

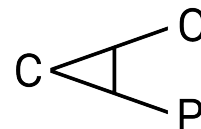
RAPPORT

Sectoranalyse Duurzame Inzetbaarheid Nationale Opera en Ballet

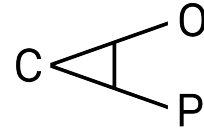
Ons kenmerk: **B6235**

Jurriaan Berger, Julia Marthaler, Hans Schwartz

september 2021



0	Inleiding	2
0.1	Aanleiding en doel	2
0.2	Aanpak en leeswijzer	2
1	Nationale Opera en Ballet in cijfers	4
1.1	Grootte en aantallen werknemers	4
1.2	Leeftijdsverdeling	4
1.3	Prognose komende vijf jaar	6
2	Problematiek rond duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden	7
2.1	Context	7
2.2	Gezond, veilig en vitaal werken	7
2.2	Leven lang ontwikkelen en mobiliteit	9
2.3	Goed werkgeverschap en eigen regie	10
2.4	De problematiek in vogelvlucht	10
3	Bestaande en mogelijke maatregelen	11
3.1	Bestaande maatregelen	11
3.2	Mogelijke investeringen in duurzame inzetbaarheid	13
4	Samenvatting en ‘wat werkt’	16
4.1	Samenvatting	16
4.2	Tot slot: wat werkt in duurzame-inzetbaarheidsbeleid?	17



0 Inleiding

0.1 Aanleiding en doel

Het kabinet heeft met de sociale partners een akkoord bereikt over de vernieuwing van het pensioenstelsel. Het akkoord bevat verschillende maatregelen, waaronder een subsidieregeling voor het ondersteunen van sectorale maatwerkafspraken rondom duurzame inzetbaarheid, langer doorwerken en eerder stoppen met werken. Het kabinet wil met de *tijdelijke Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden* (MDIEU) bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van werkenden, zodat zij ook in de toekomst zoveel mogelijk gezond, competent en met plezier werkend hun pensioen kunnen bereiken.

Een eerste stap in deze regeling is het uitvoeren van een *sectoranalyse*. Deze analyse verschaft helderheid over de aard van de sector (kengetallen), over de knelpunten en bestaande maatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden, en concludeert wat aan maatregelen denkbaar is om duurzame inzetbaarheid verder te versterken. Na een sectoranalyse kan subsidie worden aangevraagd op basis van een activiteitenplan waarin specifieke issues rondom duurzame inzetbaarheid worden opgepakt.

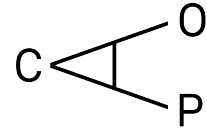
Het Platform Arbeidsmarkt Culturele en Creatieve Toekomst (Platform ACCT) is een initiatief van het culturele werkveld, opgericht met als doel het verbeteren van de arbeidsmarkt in de culturele en creatieve sector. Dit platform laat met subsidie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) sectoranalyses uitvoeren in een vijftal cultuursectoren:

- Musea
- Podiumkunsten
- Orkesten
- Nationale Opera en Ballet
- Poppodia

Het Platform ACCT heeft het CAOP gevraagd de sectoranalyse uit te voeren. Dit rapport beschrijft de uitkomsten van de analyse voor de sector *Nationale Opera en Ballet*.

0.2 Aanpak en leeswijzer

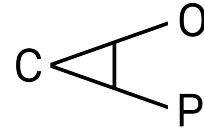
Om knelpunten ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en langer doorwerken in de sector te identificeren, zijn verschillende onderzoeksmethoden ingezet. Ten eerste is relevant cijfermateriaal van het Centraal Bureau voor de Statistiek en sectorspecifieke partijen bijeengebracht en geanalyseerd. Ook is literatuur over de arbeidsmarkt in de culturele sectoren bestudeerd op relevantie op het gebied van duurzame inzetbaarheid.



Daarnaast is een groepsgesprek uitgevoerd en een interview. Op die manier zijn werkgevers- en werknemersperspectief meegenomen in deze analyse, conform afspraken die zijn gemaakt in de startbijeenkomst voor de sectoranalyses op 8 juni 2021.

Bij elkaar geven deze methoden een beeld van de problematiek, van de bestaande instrumenten en van mogelijke aanvullende investeringen in duurzame inzetbaarheid.

De uitkomsten zijn geanalyseerd en neergelegd in deze rapportage. In hoofdstuk 1 wordt een cijfermatig beeld gegeven van de arbeidsmarkt in de sector. Hoofdstuk 2 zoomt in op duurzame inzetbaarheid en bespreekt de issues die spelen op onder meer de gebieden gezond en veilig werken, loopbaan en ontwikkeling, mobiliteit, eigen regie werknemer en goed werkgeverschap. Hoofdstuk 3 bespreekt eerst bestaande maatregelen in de sector om duurzame inzetbaarheid te bevorderen, waarbij in paragraaf 3.2 een overzicht wordt gegeven van investeringsmogelijkheden op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Hoofdstuk 4 geeft ten slotte in tabelvorm de samenvatting van geconstateerde problematiek, bestaande maatregelen en investeringsmogelijkheden.



1 Nationale Opera en Ballet in cijfers

Dit rapport gaat over de sector Nationale Opera en Ballet. Het bijzondere hieraan is dat de sector uit één organisatie bestaat: Nationale Opera en Ballet, gevestigd in Amsterdam (hierna afgekort tot NO&B). Inhoudelijk en ook in de Standaard Bedrijfsindeling (SBI, die o.a. door het CBS gebruikt wordt) vallen de activiteiten van NO&B onder de *podiumkunsten* (SBI: 90011).

Verder is bijzonder dat er in die ene organisatie niet één maar twee CAO's gelden: voor de meeste werknemers geldt de *CAO Nationale Opera en Ballet*, maar de dansers vallen onder de *CAO Toneel en Dans*. We richten ons in het cijferoverzicht op *de werknemers die vallen onder de CAO Nationale Opera en Ballet*.

