

# Naar een nieuw ontwerp van werk

Interne wendbaarheid en een leven lang ontwikkelen binnen de WENB-sectoren

Frank Kalshoven  
Liza Sandtke

The background of the page is a dark blue gradient. In the lower right quadrant, there are three overlapping circles. The largest circle is a bright cyan color. Inside it, there is a smaller circle of a darker blue color. Within that, there is the smallest circle, which is a vibrant lime green color. The circles overlap in a way that creates a sense of depth and movement.



# **Naar een nieuw ontwerp van werk**

**Interne wendbaarheid en een  
leven lang ontwikkelen binnen  
de WENB-sectoren**

**Frank Kalshoven  
Liza Sandtke**

## Colofon

### **Op weg naar een nieuw ontwerp van werk**

Interne wendbaarheid en een leven lang ontwikkelen binnen de WENB-sectoren

### **Auteurs**

Frank Kalshoven

Liza Sandtke

### **Ontwerp**

Leonie Lous

Ellen van Diek

De Argumentenfabriek

©©©© 2021

[www.argumentenfabriek.nl](http://www.argumentenfabriek.nl)

**In opdracht van:**



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>7</b>
<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>Interne wendbaarheid</b>	
Informatiekaart	10
Doelenkaart	12
<b>Een leven lang ontwikkelen</b>	
Informatiekaart	14
Doelenkaart	16
<b>Tot slot</b>	
Deelnemerslijst	18



# Voorwoord

**‘Wat voor vereniging willen wij zijn?’ vraagt de WENB haar de leden. ‘In wat voor land willen wij werken?’ vraagt de commissie-Borstlap ons. Hebben deze vragen iets met elkaar te maken, vraagt de lezer zich nu misschien af. Het antwoord op de laatste vraag is ‘ja’.**

## **WENB volop in beweging**

De werkgeversvereniging WENB behartigt de collectieve werkgeversbelangen voor bedrijven in de sectoren energie (netbeheer, energieproductie en -levering), telecom (en breedband), recycling & milieu (‘grondstoffen, energie en omgeving’) en advies. Al bijna dertig jaar een levendige werkgeversvereniging, die volop in beweging is. Hierbij staan de leden centraal. We delen kennis en ervaring: de WENB als kennisknooppunt.

Met onze leden herijkten we vorig jaar de strategie van onze vereniging. Met kernwaarden betrouwbaar, betrokken en vernieuwend. Het doel sterke en toekomstbestendige werkgevers.

We willen vernieuwen en elkaar inspireren door visie te ontwikkelen op de voor ons relevante thema’s arbeidsmarkt, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Reden dat we met de leden visie ontwikkelen op het vorig jaar verschenen advies van de commissie-Borstlap met de prikkelende titel *In wat voor land willen wij werken?* De commissie roept op de bakens te verzetten. Waar zien wij kansen voor werkgevers, werknemers en werkenden in onze sectoren?

## **Welke visie heeft de WENB op het advies?**

Het advies van de commissie-Borstlap doet veel stof opwaaien en nodigt uit tot nadenken. Natuurlijk voor een nieuw ontwerp van werk heb je wet- en regelgeving nodig. De aanbevelingen voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt komen later dit jaar bij de formatie van een nieuw kabinet op tafel. Maar we kunnen ook zelf starten door in lijn met de aanbevelingen afspraken te maken in

cao’s. We hebben onze leden in 2020 gevraagd wat zij belangrijke onderwerpen vinden uit het advies en hoe dit op te pakken. In deze publicatie lees je de antwoorden hierop. Hiermee zetten we de eerste stap tot onze visie op de door de commissie geschetste toekomstbestendige arbeidsmarkt.

## **Hoe verder?**

Deze publicatie is dus geen eindpunt. Er zitten mooie en inspirerende ingrediënten in om mee aan de slag te gaan. Om het op te nemen in onze cao’s vergt nog nadere uitwerking. Dit pakken we op. Ter inspiratie organiseren we gedurende het jaar ook een aantal themabijeenkomsten. Samen hebben we belang bij een toekomstbestendige arbeidsmarkt. Want zoals in het advies van de commissie te lezen is, is werk essentieel voor de economische welvaart, de maatschappelijke samenhang en ons sociale welbevinden.

