

## **Leren en ontwikkelen**

datum      September 2021



## Colofon

Projectnaam	Leren en ontwikkelen
Projectnummer	
Versienummer	Concept
Onze referentie	
Projectleiders	Lot Coenen
Contactpersoon	mw. L. Coenen Wetenschappelijke medewerker 0611879258 LCoenen@minszw.nl Directie Uitvoeringstaken Arbeidsvoorwaardenwetgeving Afdeling CAO-onderzoek en Beleidsinformatie
Auteurs	Lot Coenen, Jelena Prostran en Liesbeth Junger



## Inhoud

<b>Samenvatting .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Inleiding .....</b>	<b>11</b>
1.1 Onderzoeksvragen .....	12
1.2 Steekproef .....	13
1.3 Leeswijzer .....	14
<b>2 Loopbaanbeleid .....</b>	<b>15</b>
2.1 Functioneringsgesprek .....	16
2.2 Loopbaaninstrumenten.....	17
2.3 Inzetbaarheidsscan.....	19
<b>3 Scholing .....</b>	<b>21</b>
3.1 Plicht, recht of gelegenheid.....	21
3.2 Inhoud van de scholingsafspraken .....	23
3.2.1 Scholing bij gedwongen vertrek .....	25
3.2.2 Scholing en de transitievergoeding .....	26
3.2.3 Scholing en het sociaal plan.....	26
3.2.4 Het vastleggen van de scholingsafspraken.....	27
3.2.5 Het bevorderen van de leercultuur.....	28
3.3 Scholingskosten .....	29
3.4 Verlof voor scholing .....	31
3.5 Individuele ontwikkelbudgetten .....	32
3.5.1 Doel van het individuele ontwikkelbudget .....	34
3.5.2 Regie over het individuele ontwikkelbudget .....	36
3.5.3 Doelgroep van het individueel ontwikkelbudget .....	36
3.5.4 Omvang van het individueel ontwikkelbudget.....	40
3.5.5 Frequentie en geldigheid van het individueel ontwikkelbudget.....	40
3.5.6 Geldigheid individueel ontwikkelbudget bij een andere werkgever .....	42
3.5.7 Financiering van het individueel ontwikkelbudget .....	43
<b>4 Mobiliteit .....</b>	<b>47</b>
4.1 Interne mobiliteit .....	48
4.1.1 Stimulering interne mobiliteit.....	49
4.1.2 Interne mobiliteit: eigen functie (functieverbreiding, taakrotatie).....	49
4.1.3 Interne mobiliteit: andere functie (interne stage, functiewisseling, vacaturebank, mobiliteitscentrum, mobiliteitstoelage).....	50
4.2 Externe mobiliteit .....	51
<b>5 Ontwikkelingen .....</b>	<b>53</b>
5.1.1 Loopbaanbeleid .....	53
5.2 Scholing .....	54
5.2.1 Vorm en inhoud van de scholingsafspraken .....	54
5.2.2 Het vastleggen van de scholingsafspraken.....	56
5.2.3 Scholingskosten en verlof voor scholing .....	57
5.2.4 Individuele ontwikkelbudgetten .....	58
5.3 Mobiliteit .....	59
<b>Bijlage I: Onderzoeksvragen .....</b>	<b>61</b>
<b>Bijlage II: Overzichtstabel cao-afspraken over leren en ontwikkelen 2012 -2020 (percentages werknemers met een cao) .....</b>	<b>63</b>
<b>Bijlage III: Individuele ontwikkelbudgetten .....</b>	<b>67</b>



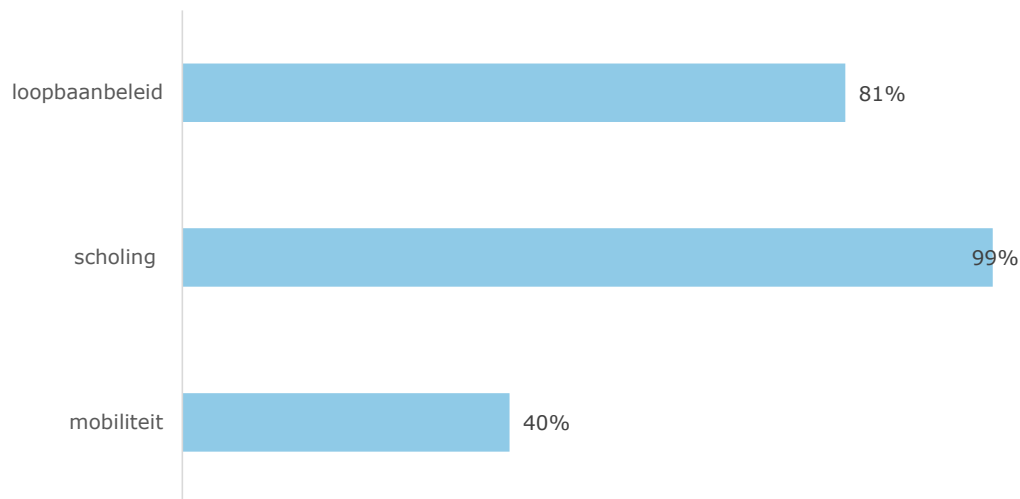
## Samenvatting

Het kabinet wil met de programma's Leven Lang Ontwikkelen en Duurzame Inzetbaarheid een positieve en sterke leercultuur tot stand brengen.<sup>1</sup> Voorliggend onderzoek zet op een rij wat sociale partners in cao's opnemen over leren en ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid. Daarbij zijn de cao-afspraken in één van de volgende drie categorieën ingedeeld: loopbaanbeleid, scholing en mobiliteit.

Het onderzoek is uitgevoerd op een steekproef van 98 cao's geldig in 2020. De ontwikkelingen zijn in kaart gebracht door de percentages werknemers met bepaalde cao-afspraken in 2020 te vergelijken met de percentages werknemers in voorgaande jaren. Daarnaast zijn ontwikkelingen in kaart gebracht aan de hand van principeakkoorden<sup>2</sup> die deel uit maken van de steekproef en die afgesloten zijn tussen 1 januari 2019 en 31 december 2020. Het gaat om 48 principeakkoorden in 2019 en 36 principeakkoorden in 2020.

Uit het onderzoek blijkt dat afspraken over scholing het meest voorkomen. Vrijwel alle werknemers met een cao (99%) hebben in hun cao één of meer afspraken over scholing. Daarnaast heeft 81% van de werknemers een cao met één of meer afspraken over loopbaanbeleid en 40% een cao met één of meer afspraken over mobiliteit. Onderstaand figuur geeft dit weer.

Figuur 1 Cao-afspraken over loopbaanbeleid, scholing en mobiliteit (percentages werknemers met een cao) ultimo 2020



### *Loopbaanbeleid*

Cao-afspraken over loopbaanbeleid (81%) hebben betrekking op afspraken over een functioneringsgesprek, loopbaaninstrumenten (loopbaangesprek, loopbaanscan en loopbaantraject) of een inzetbaarheidsscan (bijvoorbeeld WAI). Afspraken over een functioneringsgesprek (58%) en loopbaaninstrumenten (58%) komen in 2020 even veel voor. Afspraken over een inzetbaarheidsscan komen relatief minder vaak voor

1 Regeerakkoord Rutte III, Vertrouwen in de toekomst (2017), Kamerstuk 34 700, nr 34, bijlage.  
 2 Cao-partijen leggen de resultaten van cao-onderhandelingen in de regel eerst vast in principeakkoorden. Deze akkoorden leggen cao-partijen voor aan hun leden. Indien de leden instemmen met een akkoord wordt het akkoord vertaald naar een cao.

(9%). In de afgelopen vijf jaar is het percentage werknemers met afspraken over loopbaaninstrumenten toegenomen en het percentage werknemers met een afspraak over een functioneringsgesprek afgenomen. Deze ontwikkeling is ook terug te zien in het relatief grote aantal afspraken in principeakkoorden over loopbaaninstrumenten (2019: 6 afspraken van 48; 2020: 2 afspraken van 36)

### *Scholing*

Vrijwel iedere werknemer met een cao (99%) heeft in 2020 een afspraak over scholing in zijn/haar cao. Dit was in de periode 2012-2018 ook het geval. Vaak hebben deze afspraken de vorm van een plicht (63%), recht (33%) en/of gelegenheid (30%). Daarnaast heeft 19% van de werknemers wel een scholingsafpraak in de cao maar is in de cao niet aangegeven of het gaat om een recht, plicht of gelegenheid.

Inhoudelijk gezien gaan de meeste scholingsafspraken in 2020 over om- en bijscholing (35%) en EVC (28%). Het percentage werknemers waarvoor een afspraak over om- en bijscholing geldt is over de afgelopen vijf jaar, als geheel genomen, toegenomen. Indien alleen de laatste jaren in ogenschouw worden genomen, dan is er sprake van een daling. Het percentage werknemers waarvoor een afspraak geldt over EVC is afgenomen. Naast om- en bijscholing en EVC zijn ook bedrijfsoverstijgende scholingsarrangementen, scholing van zij-instromers en informeel leren onderzocht.<sup>3</sup> In principeakkoorden zijn in 2019 enkele afspraken opgenomen over informele scholing en in 2020 over om- en bijscholing. (Daarnaast is er in principeakkoorden met betrekking tot de inhoud van scholing, aandacht voor een nieuw onderwerp, namelijk e-learning.

Een bijzondere groep van scholingsafspraken zijn de afspraken die gemaakt worden in het kader van een gedwongen vertrek van de werknemer. Met name afspraken over het al dan niet in mindering brengen van inzetbaarheidskosten op de transitievergoeding komen relatief veel voor (37%). Voor bijna al deze werknemers maakt de cao het mogelijk om de inzetbaarheidskosten (deels) in mindering te brengen op de transitiekosten (36%). Deze afspraken zijn relatief nieuw in het onderzoek, waardoor het niet mogelijk is om de ontwikkeling over meerdere jaren in kaart te brengen. Een andere categorie van afspraken over gedwongen vertrek betreft afspraken over scholing in het sociaal plan. Dit type afspraak wordt minder vaak in cao's genoemd (15%).<sup>4</sup> In de afgelopen vijf jaar is dit percentage min of meer constant gebleven. Afspraken over gedwongen vertrek komen niet voor in principeakkoorden.

Afspraken over de vergoeding van studiekosten komen in 2020 voor driekwart van de werknemers met een cao voor (75%). Een derde van de werknemers (32%) krijgt alleen functiegerichte studiekosten (deels) vergoed. Eveneens een derde van de werknemers (35%) krijgt daarnaast ook de studiekosten van brede scholing (deels) vergoed. Voor de overige werknemers met een afspraak over de vergoeding van studiekosten (8%) is onbekend of het gaat om een (gedeeltelijke) vergoeding van functiegerichte of brede scholing. Cao-afspraken over de vergoeding van studiekosten zijn in 2018 voor het eerst onderzocht.

Cao-afspraken over scholingsverlof komen eveneens voor driekwart van de werknemer met een cao voor (74%). Afspraken over verlof voor functiegerichte scholing komen het meest voor (66%). Gevolgd door afspraken over examenverlof

3 Deze afspraken zijn in 2018 voor het eerst onderzocht waardoor het niet mogelijk is om de ontwikkeling over meerdere jaren in kaart te brengen.

4 Afspraken over sociale plannen zijn niet altijd in de reguliere cao's opgenomen. Het komt regelmatig voor dat hier een aparte cao voor wordt opgesteld en deze cao's zijn niet meegenomen in voorliggend onderzoek.



(43%). Afspraken over verlof voor brede scholing (20%) en tijdsparen voor scholingsverlof (21%) komen minder vaak voor. Over de afgelopen vijf jaar bezien is er sprake van een toename van afspraken met betrekking tot verlof voor brede scholing.

Tot slot heeft een kwart van de werknemers met een cao (28%) in 2020 een cao met een afspraak over een individueel ontwikkelbudget. Het gemiddelde budget is €500,-. In de sector bouw zijn er geen werknemers met een cao met afspraken over het individueel ontwikkelbudget. In de sector zakelijke dienstverlening ligt het budget gemiddeld het hoogst, namelijk €1300,- per jaar. Na een daling van het percentage werknemers met een afspraak over een individueel ontwikkelbudget tussen 2016 (37%) en 2017 (24%) is er sprake van een toename tussen 2017 (24%) en 2018 (27%) en tussen 2018 en 2020 (28%). Afspraken over individuele ontwikkelbudgetten en vouchers zijn in 2019 in 18 van de 48 principeakkoorden gemaakt. In 2020 zijn er in 8 van de 36 akkoorden afspraken gemaakt. Het gaat om continuering of invoering van het budget.

#### *Mobiliteit*

Voor 40% van de werknemers vallend onder een cao, bevat de cao in 2020 afspraken over mobiliteit. Er zijn ongeveer evenveel afspraken gericht op externe mobiliteit (32%) als op interne mobiliteit (31%).

Bij afspraken over externe mobiliteit gaat het vooral om afspraken over van-werk-naar-werk (24%) en afspraken over het stimuleren van externe mobiliteit (21%). Afspraken over de mogelijkheid tot het volgen van een externe stage, een mobiliteitscentrum gericht op externe mobiliteit en samenwerking tussen O&O-fondsen komen relatief minder vaak voor.

Afspraken met betrekking tot interne mobiliteit gaan hoofdzakelijk over het in algemene zin stimuleren van interne mobiliteit (27%). De andere afspraken die zijn onderzocht komen relatief minder vaak voor. Het gaat om afspraken over functieverbreding, taakroulatie, interne stage, functiewisseling, vacaturebank, mobiliteitscentrum intern en mobiliteitstoelage.

Bezien over de jaren 2012-2020 valt met name op dat de afspraken over het stimuleren van interne en externe mobiliteit zijn toegenomen. Met betrekking tot mobiliteitscentra (interne en externe) zijn er over de jaren heen juist relatief minder werknemers met een afspraak. In 2019 bevatten zeven van de 48 principeakkoorden afspraken over externe en/of interne mobiliteit. In 2020 gaat het om 8 van de 36 principeakkoorden.



## 1 Inleiding

Het kabinet wil met de programma's Leven Lang Ontwikkelen en Duurzame Inzetbaarheid een doorbraak realiseren om leren en ontwikkelen tijdens het werkzame leven vanzelfsprekend te maken voor iedereen. Het beleid richt zich op vier met elkaar samenhangende pijlers<sup>5</sup>:

- **Verder versterken van de ontwikkelvraag bij individuen.** Door mensen beter te ondersteunen en te stimuleren, kunnen we belemmeringen wegnemen en het voor mensen makkelijker maken om zelf de regie te nemen en eigen keuzes te maken. Het kabinet richt zich daarbij op mensen die vanuit zichzelf minder aan leren en ontwikkelen doen, en op mensen die naar sectoren willen overstappen waar goede vooruitzichten op duurzaam werk zijn. Het gaat daarbij zowel om financiële ondersteuning, als om laagdrempelige toegang tot informatie, advies en begeleiding.
- **Stimuleren werkgevers en sociale partners bij leren en ontwikkelen.** Het grootste deel van de investeringen in leven lang ontwikkelen komt van werkgevers of wordt in cao's door sociale partners afgesproken. Mensen leren bovendien het meeste op en van het werk. De rol van werkgevers kan nog beter worden benut met extra inzet op leren en ontwikkelen in het midden- en kleinbedrijf (mkb). Ook kunnen werkgevers geholpen worden om meer in te zetten op informeel leren. Sectororganisaties, O&O fondsen, vakbonden en sociale partners spelen hierin een belangrijke rol.
- **Flexibilisering van het aanbod voor leren en ontwikkelen.** Het aanbod van scholing in het mbo en hoger onderwijs voor volwassenen moet meer gericht worden op de vraag vanuit werkenden, werkzoekenden en werkgevers, waaronder meer mogelijkheden voor het volgen van arbeidsmarktrelevante onderdelen of modulair opgebouwde programma's. Dat stelt werkenden in staat om zo gericht mogelijk de scholing te volgen die voor hen nuttig is en dit te combineren met andere taken. Daarnaast is van belang dat beter wordt ingespeeld op al opgedane kennis en ervaring van werkenden, zodat scholing daarop optimaal aansluit.
- **Stimuleren van een leercultuur.** Voor al het bovenstaande is een goede leercultuur een randvoorwaarde. De leercultuur bij individuen en bij werkgevers kan versterkt worden via campagnes, ondersteuning en advisering.

Het kabinet kan de beoogde doorbraak alleen realiseren samen met sociale partners, O&O organisaties, onderwijsinstellingen, uitvoeringsorganisaties en alle andere betrokkenen.<sup>6</sup> Mede naar aanleiding van het pensioenakkoord is er extra aandacht voor duurzame inzetbaarheid, zodat werkenden in Nederland gezond hun pensioen kunnen halen.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Leven Lang Leren, Brief van de minister van sociale zaken en werkgelegenheid en van onderwijs, cultuur en wetenschap. Tweede Kamer, vergaderjaar 2020-2021, 30 012, nr. 135.

<sup>6</sup> De beoogde brede aanpak is ook aanbevolen door de OESO, de Commissie vraagfinanciering mbo en de SER.

<sup>7</sup> Kamerbrief uitwerking pensioenakkoord.

## 1.1 Onderzoeksvragen

Het kabinet wil een doorbraak realiseren op het gebied van een Leven Lang Ontwikkelen en Duurzame Inzetbaarheid en een positieve en sterke leercultuur tot stand brengen.<sup>8</sup> Dit brengt de vraag met zich mee welke afspraken cao's bevatten die leren en ontwikkelen mogelijk maken. De hoofdvraag van het onderzoek luidt:<sup>9</sup>

*Welke cao-afspraken zijn er in cao's opgenomen die leren en ontwikkelen bevorderen, zijn er verschillen tussen sectoren, en zijn er ontwikkelingen over tijd?*

Voorliggend onderzoek gaat in op de afspraken die te maken hebben met leren en ontwikkelen en sluiten aan op de onderwerpen die voorkomen in het programma Leven Lang Ontwikkelen. Het programma Duurzame Inzetbaarheid is breder en bevat daarnaast onderwerpen die te maken hebben met vitaliteit en gezondheid en ontsiemaatregelen voor ouderen. De cao-afspraken die samen hangen met deze onderwerpen zijn onderzocht in de onderzoeken 'Preventie en (ziekte) verzuim aanpak'<sup>10</sup> en 'Oudere werknemers'<sup>11</sup>.

### Visie op leren en ontwikkelen in cao's

Een deel van de onderzochte cao's bevat een visiestuk over leren en ontwikkelen. In deze visiestukken komt een aantal onderwerpen regelmatig terug. Hieronder volgt een opsomming van deze onderwerpen met hierbij een aantal voorbeelden van cao-teksten:

- Het belang van leren en ontwikkelen:

*Cao-partijen hechten grote waarde aan de duurzame inzetbaarheid en de wellbeing van medewerkers. De wensen en behoeften van ING klanten en de arbeidsmarkt veranderen snel en continu. Dat vraagt van ING, teams en van jou als medewerker om daar op in te spelen. Zo blijf je inzetbaar voor het werk van vandaag en morgen. Daarvoor is het nodig dat jij en je team praten over de ontwikkelingen binnen en buiten ING en wat die voor jou en je team betekenen. Vraag jezelf af waar je goed in bent, wat je en welke bijdrage kun jij daaraan leveren? Blijf ook letterlijk fit, door aandacht te hebben voor je wellbeing in elke fase van je leven.*  
(ING)

- Leren en ontwikkelen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer:

*En een ieder is zich ervan bewust dat duurzame inzetbaarheid belangrijk is. Het moet steeds een gespreksonderwerp zijn tussen jou en jouw leidinggevende. Achmea ondersteunt, zorgt voor de mogelijkheden en stimuleert. Jij bent zelf verantwoordelijk voor jouw loopbaan en arbeidsmarktpositie.* (Achmea)

- Bij leren en ontwikkelen dient men rekening te houden met de bekwaamheden van de werknemer:

8 Regeerakkoord Rutte III, Vertrouwen in de toekomst (2017), Kamerstuk 34 700, nr. 34, bijlage.  
9 De deelvragen zijn opgenomen in [Bijlage I](#).  
10 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2019). Preventie en (ziekte)verzuim aanpak 2018.  
11 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2019). Cao-afspraken 2018.

