aan dit beleid ook sociale doelstellingen ten grondslag liggen, zoals behoud van het stelsel van sociale zekerheid, het vergroten van de economische zelfstandigheid, het tegengaan van uitsluiting en armoede en het bevorderen van de maatschappelijke participatie. Deze doelstellingen blijven onverminderd van belang en dit vereist continuering van het beleid gericht op verhoging van de arbeidsdeelname door zowel vraag als aanbodzijde gericht te stimuleren. Dat is niet alleen een zaak van de overheid. Ook sociale partners, individuele bedrijven en werknemers hebben daarin een rol.

Ook nu nog zijn er branches waar er veel vacatures zijn en het ligt in de lijn der verwachting dat die tekorten niet meteen zullen zijn weggewerkt. Veel werknemers die nu hun baan verliezen in de door de crisis getroffen branches zijn nu eenmaal niet meteen toegerust, beschikbaar of geschikt om te werken in de branches met vraag naar personeel. Wat de huidige crisis vooral weer duidelijk maakt is hoe belangrijk het is dat alle betrokkenen, overheid, sociale partners en individuele werkgevers en werknemers, blijven investeren in scholing, opleiding en mobiliteit op de arbeidsmarkt. Dat verkleint de kans op het ontstaan van (langdurige) werkloosheid en het draagt bij aan het oplossen van onevenwichtigheden in de vraag naar en het aanbod van arbeid.

### ***Kwetsbare groepen niet uit het oog verliezen***

Er is in Nederland een groot onbenut arbeidspotentieel. Het arbeidspotentieel van bijvoorbeeld ouderen, gedeeltelijk arbeidsgeschikten, allochtonen, laaggeschoolden, jongeren en vrouwen wordt om uiteenlopende redenen niet of slechts ten dele benut. Deze groepen staan vaker – in vergelijking met de blanke man van middelbare leeftijd – aan de kant en in de bedrijven lijken ze minder doorgroe- en ontwikkelmogelijkheden te krijgen. Hoewel er zich nu minder kansen voordoen op het vinden van werk, blijft het van belang dat kwetsbare groepen zich blijven aanbieden op de arbeidsmarkt en zich daartoe ook uitgenodigd weten. De laatste jaren zijn er veel aanpassingen geweest in de sociale zekerheid, het arbeidsrecht en de fiscale wetgeving gericht op het vergroten van het arbeidsaanbod en met succes. Er is weinig reden op dergelijk beleid terug te komen en de kwetsbare groepen nu (tijdelijk) af te serveren als bijzondere aandachtsgroepen in het arbeidsmarktbeleid.

Maar dat werkt alleen wanneer deze groepen ook echt kansen op het vinden van werk krijgen. De eerder getroffen maatregelen van de overheid om werkgevers te prikkelen bepaalde groepen werknemers in dienst te nemen of te behouden blijven van belang. En het is evident dat sociale partners via de hen ter beschikking staande instrumenten en faciliteiten (bijvoorbeeld via afspraken in de CAO en de activiteiten vanuit de sectorfondsen) daarin een rol te spelen hebben, zoals ook individuele werkgevers via hun werving en selectiebeleid en overig personeelsbeleid invloed hebben op de participatiekansen van kwetsbare groepen. De aandacht voor kwetsbare groepen mag niet verdwijnen, ook al is de verleiding dat wel te doen in tijden van massa-ontslagen soms groot.

### ***Werken aan duurzame inzetbaarheid***

Een hoge participatiegraad kan alleen worden bereikt als er blijvend geïnvesteerd wordt in de inzetbaarheid van werknemers, in voorspoed maar zeker ook bij tegenspoed. Het is van belang dat werknemers hun gezondheid, motivatie, kennis en vaardigheden ten minste op peil houden en/of verder kunnen ontwikkelen, zodat hun wendbaarheid en weerbaarheid op de arbeidsmarkt in tact blijft of toeneemt. Uiteraard zijn het de werknemers zelf die hiervoor de eerste verantwoordelijkheid dragen. Ook werkgevers en vakbonden spelen een rol door faciliteiten aan te bieden voor opleiding en bijscholing, loopbaanontwikkeling en loopbaanombuiging en zorg te dragen voor een goed arbo- en

gezondheidsbeleid en stimulerende arbeidsverhoudingen. Daarnaast is het nodig dat er voldoende mogelijkheden en faciliteiten zijn voor de werkenden om gedurende hun levensloop arbeid, zorg en scholing volgtijdelijk af te kunnen wisselen dan wel deze activiteiten te combineren. Daarmee kan overbelasting in bepaalde levensfasen worden voorkomen, terwijl daarmee tegelijkertijd de inzetbaarheid over de levensloop, tot op een hogere leeftijd, kan worden vergroot.

### ***Moderne arbeidsvoorwaarden voor iedereen***

Afspraken in CAO's zijn vaak ingericht op de traditionele levensloop met een baan voor het leven. Zo is er relatief veel aandacht voor aanvullende inkomensvoorzieningen bij de traditionele arbeidsrisico's werkloosheid en arbeidsongeschiktheid, het ontzien van ouderen in de vorm van aangepaste werktijden en extra verlof en wordt er ruimhartig geld uitgetrokken bij een vroegtijdig afscheid van de arbeid (ontslagvergoedingen, aanvullingen op arbeidsongeschiktheidsuitkeringen, regelingen voor flexibel pensioen). In vergelijking daarmee worden er relatief weinig afspraken gemaakt en/of faciliteiten geschapen voor bijvoorbeeld het combineren van arbeid en zorg (doorgaans komen CAO-partijen niet verder dan waartoe wetgeving verplicht) en ontwikkelingsgerichte scholing en loopbaanontwikkeling. Uitzonderingen daargelaten, maken sociale partners en bedrijven nog steeds weinig werk van het bevorderen van de inzetbaarheid van alle werknemers.

De divers samengestelde werknemerspopulatie impliceert ook een grote verscheidenheid in beschikbaarheid, flexibiliteit, motivatie, professionele competenties, gezondheid, culturele behoeften, waarden en normen en visies op de loopbaan. Om werknemers ongeacht geslacht, leeftijd, loopbaan- en levensfase, afkomst, lichamelijke of geestelijke beperking de mogelijkheid te geven om volwaardig en duurzaam te functioneren in het arbeidsproces, zijn arbeidsvoorwaarden nodig die inspelen op verschillen in loopbaanpatronen en ontwikkelwensen- en mogelijkheden. Voor de meest kwetsbare groepen zullen bovendien nieuwe, aanvullende afspraken nodig zijn om ze toe te laten treden tot de arbeidsmarkt en ze voor de arbeidsmarkt te behouden.

### ***Aanbevelingen voor sociale partners***

Expertisecentrum LEEftijd wil met deze CAO-wijzer goede voorbeelden in beeld brengen en aanbevelingen doen die kunnen bijdragen aan een verhoging van de arbeidsdeelname. Afspraken, maatregelen en activiteiten op het niveau van de branches in de vorm van CAO-afspraken en activiteiten vanuit de organisaties van sociale partners staan daarbij centraal. Het accent ligt op het wegnemen van belemmeringen voor een hogere arbeidsdeelname en maatregelen die een duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen. Bij die aanbevelingen is onder meer geput uit de afspraken die tijdens de Participatietop in 2007 en de daarop volgende bijeenkomsten van kabinet en sociale partners zijn gemaakt. We denken dat een groot deel van die afspraken nog steeds heel relevant is, ook al is de doelstelling van 200.000 extra banen niet meer haalbaar door de huidige recessie. Daarnaast is ook geput uit andere bronnen, zoals wetenschappelijke publicaties, arbeidsvoorwaardennota's van sociale partners, CAO-nieuwsbrieven en CAO-databanken, aanbevelingen en nota's van de Stichting van de Arbeid (StvdA) en de overheid. Ook hebben we



gebruik gemaakt van de resultaten van projecten die al eerder door Expertisecentrum LEEFtijd zijn uitgevoerd.

Sommige aanbevelingen sluiten aan op nu al in CAO's gemaakte afspraken en activiteiten die vanuit de werkgeversorganisaties, vakbonden en bedrijfstakfondsen worden ontwikkeld. Andere zijn (relatief) nieuw en moeten ook in het licht van recente ontwikkelingen worden gezien. De directe toepasbaarheid van de aanbevelingen is mede afhankelijk van het type CAO (ondernemings-CAO of bedrijfstak-CAO), de specifieke kenmerken van het bedrijf of de branche en de mate waarin de diverse aanbevelingen ondersteund kunnen worden vanuit de organisaties van sociale partners. Het zijn aanbevelingen, afspraken en activiteiten die in de visie van Expertisecentrum LEEFtijd een wezenlijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling en implementatie van een duurzaam participatiebeleid. Ze dienen vooral ter inspiratie en illustratie van de wijze waarop aan dergelijk beleid invulling kan worden gegeven.

### ***Leeswijzer***

In het hierna volgende hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de afspraken die rond de Participatietop in 2007 zijn gemaakt voor zover het de inzet van sociale partners betreft. Het derde hoofdstuk begint met een overzicht van de thema's waarop duurzaam participatiebeleid vorm gegeven kan worden. Verder staan in dat hoofdstuk de aanbevelingen aan sociale partners en goede praktijkvoorbeelden centraal waarmee duurzaam participatiebeleid kan worden ingevuld.

## **2. Afspraken Participatietop 2007, de inzet van sociale partners**

Werkgeversorganisaties, vakbonden en individuele bedrijven spelen een grote rol bij de verhoging van de arbeidsdeelname en het aanpassingsvermogen van de arbeidsmarkt. Door CAO-afspraken, activiteiten vanuit de sectorfondsen en door op duurzame inzetbaarheid gericht CAO- en HRM-beleid kunnen de kansen van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt worden vergroot en kunnen er goede condities worden geschapen voor een hogere en duurzame participatie.

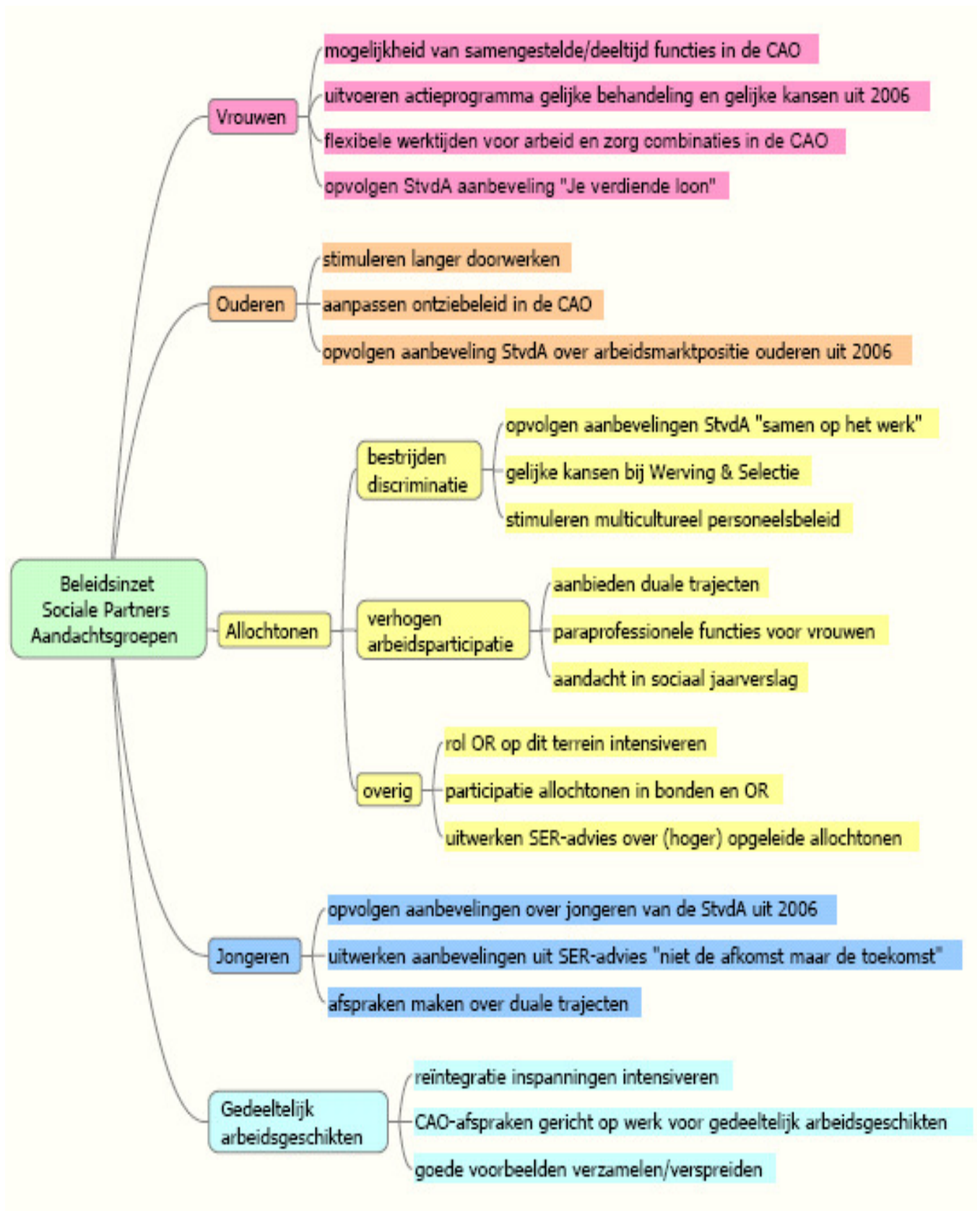
Tijdens de Participatietop in 2007 zijn er tussen overheid en sociale partners afspraken gemaakt over verhoging van de arbeidsdeelname, het creëren van kansen voor kwetsbare groepen en versterking van het aanpassingsvermogen. Op de arbeidsmarkt komen overschotten en tekorten naast elkaar voor. Dat is in meer of mindere mate altijd het geval, want de economie wordt nu eenmaal gekenmerkt door groeiende en krimpende sectoren en het aanbod op de arbeidsmarkt en het stelsel van opleidingen heeft altijd (enige) tijd nodig om zich aan die veranderingen aan te passen. In tijden van crises gaat het tempo waarin die herschikkingen plaatsvinden meestal omhoog, wat gepaard gaat met grotere fricties tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Momenteel, in de nasleep van de mondiale kredietcrisis, is er weer een (tijdelijk) groeiend onbenut arbeidspotentieel en een daling in het totale aantal vacatures, maar dat kan snel veranderen als de conjuncturele neergang voorbij is en de uitstroom van de babyboomgeneratie goed op gang komt. Het blijft dan ook zaak het onbenutte potentieel, van met name ook de groepen met een achterstandspositie op de arbeidsmarkt, te mobiliseren en een goede match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te bevorderen. De op de Participatietop 2007 gemaakte afspraken blijven dan ook onverminderd van belang.