Wil jij samen met ons de bakens verzetten?

Reinier Rutjens  
*directeur WENB*





# Inleiding

**Een leven lang ontwikkelen en interne wendbaarheid. De leden van WENB onderzochten gezamenlijk hoe deze twee thema's uit het rapport van de commissie-Borstlap te versterken binnen de sectoren van WENB. Dit kaartenboek bevat de resultaten van het denkwerk.**

## **In wat voor land willen wij werken?**

Begin 2020 publiceerde commissie-Borstlap haar eindrapport 'In wat voor land willen wij werken?'. De commissie adviseerde hierin over de regels rond werk in Nederland. Nu en in de toekomst.

Wat betekent dit rapport voor de leden van WENB? Hoe staan zij tegenover de bevindingen van de commissie-Borstlap. Welke elementen beschouwen zij als kansrijk binnen hun sector en hoe kunnen zij hiermee aan de slag? WENB besloot deze vragen samen met haar leden verder te onderzoeken en benaderde De Argumentenfabriek om dit denkwerk te begeleiden.

## **De denkroute**

Op het onlinecongres 'Zingeving en Werk' in juni 2020 nam commissie-voorzitter Hans Borstlap de WENB-leden mee door de bevindingen van de commissie. Na afloop inventariseerden wij via een enquête welke thema's de leden belangrijk vonden om verder uit te werken. Twee thema's sprongen eruit. *Een leven lang ontwikkelen en interne wendbaarheid.*

Met veel plezier begeleidden we in het najaar vier denksessies over deze thema's, waaraan vertegenwoordigers van tien WENB-leden deelnamen. Vertrekpunt was de stellingname van de commissie-Borstlap sectoren op het gebied van een leven lang ontwikkelen en interne wendbaarheid. We onderzochten vervolgens wat er op dit moment in lijn met het perspectief van de commissie al plaatsvindt op deze thema's, en waar dit toe leidt.

Waarin voorzien de cao's bijvoorbeeld? Wat bieden de O&O fondsen en welke regelingen treffen individuele ondernemingen?

Met een schets van de huidige stand van zaken in de hand, dachten de leden vervolgens na over de belangrijkste doelen voor deze thema's. Gegeven deze doelen maakten de leden een eerste aanzet tot een uitwerking hiervan binnen de WENB-sectoren. Ze bedachten allerlei acties voor werkgevers én werkenden om interne wendbaarheid en een leven lang ontwikkelen concreet op de werkvloer te bevorderen.

## **Op weg naar een nieuw ontwerp van werk**

Dit boekje bevat de uitkomsten van het gezamenlijke denkwerk, weergegeven in vier kernachtige kaarten.

Wij danken de meedenkers aan dit denktraject hartelijk en hopen dat deze publicatie WENB, haar leden én werkenden ondersteunt bij de invulling van goed werkgeverschap en het verrichten van werk binnen de WENB-sectoren.

