

ONDERZOEK LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID

duurzame inzetbaarheid in de architectenbranche

ONDERZOEK LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID

duurzame inzetbaarheid in de architectenbranche

Uitvoerder onderzoek:
Basis & Beleid Organisatieadviseurs B.V.

januari 2009

SFA STICHTING FONDS
ARCHITECTENBUREAUS

Jollemanhof 14
1019 GW Amsterdam

Inhoudsopgave

	Pagina
1. Inleiding	
1.1 Aanleiding, achtergrond en doel van het onderzoek	5
1.2 Leeswijzer	5
1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen	6
1.4 Aanpak en verantwoording	7
2. Levensfasebewust personeelsbeleid	
2.1 Doelstelling levensfasebewust personeelsbeleid	9
2.2 Inzetbaarheid medewerkers maakt ontwikkeling door	10
2.3 De levensfasen	11
2.4 Vier invalshoeken voor levensfasebewust personeelsbeleid	12
2.5 Leeftijdsonderscheid en levensfasebewust personeelsbeleid	13
3. De CAO als instrument voor levensfasebewust personeelsbeleid	
3.1 De functie van de CAO	14
3.2 Uitgangspunten voor afspraken over levensfasebewust personeelsbeleid in de CAO	15
3.3 Onderwerpen en doel van CAO-afspraken	15
3.4 Concreetheid van CAO-afspraken	16
3.5 Wijze van uitvoering van CAO-afspraken	17
4. Levensfasebewust personeelsbeleid in de CAO-architectenbranche	
4.1 CAO als instrument voor levensfasebewust personeelsbeleid	18
4.2 Afspraken over arbeidsvoorwaarden	19
4.3 Afspraken over arbeidsomstandigheden	20
4.4 Afspraken over arbeidsinhoud	22
4.5 Leeftijdsonderscheid in de CAO	24
4.6 Conclusies	25
5. Levensfasebewust personeelsbeleid in andere CAO's en branches	
5.1 Het uitgeverijbedrijf	27
5.2 Bouwnijverheid gericht op de UTA-werknemer	28
5.3 Grontmij	30
5.4 Conclusies	32

6.	Levensfasebewust personeelsbeleid in de architectenbranche	
6.1	Levensfasebewust personeelsbeleid in de praktijk op architectenbureau	34
6.2	De werknemersvertegenwoordigers en levensfasebewust personeelsbeleid	35
6.3	De BNA en levensfasebewust personeelsbeleid	37
6.4	De SFA en levensfasebewust personeelsbeleid	37
6.5	Conclusies	38
7.	Conclusies en aanbevelingen CAO-partijen en de SFA	
7.1	Conclusies	39
7.2	Aanbevelingen	40

Bijlagen Overzicht CAO-afspraken ten behoeve van levensfasebewust personeelsbeleid

Bijlage 1:	De CAO voor personeel in dienst van architectenbureaus	43
Bijlage 2:	De CAO voor het Boeken- en Tijdschriftuitgeverijbedrijf	47
Bijlage 3:	De CAO voor de Bouwnijverheid gericht op de UTA-werknemer	53
Bijlage 4:	CAO voor Grontmij	57

1. Inleiding

1.1 Aanleiding, achtergrond en doel van het onderzoek

In de CAO 2007-2009 voor personeel in dienst van architectenbureaus is een onderzoeksafspraken gemaakt over levensfasebewust personeelsbeleid. Het doel van dit onderzoek is om medewerkers in elke levensfase te stimuleren zich te ontwikkelen, gezond en gemotiveerd en duurzaam bij te dragen aan de onderneming.

Onder invloed van veranderende wetgeving, vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking en diversiteit van levensstijlen is de duurzame inzetbaarheid van medewerkers een actueel thema in vele sectoren en in CAO's. Ook de architectenbranche heeft hiermee te maken. De architectenbranche heeft er belang bij dat medewerkers nu en in de toekomst de benodigde kennis en kunde hebben om hun huidige en toekomstige baan te kunnen (blijven) vervullen. Levensfasebewust personeelsbeleid kan als instrument hieraan een belangrijke bijdrage leveren. Een beleid dat rekening houdt met de gewenste bureaudoelstellingen en de individuele behoeften van medewerkers.

Het bestuur van de SFA wil graag onderzoeken op welke wijze recht gedaan kan worden om te komen tot een balans tussen behoefte aan inkomen vrije tijd, scholing en zorg in de verschillende leeftijdsfasen van medewerkers. Dit onderzoek richt zich op de arbeidsvoorwaardelijke aspecten van de levensfasebewust personeelsbeleid. Daarnaast wordt er specifiek gekeken naar de bestaande leeftijdsgrenzen en in hoeverre zij het beoogde doel dienen en wordt bezien of hetzelfde doel ook op een andere manier bereikt kan worden.

Aan organisatieadviesbureau Basis & Beleid is gevraagd dit onderzoek uit te voeren. Het projectteam bestaat uit Mariska Stuivenberg en Jet Thole, beide adviseurs bij Basis & Beleid. Het SFA-bestuur treedt op als opdrachtgever.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt een toelichting gegeven op de gehanteerde visie op levensfasebewust personeelsbeleid. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 stilgestaan bij de functie van de CAO, uitgangspunten voor levensfasebewust personeelsbeleid, onderwerpen, doel van CAO-afspraken, concreetheid en wijze van uitvoering van CAO-afspraken. In het vierde hoofdstuk wordt ingegaan op de CAO als instrument en worden de gemaakte CAO-afspraken vanuit de invalshoeken arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud geanalyseerd. Daarnaast wordt apart aandacht besteedt aan leeftijdsonderscheid in de CAO. In hoofdstuk 5 wordt een beeld gegeven van de relevante afspraken in drie andere CAO 's. Hierna wordt in hoofdstuk 6 ingegaan op de praktijk van levensfasebewust personeelbeleid in de architectenbranche en hoe de betrokken CAO-partijen en de SFA hier tegen aankijken. Hoofdstuk 7 bevat de voorlopige conclusie en aanbevelingen voor de CAO-partijen en de SFA. Tot slot is in de bijlagen een overzicht gegeven van de afspraken uit de CAO voor personeel in dienst van architectenbureaus en de drie aanpalende CAO's.

1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen

In de huidige CAO staan afspraken die bevorderend dan wel belemmerend kunnen werken voor levensfasebewust personeelsbeleid op architectenbureaus. Het doel van dit onderzoek is CAO-partijen handreikingen te bieden voor de komende CAO-onderhandelingen. Daarnaast heeft het onderzoek tot doel aanbevelingen te doen voor het implementeren van levensfasebewust personeelsbeleid in de architectenbranche. Het gaat hierbij om:

- Analyse van de huidige CAO architectenbranche op mogelijkheden en onmogelijkheden ten aanzien Levensfase bewust personeelsbeleid.
- Kennis van en inzicht in aanpalende CAO voor passende richtlijnen voor de CAO architectenbranche.
- Ontwikkeling en uitvoering van levensfasebewust personeelsbeleid in de architectenbranche.

Het onderzoek is modulair opgezet en hiervoor zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

A. Inventarisatie CAO architectenbranche

1. Welke bepalingen in de CAO hebben een directe dan wel een indirecte relatie met levensfasebewust personeelsbeleid?
2. Welke van deze bepalingen werken bevorderend dan wel belemmerend voor de medewerkers in de verschillende levensfasen?
3. In hoeverre bevat de huidige CAO-bepalingen die discriminerend zijn naar leeftijd en welke waarde moet hieraan toegekend worden?

B. Passende richtlijnen en inzichten voor de CAO architectenbureaus

4. Hoe zijn bepalingen voor levensfasebewust personeelsbeleid opgenomen in aanpalende sectoren?
5. Welke bepalingen of pakketten van bepalingen zijn geschikt voor de CAO architectenbranche, rekening houdend met de karakteristieke kenmerken van de architectenbranche?
6. Op welke wijze gaan andere sectoren om met de seniorendagen?

C. Ontwikkeling en uitvoering van beleid voor levensfasebewust personeelsbeleid in de architectenbranche

7. Welke huidige beleidsuitgangspunten hanteren werkgevers- en werknemersorganisaties op centraal niveau?
8. Welke beleidsuitgangspunten hanteren de betrokken werkgevers- en werknemersorganisaties voor de architectenbranche? Waar zitten de verschillen en de overeenkomsten?
9. Welke behoeften leven er op architectenbureaus onder eigenaren en medewerkers over levensfasebewust personeelsbeleid en hoe wensen zij deze vorm te geven?
10. Welke handreikingen kunnen er worden gedaan voor het implementeren van levensfasebewust personeelsbeleid in de architectenbranche?

1.4 Aanpak en verantwoording

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen is een aantal activiteiten uitgevoerd:

1. Analyse van de CAO voor personeel in dienst van architectenbureaus en drie aanpalende CAO's.
2. Focusgroepen met medewerkers en architecteigenaren en bureaumanagers.
3. Interviews met werknemers- en werkgeververtegenwoordiging van de vier geanalyseerde CAO's.

Analyse van de CAO's

De afspraken in de CAO voor personeel in dienst van architectenbureaus die in relatie gebracht kunnen worden met levensfasebewust personeelsbeleid zijn geïnventariseerd en gecategoriseerd. Voor het selecteren van drie aanpalende CAO's zijn eerst de karakteristieke eigenschappen van de architectenbranche in kaart gebracht. Op basis van deze analyse zijn, in overleg met de opdrachtgever, drie aanpalende CAO's geselecteerd voor analyse van de CAO op afspraken over levensfasebewust personeelsbeleid:

- De CAO voor het Boeken- en Tijdschriftenuitgeverijbedrijf (looptijd 1 januari 2007 - 31 maart 2009). Deze sector omvat - naast een aantal zeer grote uitgeverijen - zeer veel kleine uitgeverijen, de passie voor het vak staat voorop, kent grote pieken en dalen in het werk en de sector is conjunctuurgevoelig.
- De CAO voor de Bouwnijverheid gericht op de UTA-werknemer (looptijd 1 april 2007 - 30 juni 2009). De werkzaamheden van de tekenaar en projectleider op een architectenbureau komen in grote lijnen overeen met een aantal functies in de bouw. De uitstroom van medewerkers vindt onder andere plaats naar deze sector en wordt op dit terrein als concurrent ervaren.
- De CAO van Grontmij (looptijd 1 maart 2008 - 28 februari 2008). Op een ingenieurbureau werken veel technisch hoog opgeleiden en komen veel functies voor die overeenkomen met de werkzaamheden op een architectenbureau. Grontmij heeft reeds ervaring opgedaan met levensfasebewust personeelsbeleid.

Focusgroepen

Om te achterhalen wat medewerkers belangrijk vinden voor een goed levensfasebewust personeelsbeleid en welke arbeidsvoorwaardelijke regelingen en instrumenten daarbij passen, zijn in de regio Amsterdam en Den Bosch focusgroepen georganiseerd.

Een focusgroep is een combinatie van een gericht interview en een groepsdiscussie.

Zo is er op een gestructureerde wijze informatie verzameld over knelpunten en oplossingsrichtingen in het algemeen en toegespitst op de rol van de CAO voor een goed levensfasebewust personeelsbeleid. In totaal zijn er vier focusbijeenkomsten, twee voor medewerkers en twee voor architecteigenaren en bureaumanagers georganiseerd.

In totaal hebben acht medewerkers en zeven architecteigenaren en bureaumanagers deelgenomen aan deze bijeenkomsten. De aanmeldingen waren hoger, echter door drukte en privé omstandigheden waren er veel afmeldingen. Door de snelle doorlooptijd van het onderzoek en het intensieve karakter van het benaderen en uitnodigen van deelnemers voor de focusgroepen zijn uiteindelijk de twee geplande focusgroepen in Arnhem vervallen.

Tot slot is een bijeenkomst gehouden met een bureaumanager en een OR-lid om de succes- en faalfactoren van CAO-afspraken in kaart te brengen voor een succesvol levensfasebewust personeelsbeleid op architectenbureaus.

Interviews met werknemers- en werkgeversvertegenwoordiging

Voor het verkrijgen van een beter inzicht wat de CAO-onderhandelaars als mogelijkheden en onmogelijkheden zien voor levensfasebewust personeelsbeleid in de CAO voor architectenbureaus zijn de betrokken werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers geïnterviewd. In totaal zijn vijf interviews gehouden met CAO-onderhandelaars om inzicht te krijgen in welke afspraken in het kader van levensfasebewust personeelsbeleid succesvol blijken te zijn. Tot slot zijn de twee leden van het Dagelijks bestuur van de SFA geïnterviewd over de mogelijk- en onmogelijkheden voor levensfasebewust personeelsbeleid in de branche en de afzonderlijke bureaus.

2. Levensfasebewust personeelsbeleid

Drie algemene belangrijke trends, veranderende wet- en regelgeving, vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking en diversiteit in levensstijlen, maken het noodzakelijk vanuit een andere invalshoek na te denken over en invulling te geven aan personeelsbeleid. In dit hoofdstuk wordt eerst de doelstelling van levensfasebewust personeelsbeleid nader toegelicht, vervolgens wordt ingegaan op duurzame inzetbaarheid gedurende de loopbaan en de verschillende levensfasen die in het kader van dit onderzoek worden toegepast. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van de vier invalshoeken voor invulling van levensfasebewust personeelsbeleid. Tot slot wordt kort ingegaan op leeftijdsonderscheid in relatie tot levensfasebewust personeelsbeleid.

2.1 Doelstelling levensfasebewust personeelsbeleid

Met levensfasebewust personeelsbeleid wordt gestreefd medewerkers op de korte en lange termijn gemotiveerd en gezond te laten werken; de optimale en duurzame inzetbaarheid staat hierin centraal. Inzetbaarheid wordt bepaald door de mate waarin medewerkers hun huidige en potentiële, toekomstige functies kunnen vervullen. Dit is afhankelijk van hun gezondheid, competenties, betrokkenheid en motivatie.

Goed levensfasebewust personeelsbeleid is:

- Optimaal als het goed is voor de medewerker én voor de organisatie.
- Duurzaam als het rekening houdt met de huidige situatie en voor op de langere termijn.
- Voor iedereen als het rekening houdt met alle leeftijden en alle levensfasen van medewerkers.

In het kader van levensfasebewust personeelsbeleid wordt in het personeelsbeleid rekening gehouden met de levensfasen van medewerkers. Levensfasebewust personeelsbeleid richt zich op de optimale en duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers, door rekening te houden met hun leeftijd en daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften. Een jonge startende medewerker heeft over het algemeen een andere fysieke gesteldheid dan een oudere medewerker. Een jonge vader of moeder heeft weer andere behoeften dan een oudere collega.

Levensfasebewust personeelsbeleid staat niet op zichzelf. Het heeft pas kwaliteit als het samenhangt met de strategie en bedrijfsvoering van de onderneming. Het is belangrijk dat de vier aspecten van de kwaliteit van de arbeid (arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen) op elkaar zijn afgestemd en in evenwicht zijn. In paragraaf 2.4 wordt dit nader toegelicht.

2.2 Inzetbaarheid medewerkers maakt ontwikkeling door

De gezondheid, professionele competentie, motivatie waarden en normen van medewerkers en hun visies op de eigen loopbaan is geen statisch gegeven maar ontwikkeld zich voortdurend en kan sterk fluctueren. De snelheid en richting van deze ontwikkeling zijn afhankelijk van de persoonlijkheid van de medewerkers, maar ook van de leef- en werkomgeving en de levensfase waarin iemand verkeert. Hieronder wordt deze ontwikkeling nader toegelicht.

Individuele gezondheid en functionele capaciteit

Naarmate men ouder wordt gaat het lichaam geleidelijk aan minder goed functioneren. Zo vermindert de energetische capaciteit, gaan visus en gehoor achteruit en neemt de oog- en handcoördinatie geleidelijk af en wordt deze minder krachtig. Mentaal zien wij dat de informatie verwerking trager gaat verlopen, de aandachtscapaciteit vermindert en het leervermogen van medewerkers verandert.

Professionele competentie

Medewerkers groeien in hun vak en doorlopen verschillende stadia in vakbekwaamheid. Zij starten doorgaans hun loopbaan als stagiair en ontwikkelen zich in de loop van de jaren tot specialist in hun vak en/of tot generalist. Rond het 50^{ste} levensjaar komt er vaak een heroriëntatie op gang, de animo om deel te nemen aan training en opleiding wordt minder. Indien bijscholing noodzakelijk is dan sluit deze bij voorkeur zo dicht mogelijk aan bij de praktijk en de al verworven kennis. Veel vakspecialisten hebben aan het einde van hun loopbaan de behoefte om opgedane kennis en ervaring door te geven aan de volgende generatie. De generalist wil in deze periode graag minder hectiek en verplichtingen en meer verdieping.