Onderstaand worden de afspraken van de Participatietop 2007 in beeld gebracht welke gericht zijn op de groepen die nu ondergemiddeld participeren op de arbeidsmarkt en de afspraken welke betrekking hebben op het aanpassingsvermogen van de arbeidsmarkt en de individuele werknemer. Het gaat daarbij in het bijzonder om de afspraken gericht op de inzet die sociale partners (StvdA) willen plegen.

### **2.1 Afspraken gericht op het aanboren van on(der)benut arbeidspotentieel**

Eind 2008 waren er bijna 2 miljoen mensen die geheel of vrijwel geheel aan de kant staan. Bijna  $\frac{3}{4}$  daarvan ontvangt een sociale uitkering (bijstand, WW, arbeidsongeschiktheid), het resterende deel ontvangt een inkomen uit prepensioen of heeft een partner met een inkomen. Het on(der)benutte arbeidspotentieel zit vooral bij vrouwen, ouderen, niet-westerse allochtonen, jongeren en gedeeltelijk arbeidsgeschikten. Veel mensen die nu nog aan de kant staan hebben bovendien een relatief grote afstand naar de arbeidsmarkt in de vorm van ontbrekende of verouderde kwalificaties en competenties, geen recent arbeidsverleden en dergelijke. Onderstaande figuur brengt de inzet van sociale partners met betrekking tot de doelgroepen met een participatieachterstand in beeld zoals die op de Participatietop 2007 is overeengekomen. Een deel van de afspraken en activiteiten waarop sociale partners willen inzetten is nieuw, maar veel betreft ook al eerder vastgelegde adviezen, aanbevelingen en afspraken waartoe de StvdA in het recente verleden heeft opgeroepen.

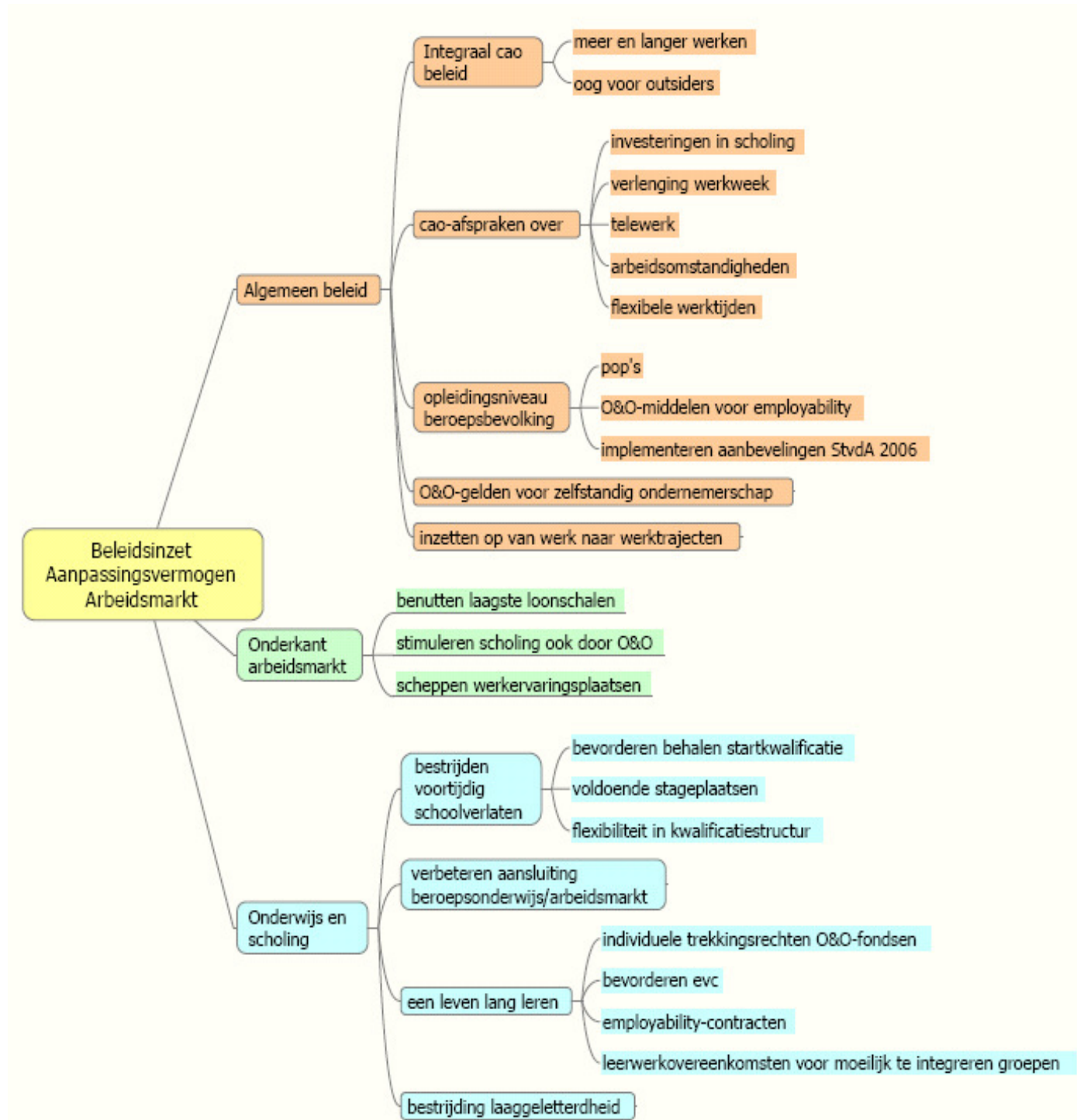
Fig. 1: Participatietop 2007: de inzet van sociale partners voor kwetsbare groepen



## 2.2 Afspraken gericht op het aanpassingsvermogen van de arbeidsmarkt en werknemers

Tijdens de Participatietop zijn afspraken gemaakt over de inzet van sociale partners (StvdA) op het terrein van het functioneren van de arbeidsmarkt, maatregelen gericht op de onderkant van de arbeidsmarkt en de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Onderstaande figuur brengt de inzet van sociale partners op deze terreinen in beeld.

Fig. 2: Participatietop 2007: de inzet van sociale partners aangaande het aanpassingsvermogen van de arbeidsmarkt en individuele werknemers.



Ook bij deze afspraken over vergroting van het aanpassingsvermogen geldt dat een aanzienlijk deel van de overeengekomen beleidsinzet van sociale partners aansluit op al eerder vastgestelde adviezen en aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid, die (nog) wel decentraal, op het niveau van branches, sectorfondsen, bedrijven en CAO's, moeten worden ingevuld.

### **2.3 Najaarsoverleg 2008**

Tijdens de Participatietop zijn afspraken gemaakt over de evaluatie van de daar gemaakte afspraken. De eerste evaluatie vond in de zomer van 2008 plaats, ruim een jaar na de Participatietop. Uit de eerste evaluatie blijkt dat vanuit de StvdA het nodige in gang is gezet. Naast het nogmaals onder de aandacht brengen van de al eerder door de StvdA gedane adviezen en aanbevelingen, is de StvdA ook aan de slag gegaan met onder meer nieuwe afspraken over laaggeletterdheid (convenant) en zijn er in 2008 nieuwe aanbevelingen uitgebracht over een betere aansluiting tussen beroepsonderwijs en arbeidsmarkt, de inzet van O&O-fondsen en behoud van werk voor 35-minners (gedeeltelijk arbeidsgeschikten). De mate waarin deze afspraken en aanbevelingen ook doorwerken naar de afzonderlijke CAO's is nu nog niet goed vast te stellen, maar van grote veranderingen lijkt vooralsnog geen sprake te zijn.

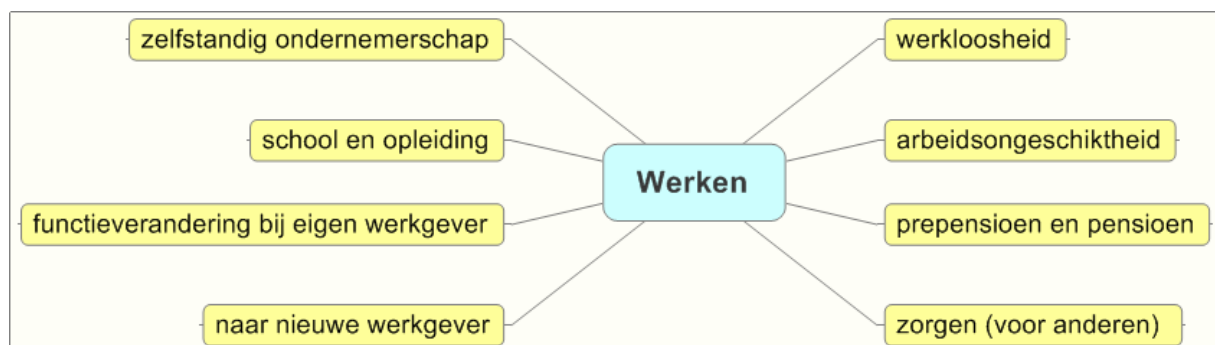
### 3. Duurzaam participatiebeleid in de CAO-praktijk

#### 3.1 Duurzaam participatiebeleid en transitionele arbeidsmarkt

Werkgevers, werkgeversorganisaties en vakbonden spelen een grote rol bij het verhogen van arbeidsparticipatie. CAO-afspraken, activiteiten vanuit de brancheorganisaties en bedrijfseigen personeelsbeleid bieden belangrijke kaders voor de ontwikkeling van beleid gericht op duurzame participatie. Daarbij zal meer dan in het verleden rekening gehouden moeten worden met een afnemende baanzekerheid en een grotere beweeglijkheid van werknemers, alsmede een grotere diversiteit van werknemers. Door globalisering en de grote dynamiek in de technologische ontwikkeling en de organisatie van de productie is tegenwoordig niemand meer zeker van zijn baan. En steeds meer werknemers hebben er behoefte aan om werken te combineren of kortstondig af te wisselen met leren, zorgen en/of rusten. Daarbij is het zaak om onvrijwillige transitie van werken naar inactiviteit te voorkomen en/of de periodes van gedwongen inactiviteit in duur te beperken. Dat vraagt om een pro-actief beleid gericht op duurzame participatie. Met de hervormingen in de sociale zekerheid en de prepensioensfeer worden werknemers ook meer dan voorheen geprikkeld om actief te blijven op de arbeidsmarkt. Maar daarvoor moeten dan ook wel de mogelijkheden worden gecreëerd.

Onderstaande figuur geeft een beeld van de meest voorkomende transitie in de loopbaan van werknemers. Zoals gezegd zijn de transitie niet alleen meer divers dan in het verleden, ze zijn vaak ook minder definitief of ze vinden slechts partieel plaats.

Fig. 3: Transitie in de loopbaan van werknemers



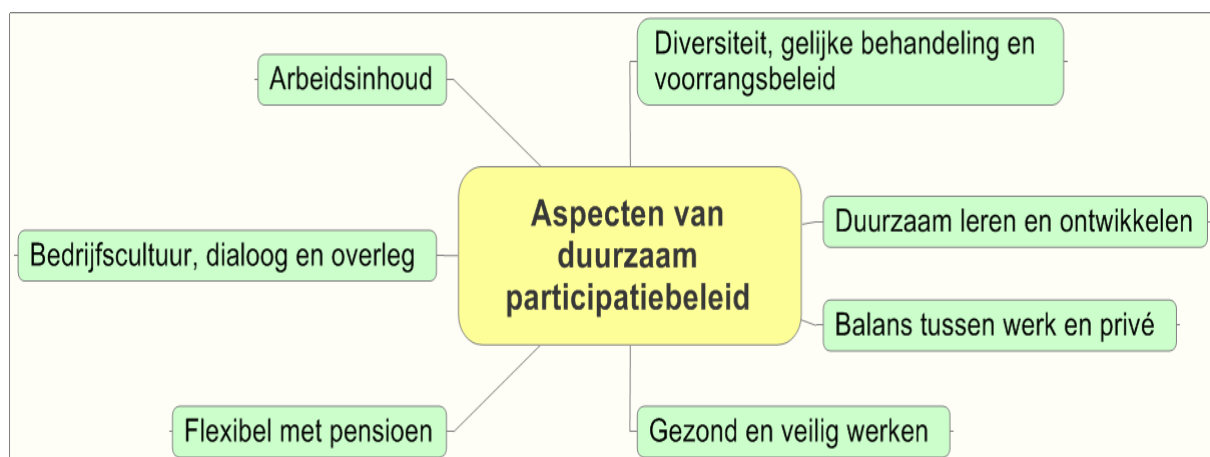
Vanuit de invalshoek van de transitionele arbeidsmarkt is duurzaam participatiebeleid beleid dat:

- Gericht is op duurzame inzetbaarheid van de werknemer bij de eigen werkgever of andere werkgever.
- Vrijwillige - al dan niet partiele - transitie naar buiten faciliteert en ten dele ook weer omkeerbaar maakt.
- Onvrijwillige transitie weet te voorkomen of in duur weet te beperken.

Het is bovendien beleid dat uitgaat van gelijke kansen en tegelijk weet in te spelen op verschillen tussen medewerkers en veranderingen in de inzetbaarheid en vitaliteit bij individuele medewerkers.

Dergelijk beleid kan langs diverse lijnen worden vormgegeven, bijvoorbeeld door afspraken op het gebied van werving en selectie, scholing en opleiding, arbeid-en-zorg-arrangementen, afspraken over de arbeidsduur- en werktijdenpatronen, reïntegratie, arbo- en gezondheidbeleid, toeleiding naar ander werk bij reorganisaties etc. Onderstaande figuur geeft een beeld van de belangrijkste HRM-onderwerpen of CAO-thema's waarop duurzaam participatiebeleid vorm gegeven kan worden door sociale partners en individuele bedrijven.

Figuur 4: Aspecten van duurzaam participatiebeleid



In de rest van dit hoofdstuk presenteren we aanbevelingen en goede voorbeelden die volgens ons bijdragen aan duurzame participatie, ook van kwetsbare groepen. Bij de aanbevelingen en goede voorbeelden hebben we gekozen voor de invalshoek van thema's/aspecten die min of meer gangbaar zijn in de CAO en het HRM-beleid. Het aspect arbeidinhoud komt niet separaat aan de orde, maar er wordt wel bij stil gestaan bij de thema's leren en ontwikkelen en gezond en veilig werken. Binnen de specifieke thema's worden zonodig voor specifieke doelgroepen relevante nadere aanbevelingen gedaan.

