

## **Leren en ontwikkelen**

December 2019

## Colofon

Projectnaam	Leren en ontwikkelen
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

Colofon—2

### **Samenvatting—5**

#### **1 Inleiding—9**

- 1.1 Onderzoeksvragen—10
- 1.2 Steekproef—11
- 1.3 Leeswijzer—12

#### **2 Loopbaanbeleid—13**

- 2.1.1 Functioneringsgesprek—14
- 2.1.2 Loopbaaninstrumenten—15
- 2.1.3 Inzetbaarheidsscan—17

#### **3 Scholing—19**

- 3.1 Plicht, recht of gelegenheid—19
- 3.2 Inhoud van de scholingsafspraken—21
  - 3.2.1 Scholing bij gedwongen vertrek—23
  - 3.2.2 Het vastleggen van de scholingsafspraken—25
  - 3.2.3 Het bevorderen van de leercultuur—26
- 3.3 Scholingskosten—27
- 3.4 Verlof voor scholing—29
- 3.5 Individuele ontwikkelbudgetten—30
  - 3.5.1 Doel van het individuele ontwikkelbudget—32
  - 3.5.2 Regie over het individuele ontwikkelbudget—34
  - 3.5.3 Doelgroep van het individueel ontwikkelbudget—34
  - 3.5.4 Omvang van het individueel ontwikkelbudget—39
  - 3.5.5 Frequentie en geldigheid van het individueel ontwikkelbudget—40
  - 3.5.6 Financiering van het individueel ontwikkelbudget—44

#### **4 Mobiliteit—47**

- 4.1 Interne mobiliteit—48
  - 4.1.1 Stimulering interne mobiliteit—49
  - 4.1.2 Interne mobiliteit: eigen functie (functieverbreding, taakroulatie)—49
  - 4.1.3 Interne mobiliteit: andere functie (interne stage, functiewisseling, vacaturebank, mobiliteitscentrum, mobiliteitstoelage)—50
- 4.2 Externe mobiliteit—51

#### **5 Ontwikkelingen—53**

- 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—55
  - 5.2.3 Scholingskosten en verlof voor scholing—56
  - 5.2.4 Individuele ontwikkelbudgetten—57
- 5.3 Mobiliteit—59

**Bijlage I: Onderzoeksvragen—61**

**Bijlage II Jaarverslagen fondsen—63**

**Bijlage III: Overzichtstabel cao-afspraken over leren en ontwikkelen 2012 -2018  
(percentages werknemers met een cao)—65**

**Bijlage IV: Individuele ontwikkelbudgetten—68**

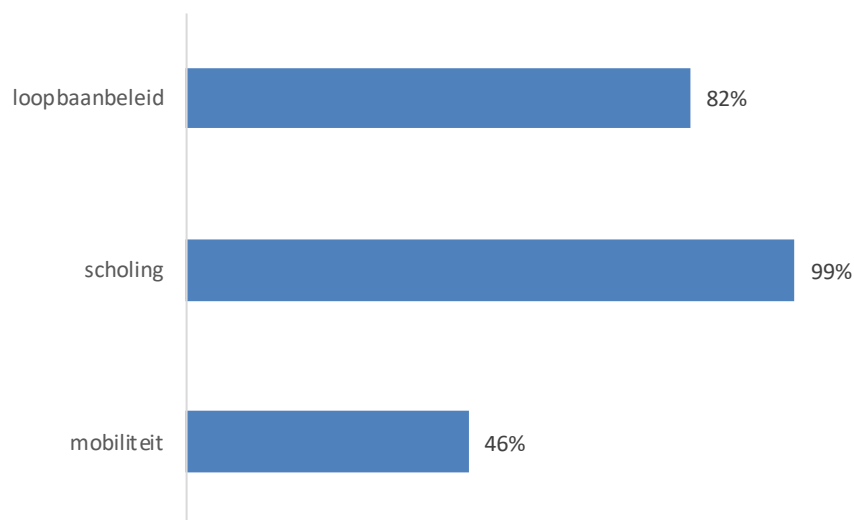
## Samenvatting

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 99 cao's geldig in 2018. De ontwikkelingen zijn in kaart gebracht door de percentages werknemers met bepaalde cao-afspraken in 2018 te vergelijken met de percentages werknemers in voorgaande jaren. Daarnaast zijn ontwikkelingen in kaart gebracht aan de hand van 41 principeakkoorden<sup>2</sup> die in 2018 tot stand zijn gekomen.

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 82% van de werknemers een cao met één of meer afspraken over loopbaanbeleid en 46% 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)



### *Loopbaanbeleid*

Cao-afspraken over loopbaanbeleid (82%) hebben betrekking op afspraken over een functioneringsgesprek, loopbaaninstrumenten (loopbaangesprek, loopbaanscan en loopbaantraject) of een inzetbaarheidsscan (bijvoorbeeld WAI). Afspraken over een functioneringsgesprek (55%) en loopbaaninstrumenten (53%) komen in 2018 ongeveer even veel voor. Afspraken over een inzetbaarheidsscan komen relatief

<sup>1</sup> Regeerakkoord Rutte III, Vertrouwen in de toekomst (2017), Kamerstuk 34 700, nr 34, bijlage.

<sup>2</sup> 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.

minder vaak voor (8%). 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. In tien van de 41 principeakkoorden is een afspraak over een loopbaaninstrument opgenomen.

### *Scholing*

Vrijwel iedere werknemer met een cao (99%) heeft in 2018 een afspraak over scholing in zijn/haar cao. Dit was in de periode 2012-2017 ook het geval. Vaak hebben deze afspraken de vorm van een plicht (67%), recht (27%) en/of gelegenheid (37%). 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 2018 over om- en bijscholing (36%) en EVC (30%). Het percentage werknemers waarvoor een afspraak over om- en bijscholing geldt is de afgelopen vijf jaar toegenomen. 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. In principeakkoorden is bijna geen informatie opgenomen over de inhoud van scholingsafspraken. Er is één akkoord met afspraken over zij-instromers.

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 (40%). Voor bijna al deze werknemers maakt de cao het mogelijk om de inzetbaarheidskosten (deels) in mindering te brengen op de transitiekosten (38%). Deze afspraken zijn relatief nieuw. De Wet werk en zekerheid, waarin de transitievergoeding is opgenomen, is in werking getreden op 1 juli 2015. De ontwikkeling van deze variabele is derhalve niet in kaart gebracht. 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>3</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 2018 voor driekwart van de werknemers met een cao voor (74%). Een derde van de werknemers (31%) krijgt alleen functiegerichte studiekosten (deels) vergoed. Een kwart van de werknemers (23%) krijgt daarnaast ook de studiekosten van brede scholing (deels) vergoed. Voor de overige werknemers met een afspraak over de vergoeding van studiekosten (19%) is onbekend of het gaat om een (gedeeltelijke) vergoeding van functiegerichte of brede scholing. Cao-afspraken over de vergoeding van studiekosten zijn dit jaar voor het eerst onderzocht.

Cao-afspraken over scholingsverlof komen eveneens voor driekwart van de werknemer met een cao voor (75%). Afspraken over verlof voor functiegerichte scholing komen het meest voor (67%). Gevolgd door afspraken over examenverlof (44%). Afspraken over verlof voor brede scholing (19%) en tijdsparen voor scholingsverlof (22%) komen minder vaak voor. Over de afgelopen vijf jaar bezien is er sprake van een toename van afspraken met betrekking tot verlof voor brede

<sup>3</sup> 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.

scholing. In de akkoorden van 2018 gaat er ook relatief veel aandacht uit naar de verloop voor brede scholing.

Tot slot heeft een kwart van de werknemers met een cao (27%) in 2018 een cao met een afspraak over een individueel ontwikkelbudget. Het gemiddelde budget is €450,-. 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 €990,- 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%). Afspraken over individuele ontwikkelbudgetten en vouchers worden in 11 van de 41 principeakkoorden gemaakt. Het gaat voornamelijk om continuering of invoering van het budget. In één akkoord wordt het bestaan van het budget beëindigd.

#### *Mobiliteit*

Voor 46% van de werknemers vallend onder een cao, zijn er in 2018 in de cao-afspraken over mobiliteit gemaakt. Er zijn relatief meer afspraken gericht op externe mobiliteit (37%) dan afspraken gericht op interne mobiliteit (28%).

Bij afspraken over externe mobiliteit gaat het vooral om afspraken over van-werk-naar-werk (25%) en afspraken over het stimuleren van externe mobiliteit (19%). 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 (24%). De andere afspraken zie zijn onderzocht komen relatief minder vaak voor. Het gaat om afspraken over functieverbreding, taakrotatie, interne stage, functiewisseling, vacaturebank, mobiliteitscentrum intern en mobiliteitstoelage.

Bezien over de jaren 2012-2017 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 2018 bevatten zeven van de 41 principeakkoorden afspraken over externe en/of interne mobiliteit.





## 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. Kern van de aanpak is het stimuleren van de eigen regie van mensen op hun loopbaan en hun leven, zodat ze zich kunnen ontwikkelen en hun eigen keuzes kunnen maken. Het kabinet wil daarbij van 'repareren' naar 'vooruitkijken': mensen moeten zich niet pas scholen bij werkloosheid of dreigend baanverlies, maar leren en ontwikkelen zien als vanzelfsprekende onderdelen van hun werk en hun leven.<sup>4</sup>

Het kabinet kan de beoogde doorbraak alleen realiseren samen met sociale partners, O&O organisaties, onderwijsinstellingen, uitvoeringsorganisaties en alle andere betrokkenen.<sup>5</sup> Ter ondersteuning van een brede gezamenlijke aanpak is het kabinet een meerjarig actiegericht programma gestart, met als ambitie de eigen regie van mensen te versterken. Het kabinet wil met het programma:<sup>6</sup>

- *Inzichtelijk maken welke scholingsmogelijkheden mensen hebben:* Het kabinet wil een digitaal overzicht ontwikkelen van individuele scholingsmogelijkheden en (op termijn) ook de bijpassende financiële tegemoetkomingen. Dit maakt inzichtelijk welke scholingsmogelijkheden mensen hebben, zodat zij makkelijker de regie kunnen nemen;
- *Stimuleren dat iedereen een individueel leer- en ontwikkelbudget tot zijn of haar beschikking heeft:* Sociale partners stimuleren via cao's, O&O fondsen en brancheorganisaties de totstandkoming van individuele leerrekeningen. Er is in de praktijk een variëteit van vormen van individuele leer- en ontwikkelbudgetten ontstaan, zoals individuele leerrekeningen, vouchers en trekkingsrechten. Zowel collectief als individueel kunnen werkgevers en werknemers afspraken maken over de aanwending van (een deel van) de transitievergoeding voor scholing. Het kabinet werkt met sociale partners aan verbeteringen in de fiscale behandeling van private leer- en ontwikkelbudgetten.<sup>7</sup> Het kabinet werkt daarnaast aan een regeling voor een publiek individueel leer- en ontwikkelbudget, het zogenaamde STAP-budget<sup>8</sup>;
- *De juiste randvoorwaarden bieden, zodat mensen in staat zijn de regie te pakken over werk en leven. Dit doet het kabinet door:*
  - *Het verbeteren van de ondersteuning:* Het kabinet wil dat (niet) werkenden en werkgevers een betere ondersteuning krijgen bij hun leer- en ontwikkelvragen. Het kabinet is daarom gestart met pilots met een 'leerwerkloket plus' in drie arbeidsmarktregio's;
  - *Het stimuleren van een Leven Lang Ontwikkelen in het midden- en kleinbedrijf:*

<sup>4</sup> Leven Lang Leren, Brief van de minister van sociale zaken en werkgelegenheid en van onderwijs, cultuur en wetenschap. Tweede Kamer, vergaderjaar 2018-2019, 30 012, nr. 92.

<sup>5</sup> De beoogde brede aanpak is ook aanbevolen door de OESO, de Commissie vraagfinanciering mbo en de SER.

<sup>6</sup> Leven Lang Leren, Brief van de minister van sociale zaken en werkgelegenheid en van onderwijs, cultuur en wetenschap. Tweede Kamer, vergaderjaar 2018-2019, 30 012, nr. 92.

<sup>7</sup> Leven Lang Leren, Brief van de minister van sociale zaken en werkgelegenheid en van onderwijs, cultuur en wetenschap. Tweede Kamer, vergaderjaar 2018-2019, 30 012, nr. 123.

<sup>8</sup> Leven Lang Leren, Brief van de minister van sociale zaken en werkgelegenheid en van onderwijs, cultuur en wetenschap. Tweede Kamer, vergaderjaar 2018-2019, 30 012, nr. 123.

O&O fondsen, sectororganisaties en werkgevers- en werknemersorganisaties hebben diverse initiatieven genomen om te komen tot een sterke leercultuur in het mkb. Het kabinet ondersteunt dit met de zogenaamde SLIM-regeling. Dit is een stimuleringsregeling leren en ontwikkelen in mkb-ondernemingen en voor grootbedrijven in de landbouw-, horeca- en recreatiesector.<sup>9</sup>

- *Het bevorderen van een flexibel onderwijsaanbod:* Het onderwijsaanbod voor mbo en ho is aantrekkelijker voor volwassenen als het aansluit bij hun werkervaring, als zij het kunnen combineren met werk en/of privétaken en als het scholingstraject efficiënt is ingericht. Het kabinet stelt, verdeeld over vier jaar, €20 miljoen beschikbaar voor de ontwikkeling van innovatieve en flexibele onderwijs-programma's in het mbo voor werkenden en werkzoekenden.<sup>10</sup>

## 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>11</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>12</sup>

*Welke cao-afspraken zijn er in cao's en jaarverslagen van cao-fondsen 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>13</sup> en 'Oudere werknemers'<sup>14</sup>.

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

Een deel van de onderzochte cao's bevat een visie stuk 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 vakmanschap en vitaliteit. De wensen en behoeften van ING-klienten en de arbeidsmarkt veranderen snel en continu. Dat vraagt van ING, teams en van jou als medewerker om daar wendbaar op in te spelen. Zo blijf je arbeidsmarktfitt voor het werk van vandaag en morgen. Daarvoor is het nodig dat jij en je team praten over de ontwikkelingen binnen*

<sup>9</sup> Leven Lang Leren, Brief van de minister van sociale zaken en werkgelegenheid en van onderwijs, cultuur en wetenschap. Tweede Kamer, vergaderjaar 2018-2019, 30 012, nr. 123.

<sup>10</sup> Leven Lang Leren, Brief van de minister van onderwijs, cultuur en wetenschap en sociale zaken en werkgelegenheid. Tweede Kamer, vergaderjaar 2018-2019, 30 012, nr. 122.

<sup>11</sup> Regeerakkoord Rutte III, Vertrouwen in de toekomst (2017), Kamerstuk 34 700, nr. 34, bijlage.

<sup>12</sup> De deelvragen zijn opgenomen in bijlage I.

<sup>13</sup> [Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid \(2019\). Preventie en \(ziekte\)verzuim aanpak 2018.](#)

<sup>14</sup> [Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid \(2019\). Cao-afspraken 2018.](#)

*en buiten ING en wat die voor jou en je team betekenen. Vraag jezelf af waar je goed in bent, wat je kwaliteiten en talenten zijn. Wat verandert er in je omgeving en welke bijdrage kun jij daaraan leveren? Blijf ook letterlijk fit, door aandacht te hebben voor je vitaliteit in elke fase van je leven.*

*(ING)*

- leren en ontwikkelen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer

*Duurzame inzetbaarheid is een gezamenlijk belang van Royal FloraHolland en de individuele werknemer. Beiden hebben hier dus een verantwoordelijkheid in.*

*(FloraHolland)*

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

*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. Ook de akkoorden van overheidssectoren behoren tot de steekproef. De steekproef bestaat uit 99 cao's en heeft betrekking op 86% van de werknemers in Nederland, die onder een cao vallen, zie tabel 1. De peildatum van de steekproef ligt op 31 december 2018.

