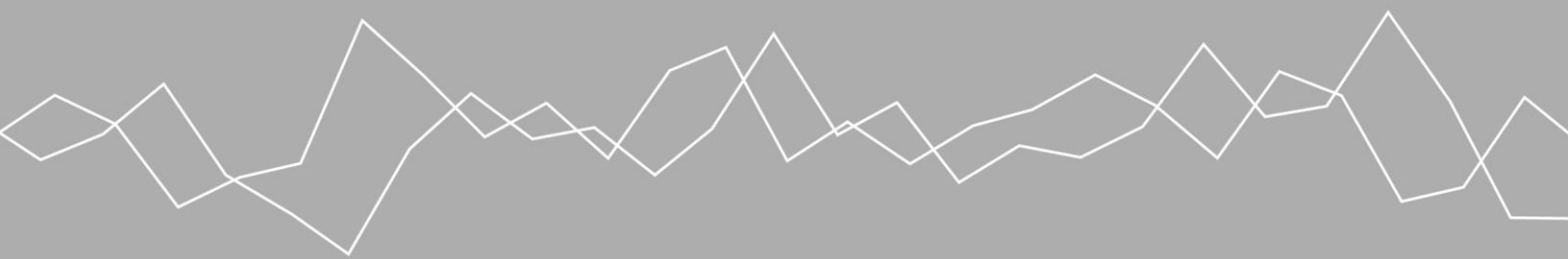


## Beweging in cao's





Amsterdam, september 2014  
In opdracht van ministerie van BZK

## Beweging in cao's

een verkenning van ontwikkelingen in decentralisatie, differentiatie,  
duurzame inzetbaarheid en mobiliteit

M. Volkerink  
E. Berkhout  
P. Bisschop  
J. van der Voort



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

seo economisch onderzoek

“De wetenschap dat het goed is”

*SEO Economisch Onderzoek doet onafhankelijk toegepast onderzoek in opdracht van overheid en bedrijfsleven. Ons onderzoek helpt onze opdrachtgevers bij het nemen van beslissingen. SEO Economisch Onderzoek is gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam. Dat geeft ons zicht op de nieuwste wetenschappelijke methoden. We hebben geen winstoogmerk en investeren continu in het intellectueel kapitaal van de medewerkers via promotietrajecten, het uitbrengen van wetenschappelijke publicaties, kennisnetwerken en congresbezoek.*

SEO-rapport nr. 2014-56  
ISBN 978-90-6733-762-5

Copyright © 2014 SEO Amsterdam. Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen en dergelijke, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De verantwoordelijkheid voor de inhoud van het onderzoek berust bij de auteurs. De inhoud vormt niet per definitie een weergave van het standpunt van de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

# Samenvatting

## Achtergrond

De maatschappelijke drang naar zelfstandigheid en individuele keuzevrijheid doet zich ook gelden in de relatie tussen werknemer en werkgever. Aantrekkelijk werkgeverschap lijkt in de toekomst onlosmakelijk verbonden met individuele, op maat gesneden, arbeidsvoorwaarden. Thema's als duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit staan eveneens hoog op de agenda. Het ministerie van BZK wil meer inzicht in de wijze waarop de arbeidsvoorwaarden en de inrichting van cao's een stimulans kunnen bieden aan duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit.

In dit onderzoek is gekeken naar relaties tussen arbeidsvoorwaarden en de inrichting van cao's enerzijds en duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit anderzijds. Wat is er in het afgelopen decennium in cao's overeengekomen dat een stimulans kan bieden aan duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit? Is daarbij sprake van meer of minder decentralisatie en differentiatie? Ook is de feitelijke ontwikkeling van indicatoren van duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit in kaart gebracht. Is de duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit verbeterd in sectoren waar meer aandacht is voor deze thema's in cao's? Bestaat er een optimaal niveau van decentralisatie en differentiatie? Het onderzoek is verkennend van aard, het doel is nadrukkelijk mechanismen bloot te leggen, er is geen sprake van een daadwerkelijke effectmeting.

## Kernbegrippen in het onderzoek

Begrippen als differentiatie, decentralisatie, duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit zijn niet eenduidig. In verschillende studies worden verschillende definities gegeven. Daarom is het belangrijk expliciet te maken wat in dit rapport onder dergelijke begrippen wordt verstaan.

- **Decentralisatie** gaat over het niveau waarop arbeidsvoorwaarden worden afgesproken. Er is sprake van decentralisatie als de regie over een gehele cao, of onderdelen daarvan, naar een lager niveau wordt gebracht. Decentralisatie kan bijvoorbeeld plaatsvinden door een cao op te splitsen in meerdere (deel)cao's of door werkgever de mogelijkheid te bieden over bepaalde onderwerpen zelf afspraken maken met werknemers. Centralisatie is de beweging andersom.
- **Differentiatie** heeft betrekking op de inhoud van het arbeidsvoorwaardenpakket. Deze kan voor iedereen gelijk zijn (uniform), per categorie medewerkers verschillen of zelfs op individueel niveau gedifferentieerd zijn. Een individueel keuzebudget is een voorbeeld van differentiatie op individueel niveau. Differentiatie en decentralisatie hoeven niet hand in hand te gaan.
- **Duurzame inzetbaarheid** kan in algemene zin omschreven worden als het vermogen van werknemers om gezond en gemotiveerd deel te nemen aan het arbeidsproces tot de pensioengerechtigde leeftijd. Investerings in employability (scholing en loopbaanbegeleiding), gezondheid (vitaliteit), en baantevredenheid vergroten dat vermogen.
- **Externe arbeidsmobiliteit** gaat over transities naar een andere baan bij een andere werkgever of zelfstandig ondernemerschap. Beweerd wordt dat externe mobiliteit en duurzame inzetbaarheid nauw gerelateerd zijn: werknemers die duurzaam inzetbaar zijn, zijn ook aantrekkelijk voor andere werkgevers en beter in staat een nieuwe baan te vinden.

## Onderzoeksopzet

In het onderzoek is gebruikgemaakt van zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden. De inventarisatie van ontwikkelingen in cao's kende een kwalitatief karakter en vond plaats aan de hand van deskresearch, gesprekken met experts (ministerie van SZW en AWWN) en interviews met vertegenwoordigers van werkgevers en werkgeversorganisaties. Voor dit onderzoek zijn onderstaande cao-sectoren geselecteerd:

### Geselecteerde cao-sectoren

• Rijksoverheid	• Gemeenten
• UMC's	• Energie
• Ziekenhuizen	• Thuiszorg
• Banken	• ING
• Grafimedia	• NS

Ontwikkelingen in duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit zijn kwantitatief mogelijk in kaart gebracht via microdata van het CBS. Uiteindelijk worden kwalitatieve ontwikkelingen in cao's geconfronteerd met kwantitatieve ontwikkelingen van de indicatoren van duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit.

## Resultaten en conclusies

### Duurzame inzetbaarheid

Meer en langer participeren staat hoog op de agenda van sociale partners. In alle onderzochte cao's is duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema. In de afgelopen jaren zijn er steeds meer arbeidsvoorwaarden in cao's opgenomen die mogelijk een stimulans bieden. Dat beeld wordt ook bevestigd in publicaties van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de AWWN.

De meeste stimulansen van duurzame inzetbaarheid in cao's hebben betrekking op scholing en loopbaanbegeleiding. Afspraken over functiegerichte scholing en bijbehorend verlof zijn het meest voorkomend. Snel gegroeid zijn bepalingen over EVC-procedures en persoonlijke ontwikkelingsplannen en -budgetten. Duurzame inzetbaarheid gaat niet alleen over opleiding en ontwikkeling, maar ook over gezond en gemotiveerd participeren op de arbeidsmarkt tot de pensioensgerechtigde leeftijd. Bijna alle cao's kennen verwijzingen naar arbocatalogi en/of een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Steeds vaker bieden cao's arbeidsvoorwaarden die een betere werk-/privébalans mogelijk maken, zoals thuiswerken of flexibele werktijden. Soms bieden cao's ook zeer concrete faciliteiten als een gezondheidskundig onderzoek of bedrijfsfitness. Langzaam verdwijnen ontsiemaatregelen voor ouderen zoals arbeidsduurverkorting, vervroegd pensioen of extra verlof. Dat gebeurt volgens de geïnterviewden niet alleen vanwege kostenbesparing, maar ook omdat dergelijke regelingen de duurzame inzetbaarheid van ouderen eerder belemmeren dan stimuleren. Door arbeidsduurverkorting en vervroegd pensioen is men in mindere mate beschikbaar voor de arbeidsmarkt, terwijl duurzaam inzetbaarheidsbeleid onder andere gericht is op langer participeren. Uiteraard gaat duurzame inzetbaarheid ook om gezond participeren. In het geval van zware fysieke of mentale belasting zou een verandering van functie, eventueel in combinatie met scholing, meer bijdragen aan duurzame inzetbaarheid dan het stimuleren van minder of helemaal niet meer beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt.

Uit gesprekken met (vertegenwoordigers van) werkgevers wordt duidelijk dat de betekenis van duurzame inzetbaarheid verschilt tussen sectoren. Sectoren waar de werkgelegenheid krimpt investeren actief in de algemene inzetbaarheid om de mobiliteit van werknemers naar andere sectoren te bevorderen. Sectoren die een krappe arbeidsmarkt ervaren, kiezen voor stimulansen gericht op scholing en gezondheid. Zij proberen huidige werknemers zo veel en zo lang mogelijk te behouden. De cao is niet voor alle werkgevers het meest geschikte instrument om duurzame inzetbaarheid te stimuleren. Een cao kan kaders schetsen of een agenda bepalen, maar activiteiten die duurzame inzetbaarheid stimuleren vinden dan buiten de cao plaats.

Maatschappelijke ideeën over duurzame inzetbaarheid en de bedrijfscultuur zijn volgens de geïnterviewden minstens zo belangrijk als cao's. Als het idee van langer en meer participeren niet breed gedragen wordt, hebben maatregelen weinig effect en maken werknemers geen gebruik van de beschikbare faciliteiten uit de cao of aanvullend beleid.

### **Externe arbeidsmobiliteit**

Ook het thema arbeidsmobiliteit komt in de onderzochte cao's terug, maar in mindere mate dan duurzame inzetbaarheid. Bovendien zijn voorwaarden rondom mobiliteit vaker gericht op interne mobiliteit (het stimuleren en faciliteren van functiewisselingen binnen het bedrijf). Voorbeelden daarvan zijn interne detachering, taakrotatie en mobiliteitstoelagen. Voorbeelden van voorwaarden gericht op externe arbeidsmobiliteit zijn afspraken over mobiliteitscentra en vacaturebanken. Cao's kunnen mobiliteit ook verhinderen. Daarbij kan gedacht worden aan zogenaamde 'gouden kooien', een pakket arbeidsvoorwaarden dat het overstappen naar een andere baan (financieel) onaantrekkelijk maakt.

Het lijkt erop dat het belang van externe arbeidsmobiliteit sterk afhankelijk is van economische omstandigheden in de desbetreffende sector. Voor werkgevers in sectoren waar de productie fors krimpt of grote bezuinigingen gerealiseerd moeten worden is externe arbeidsmobiliteit urgent. Bovoentallig personeel moet zo snel mogelijk elders aan de slag. In die sectoren worden afspraken gemaakt over mobiliteitscentra en van-werk-naar-werk-trajecten.

De geïnterviewden benadrukken dat externe arbeidsmobiliteit in het verlengde ligt van duurzame inzetbaarheid. Wie duurzaam inzetbaar is, is ook aantrekkelijk voor andere werkgevers, en dus mobiel. Een onderscheid tussen vrijwillige en gedwongen externe mobiliteit is van belang. Om vrijwillige mobiliteit te vergroten volstaat investeren in duurzame inzetbaarheid en enige loopbaanbegeleiding, in het geval van gedwongen mobiliteit door ontslag zal de nadruk meer worden gelegd op van-werk-naar-werk-begeleiding.

### **Maatwerk: decentralisatie en differentiatie**

Arbeidsvoorwaarden en de inrichting van cao's veranderen voortdurend. Dat is niet alleen nodig door veranderingen in wet- en regelgeving, belangrijker is dat cao's passen bij actuele voorkeuren van werkgevers en werknemers. Maatwerk in cao's is de afgelopen decennia een route geweest om cao's passend te maken. Maatwerk kan geboden worden door de inrichting van de cao te veranderen (decentralisatie), maar ook door de inhoud van de cao toe te snijden op specifieke groepen of individuele werknemers (differentiatie).

In alle cao's is tot op zekere hoogte sprake van meer decentralisatie. Toch zou het onjuist zijn om te spreken over een trend van continue decentralisatie. Uit interviews met experts en analyse van cao's komt eerder het beeld naar voren van een golfbeweging. Men blijft voortdurend zoeken naar een vorm die past bij de actuele omstandigheden. Te veel decentralisatie is dan soms niet meer uitvoerbaar of past niet bij de huidige situatie. In dat geval wordt er gekozen voor een meer centrale inrichting. Echte uniforme standaard cao's komen echter nauwelijks meer voor, veel cao's kennen een minimumkarakter. Dit betekent niet dat cao's steeds meer gefragmenteerd raken. Er zijn dan centrale kaders met ruimte voor individuele bedrijven en organisaties om daar op lokaal niveau nader afspraken over te maken.

Individuele differentiatie is steeds meer voorkomend. Een voorbeeld daarvan zijn keuzesystemen (*cao à la carte*) waar de mogelijkheid bestaat om vrije dagen in te wisselen voor extra beloning of opleiding en vice versa. Ook persoonlijke opleiding- en loopbaanbudgetten doen vaker hun intrede. Differentiatie wordt niet alleen gekozen omdat duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit daarbij gebaat zijn, individuele keuzepakketten en persoonlijke budgetten zijn ook een vorm van aantrekkelijk werkgeverschap. Een belangrijke kanttekening bij de trend van toenemende individuele differentiatie is dat lang niet alle werknemers gebruikmaken van de individuele keuzemogelijkheden. Werknemers zijn niet altijd op de hoogte van wat er in de cao staat of hebben er gewoon geen behoefte aan. Individuele keuzevrijheid wordt wel gewaardeerd, ook door niet-gebruikers: het is fijn dat er wat te kiezen valt.

Beweegredenen om meer of minder te decentraliseren zijn vaak ingegeven door externe omstandigheden, zo blijkt uit gesprekken met (vertegenwoordigers van) werkgevers. Bijvoorbeeld, de splitsing van de cao voor de energiesector in meerdere deelcao's in 2001 was het gevolg van het liberaliseringbeleid van de overheid. Anders, de cao voor thuiszorgpersoneel en de cao voor verpleeghuispersoneel zijn samengevoegd omdat er bedrijven ontstonden waar twee verschillende cao's tegelijkertijd betrekking hadden op een deel van het personeel. Een alomvattende cao voor dat soort bedrijven was gewenst.

De geïnterviewden zijn zich niet altijd bewust van een verband tussen duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit enerzijds en decentralisatie en differentiatie anderzijds. Dat wil zeggen, bij het formuleren van stimulansen voor duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit wordt niet expliciet nagedacht over decentralisatie of differentiatie. Wanneer gevraagd, dan geeft men in de gesprekken aan dat verwacht wordt dat duurzame inzetbaarheid het best gestimuleerd wordt op lokaal niveau met individuele afspraken: werknemers en direct leidinggevendenden weten het best wat nodig is om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren.

### **Ontwikkeling indicatoren en effectanalyse**

Op basis van analyses van TNO-CBS enquêtegegevens en CBS-registerdata zijn indicatoren gemaakt die ontwikkelingen van duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit beschrijven. Het beeld dat overblijft is zeer divers: er zijn grote verschillen tussen sectoren en door de tijd. Er wordt geen overtuigende relatie gevonden tussen de kwalitatieve ontwikkelingen in cao's en arbeidsvoorwaarden enerzijds en kwantitatieve ontwikkelingen in duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit anderzijds. Meer aandacht voor en faciliteiten omtrent duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit in cao's leidt niet altijd tot betere scores op indicatoren daarvan.



Dat er geen overtuigende relatie wordt gevonden, hoeft niet te betekenen dat er geen effect is. Er gebeurt een hoop tegelijkertijd. Er zijn ook andere factoren, naast arbeidsvoorwaarden, die duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit beïnvloeden. Voor activiteiten buiten cao's om en veranderingen in wet- en regelgeving kan niet worden gecorrigeerd in de analyses. Als een A&O-fonds zeer actief beleid voert, terwijl er in de cao's weinig is veranderd, kan de duurzame inzetbaarheid toch toenemen. Daarnaast geven geïnterviewden aan dat er lang niet altijd gebruik wordt gemaakt van arbeidsvoorwaarden. In dat geval wordt er wel een positieve ontwikkeling waargenomen in de cao's maar zal er geen effect zijn.

**Suggesties voor nader onderzoek**

Om nog meer inzicht te krijgen in de mechanismen en de effectiviteit van arbeidsvoorwaarden zal een meer experimentele onderzoeksaanpak op microniveau nodig zijn. In dit onderzoek zijn voor tien cases de effecten van velerlei arbeidsvoorwaarden op macro-indicatoren van duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit in kaart gebracht. Een aanbeveling is om één of een beperkt aantal zeer specifieke arbeidsvoorwaarden onder de loep te nemen. Op welke manier is die arbeidsvoorwaarde in iedere sector vormgegeven en waarom is de voorwaarde wel succesvol in sector A en niet sector B?



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b> .....	<b>i</b>
<b>1 Aanleiding en onderzoeksopzet</b> .....	<b>9</b>
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Onderzoeksvragen .....	9
1.3 Onderzoeksopzet .....	10
1.4 Selectie te onderzoeken cao-sectoren .....	11
1.5 Leeswijzer .....	12
<b>2 Achtergrond en kader</b> .....	<b>15</b>
2.1 De collectieve arbeidsovereenkomst.....	16
2.2 Maatwerk: decentralisatie en differentiatie.....	19
2.3 Duurzame inzetbaarheid .....	22
2.4 Externe arbeidsmobiliteit.....	26
2.5 Kader & hypothesen.....	27
<b>3 Ontwikkelingen in cao's</b> .....	<b>33</b>
3.1 Methodiek.....	33
3.2 Resultaten: overzicht analyses en interviews.....	34
<b>4 Ontwikkeling duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit</b> .....	<b>43</b>
4.1 Methodiek.....	43
4.2 Resultaten: univariaat .....	45
4.3 Resultaten: multivariaat .....	60
4.4 Resultaten: effectanalyse.....	64
<b>5 Reflectie</b> .....	<b>67</b>
5.1 Beantwoording onderzoeksvragen .....	67
5.2 Hoe nu verder? .....	70
<b>Literatuur</b> .....	<b>73</b>
<b>Bijlage A Detailoverzicht SZW</b> .....	<b>77</b>
<b>Bijlage B Beschrijvingen per sector</b> .....	<b>79</b>
<b>Bijlage C Details methodologie</b> .....	<b>95</b>



# 1 Aanleiding en onderzoeksopzet

*Het ministerie van BZK heeft behoefte aan meer inzicht in de wijze waarop de inhoud en inrichting van cao's een stimulans kunnen bieden aan duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit. Zijn verdere decentralisatie en differentiatie van arbeidsvoorwaarden zonder meer optimaal? Door een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek worden de mechanismen in kaart gebracht.*

## 1.1 Aanleiding

De maatschappelijke drang naar zelfstandigheid en individuele keuzevrijheid doet zich ook steeds vaker gelden in de relatie tussen werknemer en werkgever (Schabel, 2000; Van Lede, 2000). Aantrekkelijk werkgeverschap lijkt in de toekomst onlosmakelijk verbonden met het aanbieden van individuele, op maat gesneden, arbeidsvoorwaarden (De Ruig en Bouwmeester, 2006). Maatwerk draagt bovendien bij aan een verhoogd draagvlak voor cao-afspraken (SER, 2013). Differentiatie en decentralisatie kunnen hand in hand gaan, maar dat is niet noodzakelijk. Voorstanders menen dat de regie over het personeelsbeleid bij de werkgever zelf hoort te liggen en niet belemmerd mag worden door collectieve regelgeving die 'niet op de organisatie en haar omgeving is toegesneden' (Kamerstukken II, 2010-2011; SvdA, 2011).

## 1.2 Onderzoeksvragen

Op welke wijze kan de inhoud en inrichting van cao's een stimulans bieden aan duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit? Het doel van dit onderzoek ligt nadrukkelijk op meer inzicht verwerven in mechanismen. Voor een aantal zorgvuldig geselecteerde cao-sectoren wordt door middel van kwantitatieve en kwalitatieve methoden een antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke arbeidsvoorwaarden zijn het afgelopen decennium in publieke en private cao's overeengekomen die mogelijk een stimulans boden aan externe arbeidsmobiliteit van werknemers?
2. Welke arbeidsvoorwaarden zijn het afgelopen decennium in publieke en private cao's overeengekomen die een stimulans boden aan duurzame inzetbaarheid binnen en buiten de sector?
3. Is daarbij sprake geweest van meer of minder decentralisatie of differentiatie op deze stimulansen, of is dit ongewijzigd gebleven?
4. In hoeverre was decentralisatie van cao's van invloed op externe arbeidsmobiliteit en duurzame inzetbaarheid?
5. In hoeverre was differentiatie van cao's van invloed op externe arbeidsmobiliteit en duurzame inzetbaarheid?
6. Wat is het optimale niveau van decentralisatie en differentiatie van bepaalde arbeidsvoorwaarden als het gaat om maximale externe arbeidsmobiliteit en duurzame inzetbaarheid?

## 1.3 Onderzoekopzet

Relaties tussen decentralisatie en differentiatie van cao's enerzijds en duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit anderzijds kunnen niet empirisch getest worden met een econometrisch model. Dat is niet mogelijk, er bestaat geen database die door de tijd voor alle cao-sectoren in Nederland de mate van decentralisatie en differentiatie kwalificeert en in kaart brengt.<sup>1</sup> Dit onderzoek is daarom verkennend van aard. Het doel van het onderzoek is nadrukkelijk om mechanismen bloot te leggen. Welke arbeidsvoorwaarden kunnen een stimulans bieden aan duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit? Waarom zijn die arbeidsvoorwaarden goede instrumenten, of waarom juist niet? Maakt de mate van decentralisatie en differentiatie uit? In dit onderzoek worden de volgende methoden gehanteerd:

- **Literatuuronderzoek:** over modernisering van cao's, maatwerk, duurzame inzetbaarheid en mobiliteit is veel geschreven. Via een literatuurstudie wordt in kaart gebracht wat er op dit moment al bekend is over deze onderwerpen en eventuele onderlinge relaties. Dit draagt bij aan een gefundeerde begripsbepaling en de identificatie van te onderzoeken hypothesen over de verwachte effecten. Daarnaast helpt het literatuuronderzoek bij de identificatie van cao-sectoren die geschikt zijn voor dit onderzoek,
- **Expertinterviews:** voor een totaalbeeld van ontwikkelingen rondom cao's zijn gesprekken gevoerd met experts van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de AWWN. Beide organisaties kijken met brede blik naar ontwikkelingen in cao's. De gesprekken maken het mogelijk inzichten uit de literatuurstudie te toetsen, aanvullende informatie te verkrijgen en voor dit onderzoek geschikte cao-sectoren te identificeren,
- **Cao-analyse:** voor de tien geselecteerde cao-sectoren worden alle cao's in de periode 2000-2013 nauwkeurig gescreend op arbeidsvoorwaarden die een stimulans bieden aan duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit. Zijn de betreffende arbeidsvoorwaarden centraal, sectoraal of op instellingsniveau ingevuld? En is de inhoud uniform, verschillend voor groepen werknemers of zelfs verschillend per individu?
- **Diepte-interviews** met vertegenwoordigers van werkgevers in cao-sectoren. Naast de analyse van cao's zijn ook gesprekken gevoerd met desbetreffende experts in die ondernemingen of sectoren. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst. Dat betekent dat met iedere geïnterviewde dezelfde vragenlijst is doorlopen, maar dat er tijdens het gesprek ruimte was voor aanvullende vragen en opmerkingen. De focus van de interviews ligt op het achterhalen van de inhoudelijke veranderingen in de cao's en de motieven om voor die inhoud en inrichting te kiezen. Voor een overzicht van de geïnterviewden zie Bijlage B,

---

<sup>1</sup> Er bestaan wel databases bij bijvoorbeeld AWWN of UvA-AIAS (DUCADAM) die de aanwezigheid van bepalingen in cao's of akkoorden monitoren, maar dergelijke informatie is onvoldoende. De inhoud van die bepalingen wordt niet gekwalificeerd. Ook is er geen overzicht van de mate van decentralisatie of differentiatie. Bijvoorbeeld, een bepaling in een cao die werkgevers een quotum oplegt ("reserveer gelden voor scholing ter grootte van 1,5% van de loonsom") zal veel meer effect hebben op duurzame inzetbaarheid dan een afspraak als "werkgevers spannen zich in hun werknemers duurzaam inzetbaar te houden". Dergelijke verschillen worden nergens gemonitord.

- Kwantitatieve analyse microdata CBS en TNO: ondanks het kwalitatieve karakter van het onderzoek, is de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit zoveel mogelijk kwantitatief in kaart gebracht. Door gebruik van microdata kunnen ontwikkelingen in inzetbaarheid en mobiliteit gecorrigeerd worden voor persoons- en baankenmerken. Op die manier blijft er een sectorspecifieke ontwikkeling over. Bijlage C geeft details over de data en gaat nader in op de methodiek,
- Kwalitatieve effectanalyse: als laatste stap worden veranderingen in input (veranderingen in cao's en omgevingsfactoren) geconfronteerd met veranderingen in de output (niveau van externe mobiliteit en duurzame inzetbaarheid). Zijn de duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit van personeel toegenomen nadat er meer aandacht voor is in cao's? Uitspraken over mogelijke effecten en een optimaal niveau van differentiatie en decentralisatie worden beargumenteerd door een gestructureerde analyse van de data, analoog aan een zogenaamde 'difference-in-differences' methode.

## 1.4 Selectie te onderzoeken cao-sectoren

Op basis van literatuurstudie en gesprekken met experts van het ministerie van SZW en AWWN zijn er uiteindelijk tien sectoren geselecteerd die in dit onderzoek nader onderzocht worden. De cao-sectoren bevinden zich zowel in het publieke domein als in de markt. Tabel 1.1 geeft de cao-sectoren weer en de belangrijkste kenmerken waarom de sectoren zijn geselecteerd. In Hoofdstuk 3 worden ontwikkelingen voor die cao-sectoren uitgebreid beschreven.

Tabel 1.1 Geselecteerde cao-sectoren en relevante kenmerken voor selectie

Cao-sector	Relevant kenmerk voor selectie
Rijksoverheid	Centralisatie en minder differentiatie, aandacht voor mobiliteit
Gemeenten	Decentralisatie, aandacht voor mobiliteit
UMC	Differentiatie, aandacht voor duurzame inzetbaarheid
Energie	Decentralisatie en centralisatie
Ziekenhuizen	Decentralisatie
Thuiszorg	Decentralisatie en centralisatie
Banken – Algemeen	Decentralisatie, aandacht duurzame inzetbaarheid en mobiliteit
Banken – ING	Decentralisatie, aandacht duurzame inzetbaarheid en mobiliteit, onderneming
Grafimedia	Decentralisatie
NS	Decentralisatie, onderneming

Bovenstaande selectie kent slechts enkele van de vele honderden cao's die Nederland telt. Een onderzoek onder alle cao's is onmogelijk, dat zijn er teveel. Dit geldt ook voor het selectieproces. Bij het selectieproces is dankbaar gebruikgemaakt van bestaand cao-onderzoek en gesprekken met experts van het ministerie van SZW en AWWN. Bovendien is zorgvuldig te werk gegaan, onder andere door het handhaven van een aantal criteria. Belangrijke criteria zijn:

- Variatie langs de twee dimensies differentiatie en decentralisatie van arbeidsvoorwaarden. Door de tijd kan er sprake zijn van meer of minder decentralisatie of differentiatie. Het verdient de voorkeur om zoveel mogelijk variatie in deze trends te vangen in de keuze voor de cao-sectoren.<sup>2</sup> Dat is gelukt door naast cao-sectoren met meer decentralisatie ook een aantal sectoren mee te nemen waar er juist sprake is van meer centraal overleg (Rijksoverheid) of een golfbeweging tussen centraal en decentraal (zorg, energie, NS),
- De vergelijkbaarheid van private sectoren met één of enkele overheidssectoren. Het is een uitdrukkelijke wens van het ministerie om lessen te trekken uit ontwikkelingen in publieke cao's én markt cao's. Echter, niet alle marktsectoren zijn vergelijkbaar met overheidssectoren. Voor met de overheid vergelijkbare markt cao's wordt het onderzoek van Boos et al. (2001) als leidraad genomen,<sup>3</sup>
- Controlesectoren. Het is ook belangrijk sectoren te selecteren waarbij er niets tot weinig veranderd is. In dat geval is er sprake van een min of meer gelijk niveau van differentiatie of decentralisatie. Dergelijke sectoren zijn belangrijk omdat door externe factoren de externe mobiliteit en duurzame inzetbaarheid ook zijn veranderd door de tijd. Dit criterium is echter losgelaten tijdens het selectieproces. In alle cao's die in aanmerking kwamen was er wel enige vorm van differentiatie of (de)centralisatie. Cao's zijn nu eenmaal niet statisch. Wel is er een aantal cao's meegenomen waar ook sprake is geweest van centralisatie in plaats van decentralisatie. Zo is er toch variatie,
- Omvang cao-sector: een technisch criterium is dat er voldoende werknemers door een cao gedekt worden. In de kwantitatieve analyses maken we deels gebruik van enquêtedata. Te kleine cao's, zoals ondernemings-cao's, kunnen daarom niet mee worden genomen. Daarmee vallen meteen honderden cao's af.

## 1.5 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk introduceert de belangrijkste begrippen in dit onderzoek. Wat is een cao? Wat wordt in dit onderzoek bedoeld met decentralisatie en differentiatie van cao's? Ook de begrippen duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit worden gedefinieerd. Hoofdstuk 2 sluit af met een kader waarin de onderlinge samenhang tussen al deze begrippen wordt gepresenteerd. Het kader duidt de te onderzoeken relaties en bijbehorende hypothesen. Daarmee wordt een fundament gelegd voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

Wat is er precies gebeurd in de tien geselecteerde cao-sectoren? In hoofdstuk 3 wordt verslag gedaan van de cao-analyse en interviews met betrokkenen. Op gestructureerde wijze wordt een overzicht gegeven van ontwikkelingen in arbeidsvoorwaarden ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit in die cao-sectoren in de periode vanaf 2000. Wat is er overeengekomen? En op welke manier kunnen cao en arbeidsvoorwaarden volgens de geïnterviewden een stimulans bieden aan duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit? Samen met de literatuurstudie geven deze analyses antwoord op de eerste drie onderzoeksvragen.

<sup>2</sup> Daarbij geldt dat binnen een sector tegelijkertijd sprake kan zijn van meer en minder decentralisatie. Er kunnen verschillen bestaan tussen verschillende onderdelen van dezelfde nieuwe cao. Dit hoeft geen probleem te zijn. Het belangrijkste is dat er niet alleen maar sectoren worden gekozen waarin er alleen maar sprake is van decentralisatie.

<sup>3</sup> Volgens Boos et al. (2001) zijn de volgende SBI-93 marktsectoren met de overheid vergelijkbaar: elektriciteit, energie & water; vervoer & communicatie; financiële instellingen & verzekeringswezen; R&D; zakelijke diensten; openbaar bestuur; onderwijs; gezondheid & welzijn; overige diensten.



Hoofdstuk 4 laat de resultaten van de kwantitatieve analyses zien. Op basis van multivariate analyses is de gecorrigeerde ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit bepaald. Dat is belangrijk, dergelijke ontwikkelingen zijn namelijk afhankelijk van vele factoren. De multivariate analyses corrigeren voor deze factoren. De resultaten van deze kwantitatieve analyses worden geconfronteerd met de ontwikkelingen in cao's zoals beschreven in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 5 reflecteert.



## 2 Achtergrond en kader

*De collectieve arbeidsovereenkomst of cao is voor vele Nederlanders een vanzelfsprekendheid. Misschien is het wel de meest kenmerkende pijler van arbeidsverhoudingen in Nederland. De inrichting van het stelsel van cao's en de inhoud van cao's is voortdurend in ontwikkeling. Maatwerk is in veel cao's de route geweest om het hoofd te bieden aan toenemende individualisering en flexibilisering van arbeidsrelaties. Decentralisatie en differentiatie zijn op verschillende manieren terug te vinden in cao's. Zijn er trends? En op welke manier kan de inrichting van cao's een impuls geven aan duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit?*

Dit hoofdstuk biedt achtergrondinformatie bij een aantal kernbegrippen in dit onderzoek. Daarbij wordt eerst een korte schets gegeven van de cao (paragraaf 1.1) en de begrippen decentralisatie en differentiatie (paragraaf 1.2). In paragrafen 1.3 en 1.4 worden duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit geïntroduceerd. Paragraaf 1.5 sluit af met een kader dat de samenhang tussen deze begrippen weergeeft.

### Box 2.1 Kernbegrippen in het onderzoek

Begrippen als differentiatie, decentralisatie, duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit zijn niet eenduidig. In verschillende studies worden verschillende definities gegeven. Daarom is het belangrijk expliciet te maken wat in dit rapport onder dergelijke begrippen wordt verstaan. In deze box worden de begrippen kort samengevat.

- **Decentralisatie** gaat over het niveau waarop arbeidsvoorwaarden worden afgesproken. Er is sprake van decentralisatie als de regie over een gehele cao, of onderdelen daarvan, naar een lager niveau wordt gebracht. Decentralisatie kan bijvoorbeeld plaatsvinden door een cao op te splitsen in meerdere (deel)cao's of door werkgever de mogelijkheid te bieden over bepaalde onderwerpen zelf afspraken maken met werknemers. Centralisatie is de beweging andersom.
- **Differentiatie** heeft betrekking op de inhoud van het arbeidsvoorwaardenpakket. Deze kan voor iedereen gelijk zijn (uniform), per categorie medewerkers verschillen of zelfs op individueel niveau gedifferentieerd zijn. Een individueel keuzebudget is een voorbeeld van differentiatie op individueel niveau. Differentiatie en decentralisatie hoeven niet hand in hand te gaan.
- **Duurzame inzetbaarheid** is een typisch containerbegrip. In algemene zin kan het omschreven worden als het vermogen van werknemers om gezond en met plezier deel te laten nemen aan het arbeidsproces tot de pensioengerechtigde leeftijd. Investerings in employability (scholing en loopbaanbegeleiding), gezondheid (vitaliteit), en baantevredenheid vergroten dat vermogen.
- **Externe arbeidsmobiliteit** gaat over transitie naar een andere baan bij een andere werkgever, oftewel baan-/baanmobiliteit. Daartoe kan ook zelfstandig werkgeverschap gerekend worden. Naast externe mobiliteit bestaat er ook interne mobiliteit: functiewisselingen binnen bedrijven. Het primaat van dit onderzoek ligt bij externe mobiliteit. Beweerd wordt dat externe mobiliteit en duurzame inzetbaarheid nauw gerelateerd zijn: werknemers die duurzaam inzetbaar zijn, zijn ook aantrekkelijk voor andere werkgevers en beter in staat een nieuwe baan te vinden.