Motivatie waarden en normen

Gedurende het werkzame leven veranderen de motieven om te werken. Bij de start van het werkzame leven droomt menig medewerker van een bliksemcarrière en het verdienen van veel geld. Eenmaal ouder wordt het aspiratieniveau realistischer en is men zich beter bewust van de eigen kwaliteiten en beperkingen. Het gezin, opvoeden van kinderen, vraagt energie en tijd. In de laatste fase van arbeidsparticipatie wordt het werk of het volgen van een opleiding eerder gezien voor het geven van betekenis, kennis en ervaringen achter te laten en door te geven.

Mobiliteit en loopbaanplanning

Jonge medewerkers starten meestal met korte dienstverbanden waarin een eerste verkenning plaatsvindt van de eigen capaciteiten, de aantrekkingskracht van diverse branches en organisaties. Na verloop van tijd kristalliseert zich uit in welke richting men zich verder wil ontwikkelen en kan verdere verdieping van kennis en kunde plaatsvinden. De medewerker die zijn draai heeft gevonden heeft, blijft langer bij dezelfde werkgever en verandert minder snel van baan.

2.3 De levensfasen

In het werkzame leven onderscheiden wij drie levensfasen:

- De jong volwassene (tussen de 20 en 30 jaar).
- De medewerkers in de spitsuurfase (tussen de 30 en 45 jaar).
- De medewerker in de consolidatiefase (vanaf 45 jaar).

De gehanteerde leeftijdsgrenzen zijn geen scherpe scheidslijnen, maar geven een indicatie. Hieronder volgt een beknopt overzicht van de ontwikkeling per levensfase en de daaraan verbonden risico's, de inzetbaarheid en punten van aandacht bij de CAO en ontwikkeling van personeelsbeleid en -instrumenten.

De jong volwassene (20 - 30 jaar)	
Fasegebonden risico's	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangt vaak geen begeleiding en sturing in de leerfase in de ontwikkeling van competenties • Ambities en enthousiasme moeten vaak gekanaliseerd worden • Ongezonde leefstijl door te weinig slaap en ongezond eten
Implicaties voor inzetbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Hecht aan opleiding en ontplooiing • Heeft vaak nog weinig zorgverantwoordelijkheid • Overbelasting kan tot burn-out leiden • Onderbelasting kan tot vertrek leiden • De ongezonde leefstijl en ontbreken van persoonlijke effectiviteit kan tot vertrek leiden
Extra aandacht voor	<ul style="list-style-type: none"> • Scholing, begeleiding en trainen voor groei naar vakvolwassenheid

Medewerker in de spitsuurfase (30 - 45 jaar)	
Fasegebonden risico's	<ul style="list-style-type: none"> • Spanning in de combinatie werk, leren en privé • Ontbreken van carrièreperspectief • Schaarste aan tijd en geld • Ongezonde leefstijl door te weinig beweging en veel spanning
Implicaties voor inzetbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Over- en onderbelasting kunnen leiden tot overspannenheid/burn-out • Verminderde lichamelijke en psychische weerstand
Extra aandacht voor	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelingsmogelijkheden in de functie en toekomstige functies • Scholingsfaciliteiten • Betaalde verlofmogelijkheden voor zorg kinderen of zieke partner

De medewerker in de consolidatiefase (vanaf 45 jaar)	
Fasegebonden risico's	<ul style="list-style-type: none"> • Fysieke achteruitgang • Stagnatie in scholing en mobiliteit • Veranderende motieven en waarden over werk en leven • Ongezonde leefstijl door te weinig beweging, daarnaast een vertraging van de spijsvertering
Implicaties voor inzetbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Fysieke belastbaarheid wordt minder • Vermindering lichamelijke en psychische weerstand • Inzetbaarheid mede richten op kennis en kunde en overdracht hiervan • Mogelijk verlies aan kwantitatieve 'productiviteit' • Mogelijk behoefte aan een nieuwe ontwikkeling
Extra aandacht voor	<ul style="list-style-type: none"> • Screenen en aanpassen van de belastbaarheid • Inspraak- en regelmogelijkheden • Ruimte voor uitbouw expertise en voortzetting (bij-)scholing • Ruimte voor overdracht kennis en kunde • Aandacht voor gezond bewegen

2.4 Vier invalshoeken voor levensfasebewust personeelsbeleid

In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt naar vier verschillende invalshoeken voor levensfasebewust personeelsbeleid:

- **Arbeidsvoorwaarden:** als instrumentarium voor het voeren van levensfasebewust personeelsbeleid. Hierbij kan worden gedacht aan inschaling van jeugdige en/of onervaren medewerkers, deeltijdwerk, kinderopvang, scholingsrechten en zorgverlof.
- **Arbeidsomstandigheden:** welke Arbo-factoren zijn bepalend voor inzetbaarheid van medewerkers nu en op de lange termijn en welke instrumentarium is beschikbaar voor duurzame inzetbaarheid. Hierbij kan worden gedacht aan werktijden, fysieke belasting, emotionele belasting, werkdruk en werktijden.
- **Arbeidsinhoud:** Het bevorderen van de inzetbaarheid en behoud van medewerkers door middel van employability, scholing en loopbaanbeleid. Hierbij kan worden gedacht aan instrumenten voor persoonlijke- en functiegerichte ontwikkeling, mobiliteit en het creëren van uitdagend en gevarieerd werk.
- **Arbeidsverhoudingen:** hoe dragen de arbeidsverhoudingen bij tot een evenwichtige gezondheid, goede competenties, betrokkenheid en motivatie. Hierbij kan worden gedacht aan cultuur, leiderschap, collegialiteit, zeggenschap en invloed op het werk.

Voorgaande invalshoeken kunnen niet los van elkaar gezien worden. Zo kan bijvoorbeeld een gevarieerd takenpakket (arbeidsinhoud) bijdragen aan goede arbeidsomstandigheden. Een combinatie van passende arbeidsvoorwaarden, goede arbeidsomstandigheden en passende arbeidsinhoud draagt in belangrijke mate bij aan duurzame en gezonde arbeidsverhoudingen binnen de onderneming en sector. Daarnaast speelt de mate waarin de medezeggenschap en zeggenschap is ontwikkeld en een goed ontwikkeld personeelsbeleid en daarbij behorende instrumenten bij aan duurzame en gezonde arbeidsverhoudingen.

2.5 Leeftijdsonderscheid en levensfasebewust personeelsbeleid

Bij de huidige verandering in de beroepsbevolking met steeds meer oudere medewerkers en minder jongere medewerkers is een ontwikkelingsstrategie, waarin gestreefd wordt naar blijvende inzetbaarheid op alle fronten, te verkiezen boven een ontziestrategie of uitstroomstrategie (WIA, WGA).

Een ontwikkelingsstrategie is in lijn met de doelstellingen van de Wet Gelijke Behandeling bij Leeftijd (WGBL). Arbeidsvoorwaarden en andere regelingen die alleen aan een bepaalde leeftijdsgroep medewerkers worden toegekend staan op gespannen voet met de WGBL. In 2006 heeft de Commissie Gelijke behandeling een advies uitgebracht over de toelaatbaarheid van bijzondere (voordeel)regelingen voor oudere medewerkers.

- Leeftijdsonderscheid kan een legitiem doel zijn om uitval van oudere medewerkers te voorkomen. Maar als de werkgever met andere, minder vergaande maatregelen kan bereiken dat oudere medewerkers langer in de organisatie kunnen blijven werken, dan moet hij gebruik maken van dit alternatief.
- Er is minder snel sprake van verboden leeftijdsonderscheid als de onderscheidmakende regeling onderdeel uitmaakt van een breder pakket van maatregelen gericht op levensfasebewust personeelsbeleid.

In het kader van levensfasebewust personeelsbeleid is een ontwikkelingsstrategie te verkiezen boven een ontziestrategie. Om tot dit beleid te komen moet rekening worden gehouden met het huidige vertrekpunt en de eerdere belasting van de huidige groep medewerkers binnen de branche.

3. De CAO als instrument voor levensfasebewust personeelsbeleid

Levensfasebewust personeelsbeleid wordt in de onderneming vormgegeven en ingevuld. De CAO kan hierbij een functie vervullen. Daarnaast moeten CAO-afspraken voldoen aan een aantal criteria voor het kunnen realiseren van een goed levensfasebewust personeelsbeleid in de onderneming. Het mag in ieder geval niet belemmerend werken. In het kader van dit onderzoek is het de vraag welke CAO-afspraken zijn gemaakt over levensfasebewust personeelsbeleid, op welke levensfase deze betrekking hebben, wie deze afspraken gaan uitvoeren en wat de verwachte bijdrage is aan levensfasebewust personeelsbeleid. Voor de beantwoording van deze vragen maken wij gebruik van een indeling naar onderwerpen en doelen, concreetheid en de wijze van uitvoering van CAO-afspraken. Deze worden hieronder toegelicht.

3.1 De functie van de CAO

De CAO kan verschillende functies vervullen in een branche. In de literatuur worden hiervoor meerdere functies onderscheiden. In dit onderzoek onderscheiden wij drie aspecten die relevant zijn voor levensfasebewust personeelsbeleid:

- De CAO biedt medewerkers en ondernemers bescherming tegen onderlinge concurrentie en biedt daarmee transparantie en rust.
- De CAO biedt sectoren mogelijkheden voor collectieve voorzieningen en activiteiten.
- De CAO biedt een bijdrage aan de kwaliteitstrategie van de onderneming en/of branche met passende arbeidsvoorwaarden en instrumenten.

Met betrekking tot het laatste aspect, het leveren van een bijdrage aan de kwaliteitsstrategie van de onderneming en/of branche kan worden opgemerkt dat goede arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen de kwalitatieve inzet van medewerkers kunnen bevorderen. De gedachte hierachter is dat met behulp van CAO-afspraken bepaalde onderwerpen op de agenda van het personeelsbeleid gezet kunnen worden. Een CAO-afpraak kan dan functioneren als katalysator, aanjager of hefboom.

- Een CAO-afpraak als *aanjager* komt naar voren indien door de CAO-afpraak activiteiten op bureaus worden ontplooid. Deze activiteiten hadden anders niet plaatsgevonden. De CAO-afpraak is in dit geval de concrete aanleiding om 'iets' aan een bepaald onderwerp te doen.
- Een CAO-afpraak als *katalysator* heeft effect op reeds lopende of voorgenomen activiteiten op architectenbureaus. Door de CAO-afpraak vinden deze activiteiten eerder, beter en systematischer plaats dan in het geval er in de CAO geen aandacht aan wordt besteed.

- De derde functie van de CAO-afspraken ligt in de functie van *hefboom*. Hierbij kan worden gedacht aan het vrijmaken van tijd of financiële ruimte op bureaus voor de uitvoering van de CAO-afspraken. Door de CAO-afspraken vindt dit gestructureerder plaats dan zonder deze CAO-afspraken.

Tenslotte kan de CAO ook van dienst zijn bij het ontplooiën van gemeenschappelijke initiatieven in een branche of sector. Hierbij kan men denken aan een gezamenlijke campagne voor het scholen van medewerkers met behulp van collectieve financiering en cursusfaciliteiten. Door deze activiteiten gezamenlijk uit te voeren kunnen schaalvoordelen worden gerealiseerd.

3.2 Uitgangspunten voor afspraken over levensfasebewust personeelsbeleid in de CAO

Het is belangrijk dat de CAO-afspraken voldoen aan een aantal algemene uitgangspunten. De CAO moet voldoende houvast/richting bieden voor de betrokken partijen bij de uitvoering van de afspraken. Tegelijkertijd moet er ook voldoende ruimte zijn voor maatwerk afgestemd op de specifieke kenmerken van de organisatie. Voor het realiseren van een goed levensfasebewust personeelsbeleid is het belangrijk dat CAO-afspraken:

- Aansluiten op de arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen in de branche.
- Aansluiten op de gezondheid, competenties, betrokkenheid en motivatie van de medewerkers in de verschillende levensfasen.
- Een evenwichtige mix biedt van regelingen die aansluiten op de wensen en behoeften van werkgevers en medewerkers.
- Zodanig zijn vastgesteld dat er ook daadwerkelijk gebruik van wordt gemaakt.

3.3 Onderwerpen en doel van CAO-afspraken

In een CAO staan niet alleen afspraken over primaire arbeidsvoorwaarden die voor iedereen geldend zijn als loon, vakantiedagen en pensioen. De CAO biedt ook ruimte voor het maken van 'kwalitatieve afspraken' voor het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid. In dit onderzoek ligt de focus op de 'kwalitatieve' afspraken. Afspraken die tot doel hebben levensfasebewust personeelsbeleid op ondernemingsniveau - direct dan wel indirect - te implementeren en te versterken. Invalshoeken voor kwalitatieve afspraken zijn bijvoorbeeld:

- Het verbeteren van arbeidsomstandigheden.
- Het verbeteren van de combinatie werk en privé.
- Mogelijkheden creëren van flexibele werktijden.
- Ontwikkelen van scholing- en loopbaanbeleid.

Indien er een directe relatie is met levensfasebewust personeelsbeleid zijn de desbetreffende primaire arbeidsvoorwaarden meegenomen in de vergelijking.

3.4 Concreetheid van CAO-afspraken

In de CAO kunnen afspraken gemaakt met de volgende karakters:

- Concrete afspraken voor acties van werkgevers en medewerkers.
- Studie of inventariserende afspraken voor de sociale partners.
- Intenties en aanbevelingen voor beleid.

Concreet

CAO-afspraken worden als 'concreet' aangemerkt als in de CAO duidelijk is gedefinieerd welke rechten en plichten aan de CAO kunnen worden ontleend. Hierin kan een verder onderscheid worden gemaakt naar de beleidsvrijheid die de betrokken partijen op decentraal niveau hebben:

- Geen beleidsvrijheid, directe doorwerking naar decentraal niveau. De toekenning van extra vakantiedagen aan medewerkers van 35 jaar en ouder is hiervan een voorbeeld.
- Beperkte vrijheid, uitvoeringsplichtig op decentraal niveau. Zo kan bijvoorbeeld verplicht worden een percentage van de loonsom te besteden aan scholing van medewerkers.
- Volledige beleidsvrijheid, procedureel regelen van verplichtingen, zoals bijvoorbeeld geregeld ten aanzien van de uitvoering van de functionerings-gesprekken.

Studie of inventariserende afspraken

Een studie of inventariserende afspraak heeft betrekking op het uitvoeren van studies en zijn over het algemeen minder concreet dan de CAO-afspraken die een concrete verplichting opleggen. Vaak wordt met een studie- of inventariserende afspraak een start gemaakt met de aanpak van een bepaald onderwerp.

Intentie en aanbevelingen

Afspraken over intenties en aanbevelingen hebben vaak tot doel bepaalde onderwerpen op de agenda te krijgen en vinden vooral op sectorniveau plaats. Partijen spreken dan vaak de intentie uit om binnen de sector iets te gaan doen aan bijvoorbeeld levensfase-bewust personeelsbeleid.

3.5 Wijze van uitvoering van CAO-afspraken

De uitvoering van CAO-afspraken kan aan verschillende partijen worden opgedragen.

Actoren betrokken bij uitvoering van CAO-afspraken

- Werkgevers, vaak voor uitvoering van CAO-afspraken op ondernemingsniveau.
- Ondernemingsraden en personeelsvertegenwoordigers. In CAO's kan aan de medezeggenschap instemming- of adviesrecht worden toegekend.
- Sectorale organisaties (beroepsorganisatie/werkgeversvereniging, vakbonden en andere sectororganisaties).
- Werkgever in samenwerking met externen (bijvoorbeeld de Arbodienst).