*Een beleid dat de werknemer mobiel houdt in zijn functioneren kan niet zonder permanente scholing. De scholing zou afgestemd moeten zijn op de bekwaamheden van de werknemer, in combinatie met de behoeften van het bedrijf. Het gaat hierbij om:*

- *het richten van de scholingsinspanning op zowel jongeren als ouderen, en wel gedurende de gehele loopbaan (permanente opleiding);*
- *kennisoverdracht van ouderen naar jongeren;*
- *het streven de werknemer niet eenzijdig op te leiden, opdat hij zo breed mogelijk inzetbaar blijft.*

*(ICK)*

## 1.2 Steekproef

Het onderzoek is uitgevoerd op de standaardsteekproef van cao's, waarop de afdeling COB onderzoek uitvoert. Tot deze steekproef behoren alle ondernemings-cao's met 2.500 medewerkers of meer en alle bedrijfstak-cao's met 8.000 medewerkers of meer. De steekproef bestaat uit 98 cao's en heeft betrekking op 89% van de werknemers in Nederland, die onder een cao vallen, zie tabel 1. De peildatum van de steekproef ligt op 31 december 2020.

Tabel 1 Aantallen cao's, werknemersaantallen en percentages werknemers onder cao, uitgesplitst naar economische sector in 2020.

<b>economische sector</b>	<b>totaal aantal cao's</b>	<b>totaal aantal werknemers</b>	<b>cao's in steekproef</b>	<b>werknemers onder steekproef-cao's</b>	<b>percentage werknemers</b>
landbouw	12	117.000	3	101.600	87
industrie	270	704.500	17	565.500	80
bouw	15	269.900	4	249.100	92
handel en horeca	78	1.259.800	18	1.226.800	97
vervoer en communicatie	100	359.700	12	268.900	75
zakelijke dienstverlening	109	722.200	19	588.900	82
overige dienstverlening	106	2.220.900	25	2.043.000	92
<b>totaal</b>	<b>6902</b>	<b>5.654.100</b>	<b>98</b>	<b>5.043.800</b>	<b>89</b>

Op basis van de SBI-indeling 2008 van het CBS is in sommige analyses een onderscheid gemaakt naar zeven economische sectoren: landbouw, industrie, bouw, handel & horeca, vervoer & communicatie, zakelijke dienstverlening en overige dienstverlening. Onder deze laatste sector vallen ook de zorg- en overheidsakkoorden.

De ontwikkelingen zijn in kaart gebracht aan de hand van principeakkoorden. Alle principeakkoorden die deel uit maken van de steekproef en die afgesloten zijn tussen 1 januari 2019 en 31 december 2020, zijn meegenomen in het onderzoek. Het gaat om 48 principeakkoorden in 2019 en 36 principeakkoorden in 2020. Daarnaast zijn de ontwikkelingen onderzocht door de frequenties waarmee cao-afspraken in 2020 voorkomen te vergelijken met de frequenties in voorgaande jaren.

### **1.3 Leeswijzer**

Voorliggend rapport heeft naast deze inleiding vier hoofdstukken. In hoofdstuk 2 tot en met 4 komen de volgende onderwerpen aan de orde:

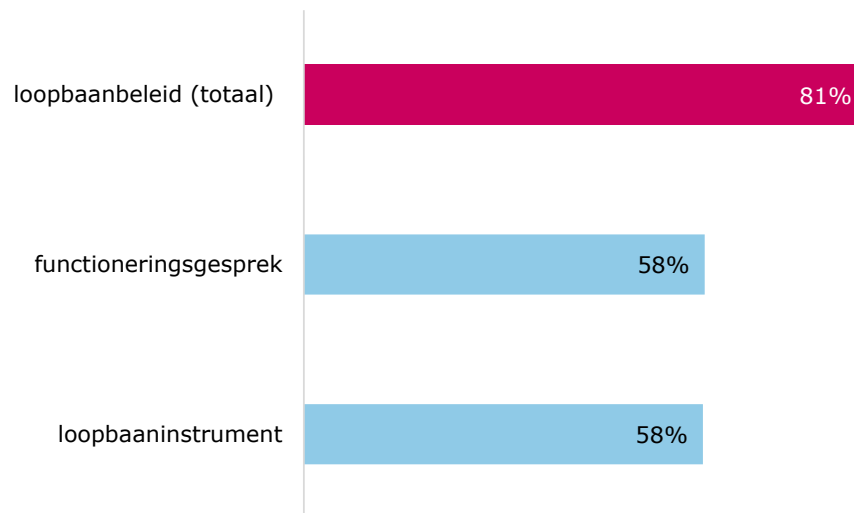
- Loopbaanbeleid (H2)
- Scholing (H3)
- Mobiliteit (H4)

In hoofdstuk 5 leest u over de ontwikkelingen op de onderwerpen besproken in de hoofdstukken 2 tot en met 4.

## 2 Loopbaanbeleid

Loopbaanbeleid draagt bij aan de ontwikkeling en daarmee duurzame inzetbaarheid van werknemers. Uit voorliggend onderzoek blijkt dat ruim driekwart van de werknemers met een cao (81%), een cao heeft waarin aandacht wordt geschonken aan loopbaanbeleid in de vorm van een functioneringsgesprek en/of de mogelijkheid tot inzet van diverse loopbaaninstrumenten (loopbaangesprek, -scan en/of traject)<sup>12</sup>, zie figuur 2.

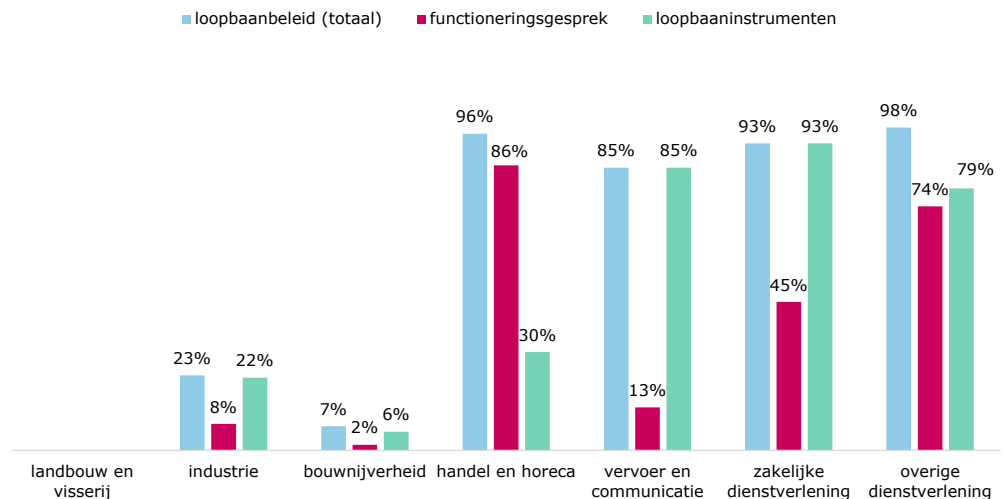
Figuur 2 Cao-afspraken over loopbaanbeleid (percentages werknemers met een cao)



Verdeeld naar sector geldt dat werknemers in de sectoren handel en horeca, vervoer en communicatie, zakelijke dienstverlening en overige dienstverlening het meest aanspraak kunnen maken op cao-afspraken over loopbaanbeleid, zie figuur 3 op de volgende pagina. In de handel en horeca gaat het voornamelijk om afspraken over een functioneringsgesprek en in de sectoren vervoer en communicatie en zakelijke dienstverlening om loopbaaninstrumenten. In de overige dienstverlening komen zowel afspraken over een functioneringsgesprek als over loopbaaninstrumenten relatief veel voor. Voor werknemers in de industrie en bouw bevatten de cao's relatief minder afspraken over loopbaanbeleid. Voor werknemers in de sector landbouw is niets in de cao afgesproken.

12 In de cao's van toepassing op de een derde van de werknemers (34%) gaat het om zowel een afspraak over een functioneringsgesprek als om een afspraak over een loopbaaninstrumenten. Een kwart van de werknemers (24%) heeft alleen een afspraak over een functioneringsgesprek. Nog eens een kwart van de werknemers (23%) heeft alleen een afspraak over een loopbaaninstrument.

Figuur 3 Sectorverdeling cao-afspraken over loopbaanbeleid (percentages werknemers met een cao)



Onderstaande paragrafen beschrijven in hoeverre werknemers aanspraak kunnen maken op cao-afspraken over loopbaanbeleid in de vorm van functioneringsgesprekken en loopbaaninstrumenten. Daarnaast is in deze paragrafen informatie over de frequentie van de gesprekken en de inzet van de loopbaaninstrumenten opgenomen.

## 2.1 Functioneringsgesprek

Voor ruim de helft van de werknemers met een cao (58%) zijn afspraken gemaakt over het voeren van een functioneringsgesprek (zie figuur 2). Voor werknemers met een afspraak over een functioneringsgesprek in de cao geldt dat dit gesprek gemiddeld eenmaal per jaar wordt gehouden<sup>13</sup>. Onderstaand een voorbeeld uit de cao ABN AMRO met betrekking tot functioneringsgesprekken.

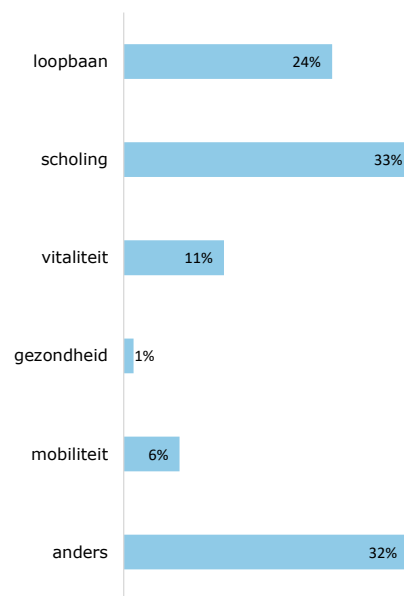
*Je verzamelt doorlopend feedback van je collega's, klanten en andere stakeholders. Tijdens het gesprek sta je samen met je leidinggevende regelmatig stil bij jouw functioneren. Dit doe je minimaal vier keer per jaar en aan de hand van de voortgang op de gestelde doelen en de feedback die je ontvangen hebt. Als je niet voldoende functioneert dan stel je een verbeterplan op met je leidinggevende.*  
(ABN AMRO)

<sup>13</sup> Functioneringsgesprek: n=35 cao's met 1.914.800 werknemers; bij het bepalen van het gemiddelde is rekening gehouden met de aantallen werknemers waarvoor een afspraak geldt. Alleen afspraken waarbij het aantal gesprekken bekend is, zijn meegenomen.



Scholing komt volgens de cao-teksten het meest aan de orde in de functioneringsgesprekken (33% van de werknemers) gevolgd door het onderwerp loopbaanbeleid (24% van de werknemers). Vitaliteit wordt minder maar eveneens relatief veel genoemd als onderwerp van gesprek (11% van de werknemers). De onderwerpen gezondheid en mobiliteit worden in de cao-afspraken relatief minder genoemd (respectievelijk voor 1% en 6% van de werknemers met een cao), zie figuur 4. In de cao-teksten wordt doorgaans alleen genoemd welke onderwerpen aan de orde komen. De onderwerpen zijn niet nader gedefinieerd of omschreven.

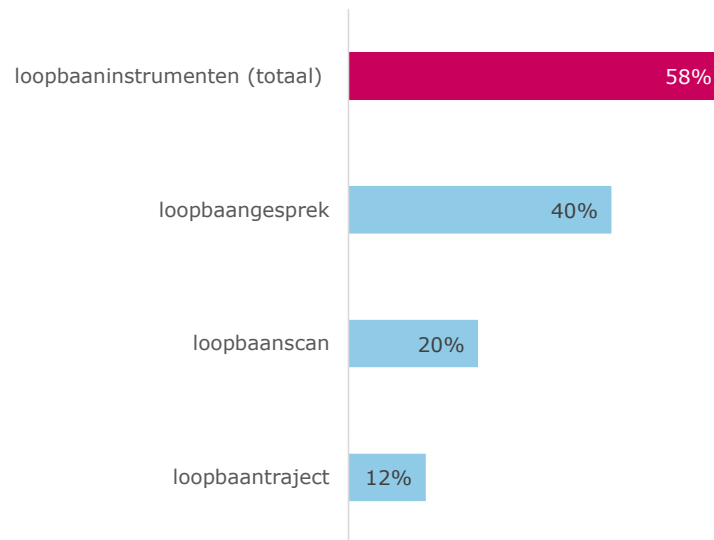
Figuur 4 Onderwerpen die aan de orde komen tijdens het functioneringsgesprek (percentages werknemers met een cao)



## 2.2 Loopbaaninstrumenten

Voor bijna twee derde van de werknemers onder cao (58%) is een afspraak gemaakt over loopbaaninstrumenten, zie figuur 5. In dit onderzoek zijn drie verschillende typen loopbaaninstrumenten onderscheiden: loopbaangesprek, loopbaanscan en loopbaantraject. Het loopbaangesprek wordt veruit het meest genoemd in de cao's (40% van de werknemers met een cao). Loopbaantrajecten worden relatief weinig genoemd (12%). En de loopbaanscan zit daar tussen in (20%), zie figuur 5 op de volgende pagina.

Figuur 5 Cao-afspraken over loopbaaninstrumenten (percentages werknemers met een cao)



De frequentie voor het voeren van een loopbaangesprek, loopbaanscan en loopbaantraject lopen volgens de cao-afspraken uiteen van jaarlijks tot één keer per vijf jaar. De gemiddelde frequentie waarmee een loopbaangesprek wordt gevoerd ligt volgens de cao-afspraken op eens per anderhalf jaar.<sup>14</sup> De gemiddelde frequenties voor een loopbaanscan of een loopbaantraject liggen lager. Het gaat voor de loopbaanscan om gemiddeld eens per drie jaar en voor het loopbaantraject om eens per drieënhalf jaar.<sup>15</sup> Cao's bevatten over het algemeen geen informatie over of een loopbaantraject intern of extern wordt uitgevoerd en welk bedrag hiervoor beschikbaar is.<sup>16</sup> Hieronder volgt een voorbeeld van een cao-afspraken met betrekking tot loopbaaninstrumenten.

*3. De ANWB biedt medewerkers individueel loopbaanadvies en loopbaanondersteuning aan op basis van individueel maatwerk. Als uitgangspunt hiervoor gelden de gemaakte afspraken over de ontwikkeling van de medewerker zoals vastgelegd in het persoonlijk ontwikkelingsplan. Het kan bij loopbaanadvies en loopbaanondersteuning gaan om intern advies bij de afdeling HRM maar ook, indien dat in individuele situaties wenselijk en nodig is, om advies en/of assessment bij een extern bureau. De ANWB biedt de mogelijkheid tot interne detachering naar een andere afdeling en/of externe detachering. Ook hiervoor geldt het persoonlijk ontwikkelingsplan als uitgangspunt. (ANWB)*

14 Loopbaangesprek: n=21 cao's met 1.553.300 werknemers; bij het bepalen van het gemiddelde is rekening gehouden met de aantallen werknemers waarvoor een afspraak geldt. Alleen afspraken waarbij het aantal gesprekken bekend is, zijn meegenomen.

15 Loopbaanscan: n=15 cao's met 723.8000 werknemers; Loopbaantraject: n=3 cao's met 41800 werknemers; bij het bepalen van het gemiddelde is rekening gehouden met de aantallen werknemers waarvoor een afspraak geldt. Alleen afspraken waarbij het aantal scans of trajecten bekend is, zijn meegenomen.

16 In één cao is wel een bedrag opgenomen. Het gaat om de cao Vleessector waar de werknemer eens per vijf jaar €75,- tot zijn beschikking krijgt voor een loopbaanscan.

### 2.3 Inzetbaarheidsscan

Voor 9% van de werknemers met een cao is een cao-afspraken gevonden over een inzetbaarheidsscan. De frequentie waarmee werknemers gebruik kunnen maken loopt uiteen van jaarlijks tot eens in de vijf jaar. De gemiddelde frequentie ligt op drieënhalf jaar.<sup>17</sup> Over het budget en of de scan intern of extern wordt uitgevoerd is geen informatie in de cao opgenomen. Onderstaand is een voorbeeld van een cao-tekst ter illustratie van dit type afspraken opgenomen.

#### *Persoonlijk Inzetbaarheids Onderzoek*

*Een medewerker die bezig is met de eigen ontwikkeling bij IKEA en zich daarbij verder wil oriënteren, kan op eigen verzoek een Persoonlijk Inzetbaarheids Onderzoek ondergaan. (IKEA)*

---

17 Inzetbaarheidsscan: N=4 cao's met 125.300 werknemers; bij het bepalen van het gemiddelde is rekening gehouden met de aantallen werknemers waarvoor een afspraak geldt.

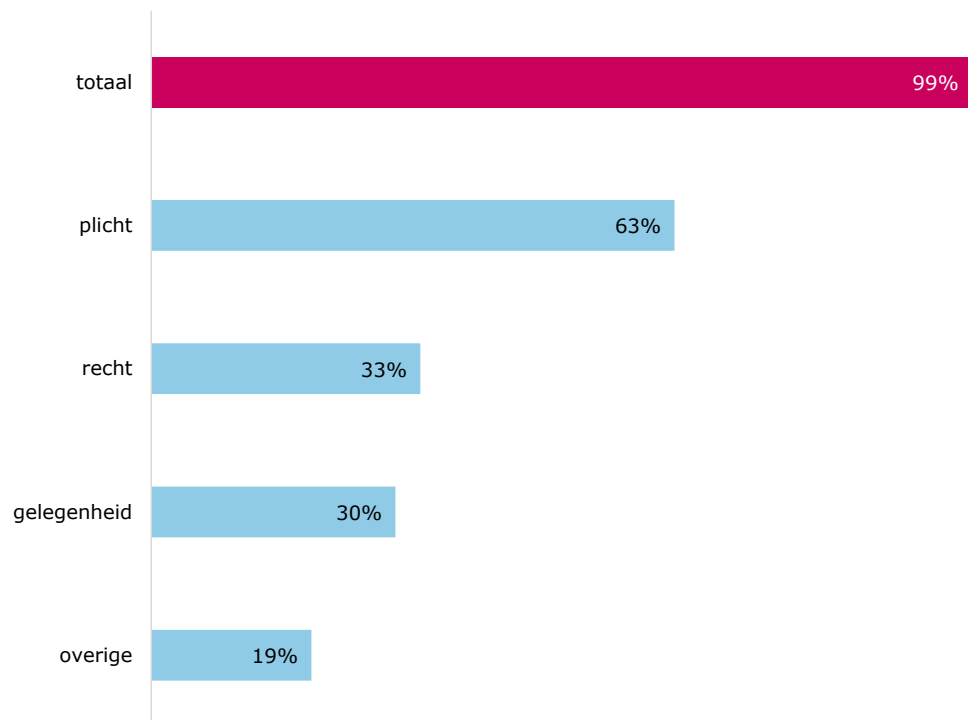


## 3 Scholing

### 3.1 Plicht, recht of gelegenheid

Bijna alle werknemers met een cao vinden in die cao wel een afspraak over scholing (99%).<sup>18</sup> De afspraken kunnen verschillende vormen hebben. Zo kan het gaan om verplichting van de werknemer om zich te scholen (63%), ook kan de werknemer het recht hebben zich te scholen (33%) of kan het zijn dat de werknemer in de gelegenheid wordt gesteld om zich te scholen (30%).<sup>19</sup> Daarnaast heeft 19% van de werknemers wel een scholingsafpraak in de cao maar is in de cao niet aangegeven of het gaat om een recht, plicht of gelegenheid.

Figuur 6 Cao-afspraken over plicht, recht of gelegenheid tot scholing (percentages werknemers met een cao)



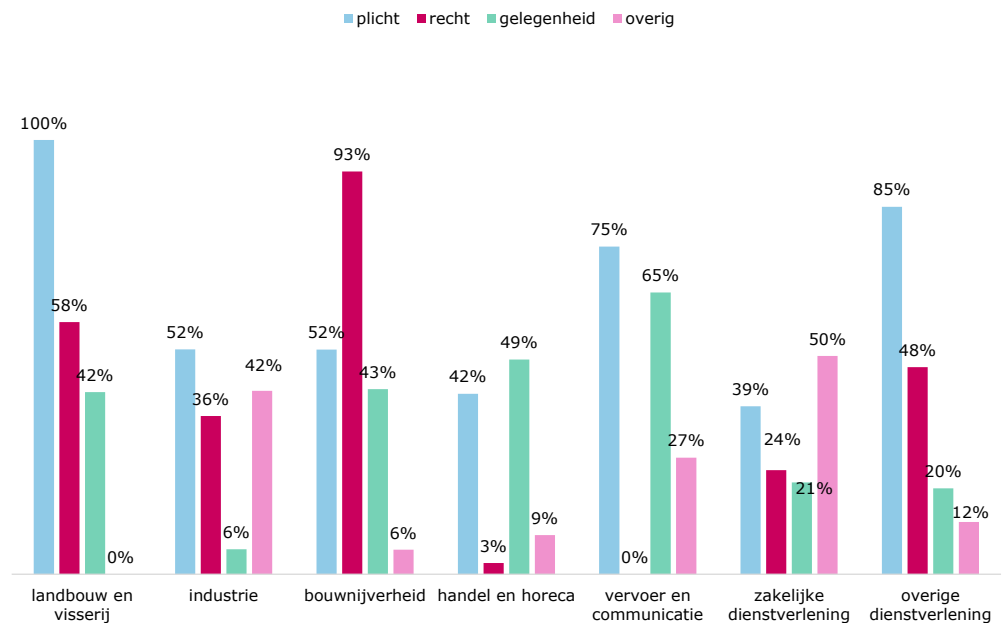
Omdat bijna alle cao's afspraken over scholing bevatten is het niet zinvol om naar de sector verdeling op het totaal niveau te kijken. In figuur 7 is daarom de sector verdeling van de scholingsafspraken naar afspraak vorm opgenomen. Uit figuur 7 blijkt dat scholingsafspraken die de vorm van een plicht kennen relatief veel voorkomen in de landbouw, overige dienstverlening en de vervoer en communicatie. Afspraken in de vorm van een recht op scholing komen relatief veel voor in de bouw, landbouw en overige dienstverlening. Afspraken waarbij werknemers in de gelegenheid worden gesteld tot het volgen van scholing komen in de meeste sectoren ongeveer even vaak voor. Behalve in de industrie, waar relatief weinig scholingsafspraken in deze vorm voorkomen. Tot slot valt op dat scholingsafspraken

18 Er is één cao die geen afspraken over scholing bevat. In de cao Postbezorgers en postverspreiders staat namelijk dat de afspraken over scholing zijn opgenomen in een aparte concernregeling.