## 2.1 De collectieve arbeidsovereenkomst

In 2011 kende Nederland 688 cao's die betrekking hadden op meer dan 6 miljoen werknemers (ministerie van SZW, 2011). Voor veel werknemers is de cao dus gemeengoed. Het stelsel kent een lange geschiedenis<sup>4</sup>, maar is voortdurend in beweging. Cao's moeten aansluiten bij de actuele behoefte van werkgevers én werknemers. Cao's kennen voordelen en nadelen, volgens de literatuur wegen de voordelen echter op tegen de nadelen.

### Wat is een cao?

Een collectieve arbeidsovereenkomst (cao) is een verzameling gezamenlijke afspraken over arbeidsvoorwaarden zoals beloning, werktijden, vakantie en pensioen. Steeds vaker worden er ook afspraken gemaakt over bijvoorbeeld scholing of gezondheid. In tegenstelling tot individuele arbeidsovereenkomsten worden cao's afgesloten door één of meer werkgevers(organisaties) en één of meer werknemersorganisaties. Cao's kunnen gelden binnen een enkele onderneming of (een deel van) een bedrijfstak. Ondernemings-cao's worden afgesloten door één werkgever en minimaal één werkgeversorganisatie. De collectieve afspraken gelden dan alleen binnen dat ene bedrijf. Bij de totstandkoming van bedrijfstak-cao's zijn meerdere partijen betrokken. Bedrijfstak-cao's gelden voor meerdere werkgevers binnen die bedrijfstak.

Werkgevers(organisaties) en werknemersorganisaties zijn niet verplicht om een cao af te sluiten. Er zijn bedrijfstakken die geen cao kennen. Ook zijn niet alle bedrijven noodzakelijkerwijs aan een bedrijfstak-cao verbonden. De bedrijfstak-cao geldt alleen voor werkgevers die aan de onderhandelingstafel zitten. Dat kan direct, of vertegenwoordigd door een werkgeversorganisatie. Werknemers worden aan de onderhandelingstafel vertegenwoordigd door vakbonden. De cao geldt als vanzelfsprekend voor leden van dergelijke organisaties. Ook op werknemers die geen lid zijn van een werknemersorganisatie is de cao van toepassing.

De aard van een cao is niet overal hetzelfde. In sommige cao's is ruimte om van de afspraken af te wijken. Zielschot (2010) onderscheidt drie typen: standaard cao's, minimum cao's en raam cao's. De standaard cao is het meest rigide; er kan niet van de cao worden afgeweken. Een minimum cao geeft ruimte om aanvullende of andere afspraken te maken, mits die in het voordeel zijn van de werknemer. Raam cao's bieden een kader waarin ruimte is om lokaal nadere afspraken te maken. De meeste cao's kennen een minimumkarakter, heel strikte standaard cao's komen weinig voor.

### Algemeen verbindend verklarend

De minister van SZW kan op verzoek van één of meerdere partijen die een bedrijfstak-cao hebben afgesloten de cao algemeen verbindend verklaren (avv). Dit betekent dat de cao in de gehele bedrijfstak geldt, ook bij bedrijven die niet tot de cao-partijen behoren. Verzoeken tot avv worden niet automatisch ingewilligd. Er is een aantal criteria waaraan de cao moet voldoen. Bedrijven kunnen dispensatie aanvragen om zich alsnog aan de cao of avv te onttrekken.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> De eerste cao stamt uit 1894 toen Amsterdamse diamantwerkers centrale tariefafspraken afdwongen bij hun werkgevers. In 1927 werd de Wet cao aangenomen, gevolgd door de Wet avv in 1937. Pas na de Tweede Wereldoorlog kregen bedrijfstak-cao's de overhand, daarvoor werden cao's per beroepsgroep afgesloten. Zie FNV (2013) voor een beknopte geschiedschrijving.

<sup>5</sup> Zie Bijlage 2 uit SER (2013) voor verdere toelichting over het proces van avv en bijbehorende criteria.

### **Cao's in publieke sectoren**

Arbeidsverhoudingen zijn in het openbaar bestuur en belangrijke delen van het onderwijs anders dan in de markt (Koolmees et al., 2003; Kamerstukken II, 2008-2009). Ambtenaren (in de zin van de Ambtenarenwet) worden eenzijdig aangesteld, er is geen sprake van een tweezijdige arbeidsovereenkomst. Dit heeft vooral consequenties in juridische zin. Regels rondom aanstelling en ontslag volgens het burgerlijk wetboek zijn op ambtenaren niet van toepassing.<sup>6</sup> Maar ook overheidswerknemers met een arbeidscontract (met name het bijzonder onderwijs, mbo en hbo) vallend onder het Burgerlijk Wetboek kennen een afwijkende procedure. Omdat er geen arbeidsovereenkomsten zijn maar aanstellingen, bestaan er in veel publieke sectoren formeel geen cao's, maar arbeidsvoorwaardelijke regelingen. In de praktijk worden er wel afspraken gemaakt tussen werkgevers en werknemers die op cao's lijken.

Naast het juridische verschil, blijkt uit onderzoek van Koolmees et al. (2003) bovendien dat cao's in publieke en marktsectoren zich ook inhoudelijk onderscheiden. Cao's in publieke sectoren kennen een voorbeeldrol. Bijvoorbeeld, in cao's in de publieke sectoren zijn meer afspraken te vinden over algemene scholing, leeftijdsbewust personeelsbeleid of loopbaanplannen. Daarbij wordt opgemerkt dat cao's in publieke sectoren zich meer lezen als leidraden voor personeelsbeleid. In markt cao's worden de rechten en plichten van de werkgever en werknemer vaak gedetailleerder omschreven.

Vanaf de jaren tachtig is er sprake van een proces van normalisatie. Arbeidsverhoudingen in publieke sectoren gaan steeds meer lijken op die in de markt (Kamerstukken II, 2008-2009). Onderdeel daarvan is het overeenstemmingvereiste uit 1988: arbeidsvoorwaarden mogen niet meer eenzijdig worden opgelegd. Zij gelden pas na tweezijdig georganiseerd overleg. Nieuwe afspraken gelden dan direct voor de gehele publieke sector en alle werknemers. Het afschaffen van de ambtenarenstatus is in januari 2014 weer een stap dichterbij gekomen nu het wetsvoorstel daartoe in de Tweede Kamer is aangenomen (Kamerstukken II, 2013-2014). Dit betekent dat de eenzijdige aanstelling komt te vervallen, 'normale' tweezijdige arbeidscontracten gaan gelden en daarmee werkgevers en werknemers de mogelijkheid krijgen echte cao's te voeren. Alleen voor werknemers bij de politie, defensie en rechtspraak wordt de aparte status behouden.

### **Waarom cao's?**

Een cao kent in beginsel een beperkend karakter, immers individuele overeenkomsten tussen werkgevers en werknemers zijn niet meer mogelijk. Werkgevers moeten zich schikken naar collectieve afspraken. Waarom is de cao dan zo waardevol? In verschillende studies en rapporten (Rojer, 2002; Koolmees et al., 2003; Zielschot, 2010; SER, 2013) worden de voor- en nadelen van het stelsel van cao's benoemd:

---

<sup>6</sup> Het bestaan van een afwijkende rechtspositie van werknemers in publieke sectoren kent verschillende redenen. Van het begin af aan is de bijzondere positie ingesteld als waarborg van onafhankelijkheid en vrijwaring van politieke willekeur. Een eenzijdige aanstelling en gesloten ontslaggronden met rechterlijke toetsing voorkomen dat ambtenaren slachtoffer worden van politiek gemotiveerde besluiten. Later, in 1958, is de bijzondere positie ook gelegitimeerd omwille van het algemeen belang. Overheden kunnen als hoeders van het algemeen belang niet op gelijke voet met ambtenarenorganisaties onderhandelen zonder het algemeen belang uit het oog te verliezen. Daarom moeten arbeidsvoorwaarden eenzijdig en publiekrechtelijk worden vastgesteld (Kamerstukken II, 2008-2009; Kamerstukken II, 2010-2011).

### Voordelen

- Voorop staat volgens de auteurs dat het cao-stelsel zorgt voor rust in arbeidsverhoudingen. In cao's worden voor een lange periode rechten en plichten van werkgevers en werknemers vastgelegd. Dit langetermijnkarakter leidt tot rust op de werkvloer. Het biedt werknemers inkomenszekerheid en werkgevers zekerheid over de ontwikkeling van de loonkosten binnen de looptijd van de cao,
- Cao's verlagen de transactiekosten van arbeidsvoorwaardenvorming. Werkgevers hoeven niet met iedere werknemer apart over alle voorwaarden te onderhandelen. Het is kostbaar en inefficiënt om arbeidsovereenkomsten individueel te organiseren. Met name MKB-bedrijven profiteren van deze schaalvoordelen,
- Cao's dragen bij aan een gelijk speelveld aan de onderhandelingstafel. Als werknemers zich als collectief organiseren kunnen zij meer onderhandelingsmacht afdwingen dan op individuele basis. Dat geldt ook voor kleine werkgevers. Kortom, door aan beide kanten te verenigen is er sprake van machts-evenwicht,
- Voor bedrijfstak-cao's geldt bovendien nog een aantal specifieke voordelen:
  - Voorkomen van negatieve effecten concurrentie op arbeidsvoorwaarden. Zonder cao's ontstaat er mogelijk een *race-to-the-bottom* waarbij werknemers elkaar uitspelen door akkoord te gaan met steeds slechtere arbeidsvoorwaarden,
  - Doorberekenen voorkomt prisoner's dilemma, hold-up probleem en freeriders gedrag. Het is bijvoorbeeld niet in het belang van individuele werkgevers om in (algemene) scholing te investeren. Er bestaat altijd een kans dat werknemers kort daarna vertrekken. De werkgever plukt dan niet de vruchten van de investering in zijn werknemers. Andere werkgevers doen dat wel, maar hebben niet voor die scholing betaald. Cao's kunnen deze impasse doorbreken door een afspraak over een collectieve premie op te nemen in de cao om (bedrijfstakspecifieke) opleidingen of werkgelegenheidsprogramma's te financieren,
  - Stimuleren van gezamenlijke activiteiten en initiatieven. Cao's kunnen bijdragen aan het ontplooiën van velerlei gezamenlijke activiteiten, niet alleen scholing. Gedacht kan ook worden aan imagocampagnes en dergelijke. Bedrijven profiteren dan van schaalvoordelen.

Niet alleen werkgevers en werknemers hebben baat bij cao's. Het stelsel van cao's heeft ook een maatschappelijke en macro-economische betekenis. Dat is een reden voor de overheid om het stelsel te behouden en te ondersteunen. Bovendien zijn er ook twee instrumentele voordelen:

- Cao's en avv zijn een vorm van zelfregulering. Zonder cao's is de overheid genooddaakt om zich meer met arbeidsvoorwaarden te bemoeien. Nu regelen bedrijven veel zelf met alle ruimte voor bedrijfstak- of ondernemings specifiek maatwerk,
- Cao's en avv maken het gemakkelijker om arbeidsvoorwaardelijk beleid te coördineren. Werkgevers en werknemers zijn verenigd aan dezelfde tafel en zijn daarmee door de overheid eenvoudig te vinden als aanspreekpunt.

### Nadelen

Uiteraard wordt er ook een aantal nadelen toegeschreven aan het stelsel van cao's. Desalniettemin is de algemene stelling dat de voordelen zwaarder wegen dan de nadelen.

- Cao's zijn kostenverhogend. Cao's kunnen leiden tot meer(loon)kostenposten. Voorbeelden daarvan zijn de premies die betaald moeten worden voor solidariteits- of opleidingsfondsen. Niet alle werkgevers zitten daarop te wachten, maar worden daaraan wel gebonden omdat het nu eenmaal onderdeel is van een totaalpakket,

- Cao's beperken de flexibiliteit. Het collectieve en langetermijnkarakter van cao's maken het stelsel rigide. Hoewel nergens wordt voorgeschreven wat er in cao's moet worden afgesproken kunnen cao's door de jaren steeds uitgebreider worden. Er zijn verschillende voorbeelden van onderzoek (Van den Berg & Van Rij, 2007; Donker, Van Heel & Deckers, 2009) waarin werkgevers aangeven knelpunten te ervaren bij de uitvoering van de cao of de ruimte missen om een eigen invulling te geven aan arbeidsvoorwaarden. Aan de andere kant, Zielschot (2010) concludeert dat er bijna geen cao's bestaan die geen enkele mogelijkheid hebben om van de cao af te wijken, of op decentraal niveau arbeidsvoorwaarden nader in te vullen,
- Cao's zijn marktverstrend. Mogelijk gevolg van het collectieve karakter is dat arbeidsvraag en –aanbod gemonopoliseerd worden. Er blijft dan nauwelijks ruimte over voor concurrentie op lonen en andere arbeidsvoorwaarden.

## 2.2 Maatwerk: decentralisatie en differentiatie

Cao's zijn niet statisch, maar dynamisch. Inhoud en inrichting van cao's veranderen voortdurend. Dat is niet alleen nodig door veranderingen in wet- en regelgeving, belangrijker is dat cao's passen bij de actuele behoefte van werkgevers en werknemers. Cao's moeten als nuttig worden ervaren en niet als een obstakel. Dit vraagt van cao's dat zij 'toegesneden zijn op de actuele situatie en omstandigheden van het bedrijf of de sector' (SER, 2013). Daarbij hoort ook dat de cao aansluit bij heersende sociaaleconomische en maatschappelijke omstandigheden. Een cao die niet meer past bij de actuele behoeftes verliest draagvlak (zie Box 2.2).

### Box 2.2 Zorgen over draagvlak

Als werkgevers en werknemers zich niet herkennen in de het arbeidsvoorwaardenoverleg en de resulterende cao, dan komt het draagvlak in het geding. Over dat draagvlak van cao's bestaan zorgen. De SER (2013) heeft in 2013 een advies uitgebracht over het functioneren van het stelsel van cao's en avv. In haar advies constateert de SER dat het formele draagvlak onder druk staat. Hoewel de dekkingsgraad van het cao-stelsel hoog is, is de organisatiegraad laag met name onder werknemers. Ongeveer 80 procent van de werknemers valt onder een cao, maar slechts 20 procent van de werknemers is lid van een vakbond. Werkgevers zijn beter georganiseerd.

Volgens het SER-advies is de lage organisatiegraad niet direct reden tot paniek. Ook niet-leden profiteren van de cao. Een cao geldt immers voor alle werknemers in een onderneming of sector. Over het algemeen wordt de cao, en het cao-stelsel in het algemeen, positief gewaardeerd door degenen op wie de cao van toepassing is. Dat geldt voor werkgevers en werknemers, zonder verschil tussen leden en niet-leden. De legitimatie van het cao-stelsel moet dus niet alleen aan de organisatiegraad worden gekoppeld, maar ook aan de waardering daarvan. De Raad onderschrijft dat het belangrijk is dat de cao zich schikt naar de behoeften van werkgevers en werknemers. Voordurende vernieuwing is dus op zijn plaats. Naast heldere cao-teksten, ziet de Raad maatwerk en betrokkenheid als belangrijke routes om cao's toekomstbestendig te maken en het draagvlak te behouden.

### Maatwerk als route naar een toekomstbestendige cao

Een toegenomen behoefte aan flexibiliteit en autonomie door zowel werkgevers en werknemers is misschien wel het meest kenmerkend voor veranderingen in arbeidsverhoudingen (SvdA, 2011; SER, 2013). Internationale concurrentie en (informatie-)technologische vernieuwing vragen meer flexibiliteit. Bedrijven moeten snel hun assortiment en productievolume kunnen aanpassen. Dit vertaalt zich ook naar de werkvloer waar flexibele arbeidsrelaties zoals uitzendwerk, tijdelijke contracten en zzp'ers steeds belangrijker worden (Schabel, 2000; Van Lede, 2000). Tegelijkertijd vragen ook werknemers meer flexibiliteit: men wil meer keuzeruimte om werk en privé in balans te brengen (De Ruij & Bouwmeester, 2006; Benders & Delsen, 2007). Aan deze trends wordt ook in arbeidsvoorwaardelijke zin tegemoet gekomen. Maatwerk is daarbij in de afgelopen jaren de route gebleken om cao's passend te maken en dit kent voordelen voor zowel werkgever als werknemer (SER, 2013). Benders & Delsen (2007) menen dat passende arbeidsvoorwaarden aantrekkelijke voorwaarden zijn. Maatwerk stelt werkgevers in staat zittend personeel te boeien en binden en succesvoller nieuw personeel te werven. Voor werknemers kan maatwerk in arbeidsvoorwaarden bijdragen aan een betere aansluiting op persoonlijke voorkeuren. Maatwerk kan geboden worden door afspraken op lokaal niveau te maken (*decentralisatie*), maar ook door de inhoud van de cao toe te snijden op specifieke groepen of individuele werknemers (*differentiatie*).

### Decentralisatie

In dit rapport wordt gekeken naar decentralisatie in de breedste zin van het woord. Het gaat erom dat de regie over een gehele cao of onderdelen daarvan naar een lager niveau wordt gebracht. Als ondernemingen in een bedrijfstak te verschillend zijn kunnen centrale regelingen en arbeidsvoorwaarden knellend en onuitvoerbaar zijn. Omdat er geen specifieke regels zijn hoe cao's dienen te worden ingericht zijn er veel vrijheidsgraden en daarmee veel vormen van decentrale cao's. Zielschot (2010) typeert onder andere<sup>7</sup>:

- Het opsplitsen van een centrale cao in meerdere cao's voor deelsectoren. Dit is wellicht de meest verregaande vorm van decentralisatie. Een voorbeeld daarvan is de zorg cao die onder andere uiteen is gevallen in een aparte cao voor ziekenhuizen en verpleging, verzorging en thuiszorg. Een ander voorbeeld is de bankensector waar in de afgelopen jaren steeds meer grootbanken uit de algemene bank cao zijn gestapt en eigen ondernemings-cao's voeren,
- Een andere mogelijkheid om veel autonomie bij deelsectoren of bedrijfsonderdelen neer te leggen is via separate decentrale cao's. In dat geval bestaat er een centrale cao, waaronder verschillende decentrale cao's hangen. Een deel van de arbeidsvoorwaarden is dan centraal geregeld, maar er is ook ruimte om over bepaalde onderwerpen decentraal afspraken te maken. Die kunnen dan aanvullend zijn op de centrale cao of zelfs afspraken in de centrale cao vervangen,
- Soortgelijk zijn cao's waarbij decentrale afspraken in een centrale cao worden opgenomen. Hiervan was lange tijd sprake in de grafimedia. Hoewel het sterk lijkt op de separate decentrale cao's, komt het proces hier van onderop. Afspraken worden op bedrijfsniveau gemaakt en vervolgens opgenomen in de centrale cao. Er bestaan geen aparte decentrale cao's,

<sup>7</sup> Zielschot (2010) onderscheidt ook nog twee andere vormen van decentralisatie. Die gaan over de inhoudelijke differentiatie naar groepen of individuen en komen daarom ter sprake bij "differentiatie".



- Nog meer vrijheid bieden cao's die de mogelijkheid bieden over bepaalde onderwerpen op onderneming- of zelfs afdelingsniveau afspraken te maken tussen werkgever enerzijds en OR, PVT of individuele werknemer anderzijds. Die afspraken zijn dan gefaciliteerd door de centrale cao, maar krijgen niet een "cao-status".

### Dispensatiebeleid

Veel bedrijfstak-cao's kennen bepalingen die het mogelijk maken voor individuele werkgevers om uitgesloten te worden van de gehele cao, of een deel van de cao. Dit kan via een verzoek bij cao-partijen of bij het ministerie van SZW. Dispensatie wordt toegepast als een bedrijf al een andere cao volgt, maar er zijn ook om andere redenen voor dispensatie. SER (2013) noemt dispensatie een speciale vorm van maatwerk. Immers, door zich uit te sluiten van een cao wint een bedrijf autonomie en flexibiliteit op arbeidsvoorwaardelijk gebied. Veel cao's kennen mogelijkheden tot dispensatie, maar er wordt vaak geen gebruik van gemaakt. Een veelgehoorde klacht is dat de regeling onduidelijk is en niet transparant (SvdA, 2012).

#### Box 2.3 Decentralisatie en centralisatie in golfbeweging

In alle cao's is ruimte gemaakt voor een bepaalde mate van decentralisatie (Zielschot, 2010). Toch zou het onjuist zijn om te spreken over een trend van continue decentralisatie. Uit interviews met experts en analyse van cao's komt eerder het beeld van een golfbeweging naar voren. Men blijft voortdurend zoeken naar een vorm die past bij de actuele omstandigheden. Te veel decentralisatie is dan soms niet meer uitvoerbaar of past niet bij de huidige situatie vanwege een reorganisatie. In dat geval wordt er weer gekozen voor een meer centrale inrichting. De zorg- en energiesector kennen beide zo'n golfbeweging. Wel menen de geïnterviewde experts dat er geen enkele cao is die helemaal geen ruimte overlaat voor decentrale afspraken. Dat past niet meer bij deze tijd.

Dat decentrale afspraken mogelijk zijn, betekent volgens de geïnterviewden niet dat die ruimte altijd gepakt wordt. Er zijn verschillende voorbeelden van cao's (bijvoorbeeld de grafimedia of thuiszorg) die ruimte overlaten om decentraal van centrale regelingen af te wijken, maar waar dit niet gebeurt. De individuele werkgever vindt dat niet nodig. Afwijken betekent dan vaak extra transactiekosten en duurdere regelingen.

### Differentiatie

Een tweede manier waarop meer maatwerk kan worden geboden is door de invulling van bepaalde afspraken te differentiëren naar bepaalde groepen werknemers binnen een sector of bedrijf.

- In het meest vergaande geval is een afspraak individueel gedifferentieerd. Dat betekent dat de werknemer zelf mag bepalen op welke manier hij invulling geeft aan zijn recht of plicht. Hierbij valt te denken aan een persoonlijk ontwikkelingsbudget of een cafetariasysteem (*cao à la carte*) waarbij werknemers verschillende arbeidsvoorwaarden zelf mogen uitruilen. In plaats van een uniform pakket mag de werknemer zelf invulling geven aan zijn arbeidsvoorwaarden.
- Een andere mogelijkheid is differentiatie naar groepen medewerkers, bijvoorbeeld langs leeftijd of functie. Naar leeftijd bestaan er in veel cao's speciale ontzietmaatregelen voor ouderen. Er zijn ook voorbeelden van cao's waar voor specifieke functiesoorten specifieke arbeidsvoorwaarden bestaan.

## Trends

Uit een quick-scan van de literatuur en een aantal cao's komt een beeld naar voren dat individuele keuzeruimte vaker voorkomt. Steeds vaker kennen cao's een keuzesysteem waar bijvoorbeeld de mogelijkheid bestaat om vrije dagen om te wisselen in geld en vice versa. Ook persoonlijke opleidings- en loopbaanbudgetten doen steeds vaker hun intrede. Veel cao's kennen nog altijd differentiatie naar leeftijd in de vorm van ontzietmaatregelen voor ouderen. Als ontzietmaatregelen wel verdwijnen, gebeurt dit vaak budgetneutraal: de vrijgekomen middelen worden dan ingezet voor leeftijdsonafhankelijke arbeidsvoorwaarden en faciliteiten. Vanuit die middelen wordt dan bijvoorbeeld een opleidingsbudget gefinancierd.

## 2.3 Duurzame inzetbaarheid

Meer en langer participeren staat hoog op de agenda van sociale partners (Commissie Bakker, 2008; SvdA, 2011). Verwacht wordt dat door demografische ontwikkelingen als vergrijzing en ontgroening het toekomstige arbeidsaanbod zal krimpen terwijl de arbeidsvraag blijft groeien, zeker als de economie weer aantrekt. Naast een krappe arbeidsmarkt, is de arbeidsparticipatie ook van fiscaal belang. Zonder extra participatie is het sociaal stelsel niet houdbaar. De verhouding tussen premiebetalers en –ontvangers slaat dan uit het lood. Het is daarom belangrijk dat degenen die kunnen werken, dat ook vaker en langer doen.<sup>8</sup> Meer en langer participeren vraagt om investeringen in duurzame inzetbaarheid. Dat is belangrijk op korte én lange termijn. Ook in de huidige laagconjunctuur is het van belang dat werknemers hun kennis en vaardigheden op peil houden. Men blijft dan aantrekkelijk voor werkgevers. In het geval van baanverlies is de kans op langdurige werkloosheid kleiner. Duurzame inzetbaarheid wordt ook in cao's opgepakt. Welke arbeidsvoorwaarden kunnen een stimulans bieden aan duurzame inzetbaarheid?

### Begripsvorming

Duurzame inzetbaarheid kent geen kant-en-klare definitie, er bestaan vele definities. Aanvankelijk werd duurzame inzetbaarheid vaak in enge zin omschreven als “de capaciteit en bereidheid van een werknemer om aantrekkelijk te blijven in de arbeidsmarkt” (De Grip, Van Loo & Sanders, 2004). De nadruk lag daarbij op opleiding en ontwikkeling. Dit is synoniem aan wat anderen employability noemen (Van Klaveren & Heyma, 2008). Tegenwoordig worden hieraan elementen toegevoegd zoals vitaliteit, gezondheid en baantevredenheid.<sup>9</sup> Wijk (2011) omschrijft duurzame inzetbaarheid als “langer gezond, gemotiveerd en met plezier doorwerken”. In dergelijke gevallen kan men spreken van duurzame inzetbaarheid in ruime zin. AWWN (2011) betreft expliciet de interactie tussen werknemer en werkgever: “het vermogen om, hetzij binnen de organisatie of daarbuiten, op productieve en zinvolle wijze meerwaarde voor de organisatie en plezier voor zichzelf te generen, zowel op dit moment als gedurende de gehele carrière”.

<sup>8</sup> Een dergelijke macro-economische noodzaak wordt niet altijd gedeeld of ervaren door werkgevers. Ecorys (2012) vindt dat de meeste werkgevers investeren in duurzame inzetbaarheid omdat zij ‘goed willen zijn’ voor werknemers. Uit een enquête onder AWWN-leden (AWVN, 2010) blijkt dat zo'n 40 procent van de werkgevers niet overtuigd is van langer doorwerken van ouderen in de onderneming. Goedhart, Lokhorst & Schippers (2011) vinden dat nut en noodzaak van inzetbaarheid worden begrepen, maar dat in de praktijk de urgentie niet wordt gedeeld.

<sup>9</sup> Zie SvdA (2001), SvdA (2006) en AWWN (2010) voor een historisch overzicht van beleid ten aanzien van employability en duurzame inzetbaarheid.

In deze studie wordt duurzame inzetbaarheid ook breed gedefinieerd als het vermogen van werknemers om gezond en met plezier deel te nemen aan het arbeidsproces tot aan de (stijgende) pensioengerechtigde leeftijd. Via investeringen in gezondheid, scholing, loopbaanbegeleiding en baantevredenheid wordt dat vermogen vergroot.

### Duurzame inzetbaarheid in cao's

Duurzame inzetbaarheid kan op veel manieren gestimuleerd en gefaciliteerd worden. De juiste houding van werknemers en werkgevers is belangrijk, meer en langer participeren zal een norm moeten worden. Ook cao's kunnen hieraan bijdragen door afspraken en faciliteiten vast te leggen. Door het ministerie van SZW (2011) wordt duurzame inzetbaarheid in cao's geoperationaliseerd via arbeidsvoorwaarden over scholing, gezondheid en mobiliteit. Er is aparte aandacht voor arbeidsvoorwaarden voor ouderen. Tabel 2.1 geeft een overzicht van die operationalisatie. Het AWWN (2010) kent een soortgelijke operationalisatie rondom de thema's scholing, vitaliteit, levensfasebeleid, diversiteit, flexibiliteit en mobiliteit.

- Scholing wordt vaak gezien als het belangrijkste instrument ter bevordering van duurzame inzetbaarheid. Scholing zorgt voor meer menselijk kapitaal. Werknemers die beschikken over meer én actuele kennis en vaardigheden zijn productiever en daarmee aantrekkelijk voor werkgevers. In alle cao's is wel aandacht voor scholing. Meest voorkomend zijn faciliteiten voor functiegerichte scholing.<sup>10</sup> Daarnaast zijn in veel cao's functioneringsgesprekken vastgelegd waarin scholing een onderwerp is. Andere voorbeelden van arbeidsvoorwaarden zijn persoonlijke ontwikkelingsplannen en –budgetten, procedures voor erkenning van eerder verworven competenties (EVC) of loopbaanscans.
- In 2011 was er in 69 van de 95 onderzochte cao's aandacht voor gezondheid (ministerie van SZW, 2011). Veel maatregelen zijn in eerste instantie gericht op het terugdringen van verzuim (AWVN, 2010). De meeste afspraken gaan over het opstellen van een arbocatalogus of een risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E). Er zijn ook cao's waar maatregelen gericht zijn op het verbeteren van de motivatie en productiviteit van werknemers. In dergelijke cao's zijn er bijvoorbeeld specifieke afspraken over gezondheidskundig onderzoek of proactief en preventief beleid. Bij dat laatste kan gedacht worden aan afspraken die een gezonde levensstijl stimuleren (fitness) of faciliteiten om een betere werk–privébalans mogelijk te maken (thuiswerken).
- Onlosmakelijk verbonden met duurzame inzetbaarheid is mobiliteit. In cao's zijn ook daar stimulansen voor te vinden, bijvoorbeeld bepalingen over mobiliteitscentra die werknemers begeleiden bij de overgang naar een andere baan. Mobiliteit is ook gerelateerd aan persoonlijke ontwikkeling, men kan namelijk iets leren door van functie te wisselen. In een beperkt aantal cao's (zo'n 10 procent) zijn er daarom faciliteiten gecreëerd die taakrotatie en detachering (intern of extern) mogelijk maken (ministerie van SZW, 2011).
- Voor de inzetbaarheid van oudere werknemers is veel aandacht (Commissie Bakker, 2008; SvDA, 2011). In cao's is dat niet anders, hoewel de meeste arbeidsvoorwaarden er vooral op gericht zijn ouderen te ontzien door arbeidsduurverkorting of extra verlof (AWVN, 2010). Ouderen worden nauwelijks gemotiveerd door investeringen in kennis en vaardigheden, hoewel zij natuurlijk wel aanspraak maken op de scholingsmaatregelen en –budgetten.

---

<sup>10</sup> Koolmees (2003) benadrukt dat het belangrijk is een onderscheid te maken tussen functiegerichte scholing en algemene scholing in het kader van employability. Duurzame inzetbaarheid vereist ook algemene scholing, het is namelijk niet alleen gericht op het behouden van werk bij de eigen organisatie.

Tabel 2.1 Duurzame inzetbaarheid bestaat in rapportage SZW uit vier elementen

Element	Voorbeelden van cao-afspraken
Scholing	Functiegerichte scholing Loopbaangesprekken Persoonlijk ontwikkelingsplan Persoonlijk ontwikkelingsbudgetten Verankeren EVC-procedure Verlof voor scholing
Gezondheid	Opstellen arbocatalogus en RI&E Arbeidskundig gezondheidsonderzoek Persoonlijke inzetbaarheidsscan (WorkAbility Index) Bevorderen gezonde levensstijl (bedrijfsfitness) Tijd- en plaatsafhankelijk werken
Mobiliteit	Mobiliteitscentrum Vacaturebank Detachering (intern of extern) Takenrotatie
Ouderen	Extra verlof Arbeidsduurverkorting Demotie (vaak ook zonder evenredige daling in loon) Vrijstellingen (van bijvoorbeeld avond-, nacht-, ploegen- of weekenddiensten)

Bron: ministerie van SZW (2011)

#### Box 2.4 Effectiviteit arbeidsvoorwaarden: naleving cao-afspraken op de werkvloer

De literatuur geeft geen antwoord op de vraag of arbeidsvoorwaarden bijdragen aan duurzame inzetbaarheid. Er is nauwelijks iets bekend over de naleving en uitvoering van cao-afspraken en er is geen onderzoek naar de effectiviteit van arbeidsvoorwaarden. De onderzoeken benadrukken dat van beschikbare arbeidsvoorwaarden lang niet altijd gebruik wordt gemaakt (zie bijvoorbeeld Hazebroek et al. 2009; Van der Hoeven et al., 2011; CAOP, 2011; Ecorys, 2012). Er worden verschillende redenen genoemd:

- Werknemers zijn lang niet altijd op de hoogte van de mogelijkheden of hebben gewoon geen interesse. Een bevinding van Benders & Delsen (2007) is bijvoorbeeld dat 19 tot 42 procent van de werknemers die vallen onder een cao met keuzesysteem (*cao à la carte*) daar gebruik van maken. Ondanks het soms beperkte gebruik, kan deze inrichting van cao's een positief effect hebben op tevredenheid. Alleen al de keuzemogelijkheid wordt gewaardeerd,
- De effectiviteit van arbeidsvoorwaarden is gebaat bij duidelijkheid. Als arbeidsvoorwaarden niet concreet zijn, weten bedrijven lang niet altijd wat van hen verwacht wordt. Bijvoorbeeld, een cao kan verplichten tot het aanbieden van een persoonlijk ontwikkelingsplan, maar dan niet vermelden wat daarin moet staan. Uitkomst van onderzoek van Koolmees et al. (2003) is dat gedetailleerde afspraken zoals vergoedingen meer bekendheid genieten en vaker gebruikt worden,
- De Stichting van de Arbeid (2001) stelt daarom dat adequate voorlichting van primair belang is. Zeker als het gaat om complexe thema's als inzetbaarheid en mobiliteit kan het aanstellen van een employability-adviseur of A&O/O&O-fonds daaraan bijdragen,
- Koolmees et al. (2003) wijzen erop dat de bedrijfsomvang ertoe doet. Kleine bedrijven hebben nu eenmaal minder middelen en capaciteit om de afspraken uit te voeren. Sectoren met veel kleine bedrijven hebben baat bij sectorbrede faciliteiten als A&O/O&O-fondsen.

**Trends in cao's**

Duurzame inzetbaarheid wint aan belang. Zowel uit monitoring van het ministerie van SZW (najaarsrapportages<sup>11</sup>) als de AWWN (eindevaluaties) blijkt dat er steeds meer afspraken gemaakt worden in cao's die duurzame inzetbaarheid stimuleren. Ter illustratie geeft Tabel 2.2 voor een selectie van arbeidsvoorwaarden de ontwikkeling tussen 2001 en 2010 weer.

- Afspraken over functiegerichte scholing zijn het meest voorkomend. In bijna alle cao's (90 procent) is daarover een bepaling opgenomen. Onderzoek van Koolmees et al. (2003) laat zien dat de uitvoering hiervan vaak plaatsvindt bij A&O- of O&O-fondsen, zeker in het geval van bedrijfstak-cao's. Over algemene scholing wordt minder vaak een afspraak gemaakt, slechts in 17 procent van de cao's is daarover iets opgenomen.
- Het snelst gegroeid zijn bepalingen ten aanzien van EVC-procedures (van 6 procent naar 32 procent) en een persoonlijk ontwikkelingsbudget (van 2 procent naar 19 procent).
- Leeftijdsspecifieke afspraken komen steeds minder vaak voor. Dat gaat dan vooral over het afbouwen van ontsiemaatregelen. Arbeidsduurverkorting of prepensioensregelingen worden steeds meer losgelaten.
- Bepalingen waarin werknemers als individu centraal staan worden steeds meer gemeengoed, voorbeelden daarvan zijn functioneringsgesprekken, loopbaanadvisering en persoonlijke ontwikkelingsplannen en –budgetten. Daarmee lijkt er een verschuiving plaats te vinden van uniforme bepalingen, zoals die voor functiegerichte en algemene scholing naar individuele budgetten.