4. Levensfasebewust personeelsbeleid in de CAO-architectenbranche

In de voorgaande hoofdstukken is ingegaan op de invalshoeken, doelen van CAO-afspraken, de concreetheid van deze afspraken en de wijze van uitvoering. Voor de beantwoording van de daadwerkelijke rol van de kwalitatieve afspraken ten aanzien van levensfasebewust personeelsbeleid is een inventarisatie gemaakt van de afspraken in de CAO voor personeel in dienst van architectenbureaus. In deze inventarisatie staan de volgende invalshoeken centraal:

Arbeidsvoorwaarden, waaronder:	Beloning, CAO à la carte, bijzondere verlofregelingen en pensioen.
Arbeidsomstandigheden, waaronder:	Werktijden, regelmogelijkheden, werkdruk, fysieke/emotionele belasting en ziekteverzuim.
Arbeidsinhoud, waaronder:	Scholing, employability en loopbaanbeleid.
Arbeidsverhoudingen, waaronder:	Zeggenschap, stijl van leidinggeven en invloed op het werk.

De invalshoeken kunnen niet - zoals eerder toegelicht - los van elkaar worden gezien. Zo kan loopbaanbeleid een gunstige invloed hebben op het tegengaan van werkdruk. Voor een goed overzicht en beoordeling van de huidige afspraken worden de invalshoeken als los onderdeel behandeld. In dit hoofdstuk worden de afspraken over arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud geanalyseerd op hun bijdrage aan levensfasebewust personeelsbeleid op de architectenbureaus.

In de gehouden groepsgesprekken met bureaumanagers en medewerkers is gevraagd welke rol zij toedichten aan de CAO in het algemeen en de specifieke afspraken met betrekking tot levensfasebewust personeelsbeleid in het bijzonder. De uitkomsten van deze gesprekken zijn in dit hoofdstuk opgenomen.

4.1 CAO als instrument voor levensfasebewust personeelsbeleid

In de praktijk geven zowel bureaumanagers als medewerkers aan de CAO als een goede leidraad te ervaren voor het verschaffen van helderheid over primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. De CAO biedt hiermee een zekere mate van arbeidsrust. Indien er een directe aanleiding is wordt de CAO geraadpleegd en ontstaat hierdoor een zekere mate van kennis over de geraadpleegde regelingen en afspraken. Dit geldt voor zowel de bureaumanagers als voor de medewerkers. De onderwerpen die als aangrijpingspunt kunnen dienen voor levensfasebewust personeelsbeleid zijn minder bekend. Daarnaast is levensfasebewust personeelsbeleid als invalshoek voor duurzame inzetbaarheid onbekend. Dit geldt voor bureaumanagers en in een nog sterkere mate voor medewerkers. Het ligt hierdoor minder voor de hand de CAO als belangrijkste instrument te gebruiken voor het in de praktijk handen en voeten geven van levensfasebewust personeelsbeleid.

4.2 Afspraken over arbeidsvoorwaarden

Bij de inventarisatie van de CAO-afspraken is het accent gelegd op de zogenoemde secundaire arbeidsvoorwaarden. Uitzondering hierop is de afspraak over inschaling van de onervaren medewerkers. De afgelopen jaren is de vraag van medewerkers naar arrangementen op het gebied van arbeid en zorg en flexibilisering van de arbeid toegenomen. Zo is er meer vraag naar deeltijdarbeid, specifieke werktijden en voorzieningen die de combinatie tussen arbeid en zorg mogelijk maken. Deze vraag zal naar verwachting door de huidige krapte op de arbeidsmarkt en de toename van het aantal vrouwen op de arbeidsmarkt toenemen.

Tabel 1.1 Overzicht concreetheid en wijze van uitvoering CAO-afspraken over arbeidsvoorwaarden

Onderwerp	Concreetheid	Uitvoering	Levensfase
Inschaling onervaren medewerkers	C	W	Alle
Deeltijdarbeid	C	W en MW	Alle
Extra vakantierechten	C	W	Spitsuur vanaf 35 jaar en consolidatie
Bijzonder verlof	C	W	Alle
CAO à la carte/- Levensloop	C	W en MW	Alle
Vrijwillig vervroegd uittreden	C	BNA en vakbonden	Consolidatie
Ouderdomspensioen	C	W en MW	Alle levensfasen, maar treedt pas op in de consolidatiefase

Concreetheid: I = Intentie C = Concrete afspraak S = Studiefafpraak

Uitvoering: W = Werkgever MW = Medewerker O = Ondernemingsraad F = SFA A = Arbodienst

De CAO voor personeel in dienst van architectenbureaus bevat een aantal concrete afspraken met relatief weinig beleidsvrijheid voor architectenbureaus. De afspraak over de toekenning van extra vakantierechten voor medewerkers vanaf 35 jaar geeft veel houvast en is relatief makkelijk te controleren op naleving.

De CAO à la carte regeling beoogt ruimte te creëren voor medewerkers die behoefte hebben aan meer tijd dan wel geld en past in een levensfasebewust personeelsbeleid.

In een aantal artikelen wordt onderscheid gemaakt naar leeftijd. Vooral de afspraak over het toekennen van extra vakantiedagen aan medewerkers ouder dan 35 jaar maakt onderscheid naar leeftijd valt hierbij op. De regeling kan meerdere doelen beogen: de balans belasting belastbaarheid van oudere medewerkers in evenwicht te brengen. Maar bijvoorbeeld ook de combinatie van werk en privé te vergemakkelijken voor medewerkers de spitsuurfase. Het artikel geeft hierover geen toelichting.

Uitvoering in de praktijk van arbeidsvoorwaardelijk maatregelen

Op architectenbureaus werken relatief weinig medewerkers met een vakinhoudelijke functie parttime. En indien dit plaatsvindt zijn het vooral aanstellingen van 32 uur of meer. Indien minder wordt gewerkt heeft dit vaak consequenties voor de taakhoud en -verantwoordelijkheden van de betrokken medewerker. Uit de groepsinterviews blijkt dat er medewerkers zijn die behoefte hebben aan parttime werken of het opnemen van het wettelijk geregelde ouderschapsverlof.

De regeling CAO à la carte lijkt een goed aangrijpingspunt te zijn voor het creëren van meer ruimte voor zorgtaken. Uit het brancheonderzoek BNA blijkt dat weinig medewerkers hiervan gebruik maken. De voornaamste reden die bureaumanagers hiervoor aandragen is de beperkte belangstelling van medewerkers hiervoor. Maar naar aanleiding van de gehouden interviews blijkt dat ook de heersende cultuur en de organisatie van het werk hierbij een belangrijke rol kan spelen. Een aantal geïnterviewden gaf aan dat indien een medewerker gebruikt maakt van de CAO à la carte regeling en/of parttime gaat werken dit druk geeft op de organisatie en de uitvoering van het werk op het bureau. Hiermee concluderen we dat het combineren van zorg en arbeid of parttime werken op veel bureaus geen speerpunt van beleid is.

Flexibiliteit is een belangrijk aandachtspunt op veel architectenbureaus. De focus lijkt daarbij vooral te liggen op de organisatie en uitvoering van het werk en in mindere mate op het bewerkstelligen van een betere belasting van werk en privétaken van medewerkers. De meeste medewerkers onderschrijven dit en ervaren dat de regelingen voor een betere balans tussen werk en privétaken beperkt zijn en daarnaast dat de uitvoering van de regelingen in de praktijk soms moeizaam van de grond komt. Genoemde voorbeelden zijn roosterflexibiliteit, onbetaald en betaald ouderschapsverlof en regeling rondom overwerk. Een andere genoemde mogelijkheid voor een betere afstemming van werken en zorgen is telewerken. In de CAO is hierover niks geregeld en komt op architectenbureaus nauwelijks voor, terwijl medewerkers hiervoor wel mogelijkheden zien.

4.3 Afspraken over arbeidsomstandigheden

Met afspraken over arbeidsomstandigheden wordt beoogd om veilig en gezond werken te bevorderen, ziekteverzuim te verlagen en uitstroom door arbeidsongeschiktheid te minimaliseren. Naast preventieve maatregelen zijn in de CAO ook curatieve afspraken opgenomen. Deze hebben tot doel medewerkers die om de één of andere reden buiten het arbeidsproces staan, te re-integreren. Beide invalshoeken zijn geïnventariseerd.

Dit levert het volgende overzicht van afspraken:

Tabel 1.2 overzicht concreetheid en wijze van uitvoering CAO-afspraken over arbeidsomstandigheden

Onderwerp	Concreetheid	Uitvoering	Levensfase
Vaststellen roostervrije dagen	C	W en MW	Alle
Overwerk	C	W en MW	Alle, medewerkers van 55 jaar kunnen niet verplicht worden tot overwerk
Preventie- en verzuimbeleid	C	W en MW	Alle
RI&E	C	W	Alle
Vervolgtraject Arboconvenant inzake RSI, werkdruk en vroegtijdige re-integratie	C	W en MW	Alle
Ziekte en arbeidsongeschiktheid	S	BNA en vakbonden	Alle
Concrete maatregelen voor Arbo: 1. RSI en werkdruk 2. Werkplekinrichting en beeldscherm 3. Ziekteverzuim 4. Re-integratie	C	W en Ondernemingsraad	Alle

Concreetheid: I = Intentie C = Concrete afspraak S = Studieafpraak

Uitvoering: W = Werkgever MW = Medewerker O = Ondernemingsraad F = SFA A = Arbodienst

Uit de tekst van de CAO-afspraken is op te maken dat de gemaakte afspraken grotendeels overeenkomen met de wettelijke bepalingen uit de Arbowet. Zo wordt de invulling van preventiebeleid, de risico-inventarisatie en -evaluatie overlegt met werknemersvertegenwoordigers en is het contract met de Arbodienst uitgebreid beschreven in een aantal artikelen en in de bijlage 'concrete maatregelen voor arbeidsomstandigheden'. Dit wijst er op dat de CAO-afspraken tot doel hebben de implicaties van de wet door middel van een CAO-afpraak voor het voetlicht te brengen bij de actoren op architectenbureaus. Daarnaast is in de CAO een afspraak gemaakt dat - indien noodzakelijk - er een onderzoek wordt uitgevoerd naar de wijze waarop de arbeidszekerheid en inkomenspositie van medewerkers met een kleine arbeidsbeperking verbeterd kan worden.

De focus in de afspraken ligt enerzijds op het tegengaan van ziekmakende factoren als RSI en werkdruk (preventie). Hiermee wordt gestreefd de balans tussen belasting en belastbaarheid in evenwicht te brengen. Anderzijds zijn in de CAO ook afspraken gemaakt over ziekteverzuimbeleid en re-integratie van medewerkers (curatief).

Een groot deel van de CAO-afspraken zijn concreet geformuleerd voor de actoren op ondernemingsniveau. De afspraken geven relatief veel vrijheid voor invulling en uitvoering van deze afspraken op architectenbureaus. De afspraken zijn bijna allemaal verplichtend voor alle bureaus. De budgettering en financiering van de afspraken - ook de onderzoeksafspraken - vormen geen onderdeel van de CAO. Ook wordt bij de bepalingen niet doorverwezen naar de activiteiten die de SFA uitvoert. Wel wordt een verwijzing gemaakt naar de sectorwebsite over arbeidsomstandigheden: www.arboarchitecten.nl. De functie van de CAO-afspraken op arbeidsomstandigheden lijkt vooral te liggen als 'katalysator' voor uitvoering van arbeidsomstandighedenbeleid op architectenbureaus en geeft een invulling van de wettelijke verplichtingen.

Uitvoering maatregelen ten aanzien van arbeidsomstandigheden

In de CAO is veel aandacht voor de arbeidsomstandigheden op een architectenbureau. De focus ligt daarbij vooral op het terugdringen van RSI en werkdruk. De bureaumanagers en de medewerkers geven aan dat voor hen de arbeidsomstandigheden geen issue is in relatie tot levensfasebewust personeelsbeleid. Dit onderwerp werd dan ook nauwelijks genoemd tijdens de gehouden groepsinterviews. Wel vinden zij het belangrijk aandacht te besteden aan het tegengaan van RSI en werkdruk, maar dan vooral in het kader van zorg voor personeel. De branche beschikt over een branchespecifieke RI&E, er is een mantelovereenkomst met een Arbodienst en de sector beschikt over een speciale site over arbeidsomstandigheden. Vooral het Arboconvenant is de drijvende kracht geweest voor het opnemen en uitwerken van deze afspraken en uitwerking van meerdere gezamenlijke initiatieven.

4.4 Afspraken over arbeidsinhoud

CAO-afspraken over de arbeidsinhoud hebben betrekking op scholing, employability en loopbaanbeleid van medewerkers. Deze afspraken beogen medewerkers zich te laten ontwikkelen in hun huidige en mogelijk toekomstige functies en daarmee hun inzetbaarheid te behouden en te vergroten. De drie genoemde onderwerpen liggen min of meer in elkaars verlengde:

- Scholing beperkt zich vaak tot de functiegerichte opleidingen.
- Employability richt zich tot het actueel houden van de competenties (mogelijke) voor de functie die veranderd of het verkrijgen van vaardigheden om soortgelijke functies aan te kunnen.
- Loopbaanbeleid richt zich op de carrière van de medewerker: Wat wil hij of zij in de toekomst en hoe kan de organisatie dit faciliteren?

Overwegingen voor het maken van CAO-afspraken over scholing, employability en loopbaanbeleid kunnen liggen op het agenderen van deze onderwerpen op het niveau van individuele architectenbureaus en medewerkers.

Tabel 1.3 overzicht concreetheid en wijze van uitvoering CAO-afspraken over arbeidsinhoud

Onderwerp	Concreetheid	Uitvoering	Levensfase
Functioneringsgesprekken	C	W en MW	Alle
Employability	C	W en MW	Alle
Seniorenbeleid	C	W en MW	Consolidatie

Concreetheid: I = Intentie C = Concrete afspraak S = Studieafpraak

Uitvoering: W = Werkgever MW = Medewerker O = Ondernemingsraad F = SFA A = Arbodienst

In de CAO is een verplichtende afspraak opgenomen over het voeren van functioneringsgesprekken en een aantal onderwerpen die hierbij aan bod dient te komen. Deze gesprekken moeten volgens de CAO één keer per jaar worden gevoerd. Afspraken in de CAO over employability zijn niet verplichtend en beperken zich tot concrete afspraken over beroeps- en functiegerichte scholingen. Een vergoeding van leestijd en examentijd en in redelijkheid betaald studieverlof maken onderdeel uit van de CAO-afpraak. In de CAO zijn geen afspraken gemaakt over loopbaanbeleid.

De werkgever is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid en er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de werkgever en de medewerker. Hierbij hebben ze veel beleidsvrijheid om hier zelf invulling aan te geven.

De blijvende inzetbaarheid van medewerkers voor de continuïteit in de bedrijfsvoering maar ook als basisvoorwaarde voor het behoud van werk wordt beschreven in het protocol employability. De CAO-partijen gaan onderzoeken of een algemeen toepasbaar systeem te ontwikkelen is voor het bevorderen van employability in de branche. De functie van de CAO-afpraak kan als aanjager werken. De CAO-afspraken werken als concrete aanleiding invulling te geven aan een bepaald onderwerp.

Uitvoering maatregelen ten aanzien van de arbeidsinhoud

Op veel architectenbureaus, op een paar uitzonderingen na, is er nog te weinig structurele aandacht voor scholing, employability en loopbaanbeleid als onderdeel van personeelsbeleid. Structureel personeelsbeleid vindt überhaupt op weinig bureaus plaats. Op de meeste bureaus van de geïnterviewde bureaumanagers en medewerkers worden functioneringsgesprekken gehouden conform de afspraak in de CAO.

De afspraak in de CAO was voor sommige bureaumanagers aanleiding om het houden van functioneringsgesprekken in te voeren. Enkele medewerkers gaven aan niet op de hoogte te zijn van deze CAO-afpraak. Het is onduidelijk of de CAO-afpraak voor alle bureaus een stimulans is geweest voor het invoeren van functioneringsgesprekken of dat de intrinsieke motivatie hiervoor de aanleiding is geweest. Op een aantal bureaus vindt de functioneringsgesprekken niet structureel plaats, maar worden deze 'tussendoor' georganiseerd. Een paar geïnterviewde medewerkers gaven aan dat er in de praktijk weinig 'vervolg' wordt gegeven aan de gemaakte afspraken. Opvallend vaak wordt het karakter van functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken met elkaar verward en verwisseld.

Op veel bureaus ontbreekt vaak een koppeling tussen de gehouden functioneringsgesprekken en de individuele ontwikkeling van de medewerker. Laat staan dat er een relatie gelegd wordt met de gewenste koers van het bureau. Eén van de geïnterviewde gaf aan dat blijvende inzetbaarheid (employability) los gekoppeld zou moeten worden van de functionerings- en beoordelingsgesprekken met het opstellen van Persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's). Het vertrekpunt bij de invulling hiervan kunnen de verschillende levensfasen zijn. In het verlengde hiervan kunnen dan afspraken gemaakt worden in de functionerings- en beoordelingsgesprekken.