1.1 Grootte en aantallen werknemers

Zoals gezegd gaat het hier om slechts één organisatie, en daarvan het deel dat onder de CAO Nationale Opera & Ballet valt. De omvang in aantallen werknemers en fte daarvan is als volgt¹:

- Op 1 augustus 2021 zijn er 505 werknemers en ongeveer 150 freelancers en vrijwilligers verbonden aan de NO&B.
- Van degenen met een vast aantal uren² is de gemiddelde deeltijdfactor 86%.
- Die deeltijdfactor verschilt naar soort functie: in de techniek wordt weinig deeltijd gewerkt (deeltijdfactor gemiddeld 93%), in de overige staf iets meer (gemiddelde deeltijdfactor 84%) en in het koor nog weer meer (gemiddelde deeltijdfactor 69%).

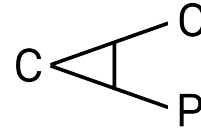
In de MDIEU-regeling worden instellingen als 'klein' gezien bij minder dan 25 medewerkers en een jaaromzet van minder dan € 5 miljoen. Geen van beide is op NO&B van toepassing: er zijn zoals gezegd ruim 500 medewerkers, en zelfs in coronajaar 2020 waren er ruim € 63 miljoen aan baten (bron: NO&B Jaarverslag 2020).

1.2 Leeftijdsverdeling

In het kader van duurzame inzetbaarheid kan de leeftijdsopbouw van een organisatie van belang zijn. Daarom geeft de volgende tabel voor de 505 werknemers de verdeling naar leeftijd in tienjaarscategorieën.

¹ Bron: opgave NO&B, analyses CAOP.

² 37 van de 505 werknemers zijn oproepkrachten met flexibele aantal uren.



Tabel 1.1 Leeftijd werknemers Nationale Opera en Ballet in categorieën

Leeftijdscategorie	Aantal	%
tot 25	31	6%
25-35	82	16%
35-45	80	16%
45-55	123	24%
55-65	176	35%
65+	13	3%
<i>Totaal aantal werknemers</i>	<i>505</i>	<i>100%</i>

Bron: opgave NO&B, peildatum 1 augustus 2021

De NO&B is hiermee tamelijk vergrijsd. Ter vergelijking: van alle werknemers in Nederland (bron: CBS) was begin 2020 35% 35 jaar of jonger, bij NO&B 22%. En omgekeerd was 19% van alle werknemers in Nederland ouder dan 55, tegen 38% bij NO&B.

Uitgesplitst naar functiegroep (excl. dansers en staf ballet, die onder CAO Toneel en Dans vallen) is het beeld als volgt.

Tabel 1.2 Leeftijd werknemers Nationale Opera en Ballet in categorieën, naar functiegroep

Leeftijdscategorie	Koor	Techniek	Staf overig	Oproep
tot 25	1%	1%	0%	73%
25-35	5%	15%	24%	16%
35-45	32%	12%	17%	5%
45-55	23%	28%	23%	5%
55-65	38%	42%	30%	0%
65+	0%	2%	6%	0%
<i>Totaal aantal werknemers</i>	<i>77</i>	<i>250</i>	<i>141</i>	<i>37</i>

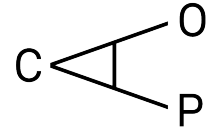
Bron: opgave NO&B, peildatum 1 augustus 2021

Deze tabel laat zien dat de geconstateerde vergrijzing het sterkst is bij het koor en de techniek, en in iets mindere mate de overige staf³. Onder de oproepkrachten is het beeld totaal anders: dat bestaat voor het overgrote deel uit jongeren (89% is onder de 35)⁴.

Tabellen 1.1 en 1.2 zijn gemaakt op basis van het aantal *werknemers*; als we de leeftijdsverdeling naar *fte's* bekijken, is het beeld bij techniek en overige staf gelijk, maar bij het koor zien we een

³ Zoals gezegd is dit exclusief dansers; van dansers is bekend dat zij een zeer beperkte 'houdbaarheid' op de arbeidsmarkt hebben en dat maar weinig dansers van boven de 40 hun vak in uitvoerende zin beoefenen.

⁴ Oproepkrachten hebben ondersteunende functies zoals theatermedewerker en rondleider.



verschuiving: de werknemers tot 45 werken gemiddeld (slechts) 50%, van 45-55 64% en boven de 55 91%. Kortom: in gewerkte uren is de vergrijzing in het koor beduidend sterker, omdat veel van de oudere koorleden voltijds of bijna voltijds werken en de jongere koorleden hier veel minder vaak voor hebben gekozen.

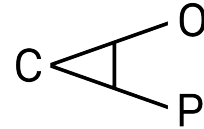
63-66-jarigen

In het kader van de MDIEU-regeling is ook relevant hoe groot de groep 63-66 jaar oud is. Het gaat bij NO&B om 49 werknemers, dat is 9,7% van het totaal aantal werknemers.

1.3 Prognose komende vijf jaar

NO&B kijkt in haar jaarverslag inhoudelijk op vele terreinen vooruit, maar er is geen cijfermatige prognose van de werkgelegenheid. Het feit dat de BIS-subsidie voor de periode 2021-2024 in dezelfde orde van grootte ligt als in de periode 2017-2020 (was ruim €35M, vanaf 2021 ruim €33M) doet vermoeden dat er geen grote groei of krimp te verwachten is. Specifiek voor het koor werd nog wel gezegd dat er in de nabije toekomst extra koorleden in vaste dienst worden aangenomen.

De leeftijdsopbouw zal wellicht veranderen als gevolg van pensionering. Zoals geconstateerd is 10% van de medewerkers in dienst 63 of ouder. Als zij de komende vijf jaar door relatief jongere medewerkers worden vervangen, wat in de lijn der verwachting ligt, daalt de gemiddelde leeftijd.