### 3.2 Bedrijfscultuur, overleg en dialoog

Werken aan duurzame participatie vereist een bedrijfscultuur waarin er aandacht is voor de diversiteit van medewerkers en de veranderingen die er bij de individuele medewerker optreden onder invloed van ouder worden, leren en werken en ontwikkelingen in de privé-sfeer. En het vraagt uitdrukkelijk ook om een cultuur waarin de duurzame ontwikkeling en vitaliteit van medewerkers én hun eigen verantwoordelijkheid daarvoor gestimuleerd worden.

### ***Aanbeveling 1***

*Ontwikkel een samenhangende paragraaf of protocol inzake sociaal beleid of duurzame inzetbaarheid en draag dat uit*

Goede arbeidsverhoudingen ontstaan niet vanzelf en kunnen niet per decreet worden uitgevaardigd. CAO-partijen kunnen niettemin wel in een aparte paragraaf, een intentieverklaring of protocol vastleggen op welke manier ze inhoud willen geven aan de dialoog, de verantwoordelijkheidsverdeling en de inzet van faciliteiten gericht op duurzame inzetbaarheid.

### ***Aanbeveling 2***

*Stimuleer betrokkenheid van het personeel en zijn vertegenwoordiging*

De Ondernemingsraad (OR) heeft instemmingsrecht bij veel regelingen op sociaal terrein/in het personeelsbeleid voor zover daar geen afspraken over worden gemaakt in CAO's. En bij de afspraken die in CAO's zijn vastgelegd heeft de OR een wettelijke taak ten aanzien van de naleving van CAO-afspraken. Zo bezien lijkt het niet nodig in CAO's aanvullend afspraken te maken over de rol van de OR bij de ontwikkeling en implementatie van duurzaam participatiebeleid. Toch is het wenselijk in verband met draagvlak voor dit beleid de OR of personeelsvertegenwoordiging nadrukkelijk te betrekken en OR'en daarvoor ook te ondersteunen, bijvoorbeeld vanuit de sectorfondsen. Die ondersteuning kan zijn beslag krijgen in bijvoorbeeld scholings- en intervisiedagen, voorlichtingsmateriaal en instrumenten ter toetsing van het beleid en ter bevordering van de communicatie met de achterban.

#### **CAO Gehandicaptenzorg: sociaal beleid op instellingsniveau**

1. De werkgever ontwikkelt in overleg met de ondernemingsraad een verantwoord sociaal beleid ten behoeve van zijn instelling(en) en de daarbinnen werkzame werknemers.
2. Binnen de algemene beleidsontwikkeling op instellingsniveau, is het sociaal beleid in het bijzonder gericht op de navolgende doelstellingen:
  - Het stimuleren van werknemers om hun bijdrage aan het goed functioneren van de instelling te (blijven) leveren.
  - Het organiseren van zinvolle arbeid voor elke werknemer, gericht op maximale ontplooiings- en ontwikkelingsmogelijkheden en inspelend op ieders capaciteiten en ambities.
  - Het verschaffen van grip op en inzicht in de eigen werksituatie van elke werknemer, mede in relatie tot de posities van andere werknemers en de voortgaande beleidsontwikkeling in de instelling.
  - Het creëren van adequate arbeidsomstandigheden en een gunstig leerklimaat.
  - Een evenwichtige verdeling van alle functies over mannen, vrouwen, allochtonen en autochtonen, jongeren en ouderen.Daartoe wordt jaarlijks een plan opgesteld met prioriteiten en er dient jaarlijks gerapporteerd te worden over het gevoerde sociaal beleid.

### ***Aanbeveling 3***

*Ontwikkel hulpmiddelen voor de invoering van duurzaam participatiebeleid, verspreid die naar de bedrijven en bied ondersteuning bij implementatie*



Hierbij kan onder meer gedacht worden aan diverse scans gericht op het in kaart brengen van het personeelsbestand, de mobiliteit in het bedrijf, personeelwensen, loopbaanscans, een toolkit met tips voor de implementatie van gelijke behandeling, diversiteitbeleid en beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Tevens kan een adviesstructuur worden opgezet waar individuele bedrijven of afdelingen deskundige ondersteuning kunnen inroepen.

#### **FCB biedt ondersteuning bij levensfasebeleid en employabilitybeleid**

Het Fonds Collectieve Belangenbehartiging voor de welzijnssector (FCB) ruimt op zijn website aparte plaats in voor informatie over levensfasebeleid en employabilitybeleid. Werkgevers, ondernemingsraden, werknemers en leidinggevenden kunnen er terecht voor specifiek op de eigen groep toegesneden informatie, instrumenten en hulpmiddelen. De sites bieden ook goede voorbeelden en inzicht in de ondersteuning die bedrijven in de sector kunnen ontvangen vanuit het FCB. Zie [www.fcbwjk.nl](http://www.fcbwjk.nl)

#### ***Aanbeveling 4***

*Stimuleer dialoog tussen leidinggevende en werknemer over functioneren en inzetbaarheid*

De dialoog tussen leidinggevenden en werknemer over het functioneren, de inzetbaarheid van de werknemer en zijn vitaliteit kan vorm krijgen in jaargesprekken of functioneringsgesprekken. Vanuit de CAO of de brancheorganisaties kan dat ondersteund worden door in de CAO de thematische inhoud van dergelijke gesprekken vast te leggen of door gespreksformulieren en toelichtingen daarop te verspreiden. Een voorbeeld van een afspraak over functioneringsgesprekken met een wat bredere agenda levert de branche van de architectenbureaus.

#### **CAO Architectenbureaus: functioneringsgesprekken**

- De werkgever zal periodiek (minimaal jaarlijks) met de werknemer zijn functioneren bespreken. Hierbij zal, met het oog op het goed vervullen van de huidige functie respectievelijk met het oog op de te verwachten wijzigingen in de huidige functie, eveneens ter sprake komen of en in hoeverre er behoefte is aan aanvullende werkervaring en/of scholing.
- In dit overleg zullen ook de wensen die de werknemer en de werkgever hebben met betrekking tot de interne doorstroming betrokken worden en zal bepaald worden in hoeverre deze wensen kunnen worden gehonoreerd en welke aanvullende werkervaring en/of scholing daarvoor noodzakelijk is. Tevens kunnen in het overleg afspraken worden gemaakt over taakaanpassingen, of indien van toepassing dan wel mogelijk, plaatsing in een meer passende functie.
- In het functioneringsgesprek zullen werkgever en werknemer tevens de arbeidsomstandigheden van werknemer, waaronder de werkplekinrichting, bespreken en vastleggen. Werkgever en werknemer verplichten zich onder alle omstandigheden de wet- en regelgeving ten aanzien van de arbeidsomstandigheden na te leven.

Naast thema's als arbeidsinhoud, scholing, loopbaan, arbo en taakaanpassing kan in een dergelijk functioneringsgesprek ook over de belastbaarheid in verband met het combineren van arbeid en kindzorg of mantelzorg, de eventuele aanpassing van werktijden of de aanwending van persoonlijke ontwikkelingsbudgetten worden gesproken.

Idealiter worden dergelijke CAO-afspraken in branches met overwegend kleine bedrijven ondersteund met gerichte activiteiten door de brancheorganisaties, bijvoorbeeld in de vorm van het beschikbaar stellen van standaard formulieren voor de functioneringsgesprekken of persoonlijke ontwikkelingsplannen en door een gericht cursusaanbod.

### **3.3 Gelijke behandeling, oog voor diversiteit en voorrangbeleid**

Gelijke behandeling, ongeacht verschillen in geslacht, etniciteit, geloofsovertuiging, seksuele of politieke voorkeur, burgerlijke staat, leeftijd, etc is een belangrijke waarde in de Nederlandse samenleving. Deze waarde is vastgelegd in de Grondwet (artikel 1) en heeft een vertaling gekregen in de Algemene Wet Gelijke Behandeling (AWGB). Op het terrein van de arbeid is het beginsel van gelijke behandeling in diverse wetten verder uitgebouwd voor de gronden arbeidsduur, de tijdelijkheid van het dienstverband, handicap en leeftijd. Naleving van het beginsel van gelijke behandeling bij de arbeid is een belangrijke voorwaarde voor duurzame participatie. Uitsluiting van (groepen) werknemers bij werving en selectie, scholing, loopbaanontwikkeling, ontslag etc. op basis van welke grond van onderscheid dan ook, belemmert immers de mogelijkheden tot duurzame participatie van de betrokken groepen.

#### **Algemene aanbevelingen**

##### ***Aanbeveling 5***

*Beoordeel CAO-afspraken die in het kader van de CAO zijn aangegaan op mogelijke strijdigheid met gelijke behandelingswetgeving, in het bijzonder de Wet Gelijke Behandeling Leeftijd bij de Arbeid en breng mogelijk strijdige bepalingen in overeenstemming met de wet*

In veel CAO's werd er onderscheid gemaakt in arbeidsvoorwaarden op grond van verschillende criteria, zoals geslacht, arbeidsduur, type contract, anciënniteit en leeftijd. Een groot deel van dat gemaakte onderscheid in CAO's is verdwenen onder invloed van gelijke behandelingswetgeving. Alleen het onderscheid naar leeftijd en anciënniteit in CAO's is erg hardnekkig, bijvoorbeeld bij de beloning, het verlof en de arbeidstijdenregelingen. Een behoorlijk groot aantal CAO's bevat inmiddels wel afspraken over nader onderzoek naar de leeftijdregelingen en/of een bepaling dat nadere uitspraken van de Commissie Gelijke Behandeling (CGB) tot heroverweging van de afspraken kan leiden. Hoewel een deel van deze regelingen, de zogenaamde seniorenregelingen of ontzierenregelingen, een positieve bijdrage kunnen leveren aan het terugdringen van onvrijwillige uitval door ziekte een arbeidsongeschiktheid, gaat er van deze regelingen ook een negatieve invloed uit op de beeldvorming over, de beschikbaarheid van en de kosten van oudere werknemers. Het bestaan van dergelijke regelingen vormt een van de oorzaken van de uitsluiting van ouderen op de arbeidsmarkt en hun geringe baan-baan-mobiliteit. In het rapport "Van ontzien naar duurzaam ontwikkelen" heeft Expertisecentrum LEEftijd alternatieven in kaart gebracht voor diverse leeftijdregelingen. Bij twijfel

over de verenigbaarheid van CAO-afspraken met de gelijke behandelingswetgeving kan een oordeel van de Commissie gevraagd worden. Dat geldt ook voor leeftijd bepalingen in CAO's.

### ***Aanbeveling 6***

*Introduceer een algemeen artikel over gelijke behandeling in de CAO's en werk deze uit in een protocol of gedragscode welke als bijlage aan de CAO kan worden toegevoegd*

In een dergelijk artikel kunnen alle in de wetgeving onderscheiden gronden van ongelijke behandeling worden meegenomen. En de gedragscode kan een breed scala van regelingen in het personeelsbeleid van een onderneming betreffen, van werving, selectie en aanstelling tot beloning, bevordering, opleiding, beoordeling en ontslag.

Een voorbeeld biedt de CAO HTM van 2008-2009, waarin gerefereerd wordt naar de gronden van ongelijke behandeling uit artikel 1 van de Nederlandse grondwet. Deze code verdient het geactualiseerd te worden door niet alleen de genoemde gronden uit de grondwet mee te nemen, maar ook de gronden in te sluiten die in specifieke wetgeving gericht op gelijke behandeling bij de arbeid zijn opgenomen, zoals leeftijd, handicap, arbeidsduur en aard van de contracten.

#### **CAO HTM, artikel 88**

1. De werkgever verbindt zich te werken aan de ontwikkeling van een beleid dat in het arbeidsproces gelijke behandeling garandeert van een ieder ongeacht geslacht, seksuele gerichtheid, ras of etnische herkomst, nationaliteit, politieke gezindheid, godsdienst of levensovertuiging, burgerlijke staat of samenlevingsvorm, of andere gronden die niet relevant zijn voor de arbeidsverhouding of het behoorlijk functioneren daarin.
2. Het in lid 1 bepaalde is van toepassing op werving en selectie, het aangaan en beëindigen van een arbeidsovereenkomst en alle arbeidsvoorwaarden.

### ***Aanbeveling 7***

*Zorg voor voorlichting naar bedrijven en werknemers over de inhoud van gelijke- behandelings- wetgeving, inclusief die met betrekking tot leeftijd bij de arbeid*

De gelijke behandelingswetgeving op grond van leeftijd, handicap en aard dienstverband is nog betrekkelijk nieuw en waar het gaat om wat nu wel of niet (on)gerechtvaardigd onderscheid is, nog volop in beweging door uitspraken van de Commissie Gelijke Behandeling en jurisprudentie. Veel bedrijven en werknemers zijn maar weinig bekend met de inhoud en gevolgen van de gelijke behandelingswetgeving. Voorlichting hierover naar bedrijven en werknemers is dan ook van belang.

### ***Aanbeveling 8***

*Stimuleer dat er in cursussen voor Ondernemingsraden en WOR-bestuurders aandacht komt voor aspecten van gelijke behandeling in het sociaal beleid van ondernemingen*

De Ondernemingsraad heeft op grond van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) instemmingsrecht op een groot aantal terreinen van sociaal beleid in een onderneming en hij dient op grond van artikel 28 van de WOR te waken tegen discriminatie in de onderneming en gelijke behandeling van mannen en vrouwen alsmede de inschakeling van allochtone en gehandicapte werknemers te bevorderen.

### ***Aanbeveling 9***

*Stimuleer de ontwikkeling van diversiteitbeleid door daarover een protocol op te nemen in de CAO*

Waar gelijke behandelingsbeleid vooral gericht is op het tegengaan van discriminatie en het bieden van gelijke kansen en voorwaarden, gaat diversiteitbeleid een stapje verder. Het beoogt bewust vooroordelen en rolpatronen te doorbreken, het respecteert de verschillen tussen medewerkers en het onderkent de mogelijke meerwaarde van de samenwerking van jong en oud, man en vrouw, allochtoon en autochtoon, etc. Diversiteitbeleid kan breed en smal worden ingestoken, maar hoeft niet beperkt te worden tot de gronden als sekse, etniciteit of leeftijd, maar kan evengoed gronden als handicap, seksuele oriëntatie en religie omvatten. Het vraagt in veel gevallen om het bewust doorbreken van starre rolpatronen en stereotype opvattingen, ruimte bieden aan andersdenkenden en soms ook het actief bestrijden van discriminatie en onheuse bejegening. Maar uiteindelijk gaat het erom dat het normaal is of gevonden wordt dat ook vrouwen, gehandicapten, allochtonen en moslims leidinggevende posities bekleden, mannen in deeltijd kunnen werken, vrouwen in traditionele mannenberoepen welkom zijn en andersom etc. én dat er zonder vooroordeel wordt *samen*gewerkt.

