

Vergaderjaar 2013–2014

**25 883**

## **Arbeidsomstandigheden**

**Nr. 239**

### **BRIEF VAN DE MINISTER VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 13 mei 2014

Graag informeer ik u met deze brief over de voortgang van de activiteiten van het programma Duurzame Inzetbaarheid, waaronder het plan van aanpak Psychosociale Arbeidsbelasting en het Actieplan Gezond Bedrijf.

#### **Inleiding**

In 2013 waren er in Nederland voor het eerst meer vijftigers dan dertigers aan het werk.<sup>1</sup> De gemiddelde leeftijd van de werkzame beroepsbevolking stijgt gestaag; in 2013 kwam deze uit op 41,7 jaar.

De cijfers illustreren de veranderingen op de Nederlandse arbeidsmarkt en het toenemende belang van fitte, gemotiveerde en goed geschoolde werknemers.

Werkgevers staan voor de uitdaging in een tijd van vergrijzing de groeiende concurrentie het hoofd te bieden en hebben er direct belang bij te investeren in de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers. Aan de andere kant kunnen werknemers hun werkzekerheid vergroten door te investeren in gezondheid, opleiding en mobiliteit. Het gaat hier, kortom, om een gezamenlijk belang – en dus ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid – van werkgevers en werknemers.

Meer en meer bedrijven maken werk van inzetbaarheid op de werkvloer. Zo blijkt uit onderzoek van Ecorys (2013) dat alle onderzochte werkgevers ten minste één van de onderzochte personeelsinstrumenten heeft ingezet. Een ruime meerderheid heeft meer dan 10 instrumenten ingezet. Ondanks de economische krimp, oplopende werkloosheid en een toenemend aantal faillissementen is dit aantal tussen 2012 en 2013 gelijk gebleven.<sup>2</sup> Zoals ik u eerder schreef, is in circa de helft van de cao's afgesproken dat de invulling van een duurzaam inzetbaarheidbeleid nader wordt onder-

<sup>1</sup> Generatieindex CBS, 2014.

<sup>2</sup> Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau, Ecorys, 2 oktober 2013

zocht.<sup>3</sup> Zoals toegezegd aan de VVD tijdens het AO arbeidsmarktbeleid van 12 maart jl. (Kamerstuk 29 544, nr. 521) geef ik u in de bijlage een aantal voorbeelden van CAO's waar duurzame inzetbaarheid in voorkomt.

Er is echter zeker nog ruimte voor verbetering, met name in het midden- en kleinbedrijf (MKB). Grote bedrijven zetten vaker en meer personeelsinstrumenten in dan kleine bedrijven. En bedrijven met een personeelsfunctionaris ontwikkelen vaker beleid gericht op de verbetering van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

#### *Programma duurzame inzetbaarheid*

In 2012 is – mede ter ondersteuning van de Beleidsagenda 2020 van de Stichting van de Arbeid – het project (inmiddels programma) duurzame inzetbaarheid gestart, met als doel duurzame inzetbaarheid te agenderen en concretiseren bij werkgevers en werknemers. Zaak is dat meer werkgevers en werknemers de juiste maatregelen tijdig – en dus preventief – toepassen en zodoende bevorderen dat medewerkers gezond, gemotiveerd en productief aan het werk kunnen blijven.

Het programma duurzame inzetbaarheid is nadrukkelijk een aanvulling op beleidsinspanningen en wet- en regelgeving op de terreinen gezond en veilig werken (met name arbobeleid), scholing en arbeidsmobiliteit. Het programma sluit aan bij de praktijk van de werkvloer en zorgt voor verspreiding van kennis en concrete ervaringen. Daarnaast zijn voor werkgevers en sectoren financiële middelen beschikbaar via ESF en de sectorplannen.

Via activiteiten van het programma zijn in de afgelopen tweeënhalve jaar circa 6.000 werkgevers en werknemers direct bereikt door deelname aan bijeenkomsten en meer dan 500.000 werkgevers en werknemers via de website.

Bij het organiseren en informeren van werkgevers en werknemers zijn diverse werkgevers- en werknemersorganisaties en diverse sectoren betrokken.

Meer dan 100 bedrijven hebben advies gekregen van andere werkgevers via *Pay it Forward*. Dit initiatief is door werkgevers zelf opgezet.

Werkgevers uit het netwerk helpen ten minste twee andere werkgevers echt verder met het toepassen van maatregelen die duurzame inzetbaarheid bevorderen.

In deze brief licht ik de voorgenomen activiteiten van het programma duurzame inzetbaarheid graag nader toe.

#### **Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)**

In december 2013 schreef ik uw Kamer over de contouren van het plan van aanpak psychosociale arbeidsbelasting.<sup>4</sup> Zoals toegezegd in die brief ga ik hierbij nader in op het programma van activiteiten.

Ten aanzien van werkstress geldt, net als bij duurzame inzetbaarheid, dat preventie een gezamenlijk belang – en dus ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid – is van werkgevers en werknemers. Uit onderzoek blijkt dat werkgevers en werknemers het risico ook onderkennen: 44% van de werkgevers ziet werkdruk als belangrijkste arbeidsrisico in hun

<sup>3</sup> Kamerstuk 29 544, nr. 491

<sup>4</sup> Kamerstuk 25 883, nr. 227

organisatie.<sup>5</sup> 40% van de werknemers heeft behoefte aan (aanvullende) maatregelen ter preventie van werkdruk en werkstress (zie box).