2 Problematiek rond duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden

De problematiek rondom duurzame inzetbaarheid is in de gesprekken verkend aan de hand van een aantal thema's uit de 'menukaart' van de MDIEU-regeling van het ministerie van SZW:

- Gezond, veilig en vitaal werken
- Goed werkgever-/opdrachtgeverschap
- Leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit
- Bewustwording van duurzame inzetbaarheid en regie eigen loopbaan bij werknemers

Bij deze specifieke thema's hoort een context: bepaalde sectorkenmerken hebben invloed op duurzame inzetbaarheid en duurzame-inzetbaarheidsbeleid. Deze komen in de eerste paragraaf aan bod.

2.1 Context

NO&B bestaat uit De Nationale Opera en Het Nationale Ballet. Op beide 'uitingen' is NO&B smaakmakend; we richten ons hier vooral op de opera. Daarover schreef de Raad voor Cultuur in zijn advies voor de Basisinfrastructuur 2021-24:

'Met Nationale Opera & Ballet (De Nationale Opera) heeft Nederland een toonaangevend operagezelschap in huis, dat behoort tot de internationale top'.

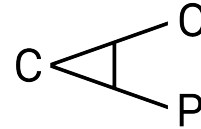
Opera valt onder het brede begrip 'podiumkunsten' en heeft daarin een eigen unieke en interdisciplinaire positie: zang, orkestrale muziek en toneel komen er op een kenmerkende manier samen. Er zijn veel disciplines en relatief grote hoeveelheden medewerkers betrokken bij veel van de activiteiten van NO&B. Deels zijn die 'ge-outsourced'; zo zijn orkesten die de opera- of balletproducties begeleiden geen onderdeel van NO&B zelf, maar zijn de zangers en dansers dat wel. Daarnaast kan op diverse fronten gebruik gemaakt worden van freelancers (zzp'ers).

2.2 Gezond, veilig en vitaal werken

Een omschrijving van duurzame inzetbaarheid is het zorgen dat mensen zo veel mogelijk gezond en gemotiveerd/vitaal hun pensioen halen. Deze paragraaf bespreekt de risico's die op dit gebied voor NO&B gelden.

Vitaliteit

Vitaliteit wordt gemeten aan de hand van bevlogenheid, zin ervaren in het werk en trots zijn op het werk. Afgaande op de oogst van de interviews met medewerkers in de sector barst de cultuursector van de vitale medewerkers. Zoals in de interviews gezegd is over werk (specifiek als koorzanger): 'Het is een onderdeel van je wezen, een way of life' en een ander: 'Het is een levenslange passie.' De *intrinsieke motivatie* is bij NO&B net als elders in de (podium)kunsten zeer hoog. Vitaliteit is op zich geen risicofactor, het kan juist positief bijdragen aan duurzame inzetbaarheid. Wel zijn er risico's die



samenhangen met die hoge vitaliteit. Die liggen vooral op het terrein van mobiliteit en 'brede employability', waarover later meer.

Fysieke gezondheid

Het uitvoerende werk in de podiumkunsten vereist veel van de fysieke conditie van de uitvoerenden. Specifiek voor NO&B zijn de volgende risico's gesignaleerd:

- Koor: hoe ouder iemand wordt, hoe zwaarder repetities en uitvoeringen vallen (inzingen duurt langer, herstel na intensieve productie duurt langer). Daarbij geldt dat het artistieke plan van een voorstelling geen rekening houdt met individuele omstandigheden: de hele groep wordt geacht een topprestatie te leveren.
- Ook in de ondersteuning (techniek) zijn er fysiek zware functies, waarbij leeftijd een factor van betekenis is; daarnaast hebben oudere technici wat meer moeite met de toenemende mate waarin hun vak 'gedigitaliseerd' is.
- Kans op fysieke ongevallen: valpartijen (dans), gehoorschade (luid orkest), zichtproblemen (fel licht); regie-keuzes en decorontwerp vergen soms veel van het koor.
- Daarbij geldt dat het vak voor zzp'ers 'harder' is. Zij hebben geen vangnet waar vaste medewerkers van NO&B wel op kunnen terugvallen (ziekmelden na ongeval bijv.). Vaste medewerkers signaleren dat zzp'ers vaker ziek naar het werk komen. Daarbij speelt een voortdurende onrust over het vinden van de volgende klus, en onzekerheid over inkomsten. Dat kost oudere zzp'ers meer energie dan jongere.
- Avondwerk: werken in de podiumkunsten betekent voor uitvoerenden en directe ondersteuning (onder andere techniek) veel werken in de avonden, wat zijn invloed kan hebben op de fysieke gezondheid. Voor bepaalde groepen werknemers (afbouw/techniek) kan ook sprake zijn van nachtwerk (in de zin van: werk tussen middernacht en 6 uur 's ochtends), waarvan bekend is dat het op termijn gezondheidsrisico's met zich meebrengt⁵.

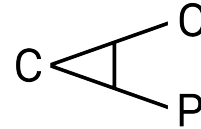
Mentale gezondheid, sociale veiligheid en werkdruk

Naast de fysieke conditie is een uitvoering ook een forse aanslag op de mentale conditie. Een grote groep (koor, orkest, techniek, solisten) moet met elkaar een artistieke topprestatie neerzetten, in het geval van een tournee vergezeld gaand met een onregelmatig leven.