Voor meer informatie, tools en goede voorbeelden over diversiteitmanagement wordt hier verwezen naar de website van het landelijk netwerk diversiteitmanagement [www.div-management.nl](http://www.div-management.nl)

### **Specifieke aanbeveling werving, selectie en aanstelling**

Ongelijke behandeling komt het meest zichtbaar tot uitdrukking bij werving, selectie en aanstelling. Etniciteit, geslacht, geloofsovertuiging, handicap, seksuele oriëntatie en leeftijd zijn persoonskenmerken die een rol kunnen spelen bij de kans op het verkrijgen van (ander) werk. Zo wordt er in advertenties voor vacatures via woord en beeldgebruik, de keuze van advertentiekkanalen, niet onderbouwde leeftijds aanduidingen, of ervarings- en opleidingsvereisten nog volop gestuurd bij de werving. Daarnaast vindt bij de selectie en aanstelling van kandidaten vaak ongelijke behandeling plaats. Bewust, maar vaak ook onbewust.

Ongelijke kansen bij de toegang tot arbeid op grond van leeftijd, etniciteit, sekse etc. belemmeren niet alleen de arbeidskansen van werkloze werkzoekenden maar evenzeer die van werknemers die van baan willen wisselen. Ongelijke kansen bij werving en selectie vormen daarom een duidelijk obstakel voor een duurzame participatie van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. Het leidt bovendien op maatschappelijk niveau tot onderbenutting en/of verspilling van talenten en

ondernemingen doen zichzelf te kort wanneer zij goed gekwalificeerde en gemotiveerde mensen louter op grond van persoonskenmerken geen toegang tot arbeid geven.

### ***Aanbeveling 10***

*Stimuleer via de CAO dat ondernemingen in overleg met de Ondernemingsraad of Personeelsvertegenwoordiging een zorgvuldig, niet-discriminerend wervings- en selectiebeleid vaststellen en uitvoeren*

Dat kan door een kapstokbepaling op te nemen in de CAO en deze bepaling verder uit te werken in een protocol werving en selectie in de CAO. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van de in 2006 geactualiseerde "Aanbeveling werving en selectie" van de Stichting van de Arbeid en de in dat jaar geactualiseerde Sollicitatiecode van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid. In deze aanbeveling is ook neergelegd hoe de OR daarbij betrokken kan worden.

Soms is gelijke behandeling niet genoeg. Met name allochtonen, (jonge) arbeidsgehandicapten en vrouwen zijn ondervertegenwoordigd in de werkzame beroepsbevolking en/of in specifieke functies. Indien dit in specifieke branches, bedrijven of functies het geval is, kan het wenselijk zijn tijdelijk een positief-discriminerend werving en selectiebeleid te voeren. Dat kan onmiskenbaar een belangrijke bijdrage leveren aan de kansen op duurzame participatie van betrokken groepen. Wel is het zaak dat gericht en terughoudend te doen, want het gaat erom specifieke onevenwichtigheden te herstellen en niet om het bevoordelen van specifieke persoonskenmerken als zodanig.

### ***Aanbeveling 11***

*Stimuleer via CAO-afspraken dat bedrijven tijdelijk een positief discriminatiebeleid voeren bij het werving-, selectie- en/of aannamebeleid om specifieke onevenwichtigheden in de personeels-samenstelling weg te nemen.*

Daarbij kan ondermeer gebruik gemaakt worden van de specifieke aanbeveling van de Stichting van de Arbeid gericht op de bevordering van de participatie van jonggehandicapten in het Nederlandse bedrijfsleven. Voorkeurbeleid mag overigens alleen tijdelijk worden toegepast voor groepen met een structurele achterstand op de arbeidsmarkt zoals vrouwen, allochtonen en gehandicapten en chronisch zieken.

Een voorbeeld van een dergelijke afspraak gericht op meerdere doelgroepen biedt de CAO Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening.

### **CAO Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, artikel 4.6**

Bevorderen arbeidsdeelname vrouwen, minderheden en gedeeltelijk arbeidsgeschikten

1. De werkgever stelt met instemming van de ondernemingsraad overeenkomstig artikel 27 WOR een plan op ter bevordering van de arbeidsdeelname van vrouwen, leden van etnische minderheden en arbeidsgehandicapten.

In dit plan wordt in ieder geval aandacht besteed aan maatregelen en/of voorzieningen binnen de instelling die gericht zijn op behoud, herstel of de bevordering van de arbeidsgeschiktheid van werknemers, en op de integratie van werknemers afkomstig uit etnische minderheidsgroeperingen.

2. Sollicitanten afkomstig uit een van de in lid 1 genoemde doelgroepen, die aan de objectieve functie-eisen voldoen, worden uitgenodigd voor een gesprek. Voor sollicitanten afkomstig uit etnische minderheidsgroeperingen geldt deze uitnodigingsverplichting niet als de personeelssamenstelling een ten minste evenredige vertegenwoordiging van werknemers heeft uit die groeperingen, in vergelijking met de samenstelling van de beroepsbevolking in de regio('s)/het werkgebied van de instelling. De uitnodigingsverplichting geldt in ieder geval voor de werkgever als en zolang deze nog niet over het in lid 1 bedoelde plan beschikt.

Vorrangsbeleid bij werving en selectie om bepaalde onevenwichtigheden in de personeelsbezetting weg te nemen heeft echter alleen zin, wanneer in het personeelsbeleid er ruim aandacht is voor diversiteitsaspecten, al is het maar om de nieuw aangetrokken medewerkers te kunnen blijven binden.

### **3.4 Blijven leren en bewegen**

De mogelijkheden van transities in de loopbaan bij de eigen werkgever of bij een andere werkgever of een overstap naar het zelfstandig ondernemerschap hangen niet alleen af van initiële opleiding van de werknemer, maar ook met de mate waarin de werknemer in staat is zijn/haar kennis en vaardigheden op peil te houden en te laten meegroeien met veranderingen in het bedrijf en op de arbeidsmarkt. Een grotere wendbaarheid en weerbaarheid op de arbeidsmarkt vergroten de kansen op duurzame participatie over de gehele levensloop. Onvrijwillige transities naar werkloosheid kunnen daarmee worden voorkomen of in duur beperkt.

Zowel werknemer als werkgever hebben een gezamenlijk belang én een gezamenlijke verantwoordelijkheid bij de realisatie van een grotere employability. Zo dienen werknemers zich actief op te stellen in hun individuele loopbaanontwikkeling opdat ze duurzaam inzetbaar kunnen zijn. Aan de andere kant is het de taak van de werkgever om actief randvoorwaarden te creëren opdat werknemers werkzaamheden kunnen blijven verrichten die de organisatiedoelen ten goede komen en werknemers duurzaam inzetbaarheid zijn en blijven binnen en buiten de organisatie. Met arbeidsvoorwaarden die de lijnen uitzetten en een praktisch HRM-instrumentarium kan employability binnen een organisatie systematisch uitgewerkt worden. Daarbij dient enerzijds de strategie van de organisatie te worden gekoppeld aan competentieontwikkeling van medewerkers en hiervoor een passend leer- en opleidingsbeleid geïmplementeerd te worden en anderzijds gezocht te worden naar een samenhangend beleid om mobiliteit in de loopbaan te bewerkstelligen.

De toenemende aandacht voor employabilitybeleid uit zich in een steeds groter wordend aantal CAO-afspraken over employability. Ook de diversiteit aan afspraken neemt gestaag toe. Tussen branches zijn er evenwel grote verschillen. Zo bevatten de CAO's voor de land- en tuinbouw slechts enkele bepalingen rond functiegerichte scholing en scholingsverlof, terwijl de meta elektro-branche naast de 'gewone' CAO een aparte employability-CAO kent waarin vrijwel het gehele employabilityterrein wordt afgedekt met afspraken over scholing, bedrijfsontwikkelingsplannen, persoonlijke ontwikkelingsplannen, functionerings- en loopbaangesprekken, loopbaanadvies en mobiliteitscentra. Hieronder worden een aantal aanbevelingen gedaan gericht op versterking van de inzetbaarheid van kwetsbare groepen.

## **Algemene aanbevelingen**

### ***Aanbeveling 12***

*Neem in de CAO een algemene of protocolafpraak op die het belang van en streven naar duurzaam inzetbaarheidsbeleid onderstreept*

Duurzaam inzetbaarheidsbeleid ontstaat niet vanzelf en kan niet per decreet worden uitgevaardigd. CAO-partijen kunnen niettemin in een aparte paragraaf, een intentieverklaring of protocol vastleggen op welke manier ze inhoud willen geven aan de dialoog, de verantwoordelijkheidsverdeling en de inzet van faciliteiten gericht op duurzame inzetbaarheid. Een goed voorbeeld van dergelijke afspraken biedt het hoofdstuk sociaal beleid in de Rabobank-CAO.

### **Rabobank CAO 2007-2009 zet sociaal beleid in de spotlight**

De CAO opent met de paragraaf sociaal beleid, waarin afspraken en intenties zijn opgenomen over de uitdagingen van het personeelsbeleid, volwassen arbeidsverhoudingen, overleg en medezeggenschap, diversiteit en gelijke behandeling. Maatwerk, kwaliteit van de arbeid en inzetbaarheid als de peilers van het arbeidsvoorwaardenbeleid staan daarbij centraal. De inzetbaarheid van medewerkers op korte én langere termijn wordt als een wederzijdse verantwoordelijkheid van werkgever en medewerker gezien. Deze wederzijdse verantwoordelijkheid vormt één van de elementen van de volwassen arbeidsverhoudingen zoals de Rabobank die nastreeft: de relatie tussen werkgever en medewerker is gebaseerd op gedeelde verantwoordelijkheid, gelijkwaardigheid en zorgvuldigheid. De CAO biedt op meerdere plaatsen een nadere uitwerking van deze uitgangspunten, zoals bijvoorbeeld bij de afspraken over persoonlijke ontwikkelingsplannen, persoonlijke inzetbaarheidbudgetten, een studiefaciliteit en keuzemogelijkheden in de arbeidsvoorwaarden.

### ***Aanbeveling 13***

*Leg in de CAO een recht op functiegerichte scholing en een verplichting tot functiegerichte scholing vast*

Onderhoud en ontwikkeling van competenties is van groot belang voor een blijvende inzetbaarheid van werknemers bij veranderingen in bedrijfsprocessen en de bedrijfsomgeving. Vrijwel alle CAO's kennen tegenwoordig een of meer afspraken betreffende scholing, maar vaak hebben deze een niet-

verplichtend karakter. Hoewel de deelname aan scholing door ouderen de laatste jaren is toegenomen, blijft deze nog steeds achter bij die van jongeren. Aanbevolen wordt in CAO's op zijn minst een scholingsrecht, maar ook een scholingsplicht voor werknemers te introduceren om zich in hun functie te kunnen blijven handhaven en verder te ontwikkelen. Dergelijke afspraken kunnen natuurlijk aangevuld worden met nadere afspraken over scholing, bijvoorbeeld in de sfeer van bedrijfsopleidingsplannen en budgetten, individuele scholingsbudgetten en/of de aard van de scholing (functiegericht of breder gericht op loopbaan binnen of buiten het bedrijf).

#### **CAO A&O Services 2008-2009: Afspraak scholingsplicht en –recht**

In deze CAO is zowel een recht als een verplichting tot het volgen van functiegerichte scholing opgenomen.

H6 Artikel 2.2b: "De werknemer heeft recht op scholing, maar is primair zelf verantwoordelijk voor zijn eigen inzetbaarheid. Van hem wordt verwacht dat hij daartoe aan opleidingen en trainingen zal deelnemen en zelf initiatieven onderneemt. Hij dient te trachten de opleiding en training met succes te voltooien. Indien de medewerker niet bereid is de noodzakelijke opleiding/training te volgen zal hij de eventuele consequenties daarvan voor zijn loopbaan moeten aanvaarden."

#### ***Aanbeveling 14***

*Leg in de CAO een individueel recht vast ten aanzien van scholing gericht op loopbaanontwikkeling en mobiliteit*

Naast ontwikkeling van competenties die een directe bijdrage leveren aan de huidige functie is het ook van belang om de werknemer de mogelijkheid te bieden om te werken aan zijn/haar brede inzetbaarheid op de arbeidsmarkt.

Deze meer persoonsgerichte afspraken kunnen gerealiseerd worden door bijvoorbeeld individuele scholingsbudgetten, een algemene studiefinancieringsfaciliteit, een individueel cursusaanbod of een individueel trekkingsrecht bij een O&O-fonds. Ook ten aanzien van deze vorm van scholing mag een actieve houding van de werknemer worden verwacht.

#### **CAO KPN 2008-2009: Afspraak persoonlijk inzetbaarheidbudget**

Je hebt een inzetbaarheidbudget van € 1000,- per jaar. Je kunt het budget besteden aan instrumenten uit Mijn Kompas (bevat alle instrumenten m.b.t. leren en ontwikkelen – red.). Hiervoor heb je geen toestemming van je manager nodig. Wanneer je tijdens de eerste helft van het kalenderjaar in dienst treedt bij KPN, krijg je het hele budget toegekend. Kom je in dienst op of na 1 juli, dan krijg je een budget van EUR 500,-.

Het ongebruikte deel van het budget vervalt:

- aan het einde van het kalenderjaar;
- bij beëindiging van je dienstverband, door jou of KPN;
- op de datum van boventaligheid. Op dat moment heb je de beschikking over het mobiliteitsbudget uit de Mobiliteit CAO.

#### ***Aanbeveling 15***

*Leg in de CAO vast dat er periodiek loopbaangesprekken worden gevoerd en POP's worden opgesteld*



Vooral wanneer sprake is van een grote veranderingsdynamiek in de branche en/of de bedrijven en er een grote verscheidenheid aan functies is, is het zeer zinvol om in het kader van employabilitybeleid in de CAO ook een verplichting vast te leggen tot het periodiek voeren van loopbaangesprekken en het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's).

