



CAO Monitor

'Duurzame Participatie in de CAO-praktijk'

Afra Kotiso

April 2009



Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen of verspreid, zonder schriftelijke toestemming van
Expertisecentrum LEEFtijd

Meer informatie over Expertisecentrum LEEFtijd vindt u op www.leeftijd.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Naar duurzame participatie	4
2. Inhoudelijk analysekader van duurzaam participatiebeleid in de CAO	5
2.1 Focus op duurzame inzetbaarheid	5
2.2 Bedrijfscultuur: dialoog, overleg en keuzemogelijkheden	6
2.2.1 Zeggenschap OR	6
2.2.2 Sociale dialoog	6
2.2.3 Keuzemogelijkheden arbeidsvoorwaarden	7
2.3 Gelijke behandeling en diversiteitsbeleid	7
2.3.1 Werving en gelijke kansen	7
2.3.2 Diversiteitbeleid	8
2.4 Duurzaam leren en ontwikkelen	8
2.4.1 Functiegerichte scholing	9
2.4.2 Brede inzetbaarheid	9
2.4.3 Afspraken over werkzekerheid	10
2.4.4 Kwetsbare groepen	10
2.4.5 EVC	10
2.5 Balans tussen werk en privé	11
2.5.1 Flexibele arbeidstijden	11
2.5.2 Telewerken	11
2.5.3 Deeltijdwerk	12
2.5.4 Verlof en levensloopsparen	12
2.6 Gezond en veilig werken	12
2.6.1 Afnemende belastbaarheid	13
2.6.2 Gezondheidsbewaking	13
2.7 Typen CAO's en overige kenmerken participatiebevorderende CAO's	14
3. Kwantitatieve analyse van participatiebevordering in CAO's	15
3.1 Doelstelling, opzet en methode	15
3.2 Kwantitatieve analyse per thema	15
3.2.1 Bedrijfscultuur, dialoog en overleg	15
3.2.2 Gelijke behandeling en diversiteitsbeleid	17
3.2.3 Duurzaam leren en ontwikkelen	19
3.2.4 Balans tussen werk en privé	21
3.2.5 Gezond en veilig werken	22
3.3 Kwalitatieve analyse van participatiebevorderende afspraken in CAO's	24
3.4 Duurzame participatie naar type bedrijf/branche en overige kenmerken	25
3.4.1 Typering CAO's met Participatiebevorderende afspraken	25
3.4.2 Overige kenmerken participatiebevorderende CAO's	26
4. Ter afsluiting	32
Bijlage: Steekproef-CAO's	34

Voorwoord

Voor u ligt de CAO Monitor Duurzame Participatie in de CAO-praktijk van Expertisecentrum LEEFTijd. Deze publicatie brengt in beeld de kwaliteit en kwantiteit van CAO-afspraken die bevorderen dat meer mensen langer aan het werk kunnen blijven. De gegevens die in dit rapport worden gepresenteerd zijn gebaseerd op een analyse van CAO-teksten van een 100-tal op 1-1-2009 lopende CAO's.

Op verschillende manieren en door verschillende instanties worden momenteel ontwikkelingen in CAO-afspraken gemonitord. Zo hebben sociale partners hun databanken met CAO-afspraken en hun evaluaties van de onderhandelingsrondes. Het CBS volgt de ontwikkeling van de loonafspraken. Het ministerie van SZW publiceert periodiek over de CAO-ontwikkelingen en brengt regelmatig thematische rapporten uit, bijvoorbeeld over employability, arbeid en zorg en ouderenbeleid. Deze thematische rapporten bieden vooral inzicht in de mate waarin bepaalde thema's in CAO's voorkomen, maar ontberen veelal een kwalitatieve beoordeling van de gemaakte afspraken.

Deze CAO-Monitor biedt een toetsingskader waarmee de participatiebevorderende afspraken in CAO's in beeld kunnen worden gebracht en kwalitatief beoordeeld. Daarbij gaat het om de participatiebevordering en inzetbaarheid van zowel werkenden als niet-werkenden. Met dit toetsingskader zijn afzonderlijke CAO's doorgelicht op hun mogelijke bijdrage aan de participatiebevordering.

Met de CAO-Monitor kunnen overheid en sociale partners de stand van zaken aangaande participatiebevorderende afspraken in CAO's opmaken. Expertisecentrum LEEFTijd hoopt dat de monitor een positieve stimulans geeft aan participatiebevorderende afspraken op CAO-niveau.

Afra Kotiso

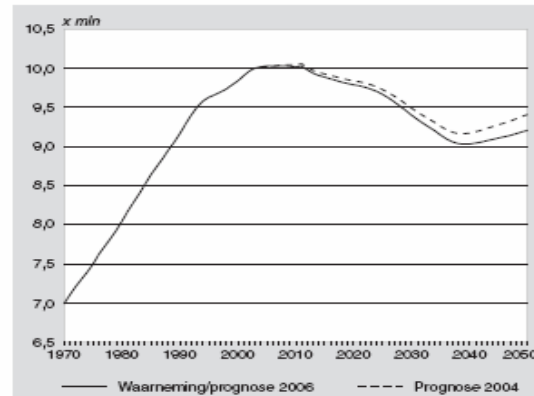
April 2009

1 Naar duurzame participatie

De afgelopen jaren is door de overheid en sociale partners veel aandacht besteed aan het bevorderen van de arbeidsparticipatie. Dit valt terug te voeren op de vergrijzing en ontgroening van de bevolking en het daarmee samenhangende belang van een hogere arbeidsdeelname. Na 2010 vangt de uitstroom van de generatie Babyboomers aan en zal de beroepsbevolking krimpen (zie onderstaande grafiek), met als risico dat de economische groei, de sociale zekerheid, het stelsel van zorg en de pensioenvoorzieningen onder druk komen te staan.

Ontwikkeling beroepsbevolking 1970 - 2050

De huidige financieel-economische crisis doet niet af aan het feit dat aandacht voor participatiebevordering en duurzame inzetbaarheid van belang blijft, zeker voor groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt zoals ouderen, jongeren, vrouwen, allochtonen en gedeeltelijke arbeidsgeschikten. Deze groepen staan vaker – in vergelijking met de blanke man van middelbare leeftijd – aan de kant en in de bedrijven lijken ze minder doorgroei- en ontwikkelmogelijkheden te krijgen. Hoewel er zich nu minder kansen voordoen op het vinden van werk, blijft het – ook in het kader van sociale doelstellingen als het vergroten van de economische zelfstandigheid, het tegengaan van uitsluiting en armoede en het bevorderen van de maatschappelijke participatie- van belang dat kwetsbare groepen zich blijven aanbieden op de arbeidsmarkt en zich daartoe ook uitgenodigd weten.



Sociale partners hebben daarbij een rol te spelen door in CAO's afspraken te maken die een duurzame arbeidsdeelname bevorderen. Dat is van belang voor groepen die nu aan de kant staan, maar ook voor de groep werkenden. Een grotere wendbaarheid en weerbaarheid van iedereen op de arbeidsmarkt vergroten de kansen op duurzame participatie over de gehele levensloop. Onvrijwillige transitie naar werkloosheid, arbeidsongeschiktheid of zorg kunnen daarmee worden teruggedrongen of in duur beperkt.

In deze monitor wordt zichtbaar gemaakt in welke mate de aandacht voor de arbeidsparticipatie van de overheid en sociale partners zich heeft vertaald in CAO-afspraken. In hoofdstuk 2 wordt eerst ingegaan op wat duurzaam participatiebeleid inhoudt, welke thema's we daarbinnen onderscheiden en hoe we deze operationaliseren naar CAO-afspraken. In hoofdstuk 3 volgt de kwantitatieve analyse van participatiebevorderende CAO-afspraken, gevolgd door een kwalitatieve analyse. Hoofdstuk 4 omvat een beknopte beschouwende afsluiting.

2 Inhoudelijk analysekader van duurzaam participatiebeleid in de CAO

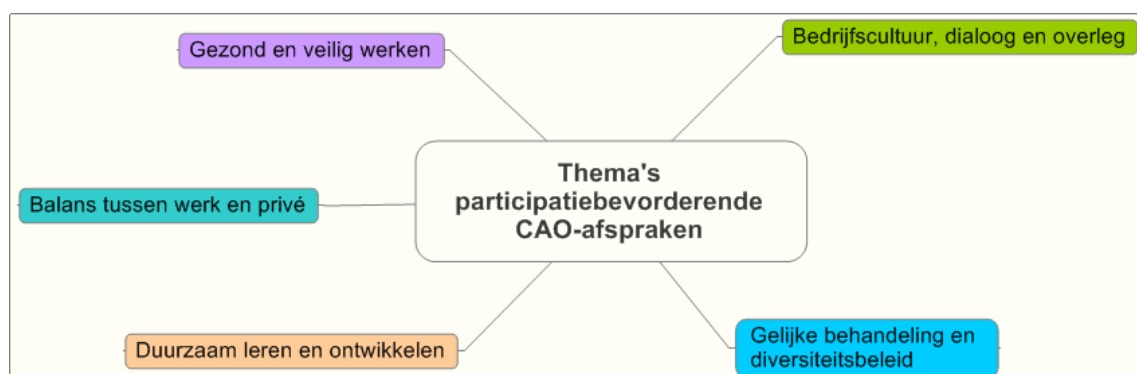
2.1 Focus op duurzame inzetbaarheid

Om te bevorderen dat mensen ongeacht persoonlijke kenmerken meer en langer aan het werk zijn, zijn arbeidsvoorwaarden nodig die inspelen op duurzame inzetbaarheid. In dat kader is er vanuit de kant van sociale partners ook steeds meer aandacht voor het thema inzetbaarheid en de vele facetten daarvan. Zo heeft de Stichting van de Arbeid de laatste tien jaar diverse aanbevelingen aan de decentrale CAO-partijen gedaan gericht op duurzaam inzetbaarheidsbeleid van met name specifieke doelgroepen. En het thema staat steevast op de overlegagenda van sociale partners en het kabinet.

De populatie op de arbeidsmarkt is toenemend divers, wat impliceert dat er ook een grote verscheidenheid is in motivatie, beschikbaarheid, flexibiliteit, competenties en vaardigheden, gezondheid, culturele behoeften, waarden en normen en visies op de loopbaan. Bij duurzaam inzetbaarheidsbeleid is er aandacht voor de verschillen in loopbaanpatronen en ontwikkelwensen en – mogelijkheden. Men houdt rekening met wat de individuele werknemer in zijn/haar verschillende levensfasen en loopbaanfasen nodig heeft om goed te functioneren en zich verder te kunnen ontwikkelen, zodat zijn/haar kwaliteiten optimaal worden benut. Met duurzaam inzetbaarheidbeleid streeft men er enerzijds naar werknemers plezierig, gemotiveerd en gezond aan het werk te laten blijven. Anderzijds wordt met dit beleid beoogd dat werknemers een positieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat blijven leveren en zo nodig elders binnen of buiten het bedrijf aan de slag kunnen.