19 Er is sprake van een verplichting, recht en gelegenheid tot scholing wanneer daarvan expliciet wordt gesproken in de cao-tekst.

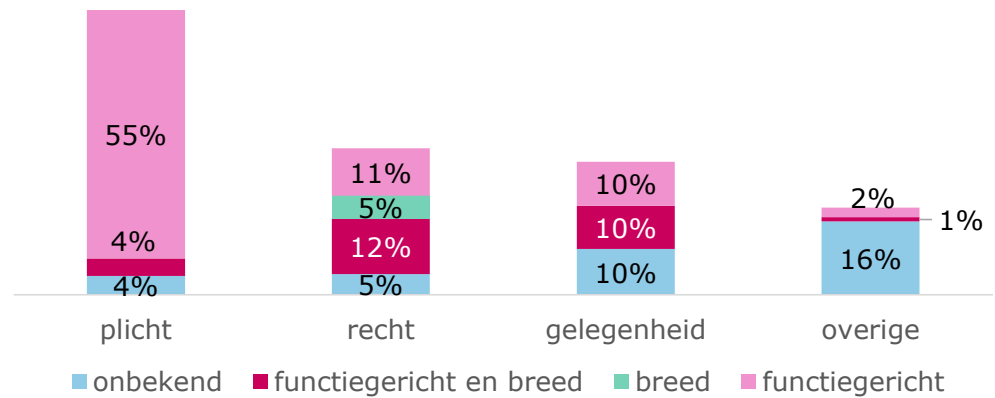
waarbij niet expliciet is benoemd of het om een recht, plicht of gelegenheid tot scholing gaat in het geheel niet voorkomen in de landbouw.

Figuur 7 Sectorverdeling cao-afspraken over plicht, recht of gelegenheid tot scholing (percentages werknemers met een cao)



In figuur 8 is per vorm uitgesplitst of het gaat om brede scholing, functiegerichte en brede scholing of functiegerichte scholing. Bij functiegerichte scholing gaat het om scholing die gericht is op het vervullen van de huidige functie. Uit de figuur valt op te maken dat wanneer het om een verplichting tot scholing gaat het over het algemeen functionele scholing betreft. Wanneer het gaat om recht op scholing dan heeft dit relatief vaak betrekking op brede scholing en bij gelegenheid tot scholing gaat het veelal om scholing die zowel functioneel als breed kan zijn. Bij de overige vormen van scholing wordt vaak niet aangegeven of de scholing breed of functioneel is.

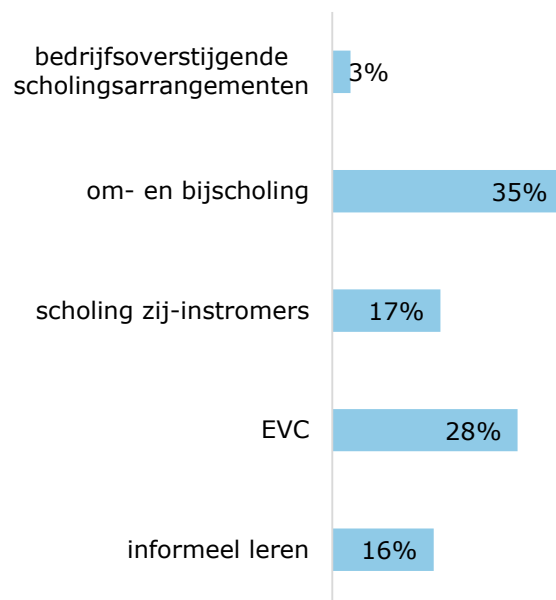
Figuur 8 Plicht, recht, gelegenheid of overige scholing uitgesplitst naar breed, functiegericht en breed en functiegericht (percentages werknemers met een cao)



### 3.2 Inhoud van de scholingsafspraken

In dit onderzoek zijn vijf verschillende scholingsafspraken onderscheiden. In figuur 9 is opgenomen om welke scholingsafspraken het gaat en hoe vaak de verschillende afspraken voorkomen. Om- en bijscholing komt het meest voor. Ruim een derde van de werknemers met een cao (35%) heeft een afspraak over om- en bijscholing in de cao staan. Op afstand gevolgd door afspraken over scholing van zij-instromers en informeel leren, zie figuur 9.

Figuur 9. Inhoud van de scholingsafspraken (percentages werknemers met een cao)



Onderstaand volgt een beschrijving van de verschillende scholingsafspraken met bij elke afspraak een voorbeeld uit een cao:

- **bedrijfsoverstijgende scholingsarrangementen:** Het betreft cao-afspraken over scholing gericht op werken buiten het eigen bedrijf of zelfs buiten de eigen sector.

*Gezien voortschrijdend gebruik van nieuwe technologie in de beveiligingsbranche wordt speciale aandacht besteed aan het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid/employability van medewerkers. Belangrijk is daarbij bewustwording van de noodzaak tot ontwikkelen van talenten, vaardigheden en competenties voor huidige en toekomstige functies. Hiertoe zal een bewustwordingscampagne worden gestart. Verder zullen door vakbonden ontwikkelde programma's ter ontwikkeling en opleiding voor functies buiten de branche worden voorgesteld en ondersteund. EVC trajecten kunnen hiertoe ook behoren. Benodigde subsidie wordt aangevraagd bij de Stuurgroep Opleiden (voorheen SOBB). (Particuliere beveiliging)*

- **om- en bijscholing:** Alle afspraken die om- en bijscholing noemen zijn meegenomen in het onderzoek. Doorgaans wordt om- en bijscholing in de cao's in één adem genoemd. Het is daarom niet mogelijk om onderscheid te maken tussen cao-afspraken die betrekking hebben op omscholing en afspraken die betrekking hebben op bijscholing.

*Veranderingen in het sociale domein, verdergaande ambulantisering, samenwerking in (wijk)teams en technologische ontwikkelingen (e-Health) zijn ontwikkelingen die om meer investering in na-, bij- en opscholing van werknemers vragen. Dit leidt tot een scholingsbehoefte die verder gaat dan functiegerichte (bij)scholing. Het gaat om permanent leren, gericht op duurzame inzetbaarheid van werknemers. Om van blijvende waarde op de arbeidsmarkt te zijn, is het belangrijk dat werknemers zich blijvend ontwikkelen. (GGZ)*

- **scholing zij-instromers:** Scholing van zij-instromers is in cao-afspraken lastig terug te vinden. Doorgaans wordt dit namelijk geschaard onder nieuwe instroom en wordt geen onderscheid gemaakt tussen zij-instromers of andersoortige instromers.

*3. De startende leraar en de zij-instromer hebben naast het persoonlijk budget duurzame inzetbaarheid genoemd in artikel 8A.3 recht op een bijzonder budget voor de startende leraar en de zij-instromer van 40 uur per jaar, zoals opgenomen in artikel 8A.5.*

*4. De startende leraar en de zij-instromer hebben recht op begeleiding door een coach (niet zijnde de direct leidinggevende).*

*5. De afspraken over de begeleiding en professionalisering van de startende leraar en de zij-instromer en de te bereiken doelen worden vastgelegd in het persoonlijk ontwikkelingsplan.*

*6. Het verdient aanbeveling dat de startende leraar en de zij-instromer met name worden ingezet voor lesgeven, voor- en nawerk en professionalisering.*

*7. De professionele ontwikkeling van de startende leraar wordt besproken in het kader van de gesprekkencyclus. Indien de startende leraar na drie jaar doelen zoals die zijn vastgelegd niet heeft bereikt, kan dat consequenties hebben. (Primair onderwijs)*



- EVC<sup>20</sup>: EVC staat voor Erkenning van Verworven Competenties. Cao-afspraken waarin over EVC of erkenning van competenties wordt gesproken zijn meegenomen in de telling.

*Werknemers in vaste dienst hebben het recht om tijdens werktijd en op kosten van werkgever een EVC certificaat te behalen. De werkgever kan de kosten bij Fonds Collectieve Belangen Vleessector declareren. (Vleessector)*

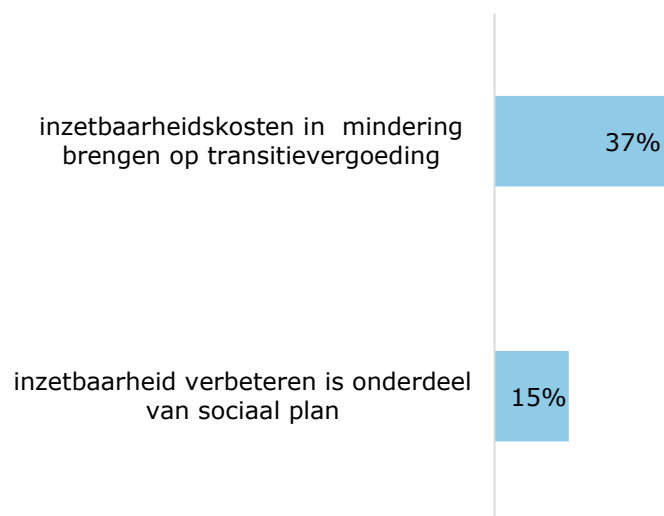
- informeel leren: Bij informeel leren vindt leren plaats door het uitvoeren van dagelijkse taken en sociale interacties zonder dat daar formele begeleiding bij aanwezig is. Cao-afspraken met betrekking tot intervisie, coaching en peerlearning zijn hieronder geschaard.

*Ervaren en capabele medewerkers kunnen een rol vervullen van coach voor minder ervaren medewerkers. De ervaren medewerker kan zo zijn opgedane ervaring en kennis op een toekomstgerichte wijze inzetten voor de organisatie en de minder ervaren medewerker helpen zich verder te ontwikkelen. Het coachen kan zowel op initiatief van werkgever als op initiatief van medewerker plaatsvinden. (De Volksbank)*

### 3.2.1 Scholing bij gedwongen vertrek

Naast afspraken over scholing van werknemers bevatten cao's ook afspraken over scholing van werknemers bij gedwongen vertrek. Hierbij vallen twee typen afspraken te onderscheiden. Namelijk afspraken met betrekking tot de transitievergoeding en afspraken met betrekking tot het sociaal plan. In de volgende subparagrafen volgt een toelichting op deze afspraken.

Figuur 10 Scholing bij gedwongen vertrek (percentages werknemers met een cao)



20 De afspraken over EVC gelden doorgaans voor alle werknemers. In de cao voortgezet onderwijs (geldig voor 2% van de werknemers met een cao) is echter opgenomen dat alleen werknemers tot en met mbo-niveau de gelegenheid krijgen om een EVC-traject te volgen. Hier is geen rekening mee gehouden bij het bepalen van het percentage werknemers.

### 3.2.2 Scholing en de transitievergoeding

Inzetbaarheidskosten kunnen sinds 1 juli 2015, onder voorwaarden, in mindering gebracht worden op de transitievergoeding.<sup>21</sup> Hierover hoeven geen afspraken in de cao opgenomen te worden. Evenwel is er voor 37% van de werknemers die onder een cao vallen in de cao opgenomen dat inzetbaarheidskosten (deels) in mindering gebracht kunnen worden op de transitievergoeding. Voor 36% van de werknemers geldt dat in deze afspraak is opgenomen dat inzetbaarheidskosten in mindering gebracht kunnen worden; voor 2% van de werknemers is opgenomen dat de kosten deels in mindering gebracht kunnen worden. Daarnaast is in twee cao's (geldig voor minder dan 1% van de werknemers die onder een cao vallen) opgenomen dat de inzetbaarheidskosten niet in mindering gebracht kunnen worden op de transitievergoeding, zie ter illustratie onderstaande tekst uit de cao GVB.

*Artikel 18.25 Opleiding en transitievergoeding  
GVB financiert opleidingen die naar redelijkheid bijdragen aan het verminderen of opheffen van de werkloosheid. Deze worden niet in mindering gebracht op de transitievergoeding.  
(GVB)*

### 3.2.3 Scholing en het sociaal plan

Een sociaal plan regelt de sociale aspecten van een reorganisatie. Het afsluiten van een sociaal plan is niet wettelijk verplicht voor werkgevers, maar in veel cao's zijn hier wel afspraken over gemaakt. Evenwel gaat het vaak enkel om een verwijzing naar het sociaal plan en is niet omschreven of verbeteren van de inzetbaarheid wel/geen onderdeel uitmaakt van het sociaal plan. Ook kan het voorkomen dat er wel een sociaal plan is maar dat het bestaan hiervan niet in de cao wordt vermeld. Derhalve geeft onderzoek gericht op cao-afspraken slechts een indicatie van het voorkomen van afspraken over scholing opgenomen in de sociale plannen.

Voor 15% van de werknemers met een cao bevat de cao-afspraken over scholing als onderdeel van het sociaal plan. Hieronder is een voorbeeld opgenomen van een cao-afpraak.

*In het sociaal plan zal een pakket afspraken worden gemaakt met als mogelijke onderdelen onder meer:*

- *herplaatsing;*
- *tijdelijke functievervulling;*
- *om-, her- en bijscholing;*
- *outplacement en andere vormen van externe ondersteuning om de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten;*
- *maatregelen om belemmering voor natuurlijk verloop weg te nemen;*
- *de te hanteren ontslagvolgorde als gedwongen ontslagen onvermijdelijk zijn;*
- *de termijn waarover de maatregelen zich uitstrekken.*

*(HBO)*

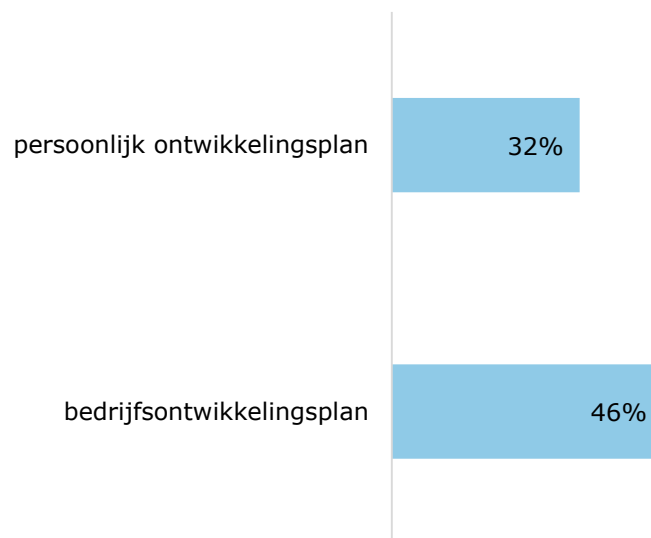
---

21 <https://wetten.overheid.nl/BWBR0036594/2015-07-01>

### 3.2.4 *Het vastleggen van de scholingsafspraken*

De afspraken over scholing worden op twee niveaus vastgelegd. In een persoonlijk opleidingsplan en in een bedrijfsopleidingsplan. Voor 32% van de werknemers met een cao is er een cao-afpraak over het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan. Voor 46% van de werknemers met een cao is er een cao-afpraak over het opstellen van een bedrijfsopleidingsplan.

Figuur 11 Persoonlijk ontwikkelingsplan en bedrijfsontwikkelingsplan (percentages werknemers met een cao)



Voorbeeld van een afspraak over een persoonlijk ontwikkelingsplan

#### *Ontwikkelplan*

*Jouw talent en ontwikkeling staan centraal. Je praat daar steeds over met je leidinggevende. De bank stelt jou, ongeacht jouw leeftijd en opleidingsniveau in staat om je te blijven ontwikkelen. Dit door het onderhouden en verbeteren van je kennis en vaardigheden die nodig zijn voor je werk. De regie daarover ligt bij jou. Je ontwikkelt je in je huidige rol, maar je denkt ook steeds na over jouw toekomst binnen of buiten de bank. Je maakt daarvoor een plan waarin je opneemt waar je nu staat en waar je naartoe wil op kortere termijn (één tot twee jaar) en langere termijn.  
(ABN AMRO)*

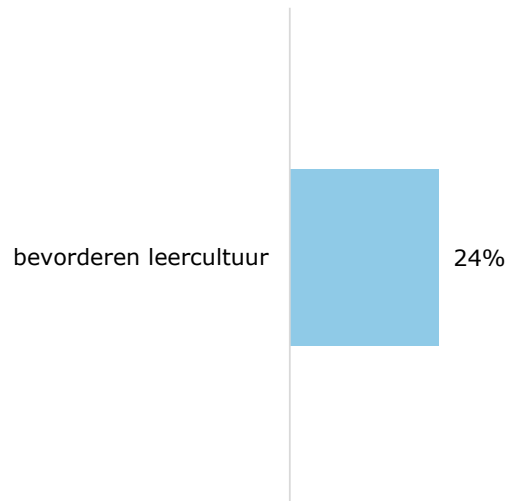
Voorbeeld van een afspraak over een bedrijfsontwikkelingsplan

*De werkgever heeft een scholingsplan op ondernemingsniveau. Het uitgangspunt is dat de medewerkers erkende diploma's behalen. De werkgever kan hierbij gebruik maken van een voorbeeld dat te vinden is op [www.sociaalfondsbakkersbedrijf.nl](http://www.sociaalfondsbakkersbedrijf.nl).  
(Bakkersbedrijf)*

### 3.2.5 *Het bevorderen van de leercultuur*

Naast aandacht voor scholing zelf kan er in cao's ook aandacht zijn voor het bevorderen van de leercultuur. Voor 24% van de werknemers met een cao geldt dat er in hun cao aandacht is voor voorlichting over duurzame inzetbaarheid en/of leven lang leren, zie figuur 12.

Figuur 12 Aandacht voor het bevorderen van de leercultuur (percentages werknemers met een cao)



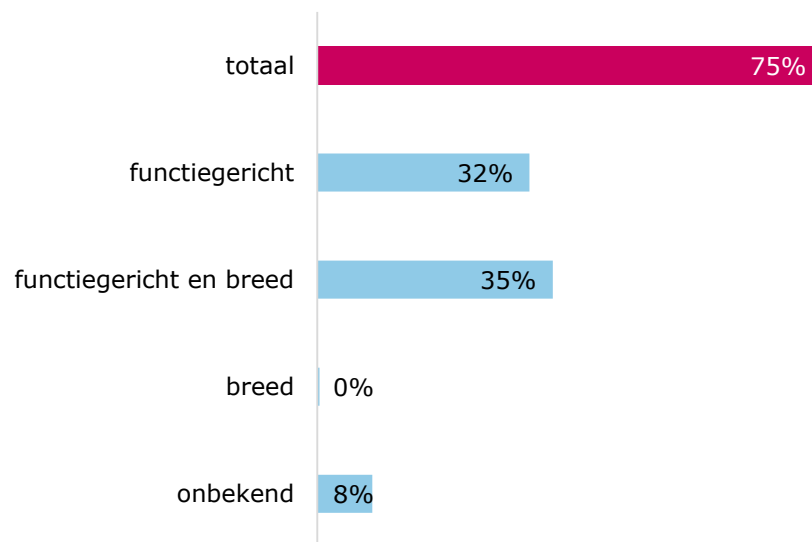
*Jouw leidinggevende heeft ook een verantwoordelijkheid. Van de leidinggevende verwachten we dat hij jou actief stimuleert om je te ontwikkelen. Jouw leidinggevende wordt hierop beoordeeld. Bij de Helpmijverder-desk kun je terecht met vragen over inzetbaarheid. Deze centrale helpdesk geeft informatie, advies en ondersteuning aan jou en jouw leidinggevende.  
(Achmea)*

*Belangrijk is daarbij bewustwording van de noodzaak tot ontwikkelen van talenten, vaardigheden en competenties voor huidige en toekomstige functies. Hiertoe zal een bewustwordingscampagne worden gestart.  
(Particuliere beveiliging)*

### 3.3 Scholingskosten

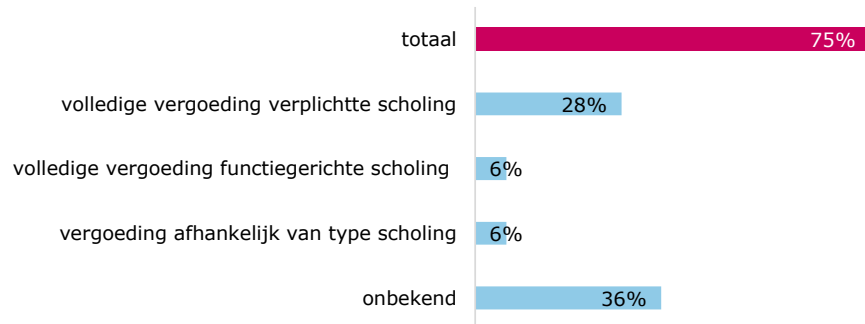
Voor driekwart (75%) van de werknemers met een cao geldt dat in de cao-afspraken zijn opgenomen over de financiering van studiekosten. Studiekosten betreffen de kosten van een cursus of opleiding. Voor 32% van de werknemers geldt dat alleen de kosten van functiegerichte scholing vergoed worden. Voor 35% van de werknemers geldt dat naast de kosten van functiegerichte scholing ook de kosten van brede scholing vergoed worden.