Specifiek zijn er de volgende risico's voor NO&B op het gebied van mentale gezondheid en werkdruk (soms in relatie tot sociale veiligheid) benoemd in de interviews:

- Koor: de groepsdynamiek is zodanig dat er (zeer hoge) druk ligt op ieder individueel koorlid om continu in alle repetities en voorstellingen te 'leveren'. Als het koor niet goed klinkt wordt specifiek uitgezocht 'aan wie het ligt' en dat geeft veel stress. 'Niemand heeft het gezegd maar je voelt het al.' Elke werkdag voelt als 'alles of niks': half werk leveren is geen optie.
- Daarnaast kent een zanger in een koor of een danser in een balletensemble (en anderen die direct bij voorstellingen betrokken zijn) ook weinig 'regelmogelijkheden': repetities en voorstellingen worden ingepland, in avonden, in weekends, en 'het is geen optie om een repetitie of voorstelling te missen'. Een gebrek aan regelmogelijkheden leidt vaak tot hoge ervaren werkdruk.

⁵ Zie Gezondheidsraad: *Gezondheidsrisico's door nachtwerk (advies)*, 2017.



- Ook onderdeel van het groepsproces is dat medewerkers niet altijd te durven zeggen dat ze bijvoorbeeld behoefte aan ondersteuning hebben. In die zin is de omgeving nog niet altijd voldoende sociaal veilig.
- Werkdruk per productie: voor koor, dansers en directe ondersteuning geldt dat de druk hoog is en min of meer vaststaat voor een hele productie. Als een medewerker op leeftijd meer tijd nodig heeft om te herstellen *tussen* repetities en voorstellingen, is dat niet goed te realiseren. Maatregelen op dit gebied (vrijstellingen) zijn er *per productie*. Dit biedt maar beperkt soelaas aangezien juist middenin zo'n productie de werkdruk oploopt en de hersteltijd tussen activiteiten (repetities, voorstellingen) niet altijd voldoende is voor iedereen.

2.2 Leven lang ontwikkelen en mobiliteit

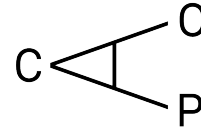
Voor zangers is het risico dat zingen hun grote passie is en zij niets anders willen: 'het grootste deel van iemands leven staat in dienst van de kunstvorm'. Daardoor oriënteren velen van hen zich niet of nauwelijks buiten dit vak. Als er dan na een bepaalde leeftijd fysieke of andere problemen komen die vereisen dat iemand een loopbaanstap buiten de sector maakt, is het 'bijna een rouwproces als je stopt'. En: 'koorleden zien geen voorbeelden van collega's bij wie het gelukt is om iets geschiks te vinden als alternatief voor het beroep van koorzanger.' Dit is inherent aan de specifieke context: NO&B is de enige plek in Nederland waar een (vaste) functie als zanger in een operakoor bestaat. Als iemand eenmaal deze bevoorrechte positie heeft bereikt, is mobiliteit nauwelijks *im Frage*. Wel zijn er initiatieven om 'het vak bij te houden': door NO&B betaalde zangcoaching is beschikbaar, aangezien 'je lijf en je stem je hele leven door veranderen'. Die coachingsmogelijkheden worden niet altijd benut volgens zangers zelf: mensen durven niet altijd toe te geven dat ze hieraan behoefte hebben.

Terzijde: vergelijking zangers en dansers⁶

Op het gebied van mobiliteit en loopbaanontwikkeling zien we een sterk verschil tussen (koor)zangers en dansers. Al vanaf het prille begin van hun carrière is er een verschillend perspectief: als koorzanger kun je in principe de pensioenleeftijd halen (en wordt dat ook verwacht), terwijl dat als danser niet kan. Het menselijk lichaam is er niet op gemaakt om na grofweg de 40^e verjaardag nog ballet op het hoge niveau van NO&B en andere podiumkunstinstanties uit te voeren. Het risico op het gebied van ontwikkelen en mobiliteit ligt daarmee eerder bij de zangers dan bij de dansers, aangezien dansers al anders aan hun loopbaan beginnen. Het risico van 'het pensioen niet halen' voor zangers openbaart zich later in de loopbaan (50+), wat op zichzelf een risico is: omscholing en ander werk vinden is voor een vijftiger of zestiger lastiger dan voor een dertiger.

Ook bij de techniek wordt een grote passie voor dit specifieke vak en deze context gezien, waardoor velen graag tot aan hun pensioen bij deze werkgever blijven.

⁶ De dansers komen verder niet aan de orde in deze sectoranalyse, maar in de sectoranalyse podiumkunsten.



2.3 Goed werkgeverschap en eigen regie

Goed werkgeverschap betekent goed HRM-beleid, waarbij de medewerker 'gehoord' wordt en in dialoog zijn/haar ontwikkeling wordt besproken. Dat vereist een gesprekscyclus die zowel kwantitatief (regelmaat) als kwalitatief (open en eerlijke gesprekken) op orde is.

Van zo'n gesprekscyclus is de laatste tijd niet veel terecht gekomen: 'het is erbij ingeschoten de afgelopen jaren'. Wel zijn er initiatieven om dit (beter) te gaan oppakken, maar op dit moment is hier sprake van een risico.

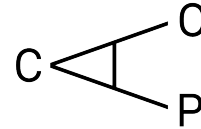
De andere kant van goed werkgeverschap is 'goed werknemerschap': voor duurzame inzetbaarheid betekent dit dat de werknemer zich bewust is van risico's en zelf nadenkt over de loopbaan en de eigen inzetbaarheid en, bijvoorbeeld, ook wensen kenbaar maakt. Op dat gebied bestaan ook risico's bij NO&B: medewerkers die bewust bezig zijn met de eigen inzetbaarheid zijn een uitzondering.

2.4 De problematiek in vogelvlucht

Wat zijn volgens de betrokkenen bij NO&B de belangrijkste risico's voor duurzame inzetbaarheid, en voor wie gelden die risico's met name?