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

Figuur 1: Thema's participatiebevorderende CAO-afspraken



In het resterende gedeelte van dit hoofdstuk zullen we per thema aangeven welke rol deze in het kader van duurzame participatie speelt en steeds een operationalisatie geven in de vorm van CAO-afspraken. In paragraaf 2.7 staat tenslotte beschreven welke overige kenmerken van CAO's worden gezien.

2.2 Bedrijfscultuur: dialoog, overleg en keuzemogelijkheden

Duurzaam participatiebeleid vereist een bedrijfscultuur waarin er aandacht is voor de diversiteit van medewerkers en de veranderingen die er bij individuele medewerkers optreden onder invloed van ouder worden, leren en werken en ontwikkelingen in de privésfeer. Een participatiebevorderende bedrijfscultuur impliceert een sfeer van wederzijds vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid. Binnen de organisatie zijn mogelijkheden en wensen van zowel werkgever als werknemer bespreekbaar en worden doelen van beide partijen in een open dialoog met elkaar afgestemd.

2.2.1 Zeggenschap OR

De Ondernemingsraad (OR) heeft instemmingsrecht bij veel regelingen op sociaal terrein/in het personeelsbeleid voor zover daar geen afspraken over worden gemaakt in CAO's. En bij de afspraken die in CAO's zijn vastgelegd heeft de OR een wettelijke taak ten aanzien van de naleving van CAO-afspraken. Om duurzaam participatiebeleid via de CAO te bevorderen en draagvlak voor een dergelijk beleid te stimuleren worden aanvullend afspraken gemaakt over de rol van de OR bij de ontwikkeling en implementatie van duurzaam participatiebeleid.

Operationalisatie CAO-afspraken:

- Een afspraak over het betrekken van de OR bij scholingsbeleid en/of loopbaanbeleid, gezondheid, werktijden, verzuim en doelgroepenbeleid.
- Een afspraak over ondersteuning van de OR door middel van scholing en voorlichtingsmateriaal ter toetsing van het beleid en ter bevordering van de communicatie met de achterban.

2.2.2 Sociale dialoog

De dialoog tussen leidinggevende en werknemer over het functioneren, de inzetbaarheid van de werknemer en zijn vitaliteit kan vorm krijgen in jaargesprekken of functioneringsgesprekken. Vanuit de CAO wordt dat ondersteund door in de CAO de te bespreken thema's, zoals werkinhoud, werktijden, belastbaarheid, afstemming werk en privé, van individuele gesprekken vast te leggen.

Operationalisatie CAO-afspraken

- Een afspraak over het op individueel niveau bespreken van een of meerdere van de volgende thema's: werkinhoud, werktijden, opleiding, POP, loopbaan, afstemming werk en privé, gezondheid en balans werkinhoud-belastbaarheid.

2.2.3 Keuzemogelijkheden arbeidsvoorwaarden

Duurzaam participatiebeleid speelt in op de diversiteit in behoeften en mogelijkheden van individuele medewerkers. Medewerkers hebben afhankelijk van hun levensfase, loopbaanfase en individuele kenmerken verschillende wensen ten aanzien van arbeidsvoorwaarden. Met een keuzesysteem arbeidsvoorwaarden of spaarsysteem kan men daarop inspelen door arbeidsvoorwaarden tegen elkaar uit te ruilen. Met de levensloopregeling wordt het sparen voor verlof gefaciliteerd. Nog een stap verder is een inzetbaarheidsbudget dat voor werknemers vrij te besteden is aan verschillende arbeidsvoorwaarden en faciliteiten.

Operationalisatie CAO-afspraken

- Een afspraak over de levensloopregeling
- Een afspraak over het CAO á la carte systeem of keuzesysteem arbeidsvoorwaarden.
- Een afspraak over inzetbaarheidsbudget en/of ontwikkelingsbudget dat al dan niet in overleg met de leidinggevende ingezet kan worden voor een of meerdere doelen als arbeid en zorg, gezondheid, scholing of extra vrije tijd.

2.3 Gelijke behandeling en diversiteitsbeleid

Naleving van het beginsel van gelijke behandeling bij de arbeid is een belangrijke voorwaarde voor duurzame participatie. Uitsluiting van (groepen) werknemers bij werving en selectie, scholing, loopbaanontwikkeling, ontslag etc. op basis van welke grond van onderscheid dan ook, belemmert immers de mogelijkheden tot duurzame participatie van de betrokken groepen.

2.3.1 Werving en gelijke kansen

Ongelijke behandeling komt het meest zichtbaar tot uitdrukking bij werving, selectie en aanstelling. Etniciteit, geslacht, geloofsovertuiging, handicap, seksuele oriëntatie en leeftijd zijn persoonskenmerken die een rol kunnen spelen bij de kans op het verkrijgen van (ander) werk. Ongelijke kansen bij de toegang tot arbeid op grond van leeftijd, etniciteit, sekse etc. belemmeren niet alleen de arbeidskansen van werkloze werkzoekenden maar evenzeer die van werknemers die van baan willen wisselen. Ongelijke kansen bij werving en selectie vormen daarom een duidelijk obstakel voor een duurzame participatie van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. Het leidt bovendien op maatschappelijk niveau tot onderbenutting en/of verspilling van talenten en ondernemingen doen zichzelf te kort wanneer zij goed gekwalificeerde en gemotiveerde mensen louter op grond van persoonskenmerken geen toegang tot arbeid geven. Soms is gelijke behandeling niet genoeg. Met name allochtonen, (jonge) arbeidsgehandicapten en vrouwen zijn ondervertegenwoordigd in de werkzame beroepsbevolking en/of in specifieke functies. Indien dit in specifieke branches, bedrijven of functies het geval is, kan het wenselijk zijn tijdelijk een

positiefdiscriminerend werving en selectiebeleid, ook wel voorkeursbeleid, te voeren. Dat kan een belangrijke bijdrage leveren aan de kansen op duurzame participatie van betrokken groepen.

Operationalisatie CAO-afspraken:

- Een protocol of gedragscode rondom non-discriminatie en/of gelijke behandeling bij werving- en selectiebeleid op een of meerdere gronden van ongelijke behandeling
- Een afspraak over voorkeursbeleid bij werving- en selectiebeleid voor bepaalde groepen.

2.3.2 Diversiteitbeleid

Vorrangsbeleid bij werving en selectie om bepaalde onevenwichtigheden in de personeelsbezetting weg te nemen heeft alleen zin, wanneer in het personeelsbeleid er ruim aandacht is voor diversiteitsaspecten, al is het maar om de nieuw aangetrokken medewerkers te kunnen blijven binden. Diversiteitsbeleid gaat verder dan gelijke behandelingsbeleid, dat met name gericht is op het tegengaan van discriminatie en het bieden van gelijke kansen en voorwaarden. Het beoogt bewust vooroordelen en rolpatronen te doorbreken, het respecteert de verschillen tussen medewerkers en het onderkent de mogelijke meerwaarde van de samenwerking van jong en oud, man en vrouw, allochtoon en autochtoon, etc. Diversiteitbeleid kan breed en smal worden ingestoken, maar hoeft niet beperkt te worden tot de gronden als sekse, etniciteit of leeftijd, maar kan evengoed gronden als handicap, seksuele oriëntatie en religie omvatten. Het vraagt in veel gevallen om het bewust doorbreken van starre rolpatronen en stereotype opvattingen, ruimte bieden aan andersdenkenden en soms ook het actief bestrijden van discriminatie en onheuse bejegening. Maar uiteindelijk gaat het erom dat het normaal is of gevonden wordt dat ook vrouwen, gehandicapten, allochtonen en moslims leidinggevende posities bekleden, mannen in deeltijd kunnen werken, vrouwen in traditionele mannenberoepen welkom zijn en andersom etc. én dat er zonder vooroordeel wordt *samen*gewerkt.

Operationalisatie CAO-afspraken:

- Een protocolafspraken over het ontwikkelen en uitvoeren van diversiteitbeleid

2.4 Duurzaam leren en ontwikkelen

Werkzekerheid hangt steeds meer samen met de mate waarin de werknemer in staat is zijn/haar kennis en vaardigheden op peil te houden en te laten meegroeien met veranderingen in het bedrijf en op de arbeidsmarkt. Een grotere wendbaarheid en weerbaarheid op de arbeidsmarkt vergroten de kansen op duurzame participatie over de gehele levensloop. De kansen op uitval en/of werkloosheid kunnen daarmee worden voorkomen of in duur beperkt. Zowel werknemer als werkgever hebben een gezamenlijk belang én een gezamenlijke verantwoordelijkheid bij de realisatie van een grotere employability. Zo dienen werknemers zich actief op te stellen in hun individuele loopbaanontwikkeling opdat ze duurzaam inzetbaar kunnen zijn. Aan de andere kant is het de taak van de werkgever om

actief randvoorwaarden te creëren opdat werknemers werkzaamheden kunnen blijven verrichten die de organisatiedoelen ten goede komen en werknemers duurzaam inzetbaarheid zijn en blijven binnen en buiten de organisatie. Met arbeidsvoorwaarden die de lijnen uitzetten en een praktisch HRM-instrumentarium kan employability binnen een organisatie systematisch uitgewerkt worden. Daarbij dient enerzijds de strategie van de organisatie te worden gekoppeld aan competentieontwikkeling van medewerkers en hiervoor een passend leer- en opleidingsbeleid geïmplementeerd te worden en anderzijds gezocht te worden naar een samenhangend beleid om mobiliteit in de loopbaan te bewerkstelligen.

Operationalisatie CAO-afspraken:

- Een algemene afspraak over employability en/of duurzame inzetbaarheid.
- Een aparte employability-CAO.

2.4.1 Functiegerichte scholing

Onderhoud en ontwikkeling van competenties is van groot belang voor een blijvende inzetbaarheid van werknemers bij veranderingen in bedrijfsprocessen en de bedrijfsomgeving. Daartoe kunnen organisaties hun medewerkers scholing aanbieden gericht op het uitoefenen van de functie. Er bestaan veel manieren van invulling van scholingsregelingen, variërend van op individueel niveau het betalen van scholingskosten, het toekennen van scholingsdagen tot een individueel opleidingsplan. Op brancheniveau kunnen afspraken gemaakt worden over een vast percentage van de loonsom dat gereserveerd wordt voor scholing van medewerkers. O&O-fondsen kunnen middels faciliteiten gericht op functiegerichte scholing ook een rol spelen.