**Tabel 2.2 Steeds meer maatregelen ten behoeve van duurzame inzetbaarheid in cao's<sup>12</sup> (percentage cao's met desbetreffende arbeidsvoorwaarde)**

Type arbeidsvoorwaarde	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Functiegerichte scholing	94	95	97	97	96	94	94	92	93	90
Scholingsverlof	90	92	94	93	91	91	91	90	90	89
Functioneringsgesprekken	46	52	55	56	63	64	67	63	65	66
Persoonlijk ontwikkelingsplan	29	34	42	44	49	48	49	51	50	47
A&O/O&O-fonds	21	28	30	32	30	29	32	44	44	46
Werk-naar-werk-traject*								38	37	42
Loopbaanadvisering	18	23	30	34	33	35	35	37	38	35
EVC	6	9	9	10	8	14	15	23	24	32
Persoonlijk ontwikkelingsbudget	2	6	8	7	8	8	8	13	17	19
Mobiliteitscentrum	17	16	15	16	14	15	15	16	17	18
Leeftijdsspecifiek beleid*			36	35	34	34	39	23	22	18
Algemene scholing	21	20	20	20	19	19	19	17	17	17
Aantal onderzochte cao's**	125	125	125	122	125	123	122	115	115	114

Bron: ministerie van SZW (2002-2010).

\* deze arbeidsvoorwaarde is niet in alle jaren meegenomen in de rapportages

\*\* dit betreft wel de grootste cao's. Tezamen zijn deze cao's goed voor ongeveer 5 miljoen werknemers

<sup>11</sup> Najaarsrapportages tot 2011 spreken over employability in plaats van duurzame inzetbaarheid.

<sup>12</sup> Zie Bijlage A voor een compleet overzicht van de ontwikkeling van arbeidsvoorwaarden op het gebied van employability die door SZW zijn gemonitord.

## 2.4 Externe arbeidsmobiliteit

Arbeidsmobiliteit is een ander thema dat hoog op de agenda staat (Commissie Bakker, 2008; SER, 2011). Mede door technologische ontwikkeling, innovatie, grillige consumentenvoorkeuren en globalisering zijn bedrijven steeds meer genoodzaakt snel hun personeelsbestand aan te passen (Theeuwes, 2001; Van Lede, 2000). Een mobiele arbeidsmarkt draagt bij aan de benodigde flexibiliteit. Empirisch lijkt de verandering in arbeidsmobiliteit nog mee te vallen: in de afgelopen decennia is de arbeidsmarkt niet veel mobieler geworden (Dagevos, 2004). Het aantal mensen dat jaarlijks van baan wisselt lijkt vooral afhankelijk van de conjunctuur (Berkhout et al., 2013). Desalniettemin is er veel aandacht voor mobiliteit, met name bij de begeleiding van werk naar werk. Op dat punt raken mobiliteit en duurzame inzetbaarheid elkaar. Een werknemer die duurzaam inzetbaar is, beschikt over actuele kennis en vaardigheden die hem aantrekkelijk maakt voor toekomstige werkgevers. Duurzame inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

### Begripsvorming

Arbeidsmobiliteit gaat over transities op de arbeidsmarkt. Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen externe en interne mobiliteit. Met externe mobiliteit wordt een wisseling van baan én werkgever bedoeld. Daarbij horen ook werknemers die zelfstandige worden. Interne mobiliteit gaat over baan- of functiewisselingen bij dezelfde werkgever. In dit onderzoek wordt vooral gekeken naar externe mobiliteit. Naast een onderscheid tussen externe en interne mobiliteit, kan men bijvoorbeeld ook onderscheiden tussen inter- en intrasectorale mobiliteit (onderscheid tussen en binnen sectoren), tussen inter- en intraregionale mobiliteit (onderscheid tussen en binnen regio's) en vrijwillige versus gedwongen mobiliteit (Zwinkels et al., 2009; SER, 2011).

Mobiliteit is geen doel op zich, maar een belangrijk smeermiddel op de arbeidsmarkt (SER, 2011). Op macroniveau zorgt het voor een optimale allocatie van arbeidsvraag en arbeidsaanbod. Voordelen bestaan ook op het niveau van het bedrijf en de individuele werknemer. Vrijwillige baantransities leiden tot betere matches, immers een werknemer verandert alleen vrijwillig van baan als hij elders meer tevreden is over zijn baan en arbeidsvoorwaarden. Uit de empirie blijkt dat baanwisselaars over het algemeen meer tevreden zijn in hun nieuwe baan dan in hun vorige baan (Gesthuizen & Dagevos, 2005; Zwinkels et al., 2009).

Er bestaan veel studies naar de omvang van externe mobiliteit in Nederland (Gesthuizen & Dagevos, 2005; Bruggink and Sierman, 2008; Zwinkels et al., 2009; Ojen and Zwinkels, 2011; Berkhout et al., 2013). Geschat wordt dat jaarlijks ongeveer 10 procent van de werkenden van baan wisselt. Dit percentage is afhankelijk van de conjunctuur. In hoogconjunctuur, als er veel vacatures zijn, zijn mensen eerder geneigd van baan te wisselen dan in laagconjunctuur. Meer mobiliteit is niet altijd beter. Baanwisselingen gaan ook gepaard met kosten, zowel voor werkgevers en werknemers. Sollicitatieprocedures kosten tijd en energie. Bedrijven hebben tijd nodig om investeringen in nieuw personeel (inwerken) terug te verdienen. De SER (2011) stelt daarom dat optimale mobiliteit ongehinderde mobiliteit is. Heyma en Theeuwes (2011) beargumenteren dat beleid niet zomaar mobiliteit moet stimuleren, maar dat vooral barrières beslecht moeten worden.

### Externe arbeidsmobiliteit en cao's

Ook in cao's komt het thema mobiliteit terug. In haar rapportages inventariseert het ministerie van SZW bepalingen omtrent mobiliteit in het kader van duurzame inzetbaarheid, zie Tabel 2.1.

- Het meest doelgericht zijn afspraken over mobilitieitscentra of vacaturebanken. Via dergelijke centra begeleiden werkgevers werknemers van hun huidige werk naar een nieuwe baan. Dit kan onderdeel zijn van een sociaal plan in het geval van reorganisatie en gedwongen ontslag. Het kan een ook oplossing zijn voor sectoren die moeite hebben met het werven en behouden van personeel. Dan zijn die centra gericht op begeleiding naar een nieuwe baan binnen dezelfde bedrijfstak of onderneming.
- Mobiliteit wordt ook in cao's bevorderd door interne of externe detachering te faciliteren of afspraken te maken over taakrotatie. Het mes snijdt in dit geval aan twee kanten. Voor werkgevers kan het een manier zijn om boventallig personeel op een andere plek in te zetten terwijl de medewerker daar meteen iets van opsteekt.

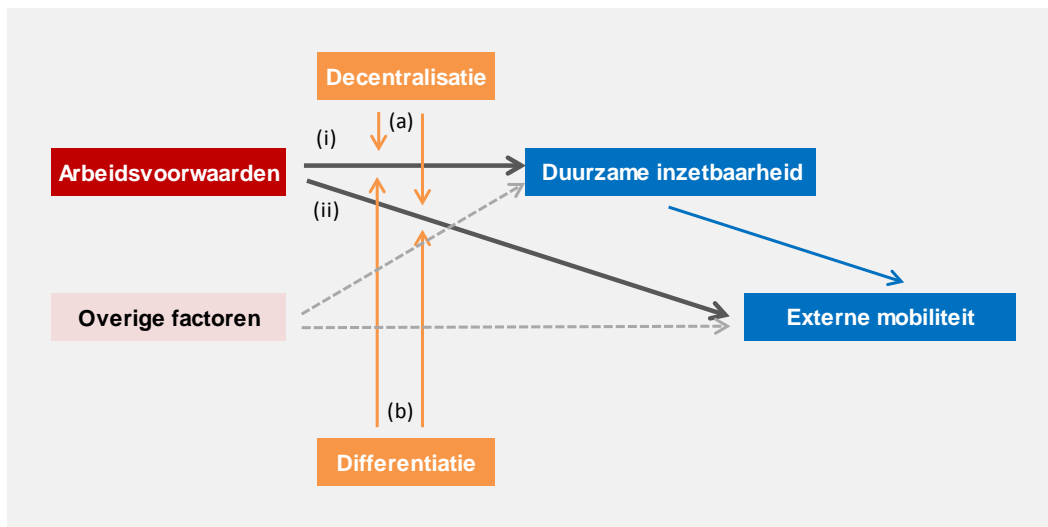
Cao's kunnen mobiliteit ook verhinderen. Daarbij kan gedacht worden aan zogenaamde gouden kooien, een pakket arbeidsvoorwaarden dat het overstappen naar een andere baan (financieel) onaantrekkelijk maakt (SER, 2011). In cao-sectoren waarin dit het geval is, is er geen sprake van optimale en dus ongehinderde mobiliteit. Werkgevers zien in dat geval een bepaalde groep werknemers liever vertrekken en er zijn ongetwijfeld werknemers die ook liever een nieuwe uitdaging zoeken. Illustratief zijn de vele ontzietmaatregelen, met name voor ouderen, die de transitie naar een nieuwe werkgever onaantrekkelijk maken.

## 2.5 Kader & hypothesen

Op welke manier kunnen arbeidsvoorwaarden duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit stimuleren? Maakt de inrichting van cao's daarbij een verschil? Het doel van het onderzoek ligt op het verwerven van inzicht in de mechanismen. Daarbij helpt een kader dat onderlinge samenhang tussen arbeidsvoorwaarden en duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit schetst. Op basis van literatuur worden hypothesen geformuleerd die later getoetst worden. Figuur 2.1 geeft de te onderzoeken relaties grafisch weer. Het kader onderscheidt verklarende, afhankelijke en intermediaire variabelen.

- Verschillende arbeidsvoorwaarden omtrent duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit vormen de verklarende variabelen (in rood). Duurzame mobiliteit en externe mobiliteit (in blauw) zijn de afhankelijke variabelen in dit onderzoek. Onderzocht wordt of er een effect van arbeidsvoorwaarden enerzijds bestaat op duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit anderzijds. Daarom zijn de pijlen (i) en (ii) vetgedrukt.
- Uiteraard zijn er veel overige factoren die duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit beïnvloeden. Vandaar de gestippelde lijnen. Voor al de effecten van de overige factoren wordt gecorrigeerd.
- Het kader kent ook intermediaire variabelen (in oranje). Eén van de onderzoeksvragen is of decentralisatie en differentiatie van cao's als geheel, of bepaalde arbeidsvoorwaarden, het effect van arbeidsvoorwaarden op duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit kan versterken of belemmeren. Vandaar het intermediaire karakter.

Figuur 2.1 Conceptueel kader bij dit onderzoek



- Tot slot is er een lijn geschetst tussen duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit. Hoewel geen van de onderzoeksvragen hier betrekking op heeft, is eerder al opgemerkt dat beide begrippen nauw aan elkaar gerelateerd zijn.

## Arbeidsvoorwaarden

Welke arbeidsvoorwaarden zijn het afgelopen decennium overeengekomen in publieke en private cao's die mogelijk een stimulans bieden aan duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit? Naast een inventarisatie van arbeidsvoorwaarden, wordt ook de relatie tussen die arbeidsvoorwaarden en duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit onderzocht (lijnen (i) en (ii) in Figuur 2.1). Literatuur over het effect van arbeidsvoorwaarden op dergelijke uitkomstmaten is zeer schaars. Een aantal observaties en commentaren is:

- Effecten van cao's op personeelsbeleid worden zowel in de literatuur als door betrokkenen bij arbeidsvoorwaardenoverleg ter discussie gesteld. Voor sommigen is de cao een instrument waarmee personeelsbeleid gerealiseerd kan worden, voor anderen is de cao niets meer dan een agenda (Koolmees et al., 2003). In een onderzoek van AWWN (2012) geven betrokkenen aan dat er weinig effect uitgaat van een cao op duurzame inzetbaarheid en mobiliteit. Concrete arbeidsvoorwaarden daaromtrent zijn niet nodig. De betrokkenen geven wel aan dat cao's aanjagers kunnen zijn van personeelsbeleid door thema's te benoemen. Daadwerkelijke maatregelen komen buiten de cao tot stand,
- Onderzoek naar duurzame inzetbaarheid (AWVN, 2012) kijkt traditioneel veel naar het effect van scholing. Dat geldt ook voor mobiliteit (Koolmees et al., 2003). Verwachte effecten zijn veelal gebaseerd op menselijk kapitaal theorieën. Menselijk kapitaal kan gedefinieerd worden als de voorraad kennis, vaardigheden en competenties waarover men beschikt. Meer menselijk kapitaal betekent een grotere inzetbaarheid en betere verdien capaciteit. Die wordt optimaal benut als het menselijk kapitaal aansluit bij de eisen en wensen van een baan. Om de voorraad op peil te houden of te vergroten is scholing van belang. Arbeidsvoorwaarden kunnen daaraan bijdragen door scholing te faciliteren, bijvoorbeeld via trainingen, budgetten en loopbaanbegeleiding. Scholing vergroot ook de kans op mobiliteit. Door de accumulatie van menselijk kapitaal worden werknemers ook aantrekkelijker voor andere werkgevers,



- Arbeidsvoorwaarden kunnen duurzame inzetbaarheid en mobiliteit ook belemmeren. Verworven rechten, bovenwettelijke vergoedingen, prepensioenregelingen en allerhande ontziemaatregelen zorgen er voor dat met name oudere werknemers minder mobiel zijn en minder worden geprikkeld te investeren in hun menselijk kapitaal,
- Tot slot lijkt het erop dat de effectiviteit van arbeidsvoorwaarden is gebaat bij concrete afspraken. Als werkgevers wel een instrumentele rol zien weggelegd voor cao's en arbeidsvoorwaarden dan zullen gerichte arbeidsvoorwaarden het grootste effect sorteren. Een bevinding van Koolmees et al. (2003) is dat concrete bepalingen zoals vergoedingen of budgetten vaker bekend zijn bij medewerkers dan minder concreet geformuleerde rechten of plichten.

### Hypothesen arbeidsvoorwaarden

- 
- H1.** Arbeidsvoorwaarden omtrent opleiding en ontwikkeling stimuleren duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit,
  - H2.** Arbeidsvoorwaarden die bepaalde groepen werknemers ontzien, bovenwettelijke ontslag- en ww-vergoedingen en prepensioenregelingen belemmeren daarentegen de duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit,
  - H3.** Concrete arbeidsvoorwaarden sorteren een groter effect dan algemene bepalingen.
- 

### Overige factoren

Arbeidsvoorwaarden spelen slechts een beperkte rol bij de beslissing om van baan te wisselen (Koolmees et al. 2003; De Ruig & Bouwmeester, 2006; Gelderblom et al., 2006). Verschillende empirische studies laten zien dat persoons- en baankenmerken veel beter de mobiliteit op de arbeidsmarkt verklaren (Gesthuizen & Dagevos, 2005; Van Klaveren & Heyma, 2008; Zwinkels et al., 2009; Berkhout et al., 2013). In het algemeen kan gesteld worden dat de conjunctuur, leeftijd, bedrijfsomvang en het type aanstelling de mobiliteit het meest beïnvloeden. Voor geslacht en opleidingsniveau worden ook effecten gevonden, maar die zijn wat minder groot. Effecten naar baanomvang en deelname aan scholing zijn minder robuust. Hieronder worden de belangrijkste observaties samengevat:

- Conjunctuur: de arbeidsmobiliteit is sterk afhankelijk van de economische conjunctuur. In tijden van recessie is de mobiliteit laag. Er zijn dan minder vacatures. Werkenden kiezen voor zekerheid en blijven langer op hun plek zitten. In tijden van hoge of aantrekkelijke economische groei wisselen meer mensen van baan,
- Leeftijd: jongeren zijn mobieler op de arbeidsmarkt dan ouderen. Bijvoorbeeld, uit onderzoek van Ojen & Zwinkels (2011) blijkt dat in 2008 32 procent van de 25- tot 35-jarigen in een periode van twee jaar van baan wisselt tegenover 6 procent van de 55- tot 64-jarigen. In de literatuur worden geen cohorteffecten gevonden,
- Bedrijfsomvang: werknemers in MKB-bedrijven zijn vaker extern mobiel dan zelfstandigen en werkenden bij grootbedrijven (Gesthuizen & Dagevos, 2005; Berkhout et al., 2013). In grote bedrijven is de interne mobiliteit juist relatief hoog,
- Aanstelling: uiteraard zijn mensen met flexibele of tijdelijke contracten mobieler. Van degenen met een vast contract in 2008 wisselde 13 procent binnen twee jaar van baan, tegenover de helft van de werkenden met een flexibel contract of contract voor bepaalde tijd,

- Geslacht: er zijn geen eenduidige resultaten over verschillen tussen mannen en vrouwen. Volgens onderzoek van Zwinkels et al. (2009) en Gesthuizen & Dagevos (2005) zijn vrouwen mobieler. Uit multivariate analyses van Ojen & Zwinkels (2011) blijkt dat vrouwen alleen intern meer mobiel zijn. Berkhout et al. (2013) treffen in hun multivariate analyse helemaal geen verschil tussen mannen en vrouwen aan. Blijkbaar doet de interactie met andere kenmerken ertoe,
- Opleiding: hoger opgeleiden wisselen vaker van baan dan lager opgeleiden. Ook na correctie voor andere persoons- en baankenmerken. Dit geldt nog meer voor interne mobiliteit dan externe mobiliteit,
- Baanomvang: de baanomvang lijkt nauwelijks bepalend te zijn voor mobiliteit na correctie voor andere factoren. Wel is er een groot verschil in mobiliteit tussen werkenden met een 'normale' parttime of fulltime baan en werkenden in kleine banen (<12 uur per week). Mensen in de kleinste banen zijn vaker mobiel (Berkhout et al. 2013),
- Scholing: overeenkomstig ideeën over menselijk kapitaal blijkt uit onderzoek van Gesthuizen & Dagevos (2005) dat werknemers die deelnemen aan opleidingen en cursussen mobieler zijn. In het bijzonder lager opgeleiden profiteren.

Empirisch onderzoek naar determinanten van duurzame inzetbaarheid bestaat nauwelijks. Er zijn slechts enkele studies die de mate van duurzame inzetbaarheid proberen te verklaren via persoons- of baankenmerken. Van Klaveren & Heyma (2008) kijken of duurzame inzetbaarheid verschilt naar bedrijfsomvang en corrigeren daarbij ook voor andere persoons- en baankenmerken. Daarnaast kent TNO een monitor duurzame inzetbaarheid (Kraan et al., 2011) waarin risicogroepen worden geïdentificeerd aan de hand van persoonskenmerken.

- Zowel grote als kleine bedrijven investeren in de inzetbaarheid van hun personeel. Bij grote bedrijven gaat dit met formele opleidingsprogramma's, in kleine bedrijven gaat het vaker middels learning-on-the-job.
- Werknemers met gezondheidsbeperkingen en laagopgeleiden geven aan minder vaak te kunnen doorwerken tot hun 65<sup>e</sup> in de huidige functie. Zij rapporteren ook een minder goede actuele inzetbaarheid.
- Tussen de bedrijfssectoren verschillen de indicatoren van duurzame inzetbaarheid aanzienlijk. De horeca en zorg hebben een ongunstig duurzaam inzetbaarheidsprofiel, de financiële en zakelijke dienstverlening vertonen juist een gunstig profiel.

### Hypothesen overige factoren

**H4.** De mate van externe arbeidsmobiliteit is niet alleen afhankelijk van arbeidsvoorwaarden. Ook andere factoren spelen een rol. De externe arbeidsmobiliteit is hoger in sectoren als:

- a. er sprake is van economische groei;
- b. de arbeidsmarkt relatief krap is;
- c. het personeelsbestand jonger is;
- d. een sector relatief veel MKB-bedrijven kent;
- e. er relatief veel flexibele en tijdelijke contracten zijn;
- f. het personeelsbestand relatief hoog opgeleid is;
- g. er veel in scholing en opleiding wordt voorzien..

**H5.** Ook duurzame inzetbaarheid wordt door andere factoren beïnvloed.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Er is echter onvoldoende empirisch kwantitatief onderzoek voor concrete verwachtingen.

## Decentralisatie en differentiatie

Het ministerie wil niet alleen weten of en op welke manier arbeidsvoorwaarden een stimulans bieden aan duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit, maar ook of decentralisatie en differentiatie van invloed zijn. Heeft het zin om verder te decentraliseren en differentiëren? Is te veel decentralisatie en differentiatie belemmerend?

Er is geen literatuur gevonden waar een direct verband onderzocht wordt tussen decentralisatie en differentiatie enerzijds en duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit anderzijds. Wel worden en passant enkele opmerkingen gemaakt:

- Hoeksema et al. (2010) concluderen dat “inzetbaarheid van medewerkers in verschillende leeftijdscategorieën het best bevorderd kan worden door middel van maatwerk, ofwel in de vorm van individuele afspraken met medewerkers rond taakinhoud, loopbaanontwikkeling en arbeidsvoorwaarden, ofwel door middel van maatwerkbeleid binnen de onderneming in een te onderscheiden personeelscategorie.”,
- De stelling dat maatwerk het effect van arbeidsvoorwaarden vergroot is gebaseerd op het idee dat werknemers en hun direct leidinggevenden zelf het best weten wat goed voor hen is. Dit past ook binnen de theorieën van menselijk kapitaal waarbij de keuze om deel te nemen aan scholing of het wisselen van een baan als investering wordt gezien (Koolmees et al., 2003, SER, 2011). Het zijn dan uiteindelijk de werknemers die samen met de werkgever bepalen of de toekomstige baten van deelname aan scholing of baanwissel opwegen tegen de kosten. Is het toekomstige verdienvermogen en plezier in werk groter dan de kosten van een opleiding of baanwissel?
- In de praktijk kan te veel differentiatie van arbeidsvoorwaarden ook belemmerend werken. Regelingen worden dan onoverzichtelijk en niet uitvoerbaar. Illustratief daarvoor zijn recente ontwikkelingen in het functiehuis van de rijksoverheid. Het functiehuis is opnieuw ingericht en het aantal functies is verkleind. Volgens deze werkgever was er sprake van een wildgroei aan functies en bijbehorende arbeidsvoorwaarden. Functies waren onderling niet vergelijkbaar en verschillen tussen diensten groot. Dit belemmerde de mobiliteit. Dit duidt erop dat in de praktijk maximale differentiatie niet zomaar optimaal is.

### Hypothesedecentralisatie en differentiatie

**H6.** Werkgevers en werknemers weten zelf wat goed voor hen is. Decentrale en gedifferentieerde arbeidsvoorwaarden hebben een groter positief effect op duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit.



## 3 Ontwikkelingen in cao's

*Cao's zijn dynamisch. In de periode vanaf 2000 hebben zich vele ontwikkelingen voorgedaan in de geselecteerde cao-sectoren. In alle cao's is duurzame inzetbaarheid een thema, externe mobiliteit is niet altijd van belang. Er kan niet gesproken worden van een voortdurende trend naar meer decentralisatie, er vindt ook centralisatie plaats. Wel geldt dat alle cao's steeds meer ruimte bieden om arbeidsvoorwaarden op lokaal niveau verder in te vullen.*

### 3.1 Methodiek

Welke arbeidsvoorwaarden zijn het afgelopen decennium in cao's overeengekomen die mogelijk een stimulans bieden aan duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit? Wat verwachten werkgevers van arbeidsvoorwaarden? In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van de cao-analyse en diepte-interviews met vertegenwoordigers van werkgevers in de geselecteerde cao-sectoren, zie Box 3.1. Dit hoofdstuk geeft een overzicht weer van de analyses en gesprekken, de verslaglegging per sector is te vinden in Bijlage B.

#### Box 3.1 Geselecteerde bedrijfstak- ondernemings-cao's<sup>14</sup>

- |                 |             |
|-----------------|-------------|
| • Rijksoverheid | • Gemeenten |
| • UMC's         | • Energie   |
| • Ziekenhuizen  | • Thuiszorg |
| • Banken        | • ING       |
| • Grafimedia    | • NS        |

#### Cao-analyse

Voor alle geselecteerde cao-sectoren zijn de cao's vanaf 2000 gescreend op bepalingen aangaande duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit. Welke afspraken zijn er gemaakt in het afgelopen decennium? Is het aantal toegenomen? Bij het in kaart brengen is in eerste instantie uitgegaan van de uitgebreide lijst van arbeidsvoorwaarden die het ministerie van SZW gebruikt in haar rapportages over employability, duurzame inzetbaarheid en mobiliteit, zie Bijlage A. Waar nodig is deze lijst aangevuld. In de analyses is ook gelet op decentralisatie en differentiatie. Zijn de betreffende arbeidsvoorwaarden centraal, sectoraal of op instellingsniveau ingevuld? Is de inhoud uniform, verschillend voor groepen werknemers of verschillend per individu?

#### Diepte-interviews

Aanvullend op de cao-analyse zijn in alle sectoren gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van werkgevers. Aan hen zijn ter verificatie de bevindingen van de cao-analyse voorgelegd. Daarnaast is middels een semigestructureerde vragenlijst ook aanvullende informatie achterhaald over beweegredenen en mechanismen. Is de cao een geschikt instrument om duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit te stimuleren? Ook is er aandacht besteed aan decentralisatie en differentiatie. Waarom heeft dit plaatsgevonden, of juist niet? In hoeverre is de inrichting van cao's van invloed op (stimulansen van) duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit?

<sup>14</sup> Zie Hoofdstuk 1.4 voor een toelichting

## 3.2 Resultaten: overzicht analyses en interviews

Uit de analyses van de cao's en gesprekken met vertegenwoordigers wordt duidelijk dat er veel gebeurd is vanaf 2000<sup>15</sup>. In vrijwel alle cao's is meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Externe arbeidsmobiliteit is niet overal een belangrijk thema. Er wordt veel geëxperimenteerd met maatwerk via decentralisatie en differentiatie van cao's en arbeidsvoorwaarden. Dit is niet altijd zaligmakend, enkele cao's zijn meer gecentraliseerd en kennen meer uniforme bepalingen. Tegelijkertijd bestaan er grote verschillen tussen sectoren in de manieren waarop vorm wordt gegeven aan die thema's. Niet alle werkgevers vinden de cao het juiste instrument, er bestaan ook veel stimulansen buiten cao's om.

De ontwikkelingen zijn eigenlijk te complex voor een eenvoudig tabel, toch doet Tabel 3.1 een poging daartoe. Bij nagenoeg geen verandering wordt een 'o' genoteerd, als er sprake is van meer afspraken, meer differentiatie of meer decentralisatie een + of zelfs ++ als er grote veranderingen worden waargenomen. Omgekeerd geven – en – – een vermindering weer. Het is onmogelijk alle ontwikkelingen op een objectieve manier te meten en te wegen. Tabel 3.1 geeft de interpretatie weer van de onderzoekers. In Bijlage B worden de uitkomsten per sector verantwoord. Uiteraard kan er over die interpretatie worden gediscussieerd. In de rest van het hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen besproken. Box 3.2 geeft een kort overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen per sector en duidt de resultaten in Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Totaalbeeld ontwikkelingen\* cao-sectoren

		Cao-sectoren								
		Rijk	Gemeenten	UMC	Energie	Ziekenhuizen	Thuiszorg	Banken	Grafimedia	NS**
<b>Gezondheid</b>	aantal arbeidsvoorwaarden	+	+	+	+	+	+	++	o	+
	differentiatie	+	o	+	+	+	o	+	o	+
	decentralisatie	--	o	o	+	o	+	+	o	+
<b>Scholing</b>	aantal arbeidsvoorwaarden	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	differentiatie	+	+	++	+	+	o	+	+	+
	decentralisatie	--	o	o	+	o	+	+	o	+
<b>Mobiliteit</b>	aantal arbeidsvoorwaarden	o	o	+	o	+	o	+	++	o
	differentiatie	o	o	o	o	o	o	o	o	o
	decentralisatie	o	o	o	o	o	+	+	o	o
<b>Ontzien ouderen</b>	aantal arbeidsvoorwaarden	-	--	--	o	-	o	-	o	o
	differentiatie	o	-	-	+	-	o	-	o	o
	decentralisatie	o	o	o	+	o	o	+	o	o

\* Gehanteerde schaal: veel minder (--), minder (-), nagenoeg geen verandering (o), meer (+), veel meer (++)

\*\* Ontwikkelingen vanaf 2006

<sup>15</sup> Voor de meeste sectoren is deze beschrijving vanaf 1999/2001 tot en met 2013; voor de NS kon deze beschrijving vanaf 2006 worden gemaakt.

### Box 3.2 Korte samenvatting ontwikkelingen cao-sectoren

Hieronder worden de belangrijkste ontwikkelingen in de verschillende sectoren kort samengevat. Daarmee geeft de box duiding aan de resultaten in Tabel 3.1. De resultaten zijn gebaseerd op een analyse van cao's en interviews met vertegenwoordigers daarvan. Onderstaande beschrijvingen geven de interpretatie weer van de onderzoekers en niet per se het standpunt of de beschouwing van de betreffende werkgeversorganisatie. Meer uitgebreide verslagen zijn te vinden in Bijlage B.

#### Rijk

- Duurzame inzetbaarheid. In de ARAR en BBRA staan weinig afspraken over duurzame inzetbaarheid. Veel initiatieven en stimulansen worden buiten de cao om geformuleerd door bijvoorbeeld het Expertisecentrum Organisatie en Personeel. Toch heeft de cao een impuls gegeven aan duurzame inzetbaarheid via een individueel keuzesysteem (IKAP) en meer ruimte voor tijd- en plaatsafhankelijk werken.
- Externe mobiliteit. Ook externe mobiliteit is geen thema in de ARAR en BBRA. Er hebben zich geen veranderingen voorgedaan.
- Ontzien ouderen. De ontziemaatregelen zijn nog niet verdwenen uit de ARAR en BBRA. Wel zijn de regelingen versoerd en mag in Tabel 3.1 een '–' genoteerd worden.
- Decentralisatie en differentiatie: Binnen het Rijk zijn arbeidsvoorwaarden gecentraliseerd. Daarnaast kent het Rijk sinds 2008 een nieuw en compacter functiehuis. Maatwerk wordt nu geboden via differentiatie naar functie of individu. Eerder bestonden er ook verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen werkgevers.

#### Gemeenten

- Duurzame inzetbaarheid. Gemeenten hechten veel belang aan duurzame inzetbaarheid. Zij krijgen steeds meer taken en hebben behoefte aan een flexibel personeelsbestand. Er zijn meer afspraken gemaakt die een stimulans bieden aan inzetbaarheid zoals persoonlijke budgetten, loopbaanscans en een algemene aanstelling. Ook is er meer aandacht voor vitaliteit in de CAR-UWO, hoewel gezondheidsbeleid vooral nog buiten de cao vorm krijgt.
- Externe mobiliteit: Dit een belangrijk thema voor gemeenten, maar niet in de cao. Men wenst meer uniforme arbeidsvoorwaarden. Nu bestaan er veel verschillen tussen gemeenten, hetgeen de mobiliteit belemmert.
- Ontzien ouderen. De CAR-UWO kent nauwelijks ontziemaatregelen meer. In de afgelopen 15 jaar is ook de arbeidstijdverkorting uit de cao verdwenen.
- Decentralisatie en differentiatie. De CAR-UWO kent veel ruimte voor maatwerk door individuele regelingen voor werknemers, maar ook door veel autonomie bij gemeenten. Scholing wordt steeds meer een individuele aangelegenheid. Werkgevers vinden de cao nu te centraal.

#### UMC

- Duurzame inzetbaarheid. Krijgt bij UMC vooral vorm via scholing. De vergoedingen daaromtrent zijn uitgebreid en er is een persoonlijk ontwikkelingsbudget geïntroduceerd.
- Externe mobiliteit: Externe mobiliteit is geen bijzonder belangrijk thema voor UMC, maar er is wel aandacht voor in de cao. Een concrete stimulans is de mobiliteitstoelage waarmee zowel interne als externe mobiliteit worden gestimuleerd. Ook het nieuwe functiehuis is een stimulans.
- Ontzien ouderen: Traditionele algemene regelingen zijn in de afgelopen periode uit de cao geschrapt (--). Oudere werknemers zijn gecompenseerd via een extra persoonlijk budget.
- Decentralisatie en differentiatie. Er zijn geen grote verschillen in organisatie of personeelsbeleid tussen UMC. Er is daarom geen behoefte aan meer decentralisatie naar instellingsniveau. Differentiatie vindt plaats via individuele budgetten en aparte voorwaarden voor verschillende functies.

### Energie

- Duurzame inzetbaarheid heeft in de energiesector (cao PLb en NWb) meer aandacht gekregen door de introductie en uitbreiding van keuzesystemen en persoonlijke budgetten.
- Externe mobiliteit krijgt in de energiesector nauwelijks aandacht. Men veronderstelt dat dit als gevolg van investeringen in duurzame inzetbaarheid vanzelf gaat. Er is geen ontwikkeling
- Ontzien ouderen: De cao's kennen enkele ontziemaatregelen die pas recent (2013) zijn veranderd. Dat heeft niet geleid tot afschaffing van ontziebeleid. Standaardregelingen zijn vervallen en vervangen door individueel maatwerk.
- Decentralisatie en differentiatie: Het cao landschap in de sector energie is meerdere malen ingrijpend veranderd. Uiteindelijk kan gesproken worden van decentralisatie.

### Ziekenhuizen

- Duurzame inzetbaarheid kent steeds meer stimulansen in de cao ziekenhuizen. Zowel omtrent scholing (loopbaanscan, onderwerp functioneringsgesprekken) alsook gezondheid (persoonlijk levensfasebudget). Zo'n budget betekent ook meer individuele differentiatie.
- Externe mobiliteit. Omdat men in de zorg lang tekorten vreesde, is er nauwelijks aandacht voor externe mobiliteit. Er is wel een arbeidsmarkttoelage toegevoegd aan de cao, maar die is vooral gericht op het bevorderen van interne mobiliteit. Men verwacht dat externe mobiliteit pas urgent wordt bij eventuele bezuinigingen.
- Ontzien ouderen: Traditionele algemene regelingen zijn in de afgelopen periode uit de cao geschrapt (-). Oudere werknemers zijn gecompenseerd via een extra persoonlijk budget.
- Decentralisatie en differentiatie. Na het uiteenvallen van de cao zorg (1999) is er niet verder gedecentraliseerd. Wel is er meer ruimte voor maatwerk door differentiatie naar het individu.

### Thuiszorg

- Duurzame inzetbaarheid: Op dit thema scoort de thuiszorg een kleine plus. Er is meer expliciete aandacht voor arbeidsomstandigheden (gezondheid) en er is een bedrijfstakontwikkelingsplan geïntroduceerd. Er heeft een experiment plaatsgevonden met een levensfasebeleid, maar dat is niet geslaagd.
- Externe mobiliteit: Ook hieromtrent zijn de ontwikkelingen beperkt. De cao biedt mogelijkheden tot stages en taakrotatie, maar die zijn gericht op interne mobiliteit.
- Ontzien ouderen: Er hebben zich geen veranderingen voorgedaan.
- Decentralisatie en differentiatie: Het cao-landschap in de zorg is erg veranderd. Uiteindelijk is de thuiszorg opgegaan in de cao VVT. Binnen die cao is veel ruimte voor lokale invulling van arbeidsvoorwaarden, op een aantal onderdelen is er dus sprake van meer decentralisatie.