- Fysieke gezondheid:
 - Het lichaam moet in topconditie zijn. *Specifiek voor: zangers, techniek (,dansers); risico wordt groter naarmate de medewerker ouder is.*
- Werkdruk/mentale gezondheid/sociale veiligheid:
 - Binnen een koor is een sterke groepsdynamiek en bijbehorende groepsdruk. Onderdeel hiervan is de angst om om hulp/coaching/scholing te vragen. *Specifiek voor zangers*
 - De werkdruk is geconcentreerd in productieperiodes. Vrijstellingen zijn altijd voor hele producties en bieden voor de werkdruk (benodigde hersteltijd) binnen een productie geen soelaas. *Specifiek voor zangers; risico wordt groter naarmate medewerker ouder is.*
- Leven lang ontwikkelen/mobiliteit:
 - Sterke oriëntatie op één vak, weinig oog voor mogelijke loopbaanstappen, mobiliteit naar een ander vak valt buiten het blikveld. *Specifiek voor zangers.*
 - Bijscholing zit (nog) niet in de cultuur. Het lijkt nog niet gebruikelijk om regelmatig coaching/scholing te vragen en te krijgen.
- Goed werkgeverschap/eigen regie:
 - Werkgever heeft (nog) geen regelmatige gesprekscyclus, waarin ook de loopbaanontwikkeling een vast gespreksonderwerp is.
 - Het is met name voor zangers niet gebruikelijk om over de eigen inzetbaarheid na te denken (hangt samen met de al genoemde focus op één vak). *Specifiek voor zangers.*

Veel van de problematiek van duurzame inzetbaarheid richt zich op de groep koorzangers; dit is de groep waarvan we in hoofdstuk 1 constateerden dat deze het sterkst vergrijsd is en bovendien de hoogste deeltijdfactor (dus de meeste voltijdse en bijna-voltijdse werknemers) heeft van alle personeelscategorieën binnen NO&B. Maar ook voor technici nemen de risico's toe met leeftijd, wat tot de behoefte aan eerder stoppen of omscholen kan leiden; dit zijn de deels fysiek zware beroepen áchter de schermen.



3 Bestaande en mogelijke maatregelen

Dit hoofdstuk beschrijft eerst (3.1) maatregelen die binnen de sector al bestaan op het gebied van duurzame inzetbaarheid ter vermindering van de risico's die in het vorige hoofdstuk zijn geconstateerd. Vervolgens worden (3.2) enkele mogelijke maatregelen genoemd als aanvullende oplossingen voor de geconstateerde problematiek.

3.1 Bestaande maatregelen

CAO NO&B

De CAO Nationale Opera en Ballet (1 januari 2020- 31 december 2021) heeft bepalingen die gaan over duurzame inzetbaarheid en aanverwante onderwerpen. Deze worden voorafgegaan over een beschouwing over duurzame inzetbaarheid met o.a. de volgende verantwoordelijkheidsverdeling:

Verantwoordelijkheid werkgever

- *Zorgdragen voor een evenwichtige en gezonde balans tussen belasting en belastbaarheid;*
- *Informereren van de werknemer over ontwikkelingen die betrekking hebben op toekomstig functioneren in de breedste zin van het woord, opdat de werknemer hier rekening mee kan houden ten aanzien van zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling;*
- *Stimuleren van werknemer om zich te ontwikkelen en te ontplooiën;*
- *Scheppen van randvoorwaarden die groei en ontwikkeling mogelijk maken;*
- *Creëren van een duurzaam inzetbaarheidsbudget.*

De leidinggevende heeft een belangrijke rol in het ten uitvoer brengen van de verantwoordelijkheid van de werkgever.

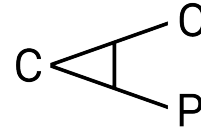
Verantwoordelijkheid werknemer

- *Op de hoogte blijven van ontwikkelingen die betrekking hebben op zijn inzetbaarheid nu en in de toekomst;*
- *Nadenken over zijn toekomstige inzetbaarheid en komen met voorstellen met betrekking tot zijn loopbaanontwikkeling;*
- *Tijdig informeren van de werkgever bij een (dreigende) disbalans tussen belasting en belastbaarheid;*
- *Zorgdragen voor de eigen gezondheid;*
- *Gebruik maken van de voorzieningen die bijdragen aan ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.*

Naast deze algemene beschouwing zijn de volgende concrete maatregelen in de CAO NO&B beschreven.

Duurzaam-inzetbaarheidsbudget

Het 'duurzaam-inzetbaarheidsbudget' bestaat uit 3 dagen per jaar, op te sparen tot max. 24 dagen totaal. Oudere werknemers met 3 of meer 'leeftijdsgedagen', krijgen zo'n budget niet. Het budget in dagen kan worden aangewend voor studie, loopbaanbegeleiding e.d., maar ook voor 'verlagen van het totaal aantal te werken netto werkuren per jaar'. De werkgever accordeert het plan dat de werknemer hiervoor maakt.



Leeftijdsdagen

Vanaf 52 jaar krijgen werknemers jaarlijks extra vrij, zgn. leeftijdsdagen. Dat begint bij 3 dagen per jaar op 52 jaar, en loopt op tot 10 dagen per jaar voor 60+ (alles op voltijdsbasis). Naast de leeftijdsdagen geldt een vrijstelling voor koorleden (1 productie per seizoen vanaf 57 jaar, ruimere regeling voor degenen die al voor 2017 in dienst waren).

Generatieregeling

Ook is er een generatieregeling, waarbij iemand minder werkt, daarvan een deel (nl. de helft tot een maximum van 0,1 fte) doorbetaald wordt, met wel een volledige pensioenopbouw op basis van het oorspronkelijke dienstverband. Dit wordt 80-90-100-regeling genoemd, maar kan hier in de praktijk ook bijv. een 40-50-80 regeling worden (als iemand van 0,8 fte naar 0,4 fte teruggaat). De regeling is uitsluitend voor afdelingen met een verjongingsdoelstelling, namelijk Kap/grime en Techniek (in de samenstelling die op 2017 gold), en alleen voor werknemers met minder dan 10 jaar tot de AOW (dus 57+).