De CAO-bepaling geeft aan dat employability een gezamenlijke verantwoordelijkheid is en dat scholing hiervoor een geschikt instrument kan zijn. Echter in de CAO zijn hieraan geen budgetten in geld en tijd aan gekoppeld. Veel medewerkers ervaren dat zij in de praktijk hierin het voortouw moeten nemen. Een aantal geïnterviewde bureaumanagers daarentegen ervaart dat indien zij hun medewerkers actief benaderen voor hun scholingswensen, medewerkers het lastig vinden aan te geven welke scholing zij wensen. Sommige medewerkers geven aan dat zij terughoudend zijn met het aanvragen van een opleiding en/of cursus bij hun leidinggevendenden. Vooral de hoge kosten spelen hierbij een rol en soms de tijdsinvestering. Ook de terugbetalingsregeling is soms een belemmering voor het volgen van een cursus, zeker als de scholing betrekking heeft op de huidige functie. Veel scholing en training op bureaus is gericht op de inhoud van het werk voor de huidige functie en is minder gericht op vaardigheden en mogelijk toekomstige functies. Het aanbod van de BNA-academie is op dit moment, volgens de geïnterviewde medewerkers, vooral gericht architecten/ontwerpers en bureaumanagement en biedt nog relatief weinig aanbod voor medewerkers in het algemeen. Dit wordt door een aantal medewerkers als een gemis ervaren. Daarnaast ervaart een aantal medewerkers de huidige kosten als een drempel voor het aanvragen van scholing.

4.5 Leeftijdonderscheid in de CAO

In de CAO voor personeel in dienst van architectenbureaus zijn vier bepalingen opgenomen waarbij direct onderscheid wordt gemaakt naar leeftijd:

- Jeugdschalen: onervaren MBO-medewerkers kunnen gedurende twee jaar worden gesalarieerd op basis van salarisschaal A als aanloopschaal voor schaal B en C.
- Vakantierechten: vanaf 35 jaar heeft de medewerker één vakantiedag extra. Dit neemt elke vijf jaar met één dag toe.
- Overwerk: alle medewerkers van 55 jaar kunnen niet verplicht worden tot overwerk.
- Seniorenbeleid: Medewerkers van 58 jaar en ouder kunnen indien zij behoefte hebben aan taakverlichting minder gaan werken (minimum is 32 uur) of in dezelfde functiefamilie één functieniveau lager gaan werken.

De regelingen voor overwerk en seniorenbeleid beogen de balans tussen belasting en belastbaarheid in evenwicht te brengen en kunnen aangemerkt worden als ontzietmaatregelen. De seniorenregeling is niet gericht op eventuele andere mogelijkheden op het bureau om op gelijkwaardig niveau een functie te vervullen.

De huidige extra vakantiedagen kunnen ook als een ontziemaatregel bestempeld worden. Deze CAO-afspraken legt geen relatie met de ontwikkeling van medewerkers en er is geen duidelijk verband met levensfasebewust personeelsbeleid. De huidige extra vakantiedagen voor medewerkers ouder dan 35 jaar in de CAO worden door de geïnterviewde bureaumanagers en medewerkers ervaren als een gegeven. Het is voor de meesten echter niet duidelijk wat de achtergrond van deze regeling is en waaraan deze regeling moet bijdragen. De regeling geeft medewerkers iets extra ruimte voor het combineren van bijvoorbeeld arbeid en zorg en wordt als zeer prettig ervaren. Juist in de spitsuurfase is hier extra behoefte aan. Een geïnterviewde gaf aan dat het prettig is om vanaf 50 jaar extra dagen te hebben voor een betere balans tussen belasting en belastbaarheid.

De aanloopschalen voor jonge onervaren medewerkers met een MBO-opleiding is geen ontzie- en geen ontwikkelingsmaatregel. De mindere loonkomsten kunnen voor de werkgever een extra stimulans zijn onervaren medewerkers aan te stellen gedurende de eerste jaren de noodzakelijke extra begeleiding te geven. In de CAO wordt hier geen relatie mee gelegd.

4.6 Conclusies

In de praktijk is de CAO een goede leidraad voor werkgevers en medewerkers voor het verschaffen van helderheid over primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. De afspraken die gerelateerd kunnen worden aan levensfasebewust personeelsbeleid zijn summier en er bestaat geen samenhang tussen deze afspraken. Daarnaast zijn ze ook onvoldoende herkenbaar voor werkgevers en medewerkers. Voor medewerkers geldt dit in nog sterkere mate.

De huidige afspraken die indirect gerelateerd kunnen worden aan levensfasebewust personeelsbeleid bieden veel ruimte tot beleidsvorming en maatwerk. Dit sluit goed aan bij de behoefte van bureaumanagers. Deze ruimte heeft als risico dat de uitvoering van deze afspraken niet in lijn met de beoogde doelstelling van de CAO-partijen worden uitgevoerd. Daarnaast geven afspraken met ruimte voor maatwerk medewerkers minder houvast op welke wijze de afspraken tot uitvoering gebracht kan worden.

De CAO biedt de wettelijke minimale regelingen voor het combineren van een goede combinatie van arbeid en zorg. In hoeverre er ruimte is om hiervan gebruik te maken is in sterke mate afhankelijk van de heersende cultuur van het bureau. Mogelijkerwijs geldt dit ook voor de CAO à la carte regeling. In de praktijk blijkt dat hier weinig gebruik van wordt gemaakt.

Het Arboconvenant heeft ervoor gezorgd dat er in de CAO relatief veel aandacht is voor arbeidsomstandigheden en zijn relatief concreet van aard. De focus hierbij ligt vooral op RSI en werkdruk. Arbobeleid wordt echter door de betrokkenen niet direct in relatie gebracht met levensfasebewust personeelsbeleid.

Op veel architectenbureaus is er nog te weinig structurele aandacht voor scholing, employability en loopbaanbeleid als onderdeel van personeelsbeleid. De huidige CAO-afspraken werken deels als stimulans om hier invulling aan te geven. Het belang om volledige uitvoering te geven aan deze afspraken ontbreekt ten dele op architectenbureaus. Daarnaast ontbreekt op veel bureaus de kennis en capaciteiten om aan deze onderwerpen concrete invulling te geven.

De CAO-afpraak over het houden van functioneringsgesprekken heeft in beperkte mate geleid tot uitvoering van deze afspraak op architectenbureaus. Een aantal geïnterviewde bureaumanagers heeft aangegeven behoefte te hebben aan gerichte informatie en ondersteuning op dit gebied. De functioneringsgesprekken worden op dit moment onvoldoende gekoppeld aan de ontwikkeling van de medewerkers in de verschillende levensfasen.

Op basis van analyse van de CAO en de gesprekken met bureaumanagers en medewerkers concluderen wij dat de CAO een beperkt aantal afspraken bevat die als stimulans kunnen dienen voor levensfasebewust personeelsbeleid. Deze zullen echter meer in lijn met elkaar gebracht moeten worden. De CAO bevat geen afspraken die belemmerend werken voor levensfasebewust personeelsbeleid op architectenbureaus.

Medewerkers hebben volgens de CAO recht op scholing maar het initiatief moet vaak van de individuele medewerker komen. Bureaumanagers daarentegen geven aan dat medewerkers vaak geen helder beeld hebben bij de gewenste scholing.

Scholing beperkt zich meestal tot functiegerichte opleidingen. Gebrek aan tijd, kennis en geld zijn de voornaamste oorzaken waarom scholings- en loopbaanbeleid moeizaam van de grond komen.

Functioneringsgesprekken worden over het algemeen wel gevoerd, maar de follow-up van deze gesprekken blijft te vaak achterwege. Een daadwerkelijke koppeling van de gesprekken aan ontwikkelingsbeleid, met uitzondering van sommige grotere bureaus, komt weinig van de grond.

5. Levensfasebewust personeelsbeleid in andere CAO's en branches

5.1 Het uitgeverijbedrijf

Vergeleken met de beroepsbevolking van Nederland is het personeelsbestand in de uitgeverijsector wat ouder. De sector is sterk in beweging, wat vooral te herleiden is naar de snelle opkomst en acceptatie van internet. Hoewel offline uitgeefproducten (papier) nog heel lang een grote betekenis zullen houden, is de overgang van print naar online merkbaar en heeft gevolgen voor de werkgelegenheid. Er is minder doorstroom en minder vacatures, waarvoor jongeren in aanmerking komen.

In de huidige CAO voor het boeken- en tijdschriftenuitgeverijbedrijf is een protocollaire afspraak opgenomen over levensfasebewust personeelsbeleid. Daarnaast is er een aantal concrete afspraken in de CAO opgenomen die gerelateerd kunnen worden aan levensfasebewust personeelsbeleid.

De arbeidsvoorwaardelijke afspraken in de CAO van het Uitgeverijbedrijf hebben betrekking op de pensioenopbouw van medewerkers ouder dan 60 jaar die minder gaan werken en de salariering van medewerkers ouder dan 62 jaar die minder werken, een afbouwregeling van het salaris bij demotie, een verlof à la carteregeling voor het sparen voor aanvullend ouderschapsverlof. Deze maatregelen beogen arbeidsvoorwaardelijke stimulansen te bieden voor een betere balans tussen belasting - belastbaarheid van de medewerkers.

Ook ten aanzien van arbeidsomstandigheden is er een aantal bepalingen opgenomen. Deze wijken niet op bijzondere punten af van de CAO voor personeel in dienst van architectenbureaus.

De afspraken over opleidingen hebben betrekking op het verplicht opstellen van een opleidingsbeleid waarbij rekening wordt gehouden met de huidige en mogelijk toekomstige functies van de medewerkers en met medewerkers die al langere tijd geen opleidingen meer hebben gevolgd. In het opleidingsbeleid behoort specifieke aandacht besteedt te worden aan de ontwikkeling van mentortaken en het inschakelen van oudere medewerkers bij het begeleiden en inwerken van nieuwe medewerkers. De werkgever betaalt de benodigde kosten. Indien een opleiding wordt gevolgd voor een mogelijk toekomstige andere functie kan een terugbetalingsregeling van toepassing worden verklaard. Tot slot behoort de opleidingsbehoeften van de medewerkers te worden besproken tijdens het functioneringgesprek.

Een opvallende afspraak over duurzame inzetbaarheid is de verplichting van de werkgever om € 2.500,- ter beschikking te stellen voor scholing en € 2.500,- voor outplacement indien de betrokken medewerker, in geval van reorganisatie, kan aantonen dat er te nauwelijks in hem is geïnvesteerd.

In de CAO voor het boeken- en tijdschriftenuitgeverijbedrijf is een protocollaire bepaling opgenomen over levensfasebewust personeelsbeleid in de vorm van een project met als doel levensfasebewust personeelsbeleid in de sector te stimuleren en om ondernemingen te ondersteunen bij de invoering hiervan.

In het kader van dit project zijn de volgende activiteiten uitgevoerd: het aanbieden van een workshop leeftijdsbewust personeelsbeleid, films met praktijkvoorbeelden, model loopbaanscan voor medewerkers, voorbeeldbeleid voor ondernemingen, informeren bedrijven en medewerkers op locatie (roadshows) en gerichte communicatie via de website, platform en nieuwsbrieven. Deze activiteiten zijn gesubsidieerd door het Ministerie van Sociale Zaken en werkgelegenheid en zijn inmiddels afgerond.

Zowel de werkgeversvertegenwoordiger als de vakbondsvertegenwoordiger kijken terug op een geslaagd project. Het heeft bijgedragen aan meer bewustwording en instrumenten die werkgevers en medewerkers kunnen gebruiken. Het beleid moet nu echter uitwerking gaan vinden in de bedrijven.

De gezamenlijke activiteiten voortvloeiend uit de CAO zijn uitgevoerd door Bedrijfstakbureau (BTB). Dit is het platform van sociale partners in de bedrijfstak Boeken- en Tijdschriftenuitgeverijbedrijf (BTB). De hoofdtaken van BTB zijn:

- Uitvoering van en voorlichting over de CAO's en nieuwe CAO-afspraken.
- Toezicht op stichtingen en fondsen.
- Scholing/opleiding.
- Begeleiding van het Arboconvenant.
- Het onderhouden van de gezamenlijke website.

Ten aanzien van leeftijdsonderscheid kent de CAO voor het uitgeverijbedrijf ook extra vakantiedagen toe aan jongere en oudere medewerkers. Medewerkers jonger dan 18 jaar ontvangen een dag extra vakantie per jaar. Medewerkers van 50 jaar en ouder ontvangen ook een extra dag vakantie. Een medewerker van 55 jaar en ouder ontvangt twee dagen en een medewerker van 60 jaar of ouder drie vakantiedagen extra per jaar. Zowel de werkgeversvertegenwoordigers als de werknemersvertegenwoordiger ervaren deze regeling op dit moment niet als belemmerend. Ook de andere regelingen waarbij onderscheid wordt gemaakt naar leeftijd past volgens de vertegenwoordigers binnen de uitgangspunten van de WGBL.

5.2. Bouwnijverheid gericht op de UTA-werknemer

Een van de waarnemingen die op grond van het bouwjaar 2007 gemaakt kan worden is dat de ontgroening en vergrijzing meer en meer zichtbaar wordt in de bouwsector. Jongere medewerkers tot 25 jaar komen weliswaar nog binnen in de bouw, maar vertrekken ook relatief snel. Medewerkers van 55 jaar en ouder blijven. Zo ontstaat een leeftijdsopbouw in de sector die op de langere termijn niet wenselijk is. De sector zal zich moeten inspannen om dit tij te keren.

Naast een kwantitatief probleem speelt ook een kwalitatief vraagstuk. De inzetbaarheid van medewerkers wordt een steeds belangrijkere concurrentie- en succesfactor voor bouwbedrijven. De werkgeversorganisatie Bouwend Nederland ziet professioneel werkgeverschap als een belangrijke sleutel voor het versterken van het imago en de positie van bouwbedrijven in Nederland.

Goede arbeidsverhoudingen zorgen voor rust in de bedrijfstak. De bouwsector regelt traditioneel collectieve zaken op sectorniveau. De CAO voor de bouwnijverheid is van toepassing op 180.000 medewerkers, waaronder de UTA-medewerkers. De paritaire stichting Arbouw heeft als missie de veiligheid en de gezondheid in de bouwnijverheid te bevorderen en het ziekteverzuim te verminderen. Fundeon is het kenniscentrum beroepsonderwijs voor de bouw en vormt de schakel tussen het onderwijs en het bedrijfsleven. In opdracht van werkgevers- en werknemersorganisaties voert Fundeon diverse taken en diensten uit om de bedrijfstak te versterken. Zo adviseert Fundeon op het gebied van scholing en loopbaanbeleid, stemt het beroepsonderwijs af op de wensen van de bedrijfstak en promoot het werken en leren in de bouw, infra en gespecialiseerde aannemerij. Deze activiteiten worden gefinancierd vanuit het O&O-fonds voor de Bouwnijverheid.

In de CAO voor de bouwnijverheid worden voornamelijk de arbeidsvoorwaardelijke zaken ten aanzien van personeelsbeleid geregeld en de financiering van de branchegerichte activiteiten als scholing, subsidiering, verrekening, et cetera. De uitwerking en invulling van deze afspraken vindt plaats in de Stichting Arbouw en Fundeon. Naast gezamenlijke (gefinancierde activiteiten) organiseren de vertegenwoordigers ook afzonderlijke activiteiten. Zo heeft FNV Bouw workshops georganiseerd voor medewerkers over functioneringsgesprekken en is 'e-coaching' in ontwikkeling.

In de CAO vallen de volgende afspraken op die gerelateerd kunnen worden aan levensfasebewust personeelsbeleid:

- Een uitgebreide verlofregeling ten aanzien van stervensbegeleiding en rouwverlof.
- Een levensloopregeling met een werkgeversbijdrage van 1% (1,25% per 1 januari 2009).
- Een individueel tijdsparfond, waarin extra bronnen toegevoegd kunnen worden die ruimte bieden aan een betere balans tussen werk en privé.
- De mogelijkheid tot een vierdaagse werkweek voor medewerkers ouder dan 55 jaar.
- Extra vakantiedagen voor medewerkers jonger dan 18 jaar (2 dagen extra), ouder dan 55 jaar (9 seniorendagen) en ouder dan 60 jaar (11 seniorendagen).
- Een UTA-werknemer kan niet verplicht worden tot overwerk.
- Een UTA-werknemer heeft recht op begeleiding in geval hij als gevolg van werkdruk dreigt uit te vallen of door werkdruk reeds arbeidongeschikt is. Deze faciliteit wordt vanuit het O&O-fonds gefinancierd en bestaat uit: intake/check-up, individuele begeleiding, coaching en behandeling.
- Een uitgebreide verplichting tot het voeren van een opleidingsplan voor UTA-medewerkers met een minimum aantal scholingsdagen per bedrijf (aantal medewerkers maal twee).