### Banken

- Duurzame inzetbaarheid is al lang een belangrijk thema en heeft nog meer aandacht gekregen in de afgelopen periode. Veelal via campagnes buiten de cao om, maar ook door de introductie en uitbreiding van persoonlijke budgetten wordt een impuls gegeven aan de inzetbaarheid.
- Externe mobiliteit is lang geen belangrijk thema geweest. Vanwege de gunstige voorwaarden was de meeste mobiliteit binnen banken, en anders daartussen. Nu de werkgelegenheid bij banken krimpt, richt men zich meer op externe mobiliteit. Dit gebeurt buiten cao's om via mobiliteitscentra en vacaturebanken.
- Ontzien ouderen: Er is een groot verschil tussen de algemene banken cao waar seniorenregelingen blijven bestaan en ondernemings-cao's waar dergelijke regelingen geschrapt zijn.
- Decentralisatie en differentiatie hebben beide plaatsgevonden. Over het algemeen leeft het idee dat arbeidsvoorwaardelijke afspraken zoveel mogelijk op decentraal niveau handen en voeten moeten krijgen. Er is ook sprake van meer individuele regelingen en afspraken naar functie.



### Grafimedia

- Duurzame inzetbaarheid. Er is in de cao grafimedia geen aandacht voor gezondheid of vitaliteit op een verwijzing naar de arbocatalogus na. Duurzame inzetbaarheid is wel een belangrijk thema, dat middels scholing wordt gestimuleerd. Voorbeelden zijn loopbaanbegeleiding en de invoering van een individueel scholingsbudget in 2010. Nog meer stimulansen bestaan buiten de cao middels activiteiten van het A&O-fonds.
- Externe mobiliteit. De sector hecht veel belang aan externe mobiliteit. Als gevolg van dalende advertentie-inkomsten en digitale productie- en publicatietechnieken veranderen beroepen en krimpt de werkgelegenheid. Met de introductie van een mobiliteitscentrum is er een impuls gegeven aan mobiliteit.
- Ontzien ouderen: Traditionele seniorenregelingen als vervroegd pensioen of extra verlof zijn komen te vervallen, maar er zijn ook mogelijkheden tot arbeidstijdverkorting geïntroduceerd. Per saldo is daarom moeilijk te spreken van meer of minder ontziebeleid.
- Decentralisatie en differentiatie: De cao grafimedia was altijd al heel decentraal met veel ruimte voor ondernemingen om eigen beleid te voeren. Er heeft zich geen verandering in die structuur voorgedaan.

### NS

- Duurzame inzetbaarheid heeft bij NS meer aandacht gekregen en is ook meer individueel gedifferentieerd door uitgebreid levensfasebewust beleid, keuzeplannen en een proactieve benadering van het loopbaancentrum.
- Externe mobiliteit is bij NS geen thema. Men kent relatief weinig verloop en het personeel is loyaal. Stimulansen aangaande mobiliteit, binnen en buiten de cao, zijn vooral gericht op interne mobiliteit en het 'doorbreken van schotten'.
- Ontzien ouderen: de cao NS kent vele ontziemaatregelen en daaraan is weinig veranderd.
- Decentralisatie en differentiatie. In 2005 zijn de eerdere deelcao's weer samengevoegd tot een raam cao met daarbinnen differentiatie tussen de bedrijfssonderdelen. Daarna is er niet veel veranderd.

## Duurzame inzetbaarheid

- In alle cao's is aandacht voor duurzame inzetbaarheid, maar de accenten verschillen. Alle geïnterviewden onderschrijven de brede definitie van duurzame inzetbaarheid (gezondheid, scholing en baantevredenheid), maar in sommige sectoren geeft men aan een bepaald aspect belangrijker te vinden. Bijvoorbeeld de ING, NS en gemeenten noemen nadrukkelijk gezond en gemotiveerd doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd. Het Rijk verstaat onder het begrip duurzame inzetbaarheid in ieder geval scholing en loopbaanbegeleiding.
- Verwachtingen over de sectorale arbeidsmarkt zijn zeer bepalend voor de invulling die aan duurzame inzetbaarheid wordt gegeven. De mate waarin duurzame inzetbaarheid (en ook externe mobiliteit) van belang is hangt af van ontwikkelingen op de sectorale arbeidsmarkt. Sectoren waar de werkgelegenheid krimpt (grafimedia, Rijk) investeren actief in de algemene inzetbaarheid om de mobiliteit van werknemers naar andere sectoren te bevorderen. Sectoren die kampen met een krappe arbeidsmarkt (UMC, ziekenhuizen, thuiszorg) kiezen voor stimulansen omtrent scholing en gezondheid. Zij proberen huidige werknemers zo lang mogelijk te behouden. Productieve, gezonde en gemotiveerde medewerkers zijn van belang.

- Ook wet- en regelgeving beïnvloeden de wijze waarop cao's impuls geven aan duurzame inzetbaarheid. Tijdens het gesprek met ziekenhuizen gaf men aan dat het regeerakkoord van Rutte-I bepaalde dat alleen cao's die aandacht besteden aan leeftijdsbewust personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid algemeen verbindend verklaard kunnen worden. Sowieso besteedt men in de zorg veel aandacht aan opleiding omdat de Wet BIG vereist dat kennis en vaardigheden van verplegend personeel op peil zijn en regelmatig getoetst worden. Een ander voorbeeld is de Wet Werk en Zekerheid die werkgevers verplicht ook te investeren in de duurzame inzetbaarheid van flexwerkers. Omgekeerd geldt dat verankering van arbobeleid in algemene wetgeving ertoe heeft geleid dat eerdere arbeidsvoorwaarden hieromtrent uit de cao's zijn gehaald. In cao's van bijvoorbeeld ziekenhuizen of thuiszorg wordt wel expliciet naar de arbocatalogus verwezen.
- De meeste stimulansen in cao's hebben betrekking op scholing en loopbaan. In alle sectoren zijn afspraken te vinden over functiegerichte- en/of algemene scholing. Die bestonden meestal ook al voor 2000. Steeds vaker zijn persoonlijke ontwikkelingsplannen, budgetten en loopbaanscans terug te vinden in cao's.
- Stimulansen rondom gezondheid zijn minder te vinden in cao's. Veel arbobeleid is al wettelijk verankerd. Stimulansen aangaande gezondheid die wel apart in cao's genoemd worden zijn bijvoorbeeld een persoonlijk levensfasebudget (ziekenhuizen, thuiszorg), gezondheidskundig onderzoek (Rijk, energie) of een inzetbaarheidsplan (gemeenten). Ook wordt in cao's vermeld dat men aandacht besteedt aan een gezonde levensstijl (ING), maar dat leidt niet tot concrete afspraken of faciliteiten in de cao.
- Duurzame inzetbaarheid wordt ook vaak buiten de cao om gestimuleerd. De ARAR en BBRA (cao Rijk) kent weinig afspraken over duurzame inzetbaarheid. Dit betekent echter niet dat duurzame inzetbaarheid geen thema is. Net als gemeenten, UMC's, thuiszorg, NS en ING kent het Rijk programma's en fondsen die buiten de cao staan, maar gericht zijn op het bevorderen van duurzame inzetbaarheid.
- Geïnterviewden betwijfelen of de cao het beste instrument is om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Volgens enkele geïnterviewden moet de cao enkel kaders schetsen. Werkgevers en sectorale fondsen kunnen het best dergelijk beleid buiten de cao verder handen en voeten geven. Duurzame inzetbaarheid is te complex om in arbeidsvoorwaarden te vatten. Het opnemen van zeer specifieke voorwaarden is onuitvoerbaar en rigide.
- Maatschappelijke ideeën over duurzame inzetbaarheid en de bedrijfscultuur zijn belangrijk. Het opnemen van een stimulan in de cao is niet voldoende. Pas wanneer werkgevers en werknemers op de hoogte zijn van de mogelijkheden en daar gebruik van maken kan een maatregel effect hebben. Een stimulerende houding van de werkgever op bedrijfs- of afdelingsniveau is zeer bepalend voor duurzame inzetbaarheid.
- Duurzame inzetbaarheid is de verantwoordelijkheid van werkgevers én werknemers. Omdat veel stimulansen de vorm hebben van persoonlijke budgetten en keuzesystemen mag verwacht worden dat werknemers ook initiatief nemen. Werkgevers faciliteren, werknemers moeten de mogelijkheden aangrijpen.
- Duurzame inzetbaarheid kan het best bereikt worden met maatwerk. Wat goed is voor de ene medewerker, hoeft dat niet te zijn voor de andere. Met individuele afspraken tussen de werknemer en zijn leidinggevende kan volgens de geïnterviewden (Rijk, energie, thuiszorg, banken, ING, NS) het meest bereikt worden.

## Externe mobiliteit

- Externe mobiliteit is niet alle cao-sectoren een belangrijk thema, de reikwijdte van de externe arbeidsmarkt is afhankelijk van de arbeidsmarktsituatie. Voor werkgevers in sectoren die te maken hebben met bezuinigingen of krimp (Rijk, banken, grafimedia) is externe mobiliteit urgent. Boventallig personeel moet zo snel mogelijk elders aan de slag. In die sectoren worden afspraken gemaakt over mobiliteitscentra en van-werk-naar-werk-begeleiding. In de sectoren energie, UMC, ziekenhuizen, thuiszorg en NS is externe mobiliteit nauwelijks een thema. Afspraken over mobiliteit zijn daar eerder gericht op interne mobiliteit.
- Externe mobiliteit ligt in het verlengde van duurzame inzetbaarheid (Rijk, gemeenten, banken, ING en grafimedia). Bijvoorbeeld de grafimedia investeert via de cao en arbeidsmarktfondsen in de duurzame inzetbaarheid om de externe mobiliteit te verhogen. Werknemers die hun kennis en vaardigheden op peil hebben, zijn ook aantrekkelijk voor andere werkgevers.
- Vrijwillige en gedwongen externe arbeidsmobiliteit vragen om verschillende stimulansen. De geïnterviewden stellen dat vrijwillige externe mobiliteit gestimuleerd wordt door investeringen in duurzame inzetbaarheid. In het geval van gedwongen mobiliteit zullen naast investeringen in inzetbaarheid, ook van-werk-naar-werk-regelingen van belang zijn.
- Aantrekkelijke pakketten arbeidsvoorwaarden, 'gouden kooien', kunnen de externe mobiliteit remmen. Publieke sectoren, banken en NS kennen traditioneel weinig externe mobiliteit. Volgens de geïnterviewden komt dat onder andere door aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. Bij banken speelt een relatief hoog salaris een rol. In publieke sectoren worden aantrekkelijke pensioenregelingen en bovenwettelijke WW-vergoedingen genoemd als rem.

## Ontzietmaatregelen

- Ontzietmaatregelen worden in het algemeen gezien als een belemmering voor duurzame inzetbaarheid en mobiliteit. Immers, men wordt gestimuleerd minder te werken of eerder te stoppen. Een uitzondering daarop zijn maatregelen die gericht zijn op het ontlasten van ouderen die fysiek belastend werk uitvoeren, in een andere functie kan men oudere werknemers dan langer behouden.
- Budgetneutraal afschaffen van seniorenregelingen en ontzietmaatregelen kan de duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit bevorderen. Omdat het opgeven van bestaande rechten moeizaam gaat, zijn bij ziekenhuizen en UMC ontzietmaatregelen uitgeruild voor extra persoonlijke levensfasebudgetten voor ouderen. De bedoeling is dat deze persoonlijke budgetten ingezet worden voor investeringen in ontwikkeling en gezondheid zodat ouderen langer productief en gezond werkzaam blijven.

## Decentralisatie

- Decentralisatie betekent niet voor alle sectoren hetzelfde. In de geselecteerde cao-sectoren zijn twee vormen van decentralisatie waar te nemen: (i) opsplitsing van één cao naar meerdere cao's en (ii) binnen een cao meer verantwoordelijkheid voor arbeidsvoorwaarden bij bedrijven leggen.
- Opsplitsing van een cao is met name ingegeven door het behoud van draagvlak of gewijzigde marktomstandigheden. Bijvoorbeeld, de splitsing van de cao voor de energiesector in 2001 in meerdere cao's was het gevolg van het liberaliseringsbeleid van de overheid.

- Praktische overwegingen spelen net zo goed een rol bij de inrichting van het cao-landschap. Bijvoorbeeld de cao voor thuiszorgpersoneel en de cao voor verpleeghuispersoneel zijn samengevoegd omdat er bedrijven bestonden waar twee verschillende cao's tegelijkertijd betrekking hadden op een deel van het personeel. Ook voor de ING was dergelijk pragmatisme een van de redenen om uit de algemene bank cao te stappen. Door de fusie van Postbank en Nationale-Nederlanden zouden anders twee aparte cao's geldig zijn.
- De tweede vorm van decentralisatie, waarbij binnen een cao meer verantwoordelijkheid bij bedrijven wordt gelegd, wordt vaak ingegeven vanuit de behoefte aan autonomie. Sectoren met een heterogene groep bedrijven kiezen er vaak voor veel ruimte te bieden aan instellingen om lokaal afspraken over arbeidsvoorwaarden te maken. De sector grafimedia of gemeenten kennen veel diversiteit waardoor de behoefte aan autonomie groot is. Sectoren waarin de aangesloten instellingen onderling weinig verschillen (UMC) zijn vaak gericht op het gelijk houden van de arbeidsvoorwaarden tussen die instellingen.
- De geïnterviewden zijn zich niet bewust van een verband tussen duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit enerzijds en decentralisatie en differentiatie anderzijds. Dat wil zeggen, bij het formuleren van stimulansen voor duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit wordt niet bewust nagedacht over decentralisatie of differentiatie.
- Zowel uit een analyse van cao's als uit gesprekken met experts blijkt dat er geen duidelijke trend naar meer decentralisatie of centralisatie van het eerste type waarneembaar is. In het afgelopen decennium is er zowel sprake geweest van centralisatie en decentralisatie. De energiesector kende zelfs een fase van decentralisatie, centralisatie en opnieuw decentralisatie. Experts spreken eerder van een voortdurende golfbeweging waar de inrichting van het cao-landschap wordt aangepast aan de huidige omstandigheden.
- Vrijwel alle geïnterviewden zijn het erover eens dat maatwerk leidt tot een passend pakket aan arbeidsvoorwaarden en daardoor tot een betere inzetbaarheid. Veel sectoren streven naar decentralisatie van afspraken van centraal naar individueel niveau.
- In het algemeen wordt weinig gebruikgemaakt van de ruimte om af te wijken van cao's. Zo wordt de grafimedia cao grondig gemoderniseerd omdat veel bedrijven niet goed om kunnen gaan met de geboden ruimte om arbeidsvoorwaarden zelf in te vullen. Dit sluit aan bij eerdere bevindingen van Koolmees et al. (2003) waar geïnterviewden aangaven dat het afwijken van een voorbeeldregeling onaantrekkelijk is, het kost nu eenmaal energie en geld om andere arbeidsvoorwaarden te formuleren.

## Differentiatie

- Differentiatie naar het individu wint aan populariteit. In vrijwel alle onderzochte cao's zijn persoonlijke budgetten of keuzesystemen geïntroduceerd. In verschillende sectoren bestaan keuzesystemen waarbij verschillende zaken als loon, verlof en scholing tegen elkaar kunnen worden ingewisseld. In cao-sectoren waar een dergelijk systeem nog niet bestaat geeft men aan dit te onderzoeken. Als er al een à la carte regeling bestaat, is men vaak voornemens dit uit te breiden.
- Individuele keuzepakketten en budgetten meestal omwille van aantrekkelijk werkgeverschap. Gevraagd naar de motieven om dergelijke regelingen in te voeren, geven werkgevers aan dat zij willen aansluiten bij trends op HR-gebied of verwachten zich op die manier te kunnen onderscheiden als aantrekkelijke werkgever. Dat duurzame inzetbaarheid gebaat is bij individuele keuzevrijheid is niet de voornaamste reden voor differentiatie.

- Niet alle werknemers maken gebruik van de individuele mogelijkheden. Dit is overeenkomstig eerder onderzoek (Benders & Delsen, 2007). Invoering van keuzesystemen en individuele budgetten vereist een cultuuromslag. De geïnterviewden geven aan dat hierin wordt geïnvesteerd door campagnes en begeleiding.



## 4 Ontwikkeling duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit

*Er wordt geen kwantitatieve relatie aangetoond tussen ontwikkelingen in cao's en arbeidsvoorwaarden enerzijds en duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit anderzijds. Meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit in cao's leidt niet altijd tot betere scores op indicatoren daarvan. De economische conjunctuur en verschillende persoon- en baan kenmerken lijken belangrijkere determinanten.*

### 4.1 Methodiek

Hoe heeft de duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit van werknemers in de cao-sectoren zich vanaf 2000 ontwikkeld? Is de duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit toegenomen in sectoren waar in cao's meer aandacht is voor deze thema's? Welke rol spelen decentralisatie en differentiatie? Op basis van analyses van TNO-CBS enquêtegegevens en CBS registerdata (zie Box 4.1) wordt de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit beschreven. In tegenstelling tot de analyse van ontwikkelingen in cao's, is de analyse in dit onderdeel empirisch-kwantitatief van aard.

#### Stap 1: Univariante analyse

Allereerst wordt voor verschillende indicatoren van duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit de ontwikkeling door de tijd weergegeven. Voor sommige indicatoren is een duidelijke conjunctuurbeweging zichtbaar. Dit zijn ruwe gegevens zonder correctie voor verschillen in samenstelling tussen werknemerspopulaties van sectoren. Dat is onvoldoende om te kunnen beoordelen of veranderingen het gevolg zijn van veranderingen in cao's en arbeidsvoorwaarden.

#### Stap 2: Multivariate analyse

Pas na correctie voor conjunctuur, persoons- en baan kenmerken ontstaat een zuiver beeld van de sectorspecifieke ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit. Dergelijke analyses, waar voor meerdere kenmerken tegelijkertijd gecorrigeerd wordt, noemt men multivariaat. Bijlage C gaat verder in op de methodiek.

#### Stap 3: Effectanalyse

De laatste stap is de confrontatie van bovenstaande kwantitatieve ontwikkelingen met ontwikkelingen in cao's en arbeidsvoorwaarden (Hoofdstuk 3). Ontwikkelingen in cao's en arbeidsvoorwaarden zijn gebaseerd op kwalitatieve analyses, zodat de effectanalyse plaatsvindt door middel van een 'kwalitatieve difference-in-difference analyse'.

**Box 4.1 Bestandsbeschrijving**

Voor het empirisch-kwantitatieve onderzoek naar ontwikkelingen in duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit wordt gebruikgemaakt van microdata van het CBS, in het bijzonder de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (TNO-CBS) en verschillende registerbestanden omtrent banen (CBS). Met deze data kunnen verschillende indicatoren van duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit geoperationaliseerd worden. Dit zijn de enige data waarvoor meerdere jaren en in zowel publieke als marktsectoren consistent en op vergelijkbare wijze duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit in kaart kunnen worden gebracht. Er bestaan geen andere bronnen waarmee dit mogelijk is.<sup>16</sup> Bovendien zijn microdata van het CBS van hoge kwaliteit.

**Banenbestanden**

De indicator voor externe arbeidsmobiliteit en de indicator 'kans op behoud van werk' (duurzame inzetbaarheid) worden geoperationaliseerd via banenbestanden van het CBS en zijn beschikbaar voor periode 1999-2011. Het belangrijkste voordeel van deze bestanden is dat zij een compleet beeld schetsen. De banenbestanden zijn namelijk gebaseerd op registraties van alle werkkringen van personen in Nederland. Het betreft geen steekproef, maar de gehele populatie. Deze twee indicatoren zijn dus vrij van steekproeffouten en onzekerheidsmarges en beschrijven de feitelijke ontwikkeling.

**Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden**

Voor alle andere aspecten van duurzame inzetbaarheid wordt gebruikgemaakt van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden. Dit is een grootschalige enquête (22 duizend respondenten in 2011) die wordt uitgevoerd door TNO en het CBS. Uiteraard kent een enquête beperkingen en zijn de resultaten mogelijk niet representatief. Met de enquête worden werknemers ondervraagd. De data kennen dus een subjectief element. Daarnaast is het aantal waarnemingen per sector beperkt wat de resultaten minder robuust maakt. Echter, de steekproefverantwoording is van hoge kwaliteit en op een aantal belangrijke kenmerken wordt gewogen. De eerste editie (2003) is een pilot en niet beschikbaar. De laatst beschikbare editie is uit 2011. Vanaf 2007 is de enquête aanzienlijk uitgebreid. Naast arbeidsomstandigheden wordt ook naar arbeidsverhoudingen, -voorwaarden en de inhoud van werk gevraagd. Met die laatste versies kan het begrip duurzame inzetbaarheid nog beter worden geoperationaliseerd.

<sup>16</sup> Als men alleen geïnteresseerd is in ontwikkelingen in publieke sectoren dan zijn de personeel- en mobiliteitsonderzoeken (POMO) een goed alternatief. De reikwijdte van dit onderzoek is echter groter, ook marktsectoren worden meegenomen in de onderzoeksopzet.



## 4.2 Resultaten: univariaat

Wat is de ontwikkeling van verschillende indicatoren van duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit in de afgelopen jaren? Hieronder wordt voor acht indicatoren de score door de tijd weergegeven. Duurzame inzetbaarheid wordt geoperationaliseerd met zeven indicatoren, externe arbeidsmobiliteit met één.<sup>17</sup> De indicatoren zijn gebaseerd op twee verschillende typen data, enquête- en registerdata. De indicatoren gebaseerd op registerdata zijn objectief en geven op robuuste wijze de feitelijke ontwikkeling weer. Men moet voorzichtiger zijn met de interpretatie van indicatoren gebaseerd op enquêtedata. Die indicatoren kennen een subjectief element en zijn door het steekproefkarakter ook minder robuust. Dit kan verschillen verklaren tussen de resultaten in dit hoofdstuk en resultaten gebaseerd op andere bronnen zoals personeelsenquêtes of salarisadministraties.

### Box 4.2 Operationalisatie duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit in acht indicatoren

#### Duurzame inzetbaarheid

- behoud werk (registerdata, 1999-2011)
- verzuimpercentage (enquêtedata, 2005-2011)
- burn-outklachten (enquêtedata, 2007-2011)
- interne opleiding (enquêtedata, 2007-2011)
- externe opleiding (enquêtedata, 2007-2011)
- tevredenheid arbeidsomstandigheden(enquêtedata, 2007-2011)
- tevredenheid werk enquêtedata (enquêtedata, 2007-2011)

#### Externe mobiliteit

- vertrek naar andere werkgever of zelfstandig werknemerschap (registerdata, 1999-2011)

<sup>17</sup> Voor meer details over de operationalisatie; zie Bijlage C.

### 4.2.1 Behoud werk

Figuur 4.1 geeft voor verschillende sectoren weer welk deel van de werknemers een jaar later nog steeds actief is op de arbeidsmarkt. Dat kan zijn bij dezelfde werkgever, elders, of als zelfstandige. Het gaat dus om het deel van de werkenden dat in staat is werk te behouden. Bijvoorbeeld:

- Ongeveer 97,5 procent van de werknemers die op 31 december 1999 bij het Rijk werkzaam waren, zijn op 31 december 2000 nog steeds werkzaam. Hetzij bij het Rijk, een andere werkgever of als zelfstandige.
- Dat betekent dat 2,5 procent van de werknemers op 31 december 1999 een jaar later geen werk heeft, zij zijn werkzoekend of niet-actief.

#### Bevindingen

- De indicator is in sommige sectoren volatiel. Het Nederlands gemiddelde (grijze lijn) bevindt zich gedurende de periode 1999-2010 tussen de 92 en 93 procent.
- De inzetbaarheid is hoog in publieke sectoren, maar kent een grillige ontwikkeling. Opvallend is de zaagtand. In 2002, 2004 en 2006 daalt de inzetbaarheid om een jaar later weer terug te keren naar een ‘normaal’ niveau. Hier spelen waarschijnlijk institutionele factoren, zoals specifieke wijzigingen in wet- en regelgeving omtrent vervroegd pensioen, een belangrijke rol.<sup>18</sup>
- Ook in de zorgsectoren is het personeel over het algemeen beter in staat werkzaam te blijven. Dat geldt vooral in de cao-sectoren UMC en ziekenhuizen, daar is de score op de indicator tussen de 95 en 97 procent.
- De thuiszorg kent een unieke ontwikkeling. Het percentage werknemers dat in staat is werk te behouden is snel gedaald in de jaren 2005 t/m 2008. Dat lijkt samen te vallen met grote veranderingen in wet- en regelgeving zoals de AWBZ en WMO.<sup>19</sup>
- Door de bank genomen zijn werknemers in de marktsectoren minder goed in staat werkzaam te blijven, zie de lijn ‘overig markt’. Dat geldt niet voor personeel bij banken en spoorvervoer, daar ligt de indicator hoger. Bij spoorvervoer en grafimedia zijn 2005 en 2006 jaren waarin veel personeel uitstroomt en niet elders werk vindt. Ook hier moet gezocht worden naar institutionele verklaringen.

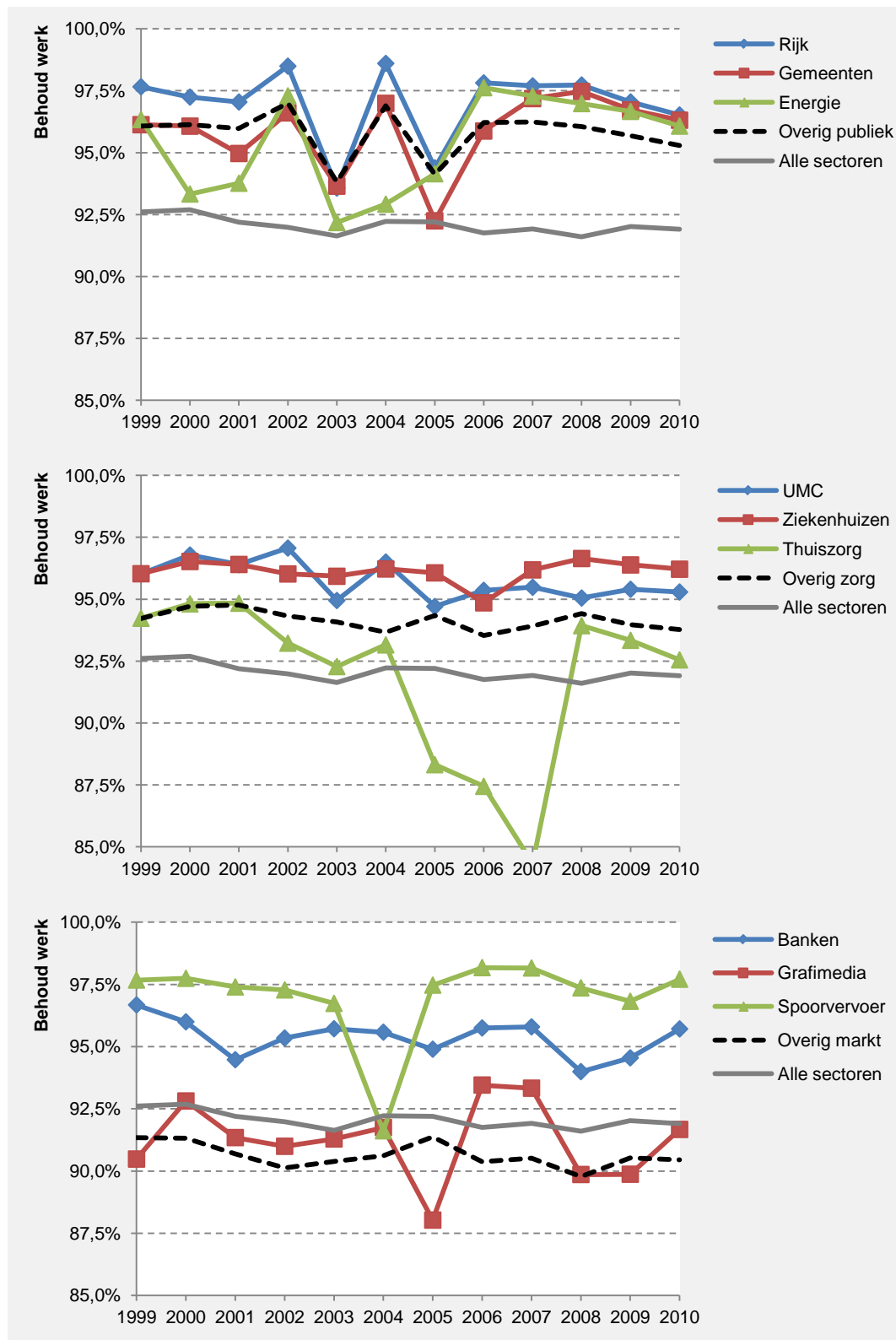
#### Conclusies

- Er is geen eenduidige trend in het aandeel mensen dat in staat is werk te behouden (in de huidige baan of elders).
- De ontwikkeling wordt beïnvloed door de conjunctuur en (bovenal) door incidenten. In publieke sectoren, de thuiszorg, spoorvervoer en thuiszorg laat de indicator pieken en dalen zien die niet passen binnen een normale conjunctuurgolf.
- Er bestaan verschillen tussen de sectoren. Werknemers in publieke sectoren zijn over het algemeen het best in staat werkzaam te blijven, gevolgd door personeel in zorgsectoren.

<sup>18</sup> Volgens Gebraad en Pfaff (2007) heeft in 2004 de Remkes-regeling veel ambtenaren aangezet om te stoppen met werken. In 2006 zijn alle VUT-regelingen belastingtechnisch gezien onaantrekkelijk gemaakt.

<sup>19</sup> Een andere bekostigingsstructuur van de zorg heeft de vraag naar arbeid verminderd. Door reorganisaties hebben mensen hun baan zijn verloren. Blijkbaar zijn die mensen niet voldoende duurzaam inzetbaar en heeft een groot aantal mensen niet hun weg gevonden naar een andere werkgever.

Figuur 4.1 Ontwikkeling indicator *Behoud werk*



Bron: SSB-Banen en Zelfstandigen 1999-2011 (CBS), bewerking SEO Economisch Onderzoek

### 4.2.2 Ziekteverzuimpercentage

Duurzame inzetbaarheid heeft ook te maken met gezond werken. Dit komt onder andere tot uitdrukking in het ziekteverzuimpercentage.<sup>20</sup> Figuur 4.2 geeft de ontwikkeling daarvan weer.

#### Bevindingen

- Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage (alle sectoren) kent geen grote veranderingen. Met 4,8 en 4,5 procent respectievelijk was alleen in 2005 en 2006 het percentage iets hoger. Sectoraal is beeld meer divers, zowel in niveau als in ontwikkeling.
- Het verzuimpercentage in de publieke sectoren is de laatste jaren toegenomen. In 2010 en 2011 is het verzuimpercentage ongeveer een procentpunt hoger dan in 2008.
- Het verzuimpercentage in de zorg is hoger dan gemiddeld in Nederland. Dat geldt vooral voor de thuiszorg en in mindere mate voor ziekenhuizen. UMC kennen een relatief laag verzuim, soms zelfs iets onder het Nederlands gemiddelde. Er is geen duidelijke trend.
- Het verzuim in de banken en grafimedia is relatief laag. Vaak zelfs onder het gemiddelde van Nederland. Alleen in 2010 was er in de grafimedia een opvallend hoog verzuim.
- Het spoorvervoer kende medio 2000 een opvallend hoog verzuimpercentage. In de jaren daarna is het verzuimpercentage snel lager geworden, ondanks een opleving in 2009.

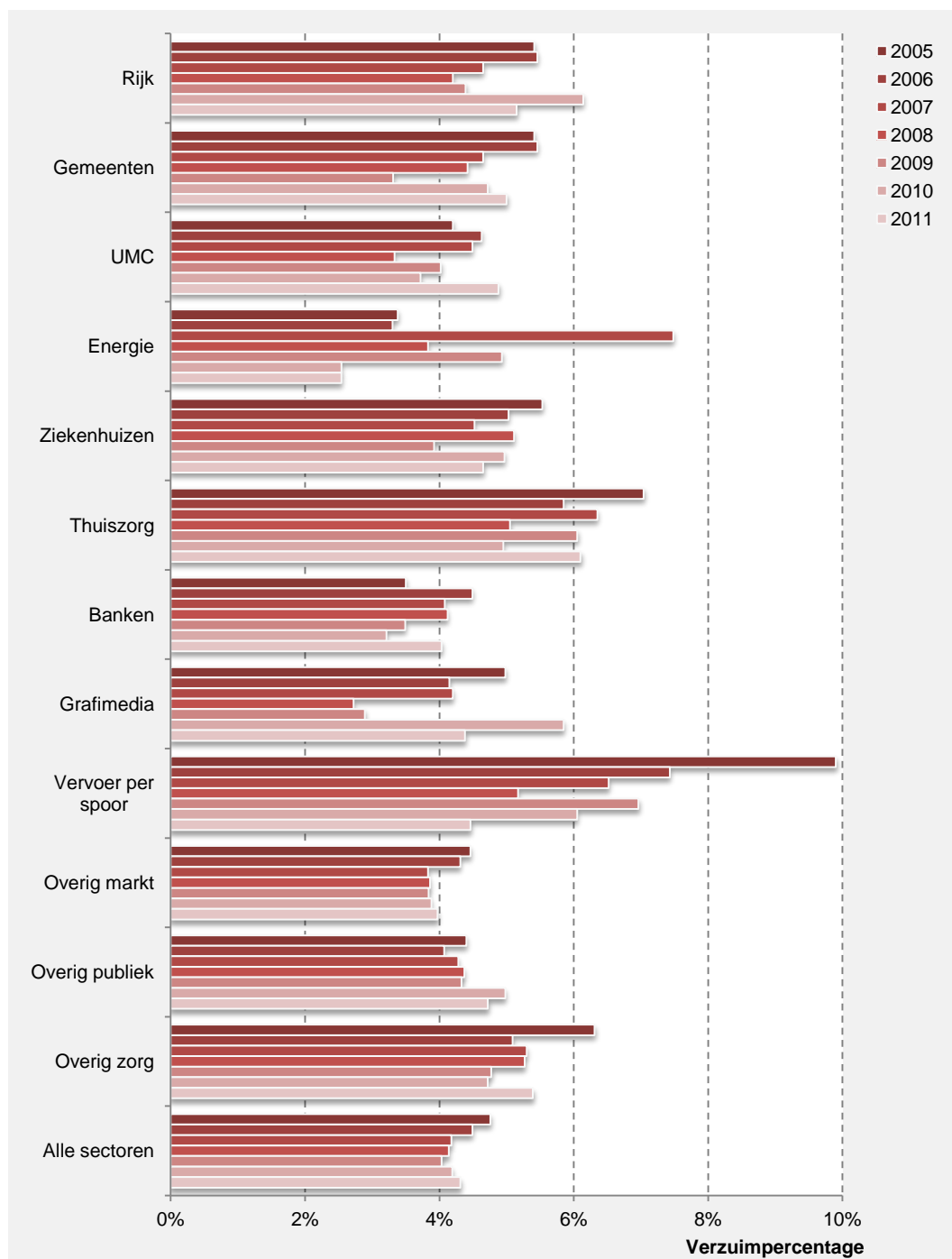
#### Conclusies

- Landelijk lijkt er geen sprake van een voortdurend dalend verzuimpercentage. Er zijn wel verschillen tussen sectoren maar die zijn klein.
- Interpretatie van de ontwikkeling per sector is lastig. Figuur 4.2 is gebaseerd op TNO-CBS enquêtedata en geeft (subjectieve) waarnemingen van werknemers weer. Uit reacties van geïnterviewde sectoren blijkt dat deze resultaten niet overeenkomen met observaties op basis van de salarisadministratie.<sup>21</sup> Het algemene beeld (alle sectoren) komt wel overeen met de percentages die het CBS (2014) zelf rapporteert in haar statistieken.
- Meest in het oog springend zijn de thuiszorg en spoorvervoer. De thuiszorg kent een relatief hoog verzuimpercentage. Daarvan was ook sprake in het spoorvervoer, maar daar is het verzuim de afgelopen jaren verminderd.