Tabel 1 Aantallen cao's, werknemersaantallen en percentages werknemers onder cao, uitgesplitst naar economische sector in 2018.

<b>economische sector</b>	<b>totaal aantal cao's</b>	<b>totaal aantal werknemers</b> <sup>15</sup>	<b>cao's in steekproef</b>	<b>werknemers onder steekproefcao's<sup>1</sup></b>	<b>percentage werknemers</b>
landbouw	14	103.200	3	88.200	85
industrie	265	705.200	17	566.500	80
bouw	15	260.700	4	241.300	93
handel en horeca	76	1.244.500	18	1.052.100	85
vervoer en communicatie	93	374.000	12	267.900	72
zakelijke dienstverlening	103	694.400	20	587.000	85
overige dienstverlening	92	2.190.300	25	2.004.300	92
<b>totaal</b>	<b>658</b>	<b>5.572.300</b>	<b>99</b>	<b>4.807.300</b>	<b>86</b>

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

Naast de cao-teksten zijn de jaarverslagen van cao-fondsen die horen bij de steekproef cao's geraadpleegd voor informatie over de inzet van financiële middelen voor leren en ontwikkelen. Van de 99 steekproef cao's zijn er 35 met één of meerdere AVV-de fondsen. De jaarverslagen hebben betrekking op het jaar 2017.

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 2018 en 31 december 2018, zijn meegenomen in het onderzoek. Het gaat om 41 principeakkoorden. Daarnaast is de ontwikkeling onderzocht door de frequenties waarmee cao-afspraken in 2018 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.

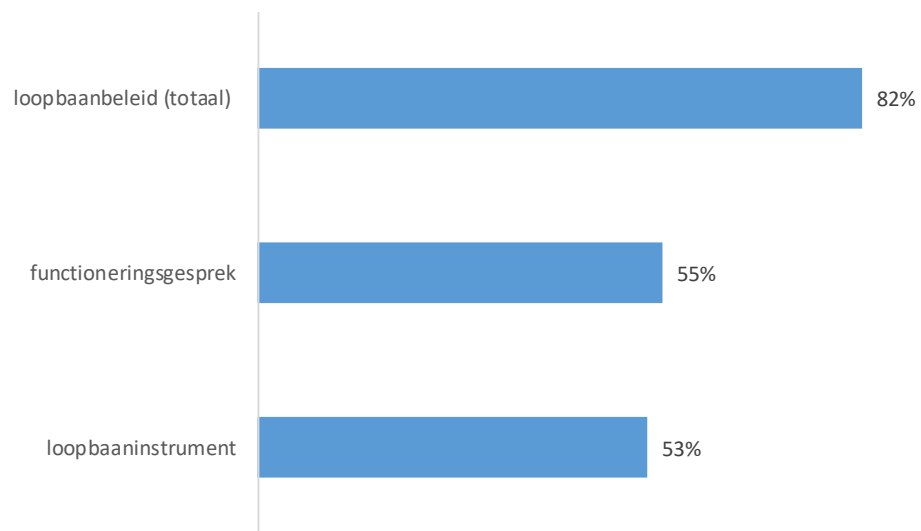
<sup>15</sup>

De totaalcijfers wijken door afrondingsverschillen af van de som van de aantallen werknemers per sector.

## 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 (82%), 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>16</sup>, zie figuur 2.

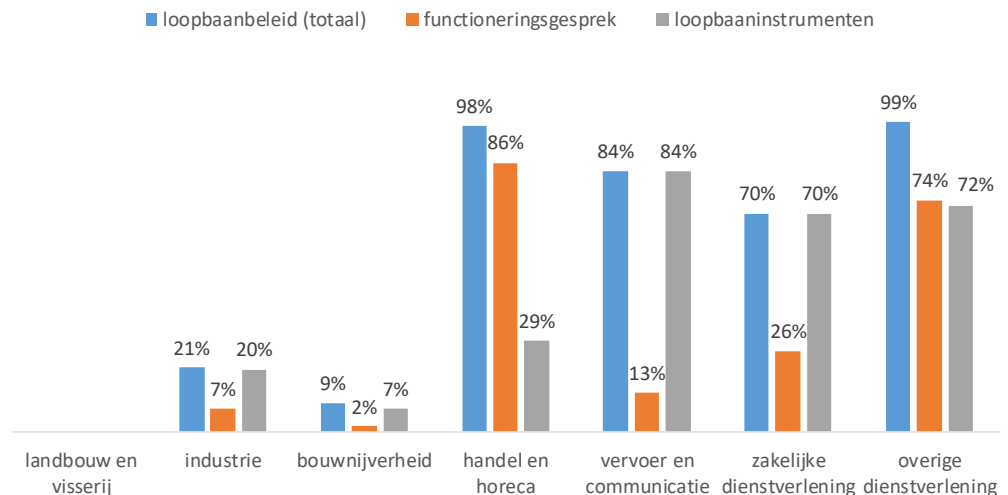
Figuur 2 Cao-afspraken over loopbaanbeleid (percentages werknemers met een cao)



Verdeeld naar sector geldt dat werknemers in de sectoren handel en horeca 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. 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.

<sup>16</sup> In de cao's van toepassing op de helft van de werknemers (55%) gaat het om zowel een afspraak over een functioneringsgesprek als om een afspraak over een loopbaaninstrumenten. Cao's met alleen een afspraak over een functioneringsgesprek en geen afspraak over een loopinstrument komen niet voor. Een kwart van de werknemers (24%) 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.

### 2.1.1 Functioneringsgesprek

Voor ruim de helft van de werknemers met een cao (55%) zijn afspraken gemaakt over het voeren van een functioneringsgesprek (zie figuur 2). Gemiddeld wordt dit gesprek eenmaal per jaar gehouden<sup>17</sup>. Onderstaand een voorbeeld uit de cao ABN AMRO met betrekking tot functioneringsgesprekken.

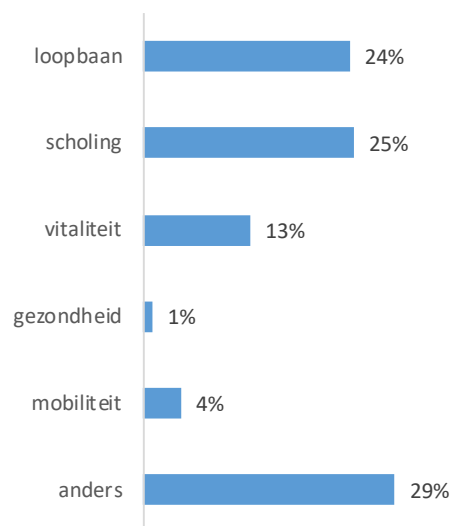
*Samen met je leidinggevende ben je voortdurend in gesprek over je ontwikkeling. Het gesprek vindt plaats aan de hand van de thema's resultaten, gedrag, ontwikkeling en vitaliteit. Je stelt zelf doelen voor. Dit kunnen individuele doelen zijn of teamdoelen die je samen met je team hebt bedacht. Je leidinggevende heeft daarbij een coachende rol. Vervolgens stel je de doelen in goed overleg met je leidinggevende vast. Gedurende het jaar kun je je doelen in overleg met je leidinggevende aanpassen. Je kunt ook nieuwe doelen vaststellen. 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>17</sup>

Functioneringsgesprek: N=42 cao's met 1.977.500 werknemers; bij het bepalen van het gemiddelde is rekening gehouden met de aantallen werknemers waarvoor een afspraak geldt.

Loopbaan en scholing zijn onderwerpen die volgens de cao-teksten het meest aan de orde komen in de functioneringsgesprekken (beide van toepassing op bijna een kwart van de werknemers met een cao). Vitaliteit wordt minder maar eveneens relatief veel genoemd als onderwerp van gesprek (13% van de werknemers met een cao). De onderwerpen gezondheid en mobiliteit worden in de cao-afspraken relatief minder genoemd (respectievelijk voor 1% en 4% 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.

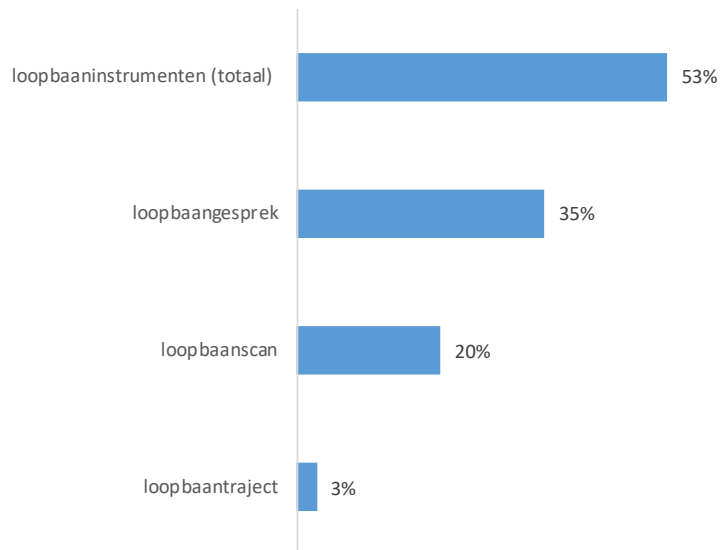
Figuur 4 Onderwerpen die aan de orde komen tijdens het functioneringsgesprek (percentages werknemers met een cao)



### 2.1.2 Loopbaaninstrumenten

Voor ruim de helft van de werknemers onder cao (53%) 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 (35% van de werknemers met een cao). Loopbaantrajecten worden relatief weinig genoemd (3%). 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 looptraject 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 1,5 jaar.<sup>18</sup> De gemiddelde frequenties voor een loopbaanscan of een loopbaantraject liggen lager. Het gaat voor beide om gemiddeld eens per drieënhalve jaar.<sup>19</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>20</sup> Hieronder volgt een voorbeeld van een cao-afspraken met betrekking tot loopbaaninstrumenten.

### 7.2 Loopbaanbeleid

1. Je bent in de eerste plaats zelf verantwoordelijk voor de opleiding en training die je nodig hebt om jezelf voortdurend geschikt te houden voor de arbeidsmarkt.
2. Je werkgever steunt je daarbij door samen met jou een persoonlijk opleidingsplan te maken. Hierover maken jullie ieder jaar afspraken.
3. Je kunt je werkgever eenmaal in de vijf jaar vragen om een employabilityscan te laten uitvoeren.
4. Jouw werkgever heeft richtlijnen voor loopbaanbeleid opgesteld. Hierin is aandacht voor duurzame inzetbaarheid van werknemers in elke leeftijdsgroep. (Productie- en Leveringsbedrijven)

<sup>18</sup> Loopbaangesprek: N=21 cao's met 1.212.700 werknemers; bij het bepalen van het gemiddelde is rekening gehouden met de aantallen werknemers waarvoor een afspraak geldt.

<sup>19</sup> Loopbaanscan: N=18 cao's met 845.900 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.

<sup>20</sup> In één cao is wel een bedrag opgenomen. Het gaat om de cao Vleessector waar de werknemer eens per 5 jaar 750 euro tot zijn beschikking krijgt voor een loopbaanscan.



### 2.1.3 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 vier jaar. De gemiddelde frequentie ligt op 3,5 jaar.<sup>21</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.

*Elke medewerker krijgt de mogelijkheid om eenmaal per jaar een scan te laten uitvoeren ten einde meer inzicht te krijgen in zijn/haar persoonlijke inzetbaarheid. De scan bestaat uit een digitale vragenlijst, een rapport én een adviesgesprek met een deskundige coach/adviseur. De medewerker kan op elk moment in het jaar een keuze maken uit een arbeidsmarkt- /loopbaanscan (waaronder de APQ), financiële scan of vitaliteitsscan. In het reguliere overleg met vakbonden zal over de resultaten en voortgang worden gesproken als ook over de kosten van deze instrumenten. (Philips)*

---

21 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.

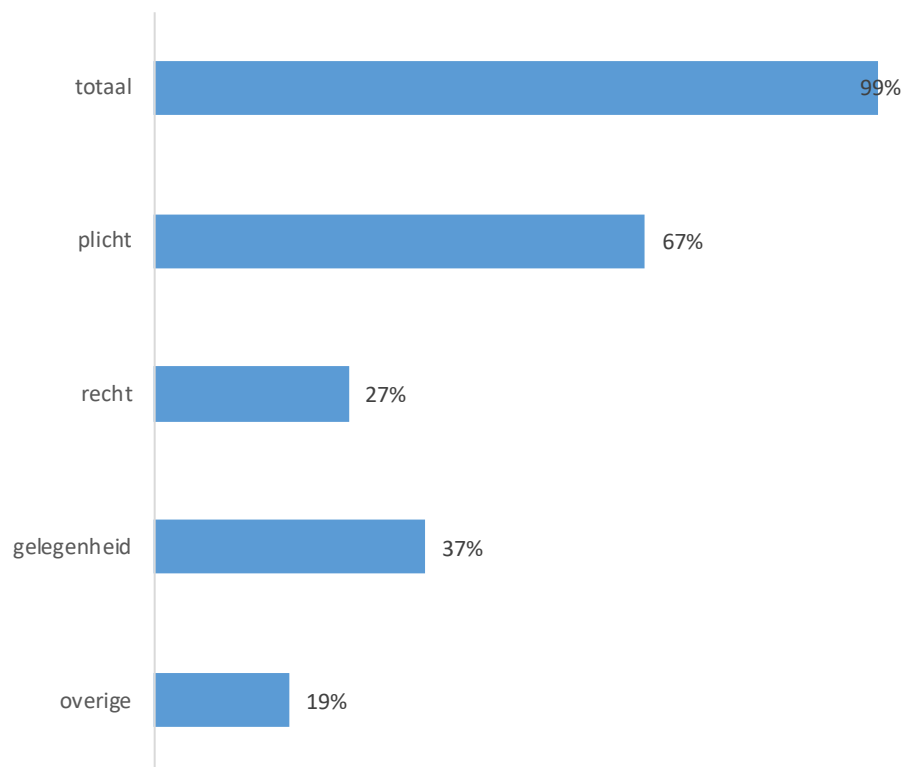


## 3 Scholing

### 3.1 Plicht, recht of gelegenheid

Bijna alle werknemers met een cao vinden in die cao wel een afspraak over scholing (99%).<sup>22</sup> De afspraken kunnen verschillende vormen hebben. Zo kan het gaan om verplichting van de werknemer om zich te scholen (67%), ook kan de werknemer het recht hebben zich te scholen (27%) of kan het zijn dat de werknemer in de gelegenheid wordt gesteld om zich te scholen (37%).<sup>23</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)



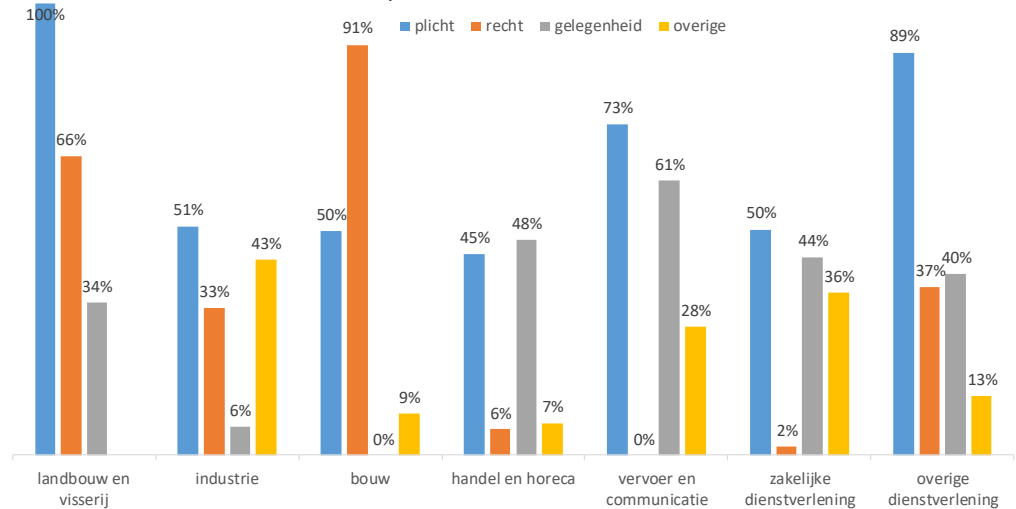
Omdat bijna alle cao's afspraken over scholing bevatten is het niet zinvol om naar de sector verdeling op het totaal niveau te kijken. In figuur 7 is daarom de sector verdeling van de scholingsafspraken naar afspraak vorm opgenomen. Uit figuur 7 blijkt dat scholingsafspraken die de vorm van een plicht 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 en landbouw. Afspraken waarbij werknemers in de gelegenheid worden gesteld tot het volgens van scholing komen in de meeste sectoren ongeveer even vaak voor.