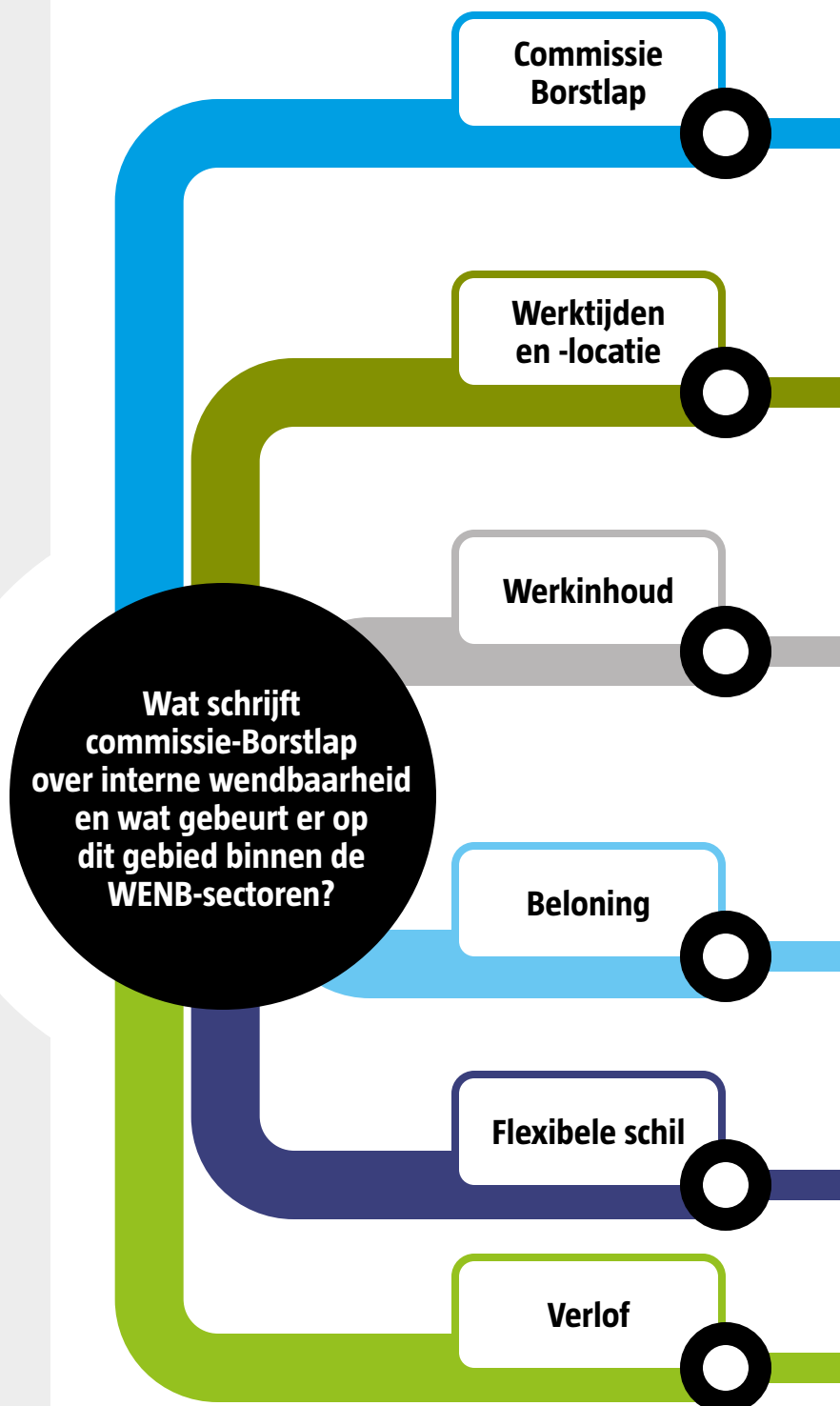
Frank Kalshoven, directeur  
Liza Sandtke, kaartenmaker  
*De Argumentenfabriek*

## Interne wendbaarheid

### Informatiekaart

De kaart hiernaast vat samen wat de commissie Borstlap in haar rapport *'In wat voor land willen wij werken'* zegt over interne wendbaarheid.

Ook biedt de kaart een overzicht van de regelingen die op dit moment binnen de WENB-sectoren bestaan, die van invloed zijn op de interne wendbaarheid. Dit kunnen cao-bepalingen zijn, maar ook maatregelen die individuele ondernemingen binnen de WENB-sectoren treffen. De regelingen op de kaart kunnen de interne wendbaarheid binnen de organisaties bevorderen of beperken en zijn hiermee in sommige gevallen positief, en in andere gevallen van negatieve invloed.