**Box: Werkstress in de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA)**

De meest recente cijfers van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) geven aan dat extra inspanningen van werkgevers en werknemers nodig zijn om ziekte en uitval door werkstress te voorkomen en de mentale weerbaarheid, het werkplezier en de arbeidsproductiviteit van medewerkers te vergroten. Uit de NEA 2013 blijkt onder meer dat:

- 31% van de werkgerelateerde verzuimgevallen veroorzaakt wordt door werkstress;
- 12% van de werknemers burn-out klachten rapporteert;
- 40% van alle werknemers behoefte heeft aan (aanvullende) maatregelen om werkstress vroegtijdig te voorkomen;
- 44% van de werknemers weinig regelmogelijkheden (autonomie) heeft in het werk;
- 24% van de werknemers te maken heeft met ongewenst gedrag door externen.
- 15% van de werknemers te maken heeft met ongewenst gedrag door leidinggevendenden of collega's.

*Bron: NEA 2013 TNO/CBS*

Vanuit het programma duurzame inzetbaarheid wordt de komende tijd ingezet op het agenderen van het belang van de preventie van werkstress bij werkgevers en werknemers en op het verspreiden en toegankelijk maken van de beschikbare kennis en praktijkervaring. Dit opdat meer werkgevers en werknemers sneller en beter investeren in mentaal gezond werken. Het gaat daarbij nadrukkelijk om de aansluiting tussen de organisatie van het werk aan de ene kant en de motivatie, competentie en mentale gezondheid van werknemers aan de andere kant.

In 2014 zal de nadruk liggen op het thema werkdruk.<sup>6</sup> Een groot deel van de activiteiten voer ik gezamenlijk uit met het Nederlandse Focal Point van het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk (FOP / EU-OSHA). In de tabel hieronder geef ik u een overzicht van de activiteiten zoals die het komende jaar op het programma staan.

<sup>5</sup> WEA 2012

<sup>6</sup> In 2015 komt daar het thema agressie, geweld en intimidatie als speerpunt bij. In 2016 ligt de nadruk op de preventie van PSA veroorzaakt door pesten, discriminatie en seksuele intimidatie.

Programma van activiteiten PSA													
	2014								2015				
	mei	jun	jul	Aug	sep	okt	nov	dec	jan	feb	mrt	apr	
<b>Agenderen</b>													
Aftrap nationale campagne werkdruk (met FOP / EU-OSHA)													
Communicatie campagne (met FOP / EU-OSHA)													
Online test stressniveau individu + gespreksleidraad + advies stresspreventie													
Campagne via PR & social media													
<b>Stimuleren en faciliteren</b>													
Bijkomsten werkgevers en werknemers (sectoraal / regionaal / themaspecifiek)													
Week van de Werkstress (waaronder bijeenkomst met FOP / EU-OSHA)													
Online platform (handreikingen en tools)													
Goede voorbeelden competitie (door FOP EU-OSHA)													
Best practices van werkgevers en werknemers													
Businesscases PSA													
<b>Inspecteren</b>													
Thema aanpak Werkdruk													

### Agenderen

De activiteiten in het programma zijn er op gericht de bewustwording over werkstress als gevolg van PSA te vergroten en daarmee het taboe rondom het bespreken van werkstress helpen te doorbreken.

- De communicatiecampagne gaat van start in juni 2014. Deze richt zich via radio en internet op het vergroten van de bewustwording bij werkend Nederland. De doelgroep bestaat uit werknemers, maar ook direct leidinggevenden en ondernemers.
- De campagne richt zich op het herkennen van de vroege signalen van werkstress (bij zichzelf en bij medewerkers). Dit komt onder meer tot uiting in de communicatie en een online test. Daarnaast komt naar voren dat werkstress iets is dat iedereen kan overkomen en dat het goed is om hierover het gesprek aan te gaan.
- Dit wordt ondersteunt met ervaringsverhalen en voorbeelden in de media en op bijeenkomsten. Als landelijk bekende boegbeelden heb ik hiervoor Hugo Borst, Leontien van Moorsel, en Arko van Brakel bereid gevonden. Daarnaast breng ik via bijeenkomsten en communicatie ook aansprekende voorbeelden van werkgevers en werknemers over dit onderwerp onder de aandacht.

### Stimuleren en faciliteren

Bij werkgevers en werknemers is een cultuurverandering nodig om te bevorderen dat zij vroegtijdig en op een effectieve manier het gesprek over PSA aangaan om vervolgens de juiste maatregelen te nemen. Om deze verandering te bevorderen, zet ik een netwerk van partners in die dicht op de werkvloer opereren zoals belangenbehartigers, brancheverenigingen, beroepsverenigingen, wetenschappers en professionals. Vanuit SZW worden, in samenwerking met deze partners, de volgende activiteiten voor werkgevers en werknemers georganiseerd:

- Vanaf juni 2014 organiseer ik samen met SBI, FNV Formaat, CAOP, De Baak en AWWN een aantal bijeenkomsten voor personeelsfunctionarissen en medezeggenschap met als hoofdthema werkdruk en vergroten werkplezier. Afhankelijk van de situatie van de sector of doelgroep komen ook de andere PSA gerelateerde thema's aan bod, zoals discriminatie, mantelzorg, agressie en geweld, intimidatie, pesten en seksuele intimidatie op het werk.
- In november 2014 organiseer ik de Week van de Werkstress. Diverse partners organiseren dan activiteiten rondom PSA, omlijst met een grote bijeenkomst georganiseerd in samenwerking met FOP/EU-OSHA.
- Ik werk samen met het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voortgezet onderwijs (VOION) om het thema PSA te agenderen in het voortgezet onderwijs. VOION draagt zorg voor het aanjagen van activiteiten voor werkgevers en werknemers. Een voorbeeld hiervan is de aanpak «Voortgezet werkplezier». Deze aanpak heeft VOION laten ontwikkelen, testen en inmiddels overgedragen aan de «markt» via gratis train-de-trainer sessies.