<sup>22</sup> Er zijn drie cao's die geen afspraken over scholing bevatten. Het gaat om de cao's PostNL, Postbezorgers en postverspreiders en Please. In de cao's PostNL, Postbezorgers en postverspreiders zijn de afspraken over scholing opgenomen in een aparte concernregeling.

<sup>23</sup> Er is sprake van een verplichting, recht en gelegenheid tot scholing wanneer daarvan expliciet wordt gesproken in de cao-tekst.

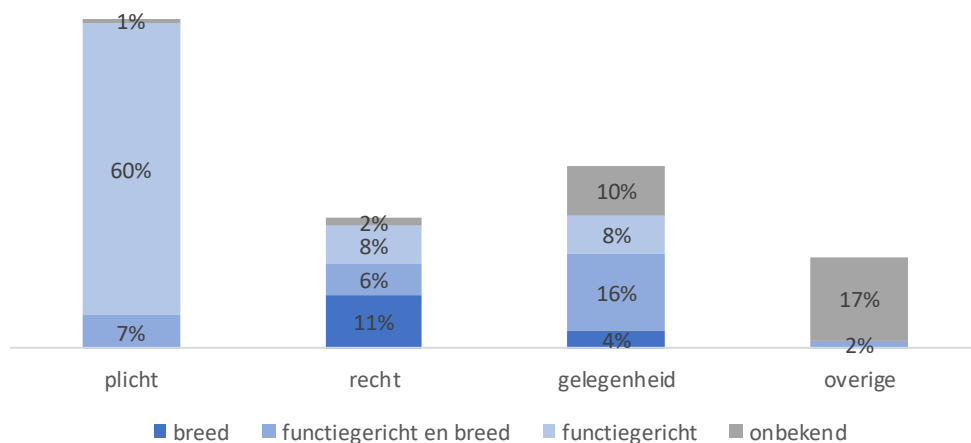
Behalve in de industrie en bouw, waar relatief weinig scholingsafspraken in deze vorm voorkomen. Tot slot valt op dat scholingsafspraken waarbij niet expliciet is benoemd of het om een recht, plicht of gelegenheid tot scholing gaat in het geheel niet voorkomen in de landbouw.

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 brede scholing gaat het 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. 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.

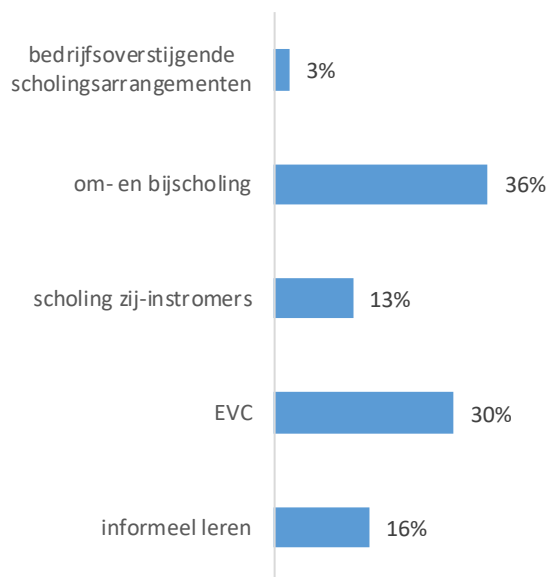
Figuur 8 Plicht, recht, gelegenheid of overige scholing uitgesplitst naar breed, functiegericht en breed en functiegericht (percentages werknemers met een cao)



### 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 (36%) heeft een afspraak over om- en bijscholing in de cao staan). Op afstand gevolgd door afspraken over informeel leren en scholing van zij-instromers, zie figuur 9.

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



### **Financiële middelen besteed aan scholing**

Voor deze inhoudelijke afspraken (behalve voor bedrijfsoverstijgende scholingsarrangementen) is ook naar de financiële jaarverslagen van de fondscao's gekeken. Er is daarbij gezocht naar informatie over de besteding van financiële middelen aan leren en ontwikkelen. Uit de jaarverslagen blijkt dat de meeste aandacht en geld uitgaan naar om- en bijscholing en scholing van zij-instromers. Daarna volgt EVC en de minste aandacht gaat uit naar informeel leren. De informatie uit de fondsverslagen is echter onvoldoende specifiek om uitspraken te doen over de exacte uitgaven. De resultaten van het bestuderen van de jaarverslagen zijn opgenomen in Bijlage II.

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.

*Oriëntatiebanen: Om de instroom van nieuwe medewerkers en onder meer zij-instromers te bevorderen wordt het mogelijk om een korte periode medewerkers kennis te laten maken met het veelzijdige werk in de VVT. Deze baan is bedoeld als opstap naar een reguliere baan of opleiding. (VVT)*

- EVC<sup>24</sup>: EVC staat voor Erkenning van Verworven Competenties. Cao-afspraken waarin over EVC of erkenning van competenties wordt gesproken zijn meegenomen in het onderzoek.

*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)*

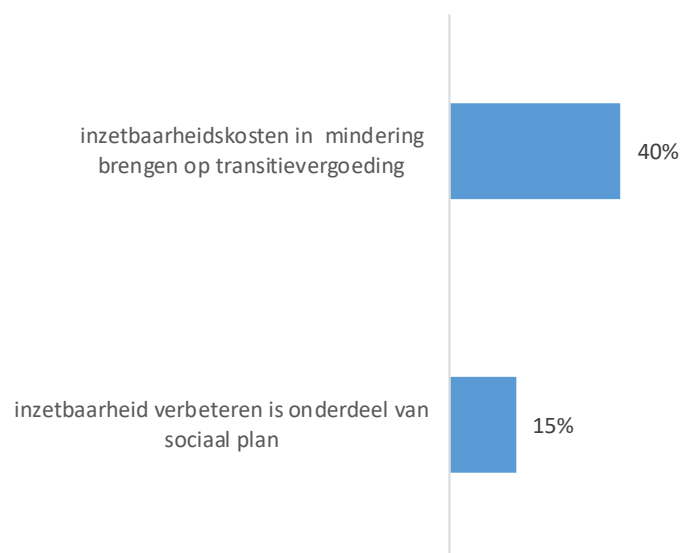
- informeel leren: Bij informeel leren vindt leren plaats door het uitvoeren van dagelijkse taken en sociale interacties zonder dat daar formele begeleiding bij aanwezig is. Cao-afspraken met betrekking tot intervisie, coaching en peerlearning zijn hieronder geschaard.

*Werkgevers investeren in ontwikkeling van hun werknemers, ongeacht leeftijd, door middel van scholing en coaching. Het O&O fonds zal hier ondersteunend aan zijn, door (onder nadere voorwaarden en tot een bepaald niveau) subsidies voor scholing en coaching beschikbaar te stellen. (Uitvaartbranche)*

### 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)



#### Scholing en de transitievergoeding

Inzetbaarheidskosten kunnen sinds 1 juli 2015, onder voorwaarden, in mindering gebracht worden op de transitievergoeding.<sup>25</sup> Hierover hoeven geen afspraken in de cao opgenomen te worden. Evenwel is er voor 40% van de werknemers die onder een cao vallen wel een afspraak opgenomen in de cao. Voor 28% van de werknemers

<sup>24</sup> 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.

<sup>25</sup> <https://wetten.overheid.nl/BWBR0036594/2015-07-01>

geldt dat in deze afspraak is opgenomen dat inzetbaarheidskosten in mindering gebracht kunnen worden; voor 12% van de werknemers is opgenomen dat de kosten deels in mindering gebracht kunnen worden. Daarnaast is er één cao (geldig voor minder dan 1% van de werknemers die onder een cao vallen) waarin is opgenomen dat de inzetbaarheidskosten niet in mindering gebracht kunnen worden op de transitievergoeding, zie het tekstvoorbeeld uit de cao GVB.

*Artikel 17.25 Opleiding en transitievergoeding*  
*Opleidingen die naar redelijkheid en billijkheid bijdragen aan het verminderen of opheffen van de werkloosheid worden door GVB gefinancierd en niet in mindering gebracht op de transitievergoeding.*  
(GVB)

#### *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.*

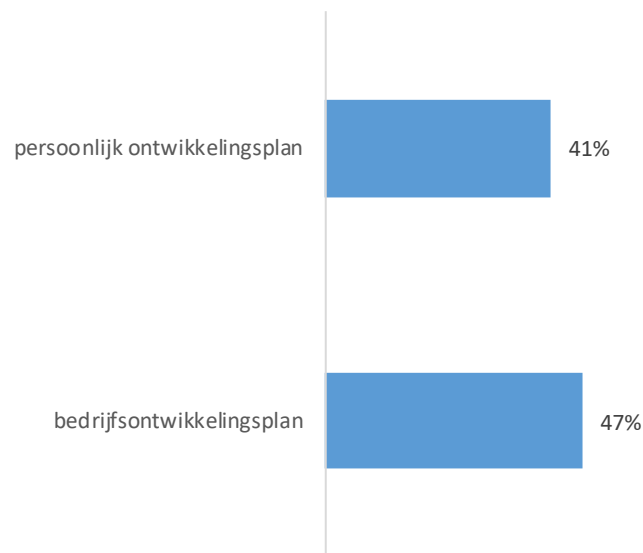
(HBO)



### 3.2.2 *Het vastleggen van de scholingsafspraken*

De afspraken over scholing worden op twee niveaus vastgelegd. In een persoonlijk opleidingsplan en in een bedrijfsopleidingsplan. Voor 41% van de werknemers met een cao is er een cao-afpraak over het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan. Voor 47% 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

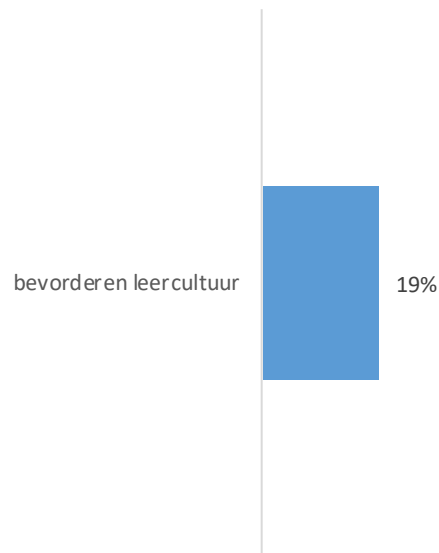
#### *Scholingsplan*

*De werkgever ontwikkelt een scholingsplan op ondernemingsniveau, met als uitgangspunt dat de werknemer een erkend diploma behaalt. De werkgever kan hierbij gebruik maken van een format dat via [www.sociaalfondsbakkersbedrijf.nl](http://www.sociaalfondsbakkersbedrijf.nl) beschikbaar wordt gesteld. (Bakkersbedrijf)*

### 3.2.3 *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 19% 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)



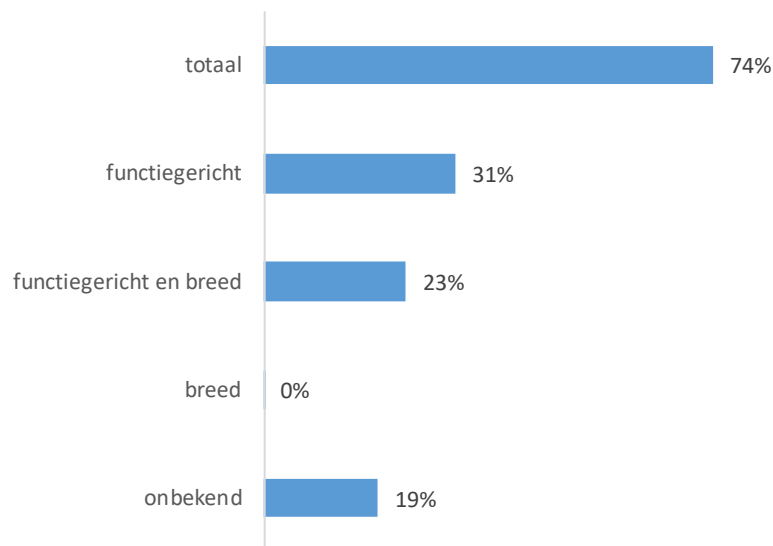
*Jouw leidinggevende heeft ook een verantwoordelijkheid. Van de leidinggevende verwachten we dat hij jou actief stimuleert om je te ontwikkelen. Jouw leidinggevende wordt hierop beoordeeld. Bij de Helpmijverder-desk kun je terecht met vragen over inzetbaarheid Deze centrale helpdesk geeft informatie,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

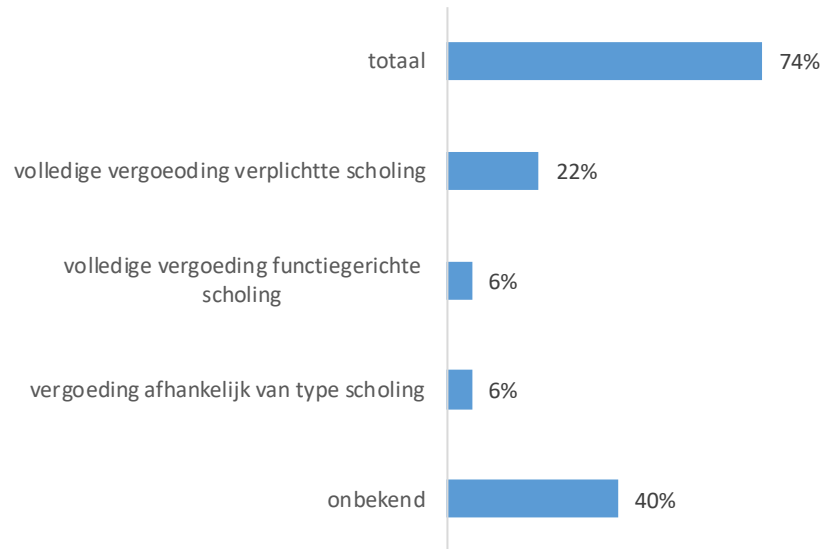
Voor driekwart (74%) van de werknemers met een cao geldt dat in de cao-afspraken zijn opgenomen over de financiering van studiekosten. Studiekosten betreffen de kosten van een cursus of opleiding. Voor 31% van de werknemers geldt dat alleen de kosten van functiegerichte scholing vergoed worden. Voor 23% 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)



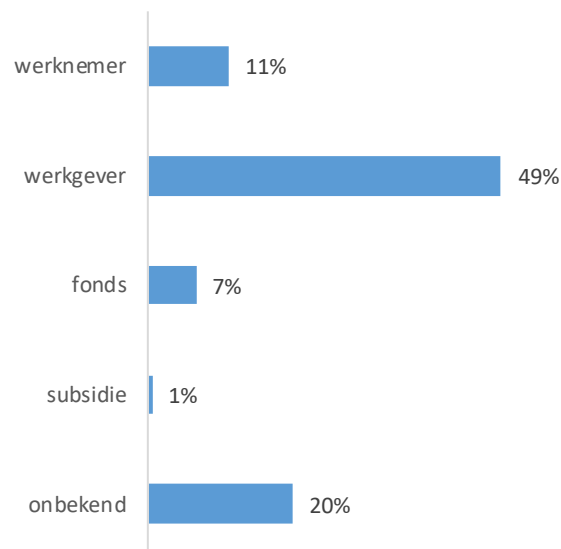
Voor 34% van de werknemers met cao is bepaald welk percentage van de kosten vergoed wordt. In de meeste gevallen (28% van de werknemers met een cao) is bepaald dat 100% van de opleidingskosten wordt vergoed. Hierbij wordt als voorwaarde gesteld dat het ofwel moet gaan om een verplichte opleiding (22% 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 74% (dit is het percentage werknemers met een cao waarin afspraken zijn opgenomen over de financiering van studiekosten).