#### Wat schrijft de commissie-Borstlap over interne wendbaarheid?

- Interne wendbaarheid gaat over het aanpassingsvermogen van organisaties in antwoord op veranderingen.
- De verantwoordelijkheid voor interne wendbaarheid ligt bij werknenden, werkgevers én overheid.
- Interne wendbaarheid is een voorwaarde voor duurzame arbeidsrelaties tussen werknenden en werkgevers.
- Interne wendbaarheid leidt ertoe dat werkgevers soepel kunnen inspelen op verandering in de buitenwereld.
- Interne wendbaarheid leidt ertoe dat werknenden zich kunnen ontwikkelen binnen de organisatie.
- Werkgevers kiezen nu vaak voor externe wendbaarheid via flexibele contracten, wat de maatschappij schade berokkent.
- Interne wendbaarheid moet de overhand krijgen op externe flexibiliteit, maar is in veel sectoren beperkt.

#### Wat gebeurt er inzake werktijden en -locatie van invloed op interne wendbaarheid?

- Cao's bieden (een deel van de) werknenden de mogelijkheid in overleg hun werklocatie te bepalen.
- Cao's voorzien soms in een jaarurennorm, de hoeveelheid werk bepaalt dan het arbeidspatroon van werknenden.

#### Wat gebeurt er inzake werkinhoud van invloed op interne wendbaarheid?

- Cao's beschrijven dat werkgevers werknenden (tijdelijk) ander werk kunnen geven binnen of buiten de organisatie.
- Cao's staan werknenden toe op lager niveau aan het werk te gaan met behoud van pensioenopbouw.
- Cao's bevatten beperkende elementen zoals functie-indelingen die in detail beschrijven wat iemand moet doen.
- Ondernemingen bieden vaste werknenden soms de mogelijkheid tot intern ander werk onder eerdere afspraken.
- Ondernemingen werken soms met een rollenmodel in plaats van functiehuis voor meer interne flexibiliteit.
- Ondernemingen hebben inzicht in de behoefte rond wendbaarheid dankzij Strategische Personeels Planning.
- Ondernemingen bespreken interne wendbaarheid met werknenden tijdens de jaarlijkse gesprekscyclus.

#### Wat gebeurt er inzake beloning van invloed op interne wendbaarheid?

- Cao's voorzien werknenden van extra beloning als zij inhoudelijk een stap vooruit zetten.
- Cao's voorzien werknenden van beloning als werkgevers vragen om (tijdelijk) andere werktijden of meer werk.
- Cao's bevatten beperkende elementen, als het bieden van functiegebonden toeslagen aan werknenden.
- Cao's bevatten beperkende elementen, als beloningen voor werknenden op basis van eerdere afspraken.
- Cao's voorzien werknenden van een vergoeding als zij in het belang van de organisatie verhuizen.

#### Wat gebeurt er inzake de flexibele schil van invloed op interne wendbaarheid?

- Cao's maken dat werkgevers langdurig opeenvolgende flexibele arbeidsrelaties aangaan met werknenden.
- Cao's leiden er soms toe dat werkgevers zelf uitzendkrachten in dienst nemen.

#### Wat gebeurt er inzake verlof van invloed op interne wendbaarheid?

- Cao's geven werknenden de mogelijkheid extra verlof of een sabbatical op te nemen.
- Cao's voorzien oudere werknenden van extra seniorenverlof.

## Doelenkaart

Op de kaart hiernaast staan de drie doelen die de WENB-leden het belangrijkste vinden om de komende jaren verder uit te werken op het gebied van interne wendbaarheid.

Deze doelen zijn uitgewerkt in concrete activiteiten die werkgevers en werkenden kunnen ondernemen om de interne wendbaarheid binnen de sector en eigen organisatie te vergroten. Deze activiteiten zijn een eerste aanzet om de geformuleerde doelen te bereiken en bieden geen uitputtend overzicht.

Eén van de onderdelen die door de deelnemers beschouwd wordt als een belangrijk middel om interne wendbaarheid onder werkenden te vergroten, is het bewerkstelligen dat zij zich (blijven) ontwikkelen binnen hun loopbaan. Ook wel *een leven lang ontwikkelen* genoemd. Dit thema werken we op kaart 3 en 4 van deze publicatie verder uit.