Figuur 13 Onderwerp van de afspraken over de financiering van scholingskosten (percentages werknemers met een cao)



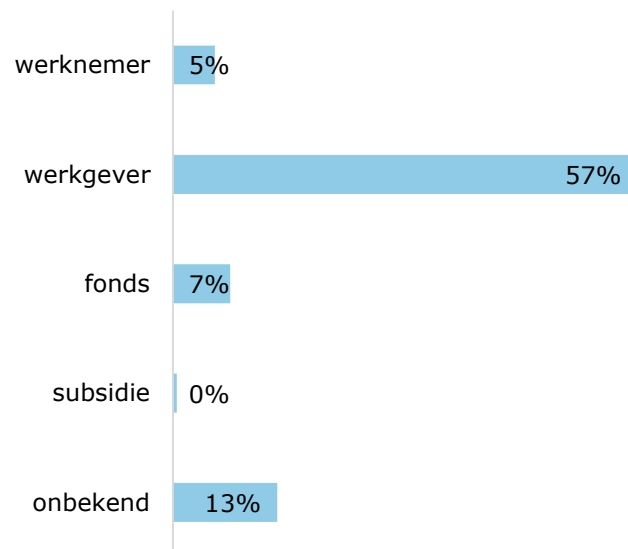
Voor 40% van de werknemers met een cao is bepaald welk percentage van de kosten vergoed wordt. In de meeste gevallen (34% van de werknemers met een cao) is bepaald dat 100% van de opleidingskosten wordt vergoed. Hierbij wordt als voorwaarde gesteld dat het ofwel moet gaan om een verplichte opleiding (28% van de werknemers met een cao) ofwel dat goedkeuring nodig is (6% van de werknemers met een cao). De voorwaarde dat het om een verplichte opleiding moet gaan komt alleen voor bij cao's die enkel de kosten van functiegerichte scholing vergoeden. Voor een relatief klein deel van de werknemers is bepaald dat de vergoeding van niet functiegerichte opleidingen lager ligt (6% van de werknemers met een cao). Dit komt logischerwijs alleen maar voor in cao's die zowel de kosten van functiegerichte als brede scholing vergoeden. De percentages lopen uiteen van 50% tot 75%.

Figuur 14 Inhoud van de afspraken over de financiering van scholingskosten (percentages werknemers met een cao)



In de cao's worden de volgende financieringsbronnen genoemd: de werkgever, de werknemer, fondsen en subsidies. Financiering door de werkgever wordt veruit het meest genoemd, zie onderstaand figuur. Het komt voor dat in één cao meerdere financieringsbronnen zijn opgenomen. De percentages tellen derhalve op tot meer dan 75% (dit is het percentage werknemers met een cao waarin afspraken zijn opgenomen over de financiering van studiekosten).

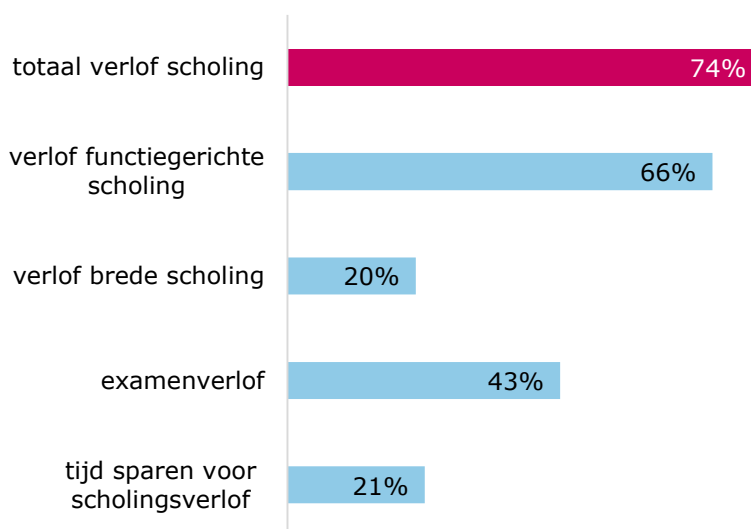
Figuur 15 Financieringsbronnen scholingskosten (percentages werknemers met een cao) (meerdere antwoorden mogelijk)



### 3.4 Verlof voor scholing

Voor driekwart van de werknemers met een cao (74%) geldt dat in de cao één of meer afspraken met betrekking tot verlof voor scholing zijn opgenomen, zie figuur 16. Er zijn vier typen verlof afspraken: verlof gericht op functiegerichte scholing, verlof gericht op brede scholing, examenverlof en tijd sparen voor verlof. Deze verschillende typen verlof afspraken komen ook tegelijkertijd voor in één cao.

Figuur 16 Verlof voor scholing (percentages werknemers met een cao)



Afspraken gericht op verlof voor functiegerichte scholing komen het meest voor (66% van de werknemers met een cao). Bij functiegerichte scholing gaat het om scholing die gericht is op het vervullen van de huidige functie. In alle gevallen wordt dit verlof door de werkgever bekostigd (67% van de werknemers met een cao). In de meeste gevallen gaat het om bekostiging van het verlof voor de noodzakelijke uren (52% van de werknemers met een cao). Voor een deel van de afspraken over verlof voor functiegerichte scholing is het aantal uren verlof dat bekostigd wordt door de werkgever vastgesteld in de cao (15% van de werknemers met een cao). Gemiddeld gaat het om 19 uren betaald verlof.<sup>22</sup>

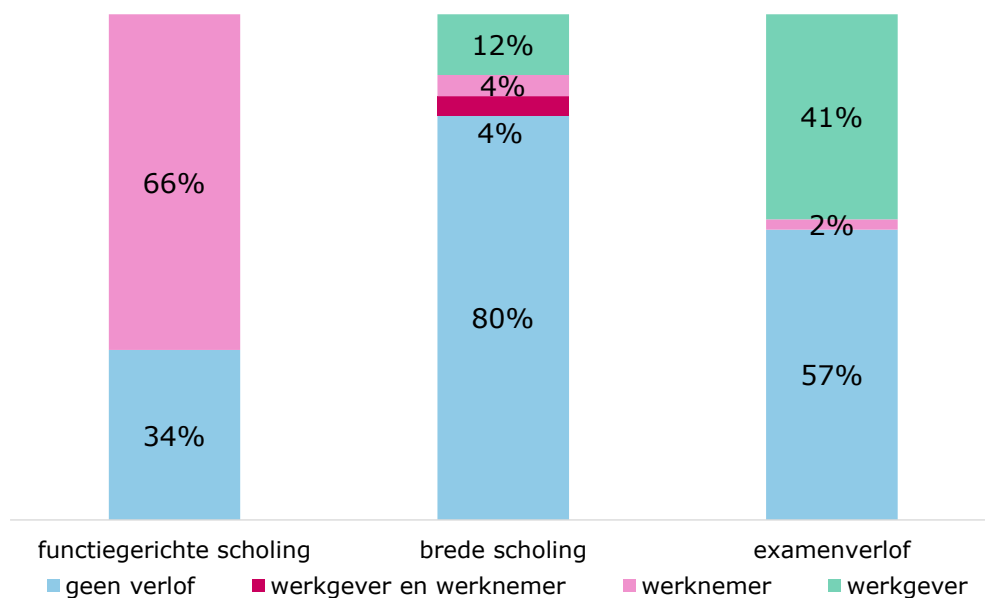
Cao-afspraken gericht op verlof voor brede scholing komen het minst voor (20% van de werknemers met een cao). Het gaat hierbij om scholing die niet direct op het vervullen van de huidige of een toekomstige functie is gericht, maar die wel bruikbaar kan zijn voor de loopbaan van de werknemer. De financiering van dit verlof wordt op uiteenlopende manieren geregeld. Voor 12% van de werknemers met een cao wordt dit verlof geheel bekostigd door de werkgever. Voor 4% van de werknemers geheel door de werknemer en voor 4% van de werknemers door de werknemer en werkgever gezamenlijk, zie figuur 17. Om hoeveel verlof het gaat is op uiteenlopende manieren vastgelegd in de cao. Het meest voorkomend is de vorm waarbij in de cao is bepaald hoeveel uren de werkgever bekostigt (8% van de werknemers met een cao). Gemiddeld gaat het om 32 uur.<sup>23</sup> Ook wordt vaak gekozen voor het koppelen van de hoeveelheid verlof aan de voor de opleiding noodzakelijke uren, al dan niet bekostigd door de werkgever (7% van de werknemers met een cao)

22 n=18 cao's geldig voor 746600 werknemers.

23 n=11 cao's geldig voor 384600 werknemers.

Examenverlof is voor 43% van de werknemers met cao bij cao geregeld. Voor vrijwel al deze werknemers wordt dit verlof betaald door de werkgever (41% van de werknemers met een cao). Voor ruim de helft van deze werknemers wordt het examenverlof volgens de cao voor de noodzakelijk uren vergoed (27% van de werknemers met een cao). Daarnaast krijgt een deel van deze werknemers betaald verlof voor een vastgesteld aantal uren (14% van de werknemer met een cao). Gemiddeld gaat het om 14 uren betaald examenverlof.<sup>24</sup>

Figuur 17 Bekostiging verlof voor scholing (percentages werknemers met een cao, n=98)



Ten slotte is het voor 21% van de werknemers met een cao mogelijk om tijd te sparen voor scholingsverlof. Hierbij maakt de werknemer gebruik van bijvoorbeeld een à la carte regeling of een meerkeuzesysteem om bepaalde arbeidsvoorwaarden in te ruilen tegen scholingsverlof. Een veel gebruikt middel hierbij zijn de bovenwettelijke vakantiedagen.

### 3.5 Individuele ontwikkelbudgetten

Sinds 2001 wordt in Nederland in de praktijk geëxperimenteerd met de individuele ontwikkelbudgetten. Het belangrijkste verschil tussen gewone scholingsprogramma's en een individueel budget is dat deelnemers met een ontwikkelbudget zelf – binnen een aantal randvoorwaarden – kunnen kiezen aan welke scholing ze het budget besteden en bij welke scholingsaanbieder.<sup>25</sup>

Voor 28% van de werknemers die onder een cao valt, geldt dat hun cao-afspraken bevat over een individuele ontwikkelbudget, zie figuur 1.<sup>26</sup> Voor 26% van de werknemers vallend onder een cao geldt een vaste afspraak en voor 3% geldt dat sprake is van een pilot voor het invoeren van het individueel ontwikkelbudget. Een pilot betreft een tijdelijke afspraak waarin wordt uitgetoetst of de afspraak het gewenste resultaat oplevert. Afhankelijk hiervan wordt de afspraak al dan niet (en in aangepaste vorm) voortgezet als vaste afspraak.

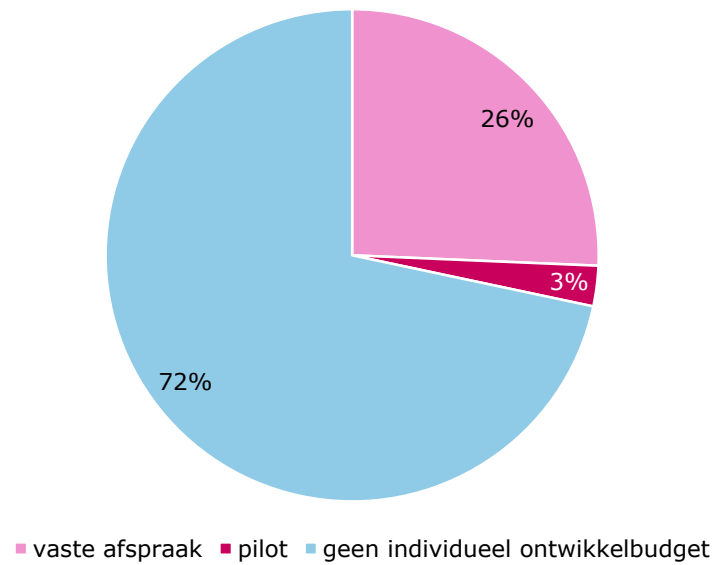
24 n=17 cao geldig voor 709600 werknemers.

25 Groot & Maassen van de Brink (2009), De effectiviteit van een individueel scholingsbudget. Universiteit Maastricht.

26 Van de 98 steekproef cao's bevatten 38 cao's een afspraak over een individueel ontwikkelbudget. In [bijlage III](#) is een tabel opgenomen met deze cao's en de belangrijkste kenmerken van de cao's.



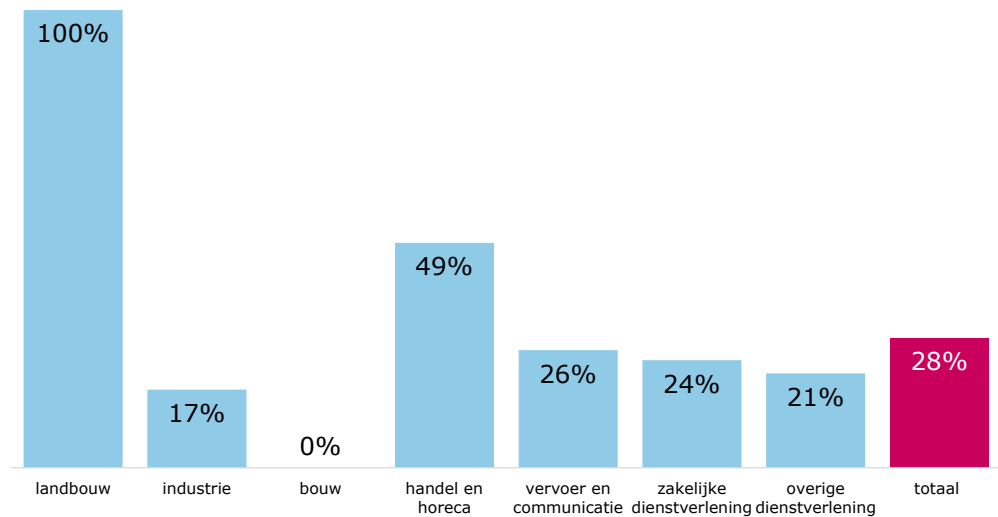
Figuur 18 Voorkomen concrete afspraken en pilot individueel ontwikkelbudget (percentages werknemers met een cao)



In de sector landbouw hebben alle werknemers die onder een cao vallen een afspraak over een individueel ontwikkelbudget.<sup>27</sup> In de sector bouw heeft geen enkele werknemer een dergelijke afspraak in de cao. De andere sectoren zitten hiertussen in. Waarbij er relatief veel werknemers met afspraken zijn in de handel en horeca (49%), zie figuur 19.

<sup>27</sup> De sector landbouw bestaat uit drie cao's waarin bij twee cao's een maximaantal vouchers of een maximaal budget ter beschikking wordt gesteld. Het gaat om de cao's Landbouwwerktuigen exploiterende ondernemingen (maximaal 300.000 euro over een periode van 3 jaar) en de cao Open teelten (maximaal 150 vouchers).

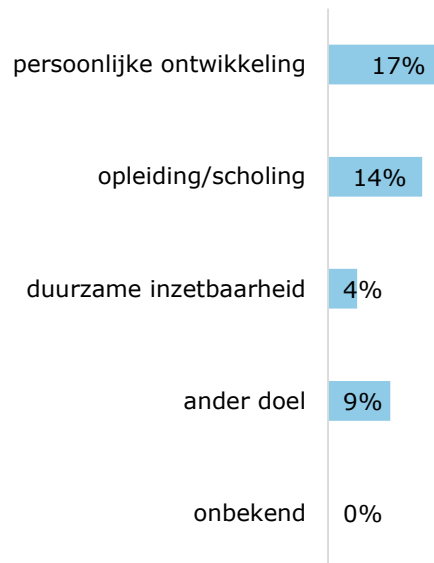
Figuur 19 Individueel ontwikkelingsbudget in de verschillende sectoren (percentages werknemers met een cao)



### 3.5.1 Doel van het individuele ontwikkelbudget

Opleiding en scholing (14% van de werknemers met een cao) en persoonlijke ontwikkeling (17% van de werknemers met een cao) zijn de meest genoemde doelen van de individuele ontwikkelbudgetten, zie figuur 20. Er zijn ook cao's die duurzame inzetbaarheid als doel noemen (dit geldt voor 4% van de werknemers met een cao) of een ander doel (dit geldt voor 9% van de werknemers met een cao). Tot slot heeft een klein deel van de werknemers met een cao wel een individueel ontwikkelbudget maar is het doel van dit budget niet bekend (<1% van de werknemers met een cao).

Bij het onderzoeken van de doelen van de individuele ontwikkelbudgetten is aangesloten bij de termen die in de cao-teksten voorkomen. Onder andere doelen (6% van de werknemers met een cao) vallen doelen als intersectorale mobiliteit, vitaliteit en loopbaanontwikkeling.

Figuur 20 Doelstellingen van het individuele ontwikkelbudget (percentages werknemers met een cao)<sup>28</sup>

Een voorbeeld van het doel persoonlijke ontwikkeling:

*Je krijgt per jaar een persoonlijk ontwikkelbudget van EUR 1.000 en twee studiedagen. Met het persoonlijk ontwikkelbudget kun je zelf bepalen hoe je aan je persoonlijke ontwikkeling wilt werken.  
(ABN-AMRO)*

Een voorbeeld van het doel opleiding/scholing:

*Om in de praktijk te ervaren of het huidige afdelingsopleidingsbudget toereikend is voor de opleidings- en ontwikkelvragen van medewerkers, wordt tijdens de looptijd van de cao een pilot uitgevoerd op een aantal nader af te spreken afdelingen waarbij het budget niet de beperkende factor is. Medewerkers krijgen daarin, binnen nader af te spreken kaders (o.a. terugbetalingsregeling), de kosten van een opleiding of ontwikkelvraag vergoed (max. € 5.000). Het gaat om opleidingen e.d. die passen binnen het ontwikkelplan van de medewerker en die bijdragen aan zijn/haar inzetbaarheid.  
(Achmea)*

Een voorbeeld van het doel duurzame inzetbaarheid:

*Partijen komen verder overeen om in het kader van duurzame inzetbaarheid de interne en externe inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Royal FloraHolland gaat hiervoor trainingen voor alle medewerkers aanbieden. Indien als gevolg van deze training een additionele opleiding noodzakelijk is, zal Royal FloraHolland tot € 1.000,- per medewerker bijdragen aan workshops en trainingen ter bevordering van vitaliteit en/of duurzame inzetbaarheid.  
(Royal FloraHolland)*

<sup>28</sup> Het komt voor dat in één cao meerdere doelen van het individuele ontwikkelbudget zijn opgenomen. De percentages tellen derhalve op tot meer dan 28% (dit is het percentage werknemers met een cao waarin afspraken zijn opgenomen over een individueel ontwikkelbudget).