<sup>20</sup> Ziekteverzuim is bepaald via de NEA-vragenlijst. Dit is een werknemersenquête uitgevoerd door TNO en CBS. Gevraagd wordt naar het aantal werkdagen dat men in de afgelopen 12 maanden naar schatting heeft verzuimd. Doordat het een werknemersenquête betreft en het verzuim door respondenten zelf geschat wordt kunnen de percentages afwijken van gegevens van salarisadministraties. Betrouwbaardere én tegelijkertijd door de tijd en over sectoren vergelijkbare statistieken zijn via het CBS echter niet beschikbaar.

<sup>21</sup> Het Rijk rapporteert in haar jaarverslagen ziekteverzuimpercentages (gemiddelde over 2 jaar) op basis van de salarisadministratie (P-direct). In de periode 2007-2010 was het ziekteverzuim stabiel tussen de 5,4 en 5,7 procent. Ook de VNG (gemeenten) geeft aan dat de ontwikkeling in Figuur 4.2 niet overeenkomt met de cijfers van het A+O-fonds Gemeenten. Op basis van eigen verzuimstatistieken constateert het A+O-fonds Gemeenten (2014) dat het verzuimpercentage in de eerste helft van het decennium is gedaald van 8,5 procent in 2001 naar 5,5 procent in 2007. Daarna is het op dit niveau gebleven.

**Figuur 4.2** Ontwikkeling indicator *Verzuimpercentage*



Bron: NEA 2005-2011 (TNO-CBS), bewerking SEO Economisch Onderzoek (tussen 2005 en 2007 zijn Rijk en gemeenten niet apart te onderscheiden)

### 4.2.3 Burn-outklachten

De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) vraagt werkenden ook naar de mate waarin zij emotionele uitputting ervaren. Dit is de zogenaamde burn-outklachten-indicator. Naast het ziekteverzuim is dit een relevante indicator voor duurzame inzetbaarheid. Het geeft weer in hoeverre mensen gezond en gemotiveerd aan het werk zijn. Figuur 4.3 presenteert het percentage werkenden dat regelmatig (enkele keren per maand) last heeft van burn-outklachten.<sup>22</sup>

#### Bevindingen

- Gemiddeld heeft iets meer dan 10 procent van de werkenden regelmatig last van burn-outklachten. Tussen 2007 en 2011 is dat aandeel zelfs iets gestegen, van 11 procent in 2007 naar 13 procent in 2011.
- De meeste sectoren kennen pieken en dalen zonder duidelijke trend.
- Uitzonderingen zijn het Rijk, UMC en grafimedia. Op basis van de NEA lijkt in die sectoren het aandeel werkenden met burn-outklachten gestegen.
- Het beeld bij de energiesector en vervoer per spoor is grillig. Dat heeft alles te maken met de omvang van de sector. Het zijn kleine sectoren, met relatief weinig waarnemingen en daardoor grotere fluctuaties.

#### Box 4.3 Toelichting burn-outklachten

In de NEA worden burn-outklachten gemeten met vijf stellingen die zijn ontleend aan de POLS (enquête 'permanent onderzoek naar de leefsituatie' van het CBS). Op haar beurt is dat weer een bewerking van items uit de Utrechtse Burnout Schaal (Schaufeli & Van Dierendonck, 2000). Het gaat daarbij om de volgende stellingen:

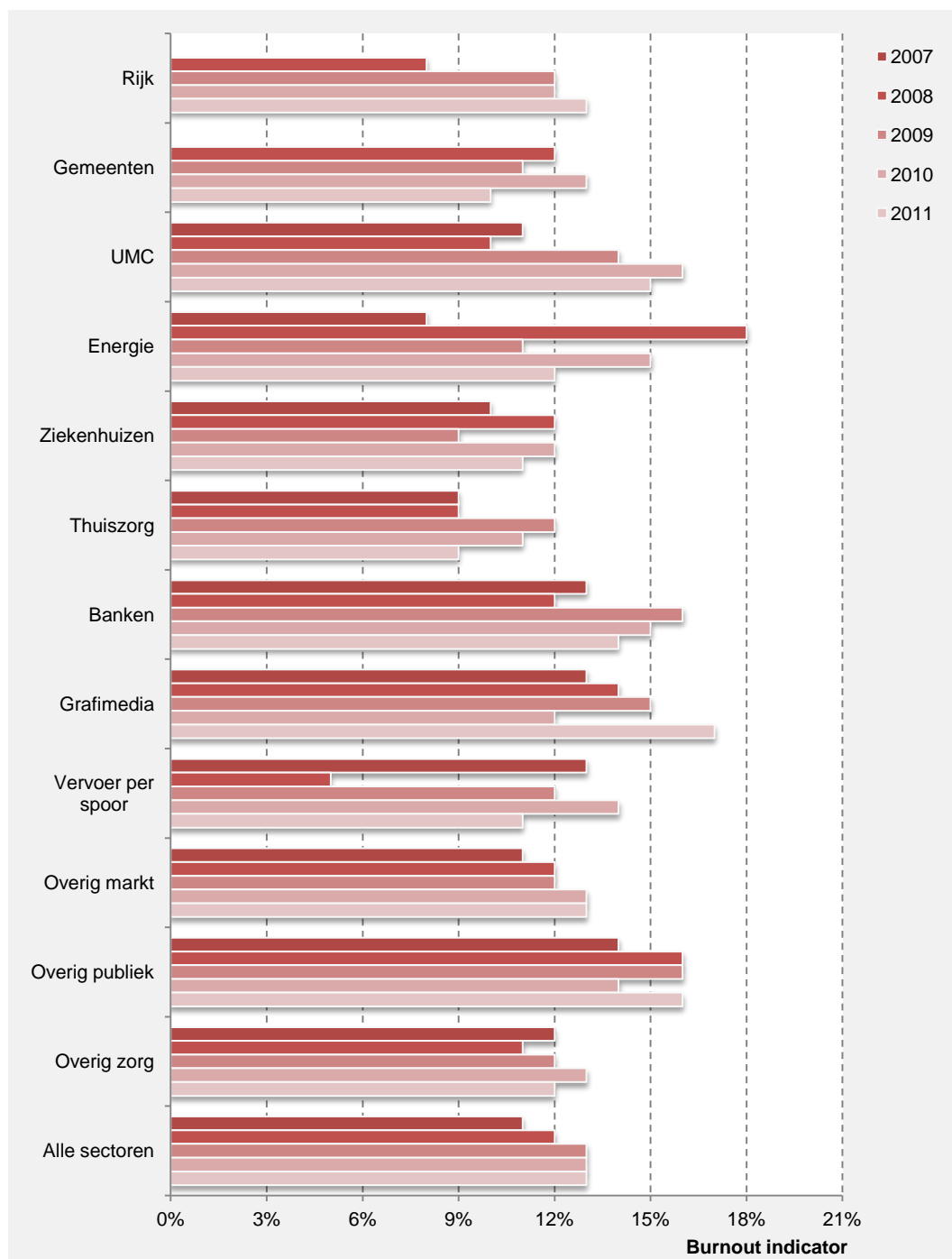
- Ik voel me emotioneel uitgeput door mijn werk,
- Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg,
- Ik voel me moe als ik 's morgens opsta en geconfronteerd word met mijn werk,
- Het vergt heel veel van mij om de hele dag met mensen te werken,
- Ik voel me compleet uitgeput door mijn werk.

Op die stellingen wordt gevraagd in hoeverre de uitspraak van toepassing is. Antwoorden kunnen worden gegeven via een 7-puntschaal: (1) nooit, (2) enkele keren per jaar, (3) maandelijks, (4) enkele keren per maand, (5) elke week, (6) enkele keren per week, (7) elke dag.

Volgens deze methodiek ervaart een persoon burn-outklachten als de gemiddelde score voor alle vijf items 3,20 of hoger is. Dat komt overeen met een gemiddelde score van maandelijks tot enkele keren per maand of hoger. In Figuur 4.3 wordt het aandeel werkenden per sector weergegeven dat burn-outklachten ervaart, dus 3,20 of hoger scoort.

<sup>22</sup> Aan respondenten worden vijf uitspraken gepresenteerd over emotionele uitputting. Daar moet men aangeven in hoeverre die uitspraken op hen van toepassing zijn. De schaal loopt van 1 (nooit) tot 7 (elke dag). Als de gemiddelde score op alle vijf de uitspraken 3,20 of hoger is, dan is er sprake van burn-outklachten.

Figuur 4.3 Ontwikkeling indicator *Burn-outklachten*



Bron: NEA 2007-2011 (TNO-CBS), bewerking SEO Economisch Onderzoek (voor 2007 werden burn-outklachten niet gemeten)

#### 4.2.4 Opleiding (intern en extern)

Duurzame inzetbaarheid wordt in cao's vaak vertaald naar faciliteiten voor scholing. Neemt de deelname aan interne en externe opleidingen toe? In de NEA wordt daarover een aantal vragen gesteld. Dat leidt tot indicatoren van deelname aan interne en externe opleiding in de afgelopen twee jaar.

##### Bevindingen interne opleiding (Figuur 4.4)

- In Nederland geeft bijna 60 procent van de werknemers aan in de afgelopen twee jaar een interne opleiding te hebben gevolgd.
- Publieke sectoren kennen gemiddeld een hogere deelname aan interne opleidingen. Dat geldt met name voor gemeenten (bijna 80 procent). Bij het Rijk is de deelname tussen 2008 en 2011 licht gedaald.
- Ook in de zorg en bij de UMC's ligt het deelnamepercentage hoger dan gemiddeld. Het niveau in de thuiszorg ligt lager, rond het Nederlands gemiddelde.
- In de marktsectoren ligt de deelname zo'n zeven procentpunten lager dan het gemiddelde in Nederland. Wel geldt dat banken een hoog deelnamepercentage kennen van ongeveer 85 procent.
- In de sectoren energie en spoorvervoer lijkt sprake van een stijging van opleidingsdeelname, maar het zijn relatief kleine sectoren, waardoor de metingen minder nauwkeurig zijn.

##### Bevindingen externe opleiding (Figuur 4.5)

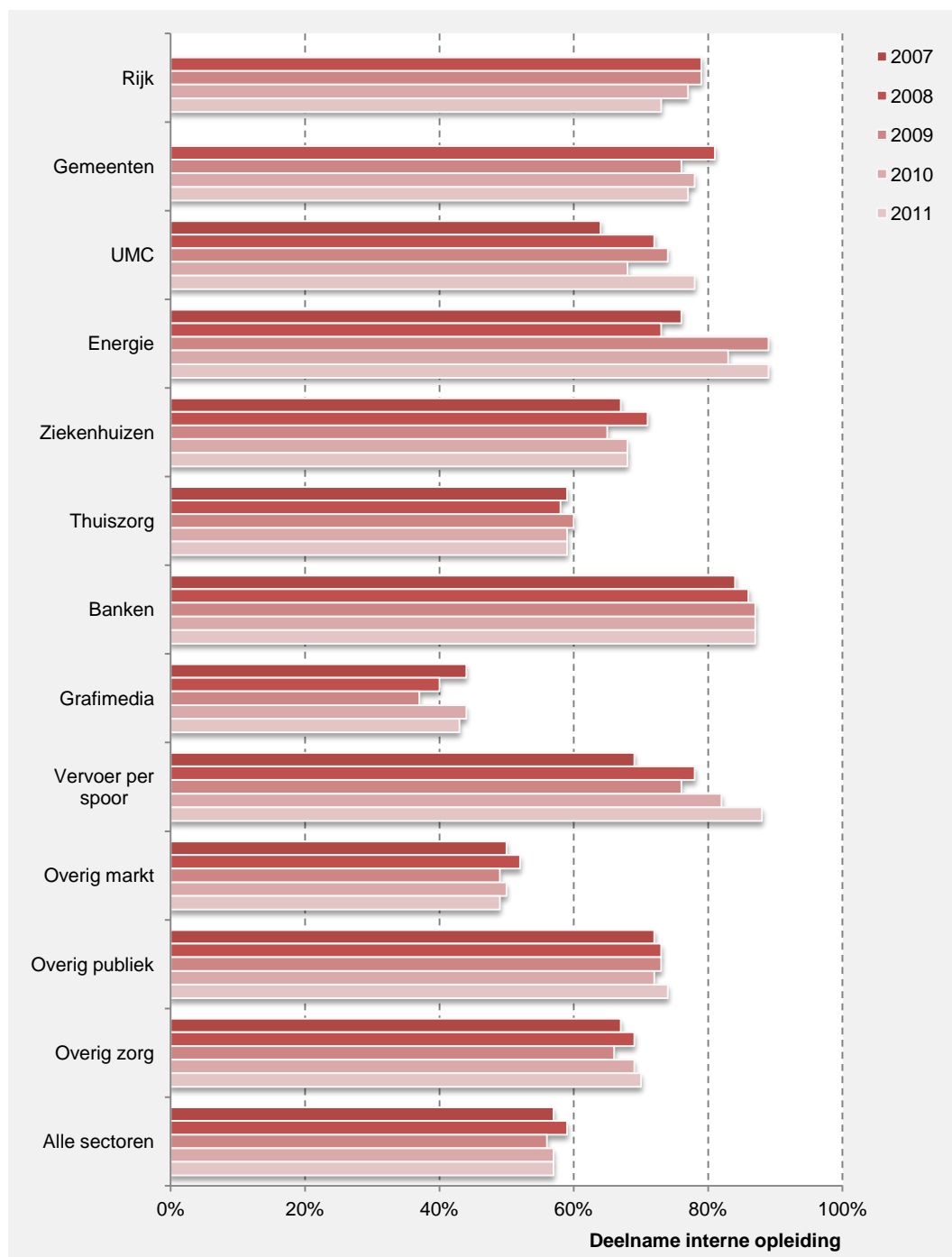
- In Nederland neemt zo'n 42 procent van de werknemers deel aan externe opleidingen. Dat is aanzienlijk, maar wel zo'n 15 procentpunt lager dan de deelname aan interne opleidingen.
- De deelname aan externe opleidingen is bij publieke sectoren zo'n 10 procentpunt hoger dan gemiddeld in Nederland. Opnieuw springen gemeenten daar bovenuit en is de deelname bij het Rijk gedaald.
- In de zorg is het niveau van het deelnamepercentage gelijk aan het gemiddelde. De UMC kennen een relatief hoog niveau, de thuiszorg een relatief laag deelnameniveau.
- Gemiddeld lijkt de deelname in marktsectoren vanaf 2008 iets gedaald. De banken springen daar positief tussenuit. Het niveau is opvallend hoog en zelfs gestegen.

##### Conclusies

- Gemiddeld kent het deelnamepercentage aan interne en externe scholing geen ontwikkeling. De deelname aan interne opleidingen is hoger dan externe opleidingen.
- Er zijn verschillen tussen sectoren. Het niveau is hoog in de publieke sectoren en banken, en relatief laag in de grafimedia.
- De opleidingsdeelname is toegenomen bij de thuiszorg. Het deelnemerspercentage is juist gedaald bij het Rijk.

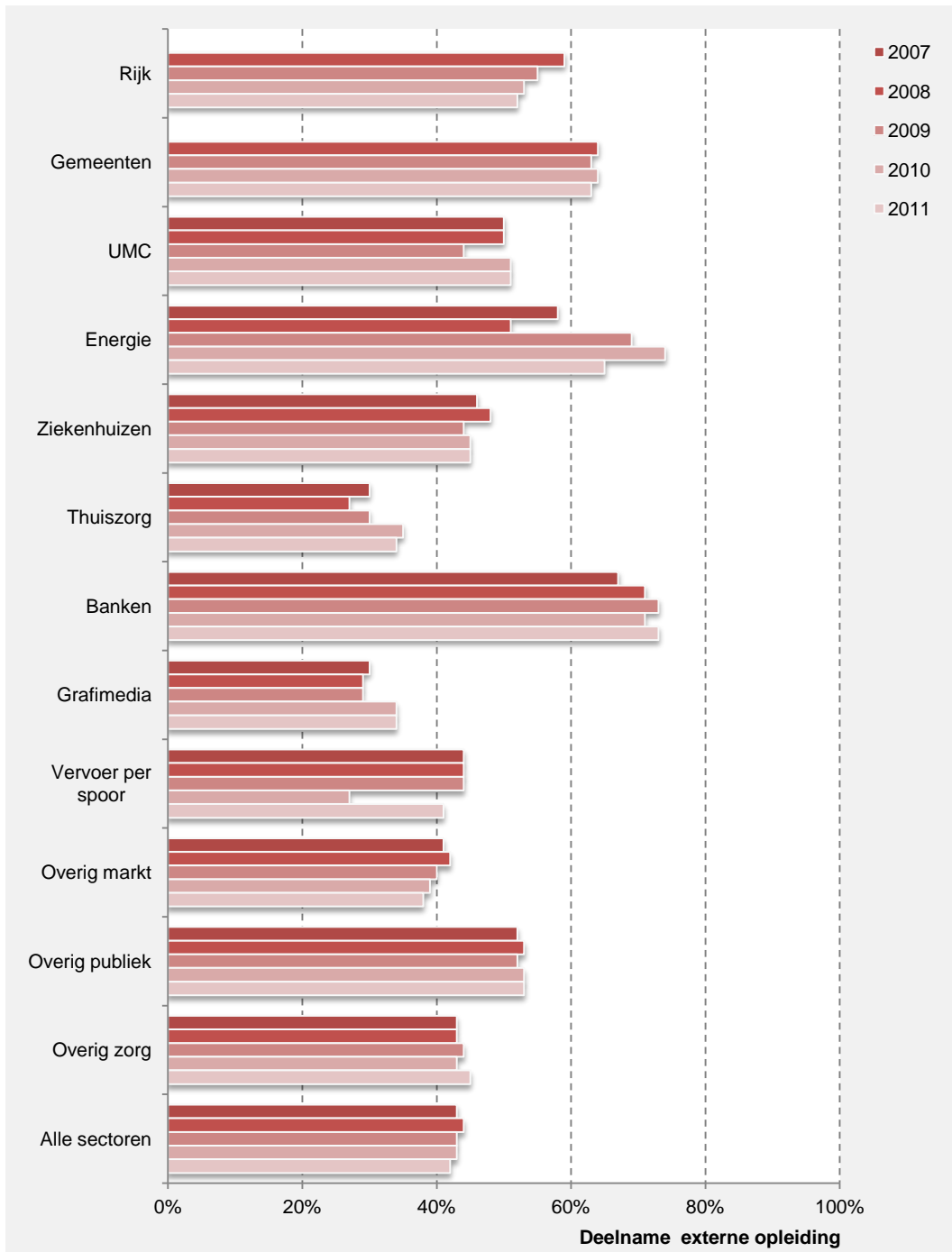


Figuur 4.4 Ontwikkeling indicator *Interne opleiding*



Bron: NEA 2007-2011 (TNO-CBS), bewerking SEO Economisch Onderzoek (voor 2007 werd deelname opleiding niet gemeten)

Figuur 4.5 Ontwikkeling indicator *Externe opleiding*



Bron: NEA 2007-2011 (TNO-CBS), bewerking SEO Economisch Onderzoek (voor 2007 werd deelname opleiding niet gemeten)

#### 4.2.5 Tevredenheid (arbeidsomstandigheden en werk in het algemeen)

De laatste indicatoren voor duurzame inzetbaarheid gaan over tevredenheid. Baantevredenheid is één van de dimensies van de brede definitie van duurzame inzetbaarheid. Het NEA meet tevredenheid met twee vragen naar de tevredenheid met arbeidsomstandigheden en het werk in het algemeen.<sup>23</sup> Figuur 4.6 en Figuur 4.7 geven de uitkomsten weer.

##### **Bevindingen (arbeidsomstandigheden)**

- De tevredenheid met arbeidsomstandigheden verandert nauwelijks door de tijd, zie Figuur 4.6. Er zijn slechts kleine pieken en dalen, maar er is geen trend.
- De tevredenheid over arbeidsomstandigheden is in publieke en zorgsectoren vrijwel gelijk. In de markt is men iets minder tevreden. Bovendien bestaan er tussen de geselecteerde marktsectoren meer verschillen. Banken springen er positief uit grafimedia iets minder.

##### **Bevindingen (algemeen)**

- De bevindingen betreffende de algemene tevredenheid zijn soortgelijk, zie Figuur 4.7. De tevredenheid van personeel bij publiek en zorgsectoren is hoger dan in de markt. Door de tijd is er nauwelijks sprake van een ontwikkeling.

##### **Conclusies**

- Er is geen duidelijke trend. De verschillen tussen sectoren zijn miniem.

---

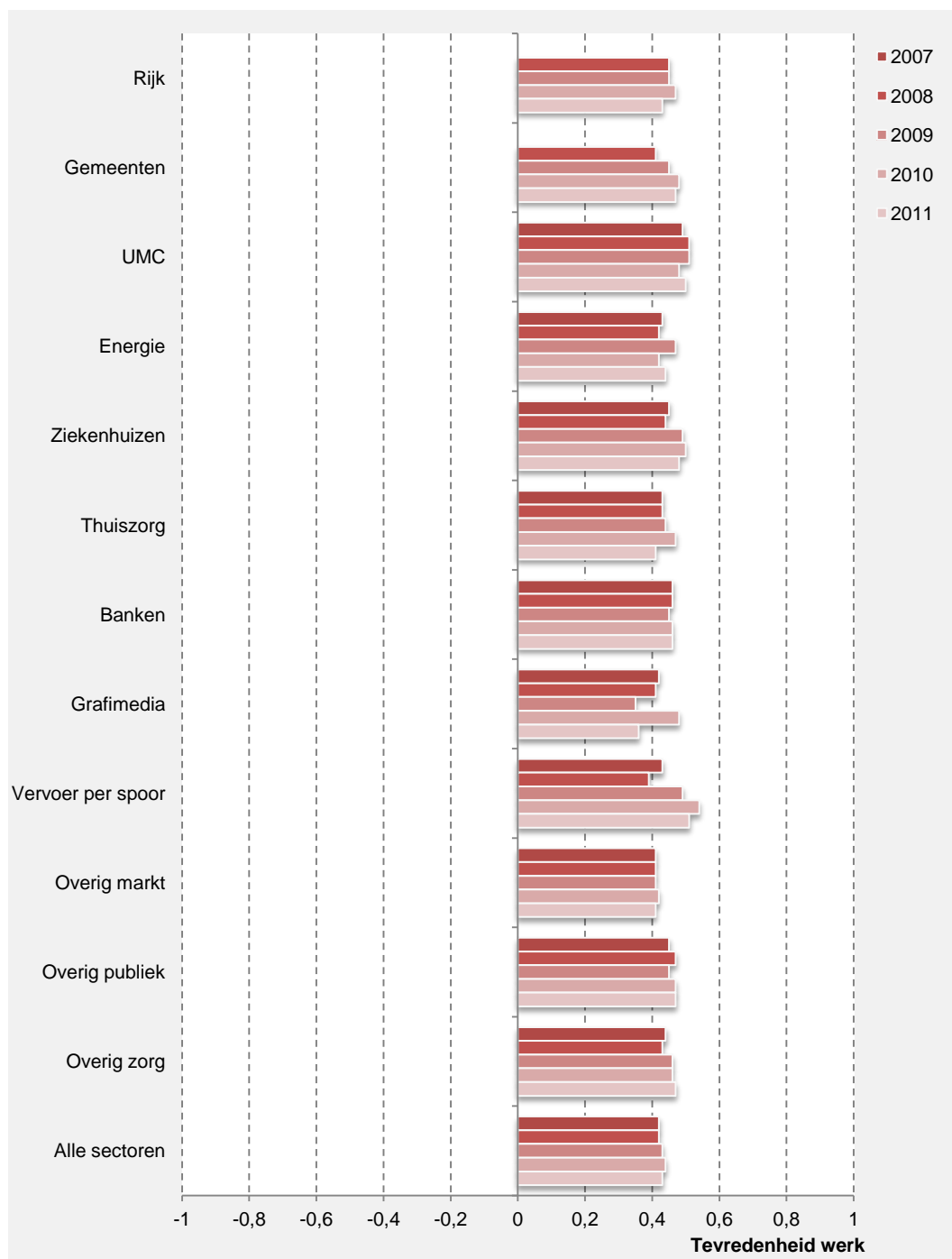
<sup>23</sup> Respondenten wordt gevraagd naar de tevredenheid met arbeidsomstandigheden via een vijf-puntsschaal. Die loopt van zeer ontevreden tot zeer tevreden. Het middelpunt is niet tevreden/niet ontevreden. Voor de rapportage in figuren 4.6 en 4.7 is gekozen voor een schaal van -1 tot 1.

Figuur 4.6 Ontwikkeling indicator *Tevredenheid arbeidsomstandigheden*



Bron: NEA 2007-2011 (TNO-CBS), bewerking SEO Economisch Onderzoek (voor 2007 werd tevredenheid niet gemeten)

Figuur 4.7 Ontwikkeling indicator *Tevredenheid werk in het algemeen*



Bron: NEA 2007-2011 (TNO-CBS), bewerking SEO Economisch Onderzoek (voor 2007 werd tevredenheid niet gemeten)

#### 4.2.6 Externe arbeidsmobiliteit

Externe arbeidsmobiliteit wordt gemeten voor de arbeidsmarktpositie door te kijken naar het percentage werknemers dat jaarlijks van werkgever wisselt of als zelfstandige start. Figuur 4.8 geeft de ontwikkeling van externe arbeidsmobiliteit weer in de periode 1999-2011. Bijvoorbeeld, tien procent van de werkenden op 31 december 2003 is een jaar later werkzaam bij een andere werkgever of als zelfstandige.

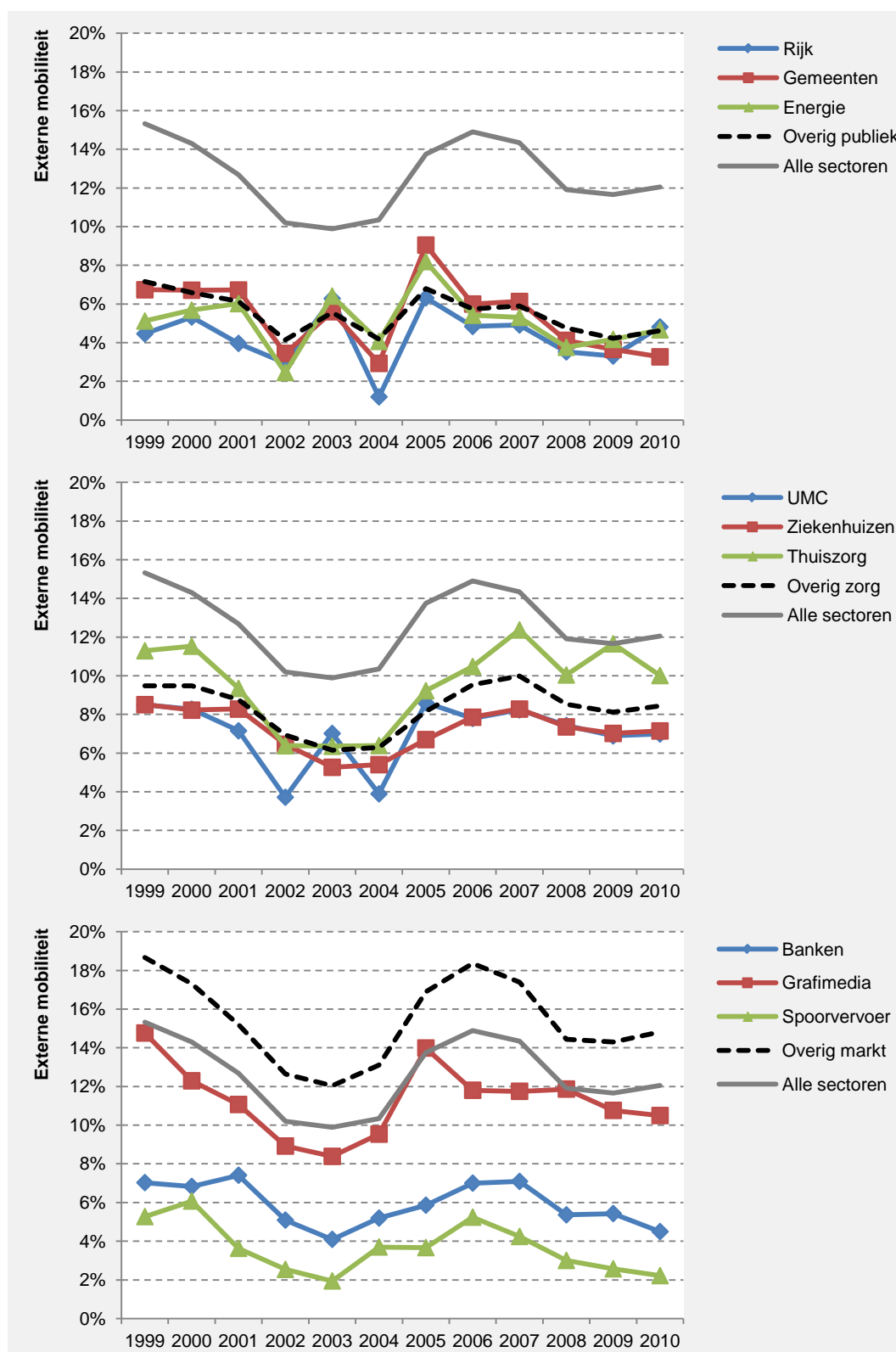
##### Bevindingen

- De landelijke ontwikkeling van externe arbeidsmobiliteit is gerelateerd aan de economische conjunctuur. In laagconjunctuur is de mobiliteit laag, in hoogconjunctuur hoog. Mensen wisselen vaker van baan als er meer vacatures zijn. Tijdens recessies is de toekomst onzeker, zijn er minder vacatures en wisselt men minder gemakkelijk.
- Het niveau van externe arbeidsmobiliteit is in de huidige laagconjunctuur hoger dan in de laagconjunctuur omstreeks 2003. Daarbij moet worden opgemerkt dat de data niet toelaat een onderscheid te maken tussen vrijwillige en onvrijwillige baanwisselingen. Het kan zijn dat er in de huidige recessie, in tegenstelling tot die in de eerste helft van de jaren 2000, meer onvrijwillige wisselingen zijn.
- Er zijn veel verschillen tussen sectoren. In publieke sectoren en zorg is de mobiliteit laag. Men wisselt daar minder vaak van werkgever dan in de markt. Alleen in thuiszorg is de mobiliteit hoger, maar nog steeds niet zo hoog als gemiddeld in Nederland.
- ABP-sectoren zoals Rijk, gemeenten en UMC kennen een zaagtandpatroon, evenals de energiesector. Dit laat zich niet verklaren door de economische conjunctuur, maar hier lijken institutionele veranderingen een rol te spelen.
- Verschillen in de geselecteerde marktsectoren zijn groter.
  - Bij spoorvervoer is de mobiliteit het laagst, ook lager dan in andere cao-sectoren. Tijdens het interview met NS is aangegeven dat men kan spreken van een bonus op senioriteit. Er zijn verschillende ‘oudste rechten’. Hoe langer men werkt bij NS, des te meer voordelen.
  - Ook in de bankensector is men loyaal, volgens de geïnterviewden wordt dit verklaard door de gunstige (financiële) arbeidsvoorwaarden.
  - Het mobiliteitspatroon van de grafimedia liep aanvankelijk parallel met de landelijke ontwikkeling. Vanaf 2005 is de mobiliteit daar gedaald. Bedrijven in de grafimedia hebben het lastig, bedrijven zitten daar al langere tijd in laagconjunctuur.
- Dat de mobiliteit in marktsectoren het hoogst is blijkt ook uit de onderste diagram in Figuur 4.8. De lijn ‘overige markt’ is hoger dan de gemiddelde mobiliteit in alle sectoren, en zelfs in de geselecteerde marktsectoren.

##### Conclusies

- Ontwikkelingen in externe arbeidsmobiliteit laten zich vooral verklaren door de economische conjunctuur.
- Er bestaan verschillen tussen sectoren in niveau, maar ontwikkelingen zijn vaak hetzelfde.
- De vraag is of die verschillen kenmerkend zijn voor de sectoren, of voor het type mensen in die sectoren. Om dat te kunnen beantwoorden zijn multivariate analyses nodig.

Figuur 4.8 Ontwikkeling indicator *Externe arbeidsmobiliteit*



Bron: SSB-Banen en Zelfstandigen 1999-2011 (CBS), bewerking SEO Economisch Onderzoek

## 4.3 Resultaten: multivariaat

Alleen de feitelijke ontwikkeling van (indicatoren van) duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit kan de onderzoeksvragen niet beantwoorden. Daarmee blijft onduidelijk of veranderingen in duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit samenhangen met veranderingen in cao's en arbeidsvoorwaarden of met veranderingen in overige factoren (bv. conjunctuur, vergrijzing). Door middel van multivariate analyses wordt voor een aantal vooraf bekende achtergrondkenmerken gecorrigeerd. Wat overblijft zijn sectorspecifieke ontwikkelingen.

### 4.3.1 De invloed van conjunctuur en verschillen in werknemerspopulaties

In de multivariate analyses wordt gecorrigeerd voor de volgende kenmerken: geslacht, leeftijd, interactie geslacht en leeftijd, opleidingsniveau en arbeidsmarktcrapte. Daarnaast is er ook rekening gehouden met verschillen tussen sectoren en jaren.<sup>24</sup> Tabel 4.1 beschrijft de relatie tussen kenmerken en indicatoren. De tekens in de tabel beschrijven de statistische relatie en niet de normatieve betekenis. Men moet opletten bij de interpretatie van de gezondheidsindicatoren. Een positieve statistische relatie betekent namelijk meer ziekteverzuim of burn-outklachten.