**Wat zijn de belangrijkste doelen binnen de WENB-sectoren inzake interne wendbaarheid en wat kunnen we in de cao afspreken om dit te bereiken?**

**Motivatie**

**Flexibiliteit**

**Samenwerking**

#### Werkenden zijn gemotiveerder zich te (blijven) ontwikkelen en bewegen in hun loopbaan

- Werkgevers stimuleren hun werkenden zich te (blijven) ontwikkelen door hen hiervoor extra te belonen.
- Werkenden werken actief met een persoonlijk ontwikkelplan dat voorbereidt op hun volgende loopbaanstap.
- Werkenden krijgen ruimte zich onder werktijd te ontwikkelen en worden hierbij ondersteund door hun werkgever.
- De ontwikkeling van werkenden wordt bijgehouden en is inzichtelijk, bijvoorbeeld via een puntensysteem.
- Sommige functies kennen een maximale verblijftijd, waarna werkenden (verplicht) moeten doorstromen.

#### Onze organisaties zijn flexibeler ingericht en kunnen inspelen op veranderende omstandigheden

- Werkgevers werken met een model dat rollen binnen de organisatie beschrijft, in plaats van een functiehuis.
- Werkgevers kunnen werkenden aannemen in algemene dienst, in plaats van op specifieke functies.
- Werkgevers flexibiliseren en verruimen werktijden voor werkenden, zoals door een jaarurennorm in te voeren.
- Werkenden krijgen meer mogelijkheid tot zelfroosteren en groepsroosteren van hun werkgever.
- Organisaties in dezelfde sector werken met een gezamenlijke vacaturebank en opleidingscentrum.
- Werkgevers zien sectorkandidaten als interne kandidaten in sollicitatieprocedures, die arbeidsvoorwaarden kunnen meenemen.
- Werkenden hebben de mogelijkheid mee te werken aan andere projecten of teams binnen de organisatie.

#### Werkenden en werkgevers werken beter samen om interne flexibiliteit te vergroten

- Werkgevers en werknemers ontwikkelen één competentietaal, zodat zij elkaar verstaan als het over werk gaat.
- Werkgevers en werkenden spreken elkaar periodiek over loopbaanpaden en wat hiervoor nodig is.
- Werkgevers en werkenden maken afspraken over het flexibeler indelen van werktijden en de locatie van werk.
- Werkgevers en werkenden bespreken tijdens de jaarlijkse gesprekscyclus wat nodig is intern wendbaar te blijven.
- Werkgevers bieden werkenden inzicht in verwachte ontwikkelingen en werkvrage via Strategische Personeels Planning.

## Een leven lang ontwikkelen

### Informatiekaart

De kaart hiernaast vat samen wat de commissie Borstlap in haar rapport *'In wat voor land willen wij werken?'* zegt over een leven lang ontwikkelen.

Ook biedt de kaart een overzicht van de regelingen die op dit moment binnen de WENB-sectoren bestaan, die van invloed zijn op de leercultuur. Dit kunnen cao-bepalingen zijn, maar ook maatregelen die werkgeversorganisatie WENB of de individuele ondernemingen binnen de WENB-sectoren treffen. De regelingen op de kaart kunnen de leercultuur binnen de organisaties bevorderen of beperken en zijn hiermee in sommige gevallen positief, en in andere gevallen van negatieve invloed.



#### Wat schrijft de commissie-Borstlap over LLO?

- Een leven lang ontwikkelen betekent dat werkenden zich (blijven) ontwikkelen gedurende hun loopbaan.
- De verantwoordelijkheid voor een leven lang ontwikkelen ligt bij werkenden, werkgevers én overheid.
- Een leven lang ontwikkelen vermindert kennisveroudering en vergroot de kwaliteit en productiviteit van werkenden.
- Een leven lang ontwikkelen draagt eraan bij dat mensen tot hun pensionering met voldoening kunnen werken.
- Een leven lang ontwikkelen draagt eraan bij dat werkenden tussen sectoren kunnen wisselen.
- Voor hun ontwikkeling hebben werkenden behoefte aan budget, tijd en persoonlijk advies.
- In Nederland is de leercultuur in veel sectoren op dit moment niet op peil.