Er is veel praktijkervaring en wetenschappelijke kennis over preventie van PSA beschikbaar. Om andere bedrijven te inspireren en te laten zien wat een goede aanpak kan opleveren, wordt deze ervaring en kennis op de volgende manier ontsloten:

- Praktische instrumenten worden, in samenwerking met FOP/EU-OSHA, online toegankelijk gemaakt.
- Vanwege het belang om goede voorbeelden te delen, organiseert FOP/EU-OSHA een goede voorbeelden competitie. Hiervoor worden Nederlandse goede praktijken geïnventariseerd. De uitreiking van de prijs voor de *best practice* in Nederland vindt plaats in november tijdens de Week van de Werkstress.
- Er wordt een aantal business cases ontwikkeld die het economisch voordeel van investeren in de preventie van PSA zichtbaar maken. Deze zullen online en op bijeenkomsten beschikbaar worden gesteld en onder de aandacht gebracht.
- Daarnaast bied ik praktische handreikingen aan waarmee werknemers en werkgevers direct aan de slag kunnen, zoals advies om stress preventief aan te pakken of tips voor het bespreken van werkstress op de werkvloer.

### *Inspecteren*

De Inspectie SZW constateert dat PSA een stijgend risico is. Vanuit haar reguliere toezichttaak, neemt I-SZW het onderwerp PSA mee in haar inspectieprojecten en wordt jaarlijks extra aandacht besteed aan het PSA-thema bij bedrijven in het jaar nadat dit thema vanuit het Plan van Aanpak PSA specifiek aan de orde is geweest.

Om PSA binnen de branche zorg en welzijn te verminderen, is door de inspectie SZW een campagne ontwikkeld «gezond en veilig werken». Thema's zijn afgestemd op deze branche en betreffen werkdruk, agressie & geweld en flexibele en gezonde arbeidstijden. Hiervoor zijn een aantal praktische instrumenten ontwikkeld en zijn kennispresentaties gehouden voor brancheorganisaties en vakbonden. Voorbeelden van activiteiten voortvloeiend uit deze campagne:

- In 2014 zijn er inspecties in de ziekenhuizen, opvanghuizen en asielzoekerscentra.
- In 2015 vinden herinspecties plaats bij achterblijvende instellingen uit alle segmenten.

## PSA en arbeidsverhoudingen

### Flexwerkers

De motie Hamer<sup>7</sup> vraagt het kabinet specifieke aandacht te besteden aan de psychosociale arbeidsbelasting van werknemers met een flexibele arbeidsrelatie. Uit recent onderzoek van TNO (zie tabel) blijkt dat werknemers met een vaste baan vaker onder hoge tijdsdruk werken dan werknemers met flexibele arbeidscontracten. Voor werknemers met flexibele arbeidscontracten is echter de autonomie in het werk lager. De combinatie hoge werkdruk en lage autonomie leidt vaak tot burn-outklachten. Uitzendkrachten rapporteren iets vaker burn-outklachten dan werknemers met een vaste baan.

#### Psychosociale arbeidsbelasting en klachten naar contractvorm

	Vaste baan	Tijdelijk, uitzicht vast	Tijdelijk, bepaalde tijd	Uitzendkracht	Oproep-, Inval-Kracht
<b>Psychosociale arbeidsbelasting</b>					
Tijdsdruk(regelmatig)	31,9	25,2	23,8	24,2	13,8
Autonomie	54,7	40,8	31,8	28,0	26,7
<b>Effecten</b>					
Burn-outklachten (ja)	13,2	11,5	12,4	14,8	4,6
Ziekteverzuim percentage	4,7	2,9	2,8	3,8	2,9

Bron: Arbobalans 2012 (2013)

De Wet werk en zekerheid (Wwz) bevat maatregelen om de balans tussen de bescherming van flexibele en vaste contracten te herstellen en constructies aan te pakken waar sprake is van het langdurig inzetten van een werknemer op basis van een flexibel contract.

In maart 2014 heb ik de Stichting Opleiding en Ontwikkeling Flexbranche (STOOF) cofinanciering verleend voor hun sectorplan, waarvan duurzame inzetbaarheid en scholing belangrijke pijlers zijn. Via het sectorplan wordt 3 mln euro uitgetrokken voor de scholing van 1.100 werkloze flexkrachten zonder startkwalificatie, die ten minste een half jaar bij een werkgever geplaatst worden. 250 flexkrachten worden geschoold en geplaatst op vacatures in de techniek.

In aanvulling op de verbetering van de arbeidsmarktpositie van flexkrachten, en de cofinanciering voor het sectorplan van STOOF, wordt in de PSA-aanpak via bijeenkomsten speciale aandacht gegeven aan de preventie van PSA bij flexkrachten. Hierbij worden onder andere goede voorbeelden van bedrijven die investeren in de scholing en autonomie van flexkrachten, gedeeld.