- Het gezamenlijk uitwerken van een loopbaanpad per medewerker. Bij voorkeur in het kader van een algemeen loopbaanbeleid voor iedereen, maar met de nadruk op medewerkers van 45 jaar en ouder.
- Op 28 plaatsen in het land zijn adviescentra loopbaanbeleid ingericht, waar UTA-werknemers terecht kunnen voor het uitvoeren van een assesment en het opstellen van een individueel opleidingsplan.

Ook in de CAO voor de Bouwnijverheid wordt onderscheid gemaakt naar leeftijd. Voor jongeren gelden aparte loonschalen en medewerkers tot 18 jaar ontvangen een vakantiedag extra. Oudere medewerkers beschikken over extra seniorendagen. De extra dagen worden collectief verrekend. Doordat deze extra kosten door de sector worden gedragen, wordt ongelijke concurrentie voorkomen. Hiermee wordt de afspraak als een hefboom gebruikt.

5.3. Grontmij

Grontmij is een ingenieurbureau dat lokaal advies- en ingenieursdiensten in de bouw, infrastructuur, milieu, water, industrie en energie levert. Het bedrijf werkt aan meer dan 15.000 projecten. Grontmij is een beursgenoteerde onderneming en is actief in meer dan acht Europese landen. Het aantal medewerkers in Nederland bedroeg in 2006 gemiddeld 2.700 en de gemiddelde leeftijd is 46 jaar. Grontmij heeft behoefte aan flexibele medewerkers die kunnen doorgroeien naar managementfuncties of uitgroeien tot technische specialisten. Daarom is het personeelbeleid van Grontmij erop gericht de medewerkers mogelijkheden te bieden en zichzelf zoveel mogelijk te ontwikkelen in hun carrière.

Voor Grontmij zijn er verschillende redenen geweest voor het ontwikkelen van leeftijdsbewust beleid:

- Door afschaffing van de VUT moeten medewerkers langer doorwerken. Deze groep medewerkers heeft binnen Grontmij een hogere uitval en zijn relatief duurder.
- Het langer doorwerken van oudere medewerkers heeft een verdringingseffect op de carrièreperspectieven van jongere medewerkers. Zij verlaten hierdoor Grontmij mogelijk sneller.
- In 2006 hebben al veel medewerkers in de spitsuurfase Grontmij verlaten vanwege reorganisaties.
- Door krapte op de arbeidsmarkt is het lastiger om goed opgeleide ingenieurs te vinden. De concurrentie is groot.

Om de problemen ten aanzien van de oudere medewerkers op te lossen en voor het behouden van jongere medewerkers wordt - naast maatregelen als demotie en de seniorenregeling - leeftijdsbewust personeelsbeleid gezien als een kans.

Uit de notitie 'Lang zullen ze leven' (FNV Bondgenoten, 2007) en de interviews met de werknemers- en werkgeversvertegenwoordiging blijkt dat leeftijdsbewust personeelbeleid serieus is opgepakt voor het gezond en inzetbaar houden van de oudere medewerkers en voor het behouden van de jongere medewerkers voor de organisatie. Daarnaast werd benadrukt dat leeftijdsbewust personeelsbeleid de ontwikkeling van alle medewerkers betreft. Zo is er het initiatief genomen om met alle betrokken partijen - CAO-partijen, P&O en Ondernemingraad - om de tafel te gaan zitten en te bekijken wat er in het huidige beleid al gedaan wordt aan leeftijdsbewust personeelsbeleid en waar, gezien de huidige ontwikkelingen in de sector en arbeidsmarkt, Grontmij naar toe wil. Vervolgens is er een werkgroep samengesteld die aan de slag is gegaan met het ontwikkelen van een aantal instrumenten, waaronder een placemat over levensfasebewust P&O beleid die als handvat dient om het gesprek aan te gaan met medewerkers over dit onderwerp.

De CAO heeft volgens de geïnterviewden vooral een rol gespeeld bij het op de agenda zetten van het beleid. Zo hebben CAO-partijen bepalingen opgenomen in de CAO die als 'aanjager' of 'katalysator' kunnen werken om leeftijdsbewust personeelsbeleid handen en voeten te geven op de verschillende vestigingen van Grontmij in Nederland. Op arbeidsvoorwaardelijk gebied is een aantal bepalingen opgenomen die gerelateerd kunnen worden aan levensfasebewust personeelsbeleid zoals een flexibelere opstelling voor oudere medewerkers, CAO à la Carte waarbij arbeidsvoorwaarden omgezet kunnen worden in tijd en geld en de bepaling over senioren en loopbaan. Oudere medewerkers kunnen in het kader van hun loopbaan, als de situatie dat toe laat, aanpassingen of wijzigingen verwezenlijken door scholing of aanpassing van de arbeidsduur. Deze bepalingen kunnen als aangrijpingspunt dienen voor een betere afstemming tussen individuele wensen en behoeften van medewerkers in de verschillende levensfasen. Daarnaast is in de CAO ook een uitvoerige bepaling opgenomen ten aanzien van ontwikkeling, scholing en opleiding. Deze bepaling is gebaseerd op ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers in de verschillende leeftijdsfasen, ook wel PROS genoemd. Tot slot is in de CAO een bepaling opgenomen dat de werkgever zich richt op een inzet van 2,5% van de totale salariskosten voor opleidingen.

Ten aanzien van vakantie kent de CAO extra leeftijdsgebonden vakantiedagen toe en hanteert men jeugdschalen voor medewerkers tot 23 jaar. Deze schalen zijn afgeleid van het schaalbedrag. Vooralsnog worden die bepalingen zowel door werkgevers- en werknemers- vertegenwoordiging niet als belemmerend ervaren.

Met het leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen Grontmij is een proces in gang gezet, waardoor leidinggevenden niet alleen kijken naar de productiviteit van medewerkers in hun huidige functie, maar ook naar de ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden.

Een groot pluspunt van het traject is dat alle betrokkenen geparticipeerd hebben in het project waardoor er een gezamenlijke visie is ontwikkeld die aansluit op de werkelijkheid binnen Grontmij en hierdoor ook op meer draagvlak kan rekenen. Voor leidinggevenden zijn workshops georganiseerd over gesprekstechnieken om het gesprek over leeftijdsbewust personeelsbeleid met medewerkers aan te kunnen gaan. Voor medewerkers zijn voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd over leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De medewerkers hebben eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van hun inzetbaarheid. Medewerkers worden uitgedaagd om in hun functioneringsgesprekken wensen en behoeften kenbaar te maken als het gaat over combineren van werk en privé en carrière, perspectief of andere knelpunten gerelateerd aan leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Het project leeftijdsfasebewust personeelsbeleid is gezamenlijk opgepakt. Op levensfasebewust personeelsbeleid is een visie ontwikkeld. Vervolgens is in een werkgroep het beleid verder uitgewerkt door het ontwikkelen van verschillende instrumenten. Het risico bestaat wel dat de instrumenten op de verschillende vestigingen op een eigen wijze worden toegepast. Hiermee gaat de samenhang verloren en sluit daarmee niet (langer) aan op de overkoepelende visie.

5.4. Conclusies

Van de drie onderzochte CAO's is vooral in de CAO van Grontmij een goede aanzet gemaakt voor het ontwikkelen van een samenhangend geheel van afspraken ten aanzien van arbeidsomstandigheden, scholing, ontwikkeling en arbeidsvoorwaarden, gericht op het realiseren van een duurzame inzet van alle medewerkers binnen de onderneming. Dit komt onder andere tot uitdrukking in de structuur en omschrijving van de bepalingen van de CAO. In de andere twee CAO's zijn de afspraken minder op elkaar afgestemd, maar wordt bij bepaalde afspraken wel specifiek aandacht besteedt aan de inzetbaarheid van medewerkers dan wel groepen medewerkers.

De afspraken ten aanzien van levensfasebewust gerelateerde thema's hebben vooral de functie van 'aanjager' met als doel ondernemingen te stimuleren aan de slag te gaan met bepaalde aspecten van levensfasebewust personeelsbeleid. Het verplicht voeren van een functioneringsgesprek is hiervan een voorbeeld. Sommige bepalingen werken als 'katalysator', waardoor deze activiteiten eerder, beter en systematischer plaatsvinden. Een voorbeeld hiervan is de PROS van Grontmij. In een enkel geval werkt de CAO-afpraak als een 'hefboom'. Zo worden de seniorendagen in de bouwnijverheid collectief gefinancierd.

De afspraken in de drie onderzochte CAO's die gerelateerd kunnen worden aan levensfasebewust personeelsbeleid zijn voornamelijk concreet van aard. Vooral de arbeidsvoorwaardelijke afspraken bieden weinig beleidsvrijheid op ondernemingsniveau. De afspraken in relatie tot arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud zijn, op enkele uitzonderingen na, concreet te benoemen maar bieden meer beleidsvrijheid voor maatwerk op ondernemingsniveau. De uitwerking van deze afspraken moet op bedrijfsniveau plaatsvinden. Een aantal afspraken geeft meer richting over de wijze waarop het beleid op ondernemingsniveau ingevuld moet worden. Het opleidingsplan van het Uitgeverijbedrijf en de Bouw zijn hiervan voorbeelden.

In de drie onderzochte CAO's zijn regelingen opgenomen die onderscheid maken naar leeftijd. Deze worden door de meeste geïnterviewden niet als belemmerend ervaren. De vertegenwoordigers leggen dan ook een duidelijk verband met het algehele levensfasebewust personeelsbeleid.

In de CAO voor het Uitgeverijbedrijf zijn expliciet afspraken opgenomen voor het ontwikkelen van voorlichtingsmateriaal en instrumenten voor het bevorderen van levensfasebewust personeelsbeleid in de ondernemingen. Grontmij heeft bij de uitwerking van levensfasebewust personeelsbeleid instrumenten ontwikkeld met als doel het bespreekbaar maken van de inzetbaarheid.

Samenvattend:

Op ondernemingsniveau kunnen de CAO-afspraken uitgangspunt vormen bij het vormgeven van beleid. Levensfasebewust personeelsbeleid behelst meerdere beleidsterreinen. Het is belangrijk dat er samenhang tussen de afspraken is. Om de CAO-afspraken in de praktijk uit te voeren is het noodzakelijk dat er aanvullende activiteiten georganiseerd en instrumenten ontwikkeld worden.

6. Levensfasebewust personeelsbeleid in de architectenbranche

6.1 Levensfasebewust personeelsbeleid in de praktijk op architectenbureaus

De term levensfasebewust personeelsbeleid is niet bekend op de bureaus van de geïnterviewde bureaumanagers. Maar de geïnterviewde bureaumanagers en medewerkers herkennen de geschetste uitdagingen en aandachtspunten die bij de levensfasen spelen.

De mate van professioneel personeelsbeleid wordt in grote mate bepaald door de omvang van het bureau en de waarde die men hecht aan personeelsbeleid. Grotere bureaus hebben vaker een uitgewerkte visie en beleid op personeelsbeleid en investeren in de noodzakelijke kennis en vaardigheden die nodig zijn voor dit beleid.

Het werk op een architectenbureau is kennisintensief en dit betekent dat er continu geïnvesteerd moet worden in het actualiseren van de kennis en vaardigheden van de medewerkers zodat ze ook op de langere termijn inzetbaar zijn voor de architectenbranche en daarbuiten. Dit houdt in dat een lange termijnvisie noodzakelijk is afgestemd op de ontwikkelingen in de sector en de arbeidsmarkt. De focus op veel architectenbureaus is echter gericht op de huidige ervaren knelpunten van personeelsontwikkeling, zoals het aantrekken van nieuw personeel en functiegerichte ontwikkeling.

Van medewerkers op een architectenbureau wordt veel eigen initiatief verwacht zowel in het dagelijkse werk als ten aanzien van de eigen ontwikkeling. Uit de interviews met medewerkers komt naar voren dat er onvoldoende rekening wordt gehouden met de noodzakelijke ondersteuning van de medewerkers in de verschillende levensfasen. Met als risico dat de inzetbaarheid van de medewerkers niet optimaal benut wordt.

Ten aanzien van levensfasebewust personeelsbeleid en flexibiliteit kan het volgende gezegd worden. Op veel bureaus wordt langer doorwerken na de reguliere werktijd alleen als overwerken betiteld indien dit plaatsvindt op verzoek van de werkgever. Echter in de praktijk komt het regelmatig voor dat medewerkers langer doorwerken om het werk af te krijgen zonder dat dit formeel als overwerk wordt bestempeld. Jongere medewerkers hebben vooral behoefte aan variatie in het werk en ontwikkelmogelijkheden. De medewerkers in de spitsuurfase ervaren spanning in het combineren van werk en privé en de beperkte mogelijkheden om vanuit huis te werken. Als het gaat om de medewerkers in de consolidatiefase komt naar voren dat hier vooral de uitdaging ligt in het meegroeien met nieuwe ontwikkelingen of om opgebouwde ervaringen en expertise op een andere manier op het bureau in te zetten. Overwerk valt op voor alle levensfasen.

6.2 De werknemersvertegenwoordigers en levensfasebewust personeelsbeleid

Voor de werknemersvertegenwoordigers zijn de volgende aspecten belangrijk voor het creëren van duurzame inzetbaarheid in de architectenbranche:

- Vergroting van individuele zeggenschap over loopbaan.
- Arbeidsvoorwaarden en arbeidstijden.
- Continue scholing en opleiden.
- Een grotere arbeidsparticipatie.

In de CAO kunnen hierover afspraken gemaakt worden. In de ogen van de geïnterviewden zijn deze afspraken belangrijk en kunnen ze als een aanjager of katalysator fungeren, maar in eerste instantie worden ze niet gezien als sleutel voor het daadwerkelijk realiseren van duurzame inzetbaarheid in de architectenbranche. Hiervoor zijn meer activiteiten noodzakelijk. De huidige afspraak over het voeren van functionerings-gesprekken is hiervan een voorbeeld. Het kan de werkgever stimuleren om hieraan invulling te geven. Het is echter voor medewerkers niet makkelijk om zonder samenwerking van de werkgever deze afspraak volgens de beoogde intenties uit te laten voeren.

Afspraken over bijvoorbeeld werktijden en scholing komen vaak op informele wijze tot stand. Hierbij wordt regelmatig afgeweken van de CAO-afspraken. Medewerkers hebben volgens de geïnterviewden steeds meer wensen ten aanzien van flexibele werktijden en de ontwikkeling van hun vakmanschap. In toenemende mate verwachten medewerkers dat er ook rekening wordt gehouden met hun privésituatie en dat werkgevers hierop nu onvoldoende op inspelen.

Volgens de werknemersvertegenwoordigers staat personeelsbeleid bij veel architectenbureaus nog in de kinderschoenen of heeft het geen prioriteit binnen de bedrijfsvoering. De grotere bureaus vormen hierop vaak een uitzondering. Professionalisering van het personeelsbeleid is echter wel belangrijk voor het vergroten en versterken van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Op dit moment ontbreekt het op bureaus vaak aan voldoende tijd, kennis en vaardigheden op gebied van personeelsbeleid. Dit hoeft overigens niet te betekenen dat deze professionaliseringslag per definitie op alle bureaus even intensief moet plaatsvinden. Met name op brancheniveau kunnen er initiatieven, instrumenten en activiteiten ontplooid worden waar bureaus gebruik van kunnen maken. Hier ligt volgens de geïnterviewden een schone taak voor de SFA met ontwikkelen van producten en diensten voor levensfasebewust personeelsbeleid. Hierbij kan worden gedacht aan het aanbieden van gerichte informatie en instrumenten en directe ondersteuning.

De rol van het SFA ligt dan op het ontwikkelen van producten en diensten op het gebied van voldoende en kwalitatief goede instroom in de sector, het bevorderen van vakmanschap in de sector en het stimuleren van ontwikkeling van medewerkers afgestemd op de verschillende levensfase.