Demotieregeling

Daarnaast is vrijwillige demotie mogelijk, waarbij de werkgever een deel van de salaristeruggang compenseert, voor werknemers met minder dan 7 jaar tot het pensioen (op dit moment dus 60+).

Opvallend áfwezig, in vergelijking met andere CAO's in het veld van de podiumkunsten, zijn

- Een scholingsregeling;
- Een regeling m.b.t. gesprekscyclus (waarin duurzame inzetbaarheid en diverse andere onderwerpen aan bod komen).

Voor beide geldt dat de regelingen wel bestaan, maar niet in de CAO zijn opgenomen.

Verder valt in de CAOP op dat er een verjongingsdoelstelling is bij kap/grime en techniek, maar niet bij het koor, terwijl daar de vergrijzing (in fte) sterker is dan bij techniek.

Terzijde: CAO Toneel en Dans

De *dansers* van NO&B vallen niet onder deze CAO maar onder de CAO Toneel en Dans.

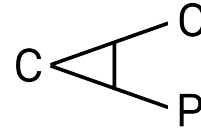
Daarin is het volgende bepaald rondom duurzame inzetbaarheid.

- Nachtdienst (d.w.z. werken tussen 1 en 7 uur) kan worden geweigerd door iedereen minder dan 7 jaar van de pensioenleeftijd verwijderd (dus grofweg 60+).
- Er is een generatieregeling met dezelfde voorwaarden als de CAO NO&B
- Er is een sabatticalregeling: na tenminste 5 dienstjaren kan een werknemer onbetaald verlof van 2-12 maanden opnemen.
- Voor dansers geldt dat zij verplicht zijn aangesloten bij de Stichting Omscholing Dans Nederland (ODN). De premie hiertoe wordt deels (1% van het bruto salaris) door de werknemer en voor een groter deel (3% van het brutosalaris in 2020, 11,9% vanaf 2021) door de werkgever afgedragen. Volgens het reglement van ODN kunnen dansers als zij 10 of meer jaren gewerkt hebben in de dans een 'toelage studie en inkomen' krijgen. De hoogte daarvan is afhankelijk van o.a. de totale hoeveelheid betaalde premie voor die danser.

Ook in deze CAO wordt de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid expliciet verdeeld tussen werkgever en werknemer.

Scholing en ontwikkeling: WerktuigPPO

Een relatief nieuw HRM-instrument in de culturele en creatieve sector is WerktuigPPO: een laagdrempelige voorziening die werkenden en werkzoekenden in de culturele en creatieve sector



financieel ondersteunt in hun professionele ontwikkeling. PPO staat voor Permanente Professionele Ontwikkeling.

Het instrument is er voor werknemers maar ook voor zzp'ers en voor werklozen. In het geval van werknemers is de financiering van bijvoorbeeld een opleiding gelijk verdeeld tussen 1/3 voor de werknemer, 1/3 voor de werkgever en 1/3 vanuit werktuigPPO. Het gaat om een jaarlijkse bijdrage tot maximaal € 2.000 per persoon. WerktuigPPO ondersteunt allerlei vormen van ontwikkeling, niet alleen opleidingen/trainingen.

In de aanloop naar de ontwikkeling is een pilot gehouden (waarover in 'de staat van de arbeidsmarktagenda' in 2019 verslag is gedaan), met als kernvraag 'hoe kun je mensen stimuleren om de regie over hun eigen loopbaan in de hand te nemen.' Met de geleerde lessen uit het Sectorplan Cultuur 2015-2017 in het achterhoofd⁷ is hiertoe het programma PPO ontwikkeld, onder auspiciën van het Platform ACCT. Het doel hiervan is omschreven⁸ als: 'leren en ontwikkelen een vanzelfsprekend onderdeel van het werk te maken voor alle werkenden in de culturele en creatieve sector.'

Een impuls hiertoe is volgens de initiatiefnemers hard nodig, want:

- 'de prioriteit binnen de sector ligt nu eenmaal bij het primaire proces;
 - er is weinig tijd en geld beschikbaar voor scholing en
 - het bewustzijn dat permanent blijven leren belangrijk is voor je positie op arbeidsmarkt is niet groot.'
- WerktuigPPO loopt in de huidige vorm tot eind 2024; daarna is het de bedoeling dat de sector (werkenden en organisaties) verder zelf in de middelen voor permanente professionele ontwikkeling voorziet.

Ook voor werknemers in dienst van (en zzp'ers gelieerd aan) NO&B staat dit middel ter beschikking als tegemoetkoming in de kosten voor scholing en ontwikkeling.

Overige initiatieven NO&B

In de gesprekken kwamen ook de volgende initiatieven binnen NO&B ter sprake:

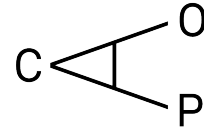
- Op het gebied van Arbo is een psycho-sociaal arbeidsbelastingonderzoek uitgevoerd, evenals een PRI (prospectieve risico-inventarisatie).
- Ter ondersteuning van de nieuw op te zetten gesprekscyclus krijgen leidinggevenden ondersteuning van een (neuro)psycholoog. Doel van de gesprekscyclus is het op gang brengen van het gesprek (al vanaf het begin van de loopbaan) over 'is dit een baan voor de lange termijn, en hoe ga je dat vormgeven?'
- Maatwerk op het gebied van coaching/scholing is mogelijk, maar er wordt nog weinig gebruik van gemaakt.

3.2 Mogelijke investeringen in duurzame inzetbaarheid

Uit de voorgaande analyses volgen een aantal mogelijke maatregelen om met extra investeringen (bijvoorbeeld vanuit de MDIEU-regeling) de duurzame inzetbaarheid verder te bevorderen. Deze paragraaf is exploratief van aard, en beschrijft mogelijkheden. Pas in een *activiteitenplan* worden maatregelen concreter gemaakt.