Operationalisatie CAO-afspraken:

- Afspraak over een percentage van de loonsom dat gereserveerd wordt voor scholing
- Afspraak over scholingsdagen
- Afspraak over een individueel opleidingsplan
- Afspraak over een individueel trekkingsrecht bij een O&O-fonds

2.4.2 Brede inzetbaarheid

Naast ontwikkeling van competenties die een directe bijdrage leveren aan de huidige functie is het voor het realiseren van duurzame participatie ook van belang om de werknemer de mogelijkheid te bieden om te werken aan zijn/haar brede inzetbaarheid op de arbeidsmarkt in de vorm van meer persoonsgerichte afspraken. Dat kan in de vorm van een studiefaciliteitenregeling, scholing gericht op loopbaanontwikkeling en mobiliteit, het faciliteren persoonlijke inzetbaarheidsbudgetten en aandacht voor loopbaan in functioneringsgesprekken.

Operationalisatie CAO-afspraken:

- Afspraak over niet-functiegebonden scholing
- Afspraak over studiefaciliteitenregeling
- Afspraak over persoonlijk ontwikkelingsbudget en/of persoonlijk inzetbaarheidsbudget
- Afspraak over het op individueel niveau bespreken van de loopbaan

2.4.3 Afspraken over werkzekerheid

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

Operationalisatie CAO-afspraken:

- Werkzekerheidsafpraak

2.4.4 Kwetsbare groepen

Er zijn diverse kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt voor wie het moeilijk is een baan te verwerven, en werk te behouden. Dat kan diverse oorzaken hebben die te maken hebben met inzetbaarheidbeperkingen zoals ongeletterdheid, geen of onvoldoende Nederlands lezen en spreken, geen startkwalificatie of een in Nederland niet erkende kwalificatie hebben, een gebrek aan (recente) werkervaring hebben etc. Sociale partners kunnen hieromtrent afspraken maken in het kader van sociaal beleid van het bedrijf of de branche of maatschappelijk verantwoord ondernemen gericht op het meer employable maken van deze groepen.

Operationalisatie CAO-afspraken:

- Afspraak over scholing van specifieke doelgroepen (ouderen, herintreders, mensen met een taalachterstand en/of analfabeten).

2.4.5 EVC

Ongeschoolde werknemers en werknemers met verouderde beroepskwalificaties hebben minder kansen op de arbeidsmarkt. Ter ondersteuning van deze werknemers kunnen op branche niveau EVC-projecten (projecten gericht op het erkenning van eerder verworven competenties) worden ontwikkeld. Via het functioneringsgesprek en/of het persoonlijke ontwikkelingsplan kan deelname aan een EVC-traject worden gestimuleerd. Met het oplopen van de leeftijd kan het risico dat de werknemer niet langer over de geëigende competenties en kwalificaties beschikt toenemen. Maar dat risico kan ook al bij jongeren aan de orde zijn. Van belang is dat alle werknemers voldoende toegerust blijven voor het vervullen van hun functie en over de daarvoor geëigende kwalificaties of certificaten beschikken.

Operationalisatie CAO-afspraken:

- Afspraak over het hanteren van EVC.

2.5 Balans tussen werk en privé

Veel medewerkers hebben verplichtingen naast het werk zoals de zorg voor kinderen, mantelzorgtaken en het volgen van een studie. Het combineren van werken met leren, zorgen en/of vrije tijd wordt vergemakkelijkt wanneer werknemers arbeidstijden en toegang tot verlofregelingen en andere faciliteiten hebben die aansluiten bij de wensen en behoeften vanuit de privé-situatie. Zo kunnen werknemers in de middenfase bijvoorbeeld baat hebben bij werktijden die aansluiten bij de schooltijden, vinden starters zonder kinderen het wellicht prettig fulltime aan de slag te zijn en hebben andere werknemers misschien behoefte aan verloffaciliteiten om mantelzorg aan naasten te kunnen verrichten of scholing te volgen. Om medewerkers op een duurzame manier aan de slag te houden is het dus nodig dat werkgevers medewerkers faciliteren bij de combinatie werk en privé.

2.5.1 Flexibele arbeidstijden

Flexibilisering van de arbeidstijden faciliteert het combineren van arbeid en zorg. Flexibiliteit bestaat er in verschillende vormen zoals keuzemodaliteiten voor de dagelijkse arbeidsduur (bijvoorbeeld 4 X 9 uur), het hanteren van flexibele begin- en eindtijden gekoppeld aan een verruiming van het dagvenster of het invoeren van een jaarurensystematiek, waarbij er in overleg ruimte is voor een afwisselende arbeidsduur per week, waarmee enerzijds tegemoet gekomen kan worden aan de pieken en dalen in de arbeidsbehoefte van het bedrijf en anderzijds aan de behoefte aan extra vrije tijd, bijvoorbeeld rond de schoolvakanties. Maatwerk in de arbeidstijden en de inroostering zal door onderlinge afstemming tussen werkgever en werknemer tot stand moeten komen. Maar ook kan maatwerk worden bereikt door afstemming tussen werknemers onderling. Op CAO-niveau kan een kader geschept worden van waaruit op individueel niveau de best passende arbeidstijden kunnen worden afgestemd.

Operationalisatie CAO-afspraken:

- Afspraak over keuzemodaliteiten voor de dagelijkse arbeidsduur
- Afspraak over flexibele begin- en eindtijden
- Afspraak over piek- en dalseizoenstijden
- Afspraak over een urenbank
- Afspraak over zelfroosteren.

2.5.2 Telewerken

Thuiswerken of telewerken kan als een belangrijke faciliteit worden beschouwd voor het langduriger combineren van arbeid en zorg, zonder dat dat meteen gevolgen heeft voor de inkomensontwikkeling

van de taakcombineerder. Telewerken is niet of slechts beperkt mogelijk bij sterk plaats- en tijdgebonden werk, maar zelfs in dergelijke situaties is het vaak mogelijk een deel van het werk vanuit huis of - indien beschikbaar - een bedrijfsverzamelgebouw in de woonplaats van de medewerker te laten plaatsvinden. Veel taakcombineerders ervaren een grote tijdsdruk en elk uur dat op de reistijd bespaard kan worden is dan meegenomen.

Operationalisatie CAO-afspraken:

- Een afspraak over thuis-/telewerken

2.5.3 Deeltijdwerk

Voor het langdurig combineren van arbeid en zorg is werken in deeltijd de meest gekozen oplossing in Nederland. Op grond van de Wet aanpassing arbeidsduur heeft iedere medewerker in principe het recht om onder voorwaarden hun contractueel overeengekomen arbeidsduur te verminderen of uit te breiden. Toch blijkt het in de praktijk niet altijd even gemakkelijk te zijn om arbeidsduur te verkorten of juist weer uit te breiden. Vanuit een perspectief van duurzame participatie is het gewenst om werken in deeltijd in principe voor alle functies open te stellen. Harde afspraken daarover kunnen werknemers ondersteunen die minder uren willen werken, maar daar weinig ruimte voor krijgen bij hun leidinggevenden.

Operationalisatie CAO-afspraken:

- Afspraak over het recht op deeltijdwerk in alle functies
- Afspraak over de mogelijkheid tot het uitbreiden en/of verminderen van de arbeidsduur.

2.5.4 Verlof en levensloopsparen

Naast flexibele werktijden zijn goede verloffaciliteiten wenselijk om arbeid en zorgverplichtingen goed te kunnen combineren. Naast de verlofrechten vanuit de Wet arbeid en zorg en de mogelijkheden van de levensloopregeling kan via de CAO ruimhartiger gefaciliteerd worden in de zin van bovenwettelijke afspraken en spaarfaciliteiten zoals de levensloopregeling.

Operationalisatie CAO-afspraken:

- Bovenwettelijke afspraken bij de verlofregelingen van de Wet arbeid en zorg.
- Een afspraak over een verlofspaarsysteem (levensloopregeling, CAO à la carte).

2.6 Gezond en veilig werken

Elke organisatie is gebaat bij gemotiveerde en vitale medewerkers. Nu werknemers in zijn algemeenheid langer zullen moeten doorwerken en vaker verschillende taken combineren dan voorheen het geval was, verdienen gezonde en veilige werkomstandigheden en de belastbaarheid en

vitaliteit van medewerkers nog meer aandacht. Vroegtijdige uitval van medewerkers is ook een kostbaar verhaal door de loondoorbetalingplicht bij ziekte en de kosten van reïntegratie. Veel werknemers die geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschiktheid raken dreigt het risico van blijvende inactiviteit en uitsluiting, terwijl de kwaliteit van leven door gezondheidsklachten al onder druk staat. Het waarborgen van de balans tussen enerzijds de belasting van het werk en anderzijds de belastbaarheid van de werkenden is dus van belang. Overbelasting brengt het risico van verzuim en arbeidsongeschiktheid met zich mee, onderbelasting het risico van te weinig uitdaging en verlies van plezier in het werk. Door aandacht te schenken aan arbo-, verzuim en reïntegratiebeleid (AVR-beleid) kan verzuim in grote mate worden beperkt. Met oog op bedrijfstak-CAO's kunnen brancheorganisaties een rol vervullen door zorg te dragen voor een up-to-date model risico inventarisatie & evaluatie voor de branches en een arbocatalogus, waarin er ook aandacht is voor de verschillen en veranderingen in belastbaarheid van medewerkers die samenhangen met hun leeftijd, loopbaan en levensfase.

Operationalisatie CAO-afspraken:

- Afspraak over branchemodel risico inventarisatie & evaluatie
- Afspraak over arbocatalogus

2.6.1 Afnemende belastbaarheid

De belastbaarheid van mensen verandert met het verstrijken van de jaren. Zo nemen de fysieke kracht, het gehoor en gezichtsvermogen met het vorderen van de jaren af, meestal geleidelijk maar soms versneld door slijtende werkomstandigheden. Daarnaast neemt de herstelbehoefte toe met de leeftijd en is men op hogere leeftijd gevoeliger voor verstoringen van het waken-slapen patroon. Daar staat tegenover dat het vermogen om risico's in te schatten en de levenservaring toenemen met de leeftijd. In een duurzaam participatiebeleid wordt bij het inrichten van functies, de toekenning van taken, de mate van regelmogelijkheden en de invulling van de werktijden van werknemers met die veranderingen rekening gehouden

Operationalisatie CAO-afspraken:

- Afspraak over balans belasting-belastbaarheid
- Aandacht voor afstemming werkinhoud-belastbaarheid in functioneringsgesprekken

2.6.2 Gezondheidsbewaking

Om ervoor te zorgen dat medewerkers nu en in de toekomst op een gezonde manier blijven werken is gezondheidsmonitoring van belang. Dat kan in de vorm van afspraken over Periodiek Medisch Onderzoek (PMO)¹. Vaak zijn dit tamelijk vrijblijvende en/of ongerichte afspraken. Met het instrument wordt tamelijk uitgebreid de belastbaarheid en de ervaren belasting van medewerkers in beeld

¹ PMO is de opvolger van PAGO en betreft gericht onderzoek in relatie tot de meest belastende werkkenmerken op basis van erkende protocollen.

gebracht. Met name in branches/bedrijven waar sprake is van fysiek en/of psychisch belastende werkzaamheden en/of belastende werktijden is dit instrument voor de gezondheidsbewaking nuttig. Een ander instrument om de (veranderingen in de) individuele belastbaarheid te meten is de Work Ability Index (WAI). De WAI is een in Finland ontwikkelde vragenlijst die een inschatting geeft van het werkvermogen van medewerkers zoals de medewerker deze zelf beleeft. De WAI heeft een sterk voorspellend vermogen voor arbeidsongeschiktheid en kan ingezet worden in het kader van preventiebeleid. De kracht van de WAI is dat het opereert op het raakvlak van arbo- en gezondheidsmanagement enerzijds en personeelsmanagement anderzijds. Duurzame inzetbaarheid vraagt om een geïntegreerd beleid op deze onderdelen. De WAI speelt daarop in.