#### **CAO Primair Onderwijs 2006-2008: Art. 9.5 Persoonlijk ontwikkelingsplan**

1. Het persoonlijk ontwikkelingsperspectief van de werknemer wordt vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelingsplan.
2. In het persoonlijk ontwikkelingsplan vindt wederzijds afstemming plaats tussen de wensen van de werknemer met betrekking tot zijn professionele ontwikkeling en de ontwikkelingsdoelen van de organisatie en worden afspraken gemaakt over zijn scholing, toekomstige inzetbaarheid en doorstroming naar andere interne of externe functies. Werkgever en werknemer maken ook afspraken over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan maximaal 50% van de uren voor deskundigheidsbevordering....
3. In het persoonlijk ontwikkelingsplan worden tevens de afspraken vastgelegd over de door de werkgever beschikbaar te stellen faciliteiten in tijd en/of geld.
4. Het persoonlijk ontwikkelingsplan wordt ten minste eenmaal per vier jaar opgesteld dan wel geactualiseerd en komt jaarlijks in het gesprek over het (toekomstig) functioneren van de werknemer aan de orde.
5. De werkgever biedt aan de werknemer, die binnen de sector primair onderwijs een andere functie ambieert, de gelegenheid de daarvoor noodzakelijke opleiding en scholing te volgen. Afspraken tussen partijen over verlof, studiekostenvergoeding, begeleiding en stagemogelijkheden worden vastgelegd in een schriftelijke overeenkomst.

POP's zijn een handig hulpmiddel waarbij afspraken kunnen worden vastgelegd over functie- en ontwikkelingsgerichte scholing, maar ook over verdere loopbaanoriëntatie en verandering van functie en taken.

Ook in een meer statische werkomgeving is het van belang om beweging in de loopbanen te houden om eenzijdige duurbelasting en ervaringsconcentratie te voorkomen omdat deze gevolgen van immobiliteit de kans op vroegtijdige uitval sterk vergroten. Ook in dergelijke situaties is het van belang dat er periodiek wordt gesproken tussen leidinggevende en werknemer over de loopbaanontwikkeling. Onderwerpen die daarbij aan de orde kunnen komen zijn huidige en toekomstige wensen en verwachtingen omtrent de loopbaan, resterende duur en omvang van de loopbaan, combinatie arbeid en privé, verandering of aanpassing van functie en taken, scholing gericht op blijvende inzetbaarheid en eventuele voorbereiding op pensionering.

#### ***Aanbeveling 16***

*Leg in de CAO vast dat er een periodiek recht is op een loopbaanadvies*

Afspraken over scholing, opleidingbudgetten en pop's kunnen worden uitgebreid met afspraken over een individueel recht op een periodiek loopbaanadvies bij een loopbaanadviescentrum.

#### **CAO Universitair Medische Centra 2008-2011: Art. 3.2 Periodiek loopbaanadvies**

De medewerker heeft, indien hij dat wenst, eenmaal per vijf jaar recht op een loopbaanadvies dat wordt uitgebracht door een door de werkgever aan te wijzen interne deskundige. Als wordt besloten een externe deskundige in te schakelen gebeurt dit in overleg met de medewerker.

## **Aanbeveling 17**

*Verbreed de scope van O&O-fondsen van functiegerichte scholing en opleiding voor personeel in de eigen branche naar activiteiten gericht op duurzame participatie van de individuele medewerker.*

Veel O&O-fondsen zijn van oudsher gericht op het financieren van functiegerichte (bij-)scholing van medewerkers in de eigen branche. De huidige tijd vraagt echter ook om andere activiteiten en faciliteiten vanuit deze fondsen, zowel op het terrein van scholing als mobiliteit. Daarbij zou het belang van de individuele werknemer meer voorop moeten komen te staan. Activiteiten die vanuit de O&O-fondsen gefinancierd en/of georganiseerd zouden kunnen worden zijn ondermeer:

- Individueel trekkingsrecht voor werknemers in de branche voor het volgen van erkende vakopleidingen in de branche.
- Financieren scholing gericht op basale inzetbaarheidvaardigheden (bij personeelstekorten in de eigen branche) financiering scholing van werkzoekenden van buiten de branche;
- Financiering scholing gericht op transitie naar zelfstandig ondernemerschap in de branche
- Ontwikkeling en financiering evc-trajecten.
- Financiering loopbaanadvies.
- Financiering competentietesten gericht op ontwikkeling van competentiepaspoort voor werknemers in de branche.
- Opzetten en financieren van branche/sectorale loopbaanadviescentra, waar werknemers terecht kunnen voor loopbaan- en opleidingsadvies, competentietesten en –paspoort en ondersteuning bij loopbaantrajecten.

### **CAO Bouwbedrijf 2007-2009 Afspraak Adviescentra loopbaanbeleid**

De bouw beschikt in het kader van de hoge mate van fysieke belasting en duurbelasting in de sector over adviescentra loopbaanbeleid die werknemers begeleidt bij het tijdig doorstromen naar andere functies om zo dreigend uitval te voorkomen.

#### **Artikel 62: Loopbaanbeleid**

1. Op 28 plaatsen in het land zijn Adviescentra Loopbaanbeleid ingericht.
2. De Adviescentra Loopbaanbeleid zijn bedoeld om onafhankelijk advies en begeleiding te bieden aan werknemers die een andere functie binnen of buiten het bedrijf of de bedrijfstak ambiëren of die wegens (dreigende) arbeidsongeschiktheid of werkloosheid ander werk zoeken.
3. Bouwplaatswerknemers hebben het recht om eens in de vijf jaar door het Adviescentrum Loopbaanbeleid een assessment te laten uitvoeren, uitmondend in een individueel opleidingsplan en een daarop afgestemd scholingstraject, waarvoor naast een eigen bijdrage van de werkgever en werknemer collectieve middelen beschikbaar zijn.
4. Voor UTA-werknemers geldt het in lid 3 bedoelde recht uitsluitend voor zover het betreft het assessment en het individueel opleidingsplan.
5. Meer informatie en de locaties van de Adviescentra Loopbaanbeleid zijn te vinden op de website [www.loopbaantrajectbouw.nl](http://www.loopbaantrajectbouw.nl)

Een dergelijke uitbreiding van taken bij de O&O-fondsen kost natuurlijk geld, maar daar staat tegenover dat er wellicht ook kosten door bespaard worden (minder uitval, gemotiveerder personeel, groter aanpassingsvermogen werknemers, kortere werkloosheidsperiodes). Bovenal zullen betrokken partijen moeten beseffen dat de employability-uitgaven doorgaans beneden de maat zijn (bijdragen

aan O&O-fondsen komen zelden tot nooit boven de 1 % van de loonsom) gelet op het grote belang van blijven leren en bewegen op de arbeidsmarkt<sup>1</sup>.

### **Aanbeveling 18**

*Maak afspraken over werkzekerheid in sociale plannen bij reorganisaties en fusies*

Vanuit een duurzaam participatieperspectief is het wenselijk om in de sociale plannen die bij reorganisaties en fusies worden opgesteld voorrang te geven aan werkzekerheid. Dit kan door allerlei maatregelen worden bevorderd zoals omscholing, herplaatsing, detachering en banenpoolconstructies.

Een voorbeeld van een dergelijke afspraak beidt de CAO Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening

#### **CAO WMD: Werkzekerheid in sociaal plan**

Als door de voorgenomen reorganisatie gedwongen ontslagen plaatsvinden, stelt de werkgever tevens een uitvoeringsplan op. In het uitvoeringsplan geeft de werkgever in ieder geval aan welke functies zullen worden opgeheven en of binnen de onderneming functies voorkomen, die hetzelfde dan wel uitwisselbaar zijn met de functies die zullen worden opgeheven. Dit laatste met het oog op mogelijke herplaatsing van werknemers naar passende functies.

Uitwisselbaar zijn functies die naar functie-inhoud, vereiste kennis en vaardigheden en vereiste competenties vergelijkbaar en naar niveau en beloning gelijkwaardig zijn.

De werkgever zal zich inspannen om de betrokken werknemers te begeleiden van werk naar werk. In het uitvoeringsplan wordt vastgelegd welke maatregelen worden genomen om werknemers van werk naar werk te begeleiden en welke stimuleringsmaatregelen voor de betrokken werknemers daarbij worden gehanteerd.

In geval van boventalligheid als gevolg van elke reorganisatie en ontslag wegens bedrijfseconomische redenen overlegt de werkgever met de vakorganisaties betrokken bij deze CAO met de bedoeling om een sociaal plan af te spreken. In het sociaal plan worden onder andere "van werk naar werk"-afspraken opgenomen om boventallige werknemers van werk naar ander passend werk te helpen.

## **Specifieke aanbevelingen**

### **Aanbeveling 19**

*Leg extra inzet betreffende scholing en loopbaan voor medewerkers in zware beroepen vast in de CAO*

Bij werknemers in fysiek zware functies is vaak sprake van een opeenstapeling van risico's. Vaak betreft het slijtend werk en is het opleidingsniveau van de betrokken medewerkers aan de lage kant. Dat vergroot het risico van uitval vanwege gezondheidsklachten, terwijl de kans op reïntegratie in ander werk door onvoldoende passende competenties klein is. Hoewel bij deze belastende functies ook extra geïnvesteerd kan worden in arbomaatregelen, is dat vaak toch onvoldoende om uitval te voorkomen. Waar sprake is van substantieel bezwarende functies (fysiek en psychisch zwaar, onveilige situaties, bezwarende werktijden) wordt aanbevolen om:

---

<sup>1</sup> Sociale partners vinden investeringen in employability van groot belang, maar wat er nu precies aan tijd en geld hiervoor wordt uitgetrokken in bedrijven blijft helaas onduidelijk. Dat geldt voor individuele bedrijven én branches. Ook hebben de betrokken partijen meestal geen helder beeld van wat het gewenste niveau van dergelijke investeringen zou moeten zijn.

- Nadere verkenningen te doen naar mogelijk (externe) vervolg loopbanen voor medewerkers in dergelijke functies, bijvoorbeeld op basis van functiecompetentieprofielen.
- Extra faciliteiten vrij te maken voor ontwikkelingsgerichte scholing en loopbaanfaciliteiten voor medewerkers in de specifieke functiegroepen.
- Te zorgen voor aanpassing van de functies en te investeren in de vitaliteit van de betrokken medewerkers.

Dergelijk beleid lijkt met name zeer gewenst als er ook nog sprake is van fuikfuncties (weinig doorgroeimogelijkheden en zeer gespecialiseerde arbeid).

Voorbeelden van de ontwikkeling van een tweede-loopbaanbeleid zijn ondermeer te vinden bij defensie en het ambulance- en het brandweerpersoneel waar de afschaffing van het functioneel leeftijdontslag de aanzet vormde voor de ontwikkeling van een tweede-loopbaanbeleid.

### **Rijksoverheid: plan van aanpak substantieel bezwarende functies**

Partijen zijn van mening dat de functies en loopbaanmogelijkheden voor rijksambtenaren zodanig dienen te zijn ingericht dat het mogelijk is om gezond, bekwaam en met plezier tot de gewenste (vroeg)pensioendatum werkzaam te zijn. Het bestaan van de substantieel bezwarende functies geeft aan dat op dat gebied nog verbeteringen nodig zijn. Daaraan zullen partijen via twee wegen werken.

#### **1. Een tweede carrière**

Eenzijds gaan we medewerkers in de gelegenheid stellen loopbaanplannen te realiseren en functies te vervullen die qua aard en inkomen voor de betrokken werknemer aantrekkelijk zijn om gezond, bekwaam en plezierig werkzaam te blijven. Voor betrokkenen organiseren we de reële mogelijkheid om halverwege de loopbaan perspectiefvol van functie of baan te veranderen. De daarvoor meer en minder voor de hand liggende en in de praktijk ook beschikbare functies zullen worden geïnventariseerd. Voor zover dat functies zijn binnen het bereik van de werkgever Rijk zullen medewerkers voorrang krijgen bij het verwerven van die functies. Er moet een goede balans worden gevonden tussen het stimuleren, faciliteren en niet-vrijblijvend omgaan met loopbaanswitches. Ten einde de betrokken werknemers tot een perspectievolle verandering van de functie of baan te stimuleren zullen partijen nadere afspraken maken over de invoering van een loopbaanpremie. Deze situatie zal met name bereikbaar zijn voor ambtenaren die geboren zijn vanaf 1965.

#### **2. Gezond, fit en weerbaar langer doorwerken in een werkbare functie**

Anderzijds gaan we deze functies minder bezwarend maken en de gezondheid en psychische en fysieke weerbaarheid van medewerkers vergroten waardoor het mogelijk wordt om iets langer dan nu door te werken in een iets minder bezwarende functie. Daardoor kan op termijn de behoefte aan vervroegde uittrekking verminderen.

Partijen zullen een zodanig scenario uiterlijk per 1 januari 2010 in de bedrijfsvoering verankerd hebben.

### **Aanbeveling 20**

*Leg in het kader van scholing of employabilitybeleid extra aandacht in de CAO vast voor ongeschoolden en werknemers met verouderde competenties en kwalificaties*

Ongeschoolde werknemers en werknemers met verouderde beroepskwalificaties hebben minder kansen op de arbeidsmarkt. Ter ondersteuning van dergelijke werknemers wordt aanbevolen op branche niveau EVC-projecten (projecten gericht op het erkennen van eerder verworven competenties) te ontwikkelen en zorg te dragen voor adequate aanvullende opleidingen. Via het functioneringsgesprek en/of het persoonlijke ontwikkelingsplan kan deelname aan een EVC-traject of

bijscholingscursussen (functiegerichte cursussen maar bijvoorbeeld ook taalcursussen) worden gestimuleerd.

Met het oplopen van de leeftijd kan het risico dat de werknemer niet langer over de geëigende competenties en kwalificaties beschikt toenemen. Maar dat risico kan ook al bij jongeren aan de orde zijn. Van belang is dat werknemers voldoende toegerust blijven voor het vervullen van hun functie.

#### **CAO ING 2008-2010: Afspraak EVC-traject**

*In het principeakkoord van deze CAO staat dat gestart wordt met EVC-trajecten.*

(.....) Bovendien zullen er in 2008 proeven gehouden worden waarin voor verschillende doelgroepen het verwerven van zogenaamde EVC's mogelijk wordt gemaakt. Hiermee kan men op basis van ervaring certificaten verkrijgen die tot diplomering kunnen leiden op MBO-niveau.

#### **Aanbeveling 21**

*Leg een duurzaam participatiebeleid voor gedeeltelijk arbeidsgeschikten vast in de CAO*

Door omstandigheden buiten en binnen het werk gelegen kunnen werknemers gedeeltelijk arbeidsongeschikt raken. Sinds 1 januari 2006 komen werknemers die minder dan 35 procent arbeidsongeschikt zijn niet langer in aanmerking voor een arbeidsongeschiktheidsuitkering. Het was de bedoeling van de wetgever dat deze groep werknemers in dienst zou blijven bij de eigen werkgever dan wel naar ander werk buiten het eigen bedrijf begeleid zou worden. In de praktijk blijkt evenwel dat een aanzienlijk deel van de groep 35-minners zonder werk en/of dienstbetrekking zit.