### Werk en privé

Het verbeteren van de combinatie werk en mantelzorg is een belangrijke doelstelling van het kabinet. In de brief aan de Tweede Kamer van 12 december jl. heb ik maatregelen voorgesteld om het wettelijk verlof-instrumentarium voor mantelzorgers uit te breiden. Daarnaast wordt ook het programma *Werk en mantelzorg* uitgevoerd in 2014 en 2015 om dit thema te agenderen bij werkgevers. Het is voor werkende mantelzorgers van wezenlijk belang dat het thema mantelzorg als onderdeel van de bedrijfscultuur wordt erkend, bespreekbaar is en dat zowel werkgever als

<sup>7</sup> Kamerstuk 33 750 XV, nr. 36

werknemer bereid zijn te komen tot maatwerk gelet op de wederzijdse belangen en mogelijkheden.<sup>8</sup>

Het onderzoek «Rouw en werk» dat in opdracht van het Ministerie van SZW is uitgevoerd, laat zien dat werkgever en werknemer het lastig vinden het gesprek in een rouwsituatie aan te gaan. Ook hieraan zal, mede naar aanleiding van de motie-Schouten c.s.<sup>9</sup>, aandacht worden besteed. Via de aanpak PSA wordt het preventief en effectief bespreken van stress – of de oorzaak nu in het werk gelegen is of te maken heeft met de thuissituatie – tussen werkgever en werknemers bevorderd. In dit kader organiseer ik in het najaar van 2014 een bijeenkomst over «Werkstresspreventie – gezonde balans werk & privé», waarbij onder meer de thema's mantelzorg en rouw aan de orde zullen komen.

### **Duurzame inzetbaarheid binnen het MKB**

Op het gebied van duurzame inzetbaarheid zet ik de komende jaren ook extra in richting de doelgroep midden- en kleinbedrijf. De afgelopen jaren is dit gebeurd middels het Actieplan Gezond Bedrijf (AGB).

#### *Resultaten AGB 2012*

Via het AGB heeft Syntens<sup>10</sup> in 2012 en 2013 meer dan 450 MKB-bedrijven bereikt. De ondernemers zien de baten van investeren in duurzame inzetbaarheid, met name omdat het goed is voor de medewerkers. De medewerkers bleken meer tevreden te zijn hetgeen een positieve uitwerking heeft op de betrokkenheid, motivatie, ziekteverzuim en productiviteit.

#### **Box: Resultaten AGB 2012**

- In totaal hebben 561 bedrijven een beginmeting gedaan naar de stand van zaken van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. De meerderheid van deze bedrijven komt uit de sectoren zorg, transport & logistiek en de bouw;
- Van deze beginmetingen zijn er 440 geanalyseerd. Hieruit blijkt dat 83% van de werkgevers de wil heeft om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Het betreft met name bedrijven in de grootteklassen 5–50 werknemers;
- In totaal zijn 267 individuele en collectieve verdiepingsactiviteiten uitgevoerd. Men heeft daarin advies op maat voor hun bedrijf ontvangen of deelgenomen aan een leren-van-elkaar kring. Hiermee zijn 450 bedrijven bereikt.
- Na deze verdiepingstrajecten hebben 28 bedrijven een voucher aangevraagd voor het inhuren van externe deskundigheid. De verdeling was gelijkmatig over de drie aangewezen sectoren.

#### *Voortzetting*

Vanwege het belang van het onderwerp en het feit dat MKB-bedrijven dikwijls minder toegang hebben tot deskundigheid op dit gebied, zet ik, in samenwerking met het Ministerie van VWS, van 2014 tot 2018 het AGB voort. Het doel is werkgevers en werknemers in het MKB verder bewust te maken van het belang van het tijdig investeren in duurzame inzetbaarheid, en te ondersteunen bij het tijdig toepassen van effectieve maatregelen op de werkvloer.

Met MKB Nederland maak ik afspraken over het bereiken van werkgevers (en via hen werknemers). De werkgevers worden benaderd via partners

<sup>8</sup> Brief «Resultaten bijeenkomst arbeid en zorg 18 november», Kamerstuk 32 855, nr. 15.

<sup>9</sup> Kamerstuk 33 750 XV, nr. 45

<sup>10</sup> Nu Kamer van Koophandel

die sowieso al in de bedrijven komen op het gebied van duurzame inzetbaarheid, en onafhankelijk advies bieden zoals bijvoorbeeld brancheorganisaties, sectorale uitvoeringsorganisaties en (lokale) ondernemersverenigingen. Het doel is om partijen die de taal van de ondernemer spreken te «stimuleren» dit onderwerp aan de dienstverlening toe te voegen en daarmee werkgevers en werknemers te ondersteunen en te stimuleren duurzame inzetbaarheid actief op te nemen in de bedrijfsvoering.

Bij het begeleiden van ondernemers naar structurele aandacht voor duurzame inzetbaarheid, wordt van de partners daarnaast ook zicht verwacht op zelfstandige continuïteit, opdat hun inzet blijft als die van de overheid afneemt. Bij de inrichting van de activiteiten van de partners wordt dan ook steeds gekeken of borging van de aanpak en verdere verspreiding in het verschiet ligt.