Operationalisatie CAO-afspraken:

- Afspraak over PMO (PAGO)
- Afspraak over WAI

2.7 Typen CAO's en overige kenmerken participatiebevorderende CAO's

Naast het analyseren van de mate waarin CAO's afspraken bevatten die bijdragen aan de duurzame participatie van mensen kijken we in dit onderzoek ook naar welke typen CAO's dergelijke afspraken hanteren. Daarbij kijken we ondermeer of de CAO's met participatiebevorderende afspraken vooral bedrijfstak- of juist ondernemings-CAO's zijn, of het gaat om (branches met) grote of kleine bedrijven, bedrijven of branches met fysiek zware beroepen bedrijven of branches met een eenzijdige of diverse personeelssamenstelling. Bij de CAO's die we kunnen scharen onder de noemer 'good practices' zullen we ook andere opvallende kenmerken weergeven. Hierbij moet gedacht worden aan de stijl (aanspreekvorm, leesbaarheid, overzichtelijkheid, formulering) van de CAO, samenhang van afspraken en aard van de afspraken (opleggend of in overleg, individueel of collectief). Hierbij worden eveneens ter illustratie voorbeelden gegeven van vooruitstrevende afspraken en regelingen op het gebied van duurzame participatie.

3 Kwantitatieve en kwalitatieve analyse van duurzame participatie

3.1 Doelstelling, opzet en methode

De centrale doelstelling van dit onderzoek is het in kaart brengen van de CAO-afspraken die een bijdrage leveren aan de duurzame participatie van de beroepsbevolking. Het onderzoek richt zich op afspraken tussen sociale partners die gemaakt zijn om de arbeidsparticipatie van (potentiële) werkenden te bevorderen en te verlengen. In het vorige hoofdstuk is duidelijk gemaakt welke thema's we in het kader van duurzame participatie onderscheiden en welke afspraken we hieronder verstaan. In dit hoofdstuk gaan we na in hoeverre dergelijke afspraken daadwerkelijk naar voren komen in de CAO's.

Het CAO-onderzoek is uitgevoerd op basis van een steekproef van 100 CAO's (zie de bijlage voor de 100 onderzochte CAO's). De uitvoering van het CAO-onderzoek heeft in de periode december 2008 – maart 2009 plaatsgevonden door middel van deskresearch waarbij de steekproef-CAO's zijn geraadpleegd. In dit rapport wordt zowel over het aantal CAO's als over het percentage CAO's ten opzichte van de gehele steekproef gerapporteerd. Eerst wordt een kwantitatieve analyse weergegeven, gevolgd door een kwalitatieve analyse, waarbij ook enkele kenmerken buiten de genoemde thema's zijn meegenomen.

3.2 Kwantitatieve analyse per thema

Hieronder wordt steeds per thema aangegeven hoeveel CAO's of welk percentage van de in totaal onderzochte CAO's bepaalde afspraken bevat. Daarnaast worden voorbeelden weergegeven van CAO-afspraken.

3.2.1 Bedrijfscultuur, dialoog en overleg

In tabel 1 staat weergegeven in hoeverre regelingen met betrekking tot het thema bedrijfscultuur, dialoog en overleg terugkomen in CAO's.

In 16 CAO's (16%) is een bepaling gevonden waaruit blijkt dat de werkgever gezamenlijk met de OR overleg voert over beleid ten aanzien van één of meerdere onderdelen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het thema werktijden wordt het meest frequent (11%) genoemd. Dit is niet verrassend gezien het feit dat in de Wet op de Ondernemingsraad een instemmingsrecht van de OR rondom werktijden is vastgelegd. In 5% van de CAO's gaat het om bedrijfsscholingsplannen. Zelden worden RI&E (4%), loopbaanbeleid (3%), gezondheidsbevordering- en bewaking (beide 2%), verzuimbeleid (2%) en doelgroepenbeleid (1%) genoemd.

In 78% van de onderzochte CAO's staan afspraken over rechten van de OR op scholing. In sommige CAO's wordt daarbij een maximum aantal dagen of een budget vastgesteld. Zoals bij de CAO Achmea:

CAO Achmea: scholing OR

De medewerker die lid is van een vakorganisatie wordt door de werkgever in de gelegenheid gesteld om door of namens de vakorganisaties georganiseerde cursussen te volgen tot een maximum van 6 dagen per kalenderjaar.

Tabel 1: Bedrijfscultuur: dialoog, overleg en keuzemogelijkheden in de CAO

Type afspraak	Aantal CAO's n=100
Zeggenschap OR <ul style="list-style-type: none">Afspraak over het betrekken van de OR bij scholingsbeleid en/of loopbaanbeleid, gezondheid, werktijden, verzuim en doelgroepenbeleid.Afspraak over ondersteuning van de OR door middel van scholing en voorlichting ter toetsing van het beleid en ter bevordering van de communicatie met de achterban.	16 79
Sociale Dialoog <ul style="list-style-type: none">Een afspraak over het op individueel niveau bespreken van een of meerdere van de volgende thema's: werkinhoud, werktijden, opleiding, POP, loopbaan, afstemming werk en privé, gezondheid en balans werkinhoud-belastbaarheid.	38
Keuzemogelijkheden arbeidsvoorwaarden <ul style="list-style-type: none">Een afspraak over de levensloopregelingEen afspraak over het CAO á la carte systeem of keuzesysteem arbeidsvoorwaarden.Een afspraak over inzetbaarheidsbudget en/of ontwikkelingsbudget dat al dan niet in overleg met de leidinggevende ingezet kan worden ten behoeve van een of meerdere doelen als arbeid en zorg, gezondheid, scholing of extra vrije tijd.	57 49 13

In 38 CAO's (38%) zijn afspraken gevonden over het op individueel niveau bespreken van een of meerdere thema's die samenhangen met het werk en de loopbaan. In de meeste gevallen (26%) staat opleiding vermeld als onderwerp van individueel overleg, gevolgd door loopbaan (19%) en werktijden (18%). De afstemming tussen werkinhoud en belastbaarheid (2%), werkinhoud (3%), afstemming werk en privé (4%) en gezondheid (5%) worden nauwelijks genoemd.

In de CAO Architectenbureaus staat een voorbeeld van hoe in functioneringsgesprekken brede aandacht is voor de inzetbaarheid van de medewerker:

CAO Architectenbureaus: functioneringsgesprekken

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

Iets meer dan de helft van de CAO's (56%) kent een afspraak over de levensloopregeling. In 49% van de onderzochte CAO's staat een afspraak over een keuzesysteem arbeidsvoorwaarden of CAO à la carte-regeling. Daarbij kunnen in de meeste gevallen (41%) diverse bronnen ingezet worden voor extra verlof. In sommige gevallen kan het doel de levensloopregeling (28%) en/of doorbetaalde loopbaanonderbreking (22%) zijn. In minder gevallen kan het doel doorbetaling ouderschapsverlof (7%), extra scholingsverlof (6%) en vergoeding van studiekosten (4%) zijn.

In 13% van de CAO's wordt verwezen naar een budget dat op individueel niveau door de werknemer besteed kan worden aan faciliteiten die samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van de werknemer. In 11 CAO's wordt gesproken van een persoonlijk ontwikkelingsbudget dat met name voor scholing kan worden ingezet. 4 CAO's hebben het over een persoonlijk inzetbaarheidsbudget dat naast scholing breder kan worden ingezet voor extra verlof, gezondheid en arbeid en zorg.

3.2.2 Gelijke behandeling en diversiteitsbeleid

Tabel 2 laat zien in welke mate regelingen met betrekking tot het thema gelijke behandeling en diversiteitsbeleid voorkomen in CAO's. In 19 CAO's staat een protocol of gedragscode over non-discriminatie of gelijke behandeling bij werving- en selectie. 23 CAO's gaan een stapje verder door voorkeursbeleid bij werving- en selectie voor bepaalde groepen te hanteren. Daarbij gaat het in de meeste gevallen (16%) over gedeeltelijk arbeidsgeschikten, gevolgd door vrouwen (13%), allochtonen (12%). Daarnaast bestaat in een aantal CAO's nog specifiek beleid gericht op jongeren (11%), langdurig werklozen (7%), ouderen (6%), herintreders en flexwerkers (beide 4%).

Tabel 2: Gelijke behandeling en diversiteitsbeleid

Type afspraak	Aantal CAO's n=100
Werving en gelijke kansen <ul style="list-style-type: none">Een protocol of gedragscode rondom non-discriminatie en/of gelijke behandeling bij werving- en selectiebeleid op een of meerdere gronden van ongelijke behandelingEen afspraak over voorkeursbeleid bij werving- en selectiebeleid voor bepaalde groepen	19 23
Diversiteitbeleid <ul style="list-style-type: none">Een protocolafpraak over het hanteren van diversiteitsbeleid	3

Hieronder staat een voorbeeld uit de CAO Dierenartspraktijken ten aanzien van gelijke kansen.

CAO Dierenartspraktijken: gelijke kansen

De werkgever zet zich in voor een beleid gericht op gelijke kansen op arbeid en gelijke kansen in de arbeidsorganisatie voor gelijkwaardige werknemers, ongeacht hun leeftijd, sekse, seksuele geaardheid, burgerlijke staat, levens- of geloofsovertuiging, huidskleur, ras of etnische afkomst, nationaliteit of politieke keuze

Een algemene protocolafpraak over diversiteitsbeleid is slechts 3 keer gevonden. Wel zijn er CAO's die de relatie leggen tussen diversiteit en werving- en selectie of tussen diversiteit en levensfase. Ook zijn er CAO's (18%) die aandacht voor diversiteit hebben door naast christelijke feestdagen ook andere religieuze feestdagen te erkennen en toe te kennen. De CAO Achmea biedt een voorbeeld van een algemene afspraak over diversiteitbeleid.