Tabel 4.1 Invloed van diverse kenmerken op de indicatoren

		Vrouw	Ouder	Vrouw x ouder	Hoger opgeleid	Spanning arbeidsmarkt
<b>Scholing</b>	deelname intern	--	--	nvt	++	-
	deelname extern	--	--	nvt	++	--
<b>Gezondheid</b>	ziekteverzuim	++	++	nvt	--	++
	burn-outklachten	-	(1)	nvt	++	--
<b>Mobiliteit</b>	externe mobiliteit	+	--	(3)	(4)	++
	behoud werk	-	(2)	-	++	++
<b>Tevredenheid</b>	omstandigheden	+	+	nvt	+	--
	Werk	+	+	nvt	++	-

Bron: CBS (1999-2011) en TNO-CBS (2005-2011), bewerking SEO Economisch Onderzoek  
Gehanteerde 5-puntsschaal lopend van : zeer negatieve relatie (--), nagenoeg geen relatie (o), tot zeer positieve relatie (++)  
(1), (2), (3) en (4) zie toelichtende tekst

- Geslacht is van invloed op alle indicatoren. Vrouwen hebben een kleinere kans om deel te nemen aan scholing, zowel intern als extern. Het ziekteverzuimpercentage van vrouwen is gemiddeld hoger dan die van mannen, maar zij hebben minder vaak burn-outklachten. De kans om extern mobiel te zijn is iets hoger, maar de kans om werkzaam te blijven is iets kleiner. Tot slot, vrouwen zijn meer tevreden dan mannen.

<sup>24</sup> Door het opnemen van zogenaamde dummyvariabelen (variabelen die alleen de waarde 0 of 1 kunnen aannemen) is gecorrigeerd voor specifieke effecten behorende bij een bepaalde sector of bepaald jaar. Door de grote hoeveelheid dummyvariabelen zijn deze niet apart opgenomen in Tabel 4.1. De belangrijkste bevindingen ten aanzien van sectorspecifieke effecten worden wel apart in de tekst benoemd.



- Ook leeftijd heeft op alle indicatoren een effect. De kans om deel te nemen aan opleidingen neemt af met leeftijd. Burn-outklachten (1) zijn met name hoog voor starters (24-34-jarigen) en oudere werknemers (45-59-jarigen). Het ziekteverzuim neemt toe met de leeftijd. De externe mobiliteit neemt af met leeftijd. Werkenden in de leeftijdscategorie 30 tot en met 44 jaar hebben de grootste kans om werkzaam te blijven (2). Zij zijn het meest inzetbaar. Oudere werknemers zijn meer tevreden.
- De mobiliteitsgegevens zijn gebaseerd op registraties, daarom zijn er veel waarnemingen. Het is mogelijk apart te kijken naar de interactie tussen geslacht en leeftijd. Die laat zien dat oudere vrouwen een lagere kans hebben om werk te behouden, en dat vrouwen tussen de 30 en 45 jaar veel minder vaak van baan wisselen (3).
- Het opleidingsniveau is eveneens van belang. Hoger opgeleiden (minimaal hbo) hebben een grotere kans om deel te nemen aan opleidingen. Hoger opgeleiden zijn minder vaak ziek dan lager- en middelbaar opgeleiden, maar ervaren vaker burn-outklachten. Hoger opgeleiden zijn meer tevreden, vooral over het werk in algemene zin. Hoger opgeleiden hebben ook een grotere kans werk te behouden. Er wordt ook een relatie gevonden tussen opleiding en externe mobiliteit (4), maar die is niet lineair. Mensen met een mbo- en wo-diploma wisselen vaker van werk dan de laagst opgeleiden en hbo'ers.
- De spanning op de arbeidsmarkt heeft een sterk positief effect op de kansen om werk te behouden en externe arbeidsmobiliteit. Op een meer gespannen arbeidsmarkt, waar relatief veel vacatures zijn en weinig werkzoekenden, is men beter in staat werkzaam te blijven. Er wordt dan ook vaker gewisseld van baan. Daarnaast worden er significante effecten gevonden op tevredenheid over arbeidsmarktomstandigheden (negatief) en burn-outklachten (negatief). Op de andere indicatoren zijn de relaties niet significant.
- Doordat er dummy's zijn opgenomen voor de verschillende sectoren is het ook mogelijk verschillen in niveau tussen sectoren te benoemen. Daarbij wordt per sector bekeken of de score op een indicator hoger of lager is dan gemiddeld in de marktsectoren.
  - Na correctie voor achtergrondkenmerken blijkt dat in meeste geselecteerde cao-sectoren de deelname aan interne en externe opleidingen hoger is dan in de marktsector gemiddeld. Als het gaat om interne opleidingen springen banken, gemeenten en energie er in positieve zin bovenuit. Deelname aan externe opleidingen is hoger bij het spoorvervoer, energie en UMC. Bij de grafimedia is de deelname aan externe opleidingen het laagst, en ook lager dan gemiddeld in marktsectoren.
  - In alle sectoren wordt minder vaak van baan gewisseld dan gemiddeld in de markt. De externe mobiliteit is het laagst bij het Rijk en banken. Personeel in de grafimedia is het meest mobiel. Het omgekeerde is waar voor het behoud van werk. Personeel bij het Rijk, banken en spoorvervoer is het best in staat werkzaam te blijven. In de grafimedia het minst, en zelfs minder dan in de markt.
  - Het ziekteverzuim is relatief hoog in de publieke sectoren en zorg, in ieder geval hoger dan in de markt.

#### Box 4.4 Verschillen tussen sectoren door verschillen in kenmerken

Het is van belang om te corrigeren voor achtergrondkenmerken. De geselecteerde cao-sectoren zijn namelijk erg verschillend. Ook die verschillen, en veranderingen daarvan, verklaren deels de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit. Multivariate analyses corrigeren hiervoor, maar hoe zien de verschillende sectoren eruit? Wat is de omvang van de cao-sectoren, en hoe is de samenstelling naar basale kenmerken als geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en bedrijfssamenstelling? De tabel hieronder zet een en ander op een rij

- **Omvang.** In 2010 zijn er in de registraties van het CBS bijna 7,2 miljoen personen met een baan. Grote cao-sectoren zijn ziekenhuizen, thuiszorg, Rijk, gemeenten en banken. Allen met zo'n 100 duizend werkenden of meer. De cao-sectoren energie en vervoer per spoor zijn kleiner.
- **Geslacht.** Gemiddeld is 45 procent van de werkenden vrouw in 2010. In een aantal sectoren is dit percentage veel hoger, zoals de thuiszorg (93 procent) en ziekenhuizen (80 procent). In de sectoren energie en spoorvervoer werken relatief weinig vrouwen.
- **Leeftijd.** Ook de verdeling naar leeftijd is niet overal hetzelfde. Sectoren met veel jonge werkenden zijn UMC, ziekenhuizen en grafimedia. Gemeenten en energie kennen een hoog aandeel werkenden van 55 jaar of ouder.
- **Opleidingsniveau.** Verschillen in de samenstelling naar opleidingsniveau zijn groot. Bij UMC is 57 procent hoger opgeleid (hbo of hoger), in thuiszorg, grafimedia en spoorvervoer nog geen 20 procent.
- **Bedrijfsomvang.** Interne mobiliteitskansen zijn groot bij grote bedrijven, er zijn veel meer arbeidsplaatsen en functies (Van Klaveren en Heyma, 2008). In bijna alle geselecteerde sectoren is men werkzaam in bedrijven met meer dan 100 werknemers. Alleen in de grafimedia werkt bijna de helft niet in grootbedrijven.

	Omvang2010 (x 1.000)	% vrouw	% <30 jaar	% >= 55 jaar	% hoog opgeleid	% groot bedrijf
Rijk	121	39	11	14	42	100
Gemeenten	176	42	9	18	40	97
UMC	65	67	22	11	57	100
Energie	22	18	10	17	32	95
Ziekenhuizen	203	80	21	10	34	100
Thuiszorg	170	93	17	15	17	96
Banken	96	49	18	8	41	99
Grafimedia	56	37	21	12	23	51
Spoorvervoer	15	19	8	11	12	99
Overig markt	4.732	37	33	9	19	50
Overig publiek	632	49	18	16	60	95
Overig zorg	900	71	21	12	25	87
<b>Alle sectoren</b>	<b>7.189</b>	<b>45</b>	<b>28</b>	<b>11</b>	<b>26</b>	<b>65</b>

### 4.3.2 De 'zuivere' ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit

De ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit staat na correctie voor de effecten uit de vorige paragraaf in Tabel 4.2. Bijvoorbeeld: als de indicator ieder jaar toeneemt laat de tabel een '+' zien. Als een duidelijke trend ontbreekt, laat de tabel een 'o' zien.<sup>25</sup> Een '-' betekent dat de indicator is gedaald. De twee onderste rijen geven een totaalbeeld van duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit. Duurzame inzetbaarheid vat de ontwikkeling op zeven verschillende indicatoren samen.<sup>26</sup> De tekens in de tabel beschrijven de ontwikkeling. Opnieuw moet de lezer opletten bij de interpretatie van de gezondheidsindicatoren. Een positief teken op burn-outklachten betekent dat het aandeel werknemers dat burn-outklachten ervaart is toegenomen. De duurzame inzetbaarheid is op dat punt dus niet verbeterd.

Tabel 4.2 Gecorrigeerde 'zuivere' ontwikkeling van de indicatoren, per sector

OUTPUT		Cao-sectoren								
		Rijk	Gemeenten	UMC	Energie	Ziekenhuizen	Thuiszorg	Banken	Grafimedia	Spoorvervoer
<b>Scholing</b>	deelname intern	o	o	o	o	o	o	o	o	+
	deelname extern	o	o	+	+	o	o	+	o	o
<b>Gezondheid</b>	ziekteverzuim	o	o	o	o	-	-	o	o	--
	burn-outklachten	+	o	+	o	+	+	+	+	+
<b>Mobiliteit</b>	externe arbeidsmobiliteit	o	-	o	o	o	+	o	+	o
	behoud werk	o	+	-	o	o	o	-	o	o
<b>Tevredenheid</b>	omstandigheden	o	+	+	+	+	o	+	o	o
	werk	+	o	o	o	o	+	o	o	+
<b>Totaal</b>	<b>Duurzame inzetbaarheid</b>	<b>o</b>	<b>+</b>	<b>o</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>o</b>	<b>-</b>	<b>+</b>
	<b>Externe arbeidsmobiliteit</b>	<b>o</b>	<b>-</b>	<b>o</b>	<b>o</b>	<b>o</b>	<b>+</b>	<b>o</b>	<b>+</b>	<b>o</b>

Bron: CBS (1999-2011) en TNO-CBS (2005-2011), bewerking SEO Economisch Onderzoek  
Gehanteerde schaal: zeer negatieve ontwikkeling (--), nagenoeg geen ontwikkeling (o), zeer grote ontwikkeling (++)

- Bij het Rijk is er geen verandering in de duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit. Men is wel meer tevreden over het werk, maar tegelijkertijd is het percentage mensen met burn-outklachten gestegen. De externe arbeidsmobiliteit verschilt van jaar op jaar, zonder een duidelijke trend. Het is dus niet mogelijk te spreken van een toe- of afname van de externe arbeidsmobiliteit.

<sup>25</sup> Lang niet alle relaties door de tijd zijn statistisch significant. Desalniettemin worden deze veranderingen gerapporteerd. Als er een beperkt positief of negatief effect wordt gevonden en het verband zwak is, dan wordt dit weergegeven als 'o'.

<sup>26</sup> Bijvoorbeeld als de tevredenheid en deelname aan scholing zijn toegenomen en het verzuim en burn-outklachten is afgenomen, dan is de duurzame inzetbaarheid sterk gestegen. Het teken zal dan ++ zijn. Mocht er op een aantal indicatoren geen of tegengestelde ontwikkeling zijn dan is de duurzame inzetbaarheid minder of niet verbeterd, het teken is dan respectievelijk + of o. Uiteraard, mochten de indicatoren een beeld schetsen van minder inzetbaarheid, dan kan het teken zelfs - of -- zijn.

- Bij gemeenten tekenen zich wel trends af. De duurzame inzetbaarheid lijkt verbeterd door een toename van de baantevredenheid en de kansen op het behoud van werk. Er zijn geen veranderingen omtrent scholing. De externe arbeidsmobiliteit is iets gedaald.
- Binnen UMC is de duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit per saldo niet veranderd. Ontwikkelingen op indicatoren van duurzame inzetbaarheid hebben niet dezelfde richting. Niet gunstig is dat het aandeel werkenden met burn-outklachten is gestegen en de kansen om werkzaam te blijven zijn gedaald. Daarentegen is de deelname aan scholing toegenomen evenals de tevredenheid met arbeidsomstandigheden.
- Met conclusies over de sector energie moet men voorzichtig zijn. Het aantal waarnemingen is beperkt. Positief is dat de deelname aan scholing is toegenomen evenals de tevredenheid. Daarom wordt een plus genoteerd voor duurzame inzetbaarheid. Er is geen structurele verandering in de externe arbeidsmobiliteit.
- Ook bij ziekenhuizen zijn ontwikkelingen omtrent duurzame inzetbaarheid niet eenduidig. Het ziekteverzuim is gedaald, maar het aandeel werkenden met burn-outklachten is gestegen. Wel is men meer tevreden. Dit geldt ook in de thuiszorg. Ook de externe arbeidsmobiliteit in de thuiszorg is toegenomen, maar dit is waarschijnlijk van onvrijwillige aard als gevolg van de reorganisaties in die sector.
- Bij banken zijn er veel ontwikkelingen. De deelname aan externe scholing is toegenomen, maar men is minder in staat werkzaam te blijven, ook na correctie voor de conjunctuur. De tevredenheid met arbeidsomstandigheden is iets toegenomen, maar men heeft vaker last van burn-outklachten. Per saldo is de duurzame inzetbaarheid niet gestegen. Er is geen trend rondom externe arbeidsmobiliteit.
- Bij grafimedia is de duurzame inzetbaarheid iets afgenomen doordat meer mensen regelmatig kampen met burn-outklachten. De externe arbeidsmobiliteit is daarentegen gestegen. Dat heeft waarschijnlijk te maken met de krimp van de werkgelegenheid in die sector. Desalniettemin leidt dit niet tot meer uitstroom uit de arbeidsmarkt; men is niet minder in staat werkzaam te blijven.
- Bij het spoorvervoer blijkt de duurzame inzetbaarheid te zijn gestegen. Het ziekteverzuim is relatief sterk gedaald, de deelname aan interne scholing relatief sterk gestegen en werknemers zijn meer tevreden. Vandaar een grote positieve ontwikkeling. Uitsluitend de ontwikkeling van de burn-outindicator is minder gunstig, die is gestegen.

## 4.4 Resultaten: effectanalyse

Leiden veranderingen in stimulansen in cao's en arbeidsvoorwaarden ook tot veranderingen in duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit? Om deze vraag te beantwoorden worden resultaten uit Hoofdstuk 3 (input, veranderingen in cao's) vergeleken met de resultaten uit de vorige paragraaf (output, veranderingen in indicatoren). Dat betekent dat de resultaten van Tabel 3.1 en Tabel 4.2 met elkaar worden vergeleken. Tabel 4.3 vat dit samen door de ontwikkelingen in cao's en op indicatoren onder elkaar te zetten. Om de analyses begrijpelijk te maken wordt alleen het totaalbeeld gepresenteerd. Daarbij wordt nog wel aangegeven of de arbeidsvoorwaarden en cao's meer zijn gedecentraliseerd en gedifferentieerd.

Tabel 4.3 Resultaten effectanalyse: confrontatie ontwikkeling input en output

		Rijk	Gemeenten	UMC	Energie	Ziekenhuizen	Thuiszorg	Banken	Grafimedia	NS
<b>Duurzame inzetbaarheid</b>	<b>Ontwikkeling stimulansen</b>	++	++	++	+	++	+	++	+	+
	decentralisatie	--	o	o	++	o	+	++	o	+
	differentiatie	+	o	+	++	+	o	+	+	+
	<b>Ontwikkeling indicatoren</b>	o	+	o	+	+	+	o	-	++
<b>Externe mobiliteit</b>	<b>Ontwikkeling stimulansen</b>	o	o	+	o	+	o	+	++	o
	decentralisatie	o	o	o	o	o	+	+	o	o
	differentiatie	o	o	o	o	o	o	o	o	o
	<b>Ontwikkeling indicatoren</b>	o	-	o	o	o	+	o	+	o

- In alle sectoren is op een of andere wijze meer aandacht besteed aan duurzame inzetbaarheid, dit leidt echter niet altijd tot meer duurzame inzetbaarheid. Niet alle stimulansen zijn blijkbaar even effectief, of worden voldoende gebruikt. Bijvoorbeeld in de cao's van het Rijk, UMC en banken is meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid, maar zonder overtuigende verbetering van de indicatoren.
- De ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid is positief bij gemeenten, energie, ziekenhuizen, thuiszorg en spoorvervoer. Vaak zijn in die cao's meer (individueel) gedifferentieerde arbeidsvoorwaarden geïntroduceerd. In de energiesectoren en bij NS is er ook sprake van meer decentralisatie: werkgevers of afdelingen binnen de organisatie hebben meer autonomie.
- Veranderingen in duurzame inzetbaarheid lijken moeilijker te bewerkstelligen in sectoren waar al langer veel aandacht voor duurzame inzetbaarheid was en veel gedifferentieerde of decentrale maatregelen bestonden. Dit kan verklaren waarom er bij banken en UMC ondanks alle inspanningen weinig ontwikkeling te zien is op indicatoren.
- Externe mobiliteit lijkt geen thema dat zich via cao's en arbeidsvoorwaarden laat sturen. Het is moeilijk om in Tabel 4.3 een relatie te vinden. Terwijl banken en grafimedia meer aandacht besteden aan externe mobiliteit, is die alleen bij de grafimedia toegenomen. Ook een confrontatie van decentralisatie en differentiatie met de ontwikkeling van externe mobiliteit levert geen inzichten op.



## 5 Reflectie

*Duurzame inzetbaarheid is een belangrijk thema in huidige cao's. Externe arbeidsmobiliteit in mindere mate. Op macroniveau wordt geen overtuigende relatie gevonden tussen ontwikkelingen in cao's en arbeidsvoorwaarden enerzijds en duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit anderzijds. Dit betekent niet dat er geen effecten bestaan. Onderzoek op microniveau kan veel beter de mechanismen en effectiviteit in kaart brengen.*

### 5.1 Beantwoording onderzoeksvragen

**Wat is in het afgelopen decennium in publieke sector en relevante private sector cao's overeengekomen dat een stimulans bood aan duurzame inzetbaarheid binnen en buiten de sector?**

Tijdens het onderzoek zijn allerlei arbeidsvoorwaarden in cao's gevonden die mogelijk een stimulans bieden aan duurzame inzetbaarheid. De reikwijdte is afhankelijk van de afbakening van het begrip duurzame inzetbaarheid. Als men duurzame inzetbaarheid breed definieert dan horen daar arbeidsvoorwaarden bij die bijdragen aan een (i) betere geestelijke en lichamelijke gezondheid, (ii) opleiding en ontwikkeling en (iii) meer plezier en motivatie.

Meest voorkomend zijn arbeidsvoorwaarden voor functiegerichte scholing en scholingsverlof. Dergelijke arbeidsvoorwaarden bestonden ook al in veel cao's voor 2000. Ook aan gezondheid wordt in veel cao's aandacht besteed. De meeste afspraken gaan over het opstellen van een arbocatalogus of een risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E) of een verwijzing naar nationale wetgeving hieromtrent. Voorbeelden van voorwaarden die mogelijk een stimulans bieden aan duurzame inzetbaarheid en het afgelopen decennium steeds vaker in cao's voorkomen zijn:

- persoonlijke ontwikkelingsplannen en –budgetten;
- EVC-procedures;
- functioneringsgesprekken;
- loopbaanscans;
- gezondheidkundig onderzoek;
- persoonlijk levensfasebudget;
- faciliteiten voor tijd- en plaatsafhankelijk werken.

Cao's kennen ook nog steeds ontzietmaatregelen voor oudere werknemers. Met onder andere extra vrije dagen, arbeidsduurverkorting (met behoud van salaris), mogelijkheden tot vervroegd uittreden wordt de inzetbaarheid van oudere werknemers eerder belemmerd dan vergroot, zo menen geïnterviewden. Ook in de literatuur maakt men zich zorgen over ontzietmaatregelen.

**Wat is in het afgelopen decennium in publieke sector en relevante private sector cao's overeengekomen dat een stimulans bood aan externe arbeidsmobiliteit binnen en buiten de sector?**

Externe mobiliteit is in veel mindere mate een thema in cao's. Dat is niet raar, externe mobiliteit heeft vooral een macro-economische betekenis. Veel werkgevers zien geen directe baten van vrijwillige mobiliteit. Gesteld kan worden dat alle voorwaarden die de duurzame inzetbaarheid stimuleren ook een stimulans zijn voor externe mobiliteit. Immers, een werknemer die duurzaam inzetbaar is, is aantrekkelijk voor zowel de huidige werkgever als een toekomstige werkgever.

In de geselecteerde cao's is een aantal arbeidsvoorwaarden gevonden die de arbeidsmobiliteit mogelijk stimuleren. Sommige cao's voorzien in mobiliteitstoelages, taakrotatie, detachering of kennen faciliteiten voor loopbaanbegeleiding. Dergelijke maatregelen zijn voornamelijk gericht op interne mobiliteit met als doel werknemers binnen de organisatie beter te alloceren en werknemers tevreden te houden.

Er is een aantal sectoren waar externe arbeidsmobiliteit wel een thema is. Voorbeelden zijn de grafimedia en banken. Beide sectoren kampen al enige jaren met krimpende werkgelegenheid. Vanuit de gedachte dat men veel arbeidsplaatsen verliest, doen dergelijke sectoren erg hun best zittend personeel naar een andere baan te begeleiden. Deels is dit een sociaal plan, maar een succesvolle plaatsing bij een andere werkgevers scheelt ook ontslagkosten en soms aanvullende ww-premies. Externe mobiliteit wordt in die sectoren gestimuleerd via mobiliteitscentra en van-werk-naar-werk-trajecten. Afspraken hierover vinden niet altijd binnen de cao plaats.

**Is altijd sprake geweest van meer of minder decentralisatie of differentiatie van deze stimulansen, of is dit ongewijzigd gebleven? Zijn decentralisatie en differentiatie van cao's van invloed op duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit?**

In de literatuur en tijdens de gesprekken wordt geen expliciete relatie gevonden tussen decentralisatie en differentiatie enerzijds en duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit anderzijds. Indirect kunnen mechanismen en hypothesen worden geformuleerd via theorieën van menselijk kapitaal. Het gaat erom dat het nut van investeringen in duurzame inzetbaarheid (en in mindere mate externe arbeidsmobiliteit) het best kan worden beoordeeld door de individuele werknemer en zijn direct leidinggevende. Zij weten wat het best is in die individuele situatie. Dit wordt bevestigd in de gesprekken met werkgevers.

Decentralisatie en differentiatie zijn echter wel belangrijke thema's op zichzelf. Men beweert soms dat er sprake is van voortdurende decentralisatie: grote sector cao's worden telkens verder opgeknipt in cao's voor deelsectoren, of grote ondernemingen stappen uit de cao. Uit de analyse van cao's en uit gesprekken met experts blijkt hiervan geen sprake te zijn. Decentralisatie is geen trend, er lijkt eerder sprake te zijn van een golfbeweging. Na een periode van decentralisatie vindt er enige centralisatie plaats en vice versa. Belangrijk is dat de inrichting van de cao past bij de actualiteit. Soms is de behoefte aan autonomie door bedrijven groot en decentralisatie gewenst. Later kan blijken dat die decentrale inrichting onuitvoerbaar wordt. Ook hele praktische overwegingen of wet- en regelgeving kunnen leiden tot decentralisatie of centralisatie.



Hoewel cao's niet voortdurend worden gesplitst in deel- en ondernemings-cao's, lijkt er wel sprake te zijn van meer decentralisatie binnen de cao's. Cao's laten steeds vaker ruimte voor individuele instellingen en organisaties om afspraken nader uit te werken. Echte standaard cao's bestaan niet meer, cao's hebben steeds vaker een minimumkarakter en bieden ruimte aan werkgevers om arbeidsvoorwaarden op lokaal niveau nader in te vullen of aanvullende afspraken te maken.

#### Box 5.1 Reflectie op geformuleerde hypothesen

In Hoofdstuk 2 is het conceptueel kader beschreven dat de onderlinge samenhang tussen arbeidsvoorwaarden enerzijds en duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit anderzijds schetst. Daarbij is ook ruimte gelaten voor eventuele invloed van decentralisatie en differentiatie op deze samenhang. Vanuit bestaande literatuur zijn de volgende zes hypothesen opgesteld.:

- H1.** Arbeidsvoorwaarden omtrent opleiding en ontwikkeling stimuleren duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit;
- H2.** Arbeidsvoorwaarden die bepaalde groepen werknemers ontzien, bovenwettelijke ontslag- en ww-vergoedingen en prepensioenregelingen belemmeren daarentegen de duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit.
- H3.** Concrete arbeidsvoorwaarden sorteren een groter effect dan algemene bepalingen.
- H4.** De mate van externe arbeidsmobiliteit is niet alleen afhankelijk van arbeidsvoorwaarden. Ook andere factoren spelen een rol.
- H5.** Ook duurzame inzetbaarheid wordt door andere factoren beïnvloed.
- H6.** Werkgevers en werknemers weten zelf wat goed voor hen is. Decentrale en gedifferentieerde arbeidsvoorwaarden hebben een groter positief effect op duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit.

De uiteindelijke confrontatie van kwalitatieve ontwikkelingen in cao's en arbeidsvoorwaarden en kwantitatieve ontwikkelingen in indicatoren van externe mobiliteit biedt onvoldoende houvast om de hypothesen daadwerkelijk te toetsen. Dat er geen duidelijke effecten te vinden zijn betekent niet dat ze niet bestaan. De algemene of macrobenadering in dit onderzoek blijkt ongeschikt voor dergelijke analyses. Gebleken is dat het moeilijk is om te bepalen in welke mate cao's en arbeidsvoorwaarden een prikkel bieden. Er is namelijk een groot verschil tussen het aanbieden van stimulerende arbeidsvoorwaarden en het daadwerkelijk gebruik daarvan. Daarnaast blijkt duurzame inzetbaarheid op basis van CBS microdata lastig te kwantificeren.

Zowel uit eerder onderzoek als uit gesprekken met experts en betrokkenen komt duidelijk naar voren dat er heel veel factoren van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit (H4 en H5). Misschien zijn enkele daarvan zelfs belangrijker dan de inrichting van cao's en arbeidsvoorwaarden. Als dat klopt, dan verklaart dat ook waarom de macroanalyse weinig oplevert. Aanvullend beleid, buiten cao's om, kan net als landelijke wet- en regelgeving of een omslag in maatschappelijk denken over langer participeren het effect van cao's en arbeidsvoorwaarden domineren of zelfs teniet doen. Om hier meer inzicht in te krijgen zou een verdiepende analyse op microniveau van een specifieke arbeidsvoorwaarde in groter aantal cases (sectoren) aan te bevelen zijn.

Tot slot, er is ook geen kwantitatief bewijs gevonden voor hypothese 6. De gesprekken met zowel experts als betrokkenen in de cao-sectoren voeden wel het beeld dat duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit gebaat zijn bij maatwerk. Ieder individu en elk bedrijf is anders.

Niet alleen is er meer ruimte voor individuele bedrijven en instellingen, ook wordt de inhoud van cao's steeds vaker gedifferentieerd. Individuele differentiatie krijgt steeds vaker vorm via individuele keuzepakketten en persoonlijke budgetten. Alle geselecteerde cao-sectoren zijn hiermee aan het experimenteren. Een aantal cao-sectoren kent al keuzepakketten en persoonlijke budgetten, zij kijken hoe dit verder kan worden uitgebreid en vormgegeven. Andere cao-sectoren zijn nu aan het onderzoeken op welke manier men dat in de toekomstige cao kan incorporeren. De hypothese was dat dergelijke individuele differentiatie duurzame inzetbaarheid versterkt; een werknemer weet zelf het best wat hij nodig heeft. In de praktijk blijkt dat een cao à la carte vaak wordt gekozen in het kader van aantrekkelijk werkgeverschap. Werknemers waarderen de keuzemogelijkheden en men wil niet achterblijven bij andere cao-sectoren.

### **Wat is het optimale niveau van decentralisatie en differentiatie van bepaalde arbeidsvoorwaarden als het gaat om maximale externe arbeidsmobiliteit en duurzame inzetbaarheid?**

Op basis van de confrontatie van kwalitatieve ontwikkelingen in cao's en arbeidsvoorwaarden en kwantitatieve ontwikkelingen in indicatoren van externe mobiliteit kan geen optimum worden bepaald. De effectiviteit van de verschillende arbeidsvoorwaarden is niet vast te stellen. De literatuur en de gesprekken met experts en betrokkenen bij cao-ontwikkeling suggereren dat het bovendien onwaarschijnlijk is dat er een optimum bestaat. Belangrijk is dat de cao past bij de actuele arbeidsverhoudingen en structuur binnen een sector. De ene keer vraagt dat om meer maatwerk, de andere keer om minder.

## **5.2 Hoe nu verder?**

Hoewel met het onderzoek geen overtuigende relatie is gevonden tussen arbeidsvoorwaarden en de inrichting van cao's enerzijds en duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit anderzijds, levert het onderzoek wel een aantal waardevolle inzichten op.

- Cao's zijn voortdurend in beweging. Hoewel er soms sprake lijkt te zijn van een trend, betekent dit niet dat deze onomkeerbaar is. De SER (2013) benadrukt dat cao's zich moeten schikken naar de actualiteit. Een cao uit 1990 zou niet passen bij de arbeidsverhoudingen van 2014. Voorkeuren van werkgevers en werknemers zijn niet statisch. Uit de cao-analyse blijkt dat na een periode van decentralisatie enige centralisatie weer gepast kan zijn.
- Arbeidsvoorwaarden zijn pas effectief wanneer er gebruik van wordt gemaakt. Dit lijkt een open deur, maar uit de literatuur en gesprekken blijkt dat veel mogelijkheden die cao's bieden niet gebruikt worden zowel door werkgevers als werknemers. Bijvoorbeeld, de grafimedia kent momenteel een zeer decentrale en flexibele inrichting van de cao. Er is veel ruimte voor werkgevers om aanvullende afspraken te maken en bepalingen nader in te vullen. Hiervan echter nauwelijks gebruikgemaakt in de praktijk, voor individuele werkgevers loont het niet om af te wijken van de standaardbepaling, dat vergt extra inspanningen. Ook werknemers laten arbeidsvoorwaarden soms links liggen en maken geen gebruik van de geboden flexibiliteit. Kortom, voordat met een arbeidsvoorwaarde en maatwerk iets bereikt kan worden, zal er geïnvesteerd moeten worden in de bekendheid van die voorwaarde en moet deze aansluiten bij de preferenties van werkgevers en werknemers.

- Kennis over mechanismen en de effectiviteit van arbeidsvoorwaarden vraagt een minder algemene benadering, met specifieke onderzoeksvragen op sectorniveau. Omdat buiten de cao om ook diverse andere factoren de duurzame inzetbaarheid en externe arbeidsmobiliteit beïnvloeden, zal een kwalitatief onderzoek op microniveau meer inzichten opleveren dan kwantitatief onderzoek op nationaal niveau.



## Literatuur

- A+O-fonds Gemeenten. (2013). Monitor gemeenten 2012. Den Haag: A+O-fonds Gemeenten.
- A+O-fonds Gemeenten. (2014). Overzicht Ziekteverzuimcijfers. Gevonden online (24-4-2014): <http://www.aeno.nl/programmas/basis-op-orde/gezond-en-duurzaam-werken/cijfers-ziekteverzuim/actuele-verzuimcijfers/>
- AWVN. (2010). Duurzame inzetbaarheid voor dummies. Den Haag: AWVN
- AWVN (2011). Vanuit de recessie naar duurzame inzetbaarheid. Eindevaluatie cao-seizoen 2010. Den Haag: AWVN.
- AWVN. (2012). Vitaal kapitaal. Eindevaluatie cao-seizoen 2011. Den Haag: AWVN
- Benders, J. & Delsen, L. (2007). Ervaringen met arbeidsvoorwaarden à la carte in Nederland. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 53-70.
- Berg, N. van den Berg & Rij, C van. (2007). Ervaringen van werkgevers met de CAO en AVV. Amsterdam: Regioplan.
- Berkhout, E., Bisschop, P. & Volkerink, M. (2013), Technici: mobiel en toch honkvast. SEO-rapport 2013-08. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Boos, C., Nagelkerke, A., Serail, T. (2001). Sociale zekerheidsafspraken tussen werkgevers en werknemers. Tilburg: IVA
- Bruggink, J., & Siermann, S. (2008). Arbeidsmarkt mobiliteit van ouderen. *CBS Sociaaleconomische trends*, 1, 35-40.
- Buurman, G., Jansen, C., Gulec, B., Belling, A. Hinze, M. & Klugt, F. van der. (2002). Rijk aan voorwaarden. Een onderzoek naar de secundaire arbeidsvoorwaarden bij de sector Rijk. Den Haag: Ministerie van BZK
- CAOP. (2011). Thematische studie duurzame inzetbaarheid in de publieke sector. Den Haag: Ministerie van BZK.
- CBS. (2014). Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 2008) en bedrijfsgrootte. Den Haag: CBS Statline.
- Commissie Bakker. (2008). Naar een toekomst die werkt, Den Haag: Ministerie van BZK.
- Dagevos, J. (2004). Arbeidsmarkt. In SCP (red), *In het zicht van de toekomst. Sociaal en Cultureel Rapport 2004* (pp. 267-312). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

- Donker van Heel, P. & Deckers, K. (2009). Knelpunten bij de uitvoering van cao's. Rotterdam: Ecorys.
- Borghouts-van de Pas, I. & Donker van Heel, P. (2012). Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau. Rotterdam: Ecorys.
- FNV Bondgenoten. (2013). Geschiedenis van de cao. Online artikel gevonden op 31-10-2013 via: [https://www.fnvbondgenoten.nl/werk\\_en\\_inkomen/themas/cao/geschiedenis\\_van\\_de\\_cao/](https://www.fnvbondgenoten.nl/werk_en_inkomen/themas/cao/geschiedenis_van_de_cao/)
- Gebraad J. & T. Pfaff. (2007). VUT-fondsen nog minder dan tien jaar te gaan. Den Haag: CBS.
- Gesthuizen, M. & J. Dagevos. (2005). Arbeidsmobiliteit in goede banen. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Goedhart, C., Lokhorst, B. & Schippers J. (2011). Duurzame inzetbaarheid. Onderzoek naar de rol van werkgevers. Utrecht: Expertisecentrum Leef tijd
- De Grip, A., Van Loo, J. van., & Sanders, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143, 211-233.
- Hazebroek, E. & Donker van Heel., P. (2009). Evaluatie stimuleringsregeling duurzame inzetbaarheid gemeentepersoneel. Rotterdam: Ecorys.
- Heyma, A. & Theeuwes, J. (2011). "Gij zult vrijwillig van baan veranderen". *Me Judice*, 1 mei 2011. Gevonden op internet 4-11-2013: <http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/gij-zult-vrijwillig-van-baan-veranderen>
- Hoeksema, L., Marshall, S., Veldhuis, H. & Vaan, M. de. Levensfasebewust personeelsbeleid in de Metalektro. Amsterdam: Berenschot
- Hoeven, T. van der, Jansen, P., Thierry, H., Herder, W. den, Polat, T., Bal, M., Oderkerk, F., Majoor-Leget, R. & Kempes, H. (2011). Duurzaam werknemen in de zorg. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Kamerstukken II, 2008-2009, 31 701, nr. 5
- Kamerstukken II, 2010-2011, 32 550, nr. 3
- Kamerstukken II, 2011-2012, 32 550, nr. 28
- Kamerstukken II, 2013-2014, 32550, nr. A
- Klaveren, C. van & Heyma, A. (2008). Employability naar bedrijfsomvang. SEO-rapport 2008-57. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Koolmees, W., Blank, J., Waaijers, J.L. & Jansen, C. (2003). CAO-afspraken in de publieke sector. Rotterdam: Ecorys.