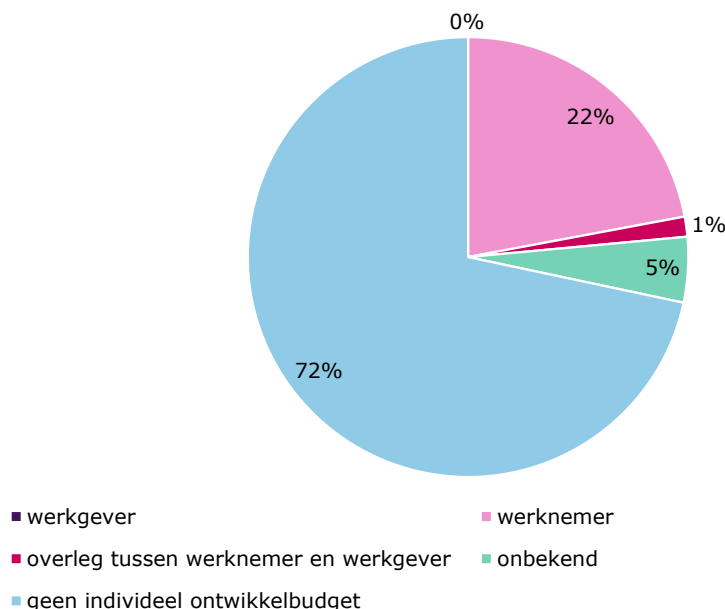
Een voorbeeld van het doel algemeen:

*Mede in het kader van de intersectorale arbeidsmobiliteit is het belangrijk dat een werknemer de mogelijkheid heeft om zich te blijven ontwikkelen. Voor dit doel zullen cao-partijen aan de werknemer en scholingsvoucher, een individueel ontwikkelingsbudget, ter beschikking te stellen. (Glastuinbouw)*

### 3.5.2 Regie over het individuele ontwikkelbudget

Onderdeel van de definitie van een individueel ontwikkelbudget is dat deelnemers met een ontwikkelbudget zelf – binnen een aantal randvoorwaarden – kunnen kiezen aan welke scholing ze het budget besteden en bij welke scholingsaanbieder.<sup>29</sup> Voor 22% van de werknemers met een cao geldt dat zij een budget hebben waarover zij zelf de regie voeren. Voor 1% van de werknemers geldt dat werknemer en werkgever in overleg bepalen waar het budget aan besteed wordt. Voor 5% van de werknemers met een cao geldt dat niet bekend is wie de regie voert, zie figuur 21. De overige 72 % van de werknemers met cao heeft geen beschikking over een individueel ontwikkelbudget.

Figuur 21 Regie over het individuele ontwikkelbudget (percentages werknemers met een cao)



### 3.5.3 Doelgroep van het individueel ontwikkelbudget

Zoals reeds eerder beschreven geldt er voor 28% van de werknemers die onder een cao vallen een afspraak over een individueel ontwikkelbudget. Echter niet alle afspraken gelden voor alle werknemers die onder de cao vallen. Er zijn cao's die de afspraak op een bepaalde groep richten of die juist een bepaalde groep uitsluiten. Voor 10%<sup>30</sup> van de werknemers geldt dat het individuele ontwikkelbudget voor een

29 Groot & Maassen van de Brink (2009), De effectiviteit van een individueel scholingsbudget. Universiteit Maastricht.

30 Het gaat om de cao Primair onderwijs, Levensmiddelenbedrijf, Levensmiddelen grootwinkelbedrijven en Jeugdzorg.

specifieke groep geldt. Voor nog eens 10%<sup>31</sup> van de werknemers geldt dat bepaalde groepen zijn uitgesloten, zie figuur 22. Bij het uitsluiten van werknemers gaat het om diverse groepen werknemers. Voorbeelden zijn leerling werknemers en werknemers in ID-banen en garantiebanen.

Voor de overige 8% geldt de cao-afspraken over het individueel ontwikkelbudget voor alle werknemers die onder de cao vallen. Hierbij is niet meegenomen dat er groepen zijn die middels de werkingssfeer van de cao zijn uitgesloten. Veelal geldt een cao alleen voor werknemers met een arbeidsovereenkomst. Vakantiekrachten, stagairs en ingeleende krachten worden vaak uitgesloten middels de werkingssfeerdefinitie van de cao.<sup>32</sup>

Hieronder volgen voorbeelden van de cao-afspraken over individuele ontwikkelbudgetten die gelden voor een specifieke groep of waar een specifieke groep juist wordt uitgesloten.

Een voorbeeld van een afspraak die alleen geldt voor een specifieke groep werknemers:

*2. Elke werknemer in het OP en OOP heeft naar rato van de werktijdfactor recht op een individueel professionaliseringsbudget van € 500,= per jaar en 2 uren per werkweek.  
(Primair onderwijs)*

Zoals uit dit voorbeeld blijkt kunnen alleen werknemers met een bepaalde functie aanspraak maken op ontwikkelbudget. Voor andere werknemers is er geen budget. Zij kunnen wel gebruik maken van allerlei andere scholingsafspraken opgenomen in de cao.

Een voorbeeld van een afspraak die een specifieke groep werknemers uitsluit:

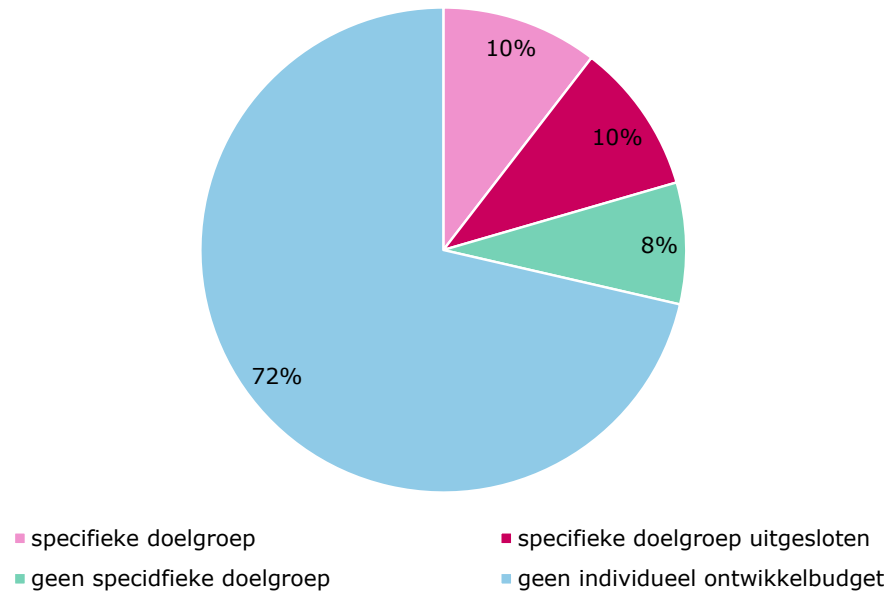
*De volgende werknemers hebben geen recht op het Loopbaanbedrag:  
leerling-werknemers; werknemers in I/D-banen en in garantiebanen;  
(Sociaal werk, welzijn & maatschappelijke dienstverlening)*

---

31 Het gaat om de cao's Tankstations en wasbedrijven, ABN-AMRO en Welzijn en maatschappelijke dienstverlening.

32 De groepen werkenden uitgesloten middels de werkingssfeer van de cao zijn niet meegenomen in dit onderzoek omdat deze groepen ook niet zijn opgenomen in onze aantallen werknemers.

Figuur 22 Het individueel ontwikkelbudget geldt voor een specifieke groep werknemers of een specifieke groep werknemers wordt uitgesloten (percentage werknemers met een cao)



#### *Deeltijd krijgt budget naar rato*

In een deel van de cao-afspraken over een individueel ontwikkelbudget is opgenomen dat deeltijders naar rato gebruik kunnen maken van het individueel ontwikkelbudget. Dit geldt voor 10% van de werknemers met een cao. Hieronder volgen twee voorbeelden.

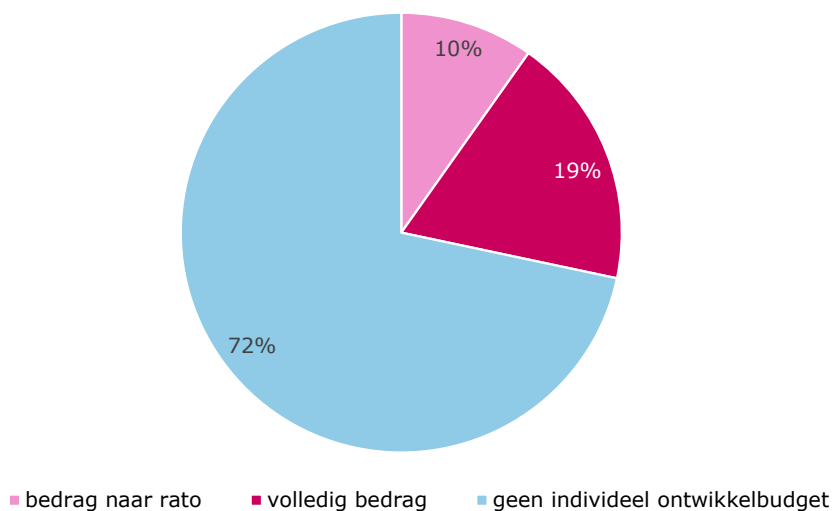
*Je kunt met je leidinggevende een lagere gemiddelde arbeidsduur afspreken. Als je in deeltijd werkt (minder dan gemiddeld 38 uur per week), heb je aanspraak op de in de cao geregelde arbeidsvoorwaarden naar evenredigheid van je arbeidsduur. (Productie en leveringsbedrijf)*

*De hoogte van het inzetbaarheidsbudget is afhankelijk van je contracturen:*

- tot en met 23 uur per week: 350 euro per jaar
- 24 uur of meer per week: 700 euro per jaar (ANWB)

Voor 19% van de werknemers met een cao geldt dat in de cao is opgenomen dat deeltijdmedewerkers het volledige individuele ontwikkelbudget ontvangen.

Figuur 23 Het individueel ontwikkelbudget voor deeltijd werknemers (percentage werknemers met een cao)



#### Ouderen hebben extra rechten

In twee cao's (geldig voor 2% van de werknemers) met is opgenomen dat oudere werknemers met betrekking tot het individuele ontwikkelbudget meer rechten hebben. Ze kunnen het budget bijvoorbeeld omzetten in vrije dagen. Hieronder zijn de teksten opgenomen.

1. *Het persoonlijk budget wordt gevormd door het maandelijks opbouwen van een bedrag dat gebaseerd is op het salaris waar de medewerker die maand aanspraak op heeft.*
2. *De opbouw van het persoonlijk budget bedraagt 1,55% van het salaris.*
3. *In afwijking van lid 2 bedraagt de opbouw van het persoonlijk budget voor de medewerkers geboren in 1950 tot en met 1957 die conform het gestelde in artikel 3.3 recht hebben op extra persoonlijk budget 1% van het salaris.*
4. *In afwijking van lid 2 bedraagt de opbouw van het persoonlijk budget voor medewerkers geboren in 1958 tot en met 1962 1,8%. Voor deze medewerkers wordt het budget van 1,8% pas verhoogd als de opbouw van het budget van medewerkers geboren in 1963 of later meer bedraagt dan 1,8% van het salaris. (Universitair medisch centra)*

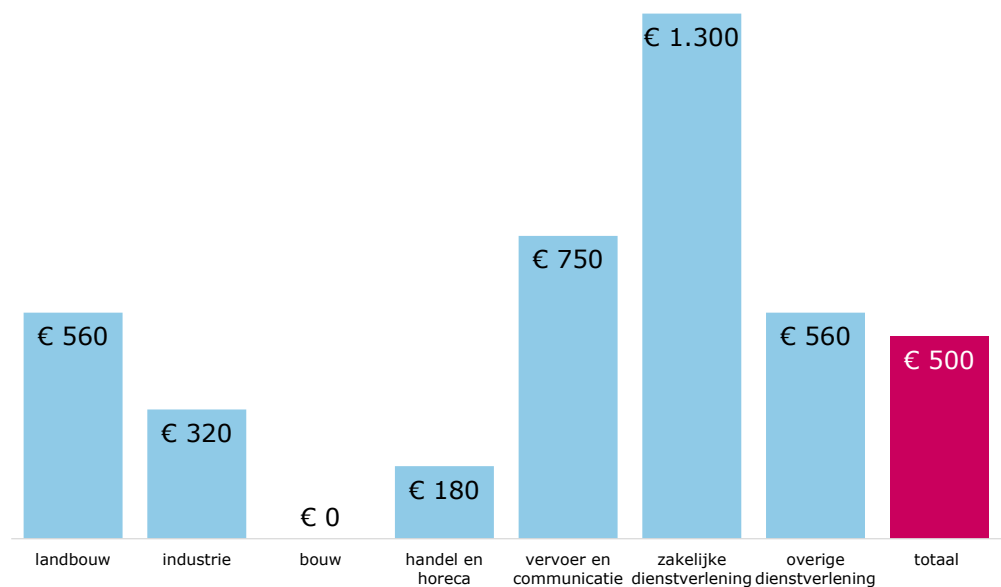
*Het inzetbaarheidsbudget kun je niet omzetten in vrije tijd of geld. Alleen als je 60 jaar of ouder bent, kun je ervoor kiezen om het budget voor dat jaar om te zetten in vrije tijd. Hierbij geldt het volgende:*

- *De keuze voor vrije tijd of inzetten voor een besteding in kader van Duurzaam Meedoen maak je per januari van het budgetjaar.*
- *In het jaar dat je 60 jaar wordt, kun je het budget naar rato omzetten in vrije tijd. In dat jaar maak je ook de keuze per januari van dat jaar.*
- *De vrije tijd moet opgenomen worden in het budgetjaar en wordt niet gezien als vakantie. (ANWB)*

### 3.5.4 Omvang van het individueel ontwikkelbudget

De omvang van de budgetten varieert tussen de €175,- en €5000,- per werknemer per jaar. Het gemiddelde budget voor alle sectoren samen is €500,- per werknemer per jaar. Het gemiddelde budget ligt het hoogst in de sector zakelijke dienstverlening met een budget van €1.300,- per jaar. In de cao's van de bouw zijn geen afspraken over een individueel ontwikkelbudget opgenomen. De cao's in de sectoren industrie en handel en horeca hebben gemiddeld een relatief laag budget.<sup>33</sup>

Figuur 24 Gemiddelde budget per jaar en per sector berekend over het aantal werknemers en afgerond op tientallen



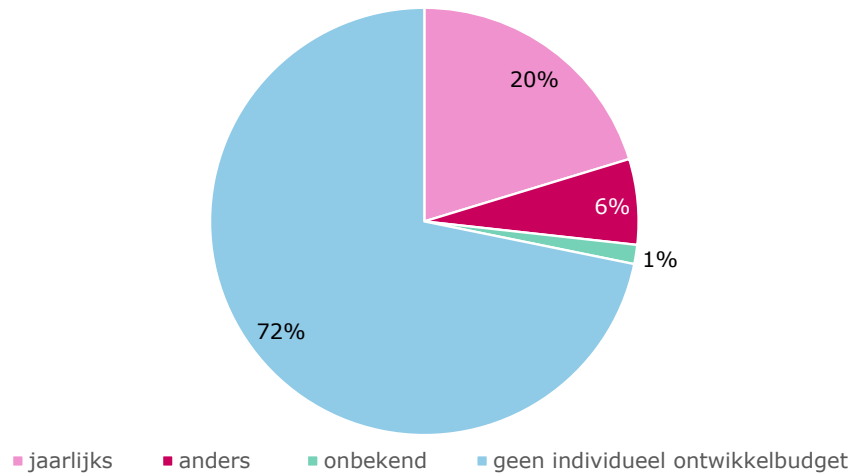
### 3.5.5 Frequentie en geldigheid van het individueel ontwikkelbudget

Er bestaat variatie in het aantal momenten waarop het budget wordt aangeboden aan werknemers. Een jaarlijkse toekenning komt het meest voor (20% van de werknemers die onder een cao vallen). Daarnaast komen een maandelijkse toekenning of een toekenning eens gedurende de looptijd van de cao voor (samen 6% van de werknemers, in het figuur aangeduid met 'anders'). Voor 1% van de werknemers wordt niets vermeld over de frequentie van toekenning.

<sup>33</sup> Bij het bepalen van het gemiddelde budget per jaar en per sector zijn alleen de budgetten waarvan het budget in euro's bekend is meegenomen (het gaat om afspraken opgenomen in 25 cao's geldig voor 19% van de werknemers). Bij het omzetten van deze budgetten naar jaarlijkse budgetten is uitgegaan van de informatie in de cao's.

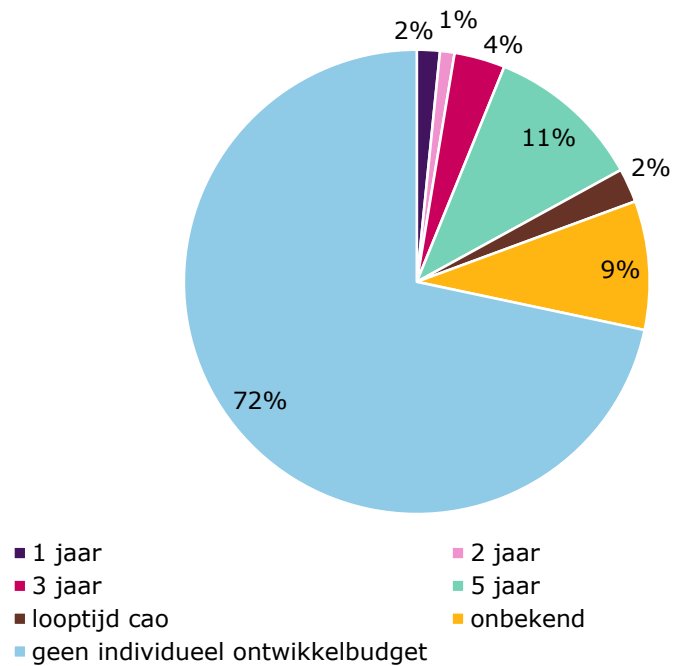


Figuur 25 Frequentie van toekennen van het individueel ontwikkelbudget (percentage werknemers met een cao)



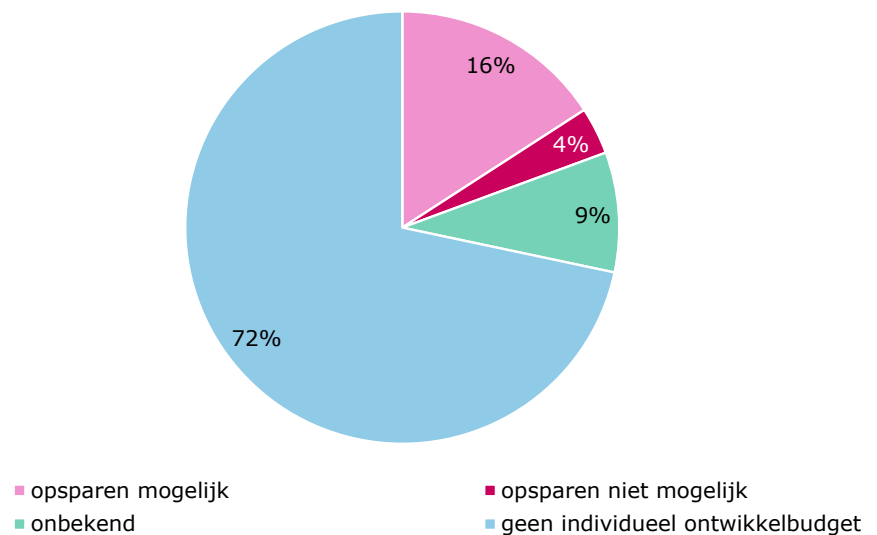
De geldigheidsduur van de individuele ontwikkelbudgetten varieert van 1 tot 5 jaar of is gekoppeld aan de looptijd van de cao, zie figuur 26. Een geldigheidsduur van 5 jaar komt het meest voor (11% van de werknemer met een cao).

Figuur 26 Geldigheidsduur van het individueel ontwikkelbudget (percentage werknemers met een cao)



Voor 16% van de werknemers met een cao geldt dat de geldigheidsduur groter is dan de frequentie van uitkeren. De frequentie van uitkeren is bijvoorbeeld jaarlijks en de geldigheidsduur is twee jaar. Hierdoor is het mogelijk om het budget gedurende twee jaar op te sparen. Voor 4% is sparen niet mogelijk en voor 9% van de werknemers is het niet bekend of sparen mogelijk is omdat ofwel de geldigheidsduur ofwel de frequentie niet in jaren is uitgedrukt.