CAO Achmea: Levensfasebewust Diversiteitsbeleid

Partijen zien Levensfasebewust Diversiteitsbeleid ("LDB") als het overkoepelende innovatiethema voor de periode tot 2010. Partijen realiseren zich daarbij dat LDB ook nieuwe impulsen geeft aan de arbeidsverhoudingen, omdat het op het bredere vlak van HR beleid en bedrijfscultuur speelt. Sommige onderdelen van LDB zijn daarbij het domein van partijen, andere van Achmea en Medezeggenschap of spelen direct tussen leidinggevende en medewerker. Bij LDB gaat het in de kern om het aantrekken, benutten, belonen en ontwikkelen van individuele medewerkers, ongeacht hun etnische afkomst, sekse, leeftijd, mate van arbeidsgeschiktheid, contractuele arbeidsduur, kennis en ervaring en de manier waarop men in het leven staat. Het gaat erom die arbeidscondities te kunnen bieden die een optimale aansluiting mogelijk maken tussen de behoefte van de organisatie enerzijds en de individuele werk- en leefsituatie van medewerkers anderzijds.

Partijen hebben afgesproken om samen met de Medezeggenschap de periode tot 2010 te benutten voor onderzoek, waarbij zij zich laten bijstaan door een tweetal universiteiten, om LDB nader te concretiseren en initiatieven te doen ontstaan. Partijen willen gedurende de looptijd van de cao in toenemende mate tot

initiatieven en concrete afspraken komen. Op *korte termijn*, met ingang van 1 januari 2008, zijn daarbij al de volgende concrete afspraken gemaakt:

- Opnemen van een innovatieagenda als zodanig;
- Uitbreiden van het bijzonder verlof met een zogenoemde Diversiteitsdag;
- Uitbreiden van de verlofregeling met het Maatschappelijk verlof;
- Pilot Elders Verworven Competenties (EVC's) in 2008.

3.2.3 Duurzaam leren en ontwikkelen

Tabel 3 geeft voor het thema duurzaam leren en ontwikkelen weer in welke mate afspraken staan in CAO's.

Tabel 3: Duurzaam leren en ontwikkelen

Type afspraak	Aantal CAO's n=100
Algemeen	
• Een algemene afspraak over employability en/of duurzame inzetbaarheid	34
• Een aparte employability-CAO	3
Functiegerichte scholing	
• Een afspraak over een percentage van de loonsom dat gereserveerd wordt voor scholing	9
• Een afspraak over scholingsdagen	31
• Een afspraak over een individueel opleidingsplan	39
• Een afspraak over een persoonlijk trekkingsrecht bij een fonds	2
Employability	
• Een afspraak over niet-functiegebonden scholing	19
• Een afspraak over een studiefaciliteitenregeling	24
• Een afspraak over een persoonlijk ontwikkelings- en/of inzetbaarheidsbudget	13
• Een afspraak over het op individueel niveau bespreken van de loopbaan	19
Werkzekerheid	
• Een werkzekerheidsafpraak	14
EVC	
• Een afspraak over het hanteren van EVC	30
Kwetsbare groepen	
• Een afspraak over scholing van specifieke doelgroepen	4

In 34 CAO's staat een algemene afspraak over employability en/of duurzame inzetbaarheid. Slechts 3% van de CAO's heeft een aparte employability-CAO, waarin staat hoe concreet vorm kan worden gegeven aan employability.

Wat betreft functiegerichte scholing zijn er maar weinig CAO's (9%) waarin een afspraak staat over een gereserveerd percentage van de loonsom voor scholing. Vaker komen individuele afspraken over scholingsdagen (31%) en een individueel opleidingsplan (39%) voor. Zelden staat een afspraak in de CAO over een persoonlijk trekkingrecht vanuit een opleidingsfonds (2%). Hieronder wordt een voorbeeld uit de CAO Zoetwaren weergegeven van het recht op functiegerichte scholing:

CAO Zoetwarenindustrie: functiegerichte scholing

Een werknemer volgt scholing (cursus, opleiding) op verzoek van de werkgever, als dit noodzakelijk is voor zijn huidige of toekomstig functioneren. De scholingskosten (onder andere scholings-/cursusgeld, materiaalkosten, eventuele reis- en verblijfkosten) worden vergoed door de werkgever.

Als het gaat om employability komen zij het in beperkte mate afspraken in CAO's voor over een studiefaciliteitenregeling (24%), niet- functiegebonden scholing (19%), het bespreken van de loopbaan (19%) en een persoonlijk ontwikkelingsbudget (13%).

De CAO KPN bevat een afspraak over een persoonlijk ontwikkelingsbudget:

CAO KPN: Afspraak persoonlijk inzetbaarheidbudget

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

Het ongebruikte deel van het budget vervalt:

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

14 van de CAO's (14%) heeft een afspraak over werkzekerheid en in 30 CAO's zijn afspraken gevonden over EVC-trajecten.

De CAO Bouwnijverheid bevat een afspraak over EVC:

CAO Bouwnijverheid: EVC

De *bouwplaatswerknemer* heeft recht op een zogenoemd EVC-traject gericht op diplomering, waarbij sprake is van een maximale financiering uit het Scholingsfonds tot tien dagen.

2. De voorziening is bedoeld voor werknemers die geen diploma beroepsopleiding bezitten, maar door ervaring en praktijkkennis wel dat niveau hebben bereikt.

Slechts 4% van de CAO's heeft scholingsafspraken specifiek gericht op bepaalde doelgroepen. In 3 CAO's gaat het om ouderen en over mensen met een taalachterstand en analfabeten gaat het in beide gevallen om 1 CAO.

3.2.4 Balans tussen werk en privé

Tabel 4 laat zien in welke mate regelingen met betrekking tot het thema balans tussen werk en privé voorkomen in CAO's.

Tabel 4: Balans tussen werk en privé

Type afspraak	Aantal CAO's n=101	Percentage CAO's
Flexibele arbeidstijden		
• Afspraak over keuzemodaliteiten voor de dagelijkse arbeidsduur	20	20%
• Een afspraak over flexibele begin- en eindtijden	41	41%
• Een afspraak over piek- en dalsezoentijden	19	19%
• Een afspraak over een urenbank	2	2%
• Een afspraak over zelfroosteren	0	0%
Telewerken		
• Een afspraak over thuis-/telewerken	17	17%
Deeltijdwerk		
• Een afspraak over het recht op deeltijdwerk in alle functies	45	45%
• Een afspraak over de mogelijkheid tot het uitbreiden en/of verminderen van de arbeidsduur	38	38%
Verlof en levensloopsparen		
• Bovenwettelijke afspraken bij de verlofregelingen van de Wet arbeid en zorg	26	26%
• Een afspraak over een verlofspaarsysteem (levensloopregeling, CAO a la carte)	74	73%

Bepalingen over flexibele werktijden uiten zich in de meeste gevallen in afspraken over flexibele begin- en eindtijden (41%). In 20 CAO's staat een afspraak over keuzemodaliteiten voor de dagelijkse arbeidsduur (bijvoorbeeld de mogelijkheid tot 4 x 9 uur per dag werken) en in 19% van de CAO's staat een afspraak over piek- en dalsezoentijden. Individueel roosteren komt in CAO's tot op heden maar zelden voor: slechts in 2 CAO's wordt een urenbank genoemd en in geen enkele CAO staat een afspraak over zelfroosteren. De CAO Banden en Wielerbranche bevat wel een afspraak over een pilot urenbank, maar deze is voornamelijk vanuit de invalshoek van pieken en dalen in de arbeidsvraag ingevuld. Urenbanken kunnen ook worden opgezet om pieken en dalen in het arbeidsaanbod op te vangen.

CAO banden- en wielervederhandel: pilot urenbank

In het kader van verruiming arbeidstijden wordt een pilot ingevoerd. Deze pilot is voor elk bedrijf in de banden- en wielervederhandel toegankelijk. (...) De vaste commissie ziet toe op de juiste wijze van invoering en toepassing van de pilot. Ruim voor het einde van de pilot zal deze door sociale partners worden geëvalueerd. In deze pilot wordt de dagspiegel verruimd van 07.00 uur tot 20.00 uur en kan een urenbank worden opgebouwd. De urenbank maakt een onderneming flexibel. De werknemer werkt extra als het druk is en minder als er slechts weinig te doen is. Maar de werknemer hoeft geen gebroken diensten te draaien. Hij kan dus niet worden verplicht 's-morgens te werken en later in de middag nog eens een keer. Per jaar kunnen maximaal 2 periodes van 16 weken worden aangewezen waarbinnen gedurende maximaal 13 weken gebruik gemaakt mag worden van een verruimd rooster met een gemiddelde van 46 uur per week.

In 17 CAO's (17%) zijn afspraken gevonden over de mogelijkheid om thuis te werken. Zie voor een voorbeeld de CAO KPN:

CAO KPN: telewerken

KPN biedt je de mogelijkheid om vanuit huis te werken. Je zorgt er zelf voor dat je werkplek thuis voldoet aan de eisen van de Arbo-wet. Je manager kan je verzoek om vanuit huis te werken alleen afwijzen als daarvoor een zwaarwegend bedrijfsbelang bestaat. Hij zal dit dan aan je moeten beargumenteren.

Binnen KPN kan je op twee manieren vanuit huis werken:

- a. telewerken vast. Dit is minimaal één dag per week telewerken. Met je manager maak je afspraken over het telewerken. Je komt in aanmerking voor telecomfaciliteiten.
- b. telewerken flexibel. Dit is vanuit huis werken op momenten dat het past bij het werkaanbod en het jou uitkomt. Je manager kan je telecomfaciliteiten toekennen.

Over deeltijdwerk zijn in 45% van de CAO's afspraken gevonden over het recht op deeltijdwerk in alle functies en staat in 38% van de CAO's een afspraak over de mogelijkheid tot uitbreiding (30%) dan wel vermindering (11%) van de arbeidsduur.

Met betrekking tot verlof staan in 26% van de CAO's bovenwettelijke afspraken ten aanzien van ouderschapsverlof en langdurend zorgverlof. In 8 CAO's is sprake van bovenwettelijke aanvulling op de lengte van het ouderschapsverlof, in 12 CAO's staat vermeld dat het verlof (deels) wordt doorbetaald en in 8 CAO's staat dat langdurend zorgverlof (deels) wordt doorbetaald.

Bijna driekwart van de CAO's (73%) heeft een verlofspaarstelsel in de vorm van een levensloopregeling (57%) en/of een CAO á la carte (49%).

3.2.5 Gezond en veilig werken

In tabel 5 staat weergegeven in hoeverre regelingen met betrekking tot het thema gezond en veilig werken terugkomen in CAO's.