De werknemersvertegenwoordigers zien voor zichzelf de rol weggelegd ten aanzien het bevorderen van de dialoog tussen hun achterban en hun werkgever. Het doel hiervan is dat medewerkers nadenken over hun eigen inzetbaarheid en te stimuleren om hun inzetbaarheid bespreekbaar te maken en te houden met hun werkgever. Daarnaast zien de geïnterviewden het als hun (mede)verantwoordelijkheid de dialoog met de BNA over levensfasebewust personeelsbeleid voort te zetten en om het personeelsbeleid te actualiseren.

6.3 De BNA en levensfasebewust personeelsbeleid

De BNA hecht veel waarde aan goed ondernemerschap van architectenbureaus voor een gezonde professionele branche. Personeelsbeleid maakt hier een belangrijk onderdeel vanuit. Goede en capabele mensen zijn nodig voor het goed functioneren van bureaus. Levensfasebewust personeelsbeleid vormt hierin een belangrijk onderdeel.

Levensfasebewust personeelsbeleid gaat volgens de BNA over samen zoeken hoe je als medewerker optimaal inzetbaar bent en is een gezamenlijke verantwoordelijkheid en vraagt een investering van de werkgever en de medewerker.

De BNA is CAO-partij en neemt zitting in de SFA. De CAO kan een stimulerende rol vervullen ten aanzien van het vergroten van de noodzaak voor (levensfasebewust) personeelsbeleid. De BNA vindt het belangrijk dat de CAO ruimte biedt voor maatwerk ten aanzien van de bedrijfsvoering en het personeelsbeleid. In de CAO kunnen afspraken staan over wat gedaan moet worden (bijvoorbeeld het voeren van functionerings-gesprekken), maar er moet ruimte zijn voor maatwerk en invulling hoe deze afspraak wordt geïmplementeerd op het bureau en met betrokken medewerkers. In de CAO moet duidelijk zijn wat de wederzijdse rechten en plichten zijn. De CAO kan een goed instrument zijn voor het vergroten van de bewustzijn voor noodzakelijke ontwikkelingen. Ondersteunende activiteiten zijn hierbij soms wel wenselijk dan wel noodzakelijk.

De BNA ondersteunt (aangesloten) architectenbureaus met personeelsbeleid door het onder andere verstrekken van informatie, het organiseren van regiobijeenkomsten en sinds kort ook met de BNA-academie. De BNA-academie is de virtuele opleidingsplaats voor architecten en hun medewerkers. Het aanbod strekt zich uit over de gehele breedte van het vak: van architectuur en ontwerpen tot management, personeel en organisatie. Ook voor verdieping in het vak biedt de BNA-academie cursussen en opleidingen aan. De BNA-academie staat ook open voor niet-leden en niet-aangesloten bureaus. Voor hun zijn de kosten dan wel hoger.

De BNA ziet de SFA, samen met de vakbonden, als een belangrijke partner voor onderwerpen die zowel de werkgever als medewerkers raken. De SFA kan bijvoorbeeld goed onderzoeken, initiëren en instrumenten ontwikkelen voor die thema's die zowel werkgevers als medewerkers treffen.

6.4 De SFA en levensfasebewust personeelsbeleid

De SFA heeft tot doel activiteiten te ondersteunen die gericht zijn op het versterken van het sociaal-economisch optimaal functioneren van architectenbureaus. De SFA richt zich op dit moment op drie pijlers: arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsmarkt. De focus ligt daarbij op de toegevoegde waarde die de SFA kan zijn voor zowel werkgever als medewerkers. De SFA ziet voor zichzelf een voorlichtende en faciliterende rol weggelegd naar de CAO-partijen toe.

De SFA ziet voor zichzelf een belangrijke taak weggelegd voor het vergroten van de aantrekkelijkheid van de branche voor nieuwkomers en voor behoud van de huidige medewerkers. Hiervoor is het belangrijk dat de SFA over actuele kennis beschikt over de instroom van nieuwe medewerkers, de behoefte aan vakmanschap en ontwikkeling van medewerkers en werkgevers. Met deze kennis is zij in staat gericht beleid te ontwikkelen met bijhorende instrumenten. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat er een samenwerkingscultuur ontstaat en er een heldere rolverdeling is tussen de BNA, de vakbonden en de SFA. De CAO-partijen hebben volgens de SFA, primair een belangrijke rol bij de totstandkoming van CAO-afspraken die levensfasebewust personeelsbeleid op architectenbureaus bevorderen en de implementatie/uitvoering van deze afspraken in de praktijk.

Volgens de SFA zal in het kader van levensfasebewust personeelsbeleid de huidige focus verlegd moeten worden van oudere medewerkers naar alle levensfasen. Hierin moet ruimte zijn voor maatwerk op een bureau en een goede balans tussen branche en ondernemingsactiviteiten.

De accenten van deze professionalisering moeten liggen op het ontwikkelen van een visie op personeelsbeleid en een vertaalslag van deze visie naar beleid en instrumenten om deze doelen te realiseren.

6.5 Conclusies

Verdere professionalisering van het personeelsbeleid in de architectenbranche is een voorwaarde om levensfasebewust personeelsbeleid succesvol te implementeren. Hiervoor is meer kennis en capaciteit nodig op dit gebied op de bureaus.

De heersende opvattingen over het combineren van werk en privéactiviteiten, mogelijkheden tot parttime werken, flexibilisering van arbeid werken belemmerend op duurzaam en gezond werken. Minder werken heeft mogelijke consequenties voor het carrièreperspectief. Terwijl een slechte afstemming tussen werk en privé gezondheidsconsequenties tot gevolg kan hebben.

Zowel de BNA als de werknemersvertegenwoordigers ligt de focus primair op goed personeelsbeleid in de sector. Levensfasebewust personeelsbeleid is een invalshoek om hieraan invulling te geven waarbij de duurzame inzetbaarheid op architectenbureaus bevorderd wordt. Afspraken hierover in de CAO worden door de beide vertegenwoordigingen als stimulans gezien. Beleidsvorming en de uiteindelijke uitvoering daarvan, moet in de ogen van de BNA en de werknemersvertegenwoordigers, plaatsvinden op de architectenbureaus zelf. De SFA, de BNA en de werknemersvertegenwoordigers kunnen afzonderlijk en gezamenlijk werkgevers en medewerkers stimuleren en faciliteren hier uitvoering aan te geven.

7. Conclusies en aanbevelingen voor de CAO-partijen en de SFA

7.1. Conclusies

De term levensfasebewust personeelsbeleid is nagenoeg onbekend op architectenbureaus. De geschetste uitdagingen en aandachtspunten die bij de verschillende levensfasen spelen worden wel herkend. Zo is het werk op een architectenbureau kennisintensief en dit vraagt continue aandacht voor actualisering van de kennis en vaardigheden van de medewerkers. Voor de oudere medewerkers geldt dit extra, omdat de kennis van de gevolgde beroepsopleiding voor een deel is ingehaald door nieuwe ontwikkelingen. Medewerkers in de spitsuurfase ervaren vooral knelpunten ten aanzien van de combinatie werk en privé en doorgroeimogelijkheden. Van alle medewerkers wordt zelfstandigheid en veel eigen initiatief verwacht. Dit vraagt extra aandacht voor de startende jonge medewerkers om niet overbelast te raken of vroegtijdig af te haken.

Het personeelsbeleid op veel architectenbureaus kan nog verder ontwikkeld en geprofessionaliseerd worden. Op de grotere bureaus is de bureaumanager hiervoor verantwoordelijk en op de kleinere bureaus voert de architect/eigenaar deze taak uit. Daarnaast ontbreekt op veel bureaus een lange termijnvisie op de inzetbaarheid van de medewerkers, gekoppeld aan een ontwikkelingsbeleid. Medewerkers ervaren vooral knelpunten ten aanzien van hun ontwikkeling, doorgroei en het kunnen combineren van werk en privé-activiteiten. De heersende cultuur en hoe het werk is georganiseerd beperken de mogelijkheden hiervoor.

De CAO vervult voor architectenbureaus een beperkte rol ten aanzien van de invulling en uitvoering van het personeelsbeleid. Een aantal CAO-afspraken die indirect gerelateerd kan worden aan levensfasebewust personeelsbeleid heeft vooral de functie van aanjager. Over de invulling van deze afspraken kan gezegd worden dat ze concreet zijn met ruimte voor maatwerk op architectenbureaus. De afspraken zijn echter onvoldoende met elkaar in samenhang gebracht. In de CAO wordt de gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en medewerkers benoemd. In de praktijk wordt deze verantwoordelijkheid niet als gedeeld ervaren. Tenslotte in de CAO geen rol en (extra) verantwoordelijkheid toebedeeld aan de medezeggenschap.

De huidige leeftijdsdagen worden niet als een belemmering ervaren, maar zijn nu nog niet in samenhang gebracht met levensfasebewust personeelsbeleid. De huidige afspraak over seniorenbeleid is alleen gericht op het ontzien van medewerkers. Dus niet op eventuele andere functies en taken op gelijkwaardig niveau binnen het bureau.

Voor de SFA is - volgens de vertegenwoordigers van de BNA, de vakbonden en de SFA zelf - een belangrijke taak weggelegd voor het vergroten van de aantrekkelijkheid van de architectenbranche voor nieuwkomers en behoud van de huidige medewerkers. Op dit moment is de rolverdeling in taken en verantwoordelijkheden tussen de BNA, de vakbonden en de SFA nog onvoldoende uitgekristalliseerd.

De SFA ondersteunt de sociale partners en de werkgevers en medewerkers in de branche door invulling te geven aan CAO-afspraken en activiteiten en instrumenten te ontwikkelen. Deze kunnen ook bijdragen aan een goede implementatie van levensfasebewust personeelsbeleid op de architectenbureaus.

7.2. Aanbevelingen

Algemeen:

- Kies voor één invalshoek voor personeelsbeleid. Levensfasebewust sluit goed aan op actuele thema's in de branche als flexibilisering, employability en arbeidsmarktbeleid.
- Ontwikkel samen met CAO-partijen, Ondernemingsraden, medewerkers en direct leidinggevenden een integrale visie op levensfasebewust personeelsbeleid die aansluit op de beleefde knelpunten. Organiseer hiervoor één of meerdere bijeenkomsten. Vertaal deze visie in concrete doelstellingen voor de sector.
- Vertaal de concrete doelstellingen naar voorbeeldbeleid die aansluit op de karakteristieken van de architectenbranche en ruimte biedt voor maatwerk op het bureau.
- Ontwikkel instrumenten die aansluiten op de doelstellingen en het ontwikkelde voorbeeldbeleid. Deze kunnen experimenteel of structureel van aard zijn.
- Breng het belang van de nut en noodzaak van levensfasebewust personeelsbeleid onder de aandacht van werkgevers, leidinggevenden en medewerkers.

Leeftijdsgebonden regelingen:

- Breng de huidige leeftijdsdagen in samenhang met levensfasebewust personeelsbeleid en maak duidelijk waaraan de regeling moet bijdragen: een betere afstemming tussen belasting-belastbaarheid of voor een betere combinatie tussen werk en privéactiviteiten.
- Vul de huidige seniorenregeling aan met het alternatief dat naar andersoortige functies en taken wordt gezocht die aansluiten op de kennis en capaciteiten van de medewerker. Dit in overleg en afstemming en met behoud van het huidige salaris. Zodat er ook op deze leeftijd naast het ontzien van medewerkers ook ontwikkelingsgerichte mogelijkheden zijn.
- Leg een relatie tussen de aanloopschalen van de jonge medewerkers op MBO-niveau en hun beperktere inzetbaarheid.

CAO:

- Maak de CAO toegankelijker door op basis van de integrale visie op levensfasebewust personeelsbeleid een goede combinatie te maken van afspraken die de functie hebben van aanjager, katalysator dan wel als hefboom voor levensfasebewust personeelsbeleid op architectenbureaus.
- Maak de huidige afspraken die indirect gerelateerd kunnen worden aan levensfasebewust personeelsbeleid direct en in samenhang met elkaar. Doe dit door in de artikelen een relatie te leggen met levensfasebewust personeelsbeleid.
- Rubriceer de gerelateerde afspraken op arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud voor een duidelijke herkenbaarheid.

- Zorg dat er ondersteunende instrumenten en activiteiten zijn voor invulling van de afspraken op de bureaus.
- Organiseer een gestructureerde dialoog met de achterban over nut en noodzaak van levensfasebewust personeelsbeleid. Maak duidelijk wat de toegevoegde waarde is voor het succes van het bureau en voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

SFA

- Neem het initiatief en organiseer met alle betrokkenen activiteiten gericht op het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op levensfasebewust personeelsbeleid.
- Breng alle activiteiten (bestaande en nieuwe) van de SFA in lijn met deze ontwikkelde visie, zodat er een integraal geheel van activiteiten, instrumenten en advies ontstaat.
- Zorg voor een herkenbare profilering van de SFA, zodat betrokkenen in de branche weten welke rol de SFA vervult voor werkgevers en medewerkers, en het aanbod van de SFA inzichtelijk is.

Suggesties voor concrete activiteiten en instrumenten voor de architectenbranche:

- Voer een aantal pilots uit en vent deze ervaringen uit naar de gehele branche.
- Ontwikkel instrumenten (bijvoorbeeld website, bewustwordingskwartet) en activiteiten (bijvoorbeeld roadshows, discussiebijeenkomsten) die helpen bij het vergroten van het ervaren nut en de noodzaak van goed levensfasebewust personeelsbeleid.
- Ontwikkel instrumenten die op bureauniveau toegepast kunnen worden om invulling te geven aan levensfasebewust personeelsbeleid, bijvoorbeeld een handleiding voor functionerings- en beoordelingsgesprekken, checklisten en een leeftijdscaan voor zowel medewerkers als voor werkgevers.
- Organiseer workshops en cursussen om de kennis van en vaardigheden op het onderwerp te vergroten.
- Subsidieer initiatieven en activiteiten, bijvoorbeeld pilots en cursussen die de uitvoering van levensfasebewust personeelsbeleid bevorderen.
- Onderzoek in hoeverre de SFA een rol kan vervullen bij het adviseren over en het begeleiden van implementatietrajecten van levensfasebewust personeelsbeleid op bureaus. Dit kan voor zowel werkgevers als voor medewerkers gelden.

Bijlagen rapportage

Onderzoek levensfasebewust personeelsbeleid
duurzame inzetbaarheid in de architectenbranche

Bijlage 1 De CAO voor personeel in dienst van architectenbureaus
Overzicht CAO-afspraken ten behoeve van levensfasebewust personeelsbeleid
Tabel 1.1 CAO-afspraken over arbeidsvoorwaarden

Onderwerp	Artikel	Omschrijving
Inschaling onervaren medewerkers	Artikel 9, lid 1 en 2	Onervaren mbo-medewerkers met maximaal opleidingsniveau MBO kunnen gedurende maximaal 2 jaar worden gesalarieerd op basis van salarisschaal A als aanloopschaal voor schaal B en C.
Deeltijdarbeid	Artikel 17	Voor werkgevers met meer dan 10 medewerkers is de Wet aanpassing arbeidsduur van toepassing. De werkgever met tien of minder medewerkers verplicht zich voor in principe alle werkzaamheden aandacht te besteden aan het scheppen van deeltijdfuncties. Over de mate waarin deeltijdarbeid wordt gecreëerd en de verhouding tot het aantal fulltime functies vindt overleg plaats met de Ondernemingsraad of PVT.
Vakantierechten	Artikel 19	De medewerkers van 35 jaar en ouder heeft recht op 1 extra vakantiedag per jaar, van 40 jaar en ouder 2 vakantiedagen, 45 jaar en ouder 3 dagen, 50 jaar en ouder 4 dagen, 55 jaar en ouder 5 dagen en 60 jaar en ouder 6 dagen.
Bijzonder verlof	Artikel 21, lid 4	In aanvulling op de minimumbepalingen uit de wet Arbeid en Zorg heeft de medewerker recht op doorbetaling gedurende het tien-daags kortdurend verlof. In specifieke omstandigheden wordt door de werkgever, op verzoek van de medewerker, bijzonder verlof toegekend, al dan niet met behoud van salaris.
CAO à la carte/Levensloop	Artikel 22	Medewerkers kunnen gebruik maken van de de CAO à la carte-regeling voor het kopen en verkopen van onder andere extra vakantiedagen en aanvulling op pensioen.
Vrijwillig vervroegd uitreden	Artikel 31	Voor een beperkte groep medewerkers is het nog mogelijk vervroegd uit te treden.
Ouderdomspensioen	Artikel 32, lid 2	De arbeidsovereenkomst eindigt bij 65 jaar of bij eerdere beëindiging door de medewerker wegens pensionering.