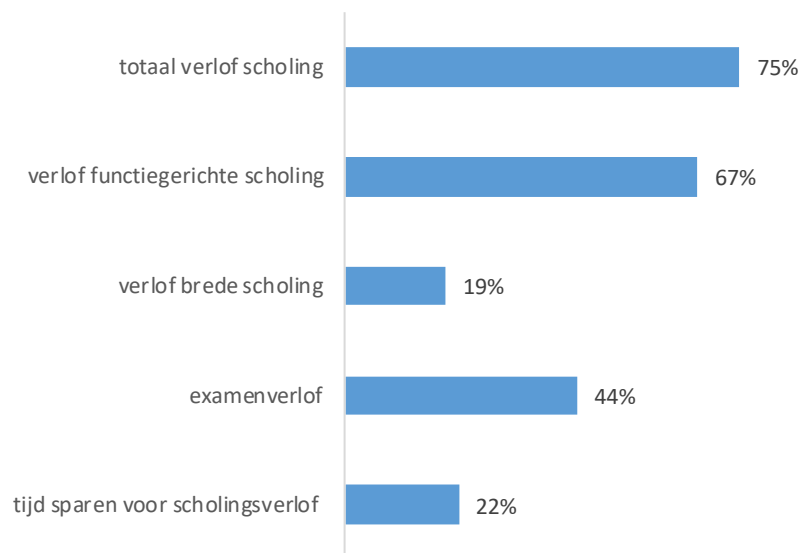
Figuur 15 Financieringsbronnen scholingskosten (percentages werknemers met een cao) (meerde



### 3.4 Verlof voor scholing

Voor driekwart van de werknemers met een cao (75%) 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)

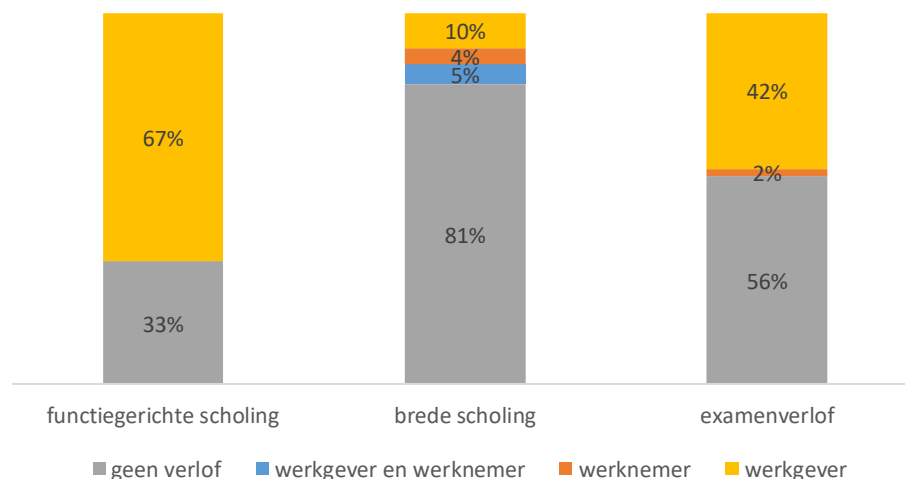


Afspraken gericht op verlof voor functiegerichte scholing komen het meest voor (67% van de werknemers met een cao). Bij functiegerichte scholing gaat het om scholing die gericht is op het vervullen van de huidige functie. In alle gevallen wordt dit verlof door de werkgever bekostigd (67% van de werknemers 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 18 uren betaald verlof.

Cao-afspraken gericht op verlof voor brede scholing komen het minst voor (19% 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 10% 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 5% 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 komt voor dat is vastgesteld hoeveel uren de werkgever bekostigt (dit geldt voor 8% van de werknemers met een cao); hoeveel uren de werknemers bekostigt (dit geldt voor 1% van de werknemers met een cao); of hoeveel uren werkgever en werknemer gezamenlijk bekostigen (dit geldt voor 1% van de werknemers). Voor verlof voor brede scholing is het niet mogelijk om de gemiddelde aantallen verlofuren te bepalen. Voor een groot deel van de werknemers waarvoor een afspraak geldt over verlof voor brede scholing is namelijk niet vastgelegd om hoeveel uren verlof het gaat.

Examenverlof is voor 44% van de werknemers met cao bij cao geregeld. Voor vrijwel al deze werknemers wordt dit verlof betaald door de werkgever (42% van de werknemers met een cao). Voor ruim de helft van deze werknemers wordt het examenverlof volgens de cao voor de noodzakelijk uren vergoed (26% van de werknemers met een cao). Daarnaast krijgt een deel van deze werknemers betaald verlof voor een vastgesteld aantal uren (16% van de werknemer met een cao). Gemiddeld gaat het om 13 uren betaald examenverlof.

Figuur 17 Bekostiging verlof voor scholing (percentages werknemers met een cao)



Ten slotte is het voor 22% 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 veelgebruikt 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>26</sup>

Voor 27% van de werknemers die onder een cao valt, geldt dat hun cao-afspraken bevat over een individuele ontwikkelbudget, zie figuur 1.<sup>27</sup> Voor 24% 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.

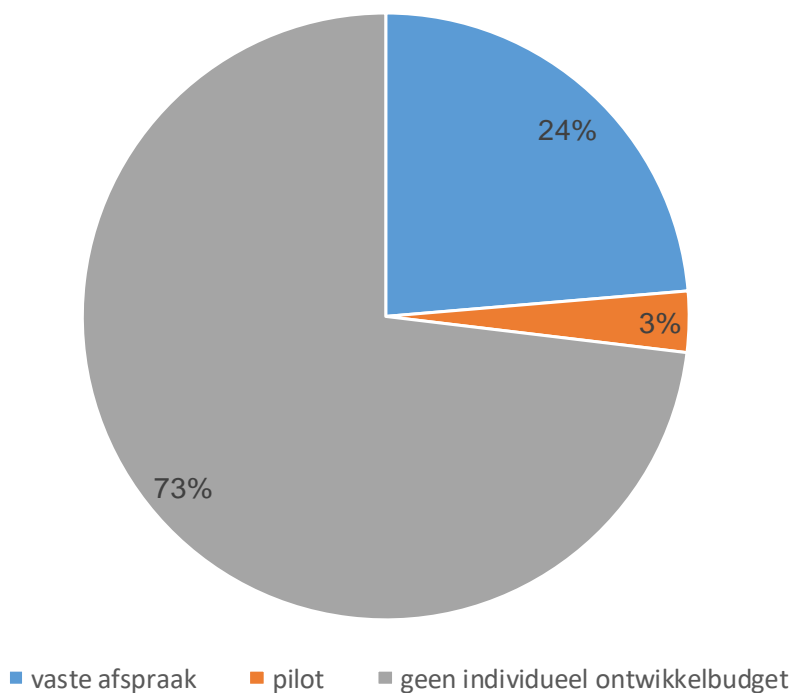
<sup>26</sup> Groot & Maassen van de Brink (2009), De effectiviteit van een individueel scholingsbudget. Universiteit Maastricht.

<sup>27</sup> Van de 99 steekproef cao's bevatten 34 cao's een afspraak over een individueel ontwikkelbudget. In bijlage V is een tabel opgenomen met deze cao's en de belangrijkste kenmerken van de cao's.

**Financiële middelen besteed aan individuele ontwikkelbudgetten**

Net als voor de scholingsafspraken is ook voor de individuele ontwikkelbudgetten gezocht naar informatie over de besteding van financiële middelen in de financiële jaarverslagen van de fondscas's. De resultaten van het bestuderen van de jaarverslagen zijn opgenomen in Bijlage II.

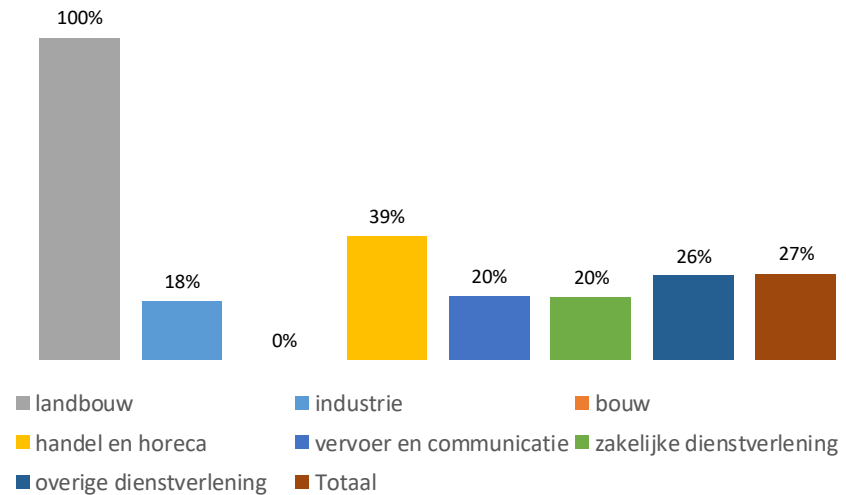
Figuur 18 Voorkomen concrete afspraken en pilot individueel ontwikkelbudget (percentages werknemers met een cao)



In de sector landbouw hebben alle werknemers die onder een cao vallen een afspraak over een individueel ontwikkelbudget.<sup>28</sup> In de sector bouw heeft geen enkele werknemer een dergelijke afspraak in de cao. De andere sectoren zitten hier tussen in. Waarbij er relatief veel werknemers met afspraken zijn in de handel en horeca (39%), zie figuur 19.

<sup>28</sup> De sector landbouw bestaat uit drie cao's waarin bij twee cao's een maximaal aantal vouchers ter beschikking wordt gesteld. Het gaat om de cao's Landbouwwerktuigen exploiterende ondernemingen (maximaal 200 vouchers) en de cao Open teelten (maximaal 150 vouchers).

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

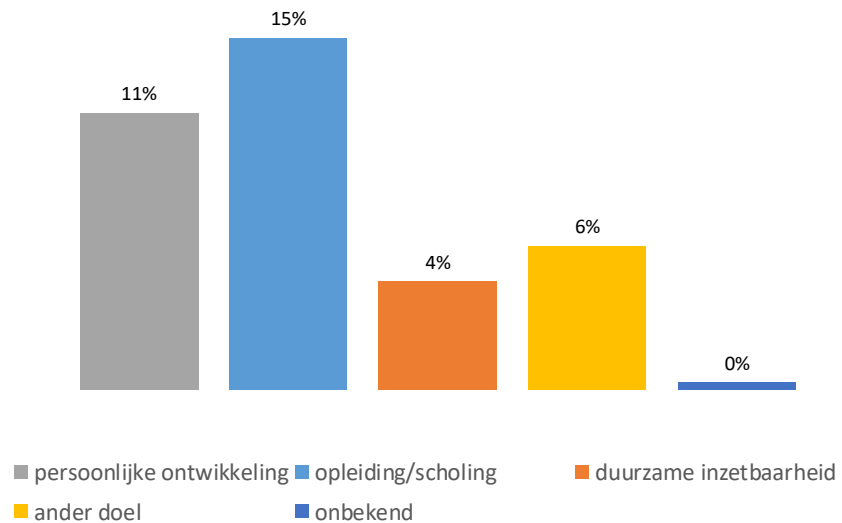


### 3.5.1 Doel van het individuele ontwikkelbudget

Opleiding en scholing (15% van de werknemers met een cao) en persoonlijke ontwikkeling (11% 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 6% 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>29</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:

*Het Persoonlijk opleidingsbudget wordt verhoogd van € 1.500,- naar € 3.000,- per werknemer per drie jaar. Een verdere verhoging van het opleidingsbudget is mogelijk via bijvoorbeeld de inzet van de cafetariafaciliteiten (o.a. eindejaarsuitkering of vakantie-uren). Daarmee willen we de duurzame inzetbaarheid van werknemers versterken en de mobiliteit stimuleren. (Sociale Verzekeringsbank)*

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. FloraHolland gaat hiervoor loopbaantrainingen voor alle medewerkers aanbieden. Indien als gevolg van deze training een additionele opleiding noodzakelijk is, zal FloraHolland tot € 1.000,- per medewerker hieraan bijdragen. (FloraHolland)*

Een voorbeeld van het doel algemeen:

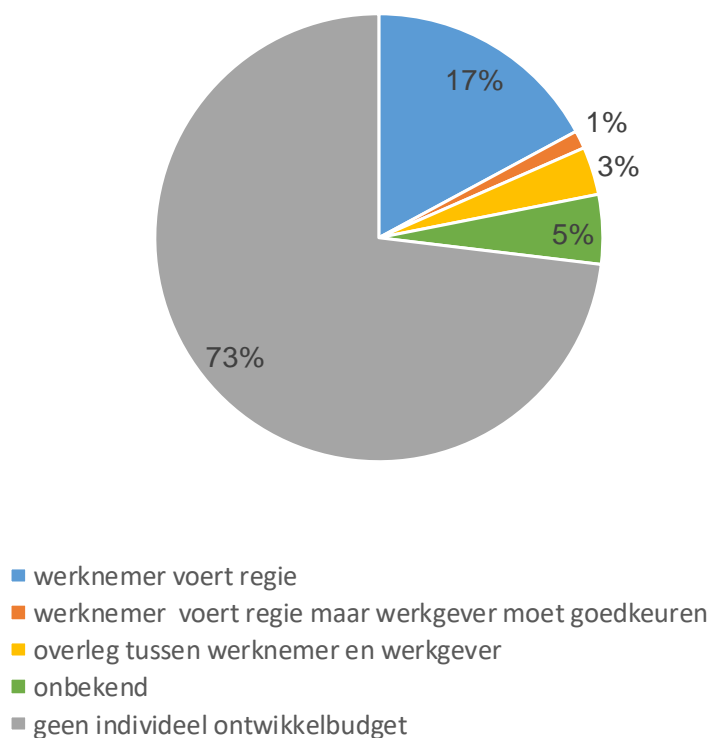
*Mede in het kader van de intersectorale arbeidsmobiliteit is het belangrijk dat een werknemer de mogelijkheid heeft om zich te blijven ontwikkelen. Voor dit doel zullen cao-partijen aan de werknemer en scholingsvoucher, een individueel ontwikkelingsbudget, ter beschikking te stellen. (Glastuinbouw)*

<sup>29</sup> Het komt voor dat in één cao meerdere doelen van het individuele ontwikkelbudget zijn opgenomen. De percentages tellen derhalve op tot meer dan 27% (dit is het percentage werknemers met een cao waarin afspraken zijn opgenomen over een individueel ontwikkelbudget).

### 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>30</sup> Voor 18% van de werknemers met een cao geldt dat zij een budget hebben waarover zij zelf de regie voeren. Voor 3% van de werknemers geldt dat zij in overleg met de werkgever bepalen waar het budget aan wordt besteed. Voor 5% van de werknemers met een cao geldt dat niet bekend is wie de regie voert, zie figuur 21. De overige 73 % 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 27% 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 4%<sup>31</sup> van de werknemers geldt een cao afspraak waarin staat dat het individuele ontwikkelbudget voor een specifieke groep geldt. Voor 8%<sup>32</sup> van de werknemers geldt een cao waarin staat 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.