### **Chronisch zieken en lage SES**

Daarnaast zal ik in samenwerking met het Ministerie van VWS enkele activiteiten richten op de duurzame inzetbaarheid van chronisch zieke werknemers en werknemers met een lage sociaal economische status.

De groep chronisch zieken in Nederland is groot. Veel chronisch zieken hebben een betaalde baan of doen vrijwilligerswerk. Chronisch ziek zijn is op zichzelf geen belemmering voor arbeidsparticipatie. Het wordt pas een belemmering als een werknemer daadwerkelijk beperkingen ondervindt van de chronische ziekte. Dit wil ik voorkomen en verminderen.

Zoals aangekondigd in het programma «Alles is Gezondheid», wordt een project uitgevoerd dat is gericht op empowerment van de chronisch zieke werknemers. Het doel is het ontwikkelen van een aanbod dat chronisch zieke medewerkers, en hun werkgevers, helpt bij duurzame inzetbaarheid. In overleg met werknemersorganisaties en patiëntenorganisaties wordt – nadat het reeds beschikbare aanbod voor chronisch zieke werknemers is geïnventariseerd – een praktische handreiking ontwikkeld.

In Nederland bestaan gezondheidsverschillen tussen personen met een lage of met een hoge sociaal-economische status (SES). SES wordt afgemeten aan opleiding, inkomen en beroepsniveau. Dit verschil in gezondheid uit zich onder andere in een verschil in levensverwachting. Daarom is er extra aandacht voor deze groep mensen, ook in de sector arbeid. De interventies die beschikbaar zijn in het kader van duurzame inzetbaarheid lijken niet altijd geschikt voor werknemers met een lage SES. Deze werknemers en hun werkgevers wil ik ook bereiken. Daarom zal worden nagegaan welke interventies duurzame inzetbaarheid nodig zijn voor lage SES of hoe bestaande interventies zouden moeten worden aangepast.

### **Rijksoverheid**

Tijdens het AO arbeidsmarkt van 12 maart jl. is door 50PLUS gevraagd wat de overheid zelf doet aan duurzame inzetbaarheid. De Rijksoverheid is een van de grootste werkgevers van Nederland en heeft een lange historie met initiatieven op het terrein van duurzame inzetbaarheid, de Minister voor Wonen & Rijksdienst is verantwoordelijk voor beleid op dit gebied. Van oudsher richten initiatieven binnen het Rijk zich vooral op het terrein van gezondheid en ontwikkeling. Dit gebeurt onder andere met gerichte aanpakken om arbeidsverzuim te voorkomen en terug te dringen, de mogelijkheid voor organisaties voor begeleiding bij werkdruk, de Arbocatalogus Rijk (met aandacht voor PSA en aanpak van agressie en geweld) en een campagne Werken in Balans (met aandacht voor de combinatie werk en mantelzorg). Deze initiatieven zijn veelal gezamenlijk



met de vakbonden gestart, in samenwerking met het A+O fonds Rijk. Daarnaast investeert de Rijksoverheid veel in het behoud en ontwikkeling van de kennis en vaardigheden van het personeel via scholing en opleiding: in 2012 werd gemiddeld € 1.595,- per medewerker geïnvesteerd in scholing en opleiding. Een ander belangrijk aspect van duurzame inzetbaarheid is loopbaan- en functieroulatie. Het personeelsbeleid van de Rijksoverheid is te veel uitgegaan van geschiktheid voor de functie en te weinig van geschiktheid voor de arbeidsmarkt. Regelmatige wijziging van functie of context leidt tot een duurzamere geschiktheid voor een positie op de arbeidsmarkt. Daarom zal functieroulatie worden gestimuleerd voor alle medewerkers en wordt er geïnvesteerd in de HR-vaardigheden van de leidinggevendenden.<sup>11</sup>

### **Financiële ondersteuning**

Bedrijven, organisaties en sectoren die werk willen maken van duurzame inzetbaarheid, kunnen een beroep doen op middelen uit ESF en de sectorplannen. Binnen de huidige ESF-periode 2014–2020 gebeurt dit in de vorm van een stimuleringsubsidie voor kleinschalige projecten, bedoeld om de duurzame arbeidsinzet van werkenden te bevorderen. Hiervoor is 22 miljoen euro beschikbaar. Openstelling voor aanvragen van bedrijven en instellingen is voorzien in het najaar van 2014. Daarnaast is er voor sectoren ook in 2014 en 2015, 600 miljoen euro beschikbaar via de sectorplannen. Zij kunnen hier op basis van cofinanciering aanspraak op maken, onder andere op het thema duurzame inzetbaarheid. Veel sectoren en regio's hebben al gebruik gemaakt van deze mogelijkheid.

### **Tot slot**

Duidelijk is dat de benodigde kennis, praktijkervaring en financiële ondersteuning beschikbaar is. Zaak is dat steeds meer werkgevers en werknemers echt met duurzame inzetbaarheid aan de slag gaan; met bovenstaande activiteiten hoop ik dit verder te ondersteunen. Als door een gezamenlijke inspanning van werkgevers en werknemers de kwaliteit en veerkracht van de krimpende en vergrijzende beroepsbevolking wordt vergroot, kunnen in Nederland de toekomstige kansen voor welvaart ten volle worden benut.