Figuur 27 Opsparen individueel ontwikkelbudget (percentages werknemers met een cao)

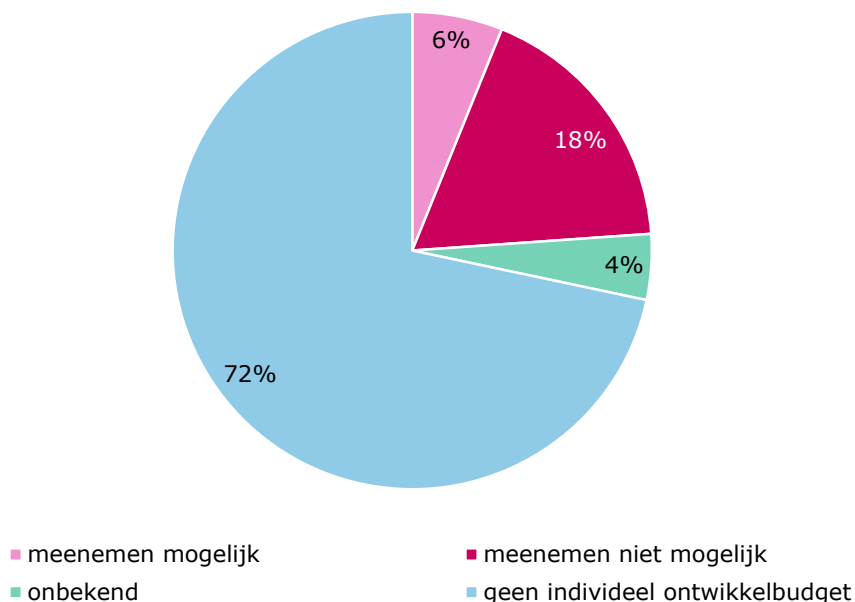


### 3.5.6

#### *Geldigheid individueel ontwikkelbudget bij een andere werkgever*

Meenemen van het budget naar een nieuwe werkgever is doorgaans niet toegestaan (18% van de werknemers met een cao). Voor een klein deel van de werknemers met een cao is het wel toegestaan (6% van de werknemers met een cao)

Figuur 28 Meenemen individueel ontwikkelbudget naar nieuwe werkgever (percentages werknemers met een cao)



### 3.5.7 *Financiering van het individueel ontwikkelbudget*

In deze paragraaf is een schatting gemaakt van de kosten die gemoeid zijn met het aanbieden van individuele ontwikkelbudgetten.<sup>34</sup> De totale kosten per jaar zijn geschat op €175 miljoen, zie figuur 29. De geschatte kosten zijn het grootst in de sector overige dienstverlening, vanwege het grote aantal werknemers in de sector.<sup>35</sup>

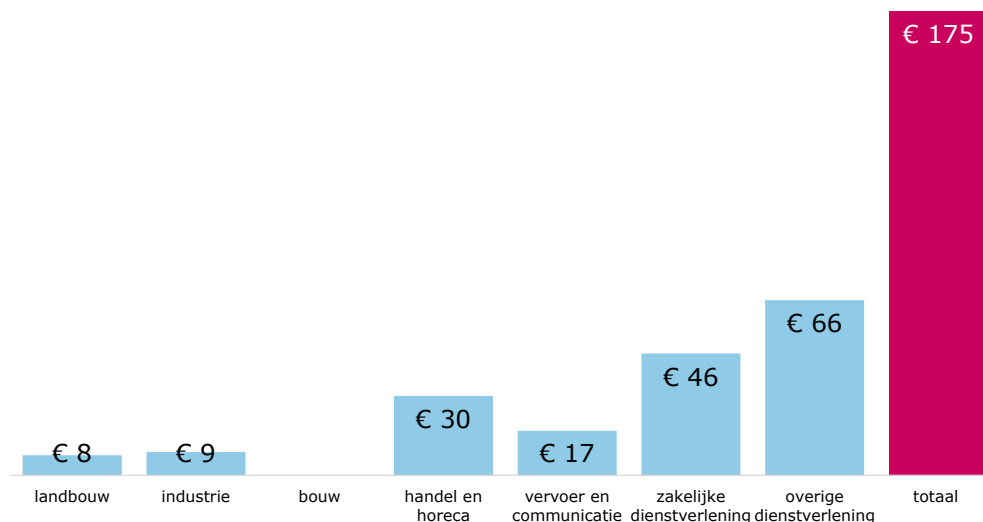
Bij het schatten van de kosten is een aanname gemaakt van het gebruik van de budgetten. Cao-fondsen gaan uit van een scholingsdeelname in een jaar van 25%.<sup>36</sup> Bij het schatten van de kosten is rekening gehouden met eventuele afspraken over een maximum aantal budgetten. Er is geen rekening gehouden met specifieke doelgroepen van de individuele ontwikkelbudgetten of deeltijders die geen volledig budget ontvangen, zie paragraaf 3.5.3.

<sup>34</sup> Er zijn 13 cao's (geldig voor 6 % van de werknemers met een cao) met afspraken over een individueel ontwikkelbudget maar geen budget in euro's. Het budget is bijvoorbeeld een percentage van het salaris. Bij het bepalen van de kosten per sector en de totale kosten is voor de werknemers die onder deze cao's vallen uitgegaan van het gemiddelde budget van de sector waar zij toe behoren.

<sup>35</sup> Zie Tabel 1 voor de aantallen werknemers per sector.

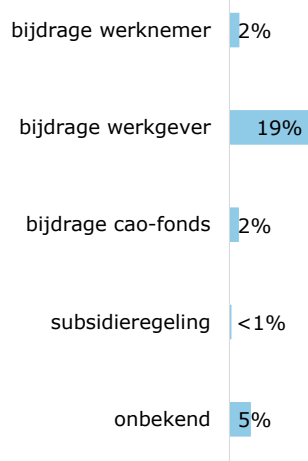
<sup>36</sup> R. van den Bergh en J. Leenders (2018). Individuele leerrekening leidt tot minder scholing. Zeggenschap: tijdschrift over arbeidsverhoudingen.

Figuur 29 Jaarlijks geschatte kosten per sector berekend over het aantal werknemers, uitgaande van een scholingsdeelname van 25% (in miljoenen)



De meest genoemde financieringsbron van het individueel ontwikkelbudget bron is een bijdrage van de werkgever (geldt voor 19% van de werknemers die onder een cao vallen), zie figuur 30. Daarna volgen een bijdrage van de werknemer en een cao-fonds, (beide geldig voor respectievelijk 2% van de werknemers die onder een cao vallen) en tot slot het gebruik van een subsidieregeling (<1%).

Figuur 30 Financieringsbronnen van het individueel ontwikkelbudget (percentages werknemers met een cao)<sup>37</sup>



Naast bovengenoemde financieringsmogelijkheden van de individuele ontwikkelbudgetten is er voor een deel van de werknemers (6%) een mogelijkheid opgenomen om het ontwikkelbudget aan te vullen. De werknemers kunnen dit zelf doen of de werkgever. Op de volgende pagina is een voorbeeld van een dergelijke afspraak opgenomen.

<sup>37</sup> De percentage in dit figuur tellen op tot meer dan 100% doordat in vier cao's (geldig voor 1% van de werknemers die onder een cao vallen) meerdere bronnen worden genoemd.

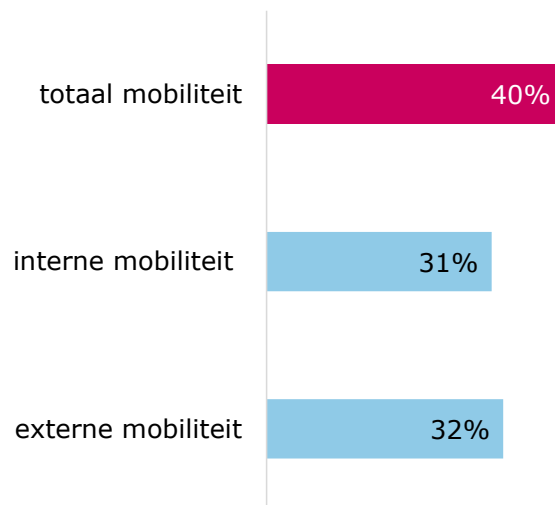
*Het budget is bestemd voor ontwikkelproducten zoals opleidingen en literatuur. Deze producten moeten wel passen binnen het fiscale kader van onbelastbaarheid. Op intranet vind je meer informatie over de mogelijkheden op het gebied van ontwikkeling en de ontwikkelproducten. Als je budget niet toereikend is, kun je aan je leidinggevende een aanvulling vanuit het afdelingsbudget vragen.  
(ABN-AMRO)*



## 4 Mobiliteit

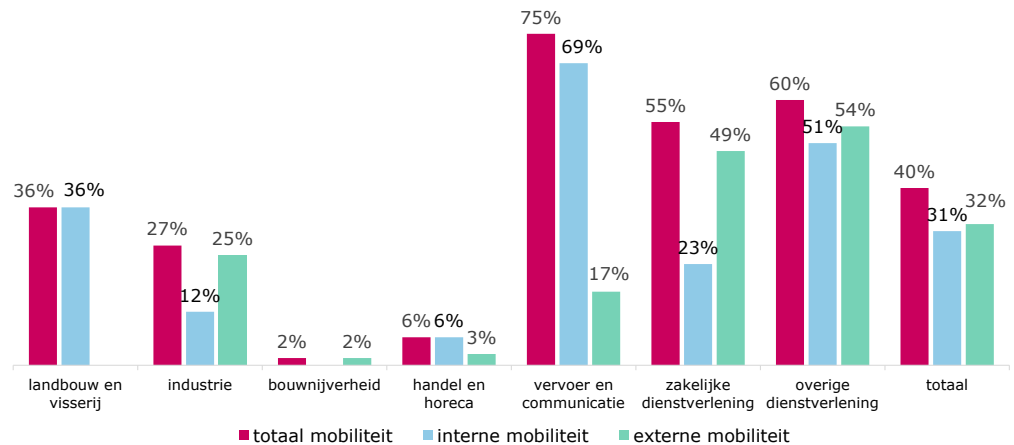
Mobiliteit is belangrijk om op de korte en lange termijn inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt. Voor 40% van de werknemers vallend onder een cao, zijn er in de cao-afspraken over mobiliteit gemaakt. Deze afspraken gaan over interne of externe mobiliteit. Afspraken over interne mobiliteit hebben betrekking op mobiliteit bij de huidige werkgever. Voor een derde van de werknemers met een cao (31%) bevat de cao een afspraak over interne mobiliteit. Bij afspraken met betrekking tot externe mobiliteit gaat het om het om mobiliteit richting een nieuwe werkgever. Voor een derde van de werknemers (32%) bevat de cao afspraken over externe mobiliteit.

Figuur 31 Cao-afspraken over mobiliteit (percentages werknemers met een cao)



Afspraken over mobiliteit komen relatief het meest voor in de sectoren vervoer en communicatie, zakelijke dienstverlening en overige dienstverlening, zie figuur 32. In de sector vervoer en communicatie gaat het vooral om afspraken met betrekking tot interne mobiliteit. In de zakelijke dienstverlening gaat het hoofdzakelijk om afspraken gericht op externe mobiliteit. In de industrie is er meer evenwicht tussen afspraken gericht op interne en externe mobiliteit. Al hebben de afspraken gericht op externe mobiliteit de overhand.

Figuur 32 Sectorverdeling cao-afspraken over mobiliteit (percentages werknemers met een cao)



Dit hoofdstuk gaat nader in op co afspraken over interne en externe mobiliteit en hoe vaak deze afspraken in cao's voorkomen.

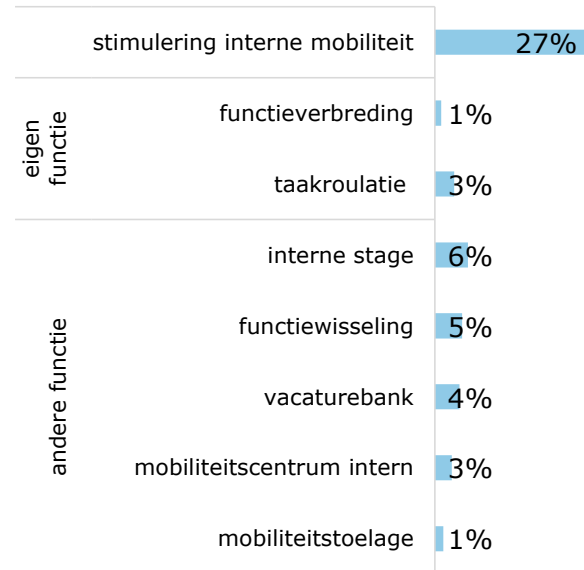
#### 4.1 Interne mobiliteit

Voor 31% van de werknemers met een cao is er in de cao op één of meerdere manieren aandacht voor interne mobiliteit, zie figuur 31. In figuur 33 is weergegeven welke afspraken met betrekking tot interne mobiliteit zijn onderzocht en hoe vaak de afspraken in cao's voorkomen. Afspraken over de stimulering van interne mobiliteit komen het meest voor. In onderstaande paragrafen worden alle afspraken toegelicht aan de hand van tekst voorbeelden. De afspraken zijn ingedeeld in drie categorieën:

- afspraken die interne mobiliteit stimuleren
- afspraken gericht op verdieping van de eigen functie (functieverbreding en taakroulatie)
- afspraken gericht op mobiliteit naar een andere functie (interne stage, functiewisseling, vacaturebank en mobiliteitscentrum gericht op interne mobiliteit)



Figuur 32 Cao-afspraken over interne mobiliteit (percentages werknemers met een cao)



#### 4.1.1 Stimulering interne mobiliteit

Voor 27% van de werknemers vallend onder een cao zijn er afspraken over het stimuleren van interne mobiliteit. Hierna volgt een voorbeeld uit een cao-tekst.

*Het management zal de werknemers stimuleren om gerichte opleidingen te volgen. Daarbij gaat het om vakkennis, vaardigheden en gedrag. Doel is zoveel mogelijk bij te dragen aan de werkzekerheid van werknemers, hun inzetbaarheid te vergroten en de interne mobiliteit te bevorderen.  
(Verzekeringsbedrijf)*

#### 4.1.2 Interne mobiliteit: eigen functie (functieverbreding, taakroulatie)

Afspraken over interne mobiliteit binnen de eigen functie komen voor in de cao's van 4% van de werknemers. Het gaat om afspraken over functieverbreding en taakroulatie. Afspraken over taakroulatie komen relatief vaker voor, zie figuur 32. Hieronder van beide een voorbeeld.

Functieverbreding:

*Baanboetseren (job craften): proactief en zelfstandig, alleen of met je collega's, de taken en grenzen van je baan aanpassen. Hiervoor bestaat in elke baan een zekere ruimte.  
(ING Bank)*

Taakroulatie:

*Lichamelijke belasting  
Werkgevers worden aanbevolen lichamelijke belasting van hun medewerkers zoveel mogelijk te voorkomen. Taakroulatie kan hiervoor een goede oplossing zijn. Risico's die verbonden zijn aan fysieke belasting kunnen worden geïnventariseerd met behulp van de branche-RI&E.  
(Slagersbedrijven)*

4.1.3 *Interne mobiliteit: andere functie (interne stage, functiewisseling, vacaturebank, mobiliteitscentrum, mobiliteitstoelage)*

Van de werknemers die onder een cao vallen heeft 13% één of meer afspraken in de cao over interne mobiliteit gericht op een andere functie. Deze afspraken gaan over het doen van interne stage, functiewisseling, het bestaan van een vacaturebank, mobiliteitscentrum en/of het geven van een toelage bij mobiliteit. Afspraken over een mobiliteitscentrum gericht op interne mobiliteit komen relatief het meest voor maar de verschillend zijn relatief klein, zie figuur 32. Hieronder volgen voorbeelden van de verschillende typen afspraken over interne mobiliteit gericht op een andere functie.

Voorbeeld interne stage:

*Je kunt een interne stage doen van maximaal 3 maanden. Dit noemt Achmea een interne oriëntatiestage. Je doet de stage op een andere afdeling. Tijdens de stage verken je mogelijkheden voor een vervolgstap of verandering in jouw loopbaan. De voorwaarde is dat je hierover met je leidinggevende afspraken hebt gemaakt. (..)  
(Achmea)*

Voorbeeld functiewisseling:

*Hoe probeert Royal FloraHolland dat?*

- *Tijdens functioneringsgesprekken probeert Royal FloraHolland op tijd achter problemen te komen.*
- *De werknemer en werkgever kunnen afspraken maken over wisselen van functies, de inhoud van een functie en opleidingen.*

*(Royal FloraHolland)*

Voorbeeld vacaturebank:

*Functionele mobiliteit is voor de medewerker een voorwaarde om zijn inzetbaarheid op peil te houden. Een transparante interne arbeidsmarkt is hierbij van groot belang. Uitgangspunt is dat alle vacatures gepubliceerd worden op de careersite van Philips. Vacatures zullen bij voorkeur ingevuld worden door medewerkers die al in dienst zijn. (..)  
(Philips)*

Voorbeeld mobiliteitscentrum intern:

*KPN kent een intern mobiliteitscentrum, genaamd KPN Match, dat inzicht heeft in interne (toekomstige) vacatures teneinde in samenwerking met de organisatieonderdelen interne herplaatsingen mogelijk te maken. KPN Match beschikt over kwalitatief en kwantitatief voldoende capaciteit, inclusief ondersteunende instrumenten, om medewerkers die van de dienstverlening gebruik willen maken effectief te kunnen begeleiden. (KPN)*

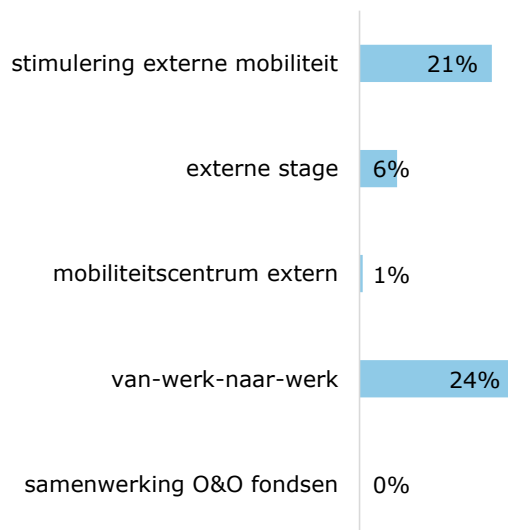
Voorbeeld mobiliteitstoelage:

*De werkgever kan de medewerker, indien het naar zijn oordeel wenselijk is dat de medewerker een andere functie gaat vervullen, een toelage of uitkering om redenen van mobiliteit toekennen.  
(UMC)*

## 4.2 Externe mobiliteit

Voor 32% van de werknemers met een cao is er in de cao op één of meerdere manieren aandacht voor externe mobiliteit, zie figuur 33. In figuur 33 is weergegeven welke afspraken met betrekking tot externe mobiliteit zijn onderzocht en hoe vaak de afspraken in cao's voorkomen. Afspraken over van-werk-naar-werk (24%) en stimulering van externe mobiliteit (21%) komen het meest voor. De afspraken zijn niet nader gecategoriseerd.

Figuur 33 Cao-afspraken over interne mobiliteit (percentages werknemers met een cao)



In onderstaande paragrafen worden alle afspraken toegelicht aan de hand van tekst-voorbeelden. Van samenwerking tussen O&O fondsen is geen voorbeeld aangezien hier geen cao-afspraken zijn gevonden in de steekproef cao's.