<sup>30</sup> Groot & Maassen van de Brink (2009), De effectiviteit van een individueel scholingsbudget. Universiteit Maastricht.

<sup>31</sup> Het gaat om de cao Primair onderwijs.

<sup>32</sup> Het gaat om de cao's Tankstations en wasbedrijven, Contractcatering, ABN-AMRO, Levensmiddelen Grootwinkelbedrijven, Levensmiddelenbedrijf, Welzijn en maatschappelijke dienstverlening.

Voor de overige 15% 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>33</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:

*De werkgever stelt op schoolniveau (brinnummer) voor de individuele professionele ontwikkeling van de werknemers in de categorie OP en OOP<sup>34</sup> een bedrag beschikbaar ter grootte van € 500,- per FTE. (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:

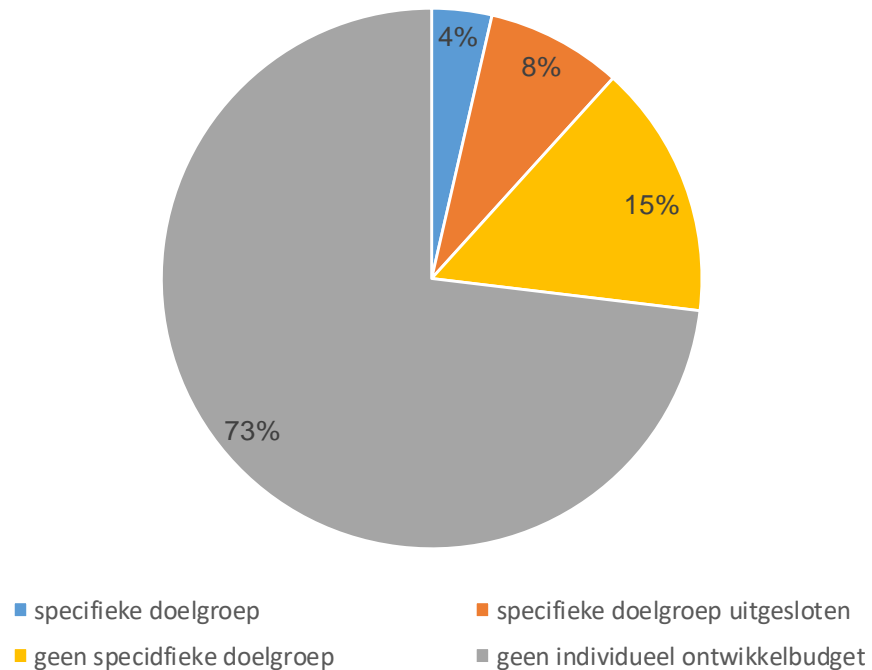
*De volgende werknemers hebben geen recht op het Loopbaanbedrag:  
Leerling-werknemers; Werknemers in I/D-banen en in garantiebanen;  
(Sociaal werk, welzijn & maatschappelijke dienstverlening)*

---

<sup>33</sup> 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.

<sup>34</sup> OP is onderwijzend personeel en OOP is Onderwijsondersteunend Personeel.

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



Tot slot geldt er voor 2% van de werknemers een cao-afspraken waarin staat dat voor een bepaalde groep werknemers een alternatieve afspraak geldt.<sup>35</sup> Het gaat om onderstaande cao-afspraken uit het Voortgezet onderwijs.

1. Een leraar heeft per schooljaar recht op € 600 voor deskundigheidsbevordering en professionaliseringsactiviteiten. Hij kan dit gebruiken voor alle vormen van deskundigheidsbevordering en professionaliseringsactiviteiten. Het budget kan ook aangewend worden voor activiteiten in het kader van het lerarenregister.
2. Een leraar beslist zelf hoe hij dit budget inzet. Het budget kan uitsluitend worden ingezet voor opgedragen professionaliseringsactiviteiten als de werknemer daarmee instemt.
3. Een werknemer in de functiecategorie OOP heeft per schooljaar recht op € 500. Lid 2 van dit artikel is van overeenkomstige toepassing. (Voortgezet onderwijs)

<sup>35</sup>

Deze cao is niet meegenomen in de genoemde 1% werknemers waarvoor een cao geldt die groepen werknemers uitsluit van gebruik van het individueel ontwikkelbudget.

*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.

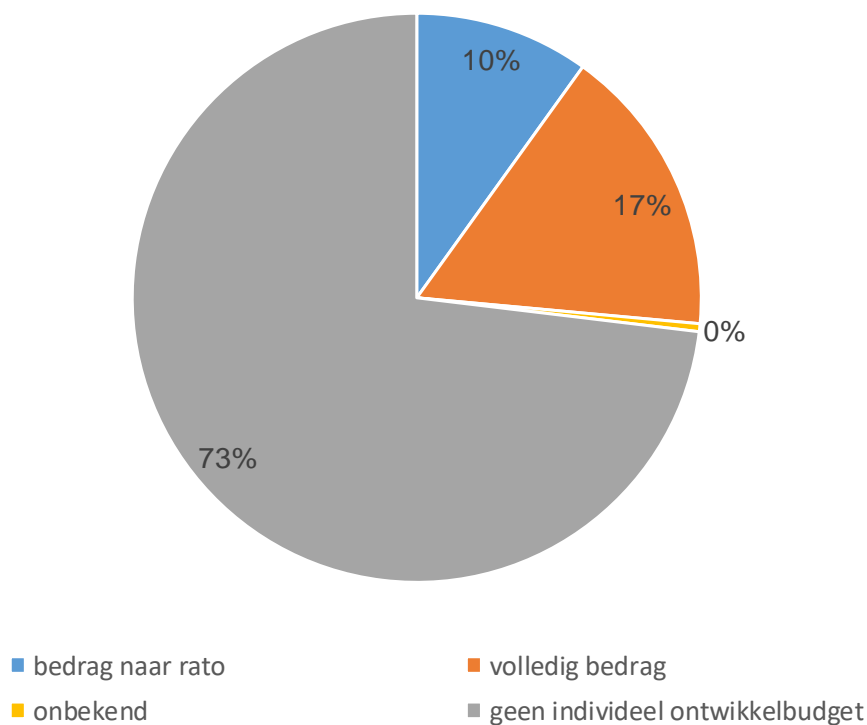
*Je kunt met je leidinggevende een lagere gemiddelde arbeidsduur afspreken. Als je in deeltijd werkt (minder dan gemiddeld 38 uur per week), heb je aanspraak op de in de cao geregelde arbeidsvoorwaarden naar evenredigheid van je arbeidsduur. (Productie en leveringsbedrijf)*

*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 17% 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)*

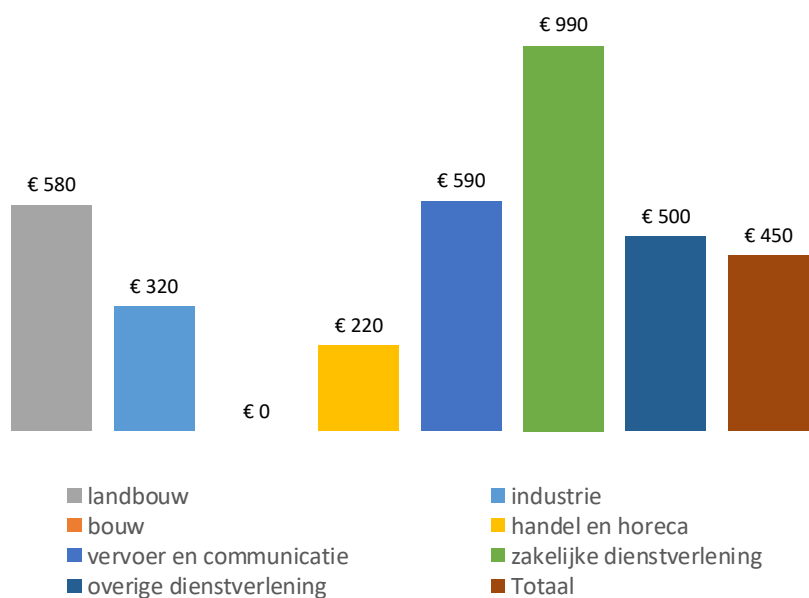
*Het inzetbaarheidsbudget kun je niet omzetten in vrije tijd of geld. Alleen als je 60 jaar of ouder bent, kun je ervoor kiezen om het budget voor dat jaar om te zetten in vrije tijd. Hierbij geldt het volgende:*

- *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 €180,- en €1500,- per werknemer per jaar. Het gemiddelde budget voor alle sectoren samen is €450,- per werknemer per jaar. Het gemiddelde budget ligt het hoogst in de sector zakelijke dienstverlening met een budget van €990,- 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>36</sup>

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

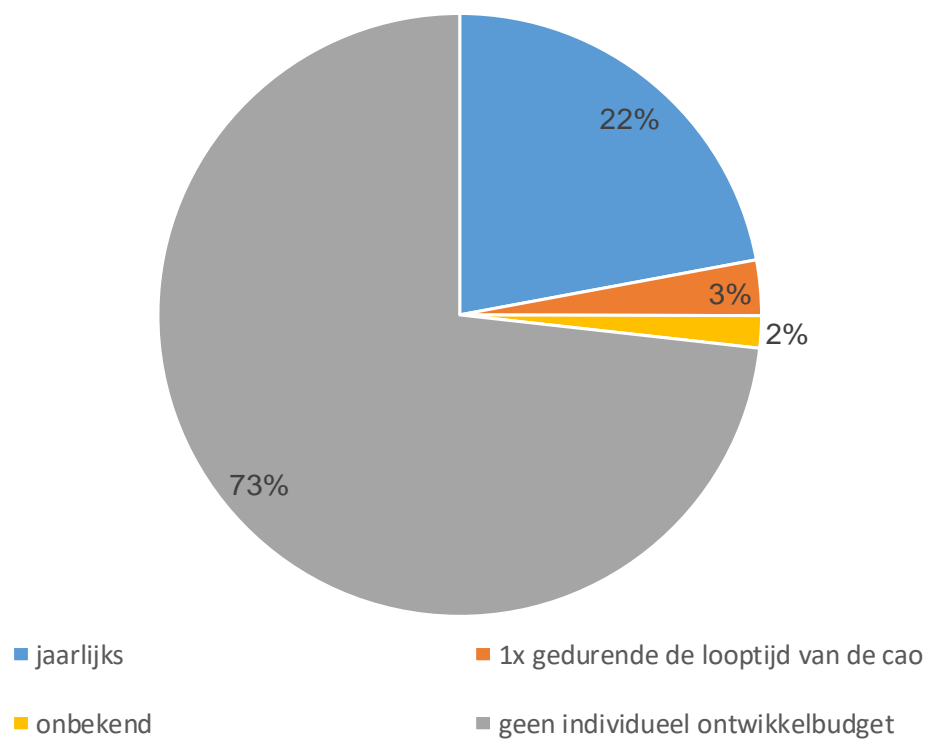


<sup>36</sup> Bij het bepalen van het gemiddelde budget per jaar en per sector zijn alleen de budgetten waarvan het budget in euro's bekend is meegenomen (het gaat om afspraken opgenomen in 25 cao's geldig voor 19% van de werknemers). Bij het omzetten van deze budgetten naar jaarlijkse budgetten is uitgegaan van de informatie in de cao's.

### 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 (22% van de werknemers die onder een cao vallen). Daarnaast komt een toekenning van eens gedurende de looptijd van de cao (3% ). Voor 2% van de werknemers wordt niets vermeld over de frequentie van toekenning.

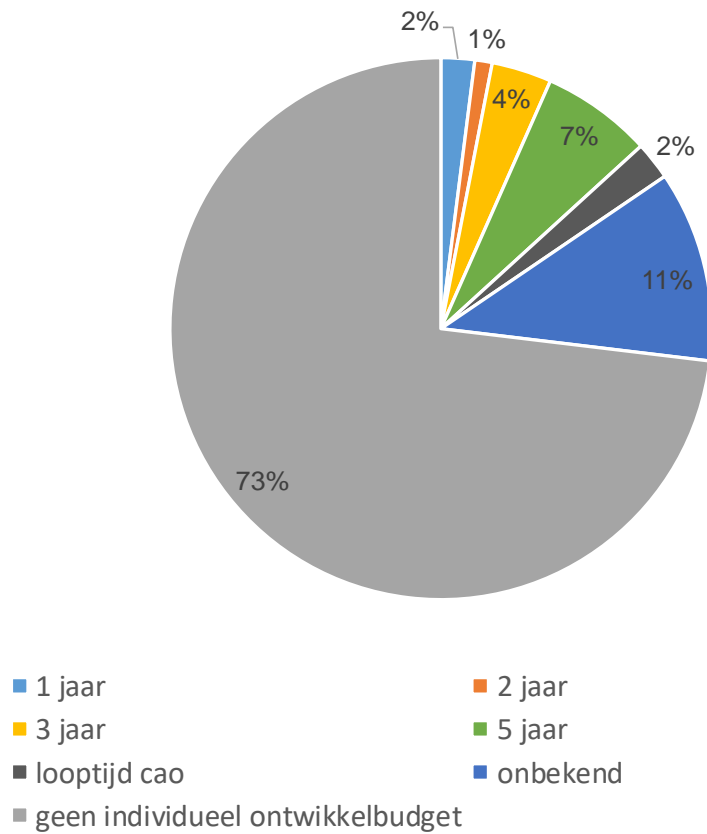
Figuur 25 Frequentie van toekennen van het individueel ontwikkelbudget (percentage werknemers met een cao)





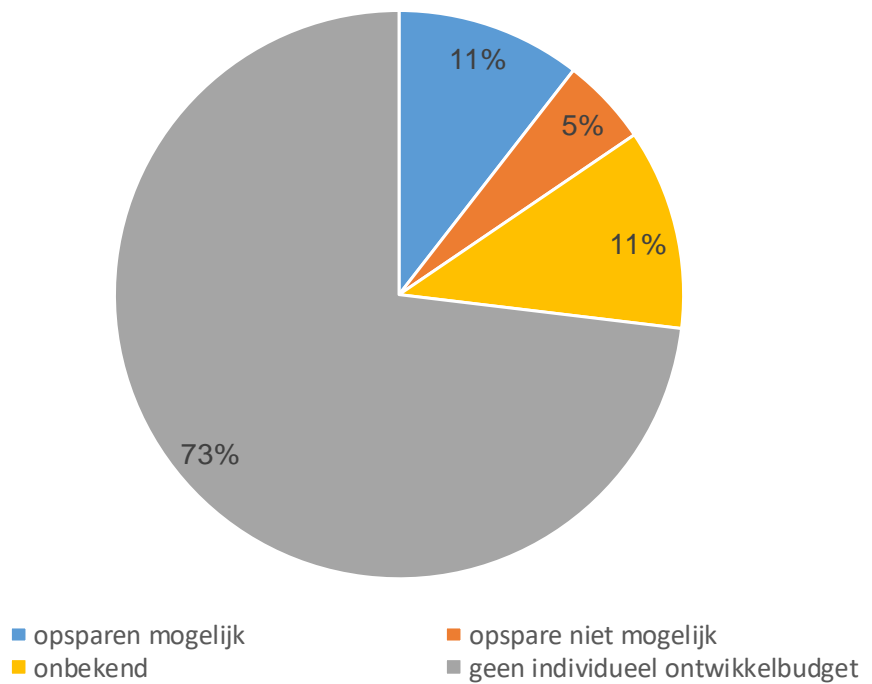
De geldigheidsduur van de individuele ontwikkelbudgetten varieert van 1 tot 5 jaar of is gekoppeld aan de looptijd van de cao, zie figuur 26. Een geldigheidsduur van 5 jaar komt het meest voor (7% van de werknemer met een cao).

Figuur 26 Geldigheidsduur (percentages werknemers met een cao)



Voor 11% 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 5% is sparen niet mogelijk en voor 11% van de werknemers is het niet bekend of sparen mogelijk is omdat ofwel de geldigheidsduur ofwel de frequentie niet in jaren is uitgedrukt.