#### Wat gebeurt er inzake inhoudsbepaling van invloed op LLO?

- Cao's definiëren wat duurzame inzetbaarheid is.
- Cao's beschrijven wat de verantwoordelijkheid is van werkgevers en werknemers voor ontwikkeling.
- Cao's maken onderscheid tussen (functiegebonden verplicht) opleiden en (breder georiënteerd) ontwikkelen.
- Cao's maken een koppeling tussen functie- en opleidingseisen waardoor opleiden niet vrijblijvend is.

#### Wat gebeurt er inzake ondersteuning van invloed op LLO?

- Cao's voorzien in periodieke (beoordelings)gesprekken over loopbaanplanning, duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling.
- Cao's voorzien veelal in een periodieke loopbaanscan.
- Cao's voorzien veelal in een ontwikkelbudget in geld en tijd voor werknemers, meestal als individueel recht.
- Cao's bevatten hinderende elementen, zoals de plicht scholingskosten terug te betalen bij snel vertrek.
- Cao's bevatten afbouwregelingen en salarisgaranties die ontwikkeling kunnen afremmen of stimuleren.
- Ondernemingen geven werknemers extra ontwikkelmogelijkheden en tijd, bovenop de cao.
- O&O fondsen bieden gecertificeerde opleidingen aan voor bij- en opscholing.

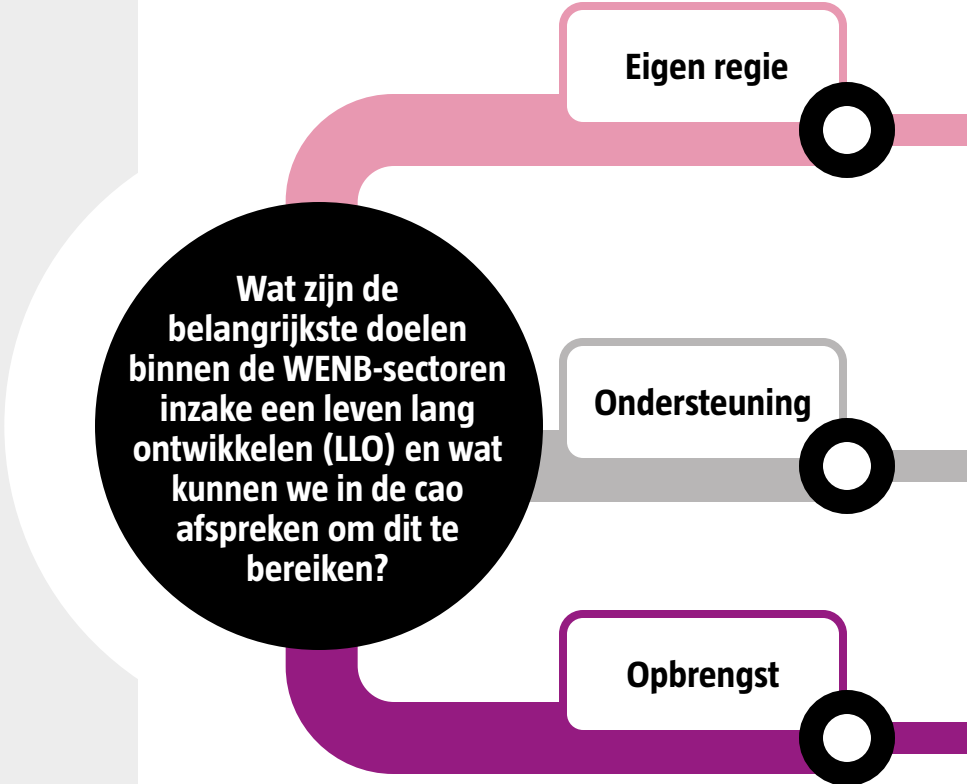
#### Wat gebeurt er inzake bewustwording van invloed op LLO?