Tabel 1.2 CAO-afspraken over arbeidsomstandigheden

Onderwerp	Artikel	Omschrijving
Vaststellen roostervrije dagen	Artikel 16, lid 5	In onderling overleg wordt roostervrije tijd evenwichtig over het jaar verspreid
Overwerk	Artikel 18	De normale werktijd ligt tussen 08.00 en 20.00 uur. Overwerk wordt tot uitzonderingen beperkt en indien dit noodzakelijk is, wordt dit door de werkgever minimaal 24 uur van tevoren medegedeeld. Medewerkers van 55 jaar en ouder kunnen niet worden verplicht tot overwerk. De gemiddelde normale arbeidsduur zal per 13 weken met niet meer dan 12% worden overschreden. Dit percentage kan met instemming van de Ondernemingsraad of PVT worden verruimd naar 15%.
Preventie- en verzuimbeleid	Artikel 33	Terugdringing van ziekteverzuim is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en medewerkers. De werkgever neemt maatregelen gericht op terugdringing ziekteverzuim, re-integratie van gedeeltelijk arbeidsongeschikten en het voorkomen van uitstroom wegens arbeidsongeschiktheid
Risico-inventarisatie en -evaluatie	Artikel 34	Er is een door de branche opgestelde RI&E toegespitst op de branche met mogelijkheden voor een lichtere toetsing voor kleinere bureaus of geen toetsing (minder dan 10 medewerkers) door een kerndeskundige.
Vervolgtraject Arbo-convenant inzake RSI, werkdruk en vroegtijdige re-integratie	Artikel 35	Werkgevers en medewerkers hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid bij het voorkomen van RSI, terugdringen van werkdruk en het goed inzetten van een goed re-integratiebeleid. Partijen zijn een vervolgtraject overeengekomen voor de branche teneinde RSI en werkdruk te verminderen en re-integratie van medewerkers te bevorderen.
Protocol ziekte en arbeidsongeschiktheid	Protocol	De CAO-partijen voeren een onderzoek uit, indien noodzakelijk, naar de wijze waarop de arbeidszekerheid en inkomenspositie van medewerkers met een kleine arbeidsbeperking verbeterd kan worden.

Concrete maatregelen voor arbeidsomstandigheden	Bijlage 1	<p>Concrete maatregelen en invulling van wetgeving ten aanzien van: Informatie, aandacht en tegengaan van RSI en werkdruk.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structureel aandacht voor RSI en werkdruk met werknemers-vertegenwoordigers en werknemers • Invulling ziekteverzuimbeleid, re-integratie en contract Arbodienst
---	-----------	---

Tabel 1.3 CAO-afspraken over arbeidsinhoud

Onderwerp	Artikel	Omschrijving
Functioneringsgesprekken	Artikel 14	Periodiek (minimaal 1 keer per jaar) bespreekt de werkgever met de medewerker zijn functioneren nu en in de toekomst. Interne doorstroming en aandacht voor arbeidsomstandigheden is onderwerp van het functioneringsgesprek.
Employability	Artikel 15	Employability is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en medewerker(s). De kosten voor het volgen van opleidingen, die mede volgens het oordeel van de werkgever noodzakelijk is, voor het uitoefenen van de functie binnen het bureau en/of de branche zijn voor de werkgever. Ook worden de lestijden en examentijden vergoed en studietijd in redelijkheid. De medewerker heeft recht op ten minste één dag scholingsverlof per jaar voor (interne) opleidingen, symposia en dergelijke die een relatie hebben met het werk en/of de functie. De werknemer heeft per jaar recht op een maximum van vijf dagen bijzonder verlof met behoud van het bruto-maandsalaris voor het afleggen van een vakexamen.

Seniorenbeleid	Artikel 30	Medewerkers van 58 jaar en ouder kunnen indien zij behoefte hebben aan taakverlichting minder gaan werken (minimum is 32 uur). Dit heeft geen consequenties voor de pensioenopbouw. Daarnaast kan de medewerker binnen dezelfde functiefamilie één functieniveau lager gaan werken met behoud van salaris.
Employability	Protocol	CAO-partijen gaan onderzoeken of een algemeen toepasbaar systeem te ontwikkelen is voor het bevorderen van Employability in de branche.

Bijlage 2 De CAO voor het Boeken- en Tijdschriftenuitgeverijbedrijf

Overzicht CAO-afspraken ten behoeve van levensfasebewust personeelsbeleid in de uitgeverijsector

Tabel 2.1 CAO-afspraken over arbeidsvoorwaarden

Onderwerp	Artikel	Omschrijving
Voortzetting pensioenopbouw vanaf 60 jaar	Artikel 3.5.	De werknemer vanaf 60 jaar of ouder met wie in onderling overleg is afgesproken dat de werknemer minder gaat werken, behoudt recht op voortzetting van de bestaande pensioenopbouw op basis van 100% van het laatst verdiende loon.
Loonbetaling bij niet-gewerkte uren	Artikel 3.5.	Voor werknemers vanaf 62 en ouder geldt het volgende: indien na verkorting van werktijd ten minste 80% wordt gewerkt, wordt over niet gewerkte uren 50% van het laatst verdiende loon betaald (80% werken, 90% doorbetaling, 100% loonopbouw). Voor parttimers geldt deze verkorting naar rato.
Plaatsing in een lager ingedeelde functie	Artikel 4.4.	Werknemers die wegens functionele ongeschiktheid of met instemming op voorstel van de werkgever worden geplaatst in een lager ingedeelde functie, worden in de lagere salarisschaal ingedeeld met een tijdelijke persoonlijke toeslag. De persoonlijke toeslag is het verschil tussen het oorspronkelijk salaris en het nieuwe salaris en geldt mee bij de bepaling van de pensioengrondslag, de vakantie-toeslag, et cetera. De persoonlijke toeslag wordt afgebouwd in een periode van ten hoogste vijf jaren, doch met tenminste 2% van het oorspronkelijke salarisschaal per jaar. Na het bereiken van de 55-jarige leeftijd wordt de persoonlijke toeslag of het eventuele restant niet meer afgebouwd.
CAO à la carte	Artikel 7.2.	De CAO kent een arbeidsvoorwaardenregeling met de volgende bronnen en doelen. Bronnen: bovenwettelijke vakantiedagen, bovenwettelijke vakantietoeslag, bruto maand-salaris (binnen de wettelijke mogelijkheden), variabele uitkeringen, meerwerk-/overwerk-vergoeding, verlof à la carte. Doelen: extra verlof, spaarloon of levensloop, aanvulling pensioenopbouw buiten het pensioenfonds, fiets van de zaak.

Verlof à la carte	Artikel 8.3.	De CAO biedt werknemers de mogelijkheid om verlofdagen te sparen (maximaal 8 jaar) voor extra vrije tijd in aansluiting of tijdens zijn wettelijk ouderschapsverlof. In overleg, mits het ruim van tevoren is aangekondigd, met de werkgever kan het ook voor andere doeleinden worden aangewend.
Calamiteitenverlof	Artikel 8.4.	De werknemer ontvangt zijn salaris indien deze wegens, korte naar billijkheid te berekenen tijd, bijzondere persoonlijke omstandigheden verhinderd is zijn arbeid te verrichten.
Educatief verlof	Artikel 8.4.	Werknemers hebben recht op vijf dagen educatief verlof in de 12 maanden voorafgaand aan hun pensionering of vrijwillig vervroegde uittreding voor het bijwonen van een cursus ter voorbereiding hierop.
Kortdurend zorgverlof	Artikel 8.4.	In afwijking van de Algemene Wet Arbeid en Zorg geldt dat ten aanzien van kortdurend zorgverlof (per jaar maximaal 10 dagen) de eerste 5 dagen worden vergoed voor 100% van het ongemaximeerde dagloon en de overige 5 dagen worden vergoed voor 70% van het maximum dagloon.
Arbeidsongeschiktheid svoorziening	Artikel 9.2.	Op kosten van de werknemer (heffingsgrondslag) is er een arbeidsongeschiktheidsvoorziening voor medewerkers met een WGA-hiaat.
Pensioenopbouw bij ouderschapsverlof	Artikel 11.4.	Tijdens het ouderschapsverlof wordt de pensioenopbouw voortgezet alsof door de werknemer geen gebruik van ouderschapsverlof wordt gemaakt.
VUT-regeling	Artikel 19A.	Er geldt een overgangsregeling voor de VUT voor medewerkers die op 31 december 55 jaar of ouder waren.
Sociaal beleid, telewerken	Protocollaire bepalingen, 1.3	Ondernemingen, die afspraken willen maken over telewerken, kunnen een beroep doen op ondersteuning van het bedrijfstakbureau

Tabel 2.2 CAO-afspraken over arbeidsomstandigheden

Onderwerp	Artikel	Omschrijving
Arbeidstijden	Artikel 3.2.	De normale dagelijkse werktijd is de werktijd waarop de werknemer zijn werkzaamheden normaliter aanvangt en beëindigt. De normale geldende dagelijkse werktijden liggen tussen 07.00 en 18.30 uur. Op ondernemingsniveau kunnen andersluidende afspraken worden gemaakt.
Werktijdregeling	Artikel 3.3.	Binnen de onderneming kan een werktijdregeling (rooster) worden vastgesteld. De werktijdregeling kan afspraken bevatten omtrent ploegendiensten, variabele werktijden, verschoven werktijden, roostervrije tijd, en/of overwerk, met inachtneming van de door de werknemer geldende gemiddelde wekelijkse arbeidsduur.
Sociaal beleid, beleid gehandicapte en arbeidsongeschikte werknemers	Protocollaire bepalingen, 1.2.	De CAO-partijen hebben bepalingen opgesteld, gericht op preventie en re-integratie van gehandicapte en arbeidsongeschikte werknemers.
Servicecentrum Gezond Uitgeven!	Protocollaire bepalingen, 2.3.	In verband met de liberalisering van de Arbowet per 1 juli 2005 geldt per 1 januari 2006 een maatwerkregeling 'Servicecentrum Gezond Uitgeven!'.
Arbocatalogus	Protocollaire bepalingen, 2.4.	De CAO-partijen ontwikkelen een Arbocatalogus voor de sector.
Regeling bescherming zwangers werkneemsters	Bijlage 2	Zwangere werkneemster verrichten, voor zover dat te realiseren is, geen werk in bezwaarlijke omstandigheden. Daarnaast wordt, voor zover dat mogelijk is, in de laatste drie maanden van haar zwangerschap, de werkneemster niet verplicht tot overwerk. Tot slot zal de werkgever meewerken aan de gewenste verschuiving van betaalde zwangerschapsverlof.

Tabel 2.3 CAO-afspraken over arbeidsinhoud

Onderwerp	Artikel	Omschrijving
Employability	Artikel 10.2.	Voor de toename van inzetbaarheid en werkzekerheid - op de korte en de lange termijn - van medewerkers voor verschillende functies binnen de onderneming maar ook daarbuiten zijn afspraken gemaakt over scholing, opleidingsbeleid, uitwerking opleidingsbeleid en faciliteiten. Het op peil houden van de employability is een gezamenlijke verantwoordelijkheid.
Opleidingsbeleid	Artikel 10.2.	<p>De werkgever moet een opleidingsbeleid hebben dat aandacht geeft aan de ontwikkeling van de medewerkers en informatie verschaffen. Van de medewerker wordt verwacht dat deze alle informatie en middelen zo goed mogelijk gebruikt. Het opleidingsbeleid gaat uit van de behoeften - huidige en toekomstige - binnen de onderneming en op de arbeidsmarkt en is erop gericht de positie van de werknemer (binnen of buiten de onderneming) te behouden en zonodig te versterken.</p> <p>Scholing is gericht op: de huidige functie, een mogelijk andere functie in het kader van loopbaanbeleid, die werknemers waarvan te verwachten is dat de werkzaamheden in de komende jaren zullen vervallen of drastisch wijzigen, extra scholingsinspanning voor werknemers die al langere tijd in dienst zijn en de afgelopen jaren niet hebben deelgenomen aan scholing, werknemers met onvoldoende opleiding en werknemers die het volgen van opleidingen ontwend zijn.</p>

Opleidingsfaciliteiten	Artikel 10.2.	<p>In het kader van het opleidingsbeleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wordt een vorm van belangstellingsregistratie ontwikkeld, waarbij werknemers hun eigen ideeën en voorstellen naar voren kunnen brengen. • Komt de opleidingsbehoefte, zowel van de kant van de werkgever als van de werknemer, ter sprake tijdens het functioneringsgesprek. • Wordt specifieke aandacht besteed aan de loopbaanmogelijkheden van oudere werknemers; daarbij kan worden gedacht aan de ontwikkeling van mentortaken en het inschakelen van oudere werknemers bij het begeleiden en inwerken van nieuwe werknemers. <p>Op basis hiervan stelt de werkgever een algemeen opleidingsplan op, waardoor scholing en opleiding planmatig kunnen worden opgepakt, met input vanuit de functioneringsgesprekken en aandacht voor oudere werknemers. Op basis van dit algemene opleidingsbeleid wordt gestreefd naar individuele opleidingsplannen. Bij verschil van mening kan de werknemer gebruik maken van bestaande klachtrechtprocedures.</p>
Opleidingsfaciliteiten	Artikel 10.2.	<p>De werkgever betaalt de kosten van de opleiding, vergoedt de benodigde leermiddelen en de eventuele reiskosten. Voor opleidingen voor een mogelijk andere functie kan een terugbetalingsregeling van toepassing worden verklaard. De werknemer wordt in principe in staat gesteld de opleiding onder werktijd te volgen voor de huidige functie of indien te verwachten is dat de huidige functie zal vervallen of drastisch te wijzigen. Voor mogelijk andere functies of voor scholingsactiviteiten voor werknemers die jaren niet hebben deelgenomen aan scholingsactiviteiten, voor werknemers die een achterstand hebben of opleiding ontwend zijn vindt dit in overleg plaats.</p> <p>De opleidingsfaciliteiten zijn ook van toepassing op parttimers. Van de werknemer wordt verwacht dat hij optimaal gebruik maakt van de beschikbare voorzieningen.</p>

<p>Sociaal beleid, leeftijdsfasegericht personeelsbeleid</p>	<p>Protocollaire bepalingen, 1.6</p>	<p>In het kader van het stimuleren van leeftijdsfasegericht personeelsbeleid in sector zal op ondernemingsniveau ondersteuning worden gegeven aan de onderneming met onder andere een leeftijdscaan voor werknemers, een voorbeeldbeleid, informeren van functionarissen die betrokken zijn bij de ontwikkeling van dit beleid.</p>
<p>Opleiding en outplacement</p>	<p>Bijlage 6, artikel 10</p>	<p>Als onderdeel van de afvloeiingsregeling is de werkgever verplicht € 2.500,- ter beschikking te stellen voor scholing en € 2.500,- voor outplacement indien de betrokken werknemer kan aantonen dat er te weinig in hem is geïnvesteerd.</p>

**Bijlage 3 De CAO voor de Bouwnijverheid gericht op de UTA-werknemer
Bouwnijverheid**
**Overzicht CAO-afspraken ten behoeve van levensfasebewust personeelsbeleid
voor UTA-medewerkers in de bouwnijverheid**
Tabel 3.1 CAO-afspraken over arbeidsvoorwaarden

Onderwerp	Artikel	Omschrijving
Vierdaagse werkweek voor werknemers van 55 jaar en ouder	Artikel 11b	Een werknemer van 55 jaar en ouder kan de werkgever verzoeken zijn werkweek aan te passen tot vier dagen (32 uur). Om per kalenderjaar te komen tot een vierdaagse werkweek gebruikt de werknemer zijn feestdagen, verlofdagen (exclusief 15 dagen voor de zomervakantie). Indien de werknemer onvoldoende verlofdagen heeft in verband met een collectieve wintersluiting, krijgt hij maximaal vijf dagen extra verlof met behoud van salaris.
Overwerk	Artikel 17	Een UTA-werknemer kan niet worden verplicht overwerk te verrichten. Structureel overwerk moet in beginsel vermeden worden.
Verlof stervensbegeleiding en rouwverlof	Artikel 22	Iedere werknemer heeft recht op tien dagen betaald verlof ten behoeve van de stervensbegeleiding in de terminale fase van een zieke partner, (pleeg)kind, of bloedverwant, aanverwant in de eerste of tweede graad. Aansluitend hierop heeft de werknemer recht op onbetaald verlof. Iedere werknemer heeft recht op tien dagen betaald rouwverlof in verband met het verwerken van een partner, kind of familielid. De kosten voor deze verlofperioden zijn te declareren bij het O&O-fonds. De werknemer is verplicht mee te werken aan declaratie van de verletkosten van de werkgever bij Cordares CAO-regelingen.
Vakantiedagen	Artikel 23b	Werknemers hebben recht op de volgende vakantiedagen: <ul style="list-style-type: none"> • Tot 18 jaar: 27 vakantiedagen. • Van 18 tot en met 54 jaar: 25 vakantiedagen. • Van 55 tot en met 59 jaar: 34 vakantiedagen (inclusief 9 seniorendagen) • van 60 jaar en ouder heeft recht op 36 vakantiedagen (inclusief 11 seniorendagen).
Salarisschalen jeugdige werknemers	Artikel 29	Voor werknemers jonger dan 22 jaar is een aparte loonschaal.