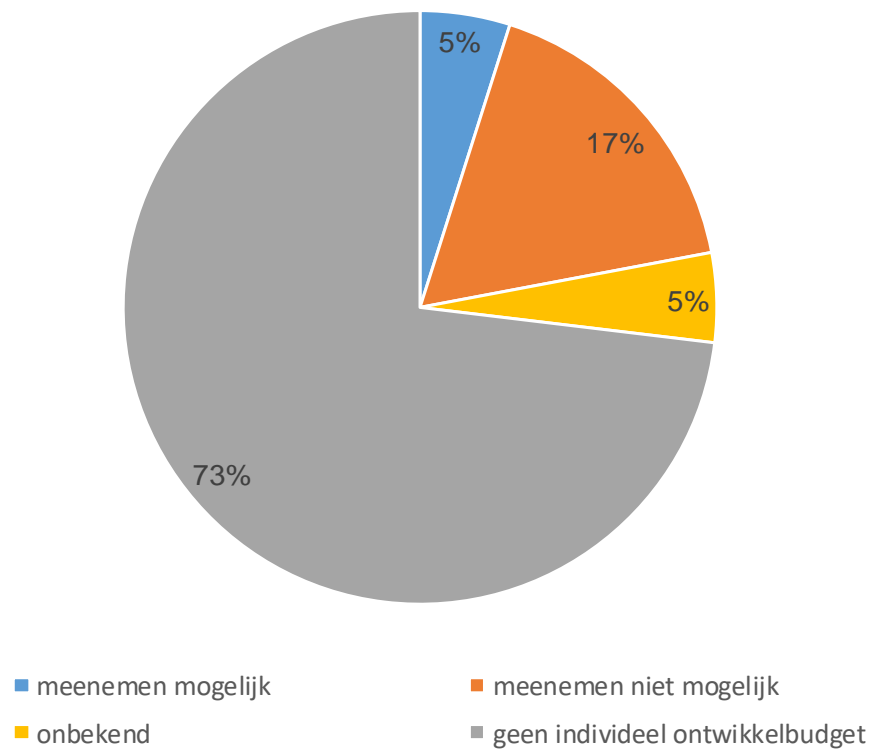
Figuur 27 Opsparen individueel ontwikkelbudget (percentages werknemers met een cao)



*Geldigheid individueel ontwikkelbudget bij een andere werkgever*

Meenemen van het budget naar een nieuwe werkgever is doorgaans niet toegestaan (17% van de werknemers met een cao. Voor een klein deel van de werknemers met een cao is het wel toegestaan (5% van de werknemers met een cao)

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

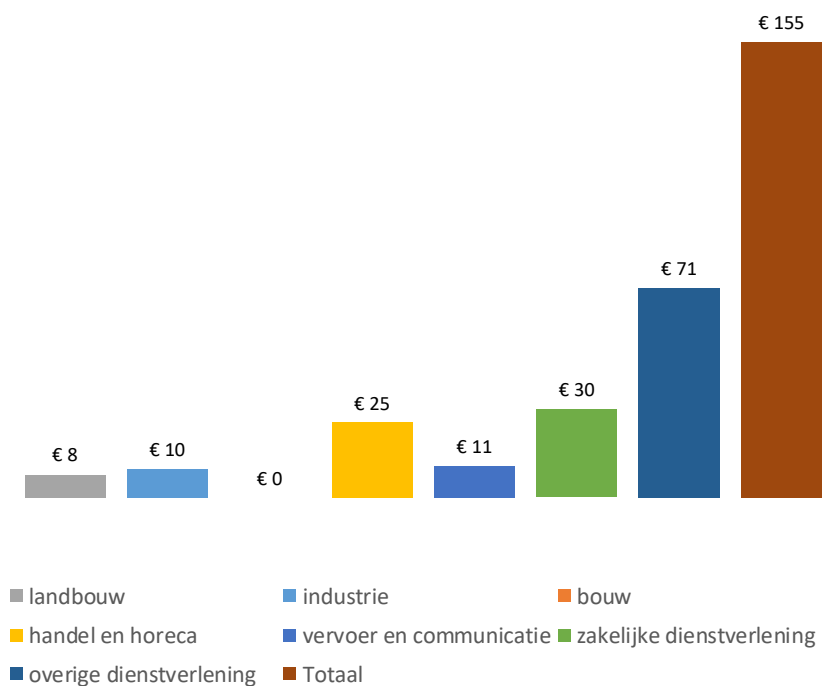


### 3.5.6 *Financiering van het individueel ontwikkelbudget*

In deze paragraaf is een schatting gemaakt van de kosten die gemoeid zijn met het aanbieden van individuele ontwikkelbudgetten.<sup>37</sup> De totale kosten per jaar zijn geschat op €155 miljoen, zie figuur 7.<sup>38</sup> De geschatte kosten zijn het grootst in de sector overige dienstverlening, vanwege het grote aantal werknemers in de sector.<sup>39</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>40</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.

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



<sup>37</sup> Er zijn 12 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.

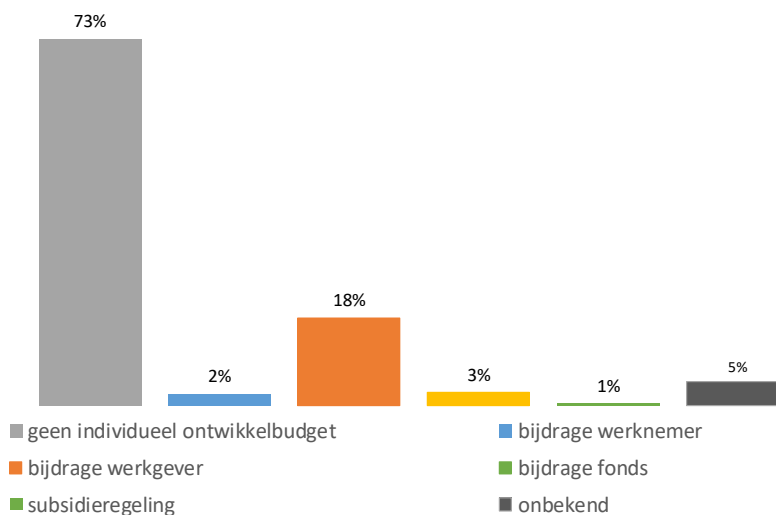
<sup>38</sup> Er is ook bekeken of het mogelijk is om de kosten van het individueel ontwikkelbudget te bepalen aan de hand van de financiële jaarverslagen van de fondscao's. De informatie aangetroffen in de jaarverslagen is echter te beperkt om de kosten van individuele ontwikkelbudgetten te bepalen. De verzamelde gegevens zijn opgenomen in Bijlage I.

<sup>39</sup> Zie Tabel 1 voor de aantallen werknemers per sector.

<sup>40</sup> R. van den Bergh en J. Leenders (2018). Individuele leerrekening leidt tot minder scholing. Zeggenschap: tijdschrift over arbeidsverhoudingen.

De meest genoemde financieringsbron van het individueel ontwikkelbudget bron is een bijdrage van de werkgever (geldt voor 18% van de werknemers die onder een cao vallen), zie figuur 30. Daarna volgen een bijdrage van een fonds, een bijdrage van de werknemer en een subsidieregeling (geldig voor respectievelijk 3%, 2% en 1% van de werknemers die onder een cao vallen).

Figuur 30 Financieringsbronnen van het individueel ontwikkelbudget (percentages werknemers met een cao)<sup>41</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. Hierna volgt een voorbeeld van een dergelijke afspraak.

*Ieder jaar stelt de Bank een persoonlijk ontwikkelbudget van bruto EUR 750 en een studiedag aan u ter beschikking. Het budget kunt u aanwenden voor middelen uit de catalogus van Talent2Grow. Als uw budget niet toereikend is, kunt u na akkoord van uw Leidinggevende, het budget aan laten vullen vanuit het afdelingsbudget. (ABN-AMRO)*

<sup>41</sup>

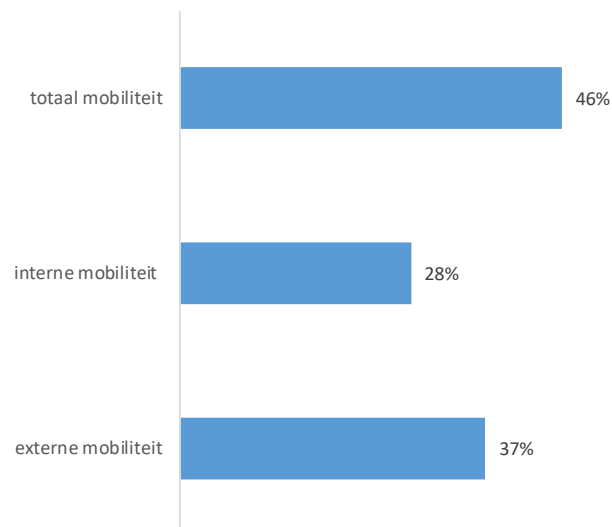
De percentage in dit figuur tellen op tot meer dan 100% doordat in vier cao's (geldig voor 1% van de werknemers die onder een cao vallen) meerdere bronnen worden genoemd



## 4 Mobiliteit

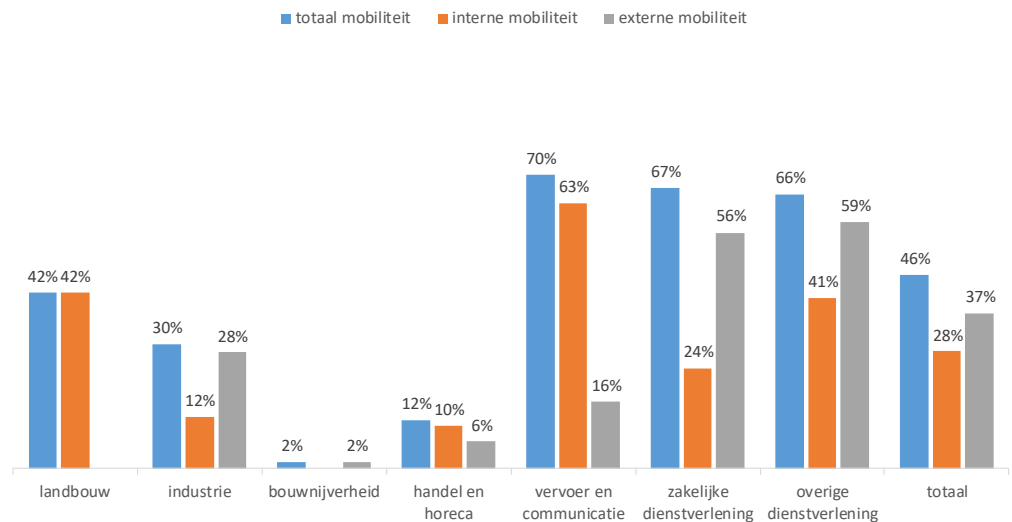
Mobiliteit is belangrijk om op de korte en lange termijn inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt. Voor 46% van de werknemers vallend onder een cao, zijn er in de cao-afspraken over mobiliteit gemaakt. Deze afspraken gaan over interne of externe mobiliteit. Afspraken over interne mobiliteit hebben betrekking op mobiliteit bij de huidige werkgever. Voor ruim een kwart van de werknemers met een cao (28%) 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. Afspraken over externe mobiliteit komen relatief vaker voor. Voor 37% van de werknemers 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.

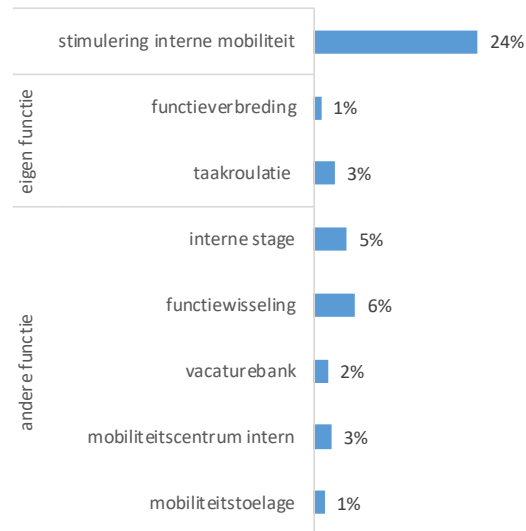
#### 4.1 Interne mobiliteit

Voor 28% van de werknemers met een cao is er in de cao op één of meerdere manieren aandacht voor interne mobiliteit, zie figuur 33. 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 taakrotatie)
- 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 24% 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 in de onderneming zal de werknemer stimuleren om gerichte opleidingen te volgen. Het gaat daarbij naast vakkennis ook om vaardigheden en gedrag. Doel daarvan is zoveel mogelijk bij te dragen aan de werkzekerheid van de werknemer, zijn inzetbaarheid te vergroten en de interne mobiliteit te bevorderen. De werkgever zal de werknemer bewustmaken van zijn eigen verantwoordelijkheid daarin door middel van voorlichting.*

*(Verzekeringsbedrijf binnendienst)*

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

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 taakrotatie. Afspraken over taakrotatie 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. We nemen aan dat hiervoor in elke baan een zekere ruimte bestaat. In deze cao-periode doen we ervaring op met baanboetseren in een aantal werkgebieden;(..)*

*(ING Bank)*

Taakrotatie:

*Lichamelijke belasting*

*Werkgevers worden aanbevolen lichamelijke belasting van hun medewerkers zoveel mogelijk te voorkomen. Taakrotatie kan hiervoor 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 in Compas. (..) (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:

*KPN richt een intern mobiliteitscentrum in om inzicht te krijgen op interne (toekomstige) vacatures en medewerkers die geïnteresseerd zijn in een andere functie, met als doel deze waar mogelijk samen te brengen. (KPN)*

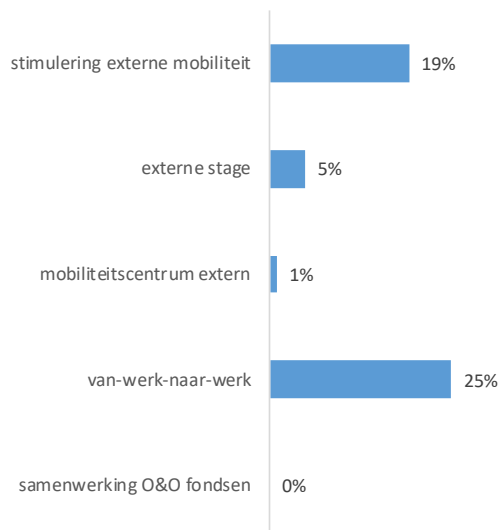
Voorbeeld mobiliteitstoelage:

*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 37% 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 (25%) en het stimuleren van externe mobiliteit (19%) komen het meest voor. De afspraken zijn niet nader gecategoriseerd.

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



### Financiële middelen besteed aan mobiliteit

Voor een aantal van deze afspraken (mobilitieitscentrum (intern en extern), van-werk-naar-werk, samenwerking O&O fondsen) is ook gekeken naar de besteding van financiële middelen in de financiële jaarverslagen van de fondscao's. Uit de jaarverslagen blijkt dat de meeste aandacht en geld uitgaan naar samenwerking tussen O&O fondsen, daarna volgt het mobiliteitscentrum en tot slot Van-werk-naar werk. Ook hier geldt dat de informatie uit de fondsverslagen onvoldoende specifiek is om uitspraken te doen over de exacte uitgaven. De resultaten van het bestuderen van de jaarverslagen zijn opgenomen in Bijlage II.