De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,  
L.F. Asscher

---

<sup>11</sup> Brief «Hervormingsagenda Rijksdienst: dienstverlenend, slagvaardig, kostenbewust 22 mei 2013», Kamerstuk 31 490, nr. 119

Als voorbeelden van CAO's waarin op een goede manier aandacht wordt gegeven aan duurzame inzetbaarheid zijn opgenomen de sectoren Waterschappen, Banken en Waterbedrijven.

#### *Waterschappen*

*De waterschappen hebben in hun CAO's afspraken gemaakt over activerend personeelsbeleid. De gesprekscyclus en het persoonlijk ontwikkelplan zijn hierin centrale instrumenten. Daarnaast komen in de CAO de volgende loopbaanfaciliteiten naar voren:*

#### Vitaliteitsgesprek

Dagelijks bestuur en ambtenaar kunnen in overleg vaststellen dat er in aanvulling op de afspraken uit de reguliere gesprekscyclus, behoefte is aan een vitaliteitsgesprek over carrière, mobiliteit, tweede loopbaan, gezondheid, vitaliteit en welzijn. De afspraken en inzet van instrumenten worden vastgelegd in het personeelsdossier of persoonsdossier.

#### Tweede loopbaan

Het loopbaanbudget kan ingezet worden om eenmalig de loopbaan een nieuwe wending te geven. De ambtenaar kan voor de zogenoemde tweede loopbaan, eenmalig aanspraak maken op de faciliteiten van een in redelijkheid vast te stellen loopbaanbudget. Afspraken over een tweede loopbaan zijn onderdeel van in overleg met het dagelijks bestuur en de ambtenaar gemaakte afspraken in het vitaliteitsgesprek of POP.

#### Afronding loopbaan

1. Dagelijks bestuur en ambtenaar kunnen in overleg vaststellen dat er in aanvulling op de afspraken uit de reguliere gesprekscyclus, behoefte is aan een gesprek met de leidinggevende over de afronding van zijn loopbaan. Het gesprek en de afspraken worden vastgelegd in het personeelsdossier.
2. Drie jaar voor het bereiken van de AOW leeftijd wordt standaard een gesprek gevoerd over de afronding van de loopbaan.
3. Dagelijks bestuur en ambtenaar bespreken wensen als coachen, kennis overdracht, flexibele pensionering, deeltijdpensioen of op basis van artikel 8.1.3, lid 2 SAW de wens tot werken na de AOW gerechtigde leeftijd.
4. Dagelijks bestuur en ambtenaar bespreken welke instrumenten uit het activerend personeelsbeleid een bijdrage leveren aan de inzetbaarheid en vitaliteit van de ambtenaar.

#### Het loopbaangesprek

1. Het dagelijks bestuur en de ambtenaar in algemene dienst hebben jaarlijks een loopbaan-gesprek.
2. Het loopbaangesprek heeft tot doel de competenties van de ambtenaar verder te ontwikkelen en in te zetten waar dat in verband met de bedrijfsvoering en de loopbaanontwikkeling van de ambtenaar belangrijk is. Het loopbaangesprek is gericht op het bevorderen van de mobiliteit van de ambtenaar.
3. In het loopbaangesprek worden de ontwikkeling van de ambtenaar, de mogelijkheden (functies), inspanningen (functioneren, inzet loopbaanfaciliteiten) en condities (van de aanstelling/benoeming) besproken. Dit in relatie tot:
  - de ambities van de ambtenaar;
  - de behoefte van de organisatie.

#### Loopbaanbudget

1. Het loopbaanbudget bedraagt € 2.500,-.

Het budget kan in de plaatsingsperiode zoals bedoeld in artikel 2.1.8, lid 3 SAW één keer ingezet worden voor loopbaanfaciliteiten om zicht te krijgen op de kwaliteiten, ontwikkeling, ambities, mogelijkheden etc. en vorm en sturing te geven aan de eigen loopbaan.

2. Over de in te zetten loopbaanfaciliteiten worden tussen het dagelijks bestuur en ambtenaar afspraken gemaakt in het loopbaangesprek.
3. De faciliteit loopbaanbudget is gekoppeld aan de plaatsingsduur in één functie. Er is opnieuw recht op het loopbaanbudget bij een volgende plaatsing in een andere functie op basis van artikel 2.1.8, lid 3 SAW.

#### *Banken*

*In de banken CAO is uitgebreid aandacht voor duurzame inzetbaarheid (onder de noemer employability). De volgende passages komen hierin naar voren:*

#### **Brede inzetbaarheid werknemers wederzijds belang**

Door de snelle ontwikkelingen in de financiële sector zijn de organisatie en de functies daarbinnen voortdurend aan verandering onderhevig. Daarom bestaat er bij de ondernemingen behoefte aan goed opgeleide breed inzetbare werknemers met een flexibele instelling. Ook werknemers hebben er vanuit hun behoefte aan arbeidssatisfactie en werkzekerheid- alle belang bij zich voortdurend te ontwikkelen om te kunnen blijven voldoen aan de veranderende omstandigheden en functie-eisen. De werknemer is daarbij in belangrijke mate zelf verantwoordelijk voor zijn inzetbaarheid. De leidinggevenden zullen de werknemers moeten stimuleren om gerichte opleidingen te volgen. Daarbij gaat het zowel om het bijhouden en verbreden van (vak)kennis, als om vaardigheden en gedrag. Doel daarvan is zoveel mogelijk bij te dragen aan de inzetbaarheid en daarmee aan de werkzekerheid van de werknemer. Het is de taak van de werkgever er voor te zorgen dat de leidinggevenden daarvoor kwalitatief voldoende zijn toegerust, daarvoor voldoende mogelijkheden krijgen en daarvan ook gebruik maken.