Afspraken die in CAO's kunnen worden vastgelegd betreffen onder meer:

- Dat de werkgevers de werknemers die minder dan 35% arbeidsongeschikt zijn in beginsel in dienst zullen houden, al dan niet met aangepast werk.
- Dat (om)scholing gericht op inkomens- en werkzekerheid van de gedeeltelijk arbeidsongeschikte werknemer wordt bevorderd.
- Dat wanneer reïntegratie bij de eigen werkgever niet mogelijk is, de betrokken werknemer naar ander werk wordt begeleid, bijvoorbeeld via detachering.
- Al dan niet tijdelijke aanvullingen op het nieuwe loon bij aanvaarding van een andere functie binnen of buiten het eigen bedrijf.
- Het creëren van banen voor gedeeltelijk arbeidsgeschikten.

Goede voorbeelden van afspraken gericht op de duurzame participatie van gedeeltelijk arbeidsgeschikten zijn onder andere te vinden in de CAO van de branche contractcatering en in de CAO van TNT.

Voor meer informatie wordt hier verwezen naar de aanbeveling van de STAR inzake reïntegratie en behoud van werk van de groep 35-minners van maart 2008.

## ***Aanbeveling 22***

*Leg in de CAO afspraken vast gericht op scholing en opleiding van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt*

Er zijn diverse kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt voor wie het moeilijk is een baan te verwerven, ook al zijn ze er wel naar op zoek, en werk te behouden. Dat kan diverse oorzaken hebben die te maken hebben met inzetbaarheidbeperkingen zoals ongeletterdheid, geen of onvoldoende Nederlands lezen en spreken, geen startkwalificatie of een in Nederland niet erkende kwalificatie hebben, een gebrek aan (recente) werkervaring hebben etc. In de CAO's kunnen afspraken worden gemaakt in het kader van sociaal beleid van het bedrijf of de branche of maatschappelijk verantwoord ondernemen gericht op het meer employable maken van deze groepen. Het ligt voor de hand hierover kapstokafspraken te maken die vervolgens decentraal, in overleg met de Ondernemingsraad, worden uitgewerkt. Desgewenst kunnen in die afspraken ook harde taakstellingen worden opgenomen, bijvoorbeeld over het aantal aan te bieden werkervaringsplaatsen.

Al naar gelang de inzetbaarheidhandicap kunnen deze groepen gericht ondersteund worden door bijvoorbeeld:

- Het aanbieden van duale, leer-werk trajecten
- Het aanbieden van stageplaatsen
- Het ontwikkelen van semi-professionele functies
- Het aanbieden van alfabetiseringscursussen of cursussen nederlands als tweede taal;
- Evc-trajecten aan te bieden
- Bonussen toe te kennen bij succesvolle afronding van basisopleidingen

Het ligt hierbij voor de hand ook een verbinding te leggen met de aandacht voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt bij het werving en selectiebeleid.

### **3.5 Gezond en veilig werken**

Elke organisatie is gebaat bij gemotiveerde en vitale medewerkers, of ze nu jong of oud zijn. Nu werknemers in zijn algemeenheid langer zullen moeten doorwerken en vaker verschillende taken combineren dan voorheen het geval was, verdienen gezonde en veilige werkomstandigheden en de belastbaarheid en vitaliteit van medewerkers nog meer aandacht. Vroegtijdige uitval van medewerkers is ook een kostbaar verhaal door de loondoorbetalingplicht bij ziekte en de kosten van reïntegratie. Veel werknemers die geheel of gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid raken dreigt het risico van blijvende inactiviteit en uitsluiting, terwijl de kwaliteit van leven door gezondheidsklachten al onder druk staat.

Daarvoor is het nodig dat de balans tussen enerzijds de belasting van het werk en anderzijds de belastbaarheid van de werkenden in evenwicht blijft. Overbelasting brengt het risico van verzuim en

arbeidsongeschiktheid met zich mee, onderbelasting het risico van te weinig uitdaging en verlies van plezier in het werk.

Veel bedrijven zijn er de laatste jaren in geslaagd het verzuim te beperken door meer aandacht te schenken aan arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid (AVR-beleid). Het is zaak dat vast te houden, maar daarnaast het persoonsgerichte preventiebeleid voor alle medewerkers te versterken. Een gezond en vitaal bedrijf maakt minder kosten en biedt continuïteit. Bovendien heeft een actieve benadering van de gezondheid positieve effecten op de fysieke en mentale belastbaarheid van werknemers en daarmee op de duurzame inzetbaarheid van de (ouder wordende) werknemers.

## **Algemene aanbevelingen**

### ***Aanbeveling 23***

*Houd de aandacht voor het AVR-beleid zoals dat afgelopen jaren is opgebouwd vast*

Naast CAO-afspraken kan dat ook door vanuit de brancheorganisaties voorlichting te blijven verzorgen over het AVR beleid en te zorgen voor arbo-catalogi die up-to-date informatie bevatten over de majeure arborisico's in de branches. Ook kunnen de brancheorganisaties deelname aan bepaalde arbocursussen stimuleren (bijv. tilcursussen, omgaan met agressie, cursussen voor de preventiemedewerkers, bedrijfshulpverlening etc) en zorgdragen voor een up-to-date model risico inventarisatie & evaluatie voor de branches, waarin er ook aandacht is voor de verschillen en veranderingen in belastbaarheid van medewerkers die samenhangen met hun leeftijd, loopbaan en levensfase.

#### ***Structureel aandacht voor arbo op sectorniveau: bouwsector als inspiratiebron***

Een goed voorbeeld van hoe op brancheniveau arbobeleid kan worden ondersteund en ingevuld levert de bouwsector. Zo heeft Stichting Arbouw ([www.arbouw.nl](http://www.arbouw.nl)) voor vrijwel alle functies in de bouw in kaart gebracht wat de belastende kenmerken zijn, wat de optredende gezondheidsklachten zijn en welke maatregelen er genomen kunnen worden om de belasting te beperken. Naast informatie voor de werkgever en werknemer, biedt Arbouw ook informatie voor arbodienstverleners.

#### ***Structureel aandacht voor arbo op sectorniveau: welzijnssector als inspiratiebron***

In de welzijnssector heeft het sectorale arbeidsmarktfonds ([www.fcbwjk.nl](http://www.fcbwjk.nl)) een centrale rol bij de voorlichting en bewustwording rond de thema's arbo, verzuim, reïntegratie en gezondheid. De site biedt in de arbocatalogi per branche voor de grote arborisico's zeer toegankelijke algemene informatie op de diverse risico's, instrumenten voor beleid en overzichten van praktische hulpmiddelen gericht op het voorkomen en beperken van de majeure risico's.

Vanuit het perspectief van duurzame participatie zijn er nog wel enkele extra aandachtspunten voor het AVR- en persoonsgerichte preventiebeleid in bedrijven en branches. Dat zijn aandachtspunten die te maken hebben met de veranderingen die optreden in de belastbaarheid van mensen gaandeweg

hun loopbaan en levensloop en de positie van de groep "35-minners", de medewerkers die minder dan 35 % arbeidsongeschikt zijn.

#### ***Aanbeveling 24***

*Breng de maatregelen in kaart waarmee ingespeeld kan worden op veranderingen in belastbaarheid en neem deze op in de arbocatalogus*

De belastbaarheid van mensen verandert met het verstrijken van de jaren. Zo nemen de fysieke kracht, het gehoor en gezichtsvermogen met het vorderen van de jaren af, meestal geleidelijk maar soms versneld door slijtende werkomstandigheden. Daarnaast neemt de herstelbehoefte toe met de leeftijd en is men op hogere leeftijd gevoeliger voor verstoringen van het waken-slapen patroon. Daar staat tegenover dat het vermogen om risico's in te schatten en de levenservaring toenemen met de leeftijd. Bij het inrichten van functies, de toekenning van taken, de mate van regelmogelijkheden en de invulling van de werktijden van werknemers zou met die veranderingen meer rekening gehouden kunnen worden dan nu het geval is. In de arbocatalogi en voorlichtingsactiviteiten zou specifiek aandacht geschonken kunnen worden aan maatregelen (bijvoorbeeld aanpassing aan de werkplek, aanpassing van werkzaamheden, aanpassing van de werktijden en arbeidsduur etc) om de veranderingen in de belastbaarheid op te vangen. Voorbeelden van aanpassingen in het werk aan een dalende belastbaarheid zijn onder meer te vinden in het rapport "Regelingen voor oudere werknemers, checklist voor de Commissie Gelijke Behandeling".

#### ***Aanbeveling 25***

*Zorg ervoor dat in de RIE en Plannen van Aanpak de gevolgen van veranderingen in de belastbaarheid die samenhangen met leeftijd, loopbaan- en levensfase worden meegenomen*

Door STECR, het kenniscentrum voor de arbobranche, is een Werkwijzer gemaakt gericht op arborisico's in relatie tot leeftijd, loopbaan en levensfase, welke als leidraad kan dienen voor eventuele aanpassingen in de RIE en het plan van aanpak. In die werkwijzer is er ook aandacht voor leefstijl-aspecten, ontwikkelingen in de motivatie onder invloed van ontwikkelingen in de levensloop en loopbaan en de effecten van het ontstaan van zorgverplichtingen (kindzorg en mantelzorg).

#### ***Aanbeveling 26***

*Maak afspraken over gezondheidsbewaking, PMO*

In veel CAO's worden afspraken gemaakt over gezondheidsmonitoring, in de vorm van afspraken over Periodiek Medisch Onderzoek (PMO)<sup>2</sup>. Vaak zijn dit tamelijk vrijblijvende en/of ongerichte afspraken. Ook in branches/bedrijven waar sprake is van fysiek en/of psychisch belastende werkzaamheden of

---

<sup>2</sup> PMO is de opvolger van PAGO en betreft gericht onderzoek in relatie tot de meest belastende werkkenmerken op basis van erkende protocollen..



belastende werktijden wordt dit instrument voor de gezondheidsbewaking vaak nog (te) weinig via de CAO gestimuleerd. Dat is jammer, want inmiddels hebben de arbodiensten de beschikking over een tamelijk uitgebreid instrumentarium waarmee ze de belastbaarheid en de ervaren belasting van medewerkers in beeld kunnen brengen.

### **PAGO: Bouwsector als inspiratiebron**

Ook op het terrein van PAGO en andere arbeidgerelateerd, medisch onderzoek vormt de bouwsector een inspiratiebron. Werknemers in de bouw krijgen in het kader van het CAO-pakket preventiezorg een gerichte uitnodiging voor een PAGO. In verband met de zwaarte van het werk in de bouw heeft het PAGO een tamelijk hoge frequentie, die met de leeftijd oploopt. Verder is er enige differentiatie in de PAGO-frequentie die samenhangt met de zwaarte van de uitgeoefende functie. In aanvulling op het PAGO kan er bij risicovolle werkzaamheden een nader gericht periodiek onderzoek (PGO) plaatsvinden. En er is een speciaal arbeidsgesondheidskundig onderzoek voor jongeren.

Op grond van het PAGO en het PGO stelt Stichting Arbouw de BedrijfstakAtlas samen. Daarin wordt in kaart gebracht hoe werknemers in de bouwnijverheid hun werksituatie, arbeidsbelasting, gezondheid en welzijn ervaren. Ook geeft de atlas inzicht in hun leefstijl, werkvermogen en kans op arbeidsongeschiktheid. Om recht te doen aan de grote diversiteit van het werk in de bouwnijverheid, zijn de gegevens uitgesplitst naar soort werk, sector en beroep. Ook wordt er gekeken naar bedrijfsgrootte en leeftijd van de werknemers. De gegevens uit de bedrijfstakAtlas kunnen de basis vormen voor leeftijdbewust arbobeleid.

In de CAO kunnen minder vrijblijvende afspraken worden gemaakt over gericht PMO, bijvoorbeeld door daarover een protocol op te nemen. Ook kunnen in de arbocatalogus richtlijnen worden vastgelegd. PMO wint daarbij aan kracht wanneer het instrument niet alleen op individueel niveau, maar ook op het niveau van een afdeling/bedrijf kan worden ingezet en de resultaten van de individuele PMO's ook naar individu-overstijgend arbo- en preventief gezondheidsbeleid worden vertaald. Vanzelfsprekend moeten er bij het PMO waarborgen zijn voor de anonimiteit van degenen die onderzocht worden.

### ***Aanbeveling 27***

*Stimuleer het gebruik van de Work Ability Index*

Een van de instrumenten om de (veranderingen in de) individuele belastbaarheid te meten is de Work Ability Index (WAI). De WAI is een in Finland ontwikkelde vragenlijst die een inschatting geeft van het werkvermogen van medewerkers zoals de medewerker deze zelf beleeft. De WAI heeft een sterk voorspellend vermogen voor arbeidsongeschiktheid en kan ingezet worden in het kader van preventiebeleid. De kracht van de WAI is dat het opereert op het raakvlak van arbo- en gezondheidsmanagement enerzijds en personeelsmanagement anderzijds. Duurzame inzetbaarheid vraagt om een geïntegreerd beleid op deze onderdelen. De WAI is een belangrijke bouwsteen.

### **WorkAbilityIndex, werkt voor individu en bedrijf**

De resultaten van de WAI kunnen op individueel niveau worden gebruikt voor het monitoren van het werkvermogen van individuele medewerkers in de tijd en het tijdig signaleren van een verminderd werkvermogen. Op deze wijze kunnen tijdig maatregelen worden genomen om de medewerker duurzaam inzetbaar te houden.

Naast het individuele niveau, kunnen de uitkomsten van de WAI ook op groepsniveau worden geanalyseerd. Doordat het instrument één enkel getal als uitkomst heeft, kan eenvoudig een gemiddelde score op groepsniveau worden berekend, bijvoorbeeld voor functiegroepen, leeftijdsgroepen, afdelingen, bedrijven, branches, bedrijfstakken et cetera. Deze groepsanalyses kunnen voor werkgevers verschillende doeleinden dienen:

- Signaleren van groepen met een verhoogd risico op een verminderd werkvermogen als input voor beleidsontwikkeling.
- Het monitoren van ontwikkelingen in werkvermogen op groepsniveau in de tijd.
- Het evalueren van de effectiviteit van interventies op groepsniveau;
- Het analyseren van determinanten van een verlaagd werkvermogen

De WAI kan het best worden ingezet in het kader van PMO, zoals dat in de bouw gebeurt. Maar het kan ook daarbuiten in bedrijven zelf, mits er voldoende waarborgen zijn voor de anonimiteit van de gegevensverstrekker, wat vooral in kleine organisaties een aandachtspunt vormt. Voor meer informatie over de WAI zie [www.blikopwerk.nl](http://www.blikopwerk.nl).