Tabel 5: Gezond en veilig werken

Type afspraak	Aantal CAO's n=100
Algemeen <ul style="list-style-type: none"> Afspraak over branchemodel risico inventarisatie & evaluatie (RI&E) Afspraak over arbocatalogus 	63 (n = 40) ² 34
Afnemende belastbaarheid <ul style="list-style-type: none"> Afspraak over balans belasting-belastbaarheid Afspraak over het op individueel niveau bespreken van de balans werkinhoud-belastbaarheid 	5 2
Gezondheidsbewaking <ul style="list-style-type: none"> Afspraak over PMO (PAGO) Afspraak over Work Ability Index (WAI) 	8 0

In 34% van de CAO's komt een afspraak over een arbocatalogus voor. 63% van de bedrijfstak-CAO's heeft een afspraak over een branchemodel risico inventarisatie & evaluatie. Zoals de CAO Beveiligers Particulier:

CAO Beveiligers Particulier: Branche RI&E

De werkgever voert als gevolg van de Arbowet in zijn onderneming een risico-inventarisatie en evaluatie uit (RI&E). De werkgever kan gebruik maken van de door partijen ontwikkelde branchespecifieke RI&E waarvoor het Arboplatform erkenning heeft verleend. De RI&E is te downloaden op de website van het Servicecentrum Arbo en Re-integratie: www.bewaakjegezondheid.nl.

In 5 CAO's (5%) heeft een afspraak over het op bedrijfsniveau bewaken van de balans belasting-belastbaarheid en slechts 2% van de CAO's staat een bepaling over het op individueel niveau bespreken van de balans tussen werkinhoud en belastbaarheid.

In 8 CAO's (8%) staat een afspraak over Periodiek Medisch Onderzoek (PMO). In geen enkele CAO is een afspraak gevonden over het inzetten van de Work Ability Index (WAI) voor gezondheidsbewaking.

CAO Corus: periodiek medisch onderzoek

Medisch onderzoek op verzoek van de Onderneming geschiedt op basis van vrijwilligheid, tenzij er sprake is van onderzoek in verband met:

- wettelijke verplichtingen van de werknemer of de Onderneming;

² Voor de branche RI&E geldt dat alleen de 40 bedrijfstak-CAO's zijn bekeken, daar deze niet opgaat voor ondernemings-CAO's

- de vervulling van functies waarvoor bijzondere lichamelijke en/of psychische eisen gelden;
- een ziekte waarbij besmettingsgevaar bestaat of die risico voor de veiligheid met zich brengt;
- de eventuele gevolgen van potentieel schadelijke factoren in het werk of de arbeidsomstandigheden.

Iedere werknemer zal voor een periodiek arbeidsgeneeskundig onderzoek (PAGO) door de bedrijfsgezondheidsdienst worden opgeroepen. De Onderneming zal, indien de werknemer dat wenst, hem inzage geven in de medische adviezen over zijn geschiktheid tot het verrichten van bepaalde werkzaamheden.

3.3 Kwalitatieve analyse van duurzame participatie in CAO's

Wanneer we de 5 thema's van duurzame participatie inhoudelijk bezien, constateren we verschillen in de mate waarin afspraken voorkomen in samenhang met de participatiebevorderende aard van die afspraken.

Met betrekking tot het thema overleg en dialoog valt in de eerste plaats op dat sociale partners over het algemeen wél bereid zijn om OR-leden te ondersteunen en faciliteren bij het uitvoeren van hun taken, maar in veel mindere mate vastleggen dat de OR betrokken wordt bij de overlegagenda ten aanzien van thema's van duurzame participatie. Daarnaast wordt in beperkte mate overleg tussen werkgever en werknemer vanuit de CAO gefaciliteerd. De meeste CAO's hebben wel een levensloopregeling of CAO à la carte, maar een persoonlijk budget, waarmee in veel ruimhartiger mate wordt ingespeeld op de individuele behoefte aan keuzevrijheid, komt maar nauwelijks voor in CAO's.

Behoorlijk wat CAO's bevatten afspraken over gelijke kansen in zijn algemeenheid of waarin extra aandacht voor bepaalde doelgroepen bij de werving is vastgelegd. Dat geldt in veel mindere mate voor afspraken over diversiteitbeleid.

Als het gaat om het thema duurzaam leren en ontwikkelen is duidelijk dat vrijwel elke CAO wel een of meer afspraken bevat die onder het thema duurzaam leren en ontwikkelen gebracht kunnen worden. Wel worden er nog steeds meer afspraken gemaakt over functiegerichte scholing dan rondom brede inzetbaarheid. Collectieve afspraken over scholingsdagen of opleidingsplannen wordt vanuit de CAO meer frequent gefaciliteerd dan afspraken op maat zoals persoonlijke ontwikkelingsbudgetten, persoonlijke trekkingsrechten of het op individueel niveau bespreken van de loopbaan. Wel vallen in positieve zin de regelmatig genoemde opleidings- en/of ontwikkelingsfondsen op.

Bij het thema balans tussen werk en privé blijkt omtrent flexibele arbeidstijden dat sociale partners wel, zij het in beperkte mate, collectieve CAO-afspraken maken over flexibele begin- en eindtijden en keuzemodaliteiten voor arbeidsduur en thuiswerken maar in zeer geringe mate over individueel roosteren. Verlofspaarsystemen komen veelvuldig voor maar daar staat tegenover dat bovenwettelijk weinig vanuit de CAO wordt geregeld ten aanzien van verlofaanspraken ten behoeve van de combinatie werk en privé.

Voor het thema gezond en veilig werken lijkt de minste aandacht te zijn in CAO's. Op arbo-gebied worden, met name op grond van de Arbowet, wel afspraken gemaakt, maar meer preventief op het gebied van gezondheidsbewaking en de balans tussen belasting en belastbaarheid worden vanuit de CAO zelden kaders geschept of regelingen getroffen.

In het algemeen kan gesteld worden dat rondom duurzame participatie sociale partners met name inzetten op collectieve afspraken (die overigens weinig kaders bieden om naar individuele afspraken toe te werken) en in mindere mate op afspraken op maat die inspelen op keuzevrijheid en de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer. Ook overleg, zowel tussen werkgever en OR als tussen werkgever en de individuele werknemer, wordt relatief weinig gefaciliteerd of gestimuleerd vanuit de CAO. Daarnaast lijkt met de CAO-afspraken meer ingespeeld te worden op de ontwikkeling van de werknemer in de organisatie dan de brede ontwikkelingsmogelijkheden op de arbeidsmarkt.

3.4 Duurzame participatie naar type bedrijf/branche en overige kenmerken

3.4.1 Typering CAO's met participatiebevorderende afspraken

Bedrijven en branches verschillen in de mate waarin hun CAO's afspraken met betrekking tot duurzame participatie bevatten. De screening laat zien dat de voorlopers op het gebied van duurzame participatie vaker ondernemings-CAO's dan bedrijfstak-CAO's zijn. Dit is echter niet een geheel eerlijke vergelijking, omdat op bedrijfsniveau ook gemakkelijker afspraken op maat (in de zin van concrete invullingen) te maken zijn dan voor een branche, waarbij eerder algemene kapstukken worden geboden van waaruit op bedrijfsniveau invulling kan worden gegeven. Verder zijn de participatiebevorderende CAO's vaak afkomstig uit grote bedrijven/branches. Branches/bedrijven met zogenaamde witteboordberoepen hebben vaker ontwikkelingsgerichte afspraken dan branches/bedrijven waar met name fysiek belastend werk wordt uitgevoerd. Daar staat tegenover dat de CAO's van laatstgenoemde categorie weer meer afspraken op het gebied van gezondheid hebben. En CAO's in branches zoals de zorg, waarin veel vrouwen werkzaam zijn, bevatten weer uitgebreidere faciliteiten rondom werk en privé. Deze drie constatering zullen voornamelijk samenhangen met de aard van het beroep en de mensen die daarin werkzaam zijn en in mindere mate met het algemene streven naar duurzame participatie. Het lijkt erop dat in dergelijke bedrijven en branches het beleid meer wordt gestuurd vanuit prangende vraagstukken, waardoor voor de branche/bedrijf minder voor de hand liggende thema's uit beeld verdwijnen en dus een beperkte CAO-agenda ontstaat. Duurzame participatie is echter meer dan inspelen op knelpunten. De bouw is een mooi voorbeeld van een branche waarin de stap van ad hoc beleid – op het gebied van arbo- en gezondheidsbeleid (extra verlof, gezondheidskeuringen, financiële compensaties) - naar breder inzetbaarheidsbeleid (focus op loopbaanmogelijkheden in de zin van omscholing, taakvariatie, toeleiding naar ander werk m.b.v. mobiliteitscentra, etc.) wordt gemaakt.

3.4.2 Overige kenmerken participatiebevorderende CAO's

De voorlopers kenmerken zich naast profilering op de onderwerpen ook door andere zaken als stijl van de CAO, samenhang van afspraken en de aard van afspraken. In de volgende paragraaf laten we dit aan de hand van voorbeelden zien.

Stijl CAO's

De CAO's met participerende afspraken onderscheiden zich vaak met een bijpassende stijl. Zo is de aanspreekvorm in de meeste gevallen informeel en direct, straalt de CAO weinig afstand tussen werkgever en werknemer uit en is er sprake van toegankelijke informatie. Door in de CAO de werknemer direct aan te spreken (door bijvoorbeeld te tutoyeren in plaats van het te hebben 'over de werknemer'), zal hij/zij ook eerder het gevoel krijgen dat op hem/haar een beroep wordt gedaan. Er wordt in dergelijke gevallen ook vaker gesproken over het realiseren van een gedeelde verantwoordelijkheid dan in termen van rechten en verplichtingen. Hetzelfde geldt voor toegankelijk en helder taalgebruik. In onderstaand artikel over werktijden van de CAO KPN wordt een dergelijke stijl mooi weergegeven:

CAO KPN: Vaststellen van werktijden

Je manager houdt (bij de werktijden) zo veel mogelijk rekening met je privé-omstandigheden. Uiteraard voor zover dit redelijkerwijze kan. Je privé-omstandigheden kunnen betrekking hebben op je zorgtaken voor kinderen, je zorgtaken voor de van jou afhankelijke familieleden, en op eventuele maatschappelijke verantwoordelijkheden die jij hebt. Verder probeert je manager je werktijden zodanig in het rooster vast te leggen, dat er sprake is van een regelmatig werkpatroon. Je werktijden worden vastgelegd in roosters. In het rooster staat welke werktijden er voor jou en voor je collega's gelden. Roosters worden vastgesteld voor een tijdvak van 3, 6 of 12 maanden. De werktijden voor een medewerker met een voltijd arbeidsovereenkomst bedragen minimaal 30 en maximaal 45 uren per week. Je bent minimaal 28 dagen van tevoren ingelicht over je rooster. In bijzondere situaties kan je manager in overleg met de OR van deze termijn afwijken.