Voorbeeld stimuleren externe mobiliteit:

*Vanaf de eerste dag van je indiensttreding is aandacht voor je ontwikkeling. De ontwikkeling is gericht op het goed kunnen vervullen van je huidige functie, maar is ook gericht op een andere functie binnen of buiten Aegon. Het is namelijk belangrijk dat je duurzaam inzetbaar bent in je huidige of in een andere baan. (Aegon)*

Voorbeeld externe stage:

*Afspraken tussen de werknemer en werkgever over individuele inzetbaarheid hebben betrekking op :*

- *Volgen van scholing, training en opleiding;*
  - *....afspraken maken over detachering of externe stages;(..)*
- (Welzijn en maatschappelijke dienstverlening)*

Voorbeeld mobiliteitscentrum extern:

*Cao-partijen zijn overeengekomen dat er een centrale sectorale voorziening wordt gecreëerd die er voor kan zorgen dat in deze tijd van economische recessie vraag en aanbod van arbeid binnen de sector bij elkaar kan worden gebracht. Doelstelling van het mobiliteitscentrum is om medewerkers die hun baan dreigen te verliezen door reorganisatie, dan wel door concessie-overgang, te bemiddelen naar in eerste instantie ander vast werk binnen de sector. Met behulp van dit centrum kunnen medewerkers worden opgevangen, die wegens bedrijfseconomische en financiële tegenslagen bij het bedrijf zelf niet meer geplaatst kunnen worden en die met behoud van hun dienstverband de gelegenheid krijgen tot opleiding, (her- en/of om-*

*)scholing en plaatsing in een ander openbaar vervoersbedrijf (waarmee ook NS en de stadsvervoerders bedoeld worden). Indien dit niet mogelijk blijkt wordt voor een bepaalde tijd bemiddeld naar werk buiten de sector.  
(Openbaar Vervoer)  
(Achmea)*

Voorbeeld van-werk-naar-werk:

*De Van Werk Naar Werk-regeling heeft primair als doel werknemers die hun baan als gevolg van één van de hierna te noemen redenen verliezen, te helpen bij het snel vinden van ander werk.  
(Grafimedia)*

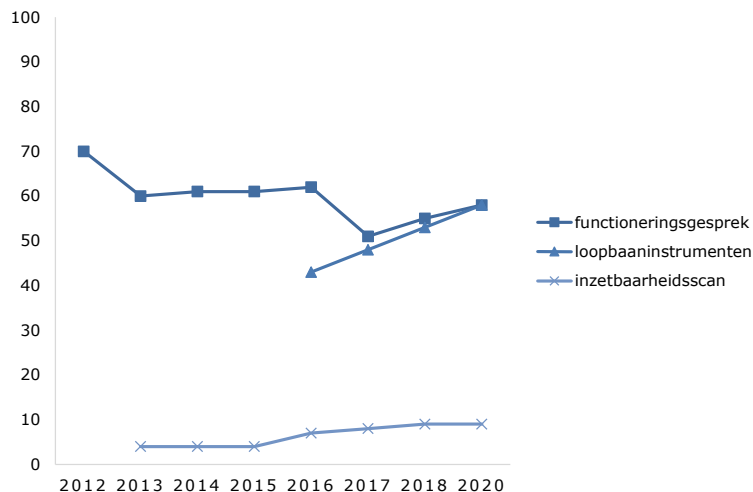
## 5 Ontwikkelingen

In dit hoofdstuk staan de ontwikkelingen op het gebied van cao-afspraken over 'leren en ontwikkelen' centraal. De ontwikkelingen zijn in kaart gebracht door de frequentie waarmee cao-afspraken voorkomen in 2020 af te zetten tegen de frequentie waarmee deze afspraken voorkomen in eerdere jaren.<sup>38</sup> Dit is alleen mogelijk voor cao-afspraken die gedurende langere tijd zijn onderzocht. In dit hoofdstuk zijn de ontwikkelingen op hoofdlijnen omschreven. Exacte percentages zijn terug te vinden in de overzichtstabel in [Bijlage II](#). Daarnaast zijn de principeakkoorden, afgesloten in de periode 1 januari 2019 tot en met 31 december 2020, bestudeerd. In 2019 zijn voor 48 van de 99 steekproefcao's principeakkoorden afgesloten. In 32 van de 48 principeakkoorden zijn er afspraken over leren en ontwikkelen gemaakt. In 2020 zijn voor 36 van de 98 steekproefcao's principeakkoorden afgesloten. In 17 van de 36 principeakkoorden zijn er afspraken over leren en ontwikkelen gemaakt.

### 5.1.1 Loopbaanbeleid

Er is een verschuiving zichtbaar in de aandacht die in cao's uitgaat naar de verschillende afspraken op het vlak van loopbaanbeleid. Bezien naar de percentages werknemers bevatten cao's ten opzichte van voorgaande jaren relatief minder afspraken met betrekking tot functioneringsgesprekken en meer afspraken over loopbaaninstrumenten (loopbaangesprek, loopbaanscan en loopbaantraject). In het verleden waren er altijd meer werknemers met een cao-afpraak over een functioneringsgesprek dan met een afspraak over een loopbaaninstrument. Dat is nu niet meer het geval. In 2020 liggen de percentages gelijk. Het percentage werknemers dat aanspraak kan maken op een afspraak over inzetbaarheidsscans stijgt over de afgelopen jaren. Evenwel gelden afspraken over een loopbaanscan nog altijd voor een relatief klein deel van de werknemers. Zie [bijlage II](#) voor de exacte percentages.

Figuur 34 Ontwikkelingen cao-afspraken met betrekking tot loopbaanbeleid en vitaliteit (percentages werknemers met een cao)



<sup>38</sup> Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hanteert een vaste steekproef. In de praktijk komt het echter voor dat er kleine wijzigingen in de steekproef worden doorgevoerd, bijvoorbeeld doordat de cao al langere tijd verlopen is. Ook zijn er verschuivingen in de aantallen werknemers die onder een bepaalde cao vallen.

In principeakkoorden is in 2019 er relatief veel aandacht voor loopbaanbeleid (8 akkoorden van 48) in 2020 daarentegen veel minder (2 akkoorden van 36). In lijn met de zojuist geschetste ontwikkelingen in cao-afspraken zijn er in de akkoorden (zowel in 2019 als in 2020) vooral afspraken met betrekking tot loopbaaninstrumenten (6 afspraken in 2019 en 2 in 2020). Hieronder volgen enkele voorbeelden.

*Partijen komen overeen dat iedere werknemer recht heeft op een loopbaangesprek per jaar.  
(akkoord MetalektrO, 2019)*

*De huidige loopbaanbegeleiding voor burgerpersoneel wordt geformaliseerd. Op verzoek kan burgerpersoneel een loopbaangesprek houden met een employability begeleider. De afspraken voortkomend uit het loopbaangesprek worden vastgelegd in een Persoonlijk Ontwikkelplan en zijn daarmee bindend.  
(akkoord Defensie, 2019)*

## **5.2 Scholing**

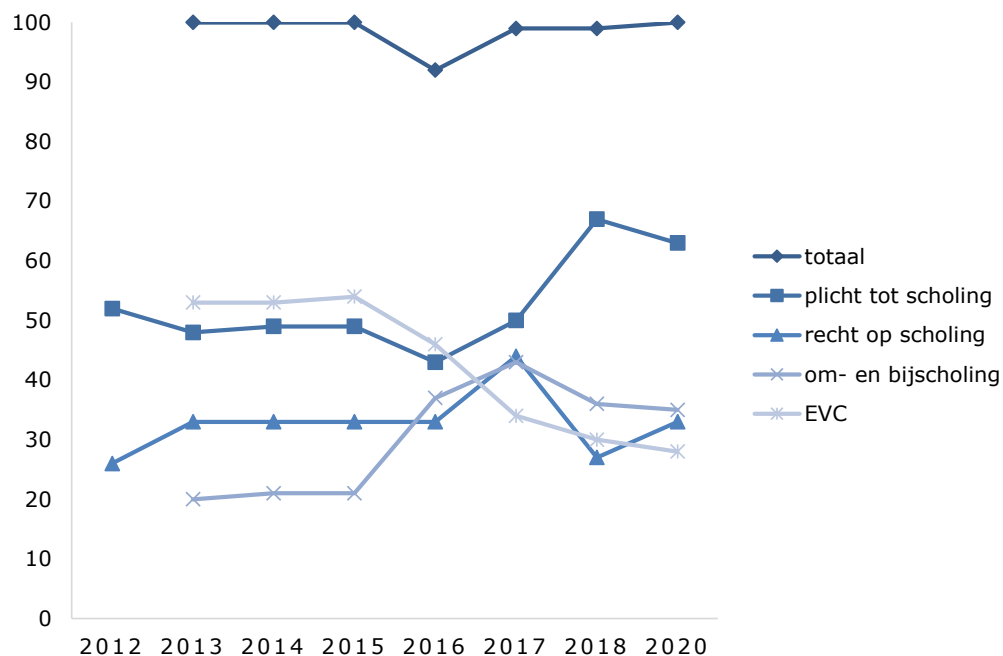
Met betrekking tot scholing geldt dat de afspraken over het geheel genomen (totaal) gelijk blijven over de jaren, zie figuur 35. Op afspraak niveau zijn er wel verschillende ontwikkelingen.

### **5.2.1 Vorm en inhoud van de scholingsafspraken**

In figuur 35 is te zien dat cao-afspraken in de vorm van een plicht tot scholing in 2018 toenemen. Met betrekking tot afspraken in de vorm van een recht tot scholing is sprake van een afname in 2018. Dit wordt veroorzaakt door een nieuwe definitie binnen het onderzoek per 2018. Recht en gelegenheid zijn in de nieuwe definitie uit elkaar getrokken waar dit in voorgaande jaren niet het geval was. De afspraken in de vorm van gelegenheid tot scholing zijn niet opgenomen in figuur 35 omdat alleen de cijfers van 2018 en 2020 bekend zijn. Van 2018 op 2020 is er sprake van een toename van afspraken in de vorm van recht ten opzichte van afspraken in de vorm van een plicht of gelegenheid. Zie [bijlage II](#) voor de exacte percentages.

Met betrekking tot de inhoud van de afspraken is het voor een deel van de cao-afspraken mogelijk om de ontwikkelingen in kaart te brengen (alleen voor om- en bijscholing en EVC). De andere afspraken zijn in 2018 voor het eerst meegenomen in het onderzoek. In figuur 35 is te zien dat het percentage werknemers waarvoor een afspraak geldt over EVC afneemt. Het percentage werknemers waarvoor een afspraak geldt over om- en bijscholing is in de periode 2015 - 2017 toegenomen maar is sinds 2018 gedaald. Zie [bijlage II](#) voor de exacte percentages.

Figuur 35 Ontwikkelingen cao-afspraken met betrekking tot de vorm van scholingsafspraken (plicht, recht of gelegenheid) (percentages werknemers met een cao).



In de akkoorden zijn enkele afspraken opgenomen over de inhoud van scholing. Het gaat in deze afspraken over informele scholing, om- en bijscholing en EVC. In 2019 waren er 2 akkoorden met afspraken over informele scholing. (2019: 2 akkoorden van 48; 2020: 0 akkoorden van 36). Onderstaand voorbeelden illustreren om wat voor een afspraken het gaat.

*Het hart van de cao wordt gevormd door de thema's vakmanschap en inzetbaarheid. De bestaande afspraken over Mijn Koersplan worden gecontinueerd en geïntensiveerd, door:*

- ...
- *het opleiden van interne coaches (collega's) op locaties voor ondersteuning bij het maken van Mijn Koersplan en voorbereiding van de dialoog met manager over het uitvoeren van Mijn Koersplan.*
- ...

*(akkoord ING, 2019)*

Om- en bijscholing komt in 2020 voor in drie akkoorden (2019: 0 akkoorden van 48; 2020: 3 akkoorden van 36). Ook is er één steekproef cao met een akkoord over EVC in 2020 (2019: 0 akkoorden van 48; 2020: 1 akkoorden van 36), zie hierna de tekst van het akkoord.

*Werknemers met een opleiding t/m MBO-2 niveau hebben recht op een EVC-traject. De kosten hiervoor die het persoonlijk basisrecht overschrijden, komen voor rekening van de werkgever.*

*(akkoord Voortgezet onderwijs, 2020)*

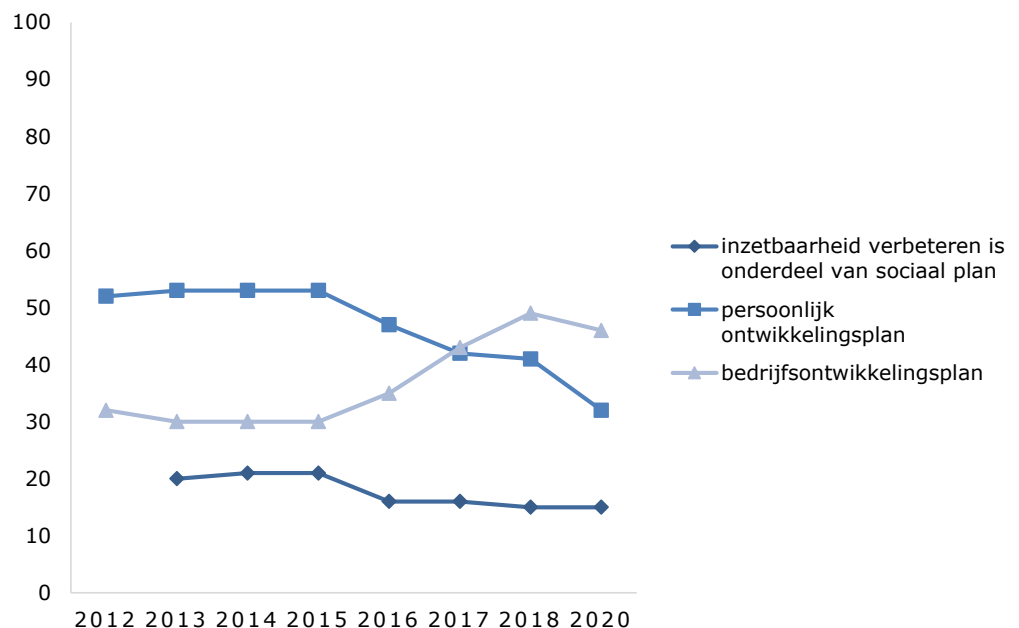
Een ander onderwerp met betrekking tot de inhoud van scholing dat terugkomt in de akkoorden van 2019, heeft betrekking op het aanbieden van e-learning (2019: 5 akkoorden van 48; 2020: 0 akkoorden van 36). Onderstaand voorbeeld uit het akkoord recreatie illustreert dit.

*14. Digitaal opleidingsplatform: introductie, implementatie en gebruik van een digitaal platform voor online learning dat sectorbreed beschikbaar is.*

5.2.2 (akkoord Recreatie, 2019) *Het vastleggen van de scholingsafspraken*

Ook in de wijze waarop afspraken over leren en ontwikkelen worden vastgelegd volgens de cao zijn wijzigingen. Er is sprake van een toename van cao-afspraken over bedrijfsontwikkelingsplannen en een afname van afspraken over persoonlijke ontwikkelingsplannen, zie figuur 36. Zie [bijlage II](#) voor de exacte percentages.

Figuur 36 Ontwikkelingen cao-afspraken met betrekking tot het vastleggen van scholingsafspraken (percentages werknemers met een cao).



Over het vastleggen van scholingsafspraken zijn vijf afspraken (2019: 4 akkoorden van 48; 2020: 1 akkoord van 36) terug te vinden in principeakkoorden. Dit kan gaan om plannen op bedrijfsniveau of op werknemersniveau. Hierna volgen van beide voorbeelden.

*Om dit te bereiken gaat NN verder vooruit kijken in onze business. We brengen te verwachten ontwikkelingen in onze producten, dienstverlening aan klanten en interne organisatie voor de komende jaren in kaart. Daarbij kijken we naar welke impact dit heeft op de functies en competenties van onze medewerkers. Dit heet Strategic Workforce Planning.  
(akkoord NN, 2019)*

*The Making of You is het persoonlijke ontwikkelprogramma voor elke APG'er. Belangrijk onderdeel van The Making of You is de leerroute: ieders persoonlijke leerroute. Tijdens de leerroute staat de vraag 'wie is you', centraal. De basis leerroute laat jou ontdekken wie je bent, wat je kunt en wat je wilt. Met de kennis en inzichten die je opdoet, zet je voor jezelf een aanpak op papier waarmee jij je doelen gaat realiseren: op vakinhoudelijk gebied en in persoonlijke ontwikkeling. In februari 2019 hebben al 250 collega's de leerroute doorlopen en zijn 750 collega's aan de slag of hebben zich aangemeld.  
(akkoord APG, 2019)*



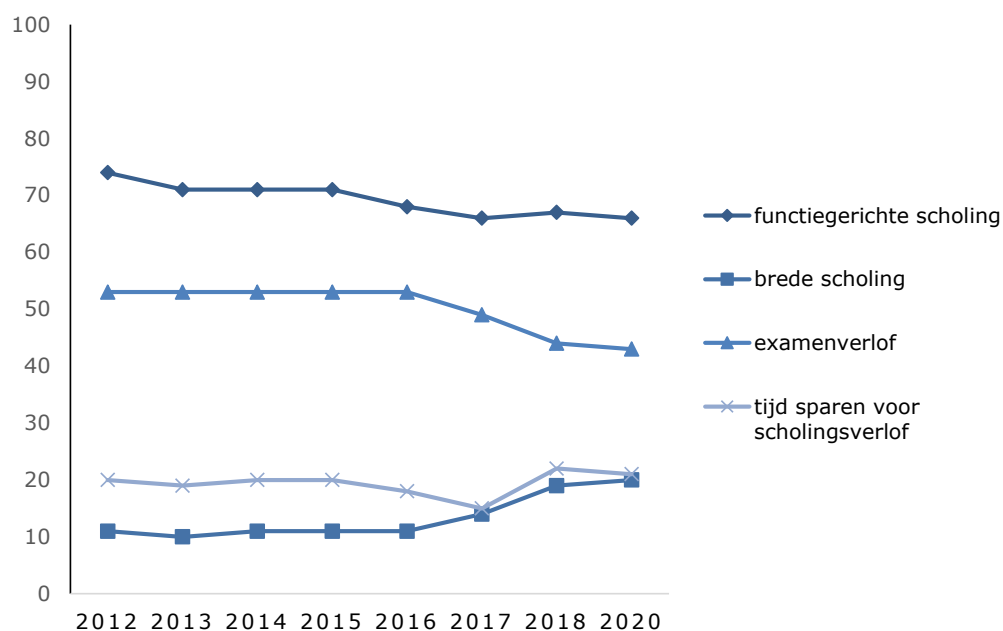
### 5.2.3 Scholingskosten en verlof voor scholing

De cao-afspraken met betrekking tot scholingskosten zijn in 2018 voor het eerst onderzocht. Het is derhalve niet mogelijk om de ontwikkelingen van deze cao-afspraken te bekijken. Er is wel gekeken naar de afspraken opgenomen in principeakkoorden. In 2019 zijn er 2 akkoorden (van 48) met een afspraak en in 2020 1 (van 36) met betrekking tot scholingskosten. Het gaat in al deze afspraken om de vergoeding van kosten voor wettelijk verplichte scholing. Het hierna volgende voorbeeld illustreert dit.

*In artikel 9:9 van de CAO wordt opgenomen dat de werkgever de kosten van de (her)registratie vergoedt wanneer de werkgever van een werknemer verwacht dat hij ingeschreven staat in een kwaliteitsregister van een beroepsvereniging aangesloten bij een werknemersorganisatie die partij is bij deze CAO. Tevens wordt een bepaling opgenomen dat in het scholingsplan ruimte wordt gereserveerd voor vergoeding van scholingskosten die betrekking hebben op alle registraties die op grond van het in de vorige bullit aangepaste artikel 9:9 van de CAO worden vergoed.  
(akkoord Gehandicaptenzorg, 2019)*

De cao-afspraken over verlof zijn wel eerder onderzocht, zie figuur 37. Afspraken over sparen voor verlof zijn in het laatste jaar toegenomen na een daling in de jaren daarvoor. Dit heeft mogelijk te maken met een toename van cao-afspraken over een individueel keuzebudget. Verlof voor scholing is één van de bestedingsmogelijkheden van deze budgetten. Verder is een afname te zien van afspraken met betrekking tot functiegericht scholingsverlof en examenverlof en een toename van afspraken met betrekking tot verlof brede scholing. Zie [bijlage II](#) voor de exacte percentages.

Figuur 37 Ontwikkelingen cao-afspraken met betrekking tot verlof voor scholing (percentages werknemers met een cao).



In 2019 zijn er 3 akkoorden (van 48) met afspraken over verlof voor scholing, in 2020 zijn er eveneens 3 afspraken (van 36). Hierna volgen twee voorbeelden.