CAO-partijen kunnen het gebruik van de WAI stimuleren door daarover afspraken te maken in de CAO of hierop activiteiten ontwikkelen vanuit de sectorfondsen.

### ***Aanbeveling 28***

#### *Investeer in vitaliteitprogramma's*

Integraal gezondheidsmanagement, leefstijl programma's, stoppen met roken, massage, yoga, meditatie of powernaps op het werk, gezonde voeding in de kantine, bedrijfsfitness, gezondheidsvoorlichting, dieetcursussen, het stimuleren van fietsen naar het werk of lunchwandelen zijn voorbeelden van activiteiten gericht op vergroting van de vitaliteit van medewerkers. Deze kunnen de productiviteit van medewerkers verhogen. Dit type activiteiten is voor een groeiende groep werknemers een interessante flankerende arbeidsvoorwaarde.

### **Vakbond de Unie wil vitaliteit op de CAO-agenda**

Vakbond De Unie wil in CAO's afspraken maken op het gebied van vitaliteit, gezondheid en eigen verantwoordelijkheid daarin. 'Dit betekent dat de werknemer door zijn leidinggevende aangesproken kan worden op zijn leefstijl, maar ook van zijn werkgever de benodigde faciliteiten kan eisen', aldus De Unie. De bond denkt hierbij aan sportvoorzieningen in de vorm van vergoeding van contributie, het aanbieden van cursussen/begeleiding (stoppen met roken, volgen van dieet), en gezonde voeding op de werkplek (gratis fruit).

CAO-partijen kunnen dergelijk beleid stimuleren door hierover directe afspraken te maken in CAO's, of door protocolafspraken gericht op integraal gezondheidsmanagement op te nemen in de CAO en deze

decentraal in overleg met de personeelsvertegenwoordiging uit te laten werken. Voor uitvoering van dit beleid zou bovendien een stukje loonruimte gereserveerd kunnen worden op bedrijfsniveau. In geval er al afspraken zijn over persoonlijke ontwikkelingsbudgetten, zouden deze budgetten ook aangewend kunnen worden voor de financiering van vitaliteitbevorderende activiteiten.

#### **Voorbeelden van afspraken gericht op leefstijl in CAO's, DSM-Limburg en NS**

Uit de intentieverklaring bij de *CAO van DSM-Limburg* in kader van sociale innovatie: "In samenhang hiermee zal uit oogpunt van preventie van gezondheidsklachten en het langer inzetbaar blijven binnen de ondernemingen van DSM en SABIC tevens worden gezien op welke wijzen een gezonde leefstijl kan worden bevorderd. DSM en SABIC stellen samen jaarlijks € 250.000 beschikbaar voor de uitvoering van de aanbevelingen terzake.

Uit de *NS Raam CAO 2007-2009*: "Om een gezonde levensstijl te stimuleren stelt werkgever in 2007 eenmalig aan werknemer € 100 netto ter beschikking. Werknemer krijgt de mogelijkheid dit bedrag te besteden aan doelen op het gebied van leefstijl en gezondheid.

Daarnaast kunnen sociale partners en hun sectororganisaties in hun communicatiekanalen ruim aandacht besteden aan het thema gezondheidsmanagement. Diverse sectorfondsen besteden op hun sites al aandacht aan arbo, verzuim en reïntegratie (AVR). Gezondheidsmanagement verdient daartussen ook een plek. Naast "leefstijlaspecten" kan daarbij ook aandacht worden geschonken aan wat medewerkers zelf aanvullend kunnen doen ter preventie van bijvoorbeeld RSI, fysieke klachten, werkdruk etc.

#### **Fonds Collectieve Belangenbehartiging Welzijnssector zet gezondheid op de agenda**

Het arbeidsmarktfonds voor de welzijnssector is een goed voorbeeld van een fonds dat naast de AVR-thema's ook aandacht besteedt aan vitaliteit en gezondheidsmanagement. Er zijn nieuwsbrieven en instrumenten te vinden op het terrein van gezondheidsmanagement en informatie over cursussen gericht op terugdringen van belangrijke arborisico's, het bewaken van de werk-privé-balans, leefstijl en dergelijke.

Voor meer informatie over het thema gezondheidsmanagement, tools en opbrengsten en good practices : zie de website van het NIGZ [www.gezondheidsmanagement.nl](http://www.gezondheidsmanagement.nl)

#### ***Aanbeveling 29***

*Bevorder een goede balans tussen belasting van het werk en belastbaarheid van medewerkers door het onderwerp arbeidsinhoud onderdeel te maken van het functioneringsgesprek*

Zoals eerder opgemerkt is de belastbaarheid van medewerkers geen constante, maar verandert deze onder invloed van veroudering en ontwikkelingen in de loopbaan en levensloop. Indien de arbeidsinhoud daarop niet is afgestemd en niet meebeweegt met de veranderingen in belastbaarheid kan er overbelasting of onderbelasting van medewerkers ontstaan. Daarmee wordt het risico op uitval en/of demotivatie van medewerkers vergroot. Goed personeelsbeleid speelt daarop in door de taak-

en functie-inhoud van medewerkers zodanig aan te passen dat er een optimale match is tussen arbeidsinhoud en de kwaliteiten en belastbaarheid van de medewerkers.

Potentiële maatregelen liggen onder meer in de sfeer van:

- aanpassing van werk- en rusttijden
- aanpassing arbeidsduur
- jobrotation
- functie- en taakaanpassing
- taakverrijking, bijvoorbeeld in de vorm van coaching
- vergroting autonomie in het werk, waardoor meer regelmogelijkheden ontstaan voor het individu

In het bijzonder voor laaggeschoolde werknemers die in eenvoudige, monotone functies werken is er een risico dat zij te maken krijgen met langdurige, eenzijdige belasting. Mede omdat de wendbaarheid van betrokkenen relatief klein is. Horizontale functiewisselingen, taakafwisseling en meer autonomie kunnen de risico's van eenzijdige duurbelasting en ervaringsconcentratie verkleinen en verdienen dan ook ruime aandacht in de HRM-gesprekken met de betrokken medewerkers.

### **Specifieke aanbevelingen**

#### ***Aanbeveling 30***

*Versterk preventief arbo-beleid voor de substantieel belastende functies*

Het werken in fysiek en psychisch zware functies heeft een beperkte houdbaarheidsdatum. Werken in dergelijke functies gaat gepaard met een groter risico op vroegtijdig uitvallen. In het preventieve arbobeleid dienen deze functies extra aandacht krijgen, zodat deze risico's zoveel mogelijk worden teruggedrongen, zeker nu de mogelijkheden van vervroegd uittreden steeds meer beperkt zijn.

### **3.6 Balans tussen werk en privé**

In de loopbaan van veel werknemers vinden een of meer partiele transitie's plaats van werken naar activiteiten in de privé-sfeer. Dit kan zijn om voor kinderen te zorgen, mantelzorg te verlenen, te studeren, of - dat kan natuurlijk ook - om toe te komen aan een stukje zelfzorg. Veel van deze partiele transitie's hebben een tijdelijk karakter. Vanuit het perspectief van duurzame participatie zijn dergelijke partiele transitie's te prefereren boven volledige transitie's waarbij de binding met de arbeidsmarkt wordt verbroken.

Het combineren van werken met leren, zorgen en/of vrije tijd wordt vergemakkelijkt wanneer werknemers arbeidstijden en toegang tot verlofregelingen en andere faciliteiten hebben die aansluiten bij de wensen en behoeften vanuit de privé-situatie. Zo kunnen werknemers in de middenfase bijvoorbeeld baat hebben bij werktijden die aansluiten bij de schooltijden en vinden ambitieuze starters zonder kinderen het wellicht prettig fulltime aan de slag te zijn en hebben andere werknemers

misschien behoefte aan verloffaciliteiten om mantelzorg aan naasten te kunnen verrichten of scholing te volgen.

Hoewel in wet en regelgeving en in veel CAO's al het nodige is veranderd om de partiele transitie van werken naar de combinatie werken en zorgen te faciliteren - denk aan verschillende modaliteiten voor het invullen van de 36-uurse werkweek en de regelingen voor verlof en levensloopsparen - zijn er nog diverse vernieuwingen mogelijk die het eenvoudiger maken om werken en andere taken buiten het domein van de betaalde arbeid te combineren of werken en dergelijke taken af te wisselen. Hier wordt volstaan met een aantal aanbevelingen die vanuit duurzaam participatieperspectief van belang zijn.

### ***Aanbeveling 31***

*Maak afspraken over verdere flexibilisering van de arbeidstijden en de arbeidsduur en bevorder maatwerk bij de arbeidstijden*

In veel CAO's zijn de laatste jaren afspraken gemaakt over flexibilisering van de arbeidstijden, waarmee het combineren van arbeid en zorg gefaciliteerd wordt. Ook de arbeidstijdenwet verplicht daartoe bijvoorbeeld bij het vaststellen van roosters.

Verdere flexibilisering van de arbeidstijden kan bereikt worden door:

- Flexibele begin en eindtijden gekoppeld aan een verruiming van het dagvenster, waarbij begin- en eindtijden in overleg worden vastgesteld.
- Het invoeren van een jaarurensystematiek waarbij er in overleg ruimte is voor een afwisselende arbeidsduur per week, waarmee enerzijds tegemoet gekomen kan worden aan de pieken en dalen in de arbeidsbehoefte van het bedrijf en anderzijds aan de behoefte aan extra vrije tijd, bijvoorbeeld rond de schoolvakanties.

Maatwerk in de arbeidstijden en de inroostering zal door onderlinge afstemming tussen werkgever en werknemer tot stand moeten komen. Maar ook kan maatwerk worden bereikt door afstemming tussen werknemers. Wat de best passende werktijden zijn is voor iedereen weer anders en onderling schuiven in roosters kan dan ook leiden tot meer maatwerk in de arbeidstijden. Aanbevolen wordt te onderzoeken in hoeverre zelfroosteren kan worden geïntroduceerd.

### ***Aanbeveling 32***

*Leg in de CAO afspraken vast over telewerken*

Er zijn nog maar weinig CAO's waarin de mogelijkheid van telewerken is vastgelegd. Niettemin kan telewerken als een belangrijke faciliteit worden beschouwd voor het langduriger combineren van arbeid en zorg, zonder dat dat meteen gevolgen heeft voor de inkomensontwikkeling van de

telewerkende taakcombineerder. Telewerken is niet of slechts beperkt mogelijk bij sterk plaats en tijd gebonden werk, maar zelfs in dergelijke situaties is het vaak mogelijk een deel van het werk vanuit huis of - indien beschikbaar - een bedrijfsverzamelgebouw in de woonplaats van de medewerker te laten plaatsvinden. Veel taakcombineerders ervaren een grote tijdsdruk en elk uur dat op de reistijd bespaard kan worden is dan meegenomen. Wel is enige terughoudendheid met betrekking tot telewerken gewenst, omdat het gepaard gaat met een vergaande vermenging van werk en privé.

Een voorbeeld van een telewerk afspraak is te vinden in de CAO voor de branche Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening (WMD).

#### **Thuiswerk/telewerken in de CAO WMD**

De werkgever en de Ondernemingsraad of Personeelsvertegenwoordiging maken afspraken die telewerken stimuleren. Zij stellen vast welke groepen werknemers kunnen thuiswerken. De werknemer kan indien hij onder deze doelgroep valt een verzoek doen aan de werkgever om minimaal 1 dag per week thuis te werken. De werkgever komt met de OR of Personeelsvertegenwoordiging een vergoedingsregeling overeen.

Een model protocol thuiswerk/ telewerken is digitaal beschikbaar op de site van het arbeidsmarktfonds van de branche [www.fcbwjk.nl](http://www.fcbwjk.nl)

#### **Aanbeveling 33**

*Leg in de CAO een terugkeerregeling vast bij vrijwillig ontslag als gevolg van zorgverplichtingen*

Hoewel kinderopvang en het wettelijk recht op ouderschapsverlof de laatste tijd behoorlijk zijn uitgebreid, willen of kunnen niet alle ouders daar direct gebruik van maken of worden de bestaande regelingen nog steeds als ontoereikend ervaren. En voor het bieden van langdurige intensieve mantelzorg zijn er eigenlijk helemaal geen verlofvoorzieningen, niet in de wet en vaak ook niet in de CAO. In dergelijke situaties kunnen individuele werknemers ervoor kiezen ontslag te nemen, waardoor de binding met de arbeidsmarkt verloren gaat. Een regeling waarbij er een *voorwaardelijk* recht op terugkeer is, kan dan de route terug naar betaalde arbeid openhouden. Het ligt in de rede aan dergelijke regelingen een maximale termijn te verbinden (bijvoorbeeld twee jaar) en bijvoorbeeld te verlangen dat betrokken werknemer zich gedurende de periode van afwezigheid hem/haar aangeboden scholing volgt om bij te blijven. Een voorbeeld daarvan biedt de CAO van Trespa International.

#### **Terugkeerregeling in CAO Trespa International**

Aan de werknemer, die voor een periode van maximaal twee jaren aansluitend aan de geboorte, ontslag neemt voor de verzorging van zijn kind, zal - indien het bedrijfsbelang zich daar niet tegen verzet – na deze periode een functie worden aangeboden, zo mogelijk gelijkwaardig. De werknemer dient op het moment van ontslag de wens tot terugkeer uit te spreken. De werknemer moet tevens bereid zijn gedurende de periode van afwezigheid een door de werkgever vast te stellen opleiding te volgen teneinde de noodzakelijke kennis op peil te houden. Indien de werknemer het dienstverband niet wenst te vernieuwen, dient hij 50% van de opleidingskosten te vergoeden.

### ***Aanbeveling 34***

*Maak afspraken over levensloopsparen en verlofsparen in de CAO*

Naast flexibele werktijden en maatwerk bij de inroostering zijn goede verloffaciliteiten van groot belang om arbeid en zorgverplichtingen goed te kunnen combineren. Hoewel de wet arbeid en zorg diverse verlofrechten toekent en er door deelname aan de levensloopregeling gespaard kan worden voor doorbetaald verlof, kan het sparen voor verlof ook via de CAO gefaciliteerd worden, bijvoorbeeld via een CAO à la carte systeem. Naast bovenwettelijke vakantiedagen zouden bijvoorbeeld ook de compensaties voor overwerk, werken in bijzondere diensten, en het werken op als inconveniënt aangemerkte tijdstippen en dagen in zo'n regeling kunnen worden ondergebracht.