Bedrijfseigen regelingen	Artikel 55	<p>Er is een CAO bedrijfseigen Regelingen voor de Bouwnijverheid (CAO Bter). In de CAO Bter worden nadere regels gesteld ten aanzien van de uitvoering van de regelingen van de volgende stichtingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stichting Risicofonds voor de Bouwnijverheid. • Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de Bouwnijverheid. • De Stichting aanvullingsfonds voor de Bouwnijverheid.
Financiering collectieve belangen	Artikel 56	<p>Er bestaat een Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de Bouwnijverheid (O&O-fonds) ten behoeve van de financiering van de collectieve belangen in de bouwnijverheid.</p>
Tijdsparfondsen	Artikel 57b	<p>Vanaf 1 januari 2006 hebben werknemers een individuele rekening in het tijdsparfonds, waarvan de administratie wordt uitgevoerd door Cordares. UTA-werknemers kunnen hier vrijwillig aan deelnemen. De volgende bedragen worden door de werkgever gestort op de rekening van de werknemers in het Tijdsparfonds:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8% vakantietoeslag. • De waarde van de bovenwettelijke vakantiedagen. • De waarde van vijf roostervrijdagen. • De waarde van drie werkdagen ter compensatie van een eventueel beroep op kort verzuim of de tweede en derde ziekmelding in een jaar. <p>Het staat de werkgever vrij om in overleg met of op verzoek van zijn werknemers de mogelijkheid te bieden extra 'bronnen' aan het systeem toe te voegen (bijvoorbeeld overige roostervrije dagen, overuren, reizen, et cetera).</p>
Levensloop	Artikel 83	<p>De werkgeversbijdrage voor de levensloopregeling bedraagt 1% (1,25 per 1 januari 2009) over het vast overeengekomen loon/salaris.</p>

Tabel 3.2 CAO-afspraken over arbeidsomstandigheden

Onderwerp	Artikel	Omschrijving
Stichting Arbouw	Artikel 66	Alle werknemers en werkgevers in de bouw hebben recht op de door de Stichting Arbouw te verlenen voorlichting, informatie en onderzoek op het gebied van veiligheid en gezondheid in de bedrijfstak. Alle werknemers in de bouw hebben recht op het door de Stichting Arbouw vastgestelde, individuerichte pakket preventiezorg.
Verzuimbeleid en registratie	Artikel 67	Iedere werkgever is verplicht bij de uitvoering van de wettelijke verplichte ondernemingsbeleid met betrekking tot arbeidsomstandigheden en verzuim tenminste uitvoering te geven aan een aantal. In de bijlage van de CAO is dit beleid nader uitgewerkt. De werknemer die zich arbeidsongeschikt heeft gemeld is verplicht, zolang de eerste controle niet heeft plaatsgehad, thuis te zijn, tenzij een bezoek aan een arts wordt gebracht.
Werkdrukmaatregelen UTA-medewerkers	Artikel 68	UTA-werknemers hebben recht op begeleiding, ingeval zij als gevolg van werkdruk dreigen uit te vallen of door werkdruk reeds arbeidsongeschikt zijn. De faciliteit bestaat uit intake/check-up, individuele begeleiding, coaching en behandeling. De financiering van deze voorziening vindt plaats vanuit het O&O-fonds voor de Bouwnijverheid.
Re-integratie	Artikel 69	Indien een werknemer in de loop van zijn dienstverband voor zijn functie geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschikt raakt zal zijn werkgever met inschakeling van de arbodienst, binnen zijn onderneming en zo dit niet mogelijk is binnen de bedrijfstak zoeken naar mogelijkheden om voor deze werknemer passend werk te vinden. Hiervoor zoekt de werkgever aansluiting bij een re-integratiebedrijf met het Blik op Werk Keurmerk (Borea keurmerk). De werknemer heeft het recht om na 14 weken zelf een re-integratiebedrijf in te schakelen als de werkgever dit nog niet heeft gedaan. De kosten hiervoor worden betaald door het Aanvullingsfonds voor de Bouwnijverheid en deze zal de kosten verhalen op de werkgever.
Bijzondere veiligheids- en arbobepalingen UTA-werknemers	Artikel 70	Indien de werknemer verantwoordelijk is voor specifieke taken en verantwoordelijkheden in het kader (naleving) van de Arbowet dan wordt dit op papier vastgesteld.

Tabel 3.3 CAO-afspraken over arbeidsinhoud

Onderwerp	Artikel	Omschrijving
Scholing	Artikel 61b	De werkgever is verplicht een opleidingsplan op te stellen en in de uitvoering van dit plan zal iedere werkgever in enig jaar een aantal scholingsdagen aanwenden gelijk aan tweemaal het aantal UTA-medewerkers. En dan wel zo veel mogelijk verspreid onder alle medewerkers en onder werktijd te worden opgenomen. Werknemers hebben recht op scholing in relatie tot hun functie of tot een mogelijke toekomstige functie binnen de onderneming in het kader van het individuele loopbaanbeleid. Indien de werknemer gedurende twee jaar niet in aanmerking is gekomen om een cursus in het belang van zijn functie of van een toekomstige functie te volgen, zal deze werknemer alsnog op korte termijn ingepland worden.
Scholing	Artikel 61b	De werknemers is verplicht, indien dit bij de aanstelling is overeengekomen, bedrijfscursussen te volgen die door de werkgever of diens vertegenwoordiger wordt georganiseerd. Indien een cursus, in overleg tussen werkgever en werknemer, buiten het bedrijf wordt gevolgd in het kader van het verbeteren van het functioneren in de huidige functie of voor een toekomstige andere functie, dan neemt de werkgever ten minste tweederde van de kosten voor zijn rekening. Hier kunnen roostervrije dagen voor worden aangewend.
Scholing	Artikel 61b	Bij automatisering heeft de werknemer recht op bij-, her- of omscholing, op kosten en onder werktijd, indien dat voor de handhaving van zijn functie noodzakelijk is.
Scholing	Artikel 61b	Teneinde te bevorderen dat werknemers op zinvolle wijze langer aan het arbeidsproces deelnemen, wordt in onderling samenwerking tussen werkgever en werknemer een loopbaanpad ontwikkeld, bij voorkeur in het kader van een algeheel loopbaanbeleid voor iedereen, met nadruk voor werknemers van 45 jaar en ouder.
Loopbaanbeleid	Artikel 62	Op 28 plaatsen van het land zijn Adviescentra Loopbaanbeleid ingericht. UTA-werknemers kunnen hier terecht voor het uitvoeren van een assessment en het opstellen van een individueel opleidingsplan.

Bijlage 4 CAO voor Grontmij

Overzicht CAO-afspraken ten behoeve van levensfasebewust personeelsbeleid in de CAO Grontmij

Tabel 4.1 CAO-afspraken over arbeidsvoorwaarden

Onderwerp	Artikel	Omschrijving
Flexibelere opstelling voor oudere werknemers	Artikel 3.2.3.	Voor oudere werknemers is er een flexibelere opstelling afgesproken ten aanzien van de elementen tijd en geld in relatie tot de inhoud van de functie.
Langere dagelijkse werktijd	Artikel 6.1.c.	Op basis van de Arbeidstijdenwet kan voor groepen van medewerkers de maximale arbeidstijd structureel 12 uur per dag/dienst zijn en per 16 weken gemiddeld 48 uur per week. Per kwartaal worden de meerdere uren boven 40 uur per week omgerekend in tijd-voor-tijd. Het bedrijfsbelang is het belangrijkste toetsingspunt.
Vakantie	Artikel 6.6.	Per volledig vakantiejaar heeft de voltijd medewerker recht op 160 wettelijke vakantie-uren plus een aantal bovenwettelijk vakantie-uren: <ul style="list-style-type: none"> • Tot en met 39 jaar: 32 vakantie-uren • 40 tot en met 44 jaar: 40 vakantie-uren • 45 tot en met 49 jaar: 48 vakantie-uren • 50 tot en met 54 jaar: 56 vakantie-uren • 55 tot en met 59 jaar: 96 vakantie-uren • Vanaf 60 jaar: 104 vakantie-uren
Roostervrije uren	Artikel 6.7	De voltijd medewerker heeft per kalenderjaar recht op 64-roostervrije-uren.
Arbeidsvoorwaarden à la carte	Artikel 7.1.	Bepaalde arbeidsvoorwaarden in geld kunnen worden omgezet in tijd en omgekeerd. Bronnen: bovenwettelijke vakantie-uren, roostervrije uren, salaris (vast, maar ook winstdeling of vakantietoeslag). Doelen: additioneel salaris, levensloopregeling, pensioensparen en loopbaan senioren.
Jeugdschalen	Artikel 8.2.	Medewerkers jonger dan 23 jaar hebben een schaalbedrag, afgerond op euro's, dat is afgeleid van het schaalbedrag, dat op grond van dezelfde functiegroep/salarisschaal, ervaring en PROS beoordeling (individuele salarisverhoging).

Overuren	Artikel 9.2.	<p>Voor medewerkers in de functiegroep 1 tot en met 10 zal compensatie van overuren plaatsvinden. Allereerst op basis van tijd-voor-tijd tot maximaal 120 uren per jaar. Voor elk overuur ontstaat één uur tijd-voor-tijd. De andere overuren worden uitbetaald met 25% extra voor de eerste twee uren na beëindiging van de normale arbeidstijd, 50% voor de daarop volgende uren tot 22.00 uur, 100% voor overuren tussen 22.00 en 07.00 uur en op zaterdagen en zondagen en de feestdagen en 50% voor overuren van 07.00 tot aanvang werktijd.</p> <p>Voor medewerkers in functiegroepen 11 en hoger is het overwerk inbegrepen in het functie-inkomen met uitzondering van leidinggevenden aan de uitvoering van werken, waarbij de medewerkers moeten overwerken en voor overuren die overeengekomen met de opdrachtgever doorberekend kunnen worden.</p>
Levensloopregeling	Artikel 12.2.	De medewerker wordt in de gelegenheid gesteld deel te nemen aan de levensloopregeling.
VUT	Artikel 15	Alleen medewerkers geboren in 1946, 1947, 1948 en 1949 kunnen via een overgangsregeling gebruik maken van de VUT-regeling.

Tabel 4.2 CAO-afspraken over arbeidsomstandigheden

Onderwerp	Artikel	Omschrijving
Veiligheid en gezondheid	Artikel 10.1.	Algemene regels ten aanzien van: <ul style="list-style-type: none"> • Veiligheidsvoorschriften bij de cliënt/opdrachtgever. • Opvolgen van aanwijzingen en volgen van noodzakelijke opleidingen en cursussen voor het waarborgen van de veiligheid. • Ter beschikking stellen en dragen van de benodigde beschermingsmiddelen. • Verplichting van medewerkers om mede zorg te dragen voor de veiligheid. • Mogelijkheid tot het deelnemen aan een PAGO.
Loondoorbetaling bij ziekte	Artikel 10.2.	Gedurende de eerste 52 weken ontvangt de medewerker aanvulling tot 100% van het naar tijdruimte vastgestelde loon. Gedurende de tweede 52 weken ontvangt de medewerker een aanvulling to 80%.
Wet werk en inkomen naar Arbeidsvermogen	Artikel 10.3.	Opbouw ouderdomspensioen en eventueel nabestaandenpensioen wordt bij 80-100% arbeidsongeschiktheid premievrij voortgezet. Bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid geldt een staffel. Wanneer een medewerker een uitkering ontvangt op basis van de WGA zullen de werkgever en de werknemer zich inspannen om er voor te zorgen dat minimaal 50% van de resterende verdien capaciteit wordt benut.
Sportfaciliteiten	Artikel 20.5.	Gedurende de looptijd van de CAO zal Grontmij de mogelijkheden bestuderen om medewerkers meer te laten bewegen door sport te faciliteren.
Gezondheidscontroles	Artikel 20.6.	Gedurende de looptijd van de CAO zal Grontmij bestuderen of het mogelijk is om medewerkers in de gelegenheid te stellen hun gezondheid te laten meten.
PSA-beleid	Artikel 20.7.	Er wordt een PSA-beleid geformuleerd in lijn met de nieuwe wet- en regelgeving. Dit nieuwe beleid wordt besproken met de sociale commissie van de Ondernemingsraad en het Arbobeleidsteam. Tijdens het voorjaarsoverleg op 9 juni 2008 zal Grontmij een terugkoppeling geven van de stand van zaken.

Tabel 4.3 CAO-afspraken over arbeidsinhoud

Onderwerp	Artikel	Omschrijving
Ontwikkeling (PROS)	Artikel 11.1.	<p>Voortdurende ontwikkeling van de medewerkers bij Grontmij is de basis en de bron voor duurzaam en competitief voordeel voor de medewerker en het bedrijf. Hiervoor is de medewerker verantwoordelijk en de werkgever zal de medewerker stimuleren en voorwaarden scheppen om te kunnen werken aan die eigen ontwikkeling en inzetbaarheid.</p> <p>In dit kader worden tussen de werkgever en de medewerker afspraken gemaakt over training, scholing en opleiding, gericht op de (persoonlijke) ontwikkeling van de medewerker in relatie tot de ontwikkeling van de organisatie van de werkgever. Hiervoor is het Persoonlijk Resultaat en Ontwikkeling Systeem (PROS) opgezet met het doel systematische beoordeling en bespreking daarvan te waarborgen.</p> <p>Parallel met de jaarcyclus in de bedrijfsvoering vindt in principe het afstemmings- en ontwikkelingsgesprek plaats in januari/februari, het voortgangsgesprek in de zomer en de beoordeling in november/december.</p>
Kosten opleiding en ontwikkeling	Artikel 11.2.	Voor opleiding en ontwikkeling van medewerkers richt de werkgever zich op een verhouding van 2,5% opleidingskosten van de salariskosten.
Senioren en loopbaan	Artikel 11.3.	Grontmij geeft uitvoering aan een levensfasebewust personeelsbeleid waarin scholing, ongeacht leeftijd, mogelijk is. In het kader van hun loopbaanontwikkeling zal de inzet van de specifieke kennis en ervaring van oudere medewerkers en de aanpassing van hun arbeidsduur en -tijden systematisch aandacht krijgen als erkenning voor hun belangen en behoeften. Op individuele basis kunnen, als de situatie dat toelaat, mogelijkheden tot wijziging of aanpassing van taken worden verwezenlijkt.

		<p>Om een flexibeler arbeidstijd en werkweek mogelijk te maken, kunnen medewerkers van 55 jaar en ouder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tot maximaal 160 uren onbetaald verlof opnemen. • Per kalenderjaar 24 extra vakantie-uren opnemen, bovenop de extra vakantie-uren in artikel 6.6. <p>Als de situatie dit toelaat dan bieden deze regelingen de mogelijkheid tot een 36-urige werkweek plus twee weken vakantie per jaar. Maar deze elementen bieden ook de mogelijkheid tot een andere invulling van arbeidstijden en vakantie.</p>
EVC	Artikel 20.4.	Grontmij zal een beleidsvoorstel maken voor een EVC-project. Dit voorstel wordt besproken tijdens het voorjaarsoverleg op 9 juni 2008.
Demotie	Artikel 20.8.	Gedurende de looptijd van deze CAO zullen partijen gezamenlijk de uitgangspunten formuleren voor een demotiebeleid.