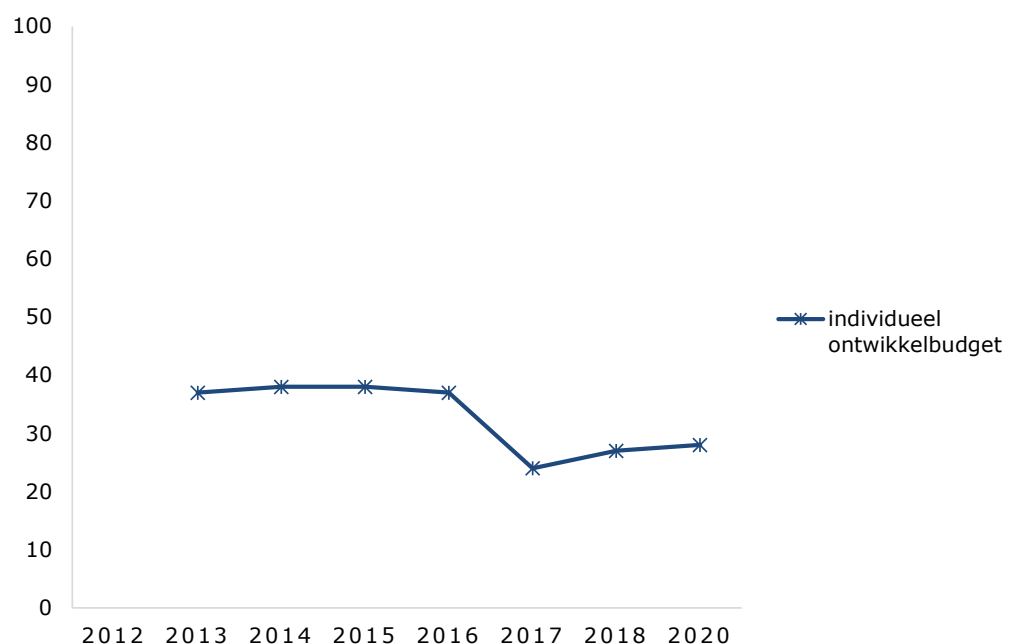
*Verplichte functiegerichte opleidingen vinden in principe plaats binnen werktijd en worden vergoed. Indien deze opleidingen buiten werktijd plaatsvinden is het loon plus eventuele toeslagen verschuldigd (akkoord Tankstations, 2019)*

*Dit betekent dat zowel de werkgever als de medewerker het initiatief kunnen nemen. De werknemer kan een voorstel doen voor het volgen van bovenwettelijke scholing die bijdraagt aan haar (beroeps)ontwikkeling. De werkgever kan de medewerker bovenwettelijke scholing aanbieden die bijdraagt aan haar (beroeps)ontwikkeling, de kwaliteit van de opvang en aan de organisatie. Als de werkgever de medewerker bovenwettelijke scholing aanbiedt en de medewerker hier vrijwillig gebruik van maakt, mag de werkgever de medewerker vragen hier zelf ook in te investeren. Bijvoorbeeld door deze vrijwillige bovenwettelijke scholing in eigen tijd te volgen. Andersom mag de werknemer de werkgever ook vragen bij te dragen aan een door haar gewenste bovenwettelijke scholing. Er is immers sprake van een gezamenlijk belang en dus een gedeelde verantwoordelijkheid (akkoord Kinderopvang, 2020)*

#### 5.2.4 Individuele ontwikkelbudgetten

Na een daling van het percentage werknemers met een afspraak over een individueel ontwikkelbudget is er de afgelopen jaren sprake van een toename (2017-2020). Zie [bijlage II](#) voor de exacte percentages. De gemiddelde omvang van het budget schommelt. Tussen 2017 en 2018 is het afgenomen van €530,- tot €450,- per werknemer per jaar. In 2020 is het budget toegenomen tot €500,- per werknemer per jaar.

Figuur 38 Ontwikkelingen cao-afspraken met betrekking tot een individueel ontwikkelbudget (percentages werknemers met een cao).



Afspraken over individuele ontwikkelbudgetten en vouchers komen relatief veel voor in akkoorden. In 2019 is in 18 (van 48) akkoorden een afspraak gemaakt over een individueel ontwikkelbudget. Het gaat om het continueren of invoeren van het budget. Deze afspraken zijn echter niet allemaal terug te vinden in de cao's (9

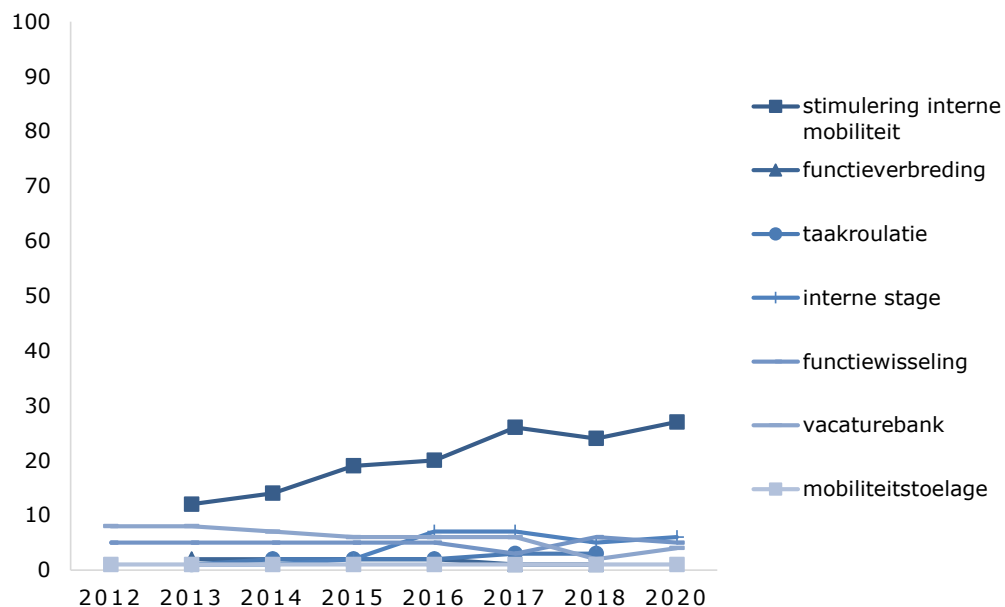
afspraken staan niet in de cao). Waarschijnlijk zijn deze afspraken in een ander document uitgewerkt. In 2020 worden er in 8 (van de 36) akkoorden afspraken gemaakt. Ook hier gaat het om continueren en voortzetten.

*Cao-partijen hechten groot belang aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Een middel om daar aan te werken is het Duurzaam Meedoen budget dat in 2018 is geïntroduceerd. Cao-partijen spreken af dit onderwerp in een studie nader uit te werken om te komen tot een eenvoudiger en meer aansprekende mogelijkheid voor gebruik van het Duurzaam Meedoen budget, met ingang van de volgende cao. (Akkoord ANWB, 2020)*

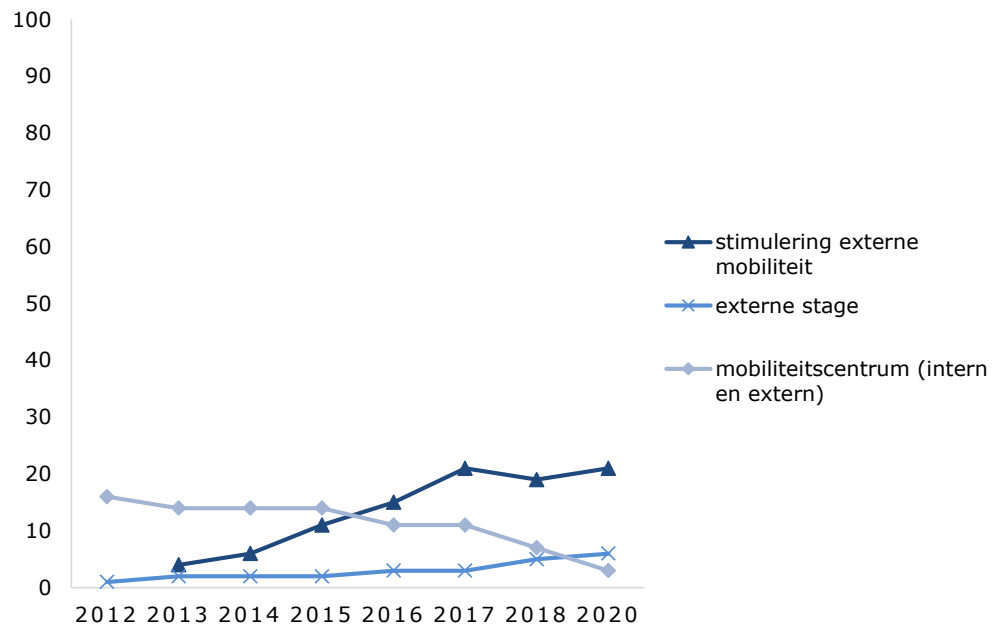
### 5.3 Mobiliteit

Op het gebied van mobiliteit is het percentage werknemers met een bepaalde cao-afpraak redelijk constant. Alleen voor afspraken met betrekking tot stimulering van interne en externe mobiliteit geldt dat een duidelijke toename is te zien, zie figuur 39 en 40. Met betrekking tot mobiliteitscentra (interne en externe) zijn er over de jaren heen juist relatief minder werknemers met een afspraak. Zie [bijlage II](#) voor de exacte percentages.

Figuur 39 Ontwikkelingen cao-afspraken met betrekking tot mobiliteit (percentages werknemers met een cao).



Figuur 40 Ontwikkelingen cao-afspraken met betrekking tot mobiliteit (percentages werknemers met een cao).



In 2019 zijn er 5 (van 48) akkoorden met afspraken over externe en/of interne mobiliteit. In 2020 gaat het om 8 (van 36) afspraken. Onderstaand het akkoord van PostNL, wat hiervan een voorbeeld is.

*Hoewel de werkgelegenheid bij PostNL Pakketten Benelux BV groeit, zet de krimp bij het onderdeel Mail NL binnen PostNL helaas door waardoor het aantal arbeidsplaatsen daar afneemt. Om deze krimp het hoofd te kunnen bieden, is vroegtijdige doorstroom van medewerkers noodzakelijk. Partijen willen medewerkers van Mail NL stimuleren om de overstap te maken naar groeiende bedrijfsonderdelen, zoals Pakketten. Op zowel landelijk als lokaal niveau wordt hernieuwd aandacht besteed aan het programma "Pak je kans" (eventueel onder een nieuwe titel indien dat bijdraagt aan verbetering van de attentiewaarde en/of beter aansluit op de inhoud van dit doorstroomprogramma). Dit programma biedt met name operationele medewerkers de gelegenheid om met begeleiding, een ruime proefperiode en sociale maatregelen ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden, over te stappen naar een meer toekomstbestendige functie. (akkoord PostNL, 2020)*

## Bijlage I: Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

*Welke cao-afspraken zijn er in cao's opgenomen die leren en ontwikkelen bevorderen, zijn er verschillen tussen sectoren, en zijn er ontwikkelingen over tijd?*

De hoofdvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

### *Algemeen*

1. Wat is de visie van de branches en ondernemingen op leren en ontwikkelen? Onder visie wordt verstaan het belang van leren en ontwikkelen voor de branches en doelen van de branche aangaande (het bevorderen van) leren en ontwikkelen.
2. Is er een individueel keuzebudget dat ook het budget bestemd voor ontwikkeling omvat?

### *Loopbaanbeleid en vitaliteit*

3. Wat is er in cao's afgesproken over loopbaaninstrumenten (loopbaangesprek, loopbaanscan en loopbaantraject)? In dit verband wordt er naast het type instrumenten ook gekeken naar de frequentie van de inzet, en wanneer relevant ook naar het beschikbare budget, wie het uitvoert (intern of externe) en eventuele ontwikkelingen daarin.
4. Wat is er in cao's afgesproken over het functioneringsgesprek? Daarbij is aandacht voor de frequentie van het gesprek, de onderwerpen die in het gesprek aan bod komen en eventuele ontwikkelingen daarin.
5. Wat is er in cao's afgesproken over de inzetbaarheidsscan (WAI)? Daarbij is aandacht voor de frequentie van de inzet, het beschikbare budget, wie het uitvoert (intern of externe) en eventuele ontwikkelingen daarin.

### *Scholing*

6. Is scholing volgens de cao-afspraken (een combinatie van) een verplichting, een recht of worden de werknemers in de gelegenheid gesteld tot het volgen van scholing? Daarbij wordt benoemd of het functiegerichte en/of brede scholing betreft.
7. Zijn er in de cao-afspraken gemaakt over scholingsarrangementen met bedrijfs- en /of sector overstijgende scholing?
8. Zijn er afspraken over om- en bijscholing?
9. Zijn er afspraken over scholing van zij-instromers? Gaat het om een bbl-opleiding?
10. Zijn er afspraken over het Erkennen van eerder Verworven Competenties (EVC)
11. Wat is er afgesproken over informeel leren? Er wordt onderscheid gemaakt tussen mentorschap door oudere werknemers, peer learning en wraps.
12. Zijn er afspraken over scholing in geval van gedwongen vertrek? Er wordt gekeken naar afspraken over het inzetten van sociaal plan arrangementen voor scholing en afspraken over het aftrekken van scholingskosten van de transitievergoeding?
13. Zijn er afspraken over het opstellen van een persoonlijk ontwikkelings- of opleidingsplan?

14. Zijn er afspraken over een bedrijfsontwikkelingsplan?
15. Wat doen partijen om de leercultuur (in het mkb) te bevorderen? Ook het inzichtelijk maken van de scholingsmogelijkheden nemen we hier in mee.
16. Wat is er in de cao afgesproken over de vergoeding van studiekosten? Wat is het beschikbare budget per jaar? Wie stelt het budget beschikbaar? Wat is de geldigheidsduur van het budget? Is het voor functiegerichte en/of brede scholing?
17. Wat is er in cao's afgesproken over een persoonlijk opleidings- en inzetbaarheidsbudget? Wat is het beschikbare budget per jaar en hoe lang blijft het budget geldig? Door wie wordt het budget bekostigd (fonds, werkgever, werknemer)? Waar is het budget voor bedoeld? Hoe wordt het budget onder de aandacht gebracht bij werknemers?
18. Wat is er in de cao afgesproken over verlof voor scholing? Om hoeveel uren per jaar gaat het? Door wie wordt het verlof bekostigd? Is het voor functiegerichte of brede scholing of examenverlof? Is het mogelijk om voor verlof te sparen en welke bronnen kunnen werknemers daarvoor aanwenden?

#### *Mobiliteit*

19. Wat is er in cao's afgesproken over interne mobiliteit (binnen een onderneming)? Er wordt gekeken naar afspraken over het stimuleren van interne mobiliteit, functieverbreding, taakrotatie, interne stage functiewisseling, vacaturebank, mobiliteitscentra en mobiliteitstoelage (en de hoogte van de mobiliteitstoelage)?
20. Wat is er in de cao's afgesproken over externe mobiliteit (buiten een onderneming)? Er wordt gekeken naar afspraken over het stimuleren van externe (intersectorale) mobiliteit, externe stage, mobiliteitscentra, van-werk-naar-werk-begeleiding, samenwerking tussen O&O fondsen met als doel externe mobiliteit. Voor de afspraken over intersectorale mobiliteit mobiliteitscentra, van-werk-naar-werk-begeleiding en samenwerking tussen O&O fondsen met als doel externe mobiliteit worden zowel cao's als de jaarverslagen van sociaal fondsen bekeken.

#### *Ontwikkelingen*

21. Welke ontwikkelingen laten cao's en principeakkoorden zien?

Bijlage II: Overzichtstabel cao-afspraken over leren en ontwikkelen 2012 -2020 (percentages werknemers met een cao)

Jaar van onderzoek	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2020
<b>LOOPBAANBELEID</b>								
<b>loopbaanbeleid</b>								
functioneringsgesprek	70	60	61	61	62	51	55	58
loopbaaninstrumenten					43	48	53	58
loopbaangesprekken	35	37	38	34			35	40
loopbaantraject	4	3	3	3			3	12
loopbaanscan		17	17	17			20	20
inzetbaarheidsscan		4	4	4	7	8	9	9
<b>SCHOLING</b>								
<b>vorm scholingsafpraak</b>								
plicht tot scholing	52	48	49	49	43	50	67	63
recht op scholing	26	33	33	33	33	44	27 <sup>39</sup>	33
gelegenheid tot scholing							37 <sup>44</sup>	30
overige scholing							19	19
<b>inhoud scholingsafspraken</b>								
bedrijfsoverstijgende scholingsarrangementen							3	3
om- en bijscholing		20	21	21	37	43	36	35
scholing zij-instromers							13	17

<sup>39</sup> De afname van het percentage werknemers met afspraken in de vorm van een recht op scholing hangt samen met een nieuwe definitie in het onderzoek, zie paragraaf 5.2.

<b>Jaar van onderzoek</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2020</b>
EVC		53	53	54	46	34	30	28
informeel leren							16	16
<b>scholing bij gedwongen vertrek</b>								
inzetbaarheidskosten in mindering brengen op transitievergoeding							40	37
arrangementen sociaal plan inzetten voor competentieverbetering		20	21	21	16	16	15	15
<b>vastleggen afspraken over scholing vastgelegd</b>								
persoonlijk opleidings- of ontwikkelingsplan	52	53	53	53	47	42	41	32
bedrijfsontwikkelingsplan	32	30	30	30	35	43	47	46
<b>leercultuur bevorderen</b>								
aandacht voor het bevorderen van leercultuur							19	24
<b>vergoeding scholingskosten</b>								
functiegerichte scholing							31	32
functiegerichte en brede scholing							23	35
brede scholing							0	0
<b>verlof voor scholing</b>								
functiegerichte scholing	74	71	71	71	68	66	67	66
brede scholing	11	10	11	11	11	14	19	20
examenverlof	53	53	53	53	53	49	44	43
tijd sparen voor scholingsverlof	20	19	20	20	18	15	22	21
individueel ontwikkelbudget		37	38	38	37	24	27	28
gem. budget						€530	€450	€500
<b>totaal scholing</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>92</b>	<b>99</b>	<b>99</b>	<b>99</b>



Jaar van onderzoek	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2020
<b>MOBILITEIT</b>								
<b>interne mobiliteit</b>		12	14	19	20	26	24	31
stimulering interne mobiliteit		12	14	19	20	26	24	27
<i>eigen functie</i>								
functieverbreding		2	2	2	2	1	1	1
taakroulatie		1	2	2	2	3	3	3
<i>andere functie</i>								
interne stage		1	1	2	7	7	5	6
functiewisseling	5	5	5	5	5	3	6	5
vacaturebank	8	8	7	6	6	6	2	4
mobiliteitscentrum (intern en extern)	16	14	14	14	11	11	7	3
mobiliteitstoelage	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>externe mobiliteit</b>								32
stimulering externe mobiliteit		4	6	11	15	21	19	21
externe stage	1	2	2	2	3	3	5	6
van-werk-naar-werk							25	24
<b>totaal mobiliteit</b>		<b>46</b>	<b>46</b>	<b>48</b>	<b>53</b>	<b>57</b>	<b>46</b>	<b>40</b>
<b>ALGEMEEN</b>								
term duurzame inzetbaarheid	23							
term onderzoek duurzame inzetbaarheid	45	48	48	47	46	45		
term voorlichting duurzame inzetbaarheid	4							



## Bijlage III: Individuele ontwikkelbudgetten

Naam	Budget per jaar in euro's	Maximaal aantal vouchers	Nieuw	Vervallen
ABN-AMRO	€1000,-			
ACHMEA	€5000,-		2020	
ALBERT HEIJN LOGISTICS	€250,-			2020
ANWB	€700,-		2018	
APOTHEKEN	afhankelijk van het salaris			
BAKKERSBEDRIJF	€200,-			
BOEKHANDEL EN KANTOORVAKHANDEL	afhankelijk van het salaris		2020	
CONTRACTCATERING	€500,-	1000	2018	2020
DHL LOGISTICS NEDERLAND	afhankelijk van het salaris			
DLO	afhankelijk van het salaris		2018	
FLORAHOLLAND	€1000,-			
GLASTUINBOUW	onbekend			
HEINEKEN NEDERLANDS BEHEER	€250,-			
HOVENIERSBEDRIJF IN NEDERLAND	€500,-			
ING	€375,-			
KPN N.V.	€1500,-			
LANDBOUWWERKTUIGEN EXPLOITERENDE ONDERNEMINGEN	onbekend	200		
LEVENS MIDDELENBEDRIJF	€175,-		2018	
LEVENS MIDDELENBEDRIJF GROOTWINKEL	€175,-		2018	
MODE- INTERIEUR- TAPIJT- EN TEXTIELINDUSTRIE	€250,-			2020
NEDERLANDSE SPOORWEGEN	€250,-	100		
NETWERKBEDRIJVEN	€500,-		2018	
ONS MIDDELBAAR ONDERWIJS	€600,-			2020 (uit de steekproef)
OPEN TEELTEN	€560,-	150		

Naam	Budget per jaar in euro's	Maximaal aantal vouchers	Nieuw	Vervallen
OPENBAAR VERVOER	afhankelijk van het salaris		2020	
PHILIPS	onbekend			
PRIMAIR ONDERWIJS	€500,-			
PRODUCTIE- EN LEVERINGSBEDRIJVEN	€500,-			
PROVINCIES	€1000,-		2020	
RABOBANK	€1500,-		2018	
RECREATIE	€400,-			
RETAIL NON FOOD (VH FASHION SPORT EN LIFESTYLE)	€150,-			2020
RIJK	onbekend		2018	2020
SANQUIN BLOEDVOORZIENING	€500,-			
SOCIALE VERZEKERINGSBANK	€1000,-			
TANKSTATIONS EN WASBEDRIJVEN	onbekend			
TIMMERINDUSTRIE	afhankelijk van het salaris		2018	
UITGEVERIJBEDRIJF	afhankelijk van het salaris		2018	
UNIVERSITAIR MEDISCHE CENTRA	afhankelijk van het salaris			
VERZEKERINGSBEDRIJF BINNENDIENST	€750,-			
VLEESSECTOR	€500,-			
VOORTGEZET ONDERWIJS	€600,-			
WELZIJN EN MAATSCHAPPELIJKE DIENSTVERLENING	afhankelijk van het salaris			
WOONDIENSTEN	€900,-			