- Kraan, K., Wevers, C., Geuskens, G., Sanders, J. (2011). Monitor duurzame inzetbaarheid. Resultaten 2010 en methodologie. Hoofddorp: TNO.
- Ministerie van SZW. (2011). Najaarsrapportage cao-afspraken 2011. Den Haag: Ministerie van SZW
- Ministerie van BZK. (2014). Kennisbank Arbeidszaken Publieke Sector. Kernegegevens. Gevonden online (24-4-2014):<http://www.arbeidenoverheid.nl/tabellen-grafieken>
- Ojen, Q. van & Zwinkels, W. (2011). Baan-baanmobiliteit: ontwikkelingen in trends en voorkeuren van werknemers en werkgevers. Leiden: Astri Beleidsonderzoek en –advies.
- Rojer, M. (2002). De betekenis van de CAO en het algemeen verbindend verklaren van CAO's. SZW-werkdocument nr. 271. Den Haag: Ministerie van SZW.
- Ruig, L. de & J. Bouwmeester, 2006. Op maat gesneden. De preferenties van werknemers voor toekomstige arbeidsvoorwaarden. Leiden: Research voor beleid.
- Schabel, 2000. ) Maatschappij in beweging, in: Herijken achter de dijken, p. 19 Hoof, J.J.B.M. van [et al.] (2002) Werk(en) moet wel zijn: Arbeidswensen van Nederlanders.
- Schaufeli, W. & Dierendonck D. van. (2000). Handleiding van de Utrechtse Burnout Schaal (ubos). Lisse: Swets & Zeitlinger.
- SER. (2011). Werk maken van baan-baan mobiliteit. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- SER. (2013). Verbreding draagvlak cao-afspraken. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- SvdA.(2001). Werk maken van employabilitybeleid! Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- SvdA. (2006). Naar brede en duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- SvdA.(2010). De cao: wat en hoe? Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- SvdA, (2011). Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid. Den Haag: Stichting van de Arbeid
- SvdA(2012). Dispensatie in de cao, een transparante procedure. Den Haag: Stichting van de Arbeid
- Theeuwes, J. (2001). Het nieuwe werk nemen. Position paper. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Volkscrant (21-4-2005). NS terug naar één CAO.
- Wijk, R. (2011). Duurzaam inzetbare gemeenten halen het beste uit zichzelf .... omdat ze daar beter van worden! Den Haag: College voor Arbeidszaken van de VNG.

Zielschot, E. (2010). De cao: voor ieder wat wils? Over maatwerk in arbeidsvoorwaarden met behulp van cao's. Den Haag: AWWN.

Zwinkels, W., Ooms, D. & Sanders, J. (2009). Omvang, aard en achtergronden van baan-baan-mobiliteit. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen



## Bijlage A Detailoverzicht SZW

Tabel A.1 Ontwikkeling arbeidsvoorwaarden in najaarsrapportage ministerie SZW

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Scholing</b>	<b>96</b>	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>99</b>	<b>99</b>	<b>98</b>	<b>98</b>	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>98</b>
algemene scholing	21	20	20	20	19	19	19	17	17	17
cursussen Nederlands	6	6	5	5	6	7	7	7	6	5
functiegerichte scholing	94	95	97	97	96	94	94	92	93	90
LLW/BBL	50	51	50	48	45	43	43	45	46	47
EVC	6	9	9	10	8	14	15	23	24	32
<b>Scholingsverlof</b>	<b>90</b>	<b>92</b>	<b>94</b>	<b>93</b>	<b>91</b>	<b>91</b>	<b>91</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>89</b>
voor algemene scholing	14	13	13	13	14	13	12	12	12	11
voor functiegerichte scholing	65	70	72	71	73	72	72	70	70	68
scholingsdag LLW/BBL	30	30	30	28	26	24	25	23	23	25
examenverlof	70	71	73	70	70	69	68	64	64	62
tijd sparen voor scholing	26	26	26	26	19	17	16	18	17	16
<b>Ontwikkelingsplannen</b>	<b>64</b>	<b>67</b>	<b>70</b>	<b>71</b>	<b>75</b>	<b>74</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>77</b>	<b>79</b>
POP	29	34	42	44	49	48	49	51	50	47
POB (budget)	2	6	8	7	8	8	8	13	17	19
BOP	21	26	29	27	30	31	32	37	34	33
betrokkenheid OR/PV	10	14	19	19	22	24	25	27	25	24
budget tbv BOP	6	7	8	8	10	11	11	12	13	15
BTOP (bedrijfstak)	2	3	3	2	3	2	2	1	1	1
studiefaciliteitenregeling	45	45	48	52	54	52	55	59	61	62
<b>Loopbaanbevordering en -mobiliteit</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>71</b>	<b>74</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>75</b>	<b>78</b>	<b>79</b>	<b>77</b>
scholing irt lbb	45	45	47	46	47	49	49	49	49	48
functioneringsgesprekken	46	52	55	56	63	64	67	63	65	66
loopbaanadvisering	18	23	30	34	33	35	35	37	38	35
budget tbv loopbaanadvisering	6	6	6	7	6	6	6	4	5	5
mobilitetsprikkel	17	19	17	18	22	22	25	23	20	15
mobilitetscentrum	17	16	15	16	14	15	15	16	17	18
<b>Motiverend beloningsbeleid</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>82</b>	<b>68</b>	<b>68</b>	<b>72</b>		
waarvan focus op employ.	10	12	12	12	12	10	9	10	10	10
diplomatoeslagen	30	30	28	26	22	21				
waarnemingstoelagen	56	56	57	55	55	57				
extra periodieken	46	46	48	46	47					
<b>Arbeidsmarktgericht employabilitybeleid</b>	<b>38</b>	<b>48</b>	<b>47</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>51</b>	<b>57</b>	<b>54</b>	<b>69</b>	<b>69</b>
arbeidsmarktmonitor	7	9	9	5	4	7	9	10	8	6
employ. scan	4	5	5	7	4	4	6	3	4	4
employ. adviseur	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1
voorlichting	8	14	14	17	16	11	12	11	11	11
vacaturebank	4	4	5	6	2	2	3	3	3	4
fonds	21	28	30	32	30	29	32	44	44	46
bedrijfstakenscholingsplan	2	3	3	2	3	2	2	1	1	1
werkzoekenden	22	27	26	25	21	23	25	11	6	4
werk-naar-werk-traject									38	42
algemeen									14	13
traject met instrument									25	27
bemiddeling									19	24
scholing									19	20
<b>Doelgroepen (bijzondere employabilitybepalingen)</b>			<b>54</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>57</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>39</b>
werknemers onvoldoende gekwalificeerd			9	8	7	7	7	7	10	10
werknemers met tijdelijk dienstverband			2	2	2	1	1	2	1	2
onderscheid naar opleidingsniveau			4	3	3	1	1	2	2	2
onderscheid naar functieniveau/-groep			6	5	6	6	6	8	10	8
onderscheid naar leeftijd			36	35	34	34	39	23	22	18
werkzoekenden onvoldoende gekwalificeerd			26	24	20	21	25	11	9	6
tbv reguliere instroom			19	18	15	11	11	7	3	2
op extra arbeidsplaatsen			14	16	15	20	21	11	7	4
(werkgelegenheidsplannen)										
tbv regulier instroom + op extra arbeidsplaatsen			9	10	10	9	8	6	3	2
Aantal onderzochte cao's	125	125	125	122	125	123	122	115	115	114
Uitgevoerd door	Arbeidsinspectie			SZW: DUA						

Bron: ministerie van SZW (2002-2011)



## Bijlage B Beschrijvingen per sector

Voor het onderzoek zijn met vertegenwoordigers van werkgevers in cao-sectoren interviews gehouden over ontwikkelingen in de inhoud en inrichting van de cao's. In Hoofdstuk 3 is hiervan verslag gedaan. In deze bijlage zijn per cao-sector aparte beschrijvingen opgenomen. Box B.1 geeft een overzicht van de geïnterviewden.

### Box B.1 Lijst van geïnterviewden

<b>Cao-sector</b>	
Rijksoverheid	Geke Hovius (ministerie van BZK, Directie Organisatie- en Personeelsbeleid)
Gemeenten	Nicolette Piekaar, Roelianne Wevers (Vereniging van Nederlandse Gemeenten)
UMC	Dirk Kramer (Nederlandse Federatie van UMC)
Energie	Joop Sommer, Joost Mulders (Werkgeversvereniging WENb)
Ziekenhuizen	Sabine Scheer (Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen)
Thuiszorg	Sabrina Weij (Branchebelang Thuiszorg Nederland)
Banken	Job Kuyper, Ylva Kuit, Eelco Dubbeling (Nederlandse Vereniging van Banken) Linda Lokhoff (ING)
Grafimedia	Aukje van het Nederend, Lineke Wichmann (Koninklijke KVGO)
NS	Eric Steenbakkens, Anja van Eck (NS)
<b>Experts</b>	
Ministerie SZW	Grietus Wiggers, Antoinette Machiels-Van Es
AWVN	Laurens Hartevelde, Evelien Zielschot

### Rijksoverheid

In 2012 telde Nederland 117.000 rijksambtenaren (ministerie van BZK, 2014). Rijksambtenaren vallen formeel niet onder een cao. De arbeidsvoorwaarden van hen worden geregeld in de ARAR (Algemeen Rijksambtenarenreglement) en verschillende besluiten en regelingen zoals het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke rijksambtenaren (BBRA) en de IKAP-regeling Rijkspersoneel. In 2002 bestonden er nog grote verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen departementen van de rijksoverheid (Buurman et al., 2002). De afgelopen jaren heeft er een harmonisatie van arbeidsvoorwaarden plaatsgevonden bij het Rijk. Dit is niet alleen omwille van kostenefficiëntie, het Rijk hoopt ook door uniforme arbeidsvoorwaarden en een centraal functiehuis de mobiliteit tussen departementen te stimuleren.

### Algemeen beeld

- Binnen de ARAR en de BBRA zijn weinig afspraken gemaakt over duurzame inzetbaarheid. Er zijn wel veel initiatieven met betrekking tot duurzame inzetbaarheid buiten de formele route om. Zo bestaat er het Expertisecentrum Organisatie en Personeel, waarin mogelijkheden bestaan tot het volgen van trainingen ten behoeve van duurzame inzetbaarheid. Ook scholing wordt geregeld door dit expertisecentrum, de kaderstellende afspraken hierover staan in de ARAR.

- Duurzame inzetbaarheid moet volgens de geïnterviewden altijd decentraal plaatsvinden. Daarom is hierover relatief weinig centraal geregeld.
- Werknemers zijn niet altijd op de hoogte van de mogelijkheden om hun inzetbaarheid te verhogen. Bijvoorbeeld faciliteiten rondom loopbaanadvies zijn onbekend en weinig gebruikt.
- Maatschappelijke ideeën over langer doorwerken en mogelijkheden om plaats- en tijdsonafhankelijk te werken zijn belangrijke factoren die duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen, dan wel belemmeren; Belangrijker dan afspraken in een cao.
- Bij externe mobiliteit gaat het binnen de Rijksoverheid bijna zonder uitzondering over gedwongen vertrek. De reikwijdte van externe mobiliteit is een belangrijk thema aan de onderhandelingsstafel. Wat is extern? Door het begrip ‘passende arbeid’ te verruimen, is het nu mogelijk rijksambtenaren te plaatsen in andere ABP-sectoren, ook buiten de Rijksoverheid.
- Het eigenrisicodragerschap ww belemmert de mobiliteit. Het kost de overheid relatief veel om een werknemer naar buiten te plaatsen.
- Externe mobiliteit wordt volgens de geïnterviewden nauwelijks beïnvloed door secundaire arbeidsvoorwaarden. Naast de inhoud van het werk zijn voor een werknemer vooral werktijden en loon bepalend.
- Differentiatie is een belangrijk thema bij het Rijk. Men heeft het voornemen een stap te zetten naar individuele budgetten, maar vooralsnog wordt er alleen gedifferentieerd naar functies. Waar eerder aparte arbeidsvoorwaarden per departementen en per functie bestonden, bestaat er sinds 2008 een nieuw centraal functiehuis. Op die manier wordt recht gedaan aan de heterogeniteit in functies, zonder verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen departementen de mobiliteit belemmeren. Met dit nieuwe functiegebouw worden bovendien carrièrepaden meer inzichtelijk.

### Overzicht ontwikkelingen

- In de periode 1999-2013 is een aantal arbeidsvoorwaarden juist gecentraliseerd in plaats van gedecentraliseerd. Sinds 2008 is er sprake van een nieuw en centraal functiegebouw met bijbehorende centrale arbeidsvoorwaarden, vooral aangaande gezondheid en scholing.
- De komst van de IKAP-regeling heeft een impuls gegeven aan afspraken over gezondheid en scholing. Er zijn nu meer afspraken op dat gebied en werknemers kunnen in deze regeling naar eigen inzicht hun werk-/privébalans bewaken, en hun uren eventueel gebruiken voor scholing. Aanvankelijk bepaalden de departementen waaraan de IKAP-budgetten besteed konden worden, vanaf 2003 wordt dit centraal bepaald.
- In 2001 is de PAS-regeling, die minder werken voor ouderen stimuleert, sterk versoerd. De differentiatie naar leeftijd bestaat dus nog steeds, alleen de regeling is minder ruim. Dit was een centrale regeling en is dat ook gebleven.

Tabel B.1 Ontwikkelingen in arbeidsvoorwaarden Rijksoverheid

Rijksoverheid	ontwikkeling cao 1999-2013		
	inhoud en aantal afspraken (- - t/m++)	differentiatie (- - t/m++)	decentralisatie (- - t/m ++)
Gezondheid	+	+	--
Scholing	+	+	--
Mobiliteit	o	o	o
Ontzien ouderen	-	o	o

Gehanteerde schaal: veel minder (--), minder (-), nagenoeg geen verandering (o), meer (+), veel meer (++)

## Gemeenten

In de sector gemeenten werkten in 2012 174.300 mensen (A+O fonds Gemeenten, 2014). De arbeidsvoorwaarden voor gemeenteambtenaren worden geregeld in de CAR-UWO (Collectieve Arbeidsvoorwaardenregeling Uitwerkingsovereenkomst). Afspraken over arbeidsvoorwaarden worden centraal door het LOGA (Landelijke Overleg Gemeentelijke Arbeidsvoorwaarden) gemaakt, maar dienen lokaal door het college (de werkgever) te worden vastgesteld. Op daartoe aangegeven punten kunnen gemeenten aanvullende regels stellen. Voor het overige is de CAR-UWO een standaardregeling.

### Algemeen beeld

- Bij de introductie van het sectorenmodel, begin jaren '90, was de behoefte aan autonomie groot bij gemeenten. Vanaf de start zijn veel arbeidsvoorwaarden en verantwoordelijkheden decentraal ingericht. Dit heeft geleid tot soms zeer uiteenlopende arbeidsvoorwaarden tussen gemeenten, hetgeen de mobiliteit van gemeenteambtenaren binnen de sector belemmert.
- Er is al enkele jaren een groeiende behoefte om arbeidsvoorwaarden, met name rondom loon en vergoedingen, juist centraal in te vullen. Dit kan een impuls geven aan de mobiliteit en de concurrentie op arbeidsvoorwaarden tussen gemeenten beperken. Gemeenten kunnen zich in het HR-beleid van elkaar onderscheiden; HR-beleid zou volgens VNG geen onderwerp van een cao-afpraak moeten zijn.
- Binnen de VNG is er steeds meer aandacht voor brede inzetbaarheid en mobiliteit. Daar zijn twee belangrijke redenen voor. Allereerst wordt het takenpakket van gemeenten verruimd en wordt meer samenwerking tussen gemeenten gevergd. Ten tweede wordt van gemeenten verlangd dat men sneller anticipeert op verandering in taken. Gemeenten hebben daardoor een toenemende behoefte aan flexibele en breed inzetbare arbeidskrachten. Per 1 januari 2013 zijn gemeenteambtenaren aangesteld in algemene dienst, om brede inzetbaarheid te stimuleren.
- Gezondheidsbeleid is in de visie van de VNG een onderdeel van HR-beleid. Dat is aan de gemeenten zelf, en komt dus niet terug in centrale afspraken. Het A&O-fonds Gemeenten ondersteunt dit met projecten, pilots, handleidingen en succesverhalen (*best practices*).
- Differentiatie vindt bij gemeenten plaats naar functiegroep, maar in toenemende mate naar individuen. Werknemers van nu hebben andere behoeften dan werknemers van 25 jaar geleden. Om tegemoet te komen in die individuele behoeften hebben gemeenten onder andere individuele opleidingsplannen. Hiermee beoogt men een aantrekkelijke werkgever te zijn.

### Overzicht ontwikkelingen

- Ten aanzien van gezondheid zijn in de afgelopen vijftien jaar enkele nieuwe afspraken gemaakt. Zo wordt nu een persoonlijke inzetbaarheidsscan aangeboden en moeten werkgevers ruimte geven voor POP-gesprekken. De CAR-UWO schrijft ook voor dat werkgevers een levensfasebewust personeelsbeleid voeren.
- Gemeenten kennen vanaf 2012 een individueel loopbaanbudget van € 500 per jaar. Daarmee is de verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid bij de werknemers gelegd (differentiatie naar individu).

Tabel B.2 Ontwikkelingen in arbeidsvoorwaarden Gemeenten

Gemeenten	ontwikkeling cao 1999-2013		
	inhoud en aantal afspraken (- - t/m++)	differentiatie (- - t/m++)	decentralisatie (- - t/m ++)
Gezondheid	+	o	o
Scholing	+	+	o
Mobiliteit	o	o	o
Ontzien ouderen	--	-	o

Gehanteerde schaal: veel minder (--), minder (-), nagenoeg geen verandering (o), meer (+), veel meer (++)

## UMC's

De cao Universitair Medisch Centra (UMC) ontstond in 2005 nadat de academische ziekenhuizen fuseerden met de universitaire medische faculteiten.<sup>27</sup> Vóór 2005 viel het personeel van UMC onder de cao Academische Ziekenhuizen. Het cao landschap is daarmee veranderd, van echte centralisatie of decentralisatie is geen sprake. In 2012 werkten er bijna 70.000 mensen in de sector UMC (ministerie van BZK, 2014).

### Algemeen beeld

- De cao UMC differentieert naar functie. Naast een aantal hoofdstukken met afspraken die gelden voor elke werknemer, kent de cao bijzondere bepalingen voor specifieke functies zoals medisch specialisten en arts-assistenten. Zij kennen afwijkende arbeidsvoorwaarden onder andere op het gebied van scholing en toelagen voor bijzondere diensten.
- Dat personeel van UMC werkt onder één cao, is de volgens NFU (Nederlandse Federatie van UMC) de gunstigste vorm. UMC lijken namelijk onderling qua organisatie en activiteiten veel op elkaar. Meer decentralisatie van de gehele cao is niet nodig. Met differentiatie naar bepaalde functies komt de cao ook tegemoet aan de heterogeniteit in functies die binnen een UMC aanwezig is.
- Duurzame inzetbaarheid is in de cao UMC erg belangrijk. NFU onderscheidt daarbij vijf sleutelbegrippen: ontwikkeling medewerkers, ruimte voor maatwerk, wederzijdse flexibiliteit, eigen verantwoordelijkheid en gezamenlijk zoeken. Duurzame inzetbaarheid kan volgens het NFU het best ingevuld worden door leidinggevende en werknemer, in gezamenlijk overleg. In die zin streeft de NFU wel naar verregaande decentralisatie en differentiatie.
- De cao UMC is sterk gericht op afspraken over scholing. Zo hebben werknemers van UMC recht op scholing bedoeld voor de huidige functie, maar ook de kosten voor scholing in het kader van loopbaanvooruitzicht worden vergoed. Verder is interne mobiliteit een belangrijk thema binnen de cao UMC.
- De NFU meent dat om nieuwe vormen van arbeidsvoorwaarden volledig tot zijn recht te laten komen andere arbeidsverhoudingen nodig zijn. Via het arbeidsmarktfonds SoFoKles worden projecten gedaan om daarmee te experimenteren. Een doel van SoFoKles is de cultuuromslag die nodig is om de nieuwe arbeidsverhoudingen goed te laten verlopen.
- Het afgelopen decennium is er binnen de cao UMC meer aandacht gekomen voor interne mobiliteit. Zo is het mogelijk als leidinggevende iemand een mobiliteitstoelage toe te kennen bij een wisseling van functie. Daarnaast is een heel nieuw functiehuis opgezet, met minder

<sup>27</sup> De bekrachtiging van de cao verschilt tussen ziekenhuizen. Alleen voor werknemers van de private UMC st. Radboud en VUmc is het een reguliere cao. Voor de overige zes UMC is de cao een publiekrechtelijke rechtspositieregeling. Dat wil zeggen dat de Raad van Bestuur van een UMC de cao nog moet vaststellen.

normfuncties dan voorheen. Personeel kan zo sneller de overstap maken binnen, maar ook tussen UMC.

- Externe mobiliteit is geen belangrijk thema bij UMC. Personeel is zo specialistisch opgeleid, dat men eigenlijk alleen in een ziekenhuis werkzaam kan zijn. Daarbij wordt er steeds meer samengewerkt tussen UMC en algemene ziekenhuizen, waardoor verwacht wordt dat de externe mobiliteit vanzelf zal toenemen.

### Overzicht ontwikkelingen

- Er heeft zich geen decentralisatie van arbeidsvoorwaarden bij UMC voorgedaan in de periode 1999-2013. Ook is er geen sprake van centralisatie.
- Gesteld kan worden dat met de modernisering van de cao UMC in het afgelopen decennium er in algemene zin meer aandacht is gekomen voor gezondheid, scholing en mobiliteit.
- Werknemers zijn zelf verantwoordelijk voor duurzame inzetbaarheid. Volgens de NFU wordt hiervan op grote schaal gebruikgemaakt.
- Een grote stap naar individuele differentiatie is het persoonlijk budget dat in 2008 in het leven is geroepen. Het budget kan worden aangewend voor het vergaren van kennis of vaardigheden (werk- en/of loopbaangerelateerd), maar ook voor gezondheid. In 2014 hebben UMC hier 1,55 procent van de loonsom voor gereserveerd.
- Er is meer aandacht voor mobiliteit. Een voorbeeld van een concrete maatregel is de mobiliteitstoelage om een overstap tussen UMC en binnen een UMC te vergemakkelijken.
- Verschillende regelingen die ouderen de mogelijkheid gaven minder te werken zijn uit de cao gehaald. Differentiatie naar leeftijd is op deze manier grotendeels uit de cao-afspraken geschrapt. In plaats daarvan krijgen ouderen een extra persoonlijk budget, dat naar eigen inzicht besteed kan worden.
- Differentiatie naar leeftijd maakt dus plaats voor differentiatie naar het individu. Het budget, bedoeld voor ontwikkeling, was financieel mogelijk doordat de ontzienaantregelen voor ouderen grotendeels afgeschaft zijn.

Tabel B.3 Ontwikkelingen in arbeidsvoorwaarden UMC

UMC	ontwikkeling cao 1999-2013		
	inhoud en aantal afspraken (- - t/m++)	differentiatie (- - t/m++)	decentralisatie (- - t/m ++)
Gezondheid	+	+	o
Scholing	+	++	o
Mobiliteit	+	o	o
Ontzien ouderen	--	-	o

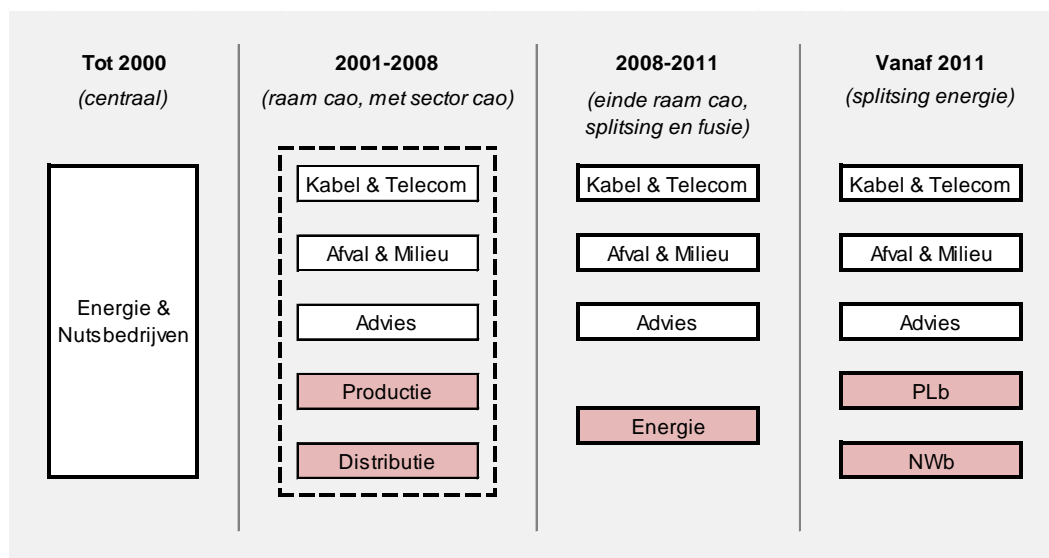
Gehanteerde schaal: veel minder (--), minder (-), nagenoeg geen verandering (o), meer (+), veel meer (++)

## Energie

De sector energie & nutsbedrijven telt 28.400 werknemers ([www.wenb.nl](http://www.wenb.nl)). Het cao-landschap in is daar de afgelopen jaren vaak veranderd, er is sprake geweest van zowel decentralisatie als centralisatie. De sector illustreert daarmee dat meer decentralisatie niet altijd optimaal is. De inrichting van het cao-landschap wordt voortdurend afgestemd op veranderingen in de omgeving zoals overheidsbeleid of economische conjunctuur. Figuur B.1 presenteert een schema van de veranderingen in het cao-landschap in de periode 2000-2013.

- Tot aan 2000 was er sprake van één cao voor geprivatiseerde overheidsbedrijven. Productie- en leveringsbedrijven werden door overheidsbeleid aan het eind van de jaren '90 gescheiden van beheerbedrijven. Dit beleid was aanleiding voor het zogeheten sectorenmodel. Bedrijven hadden behoefte aan autonomie, ook op arbeidsvoorwaardelijk vlak. In 2001 ontstond vanuit die gedachte één raam cao met vijf sector-cao's, waaronder de sector-cao's (energie) distributie en (energie) productie.<sup>28</sup>
- In de daaropvolgende jaren bleven met name de distributie- en productiebedrijven nauw met elkaar samenwerken (vaak ook binnen één concern), waardoor ook de arbeidsvoorwaarden nagenoeg gelijk bleven na 2001. In 2008 zijn de sector-cao's Productie en Distributie daarom vanuit praktische overwegingen samengevoegd tot de cao Energie. Tegelijkertijd verviel de raam cao en bleven de overige sector-cao's zelfstandig bestaan.
- Na 2008 nam de druk van de overheid weer toe om productie en levering enerzijds, en netwerkbeheer anderzijds, van elkaar te scheiden. Bedrijven splitsten zich op en verkochten hun productietak aan (buitenlandse) investeerders. De aandelen van netwerkbedrijven bleven in beheer van de overheid, terwijl de productie- en leveringsmarkt te maken kreeg met steeds meer (internationale) concurrentie. Bedrijfsvoering in de deelsectoren begon dusdanig van elkaar te verschillen dat in 2011 de Energie cao weer is opgesplitst in twee aparte cao's, één voor productie en leveringsbedrijven (cao PLb) en één voor netwerkbedrijven (cao NWb).

**Figuur B.1** Ontwikkeling cao-landschap energie & nutsbedrijven: decentralisatie, centralisatie en opnieuw decentralisatie



Het onderzoek heeft zich gericht op de energiebedrijven die vallen onder de cao Energie PLb en NWb

### Algemeen beeld

- Netwerkbedrijven kijken anders tegen duurzame inzetbaarheid aan dan productie- en leveringsbedrijven. Bij netwerkbedrijven heeft duurzame inzetbaarheid te maken met behoud van personeel. De sector verwacht een tekort aan technisch personeel en richt zich vooral op het langer door laten werken van ouder personeel.

<sup>28</sup> De andere sector-cao's waren Productie, Kabel & Telecom, Afval & Milieu en Advies.



- Bij productie- en leveringsbedrijven heeft inzetbaarheid vooral te maken met gezondheid en mobiliteit. Men kijkt vooral hoe het ziekteverzuim kan worden teruggedrongen en op welke manier werknemers mobieler worden. Dat laatste met het oog op eventuele boventaligheid.
- WENb (Werkgeversvereniging Energiebedrijven) vraagt zich af of de cao het beste middel is om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Cao's scheppen kaders, maar inspanningen en een stimulerende houding van de werkgever op bedrijfsniveau zijn bepalend voor duurzame inzetbaarheid. Met verschillende projecten probeert WENb bedrijven hiervan bewust te maken, dit gaat buiten de cao om.
- Men meent dat duurzame inzetbaarheid door middel van maatwerk bereikt moet worden. Wat voor de ene werknemer geldt, hoeft niet voor de andere te gelden. Er wordt steeds bewuster gedifferentieerd omdat duurzame inzetbaarheid daarbij gebaat is. Tegelijkertijd betekent maatwerk ook aantrekkelijk werkgeverschap. Bedrijven gaan dan mee in de maatschappelijke en HRM-trend van differentiatie.
- In de cao voor productie- en leveringsbedrijven is een persoonlijk budget opgenomen. Daarmee probeert men duurzame inzetbaarheid te vergroten op een manier die aansluit bij de trend van individuele differentiatie. Het budget wordt echter matig gewaardeerd en weinig gebruikt; bonden stelden recentelijk voor het budget om te zetten in een loonsverhoging.
- Binnen de cao PLb is externe mobiliteit geen onderwerp, binnen het sectorplan wel. Er wordt in de PLb-sector verwacht dat arbeidsplaatsen komen te vervallen, waardoor brede scholing nodig is om mensen op een andere plek aan het werk te krijgen.

### Overzicht ontwikkelingen

- Hoewel er eerder sprake is van een golfbeweging dan een eenduidige trend, kan gesteld worden dat er in de sector energie sprake is van decentralisatie. Waar tot 2000 nog één cao bestond voor verschillende deelsectoren, bestaan er nu vijf aparte cao's.
- Door middel van de introductie van een keuzesysteem arbeidsvoorwaarden en persoonlijke budgetten heeft er op de thema's gezondheid en scholing differentiatie plaatsgevonden. Duurzame inzetbaarheid is een zaak voor individuele werknemers en werkgevers. Daarnaast is er sprake van meer decentralisatie, omdat sinds 2011 expliciet bij de cao PLb expliciet is opgenomen dat bedrijven mogen afwijken in het kader van maatwerkovereenkomsten.
- Er is relatief weinig aandacht voor externe mobiliteit in de cao; er hebben zich ook geen grote wijzigingen voorgedaan de afgelopen jaren.
- Wat betreft de ontzienmaatregelen is er sprake van meer differentiatie en meer decentralisatie. Vanaf 2013 worden namelijk bij de netwerkbedrijven niet langer standaard verlofdagen toegekend, maar wordt met de medewerkers vanaf 55 jaar gekeken hoe de medewerker gezond aan het werk kan blijven.

Tabel B.4 Ontwikkelingen in arbeidsvoorwaarden Energie

Energie	ontwikkeling cao 1999-2013		
	inhoud en aantal afspraken (- - t/m++)	differentiatie (- - t/m++)	decentralisatie (- - t/m ++)
Gezondheid	+	+	+
Scholing	+	+	+
Mobiliteit	o	o	o
Ontzien ouderen	o	++	++

Gehanteerde schaal: veel minder (--), minder (-), nagenoeg geen verandering (o), meer (+), veel meer (++)

## Ziekenhuizen

Ongeveer 200.000 werknemers werken onder de cao Ziekenhuizen. De cao Ziekenhuizen werd in 1999 in het leven geroepen, toen de werkgeversorganisatie NVZ zich besloot af te scheiden van de tot dat moment gangbare cao Ziekenhuiswezen. Die cao, met daarin ook de sector Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Gehandicaptenzorg, bleek niet meer houdbaar omdat deze te weinig oog zou hebben voor verschillen tussen deelsectoren in de zorg.

### Algemeen beeld

- De NVZ verstaat onder decentralisatie van arbeidsvoorwaarden het maken van afspraken op een zo laag mogelijk niveau, bijvoorbeeld de werkvloer. Decentralisatie is voor hen niet de herinrichting van het cao-landschap zoals de splitsing van de cao Ziekenhuiswezen in vijf deelsectoren in 1999.
- De cao Ziekenhuizen kent niet uitgesproken veel afspraken die te maken hebben met externe mobiliteit of duurzame inzetbaarheid. Scholing is wel een belangrijk thema, daarover zijn wel afspraken opgenomen in de cao. Zowel functiegerichte scholing als loopbaangerichte scholing worden via de cao gestimuleerd.
- Duurzame inzetbaarheid is wel een belangrijk thema. Ziekenhuizen hebben veel te maken gehad met personeelsschaarste en kennen een relatief oud personeelsbestand. Duurzame inzetbaarheid gaat voor ziekenhuizen vooral om investeren in competenties van huidig personeel. Niet om hen betere kansen te geven op de externe arbeidsmarkt, maar vooral om hen goed inzetbaar te houden in hun huidige baan of binnen het ziekenhuis.
- NVZ is van mening dat duurzame inzetbaarheid het beste gewaarborgd wordt door afspraken op decentraal niveau, tussen leidinggevende en werknemer. Dat vereist wel een cultuuromslag.
- De NVZ ziet de cao niet als het optimale instrument om een impuls te geven aan duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid kan het best worden bereikt door afspraken op decentraal niveau, maar de vakbonden zijn hier erg terughoudend in.
- De wettelijke BIG-regelgeving<sup>29</sup> waarborgt de na- en bijscholing van bepaalde functiegroepen binnen ziekenhuizen. Volgens NVZ is dit een reden waarom scholing geen centrale plek in de cao inneemt.
- Het arbeidsmarktfonds StAZ doet onderzoek naar nieuwe manieren van werken die ook duurzame inzetbaarheid moeten bevorderen. Dit leidt tot handreikingen en kennisdeling. Ziekenhuizen zijn vrij om deze handreikingen en praktijkvoorbeelden te implementeren.
- Naast de cao en het arbeidsmarktfonds, dwingen ook de sectorplannen ziekenhuizen meer na te denken over duurzame inzetbaarheid en externe mobiliteit.

### Overzicht ontwikkelingen

- De cao voor ziekenhuispersoneel bestaat sinds 1999. Daarvoor vielen werknemers onder de cao Ziekenhuiswezen. Het uiteenvallen van de cao kan worden gezien als een vorm van decentralisatie, maar daarbij zij aangetekend dat er ook sectoren na decentralisatie opnieuw weer gefuseerd zijn.