- Werkgeversorganisatie WENB agendeert LLO binnen en buiten de sector, zoals bij VNO-NCW.
- Een deel van de O&O-fondsen voert bewustwordingscampagnes over ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.

## Doelenkaart

De kaart hiernaast presenteert de drie doelen die de WENB-leden het belangrijkste vinden om de komende jaren verder uit te werken op het gebied van een leven lang ontwikkelen.

Deze doelen zijn uitgewerkt in concrete activiteiten die werkgevers en werkenden kunnen ondernemen om de leercultuur binnen de sector en eigen organisatie te vergroten. Deze activiteiten zijn een eerste aanzet om de geformuleerde doelen te bereiken en bieden geen uitputtend overzicht.



**Wat zijn de belangrijkste doelen binnen de WENB-sectoren inzake een leven lang ontwikkelen (LLO) en wat kunnen we in de cao afspreken om dit te bereiken?**

**Eigen regie**

**Ondersteuning**

**Opbrengst**



#### Werkenden nemen meer eigen regie over hun ontwikkeling

- Cao-partijen stellen in de communicatie rond de cao, de ontwikkeling van werkenden centraal.
- Alle werkenden maken een ontwikkelplan en krijgen meer ontwikkelbudget.
- Werkenden spreken regelmatig met hun leidinggevende over de inzet van hun ontwikkelbudget.
- Cao-partijen controleren het gebruik van het ontwikkelbudget.
- Werkenden kunnen de transitievergoeding inzetten om zich te ontwikkelen.
- Werkenden krijgen inzicht van hun werkgever in verwachte toekomstige ontwikkelingen en functie-eisen.
- Werkenden spreken regelmatig met hun leidinggevende over kansen binnen en buiten de organisatie.

#### Werkgevers besteden meer aandacht aan de ontwikkeling van werkenden

- Werkgevers voeren een 'talentscan' uit als hulpmiddel bij ontwikkelbeleid en hiervoor budget reserveren.
- Werkgevers stimuleren werkenden naast hun functie ook tijd te besteden aan ander (vrijwilligers)werk.
- Werkgevers stellen (zachte) grenzen aan de duur van de periode dat werkenden bepaald werk vervullen.
- Werkgevers kunnen LLO-pilots inzetten om te experimenteren en belemmeringen rond LLO te verminderen.
- Werkgevers belonen goed functionerende werkenden (extra) met (extra) ontwikkelmogelijkheden.
- Werkgevers ontwikkelen hulpmiddelen die werkenden ondersteunen in hun ontwikkeling.
- De mate waarin werkenden zich ontwikkelen telt zwaar mee bij de beoordeling door hun leidinggevendens.

#### Werkenden en werkgevers weten beter wat een leven lang ontwikkelen hen oplevert

- Cao-partijen onderzoeken welke (toekomstige) functies welke kwalificaties behoeven.
- Cao-partijen onderzoeken welk rendement LLO oplevert voor werkenden, zoals loongroei en werkplezier.
- Cao-partijen onderzoeken welk rendement LLO oplevert voor werkgevers, zoals lagere reorganisatiekosten.

# Deelnemerslijst

## **Kernteam**

Gabrielle Verberne, *WENB*

Irma Visser, *WENB*

## **Deelnemers denksessies**

Pim Beljaars, *WENB*

Gera van Berlo, *Dar*

Bianca van den Bosch, *Stedin*

Marianne Francois, *Enexis*

Gisela Kemna, *Twence*

Sandra Rademaker, *Essent*

Reinier Rutjens, *WENB*

Elian van de Schoor, *USG Company*

Nico Sijben, *Enexis*

Heiko Teuber, *Het Waterlaboratorium*

Saskia Turkenburg, *Vitens*

Marlies van Vugt, *Tennet*