#### **Ondernemingsniveau**

Om aan bovenstaande uitwerking te geven stelt de werkgever een opleidingsregeling op. Bij de invulling van de aspecten tijdsbeslag en kosten in de opleidingsregeling worden in de volgende situaties onderstaande uitgangspunten gehanteerd.

- De kosten van het onderhouden en vermeerderen van de kennis en vaardigheden van de huidige of eerstvolgende functie worden door de werkgever gedragen.
- Het volgen van opleidingen noodzakelijk voor de directe functie-uitoefening vindt in werktijd plaats.
- Opleidingen die, anticiperend op de verwachte ontwikkelingen, nodig zijn voor een blijvende inzetbaarheid van de werknemer, worden als regel voor de helft in eigen vrije tijd en voor de andere helft in bedrijfstijd gevolgd.
- Indien de functie van de werknemer als gevolg van een reorganisatie vervalt, zijn de kosten van de opleiding voor een andere functie voor rekening van de werkgever, en zal de opleiding voor zover enigszins mogelijk in bedrijfstijd worden gevolgd.
- Voor zover nodig zal het afleggen van school- en vakexamens in bedrijfstijd plaatsvinden.
- Werknemers die avondopleidingen volgen die naar het oordeel van de werkgever van belang zijn voor de vakbekwaamheid in het bankbedrijf, zullen voor de normale duur van de opleiding en

mits deze wordt gevolgd in de gelegenheid worden gesteld de dagelijkse werkzaamheden eerder te beëindigen, mits dat nodig is in verband met de vereiste reistijd en overigens met behoud van salaris. De mate van korting van de werktijd en de frequentie daarvan worden door de werkgever na overleg met de werknemer vastgesteld.

Conform het bepaalde in artikel 27 lid 1 onder f WOR worden over de opleidingsregeling tussen werkgever en ondernemingsraad nadere afspraken gemaakt. Eenmaal per jaar doet de werkgever de ondernemingsraad verslag van de voortgang.

#### **Individueel niveau**

a Aangezien de werknemer – zoals gezegd – primair verantwoordelijk is voor zijn eigen inzetbaarheid, heeft hij recht op scholing. De werkgever is er voor verantwoordelijk dat de werknemer ook daadwerkelijk opleidingen kan volgen. Van de werknemer wordt verwacht dat hij van dat recht gebruik maakt door ook zelf initiatieven te nemen voor het deelnemen aan opleidingen en trainingen.

Indien de werknemer niet bereid is de noodzakelijke opleidingen en trainingen te volgen, dan wel zich daarvoor voldoende in te zetten, zal hij de eventuele consequenties van zijn mindere inzetbaarheid moeten aanvaarden.

b Om aan het bovengenoemde daadwerkelijk inhoud te geven wordt er in overleg tussen de werknemer en zijn leidinggevende een op de persoon van de werknemer toegesneden ontwikkelingsplan opgesteld. Als regel wordt éénmaal per jaar een gesprek gehouden waarin naast het feitelijk functioneren ook aandacht wordt besteed aan toekomstige ontwikkelingen in de arbeidsorganisatie en mogelijk daarmee verband houdende functie- en/of standplaatswijzigingen. Daarbij wordt rekening gehouden met de mogelijkheden en wensen van de werknemer met betrekking tot zijn toekomstig functioneren.

In dit persoonlijk ontwikkelingsplan worden afspraken schriftelijk vastgelegd over:

- het volgen van opleidingen, cursussen, trainingen, stages, of het anderszins opdoen van kennis of ervaring binnen of buiten het bankbedrijf;
- verdeling werktijd/eigen tijd;
- de kosten;
- de tijdsplanning, voortgang en evaluatie.

Wanneer er geen eenduidig beeld bestaat van de ontwikkelingsmogelijkheden van de werknemer, kan hij op kosten van de werkgever een test afleggen die meer duidelijkheid geeft op welke wijze hij zijn capaciteiten en mogelijkheden het beste kan benutten.

De voorkeur van de werknemer zal in principe bepalend zijn bij het daarin in onderling overleg te kiezen bureau.

c Indien de werknemer er ondanks zijn inspanningen niet in slaagt zich de vereiste kennis, vaardigheden en gedrag eigen te maken, bij de beoordeling waarvan het niveau en de wijze van functioneren ten minste even belangrijk zijn als een diploma, zullen werkgever en werknemer gezamenlijk naar een oplossing zoeken. Plaatsing buiten het eigen bedrijf, eventueel met om-, her- of bijscholing kan daarbij aan de orde zijn.

De gezamenlijke inzet van werkgever en werknemer is laatstgenoemde van werk naar werk te brengen.

#### **Toepassing employabilityparagraaf /extra eisen toezicht-houders**

Werkgevers verplichten zich deze paragraaf nadrukkelijk onder de aandacht te brengen van de leden/werkgevers en hen te ondersteunen bij een goede uitvoering hiervan.

Dit is extra van belang gezien de verzwaarde eisen die de toezichthouders aan kennis en vaardigheden van werknemers stellen.

## **2 LEVENSFASEBEWUST HRM-BELEID**

Employabilitybeleid en levensfasebewust HRM-beleid kunnen niet los van elkaar worden gezien.