⁷ Zie Boekmanstichting, *Leren van het sectorplan cultuur*, juli 2019.

⁸ Platform ACCT: *Voortgang arbeidsmarktagenda culturele en creatieve sector*; brief aan de Tweedekamercommissie OCW, 11 november 2019.



HRM: de gesprekscyclus

Ondersteunend aan veel van de genoemde investeringen is een goede gesprekscyclus, waardoor werknemer en werkgever bijtijds weten wat er goed en minder goed gaat, welke visie beiden op de loopbaan hebben en hoe wensen en mogelijkheden op elkaar worden afgestemd. Op die manier kan steeds de vinger aan de pols worden gehouden. De voorbereidende stappen die al gezet zijn, moeten gaan leiden tot een volwaardige cyclus.

Fysieke en mentale gezondheid: follow-up inventarisaties

Er zijn de afgelopen tijd zoals in 3.1 aangehaald verschillende inventarisaties uitgevoerd die de belastbaarheid van medewerkers in kaart brengen. Het is zaak om in de komende tijd daar een vervolg aan te geven: de geconstateerde risico's gericht bestrijden.

Scholing/leven lang leren/bredere oriëntatie

De gesprekscyclus is ook een mogelijkheid voor vooral koorleden om zich breder te oriënteren, hen erop voor te bereiden dat de kans bestaat dat zij niet tot de AOW-leeftijd zanger zijn en in gezamenlijkheid te onderzoeken wat ervoor nodig om iemand zich breder te laten ontwikkelen. Zo kunnen zij leren om vaardigheden die horen bij het (koor)zingen ook in andere settings toe te passen. Concreet is de mogelijkheid van een 'spaarfonds' voor om- en bijscholing genoemd. Dit kan bijv. ingezet worden als deel van het 'matchingsgeld' vanuit de werkgever, zodat samen met de inzet van een WerktuigPPO-bijdrage een bepaald scholingstraject kan worden gefinancierd.

Meer bekendheid bestaand instrumentarium

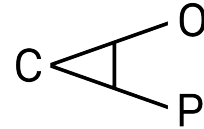
Een deel van de investeringsmogelijkheden is een grotere bekendheid creëren voor wat er al is. Als het management constateert dat er maatwerk mogelijk is rondom scholing en coaching, maar tegelijk dat daarvan weinig gebruik gemaakt wordt, kan dat te maken hebben met een te beperkte bekendheid. Vooral het nieuwe instrument WerktuigPPO kan op dit punt breder bekend gemaakt worden.

Leren vanzelfsprekender maken

Om de geconstateerde cultuur te veranderen is het zaak om leren en het blijvend ontwikkelen, vanzelfsprekender te maken. Een optie is om, naast artistieke en andere vakinhoudelijke aspecten, in de gesprekscyclus ook 'wat heb je geleerd/ wat wil je leren' standaard te bespreken of, bijvoorbeeld na een x aantal dienstjaren een standaard loopbaancoachingstraject aan te bieden. Daarmee wordt permanente ontwikkeling normaler en minder beladen. Als voorbeeld kan de danssector dienen, waar al vroeg in de carrière helder is dat een danser het fysiek niet volhoudt tot de pensioenleeftijd en het breder oriënteren daarmee al meer een gegeven is dan voor zangers.

Eerder uittreden voor de korte termijn

Een regeling voor eerder uittreden biedt voor een deel van de koorleden 'op leeftijd' soelaas. Dit is, zoals een koorlid aangeeft, een kortetermijnoplossing. Voor de langere termijn moet volgens betrokkenen meer worden ingezet op 'hoe ga je met deze beroepsgroep (zangers) om', met, al in de beroepsopleiding (in casu conservatorium) meer aandacht voor mobiliteit.



Ander soort vrijstelling: duo-koor-banen?

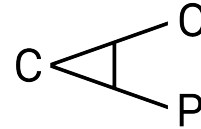
Zoals geconstateerd is er een vrijstellingsregeling in de CAO. Die biedt maar beperkt soelaas, juist omdat het een vrijstelling van een gehele productie betreft, en het probleem van een te beperkte hersteltijd voor oudere koorleden juist speelt *binnen* een productieperiode.

Een oplossing die in de orkestsector werd gesuggereerd als mogelijkheid (nog geen staande praktijk): een 'duo-baan' waarbij het materiaal (in een orkestsetting vaak: het deel voor en na de pauze) wordt verdeeld over twee parttimers, een duo-baan-achtige oplossing. Zo krijgen oudere werknemers wat meer tijd om te herstellen, juist binnen een productieperiode. Uiteraard kost deze oplossing geld, maar dat geldt ook voor vrijstellingsregelingen waarbij iemand een hele productie vrijaf krijgt. In plaats daarvan zou geëxperimenteerd kunnen worden met 'twee halve producties vrijaf'. En organisatorisch en qua rooster is deze oplossing complexer. Daar staat tegenover dat de effectiviteit van zo'n 'deeltijdvrijstelling' groter zou kunnen zijn, omdat deze manier van vrijstellen meer het specifieke probleem van hersteltijd aanpakt. De haalbaarheid hiervan is verder niet onderzocht.

Betere omstandigheden voor zzp'ers?

De focus bij de tot nu genoemde maatregelen is op medewerkers *in dienst van* NO&B. Alle *andere* operagezelschappen (en veel balletgezelschappen) bestaan voor het uitvoerende deel uit zzp'ers. Voor hen is de arbeidsmarkt op zichzelf al 'guurder', met minder bescherming. Ook NO&B maakt gebruik van freelancers.