### ***Aanbeveling 35***

*Meer flexibiliteit in arbeidsduur: maak deeltijdwerken in alle functies mogelijk en houd de weg naar vergroting arbeidsduur open*

Op grond van de wet aanpassing arbeidsduur kunnen werknemers onder voorwaarden hun contractueel overeengekomen arbeidsduur verminderen op uitbreiden. In CAO's worden over aanpassing van de arbeidsduur regelmatig afspraken gemaakt. Vaak betreft het gewoon de bepalingen in de wet, maar soms worden ook afwijkingen van de wet vastgelegd. Voor het langdurig combineren van arbeid en zorg is werken in deeltijd de meest gekozen oplossing in Nederland. Niettemin ondervinden nog veel werknemers de nodige obstakels als ze hun arbeidsduur willen verkorten of juist weer willen uitbreiden.

Vanuit een perspectief van duurzame participatie is het gewenst om werken in deeltijd in principe voor alle functies open te stellen. Harde afspraken daarover in de CAO ondersteunen werknemers die minder uren willen werken, maar daar weinig ruimte voor krijgen bij hun leidinggevenden. Anderzijds zou analoog aan de terugkeerregeling ook bij de arbeidsduur een *voorwaardelijk* recht op terugkeer naar het oude aantal uren kunnen worden vastgelegd. Daarnaast kan in het kader van werving en selectiebeleid worden afgesproken dat deeltijders de mogelijkheid wordt geboden de arbeidsduur uit te breiden door te solliciteren op een voltijd vacature.

## **3.7 Flexibel met pensioen**

Na het in werking treden van de wet VUT, prepensioen en levensloop (VPL) in 2006 hebben grote veranderingen plaatsgevonden op het terrein van het ouderdomspensioen en de vervroegde uittreding. Vervroegde uittreding via VUT en vroegpensioenregelingen wordt alleen nog fiscaal ondersteund voor werknemers geboren voor 1950. En ook de nu nog geldende VUT-regelingen moeten uittreden in deeltijd mogelijk maken en het uitkeringsniveau dient actuariael neutraal te worden vastgesteld bij een eerder of later afscheid van de arbeid. Met de wet VPL is uittreden bij het

bereiken van de 65-jarige leeftijd de norm geworden, maar dat neemt niet weg dat het wettelijk gezien mogelijk is het ouderdomspensioen eerder te laten ingaan, voltijds of in deeltijd.

Vanzelfsprekend gaat dat ten koste van de hoogte van het ouderdomspensioen. Vrijwel alle ouderdomspensioenregelingen zijn inmiddels aangepast met de mogelijkheid van eerdere, flexibele uittreding, waardoor de mogelijkheid van een geleidelijke transitie van werken naar niet meer werken is ontstaan. Niettemin zijn er vaak nog wel belemmeringen voor een al dan niet geleidelijke transitie naar pensionering ná de leeftijd van 65 jaar.

### ***Aanbeveling 36***

*Verander de ouderdomspensioenregelingen zodat de ingangsdatum van het ouderdomspensioen kan worden opgeschort en maak deeltijduouderdomspensioen mogelijk.*

Er zijn steeds meer mensen die langer door willen of moeten werken na de 65-jarige leeftijd. Daaraan kunnen financiële overwegingen ten grondslag liggen, maar evengoed andere overwegingen zoals plezier in het werk, sociale overwegingen, goede gezondheid, willen blijven bijdragen aan de samenleving etc. Doorgaans willen ouderen dat niet in voltijdbanen doen, maar in vaak wat kleinere deeltijdbanen. In pensioenregelingen kan dat gestimuleerd worden door opschorting van de pensioendatum, voortzetting van de pensioenopbouw tot 70 jaar en de mogelijkheid van deeltijdpensioen mogelijk te maken. Daarmee ontstaat er een vergelijkbaar regime als voor uittreden voor de 65-jarige leeftijd.

Een voorbeeld van een dergelijke flexibele pensioenregeling is het ABP-Keuzepensioen

#### **ABP KeuzePensioen**

Met ABP KeuzePensioen kunnen werknemers zelf invulling geven aan hun pensioen. Wat valt er te kiezen?

##### *Stoppen tussen 60 en 70*

ABP-deelnemers kunnen op elk moment tussen de 60ste en 70ste verjaardag met pensioen gaan. Hoe langer wordt doorgewerkt, hoe hoger het pensioen. Als het pensioen voor 65 jaar ingaat, krijgt men nog geen AOW. Om toch voldoende pensioen te krijgen, wordt het ABP KeuzePensioen gebruikt om de AOW te compenseren. Zo blijft het totale inkomen voor en na 65 ongeveer even hoog. Hoe langer wordt doorgewerkt, hoe meer pensioen wordt opgebouwd. Er geldt een maximum opbouw van 100% van het pensioengevend inkomen van het voorafgaande jaar. Wordt het maximum bereikt, dan krijgt men automatisch ABP KeuzePensioen. Men mag blijven doorwerken, maar bouwt dan geen pensioen meer op.

##### *Pensioen variëren in hoogte*

ABP-deelnemers kunnen kiezen voor een hoger pensioen vóór uw 65ste en daarna een lager pensioen. Daarvoor gelden wel fiscale grenzen. Ook kan men kiezen voor een gelijkblijvend pensioen.

##### *ABP-deelnemers kunnen gedeeltelijk met pensioen gaan*

ABP –deelnemers kunnen zelf kiezen of ze gedeeltelijk of geheel stoppen met werken. Men blijft pensioen opbouwen voor het deel dat men nog werkt.



### ***Aanbeveling 37***

*Schrap de bepalingen van het automatische ontslag bij het bereiken van de 65 –jarige leeftijd of de formele ingangsdatum van het ouderdomspensioen.*

De mogelijkheid van een latere, al dan niet geleidelijke overgang naar het ouderdomspensioen wordt ook vaak belemmerd door CAO-bepalingen terzake van het ontslag bij het bereiken van de 65-jarige leeftijd of de formele ouderdomspensioendatum. Deze bepalingen kunnen vervangen worden door bepalingen met een hogere leeftijd of door een overlegbepaling waarbij werkgever en werknemer in onderling overleg vaststellen of het dienstverband na het bereiken van de 65-jarige of hogere leeftijd kan worden voortgezet.

Een voorbeeld van een dergelijke regeling biedt de CAO van de stichting Fokus Exploitatie

#### **CAO Stichting Fokus Exploitatie: doorwerken na 65 jaar**

In aanvulling op artikel 3 lid 2 sub a CAO is de mogelijkheid aanwezig om ook na de 65-jarige leeftijd door te blijven werken bij Fokus. De lopende arbeidsovereenkomst eindigt van rechtswege en kan, als sprake is van overeenstemming tussen Fokus en de werknemer, worden opgevolgd door een nieuwe arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd. Deze dient te worden opgezegd conform de opzegtermijnen van artikel 3 lid 2 sub b en c).

Indien aan de orde bespreken Fokus en de werknemer deze mogelijkheid ongeveer 6 maanden voor het bereiken van de 65-jarige leeftijd.

De arbeidsvoorwaarden uit de CAO blijven van toepassing, met uitzondering van artikel 22 CAO (pensioenregeling). De wettelijke bepalingen (o.a. ten aanzien van sociale verzekeringen en wetgeving) worden in acht genomen.

### ***Aanbeveling 38***

*Maak in CAO's heldere afspraken over arbeidsvoorwaarden van 65-plussers of stel deze gelijke aan die van 65-minners*

Hoewel in omvang nu nog beperkt groeit de groep 65-plussers die zich aanbiedt op de arbeidsmarkt. De meeste CAO-afspraken hebben enkel en alleen betrekking op 65-minners. Werkende 65-plussers kunnen in die situatie geen direct recht ontlenen aan de CAO. Wel eist de wet gelijke behandeling op grond van leeftijd dat er in principe alleen afwijkende arbeidsvoorwaarden voor 65-plussers zijn toegestaan indien daarvoor een objectieve rechtvaardiging bestaat. Er bestaat in de praktijk vaak veel onduidelijkheid over welke CAO-afspraken, regels en wetten nu wel en welke niet van toepassing zijn voor 65-plussers. CAO-partijen kunnen ervoor kiezen hetzelfde arbeidsvoorwaardenpakket vast te stellen voor 65-plussers en 65-minners, maar ze kunnen er ook voor kiezen afwijkende afspraken te maken, die dan wel objectief gerechtvaardigd dienen te zijn. Meer informatie over werken na 65 is te vinden op de website [www.65pluswerkt.info](http://www.65pluswerkt.info)

#### **4. Overzicht aanbevelingen**

##### **Aanbeveling 1**

Ontwikkel een samenhangende paragraaf of protocol inzake sociaal beleid of duurzame inzetbaarheid en draag dat uit

##### **Aanbeveling 2**

Stimuleer betrokkenheid van het personeel en zijn vertegenwoordiging

##### **Aanbeveling 3**

Ontwikkel hulpmiddelen voor de invoering van duurzaam participatiebeleid, verspreid die naar de bedrijven en bied ondersteuning bij implementatie

##### **Aanbeveling 4**

Stimuleer dialoog tussen leidinggevende en werknemer over functioneren en inzetbaarheid

##### **Aanbeveling 5**

Beoordeel CAO-afspraken die in het kader van de CAO zijn aangegaan op mogelijke strijdigheid met gelijke behandelingswetgeving, in het bijzonder de Wet Gelijke Behandeling Leeftijd bij de Arbeid en breng mogelijk strijdige bepalingen in overeenstemming met de wet

##### **Aanbeveling 6**

Introduceer een algemeen artikel over gelijke behandeling in de CAO's en werk deze uit in een protocol of gedragscode welke als bijlage aan de CAO kan worden toegevoegd

##### **Aanbeveling 7**

Zorg voor voorlichting naar bedrijven en werknemers over de inhoud van gelijke- behandelingswetgeving, inclusief die met betrekking tot leeftijd bij de arbeid

##### **Aanbeveling 8**

Stimuleer dat er in cursussen voor Ondernemingsraden en WOR-bestuurders aandacht komt voor aspecten van gelijke behandeling in het sociaal beleid van ondernemingen

##### **Aanbeveling 9**

Stimuleer de ontwikkeling van diversiteitbeleid door daarover een protocol op te nemen in de CAO

**Aanbeveling 10**

Stimuleer via de CAO dat ondernemingen in overleg met de Ondernemingsraad of Personeelsvertegenwoordiging een zorgvuldig, niet-discriminerend wervings- en selectiebeleid vaststellen en uitvoeren

**Aanbeveling 11**

Stimuleer via CAO-afspraken dat bedrijven tijdelijk een positief discriminatiebeleid voeren bij het werving-, selectie- en/of aannamebeleid om specifieke onevenwichtigheden in de personeelsamenstelling weg te nemen.

**Aanbeveling 12**

Neem in de CAO een algemene of protocolafpraak op die het belang van en streven naar duurzaam inzetbaarheidsbeleid onderstreept

**Aanbeveling 13**

Leg in de CAO een recht op functiegerichte scholing en een verplichting tot functiegerichte scholing vast

**Aanbeveling 14**

Leg in de CAO een individueel recht vast ten aanzien van scholing gericht op loopbaanontwikkeling en mobiliteit

**Aanbeveling 15**

Leg in de CAO vast dat er periodiek loopbaangesprekken worden gevoerd

**Aanbeveling 16**

Leg in de CAO vast dat er een periodiek recht is op een loopbaanadvies

**Aanbeveling 17**

Verbreed de scope van O&O-fondsen van functiegerichte scholing en opleiding voor personeel in de eigen branche naar activiteiten gericht op duurzame participatie van de individuele medewerker.

**Aanbeveling 18**

Maak afspraken over werkzekerheid in sociale plannen bij reorganisaties en fusies

**Aanbeveling 19**

Leg extra inzet betreffende scholing en loopbaan voor medewerkers in zware beroepen vast in de CAO

**Aanbeveling 20**

Leg in het kader van scholing of employabilitybeleid extra aandacht in de CAO vast voor ongeschoolden en werknemers met verouderde competenties en kwalificaties

**Aanbeveling 21**

Leg een duurzaam participatiebeleid voor gedeeltelijk arbeidsgeschikten vast in de CAO

**Aanbeveling 22**

Leg in de CAO afspraken vast gericht op scholing en opleiding van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt

**Aanbeveling 23**

Houd de aandacht voor het AVR-beleid zoals dat afgelopen jaren is opgebouwd vast

**Aanbeveling 24**

Breng de maatregelen in kaart waarmee ingespeeld kan worden op veranderingen in belastbaarheid en neem deze op in de arbocatalogus

**Aanbeveling 25**

Zorg ervoor dat in de RIE en Plannen van Aanpak de gevolgen van veranderingen in de belastbaarheid die samenhangen met leeftijd, loopbaan- en levensfase worden meegenomen

**Aanbeveling 26**

Maak afspraken over gezondheidsbewaking, PMO

**Aanbeveling 27**

Stimuleer het gebruik van de Work Ability Index

**Aanbeveling 28**

Investeer in vitaliteitprogramma's

**Aanbeveling 29**

Bevorder een goede balans tussen belasting van het werk en belastbaarheid van medewerkers door dit onderwerp onderdeel te maken van het functioneringsgesprek

**Aanbeveling 30**

Versterk preventief arbo-beleid voor de substantieel belastende functies

**Aanbeveling 31**

Maak afspraken over verdere flexibilisering van de werktijden en de arbeidsduur en bevorder maatwerk bij de werktijden

**Aanbeveling 32**

Leg in de CAO afspraken vast over telewerken

**Aanbeveling 33**

Leg in de CAO een terugkeerregeling vast bij vrijwillig ontslag als gevolg van zorgverplichtingen

**Aanbeveling 34**

Maak afspraken over levensloopsparen en verlofsparen in de CAO

**Aanbeveling 35**

Meer flexibiliteit in arbeidsduur: maak deeltijd in alle functies mogelijk en houd de weg naar vergroting arbeidsduur open

**Aanbeveling 36**

Verander de ouderdompensioenregelingen zodat de ingangsdatum van het ouderdompensioen kan worden opgeschort en maak deeltijdouderdompensioen mogelijk.

**Aanbeveling 37**

Schrap de bepalingen van het automatische ontslag bij het bereiken van de 65 –jarige leeftijd of de formele ingangsdatum van het ouderdompensioen.

**Aanbeveling 38**

Maak in CAO's heldere afspraken over arbeidsvoorwaarden van 65-plussers of stel deze gelijke aan die van 65-minners