Optimale inzetbaarheid is gebaat bij een goede balans tussen de werk- en privésituatie van de werknemer in de verschillende fases van diens werkzaam leven.

In deze CAO is een aanbeveling opgenomen inzake levensfasebewust HRM-beleid en zijn diverse arbeidsvoorwaarden geregeld die als een kapstok voor dat beleid kunnen dienen, zoals scholing, flexibele werktijden, buitengewoon verlof, adoptieverlof, ouder-schapsverlof, levensloopverlof, kortdurend zorgverlof, verlof wegens loopbaanonderbreking, seniorenverlof, prepensioneringsverlof. Een aantal daarvan is met name op de nog jongere werknemer gericht, andere meer specifiek op de oudere werknemer, weer andere op de werknemer in het algemeen.

Maar alle regelingen hebben tot doel de balans tussen werkbelasting en privésituatie te optimaliseren.

Datzelfde geldt voor de uitgebreide bepalingen over de mogelijkheden korter dan wel langer te gaan werken. Binnen het bredere kader van levensfasebewust HRM-beleid achten partijen speciale aandacht voor de oudere werknemer en zijn positie op de arbeidsmarkt van groot belang. Dit mede gezien de gewijzigde wetgeving die werknemers verplicht tot op beduidend hogere leeftijd dan de laatste twintig jaar gebruikelijk was, te blijven werken.

## **3 OUDER WORDENDE WERKNEMER**

De werkgever zal bevorderen dat de werkbelasting voor de werknemer bij het vorderen van zijn leeftijd zodanig is dat hij zijn ervaring en capaciteiten zoveel mogelijk kan blijven benutten in een daarmee overeenkomende functie en bij kan blijven in de benodigde ontwikkeling van vakkennis. Dit is met name van belang bij het inhoud geven aan organisatiewijzigingen en scholingstrajecten. Tijdens het jaarlijkse gesprek zal hier telkens aandacht aan worden besteed. Als er een spanningsveld blijkt te bestaan tussen de werkbelasting en de mogelijkheid van de werknemer om binnen redelijke grenzen aan de functie-eisen te voldoen, zal naar oplossingen worden gezocht.

Voorkomen moet worden dat dit spanningsveld leidt tot disfunctioneren.

Bij het zoeken naar oplossingen kunnen zowel de werknemer als de werkgever initiatieven nemen in de richting van het vervullen van een andere functie, hetzij op hetzelfde niveau, dan wel een lager functieniveau.

### *Waterbedrijven*

*In de CAO van de waterbedrijven is veel aandacht voor opleiding en ontwikkeling. De volgende passage komt uit deze CAO:*

#### **Functieopleidingen**

De werkgever kan de werknemer opdragen deel te nemen aan opleidingen die in het kader van zijn functie-uitoefening noodzakelijk zijn. Deze opleidingen, alsook de examens of toetsen in verband daarmee, vinden plaats voor rekening van het bedrijf en in werktijd.

### **Persoonlijk ontwikkelingsplan**

In het kader van het persoonlijk functioneren en de individuele ontwikkeling van medewerkers wordt met iedere werknemer een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) opgesteld. In het kader hiervan vindt jaarlijks tussen leidinggevende en werknemer een functionering- en ontwikkelingsgesprek plaats.

In het POP worden onder meer opgenomen:

- de ontwikkeling in de functie;
- de mogelijkheden voor ontwikkeling naar een volgende functie binnen het bedrijf;
- de mogelijkheden om de functie van de medewerker zoveel mogelijk in overeenstemming te laten zijn of te brengen met het genoten (garantie-)inkomen;
- de besteding van het beschikbaar gestelde Inzetbaarheidsbudget;
- de mogelijkheden voor ontwikkeling naar een functie buiten het bedrijf, voor zover daarin tevens een bedrijfsbelang bestaat;
- de verwachtingen en inspanningen met betrekking tot inzetbaarheid.

### **Employabilitybudget**

Het employabilitybudget is te zien als een investering in de brede inzetbaarheid van medewerkers, oftewel het vermogen van medewerkers om onder veranderende marktomstandigheden nieuw werk te vinden. Employability wordt onderscheiden van opleidingen, gericht op de eigen functie en loopbaan. Het employabilitybudget is geormerkt. Gelden van dit budget zijn alleen te besteden aan employabilitydoelen, zij kunnen niet worden aangewend voor andere doelen.

Iedere medewerker heeft de beschikking over een trekkingsrecht voor een employabilitybudget van duizend euro per drie kalenderjaren, gerekend vanaf het jaar van toekenning.

De medewerker is vrij in de besteding van dit budget aan bijvoorbeeld de volgende employabilitydoelen:

- testen en scans (waaronder loopbaanscan en employabilityscan);
- loopbaanadviesing;
- coaching op eigen verzoek;
- oriëntatiestage;
- oriëntatie gericht op het starten van een eigen bedrijf.

Deze investering komt naast de opleidingsinspanningen zoals die reeds uit de opleidingsbudgetten van de organisaties worden gefinancierd. Indien de medewerker aan het eind van de periode van drie jaar het employabilitybudget niet volledig heeft gebruikt, vervalt het budget en start een nieuwe budgetperiode.

Testen, scans en coaching kunnen volledig in tijd van de werkgever plaatsvinden. Over de resultaten van deze testen, scans en coaching kan alleen aan een werkgever worden gerapporteerd indien de werknemer daarmee instemt.