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:

*Partijen komen verder overeen om in het kader van duurzame inzetbaarheid de interne en externe inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. (..)  
(FloraHolland)*

Voorbeeld externe stage:

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

- *Volgen van scholing, training en opleiding; ...*
  - *Maken van afspraken over terugtreden uit de functie;*
  - *Maken van afspraken over detachering of externe stages;(..)*
- (Welzijn en maatschappelijke dienstverlening)*

Voorbeeld mobiliteitscentrum:

*Artikel 6.4 Loopbaanadvies*

*Je kunt advies krijgen van een loopbaanadviseur. Je krijgt in overleg met jouw leidinggevende advies in het kader van 'Werken aan groei'. Het advies gaat over inzichten krijgen in jouw doelen voor persoonlijke ontwikkeling. De loopbaanadviseur is van het Achmea Transfer Centrum (ATC) of extern. (Achmea)*

Voorbeeld van-werk-naar-werk:

*Partijen willen gedwongen ontslagen zoveel mogelijk vermijden door het bemiddelen van werk naar werk centraal te stellen. (NS)*

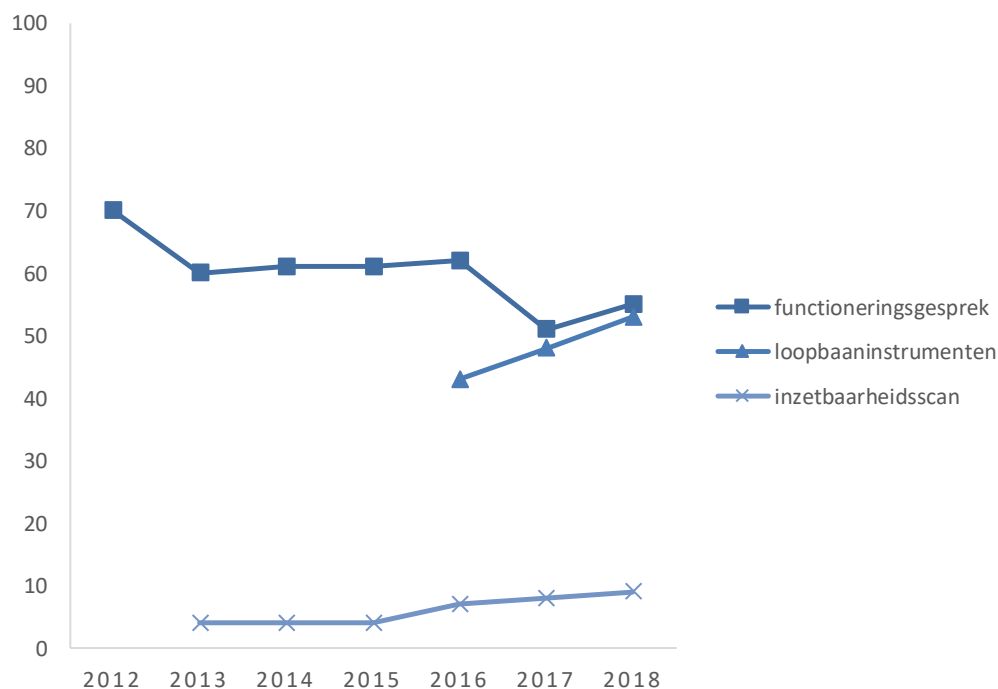
## 5 Ontwikkelingen

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 2018 af te zetten tegen de frequentie waarmee deze afspraken voorkomen in eerdere jaren.<sup>42</sup> Dit is alleen mogelijk voor cao-afspraken die gedurende langere tijd zijn onderzocht. Daarnaast zijn de principeakkoorden, afgesloten in de periode 1 januari 2018 tot en met 31 december 2018, bestudeerd. In deze periode zijn voor 41 van de 99 steekproefcao's principeakkoorden afgesloten. In 16 van de 41 principeakkoorden zijn er concrete afspraken over scholing 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. In de cao's wordt ten opzichten van voorgaande jaren relatief minder aandacht besteed aan afspraken met betrekking tot functioneringsgesprekken en meer aan afspraken over loopbaaninstrumenten (loopbaangesprek, loopbaanscan en loopbaantraject). Ook het percentage werknemers dat aanspraak kan maken op een afspraak over inzetbaarheidsscans is gestegen.

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



<sup>42</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.

De toegenomen aandacht voor afspraken met betrekking tot loopbaaninstrument komt ook terug in de principeakkoorden. Er zijn in 2018 tien akkoorden afgesloten waarin aandacht is voor loopbaaninstrumenten. Het gaat hierbij zeven keer om een loopbaangesprek. Loopbaantraject, loopbaanscan, en loopbaanadvies worden allen één keer genoemd. In het akkoord van de VVT is het volgende opgenomen over een loopbaangesprek:

*Jaargesprek*

*De medewerker kan jaarlijks verzoeken om een gesprek over zijn/haar persoonlijke en professionele ontwikkeling.  
(akkoord VVT)*

In twee akkoorden (ABN-AMRO en Achmea) gaat het niet om een jaarlijks loopbaangesprek maar spreken medewerker en leidinggevende elkaar regelmatig, zie onderstaand voorbeeld uit het principeakkoord van Achmea.

*Kern van het nieuwe performance model TOP is dat medewerker en leidinggevende regelmatig met elkaar spreken over de ontwikkeling, prestaties en resultaten van de medewerker. Hierbij ligt de nadruk op (het vergroten van) het leer- en prestatievermogen en werkplezier. Onder andere door het geven en ontvangen van feedback in plaats van een jaarlijkse beoordeling waarbij de prestaties uitgedrukt worden in een beoordelingsscore. Hiermee zijn de beoordeling en beloning van elkaar losgekoppeld.  
(akkoord Achmea)*

Afspraken over functioneringsgesprekken komen niet voor in de akkoorden. Dit is in lijn met de terugloop van het percentage werknemers met een cao-afspraken over functioneringsgesprekken. Ook de stijging van cao-afspraken over een inzetbaarheidsscan is terug te zien in de principeakkoorden. Er zijn namelijk twee akkoorden die een inzetbaarheidsscan mogelijk maken. Het betreft hier nieuwe afspraken.

## **5.2 Scholing**

Ook met betrekking tot scholing geldt dat de afspraken over het geheel genomen gelijk blijft 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 toenemen. Met betrekking tot afspraken in de vorm van een recht tot scholing is sprake van een afname. Dit wordt veroorzaakt door een nieuwe definitie binnen het onderzoek. 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 bekend zijn.

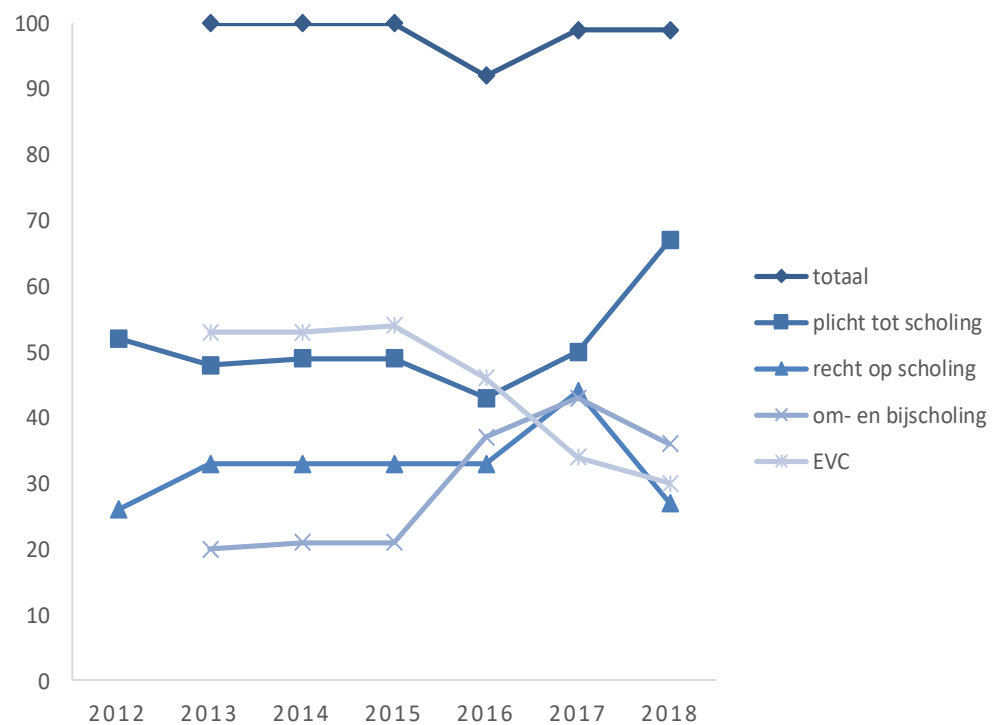
Met betrekking tot de inhoud van de afspraken is het slechts voor een klein deel van de cao-afspraken mogelijk om de ontwikkelingen in kaart te brengen (alleen voor om- en bijscholing en EVC). De andere afspraken zijn dit jaar voor het eerst meegenomen in het onderzoek. In figuur 35 is te zien dat het percentage werknemers waarvoor een afspraak geldt over EVC afneemt. Het percentage werknemers waarvoor een afspraak geldt over om- en bijscholing neemt toe maar is in het afgelopen jaar gedaald. In de akkoorden zijn geen afspraken opgenomen over de inhoud van

scholingsafspraken. Alleen in het akkoord van de cao VVT is een afspraak over zij-instromers opgenomen, zie onderstaande tekst.

#### *Oriëntatiebaan*

*Om de instroom van nieuwe medewerkers en onder meer zij-instromers te bevorderen wordt het mogelijk om een korte periode medewerkers kennis te laten maken met het veelzijdige werk in de VVT. Deze baan is bedoeld als opstap naar een reguliere baan of opleiding.  
(akkoord VVT)*

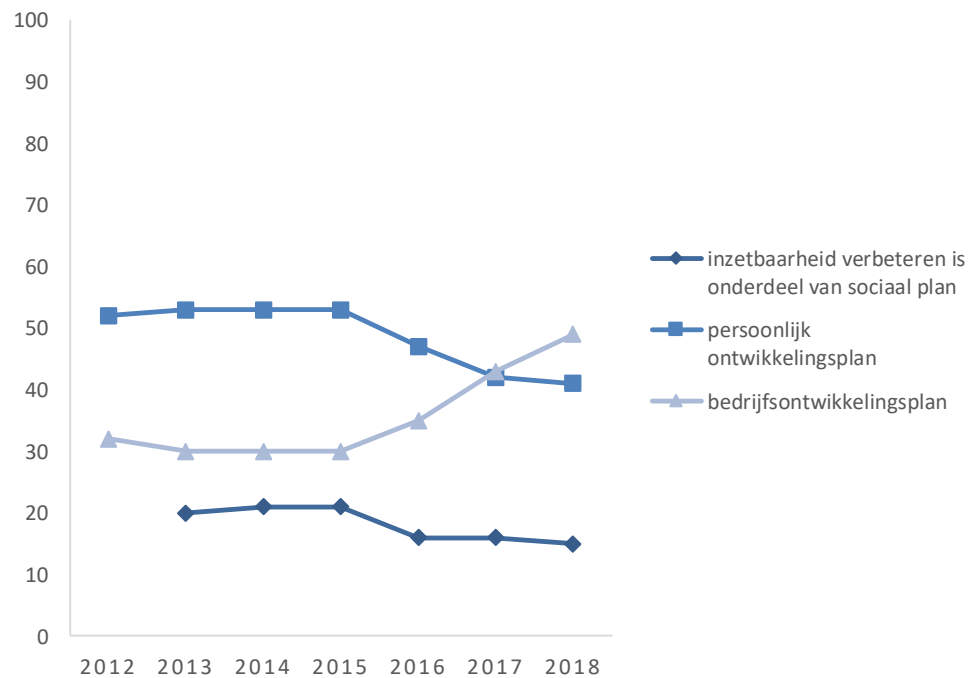
Figuur 35 Ontwikkelingen cao-afspraken met betrekking tot de vorm van scholingsafspraken (plicht, recht of gelegenheid)(percentages werknemers met een cao).



#### 5.2.2 *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.

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



Over het vastleggen van scholingsafspraken zijn nagenoeg geen afspraken terug te vinden in principeakkoorden. Alleen het persoonlijk ontwikkelingsplan wordt één keer genoemd in de akkoorden.

### 5.2.3 Scholingskosten en verlof voor scholing

De cao-afspraken met betrekking tot scholingskosten zijn in dit onderzoek 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. Er zijn acht akkoorden met afspraken over scholingskosten. Hierna volgt een voorbeeld uit het akkoord van de politie.

*Partijen spreken voor de nieuwe studiefaciliteitenregeling de volgende uitgangspunten af:*

*Functiegerichte opleidingen uit het opleidingsprofiel worden volledig vergoed door de werkgever...*

*Alle loopbaangerichte opleidingen op initiatief van de organisatie worden volledig vergoed door de werkgever.*

*(akkoord Politie)*

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 individuele keuzebudget. Verlof voor scholing is vaak 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.

Er zijn vier akkoorden met een afspraak over verlof voor scholing. Alle afspraken zijn gericht op verlof voor brede scholing of wel er is niet genoemd voor welke vorm van

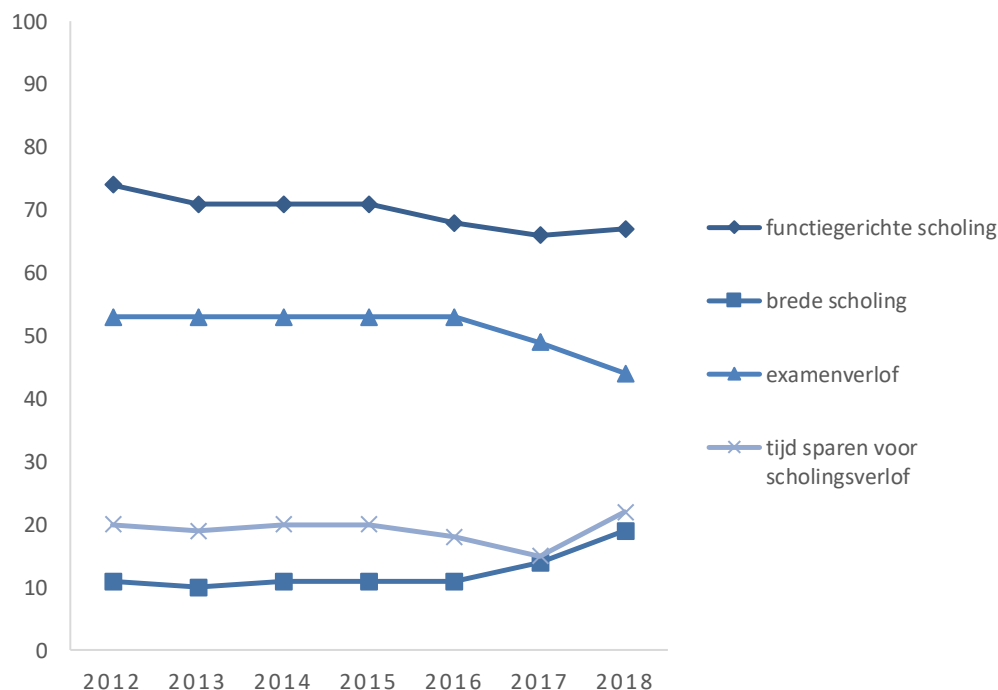


scholing het verlof is bestemd. Hierna volgt een voorbeeld van het akkoord horende bij de cao Fokus.