Een stap op dit gebied wordt al gezet doordat in de CAO is vastgesteld dat NO&B met een beleidsdocument komt voor het vervullen van vacatures in het koor, om zzp'ers die al regelmatig voor NO&B werken 'een beter perspectief te bieden op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.' Deels gelijktrekken van rechten en plichten met die van vaste medewerkers is daarnaast een optie, om juist voor zzp'ers duurzame inzetbaarheid mogelijk te maken. Als voorbeeld kan hier de orkestsector dienen. De Nederlandse orkesten hebben sinds 2020 een aparte remplaçanten-CAO. Remplaçanten zijn voor de duur van een productie geen ondernemers maar in deeltijd in dienst. In de remplaçanten-CAO is onder meer bepaald dat voor hen pensioen opgebouwd op dezelfde manier als voor musici in vaste dienst, en dat zij een 'persoonlijk budget' van 0,4% bovenop het uurloon krijgen (overigens de helft van een musicus in vaste dienst die onder de CAO Nederlandse orkesten valt). Dat geeft een impuls in de goede richting.



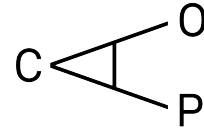
4 Samenvatting en 'wat werkt'

Dit hoofdstuk vat eerst in 4.1 de uitkomsten van de sectoranalyse samen: welke problemen op het gebied van duurzame inzetbaarheid zijn er (hfd.2), welke instrumenten bestaan er al (3.1), en welke aanvullende investeringen kunnen duurzame inzetbaarheid verder stimuleren in de Nationale Opera en Ballet (3.2)? Na de tabel van 4.1 volgen tot slot in 4.2 enkele lessen uit de literatuur over effectiviteit van interventies ter bevordering van duurzame inzetbaarheid.

4.1 Samenvatting

Tabel 4.1 *Duurzame inzetbaarheid Nationale Opera en Ballet: Problematiek, bestaande instrumenten en mogelijke aanvullingen*

probleem/risico	bestaande maatregelen	mogelijke aanvullende investeringen
<i>Gezond, veilig en vitaal werken</i>		
oudere koorleden: herstelperiode tussen repetities/voorstelling wordt langer	leeftijdsdagen, vrijstellingsregeling koor per productie (beperkt nuttig), generatieregeling (voor techniek, kap/grime)	alternatief: deeltijd-vrijstelling
kans op fysiek letsel (gehoor, gezicht, bewegingsapparaat) neemt toe met leeftijd, met name bij koor	arbo, risico-inventarisaties	followup inventarisaties
koor: hoge werk-/prestatiedruk		
sociale veiligheid: sterke groepsdruk (koor)		
zzp'ers (koor, techniek en overig) nemen gezondheidsrisico's		meer gelijktrekken rechten met werknemers
<i>Goed werkgeverschap/ HRM</i>		
zzp'ers werken niet aan eigen inzetbaarheid	werktuigPPO	meer gelijktrekken rechten met werknemers (persoonlijk budget?)
koor: weinig eigen regie loopbaan		volwaardige gesprekscyclus (in CAO?)
geen gestructureerd inzicht in loopbaanwensen, en bespreking daarvan	ondersteuning leidinggevenden in aanloop naar gesprekscyclus	
<i>Leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit</i>		
coaching/scholing met argwaan bekeken	duurzaam-inzetbaarheidsbudget, werktuigPPO	stimuleren van gesprek hierover (gesprekscyclus); leren en coaching 'normaliseren'; apart scholingsbudget
koor en techniek: uitsluitende focus op huidige functie		
techniek: 'digitaal bijblijven' lastiger voor oudere technici		
<i>Eerder uittreden</i>		
vergrijzing bij techniek en nog sterker bij koor, vooral in fte (50% van gewerkte uren door 55+)	vrijstellingsregeling, generatieregeling	vervroegd uittreden-optie



4.2 Tot slot: wat werkt in duurzame-inzetbaarheidsbeleid?

Effectstudies naar maatregelen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen laten een wisselend beeld zien. Wel zijn uit deze studies de volgende vijf lessen te destilleren voor effectief duurzaam-inzetbaarheidsbeleid⁹.

1. *Stimuleringsmaatregelen* effectiever dan ontziemaatregelen
Er zijn aanwijzingen dat stimuleringsmaatregelen gericht op scholing en mobiliteit een positief effect hebben op de employability en vitaliteit. Ontziemaatregelen lijken een eerste stap te zijn richting pensionering en dagen werknemers minder uit zich te blijven ontwikkelen. Bovendien sluit ontziebeleid aan bij stereotypen over oudere werknemers, wat bevestigend kan werken. Ontwikkelmaatregelen dragen bij aan de motivatie om langer door te werken, mits deze maatregelen op de juiste manier en in de juiste situatie ingezet worden (maatwerk). Maatregelen blijken eerder effectief te zijn, wanneer er sprake is van een win-winsituatie voor werkgever en werknemer.
2. (Goede) interventies gericht op *loopbaanbeleid* laten vaak positieve effecten zien als het gaat om de intrinsieke werkmotivatie, inzetbaarheid en arbeidsparticipatie.
3. (Goede) interventies gericht op *arbeidsomstandigheden* geven over het algemeen positieve effecten in de zin van een lager verzuim, meer motivatie en tevredenheid en minder verloop.
4. (Goede) interventies gericht op *arbeidsvoorwaarden* leiden tot positieve effecten in de zin van verhoogde arbeidsparticipatie en inzetbaarheid.
5. *Autonomie, sociale steun, feedback* en *leiderschap* en HR-instrumenten zoals gezondheidspromotie en stimulerende loopbaanbegeleiding hebben een positief effect op het werkvermogen en de arbeidsmarktwaarde van ouderen en op langer gemotiveerd doorwerken.

⁹ Ontleend aan: CAOP, MOOZ, CentERdata (2021): *Vitaal naar pensioen*, in opdracht van het Ministerie van OCW.



CAOP
Postbus 556, 2501 CN Den Haag
Lange Voorhout 13, 2514 EA Den Haag
070 376 57 65
info@caop.nl