De stijl van de CAO van de ABN AMRO heeft een vergelijkbaar toegankelijk effect door ieder hoofdstuk rondom de arbeidsvoorwaarden te beginnen met 'mijn'; dus 'Mijn tijd', 'Mijn inkomen', 'Mijn benefits', 'Mijn loopbaan', etc. Verder kenmerkt ook deze voorloper zich door duidelijke afspraken en weinig afstand tussen werkgever en werknemer. Zie onderstaand voorbeeld over het benefit budget:

CAO ABN AMRO: Mijn inkomen; Benefit Budget

U krijgt maandelijks een Benefit Budget, waarmee u in de Benefit Shop arbeidsvoorwaarden kunt kopen. Deze regels gelden voor iedere Medewerker. In uw Benefit Budget zit 17,33% (vakantietoeslag, 13de maand en 1% bijdrage van de Bank) en de waarde van de bovenwettelijke vakantiedagen waar u recht op

had (57,6 uur bij een Basisarbeidsduur en extra leeftijdsvakantie-uren). Verder wordt uw Benefit Budget met 4,2% verhoogd als u vroeger ook de 4.2-toeslag kreeg. Het gaat hier om percentages van uw Salaris. Aan uw Benefit Budget kunnen andere inkomenselementen worden toegevoegd zoals de Prestatiepremie.

Om het verschil duidelijk te maken met meer traditionele CAO's met een minder toegankelijk taalgebruik, een minder persoonlijke aanspreekvorm en een grote afstand tussen werkgever en werknemer staat hieronder ter illustratie artikel uit de CAO Beroepsgoederenvervoer:

CAO Beroepsgoederenvervoer: Toekenning tredeverhogingen

Indien de werkgever aan kan tonen dat er sprake is van onvoldoende uitvoering van de werkzaamheden en op grond daarvan geen tredeverhoging wenst toe te kennen, doet hij hiervan schriftelijk onder opgave van redenen mededeling aan de werknemer. De mededeling wordt gedaan uiterlijk 1 maand voordat de tredeverhoging zou ingaan.

Samenhang van afspraken

De participatiebevorderende CAO's kenmerken zich ook door samenhang in afspraken rondom duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dergelijke CAO's bevatten vaak een algemene intentieverklaring of protocolafpraak ten aanzien van sociaal beleid en/of inzetbaarheidsbeleid en geven dit vervolgens vorm in meer concrete afspraken over scholing, employability, arbo, arbeid en zorg, etc. Een mooi voorbeeld hiervan is de Rabobank CAO, die met de (deels) hieronder weergegeven protocolafpraak de lijnen uitzet voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid:

Rabobank CAO: Sociaal beleid

De uitdagingen van het personeelsbeleid van de Rabobank zijn maatwerk, kwaliteit van de arbeid en inzetbaarheid. Inzetbaarheid van medewerkers op korte én langere termijn is een wederzijdse verantwoordelijkheid van werkgever en medewerker. Deze wederzijdse verantwoordelijkheid vormt één van de elementen van de volwassen arbeidsverhoudingen zoals we die binnen de Rabobank nastreven: de relatie tussen werkgever en medewerker is gebaseerd op gedeelde verantwoordelijkheid, gelijkwaardigheid en zorgvuldigheid.

De Rabobank CAO biedt vervolgens op meerdere plaatsen een nadere uitwerking van deze uitgangspunten, zoals afspraken over persoonlijke ontwikkelingsplannen, persoonlijke inzetbaarheidbudgetten, een studiefaciliteit en keuzemogelijkheden in de arbeidsvoorwaarden.

Ook de ABN AMRO heeft een sociaal statuut waarin kaders worden geschept voor het te voeren inzetbaarheidsbeleid, waarbij met allerlei (veelal) individuele maatregelen invulling wordt gegeven:

ABN AMRO CAO: Sociaal statuut

De (internationale) markt dwingt de Bank en iedere Medewerker voortdurend tot veranderingen. Waar

en wanneer die veranderingen in de organisatie zullen ingrijpen, is vaak nog onzeker, terwijl ook de omvang ervan nogal eens onduidelijk is. Wel is duidelijk dat de ontwikkelingen niet zullen stoppen en elkaar steeds sneller zullen opvolgen. Van de Bank mag verwacht worden deze ontwikkelingen in een zodanig vroeg stadium te voorzien en bekend te maken, dat ook iedere Medewerker daarop effectief kan inspelen. Om goed voorbereid te zijn op deze veranderingen, heeft de Bank in dit Sociaal Statuut haar employability-beleid vastgelegd. Kern daarvan is u zo goed mogelijk voor te bereiden op de toekomst door uw inzetbaarheid te optimaliseren. Daarbij dragen de Bank en iedere Medewerker zelf samen de verantwoordelijkheid. Dit beleid is besproken met de Vakbonden en het Vertegenwoordigend Overleg, die dit beleid ten volle steunen.

De meeste bedrijven/branches zijn (nog) niet zover als bovengenoemde voorbeelden. Wel valt op dat steeds meer CAO's afspraken rondom inzetbaarheidsbevordering bevatten, maar dat –in tegenstelling tot de voorlopers- deze afspraken op zichzelf staan in plaats van samenhangend vanuit een breder kader. Vaak komen deze afspraken voort uit ad hoc-beleid waarbij voornamelijk gereageerd wordt op een specifieke vraag van medewerkers (bijvoorbeeld over arbeidstijden) of problematiek (zoals uitval van medewerkers) en in veel gevallen blijft het steken in een afspraak over nader onderzoek

Aard van afspraken

De CAO's met participatiebevorderende afspraken onderscheiden zich verder met de aard van afspraken. Bij de afspraken staat overleg en wederzijdse verantwoordelijkheid tussen werknemer en werkgever centraal. Deze afspraken komen in veel gevallen voort uit vooraf gestelde spelregels van hoe men geacht wordt met elkaar om te gaan, waarmee de kaders voor invulling op de werkvloer duidelijk zijn.

De NS zet voorafgaand aan een paragraaf over employability de wederzijdse verantwoordelijkheid ten aanzien van inzetbaarheid neer, waarna concreet wordt aangegeven wat van werkgever en werknemer wordt verwacht:

CAO NS: Wederzijdse verantwoordelijkheid inzetbaarheid

1 Verantwoordelijkheid loopbaanontwikkeling en inzetbaarheid

In de werkgever-/werknemerrelatie hebben werkgever en werknemer elk een eigen verantwoordelijkheid zowel voor de loopbaanontwikkeling als het inzetbaar zijn en blijven van werknemer. In het hiernavolgende wordt, rekening houdend met hetgeen is bepaald in hoofdstuk 9 nadere invulling gegeven aan de wijze waarop loopbaanbeleid en employability worden ingevuld.

2 Verantwoordelijkheid werkgever

Werkgever geeft haar verantwoordelijkheid onder meer op de hierna beschreven manier vorm.

- a. Werkgever maakt de loopbaanontwikkeling en de inzetbaarheid van werknemer tot vast agendapunt in functioneringsgesprekken.
- b. Werkgever stimuleert scholing en opleiding van werknemer, het lopen van stage en het opdoen van ervaring buiten de eigen werkplek; ook het verbreden van functies kan in dit kader worden gezien.

- c. Werkgever stimuleert maatregelen die er aan bijdragen dat werknemer in principe slechts bepaalde tijd dezelfde functie vervult, opdat het besef dat doorstroom zowel voor werknemer als werkgever een punt van bewuste overweging moet zijn zich bij beide goed ontwikkelt.
- d. In dit verband stelt werkgever op verzoek van werknemer deze eens in de drie jaar in de gelegenheid bij het Mobiliteitcentrum een voor hem op maat gesneden persoonlijk ontwikkelings- en loopbaanadvies te laten maken op kosten van werkgever (zie ook artikel 3 onder d hierna).
- e. Als het in d bedoelde ontwikkelings- en loopbaanadvies een opleiding aanbeveelt zal werkgever die faciliteren (met inachtneming van hetgeen artikel 5 is bepaald).

3 Verantwoordelijkheid werknemer

Werknemer geeft zijn verantwoordelijkheid onder meer op de hierna beschreven manier vorm:

- a. Werknemer heeft een positieve instelling ten opzichte van de ontwikkeling van het bedrijf en ten opzichte van de verandering die deze ontwikkeling heeft voor zijn functie, bijvoorbeeld in de zin van verbreding van zijn werkzaamheden.
- b. Aan opleidingen om de huidige functie op een goede manier te vervullen die werkgever voor werknemer (en met name voor het behoud van diens inzetbaarheid) nuttig oordeelt doet werknemer zonder voorbehoud naar beste vermogen mee; aan eventueel daaraan verbonden toetsen en examens eveneens.
- c. Adviezen van werkgever om, anders dan via een opleiding, zelf actie tot behoud van inzetbaarheid te ondernemen –door bijvoorbeeld het inwinnen van een advies bij het Mobiliteitcentrum als bedoeld in artikel 2 onder d, legt werknemer niet zonder opgave van redenen naast zich neer.
- d. Zoals werkgever aan het persoonlijk ontwikkelings- en loopbaanadvies bijdraagt door het te betalen, zo draagt werknemer daaraan bij door 1 dag vrijetijdsaanspraken in te leveren.
- e. Als het in artikel 2 lid d bedoeld ontwikkelings- en loopbaanadvies een opleiding om een individuele carrière te bevorderen of de inzetbaarheid binnen of buiten het concern te bevorderen (zie ook artikel 5) aanbeveelt zal werknemer die gaan volgen en naar beste vermogen proberen te voltooien.

De CAO IKEA staat vol met verwijzingen naar overleg tussen werkgever en werknemer. Onderstaand wordt een drietal voorbeelden weergegeven:

CAO IKEA: overleg tussen werkgever en werknemer

- In overleg tussen werkgever en de medewerker kan worden besloten dat de medewerker die parttime werkt tijdelijk meer uren werkt in een bepaalde periode. Deze afspraak wordt schriftelijk vastgelegd en maakt onderdeel uit van de arbeidsovereenkomst.
- Het inroosteren van de te werken koopavonden zal in overleg met de betrokken medewerker geschieden, waarbij zoveel mogelijk rekening zal worden gehouden met individuele wensen c.q. afspraken. De medewerker kan van de mogelijkheid gebruik maken om in overleg met de leidinggevende één vaste vrije avond van maandag tot en met donderdag aan te wijzen.
- Er zal naar worden gestreefd om medewerkers voor meerdere afdelingen inzetbaar te maken. Voor leidinggevendenden geldt dat functiewisseling, na overleg, onderdeel zal zijn van de loopbaanontwikkeling.

Het overlegkarakter van participatiebevorderende afspraken impliceert dat afspraken -in steeds grotere mate- op maat worden ingevuld. De individuele wensen en mogelijkheden van de medewerker

vormen in samenspraak met de organisatiedoelstellingen de basis hoe aan regelingen invulling wordt gegeven. Een sprekend voorbeeld van een regeling op maat is het persoonlijk inzetbaarheidsbudget waarmee de medewerker zelf kan bepalen in welke faciliteiten hij/zij investeert.