*Voor nieuwe werknemers die op of na 1 januari 2018 in dienst komen, geldt dat:*

- *de 29 bovenwettelijke vakantie-uren van artikel 16 lid 2 sub a en de leeftijdsuren van artikel 17 lid 1 sub a en c komen te vervallen.*
  - *daarvoor in de plaats een regeling DI-uren komt (op jaarbasis):*
    - *40 (29 + extra 11) DI-uren*
    - *werknemers die 4 jaar voor hun AOW-leeftijd zitten ontvangen 90 (29 + 11 + extra 50) DI-uren (i.g.v. minimaal 5 jaar in dienst)*
- (akkoord Fokus)*

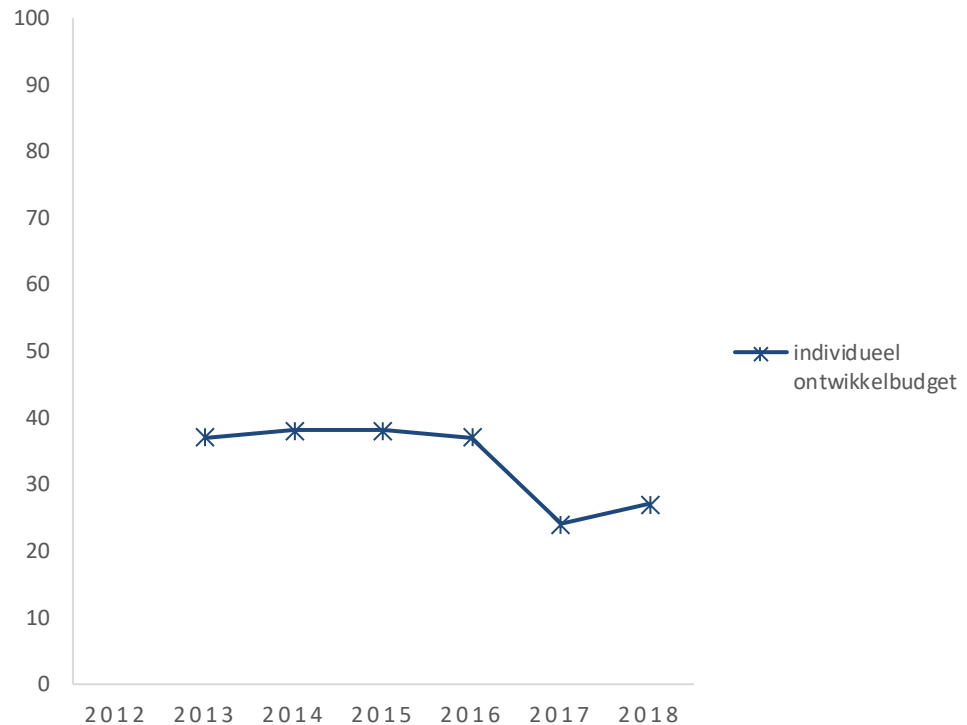
Figuur 37 Ontwikkelingen cao-afspraken met betrekking tot verlof voor scholing (percentages werknemers met een cao).



#### 5.2.4 Individuele ontwikkelbudgetten

Na een daling van het percentage werknemers met een afspraak over een individueel ontwikkelbudget in voorgaande jaren is er sprake van een toename tussen 2017 en 2018. Wel is de gemiddelde omvang van het budget tussen 2017 en 2018 afgenomen van €530,- tot €450,- 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 worden in 11 akkoorden gemaakt. In tien akkoorden gaat het over het continueren of invoeren van het budget en in één akkoord wordt het bestaan van het budget beëindigd (akkoord Universitair medische centra). In zes akkoorden wordt er daadwerkelijk een bedrag genoemd. Dit bedrag varieert van €150,- tot €1000,-. Een voorbeeld van een bestaand budget is beschreven in het akkoord van de Verzekeringsbedrijven:

*Duurzame Inzetbaarheid*

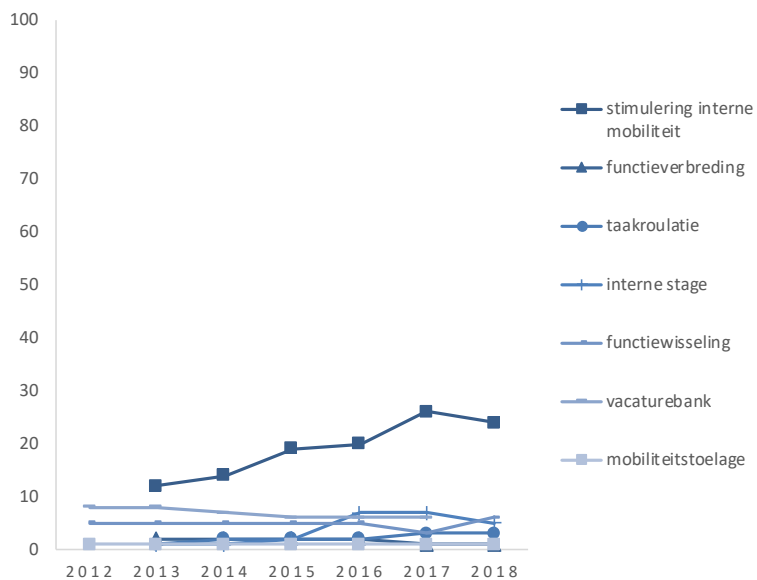
*Gedurende de looptijd van deze cao kan de werknemer gebruik maken van een opleidingsbudget van € 750,- per jaar. Gedurende de looptijd van deze cao kan het opleidingsbudget gespaard worden. De werknemer kan met het budget gerichte trainingen en ontwikkeltrajecten financieren op het gebied van duurzame inzetbaarheid en employability zowel binnen als buiten de verzekeringsbranche. Tevens kan de werknemer hiermee een persoonlijk loopbaangesprek financieren, zoals dat door de sector wordt aangeboden via [www.verzekeerjeinzet.nl](http://www.verzekeerjeinzet.nl).*

*(Verzekeringsbedrijf)*

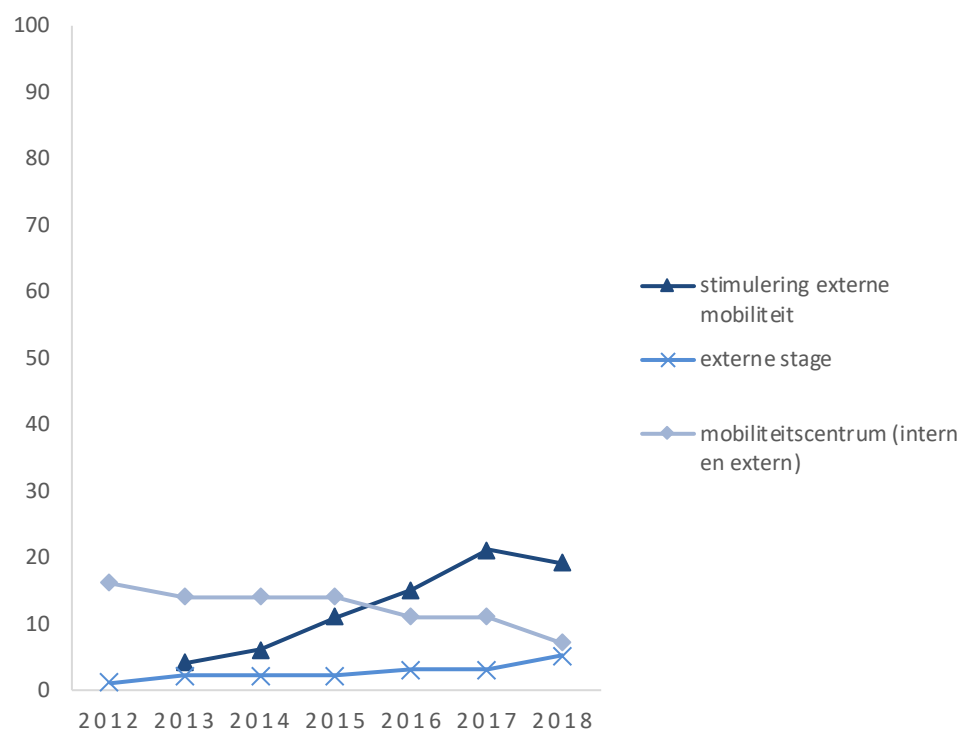
### 5.3 Mobiliteit

Op het gebied van mobiliteit is het percentage werknemers met een bepaalde cao-afspraken 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.

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 zeven akkoorden staan er afspraken over externe en/of interne mobiliteit. In het akkoord van het HBO staat:

*Professionalisering en duurzame inzetbaarheid  
Gezien de snel veranderende behoeften en vraag van de samenleving,  
hogeschool en student vinden sociale partners het belangrijk dat werknemers  
hun vaardigheden en competenties blijven ontwikkelen. Mobiliteit - intern en  
extern - is daarbij belangrijk, evenals aanpassingsvermogen en de bereidheid  
om in wisselende functies en rollen te werken. De werkgever faciliteert de  
werknemer daarbij. (..)  
(akkoord cao HBO)*

## Bijlage I: Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

*Welke cao-afspraken zijn er in cao's en jaarverslagen van cao-fondsen 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.
6. Wat is er in cao's afgesproken over periodiek medisch onderzoek?
7. Wat is er in cao's afgesproken over proactief en preventief beleid dat ervoor moet zorgen dat werknemers niet uitvallen. Hoe zien deze afspraken er uit?

### *Scholing*

8. 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.
9. Zijn er in de cao-afspraken gemaakt over scholingsarrangementen met bedrijfs- en /of sector overstijgende scholing?
10. Zijn er afspraken over om- en bijscholing (in cao's en de jaarverslagen van sociaal fondsen)?
11. Zijn er afspraken over scholing van zij-instromers (in cao's en de jaarverslagen van sociaal fondsen)? Gaat het om een bbl-opleiding?
12. Zijn er afspraken over het Erkennen van eerder Verworven Competenties (EVC) (in cao's en de jaarverslagen van sociaal fondsen)?
13. Wat is er afgesproken over informeel leren (in cao's en de jaarverslagen van sociaal fondsen)? Er wordt onderscheid gemaakt tussen mentorschap door oudere werknemers, peer learning en wraps.

14. 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?
15. Zijn er afspraken over het opstellen van een persoonlijk ontwikkelings- of opleidingsplan?
16. Zijn er afspraken over een bedrijfsontwikkelingsplan?
17. Wat doen partijen om de leercultuur (in het mkb) te bevorderen? Ook het inzichtelijk maken van de scholingsmogelijkheden nemen we hier in mee.
18. 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?
19. 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?
20. 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*

21. 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)?
22. 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*

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

## Bijlage II Jaarverslagen fondsen

### **Jaarverslagen fondsen**

Om een indruk te krijgen van de inzet van financiële middelen voor leren en ontwikkelen zijn de financiële jaarverslagen van de fondsen die aan de steekproef cao's zijn gelinkt onderzocht.

Van de 99 steekproef cao's zijn er 35 met een AVV-de fonds cao. In sommige gevallen geldt één fonds voor meerdere cao's, in andere gevallen, gelden er meerdere fondsen voor één cao. Er zijn 41 AVV-de fondscao's gelinkt aan één of meerdere cao's.

Uit analyse van de 41 AVV-de fonds cao's blijkt dat gemiddeld 33% van de aan cao-doelen gerichte uitgaven wordt besteed aan scholing. Het gaat om 107 miljoen. In de jaarverslagen gaan de meeste aandacht en geld uit naar om- en bijscholing en scholing van zij-instromers. In onderstaande tabel is de informatie opgenomen in de jaarverslagen samengevat. De tabel spreekt niet helemaal voor zich. Daarom volgt hier een toelichting aan de hand van een voorbeeld:

Scholing van zij-instromers wordt genoemd in 13 jaarverslagen. Wanneer we deze 13 jaarverslagen koppelen aan de steekproef cao's blijkt dat de jaarverslagen van toepassing zijn op 19 cao's. In één jaarverslag wordt een concreet bedrag genoemd. Dit jaarverslag is van toepassing op twee cao's. Evenwel gaat het nog steeds om één verslag met daarin één bedrag. Daarom is in de laatste twee kolommen één percentage opgenomen. Indien er meerdere jaarverslagen zijn waarin een bedrag is opgenomen dan zijn het laagste en hoogste percentage genoemd. Van de uitgaven die aan scholing worden gedaan gaat 6% naar de scholing van zij-instromers. Afgezet tegen de totale uitgaven aan doelstellingen gaat er 2% naar scholing van zij-instromers.

<b>Bestedingsdoel</b>	<b>Aantal jaarverslagen waarin het bestedingsdoel wordt genoemd (totaal is 41)</b>	<b>Aantal cao's waarvan de jaarverslagen, het bestedingsdoel noemen (totaal is 35)</b>	<b>Uitgaven aan bestedingsdoel als percentage van totale uitgaven aan scholing</b>	<b>Uitgaven aan bestedingsdoel als percentage van totale doelstellingen<sup>43</sup></b>
<b>SCHOLING</b>				
om- en bijscholing	14 waarvan 4 met bedrag	15 waarvan 4 met bedrag	1%-90%	<1%-39%
scholing zij-instromers	13 waarvan 1 met bedrag	19 waarvan 2 met bedrag	6%	2%
EVC	9 waarvan 2 met bedrag	11 waarvan 2 met bedrag	<1%-4%	<1%-1%
informeel leren	2 waarvan 0 met bedrag	5 waarvan 0 met bedrag	-	-
individueel ontwikkelbudget	7 waarvan 3 met bedrag	12 waarvan 5 met bedrag	<1%-35%	<1%-17%
<b>MOBILITEIT</b>				
mobiliteitscentrum	3 fondsen waarvan 1 met bedrag	6 waarvan 4 met bedrag	6%	2%
van-werk-naar werk samenwerking O&O fondsen	4 waarvan 1 met bedrag 8 waarvan 6 met bedrag	6 waarvan 2 met bedrag 12 waarvan 8 met bedrag	2% 2%-13%	<1% <1%-4%
<b>Totaal leren en ontwikkelen<sup>44</sup></b>	<b>41 waarvan 33 met bedrag</b>	<b>35 waarvan 33 met bedrag</b>	<b>nvt</b>	<b>&lt;1%-79% (gemiddeld 33%)</b>

<sup>43</sup> Het betreft hier alle uitgaven uitgezonderd de exploitatielasten.

<sup>44</sup> Het betreft hier niet het totaal van de aantallen en percentages genoemd in de tabel maar het totaal besteed aan leren en ontwikkelen bepaald aan de hand van de gegevens opgenomen in de jaarverslagen.



Bijlage III: Overzichtstabel cao-afspraken over leren en ontwikkelen 2012 -2018 (percentages werknemers met een cao)

Jaar van onderzoek	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>LOOPBAANBELEID</b>							
<b>loopbaanbeleid</b>							
functioneringsgesprek	70	60	61	61	62	51	55
loopbaaninstrumenten					43	48	53
loopbaangesprekken	35	37	38	34			35
loopbaantraject	4	3	3	3			3
loopbaanscan		17	17	17			20
inzetbaarheidsscan		4	4	4	7	8	9
<b>SCHOLING</b>							
<b>Vorm scholingsafpraak</b>							
plicht tot scholing	52	48	49	49	43	50	67
recht op scholing	26	33	33	33	33	44	27*
gelegenheid tot scholing							37*
overige scholing							19
<b>inhoud scholingsafspraken</b>							
bedrijfsoverstijgende scholingsarrangementen							3
om- en bijscholing		20	21	21	37	43	36
scholing zij-instromers							13
EVC		53	53	54	46	34	30
informeel leren							16

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

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

## Bijlage IV: Individuele ontwikkelbudgetten

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

Naam	Budget per jaar in euro's	Maximaal aantal vouchers	Nieuw in 2018
RABOBANK	€1500,-		X
RECREATIE	€400,-		
RIJK	onbekend		X
SANQUIN BLOEDVOORZIENING	€500,-		
SOCIALE VERZEKERINGSBANK	€1000,-		
TANKSTATIONS EN WASBEDRIJVEN	onbekend		
TIMMERINDUSTRIE	afhankelijk van het salaris		X
UITGEVERIJBEDRIJF	afhankelijk van het salaris		X
UNIVERSITAIR MEDISCHE CENTRA	afhankelijk van het salaris		
VERZEKERINGSBEDRIJF BINNENDIENST	€380,-		
VLEESSECTOR	€500,-		
VOORTGEZET ONDERWIJS	€600,-		
WELZIJN EN MAATSCHAPPELIJKE DIENSTVERLENING	afhankelijk van het salaris		
WOONDIENSTEN	€900,-		