---

<sup>29</sup> De Wet op de beroepen in de individuele gezondheidszorg (BIG) is gericht op het bevorderen en bewaken van de kwaliteit in de gezondheidszorg. Een van de instrumenten in het BIG-register, waarin zorgverleners zich elke vijf jaar opnieuw dienen te registreren. Voor deze herregistratie moet aangetoond worden dat de kennis en vaardigheden op peil zijn.

- In het afgelopen decennium zijn steeds meer afspraken tot stand gekomen die duurzame inzetbaarheid moeten bevorderen. Zo kent de cao nu afspraken over een loopbaanscan, een persoonlijk levensfasebudget en functioneringsgesprekken.
- Het persoonlijk levensfasebudget is sinds 2009 onderdeel van de cao, zodat werknemers een betere werk-/privébalans (gezondheid) kunnen bereiken. Het betreft een afspraak die differentiatie naar het individu mogelijk maakt.
- Ook is er ruimte gekomen voor het toekennen van een arbeidsmarkttoelage. Men probeert hiermee (interne) mobiliteit te bevorderen.
- Externe mobiliteit is geen belangrijk thema bij ziekenhuizen. Jarenlang heeft men situaties gehad van personeelstekorten, en speelde de vraag hoe men personeel kon aantrekken. Door de bezuinigingen in de zorg zal de aandacht voor externe mobiliteit toe gaan nemen.
- Verschillende ontzierenregelingen zijn uit de cao geschrapt in het afgelopen decennium. Daar staat tegenover dat ouderen een extra persoonlijk levensfasebudget krijgen voor vrije dagen.

Tabel B.5 Ontwikkelingen in arbeidsvoorwaarden Ziekenhuizen

Ziekenhuizen	ontwikkeling cao 1999-2013		
	inhoud en aantal afspraken (- - t/m++)	differentiatie (- - t/m++)	decentralisatie (- - t/m ++)
Gezondheid	+	+	o
Scholing	+	+	o
Mobiliteit	+	o	o
Ontzien ouderen	-	-	o

Gehanteerde schaal: veel minder (--), minder (-), nagenoeg geen verandering (o), meer (+), veel meer (++)

## Thuiszorg

Werknemers in de thuiszorg vallen vanaf 2008 onder de cao VVT (Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg, Kraam- en Jeugdgezondheidszorg). Vóór 2008 had de thuiszorg een eigen cao. In 2010 werkten onder de cao VVT zo'n 420.000 werknemers. Veel verantwoordelijkheden en afspraken over arbeidsvoorwaarden zijn bij aangesloten instellingen gelegd. Op lokaal niveau maken ondernemingsraad en werkgever aanvullende afspraken over bijvoorbeeld scholing en ontwikkeling. Er is een centrale cao met veel afwijkmogelijkheden.

### Algemeen beeld

- De cao voor thuiszorgpersoneel kent betrekkelijk weinig afspraken op het gebied van scholing, gezondheid, mobiliteit en ontziebeleid. De instellingen hebben een grote bewegingsruimte als het gaat om arbeidsvoorwaarden. Bijvoorbeeld de cao verplichtte instellingen tot een eigen scholingsplan (die minimaal 3 procent van de loonsom omvatte), maar deze mocht worden afgestemd op de eigen behoeften.
- De hoge mate van autonomie van instellingen is ingegeven door de grote verscheidenheid binnen de VVT. De ene thuiszorginstelling is de andere niet, verschillen tussen thuiszorg en verzorgingsinstellingen zijn nog groter.
- Net als bij ziekenhuizen is externe mobiliteit nauwelijks een onderwerp binnen de thuiszorg. Personeelsbeleid is veel meer gericht op personeel aantrekken en behouden.

- Branchebelang Thuiszorg Nederland (BTN) streeft naar een minimumkarakter. Alleen nieuwe afspraken die echt noodzakelijk zijn worden nog opgenomen in de cao. Verder wordt veel verantwoordelijkheid gelegd bij instellingen zelf, zij weten het best hoe werknemers gezond en actief kunnen blijven.
- Duurzame inzetbaarheid is een thema, maar wordt vooral buiten de cao ingevuld. Wel wordt vanaf 2010 verwezen naar het 'Actieprogramma Duurzame Inzetbaarheid'. Dit programma beoogt met *pilots* en *best practices* een impuls te geven aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers.
- De cao thuiszorg kende al een decentraal karakter. Sinds 2008 liggen verantwoordelijkheden in de cao VVT nog vaker op instellingsniveau. Met name op het gebied van scholing en ontwikkeling zijn instellingen vrij om zelf arbeidsvoorwaarden in te vullen. Die verandering is een papieren tijger; volgens de BTN hadden instellingen in de praktijk daarvoor ook al veel bewegingsruimte om arbeidsvoorwaarden naar eigen idee in te vullen en deden zij dit ook.

### Overzicht ontwikkelingen

- Centralisatie en decentralisatie hebben gelijktijdig plaatsgevonden. De cao Thuiszorg en cao Verpleging en Verzorging zijn in 2008 gefuseerd tot de cao VVT. Tegelijkertijd is er veel ruimte gecreëerd voor instellingen om decentraal af te wijken of aanvullende afspraken te maken. Het is daarom moeilijk te spreken van meer of minder decentralisatie.
- Op het gebied van gezondheid zijn in de periode 1999-2013 diverse nieuwe afspraken gemaakt in de cao voor thuiszorgpersoneel. Zo is er een persoonlijk levensfasebudget gekomen waardoor personeel naar eigen inzicht uren kan sparen of besteden. Ook is er meer aandacht voor arbeidsomstandigheden in de cao.
- Op het gebied van scholing is er een passage over een bedrijfsontwikkelingsplan gekomen in de cao van 2001. Meer ingrijpende en concrete afspraken, zoals persoonlijke budgetten of een keuzesysteem, ontbreken. Daarom een voorzichtig plusje bij het aantal afspraken. Er is geen sprake van meer of minder differentiatie.
- Er is in de cao weinig gebeurd in de periode 1999-2013 ten aanzien van ontziebeleid en mobiliteit. Het aantal afspraken of de mate van differentiatie is nagenoeg gelijk gebleven.

Tabel B.6 Ontwikkelingen in arbeidsvoorwaarden Thuiszorg

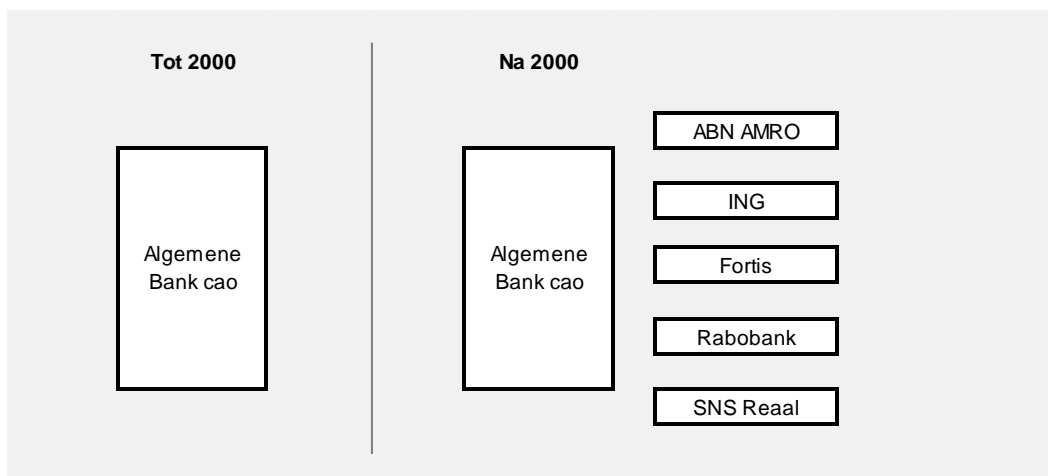
Thuiszorg	ontwikkeling cao 1999-2013		
	inhoud en aantal afspraken (- - t/m++)	differentiatie (- - t/m++)	decentralisatie (- - t/m ++)
Gezondheid	+	o	+
Scholing	+	o	+
Mobiliteit	o	o	+
Ontzien ouderen	o	o	o

Gehanteerde schaal: veel minder (--), minder (-), nagenoeg geen verandering (o), meer (+), veel meer (++)

## Banken

In 2000 is in de bankensector sprake geweest van decentralisatie: diverse grote banken besloten uit de algemene bank cao te stappen en een ondernemings-cao op te stellen, zie Figuur B.2. ABN AMRO, Fortis, ING, Rabobank en SNS Reaal kennen sindsdien eigen cao's. De algemene bank cao is blijven bestaan, maar heeft nu betrekking op veel minder werknemers. Aanleiding voor de splitsing was de fusie tussen banken en verzekeringsmaatschappijen. Hierdoor ontstond de onwenselijke situatie dat één bedrijf te maken kreeg met twee verschillende cao's. Andere grote banken stapten vervolgens ook uit de algemene cao om zich ook op arbeidsvoorwaardelijk vlak te onderscheiden en het beste personeel aan te trekken.

**Figuur B.2** Ontwikkeling cao-landschap banken: afsplitsing ondernemings-cao's



### Algemeen beeld

- De algemene bank cao heeft sinds 2000 betrekking op een groot aantal kleine bankbedrijven die onderling sterk van elkaar verschillen. Als gevolg daarvan heeft de algemene bank cao het karakter van een raamregeling, die bedrijven naar eigen zienswijze kunnen invullen.
- De bankensector is volgens de geïnterviewden bij uitstek een sector die zich richt op duurzame inzetbaarheid van de werknemers. Vanaf 1996 was er in de algemene bank cao al aandacht voor *employability*. Bedrijfsontwikkelingsplannen en persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn bij banken gebruikelijk. Volgens de Nederlandse Vereniging van Banken loopt de bankensector voorop als het gaat tijd- en plaatsafhankelijk werken.
  - Duurzame inzetbaarheid wordt niet alleen gestimuleerd door de cao. De geïnterviewden noemen de Wet Werk en Zekerheid als een voorbeeld van een stimulans buiten de cao om. Flexwerkers krijgen in de toekomst meer rechten, zoals recht op scholing. Verwacht wordt dat op die manier de duurzame inzetbaarheid van deze groep zal toenemen.
  - Doordat de werkgelegenheid in de bankensector al jaren terugloopt, is externe mobiliteit een relevant onderwerp in de sector. Dit komt onder andere tot uiting in de oprichting van mobiliteitscentra, bijvoorbeeld bij ING. Daar wordt voor herplaatsingskandidaten eerst drie maanden lang naar een interne oplossing gezocht, de volgende zes maanden zijn gericht op externe plaatsing.

- ING kiest bewust voor decentralisatie en differentiatie. Thema's als arbeidstijd, beloning en flexibiliteit zijn gedecentraliseerd naar de werkvloer. Ook wordt er gedifferentieerd naar functie. ING is namelijk van mening dat elke functiesoort zijn eigen arbeidsvoorwaarden behoeft.
- Om te profiteren van verregaande decentralisatie en differentiatie is een cultuuromslag nodig. Stimulansen in een cao zijn niet voldoende.

### Overzicht ontwikkelingen

- Tussen 1999 en 2013 is er veel aandacht gekomen voor gezondheidsmanagement bij banken. Cao's kennen aparte paragrafen over gezondheid. Naast een aantal rechten en verwijzingen naar arbocatalogi, vindt daar ook de verankering plaats voor maatregelen die buiten de cao concreet worden ingevuld.
- Werkdruk en arbeidsomstandigheden krijgen een steeds prominenter plek in de cao's. Ook is er meer aandacht voor (algemene) scholing gekomen door actiever cursussen en trainingen aan te bieden.
- Verschillende banken hebben persoonlijke budgetten in het leven geroepen. Sinds 2013 werkt ABN AMRO bijvoorbeeld met een duurzaam inzetbaarheidsbudget. Met dit budget kunnen werknemers opleidingen en cursussen kopen die door ABN AMRO geselecteerd zijn. ING werkte al eerder met een persoonlijk ontwikkelingsbudget.
- De algemene bank cao heeft nog een ruime seniorenregeling. Omdat vakbonden de laatste vijf jaar akkoord zijn gegaan met verregaande loonmatiging, is er tijdens de onderhandelingen geen ruimte om de ontzietmaatregelen in te perken. In de ondernemings-cao's zijn de meeste van dergelijke faciliteiten wel afgeschaft.
- Verschillende banken zijn in de afgelopen periode druk geweest met het opzetten van een mobiliteitscentrum om werknemers makkelijker van baan naar baan te begeleiden. De mobiliteitscentra zijn zowel op interne plaatsing als op externe plaatsing gericht.
- In toenemende mate worden afspraken over duurzame inzetbaarheid buiten de cao om gemaakt. Bij ING betekent modernisering van de cao onder andere dat de cao steeds minder pagina's telt.

Tabel B.7 Ontwikkelingen in arbeidsvoorwaarden Banken

Banken	ontwikkeling cao 1999-2013		
	inhoud en aantal afspraken (- - t/m++)	differentiatie (- - t/m++)	decentralisatie (- - t/m ++)
Gezondheid	++	+	+
Scholing	+	+	+
Mobiliteit	+	o	+
Ontzien ouderen	-	-	+

Gehanteerde schaal: veel minder (--), minder (-), nagenoeg geen verandering (o), meer (+), veel meer (++)

## Grafimedia

De Grafimedia telde 31.225 medewerkers in 2011 ([www.goc.nl](http://www.goc.nl)). De sector telt veel bedrijven. Deze bedrijven zijn onderling sterk verschillend, zowel in grootte van de organisatie als in de activiteiten. De sector is sterk in beweging door de digitalisering. Snelle persen en printers zorgen voor overcapaciteit en er is sprake van een verschuiving van print naar online. De sector is bijzonder conjunctuurgevoelig, onder andere vanwege de afhankelijkheid van het belang van advertentie-inkomsten. De sector heeft daarom veel last van de crisis: veel bedrijven zijn failliet gegaan, en reorganisaties zijn sinds 2009 aan de orde van de dag.

### Algemeen beeld

- Midden jaren '90 had men in de grafische sector een cao waarin veel centraal geregeld was. Een toenemende behoefte bij aangesloten instellingen aan flexibiliteit en maatwerk leidde tot een gelaagde cao-structuur, waardoor draagvlak voor de cao behouden werd.
- Bedrijven hebben in deze cao-vorm ruimte om zelf afspraken te maken die wel een cao-status hebben. De cao Grafimedia wordt vanwege deze bijzondere structuur in de literatuur vaak genoemd als voorbeeld van zeer decentrale en flexibele cao (Zielschot, 2010). In de praktijk maken bedrijven weinig gebruik van de mogelijkheden om zelf afspraken te maken. In de uitvoering gedraagt de cao zich meer als een standaard cao.
- Een aspect van duurzame inzetbaarheid waarop men in de Grafimedia de nadruk legt is de toekomstbestendigheid van werknemers. Als gevolg van digitalisering wordt het werk anders. Bepaalde werkzaamheden, of soms beroepen, verdwijnen. Werknemers dienen voorbereid te zijn op nieuwe vaardigheden en beroepen binnen de grafimedia en anders op een baan buiten de sector. Brede inzetbaarheid is daarom van groot belang.
- De Koninklijke KVGGO (werkgeversvereniging van grafische ondernemers) heeft vanwege de tegenvallende resultaten van de gelaagde cao-structuur, en door de sterk veranderende sector, de intentie om de cao volledig te moderniseren en de structuur weer drastisch te veranderen.
- Het streven is om tot een cao te komen met sterke, brede kaders, met daarin ruimte voor maatwerk op ondernemingsniveau. Tevens wordt ernaar gestreefd een individueel keuzebudget in te voeren.
- De nieuwe cao vereist een cultuuromslag, omdat niet ieder bedrijf comfortabel is met de nieuwe cao-vorm en de verantwoordelijkheid die werknemers krijgen.

### Overzicht ontwikkelingen

- Het werkgelegenheids- en scholingsbeleid binnen Grafimedia is het afgelopen decennium niet wezenlijk veranderd. De grootste veranderingen hebben voor 2000 plaatsgevonden. Wel is er in 2010 een individueel scholingsbudget in de cao opgenomen, wat een impuls vormt voor differentiatie. Vandaar een klein plusje bij scholing en differentiatie.
- Het A&O-fonds van Grafimedia brengt duurzame inzetbaarheid ook onder de aandacht met reclamecampagnes, cursussen en lezingen. Centraal staat de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer.
- Als gevolg van de economische situatie ontstond de roep om een mobiliteitscentrum om overtollig personeel te begeleiden naar andere banen. Het mobiliteitscentrum 'C3' is opgericht, en wordt ontvangen als een groot succes. Het succes is volgens de geïnterviewden te danken aan de gerichte actieve aanpak van loopbaanadviseurs die goed bekend zijn met de regio. Volgens de geïnterviewden vindt 75 procent van de kandidaten een nieuwe baan.

Tabel B.8 Ontwikkelingen in arbeidsvoorwaarden Grafimedia

Grafimedia	ontwikkeling cao 1999-2013		
	inhoud en aantal afspraken (- - t/m++)	differentiatie (- - t/m++)	decentralisatie (- - t/m ++)
Gezondheid	o	o	o
Scholing	+	+	o
Mobiliteit	++	o	o
Ontzien ouderen	o	o	o

Gehanteerde schaal: veel minder (--), minder (-), nagenoeg geen verandering (o), meer (+), veel meer (++)

## NS

Onder de paraplu van de cao NS werken zo'n 16.000 mensen. Vóór 2004 bestonden er zes verschillende cao's voor de verschillende bedrijfsonderdelen van NS. De cao NS is vanaf 2005 opgedeeld in twee delen. Eén algemeen deel met afspraken die betrekking hebben op alle onderdelen van NS, en een deel met bedrijfsspecifieke bepalingen die tussen afdelingen kunnen afwijken. Deze centralisatie was vooral ingegeven vanuit efficiëntie, omdat de verschillende bedrijfsonderdelen naar elkaar toe waren gegroeid. Daarnaast wordt verwacht dat een centraal kader de interne mobiliteit faciliteert.<sup>30</sup>

### Algemeen beeld

- NS is op arbeidsvoorwaardegebied een conservatief bedrijf. Medewerkers van NS hebben, mede door de maatschappelijke afhankelijkheid van het openbaar vervoer, een sterke positie. Medewerkers zijn ook goed georganiseerd in vakbonden. Dit zorgt ervoor dat de arbeidsvoorwaarden bij NS goed geregeld zijn en dat men lang bij NS blijft werken.
- Eigen verantwoordelijkheid van de werknemers is essentieel bij het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid. NS biedt ondersteuning waar mogelijk.
- De geïnterviewden geven aan dat de cao niet het meest efficiënte middel is om duurzame inzetbaarheid te beïnvloeden. Het schept kaders. Concrete afspraken, maatregelen en activiteiten komen buiten de cao tot stand, het liefst op het niveau van leidinggevende en werknemer.
- In bepaalde gevallen kan een cao zelfs destructief voor duurzame inzetbaarheid werken. Bijvoorbeeld als ouderen door ontzierenregelingen minder kunnen werken.
- Externe mobiliteit is geen thema voor NS. De goede arbeidsvoorwaarden zijn volgens NS een 'gouden kooi'. Het verloop is, zeker in economisch slechte tijden, erg laag. De aandacht gaat meer uit naar interne mobiliteit. NS probeert de 'schotjes' tussen bedrijfsonderdelen te verwijderen en de doorstroom te vergemakkelijken.
- Decentralisatie van arbeidsvoorwaarden naar de werkvloer is volgens de geïnterviewden een goede manier om duurzame inzetbaarheid te verhogen. Dit probeert men bijvoorbeeld met de invulling van roosters. De praktijk leert dat dit nog erg moeizaam verloopt. Zelf roosteren heeft nog niet tot de gewenste effecten geleid. Werknemers blijken niet in staat om samen tot een oplossing te komen. Dit komt mede doordat er nog een hoge mate van hiërarchie heerst bij NS. Oudere werknemers hebben op basis van anciënniteit toegang tot de meest gunstige diensten en maken hier ook volop gebruik van.

<sup>30</sup>Volkskrant, 2005



- Differentiatie staat bij NS nog in de kinderschoenen. De NS streeft naar maatwerk, maar wel met strenge kaders waarin staat wat wel en niet mag. Werknemers blijken namelijk nog niet altijd optimale keuzes te maken als zij de ruimte krijgen zelf beslissingen te nemen. In het geval van zelf roosteren kiezen werknemers arbeidstijden waarvan bewezen is dat die niet goed zijn voor de gezondheid. Deze diensten worden namelijk beter beloond.

### Overzicht ontwikkelingen

- In het interview met NS werd aangegeven dat er geen grote wijzigingen in de cao zijn geweest in de periode 2005-2013.<sup>31</sup> De cao moet gezien worden als een agenda waarin besproken wordt waar werkgever en werknemers ten opzichte van elkaar staan.
- In de cao van 2010 is opgenomen dat NS ervaring gaat opdoen met *‘meer individuele arrangementen bij het verrichten van werk door het creëren van eigen voorwaarden en condities.’* Concreet resultaat hiervan zijn de ‘proeftuinen’ waarin wordt geëxperimenteerd met het maken van afspraken over sparen en werken op maat. Deze afspraken worden gemaakt op decentraal niveau, tussen werkgever en werknemer.
- Ook is in 2010 het persoonlijk keuzeplan van medewerkers verder uitgewerkt ten opzichte van 2005. Het keuzeplan heeft als doel een betere balans tussen werk en privé mogelijk te maken en levensfasebewust beleid te faciliteren.
- De cao van 2010 kent een nieuw hoofdstuk ‘Sociale Innovatie’. Daarin is onder meer een bredere taak van het loopbaancentrum beschreven. De focus zal niet meer uitsluitend reactief zijn (re-integratie en boventaligheid), maar ook proactief. Bijvoorbeeld via advies over en begeleiding bij de ontwikkeling van zijn loopbaan. Daarbij hoort ook het behalen van EVC-certificaten en de mogelijkheid om (betaald) een creativiteitsstage te lopen binnen NS.
- Externe mobiliteit is verder geen belangrijk thema binnen NS; er zijn wat betreft externe arbeidsmobiliteit geen wijzigingen geweest in de cao.
- De cao NS kent in vergelijking met andere sectoren wel veel ontzienaatregelen voor ouderen werknemers. Hierin hebben zich geen grote wijzigingen voorgedaan.

Tabel B.9 Ontwikkelingen in arbeidsvoorwaarden NS

NS	ontwikkeling cao 1999-2013		
	inhoud en aantal afspraken (- - t/m++)	differentiatie (- - t/m++)	decentralisatie (- - t/m ++)
Gezondheid	+	+	+
Scholing	+	+	+
Mobiliteit	o	o	O
Ontzien ouderen	o	o	O

Gehanteerde schaal: veel minder (--), minder (-), nagenoeg geen verandering (o), meer (+), veel meer (++)

<sup>31</sup> Voor de NS kon de ontwikkeling in de cao's in kaart worden gebracht vanaf 2005.



## Bijlage C Details methodologie

Er bestaan geen kant-en-klare indicatoren van externe mobiliteit en duurzame inzetbaarheid. Hieronder wordt de operationalisatie van externe mobiliteit en duurzame inzetbaarheid toegelicht gevolgd door een korte beschrijving van de overwegingen bij de te gebruiken data.

### Operationalisatie externe mobiliteit

Externe mobiliteit is gedefinieerd als het vertrek van de werknemer naar een baan bij een andere werkgever, buiten de eigen sector, of als zelfstandige. Via verschillende variabelen in het de banenbestanden van het CBS kan worden vastgesteld of men na vertrek bij een werkgever een nieuwe baan heeft, en in welke sector die nieuwe baan zich bevindt. Dit levert per sector de uitstroomkans op naar een andere baan. Omdat gebruik wordt gemaakt van registerdata op persoonsniveau, kan de uitstroomkans gedifferentieerd worden naar geslacht, leeftijd, interactie leeftijd en geslacht, opleidingsniveau, spanning op de arbeidsmarkt, sector en jaar. Zodoende kan de 'uitstroomkans' worden gecorrigeerd voor externe factoren en blijft een sectorspecifieke uitstroomkans over. In formele termen wordt via multivariate analyses de volgende relatie geschat:

$$\text{Pr}(\text{vertrek naar andere werkgever}) = f(\text{sector, leeftijd, opleiding, ...})$$

### Operationalisatie duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is een veel breder begrip dan externe mobiliteit, het bestaat uit meerdere elementen. Aan het brede karakter van duurzame inzetbaarheid wordt recht gedaan door indicatoren te ontwikkelen en analyseren op vier aspecten:

- behouden van werk,
- baantevredenheid,
- gezondheid,
- opleiding en ontwikkeling.

#### Behouden van werk

Het eerste element van duurzame inzetbaarheid heeft te maken met het behouden van werk. Mensen die niet actief zijn op de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door werkloosheid, vervroegd pensioen of arbeidsongeschiktheid, zijn niet duurzaam inzetbaar. Via de banenbestanden van het CBS kunnen multivariate analyses worden gedaan. Op dit element wordt duurzame inzetbaarheid geoperationaliseerd als de individuele kans dat een werknemer gedurende een langere periode werkzaam is, zonder langdurige periode van inactiviteit. Dat kan zijn bij de huidige werkgever, een andere werkgever of als zelfstandige. Een werknemer die vertrekt uit zijn huidige baan, maar geen nieuwe baan vindt, is niet duurzaam inzetbaar. Uitstroom van personen van 65 jaar of ouder wordt niet meegeteld, omdat zij niet langer tot de potentiële beroepsbevolking gerekend worden. Uitstroom van een 61-jarige naar inactiviteit is waarschijnlijk vervroegd pensioen, dat wordt als niet duurzaam beschouwd. Opnieuw worden individuele kansen geschat na correctie voor

geslacht, leeftijd, interactie leeftijd en geslacht, opleidingsniveau, spanning op de arbeidsmarkt, sector en jaar. In formele termen wordt de volgende relatie geschat:

$$\Pr(\text{behoud van werk}) = f(\text{sector, leeftijd, opleidingsniveau, ...})$$

### **Baantevredenheid**

Het tweede element van duurzame inzetbaarheid is baantevredenheid. Tevreden werknemers zijn productiever en lopen minder kans op fysieke of mentale gezondheidsproblemen. Zij kunnen en willen graag aan de slag blijven. De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) biedt mogelijkheden om per sector de ontwikkelingen in baantevredenheid in kaart te brengen. Voor de periode vanaf 2007 zijn twee vragen beschikbaar: één naar de tevredenheid met het werk en één naar de tevredenheid met de arbeidsomstandigheden.

- In hoeverre bent u, alles bij elkaar genomen, tevreden met uw arbeidsomstandigheden?
- In hoeverre bent u, alles bij elkaar genomen, tevreden met uw werk?

Respondenten worden gevraagd naar hun tevredenheid op een vijfpuntsschaal. In de analyses wordt de gestandaardiseerde gemiddelde score per sector berekend op basis van individuele waarnemingen. De gestandaardiseerde schaal loopt van -1 tot 1, met 0 als middelpunt. Daar geldt niet tevreden/niet ontevreden. In de multivariate analyse wordt gecorrigeerd voor ontwikkelingen in de samenstelling naar geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en de spanning op de arbeidsmarkt in die sector.

### **Gezondheid**

Duurzame inzetbaarheid gaat ook over gezond werken. Als een werknemer langdurig in slechte gezondheid verkeert, worden de kansen op het behouden van een baan of vinden van een nieuwe baan kleiner. Als arbeidsvoorwaarden duurzame inzetbaarheid vergroten moet dit tot uitdrukking komen in een lager langdurig ziekteverzuim in de sector, al is dat misschien alleen zichtbaar bij specifieke groepen medewerkers. In alle edities van het NEA wordt gevraagd naar gezondheid en ziekteverzuim. Daarvoor zijn verschillende vragen beschikbaar. Voor dit onderzoek zijn vragen gebruikt over de frequentie van het ziekteverzuim (Hoeveel werkdagen heeft u de afgelopen 12 maanden verzuimd, gecorrigeerd voor deeltijd) en stellingen over emotionele uitputting (burn-outklachten, zie Box 4.3). In de multivariate analyse wordt deze ontwikkeling gecorrigeerd voor ontwikkelingen in de samenstelling naar geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en de spanning op de arbeidsmarkt in die sector.

### **Opleiding en ontwikkeling**

Duurzame inzetbaarheid gaat ook over voortdurend investeren in kennis en vaardigheden van personeel, kortom opleiding en ontwikkeling. Niet alleen een cursus bij aanvang van een baan, maar ook trainingen op latere leeftijd. Zodoende worden de vaardigheden en kennis van werknemers op peil gehouden en blijft men inzetbaar, zowel in de huidige organisatie als daarbuiten. Binnen de NEA wordt een aantal vragen gesteld over opleiding en ontwikkeling. In dit onderzoek zijn de volgende vragen gebruikt:

- Heeft u in uw bedrijf de laatste 2 jaar aan een interne opleiding of cursus meegedaan?
- Heeft u in uw bedrijf de laatste 2 jaar aan een externe opleiding of cursus meegedaan?

De indicatoren geven het deelname percentage weer. In de multivariate analyses wordt deze ontwikkeling gecorrigeerd voor ontwikkelingen in de samenstelling naar geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en de spanning op de arbeidsmarkt in die sector.

## Beschrijving databronnen

Door de aanvullende onderzoeksvragen is de focus van het onderzoek verschoven van uitsluitend publieke naar publieke én private sectoren. Dit betekent dat ook de databestanden waarop secundaire analyses worden gedaan zowel publieke en private sectoren moeten beschrijven. CBS-registerdata en de TNO-CBS Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden zijn de enige bronnen waarmee ontwikkelingen ten aanzien van externe arbeidsmobiliteit en duurzame inzetbaarheid voor zowel private en publieke sectoren door de tijd in kaart kunnen worden gebracht. Microdatabestanden van het CBS zijn van hoge kwaliteit en de geselecteerde bestanden zijn van voldoende omvang (aantal respondenten) om daadwerkelijk sectorale ontwikkelingen te staven en eventueel uit te splitsen naar achtergrondkenmerken. Tabel C.1 en C.2 geven een overzicht van het aantal waarnemingen per sector door de tijd.

### Registerdata: banenbestanden

De indicator van externe mobiliteit en de duurzame inzetbaarheidindicator 'kans op behoud van werk' worden geanalyseerd via de registerbestanden van het CBS over banen in de periode 1999-2011. Het belangrijkste voordeel hiervan is dat een zeer betrouwbaar en compleet beeld kan worden geschetst. Men beschikt over objectieve cijfers over de betreffende indicatoren. Registerdata zijn namelijk gebaseerd op registraties van alle werkkringen van personen in Nederland. Omdat het geen steekproef betreft kan de gehele populatie beschreven worden zonder steekproeffouten en onzekerheidsmarges.

### Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden

Voor alle andere aspecten van duurzame inzetbaarheid wordt gebruikgemaakt van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden. Dit is een grootschalige enquête (22.000 respondenten in 2011) die is uitgevoerd door TNO en het CBS. Dat is voldoende voor het ontwikkelen van indicatoren op sectoraal niveau. Alleen voor de cao-sector spoorvervoer en energie moet voorzichtigheid worden betracht bij de interpretatie van ontwikkelingen door de tijd. Daar is het aantal waarnemingen per jaar relatief laag. Uiteraard kent een enquête beperkingen, door het steekproefkarakter kunnen de resultaten niet representatief zijn. Echter, de methodologie is van hoge kwaliteit en op een aantal belangrijke kenmerken is gewogen.<sup>32</sup>

De eerste editie is uit 2003 en de laatst beschikbare editie is die van 2011. Vanaf 2007 is de enquête aanzienlijk uitgebreid. Naast arbeidsomstandigheden wordt ook naar arbeidsverhoudingen, -voorwaarden en de inhoud van werk gevraagd. Met die laatste versies kan het begrip duurzame inzetbaarheid het best worden geoperationaliseerd.

---

<sup>32</sup> Een beperking bij de weging is dat er niet voor de verschillende sectoren in het openbaar bestuur apart wordt gewogen. Ontwikkelingen voor de Rijksoverheid en gemeenten kunnen daardoor vertekend zijn.

Tabel C.1 Aantal waarnemingen Registerdata

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Private sector overig	4.487.103	4.568.612	4.621.434	4.560.994	4.461.241	4.441.090	4.447.708	4.728.457	4.738.660	4.796.658	4.730.954	4.732.216
Banken	122.504	125.399	122.538	113.154	107.959	103.630	102.654	110.782	113.046	109.192	106.579	95.950
Gemeenten	168.354	174.526	196.014	196.907	201.977	186.803	187.946	155.344	157.760	166.501	171.364	176.397
Rijk	111.400	114.130	116.965	122.832	127.005	115.763	119.896	119.112	122.144	121.913	123.024	120.563
Thuiszorg	22.610	24.010	25.911	131.181	142.688	140.665	140.691	139.083	133.525	121.839	147.446	169.939
Umc	43.230	44.908	49.858	51.750	55.205	56.947	58.978	62.862	64.180	66.108	64.033	65.327
Ziekenhuizen	200.161	208.824	221.486	231.607	188.363	191.639	193.140	191.680	188.363	192.102	195.204	202.670
Energie	28.094	27.657	24.521	24.089	24.642	22.612	20.591	19.278	20.076	20.479	19.410	21.723
Grafimedia	93.640	89.065	87.436	83.868	80.840	77.694	76.169	66.808	67.427	65.586	58.843	56.316
Reizigersvervoer per spoc	16.415	16.957	16.318	17.063	16.985	16.386	14.649	16.623	16.646	16.124	15.691	15.427
Zorgsector overig	754.323	771.424	802.934	736.819	798.945	802.577	801.566	804.891	822.155	863.359	891.948	900.251
Publieke sector overig	568.913	587.251	595.774	624.215	643.100	623.283	634.982	614.271	623.101	627.101	639.527	631.900
<b>Totaal</b>	<b>6.616.747</b>	<b>6.752.763</b>	<b>6.881.189</b>	<b>6.894.479</b>	<b>6.848.950</b>	<b>6.779.089</b>	<b>6.798.970</b>	<b>7.029.191</b>	<b>7.067.083</b>	<b>7.166.962</b>	<b>7.164.023</b>	<b>7.188.679</b>

Tabel C.2 Aantal waarnemingen NEA

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Private sector overig	14.020	13.936	12.911	12.551	13.142	13.745	13.203
Banken	417	400	384	413	421	392	370
Gemeenten (2008-2011)				708	661	736	774
Rijk (2008-2011)				475	474	390	431
Thuiszorg	597	676	628	603	558	495	578
UMC	257	259	259	253	272	307	220
Ziekenhuizen	899	981	877	917	869	877	929
Energie	82	105	98	113	104	69	78
Grafimedia	269	218	239	187	209	173	166
Reizigersvervoer per spoor	66	67	66	58	63	56	45
Rijk&Gemeenten (2005-2007)	1.438	1.425	1.433				
Zorgsector overig	2.833	3.113	3.087	2.946	3.070	3.504	3.210
Publieke sector overig	2.527	2.923	2.777	2.801	2.925	3.044	2.985
<b>Totaal</b>	<b>23.405</b>	<b>24.103</b>	<b>22.759</b>	<b>22.025</b>	<b>22.768</b>	<b>23.788</b>	<b>22.989</b>



# seo economisch onderzoek

Roetersstraat 29 . 1018 WB Amsterdam . T (+31) 20 525 16 30 . F (+31) 20 525 16 86 . [www.seo.nl](http://www.seo.nl)