De CAO Achmea heeft veel bepalingen met daarin ruimte voor individuele invulling. In dat kader onderzoeken zij het inzetten van een inzetbaarheidsbudget:

CAO Achmea: studie naar inzetbaarheidsbudget

Partijen zullen gedurende de looptijd van de cao en als onderdeel van inzetbaarheids- en vitaliteitsbeleid, onder de werktitel "Achmea Vitaal", een studie doen hoe op een vernieuwende en effectieve manier vorm te geven aan een persoonlijk budget voor de medewerker. Partijen hebben bij de totstandkoming van de nieuwe cao met elkaar gesproken hoe de gedachte rond persoonlijke budgetten op een meer fundamentele en vernieuwende wijze uit te werken. Het belangrijkste doel daarbij is de individuele medewerker met een breed palet aan middelen zelf sturing te geven aan zijn inzetbaarheid en vitaliteit. Te denken valt aan middelen zoals opleiding, ontwikkeling van vaardigheden, erkenning van elders verworven competenties, voedingsadvies, levensloop en ontwikkeling van een duurzame work/life balance.

Wat tenslotte opvalt is dat uit de participatiebevorderende CAO's blijkt dat het inzetbaarheidsbeleid in grote mate wordt gecoördineerd en uitgevoerd door de eigen organisatie (management, P&O, OR), terwijl bedrijven en branches die nog geen dergelijk beleid voeren of op de stap daar naar toe aan het maken zijn specifiek beleid (bijvoorbeeld rondom scholing of gezondheid) veelal uitbesteden aan externe professionals. Een mooi voorbeeld van een branche die de overstap aan het maken is naar duurzaam inzetbaarheidsbeleid zijn de Universitair Medische Centra ((UMC). In deze CAO staan al een aantal vernieuwende afspraken zoals het persoonlijk budget.

CAO UMC: Vernieuwing CAO

Begin 2007 zijn er twee werkgroepen geformeerd bestaande uit directeuren P&O, beleidsmedewerkers en kaderleden van Centrales die partijen in het LOAZ hebben geadviseerd over de modernisering van de CAO UMC en over een duurzaam personeelsbeleid voor alle leeftijden. (...) Er is een gemeenschappelijke visie opgesteld over de CAO van de toekomst. Sleutelbegrippen zijn de ontwikkeling van medewerkers, ruimte voor individueel maatwerk, wederzijdse flexibiliteit tussen organisatie en medewerker, eigen verantwoordelijkheid en gezamenlijk zoeken naar oplossingen. Dit vraagt om belangrijke veranderingen, zowel wat betreft de CAO afspraken zelf als wat betreft de cultuur binnen de UMC's. Het betreft een traject van enkele jaren waarbij de nieuwe CAO in stappen wordt vormgegeven. Dit zal gebeuren via de tussenliggende CAO-onderhandelingen en de voorbereidende gesprekken daarop. Om de noodzakelijke cultuurverandering te realiseren, starten de UMC's en werknemersorganisaties via SoFoKLeS een intensief ondersteuningstraject dat moet helpen bij het tot stand brengen van de gewenste cultuur.

De participatiebevorderende CAO's waarbij het inzetbaarheidsbeleid vanuit de eigen organisatie vormgegeven wordt zijn -zoals eerder aangehaald- veelal ondernemings-CAO's. Op brancheniveau worden veelal minder 'op maat'-afspraken gemaakt. Daarvan is verreweg het grootste deel afkomstig

uit grote bedrijven uit de zakelijke dienstverlening. Gezien het feit dat deze bedrijven een eigen P&O-afdeling met know-how hebben en met oog op het dienstverlenende karakter van de werkzaamheden -waarbij een open bedrijfscultuur meestal een voorwaarde is- lijkt het niet verrassend dat juist deze bedrijven een vooruitstrevend beleid voeren.

4 Ter afsluiting

Duurzaam participatiebeleid biedt goede perspectieven voor een plezierig, langer durend, werkzaam leven, waarin de individuele werknemer langer productief, gezond en gemotiveerd kan blijven, omdat er blijvend in de werknemer geïnvesteerd wordt en de beschikbare faciliteiten op het werk beter zijn afgestemd op de diverse wensen, behoeften en mogelijkheden. Met protocollen en afspraken in de CAO kunnen de lijnen worden uitgezet om een dergelijk beleid op de werkvloer vorm te geven.

In het voorgaande hoofdstuk is weergegeven in welke mate participatiebevorderende afspraken voorkomen in CAO's. De thema's van duurzame participatie blijken niet evenredig verdeeld onder CAO's en ook tussen bedrijven en branches onderling zijn grote verschillen te waarnemen. Sommige van die verschillen hangen ook meer samen met het type CAO (branche- of ondernemings-CAO), het type werk dat binnen bedrijf/branche verricht wordt en het type werknemer dat daarbinnen werkzaam is. Zo worden met name op het niveau van grote bedrijven in de zakelijke dienstverlening participatiebevorderende afspraken gemaakt. Hier zijn ook de voorwaarden voor een dergelijk beleid aanwezig, alhoewel er genoeg branches in andere takken van dienstverlening zijn, waar diezelfde voorwaarden aanwezig zijn, maar in veel beperktere mate inzetbaarheidsbeleid wordt gevoerd.

Alhoewel de CAO's van voorlopers laten zien dat er al heel wat mooie afspraken ter bevordering van participatie en inzetbaarheid bestaan, lijkt het duurzaam participatiebeleid bij de meeste bedrijven/branches nog in de kinderschoenen te staan. Naast het in beperkte mate voorkomen van afspraken rondom bredere inzetbaarheid en gezondheid valt op dat branches en bedrijven maar mondjesmaat de speerpunten van inzetbaarheidsbeleid -wederzijds overleg (tussen zowel OR en werkgever als tussen werknemer en werkgever), eigen verantwoordelijkheid en individuele zeggenschap en keuzemogelijkheden- vanuit de CAO faciliteren.

Uiteraard is met onderzoek naar en analyse van CAO's niet gezegd dat geldt dat in alle organisaties met een participatiebevorderende CAO gezonde, productieve, wendbare en weerbare werknemers aan de slag zijn. Net zo min dat op de werkvloer van organisaties met beperkte inzetbaarheidsafspraken niet al heel wat gebeurt ten aanzien van duurzaam participatiebeleid. Zo weten we dat bij MKB-bedrijven de O&O-fondsen belast zijn met het implementeren van beleid, terwijl dit niet in de CAO's terugkomt. Een dergelijk aspect is aldus een blinde vlek in dit onderzoek. Om na te gaan in hoeverre daadwerkelijk invulling aan inzetbaarheidsbeleid in MKB-bedrijven wordt gegeven, zouden wij een nader onderzoek naar de rol van O&O-fondsen hierbij aanbevelen. Het effect van de CAO als instrument voor het stimuleren van duurzame participatie moet desalniettemin niet onderschat worden. Een CAO met stimulerende afspraken biedt leidinggevendens immers handvatten voor het te voeren beleid op de werkvloer en kan indirect of direct werknemers aanzetten om proactief sturing te geven aan de eigen loopbaan.

Met oog op de toekomst – en in het bijzonder demografische ontwikkelingen, veranderingen op de arbeidsmarkt, toenemende diversiteit en verlies aan baanzekerheid- is het van belang dat CAO-partijen inzetten op participatiebevorderende afspraken. Inspiratie daarvoor kan geput worden uit de weergegeven goede voorbeelden en de [CAO-Wijzer](#) van expertisecentrum LEEFtijd (op www.leeftijd.nl digitaal beschikbaar) waarin concrete aanbevelingen worden gedaan ten behoeve van sociale partners om duurzaam participatiebeleid invulling te geven. Deze monitor zal in 2010 worden geëvalueerd. Op basis van die evaluatie zal LEEFtijd bekijken of het nuttig en wenselijk is de CAO-monitor als een structurele, periodiek terugkerende activiteit voort te zetten.

Bijlage: Steekproef-CAO's

ABN AMRO
ABU Uitzendkrachten
Achmea
Afbouwsector
Afval & Milieu
Albert Heijn Distributie
ANWB
Apotheken
Arbo Unie
Architectenbureaus
Bakkersbedrijf
Banden en Wielenbranche
Beroepsgoederenvervoer over de weg en verhuur
Besloten Busvervoer
Beveiliging Particulier
Bioscoopbedrijf
BKN Branche Kinderopvang Nederland
Bloemen en planten groothandel
Bos en Natuur
Bouwnijverheid
Brandstoffenbedrijf
Carwash Truckwash Poetsbedrijven
Corus
Crematoria
Dierenartspraktijken
Drankindustrie + groothandel
DSM Limburg BV
Fotografische artikelen detailhandel SWK
Gemaksvoedingindustrie
Gemeenten
GGZ Geestelijk Gezondheidszorg
Glastuinbouw
Graanbe- en verwerkende industrie
Grafimedia
Groenvoederdrogerijen
Groothandel in Eieren en Eiproducten
Groothandel in Textielgoederen en aanverwante artikelen
Groothandel levensmiddelen, zoetwaren en tabak
Heineken
Horeca- en aanverwante bedrijf
Houthandel
Huis-aan-huisbladjournalisten
IKEA Nederland BV
Jeugdzorg

Kappersbedrijf (Anko)
Koninklijke KPN NV
Kringloopbedrijven Nederland BKN
Kunststof- en Rubberindustrie
Landbouwwerktuigen exploiterende ondernemingen
Metaal/Elektro technische industrie
Meubelindustrie en meubileringsbedrijven
Mode, interieur, tapijt & textielindustrie
MTB Metaalbewerking
MTB Motorvoertuigen en tweewielerbedrijf
MTB Technisch installatiebedrijf
Muziekinstrumenten en bladmuziek SBD
NBBU Uitzendkrachten
Nederlandse Spoorwegen
Omroep personeel
Ons Middelbaar Onderwijs
Open Teelten
Openbaar Vervoer
Orsima (v/h Sito)
Parketvloerondernemingen
Particuliere kaaspakhuizen
Philips B
Pluimveeverwerkende industrie
Politie
Rabobank
Reclassering
Recreatie
Rijksambtenaren
Rundveeverbetering
Schilders-, afwerkings- en glaszetbedrijf
Schippersinternaten
Schoen- en lederwarenindustrie
Schoonmaak- en Glazenwassersbedrijf
Slagersbedrijf
Sociale Werkvoorziening
Tandtechniek
Taxivervoer
Technische Groothandel
Tentoonstellingsbedrijven
Theater (Nederlands)
Timmerindustrie
TNT
TNT Postbezorgers
Tuinzaadbedrijven
Universitair Medische Centra
Universiteiten

Vaktijdschriftjournalisten
Verf & Behang detailhandel SBD
Verpleeg-, Verzorgingstehuizen en Thuiszorg
VGL - Grootwinkelbedrijven Levensmiddelen
Voortgezet Onderwijs (kader/raamcao)
Vroom & Dreesmann
Waterleidingbedrijven (WWB)
Wonen
Woondiensten
Zoetwarenindustrie