

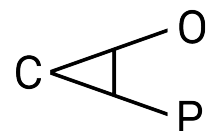
RAPPORT

Sectoranalyse Duurzame Inzetbaarheid Orkesten

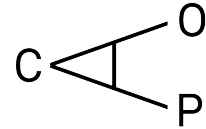
Ons kenmerk: **B6237**

Jurriaan Berger, Edwin Bouwers

september 2021



0	Inleiding	2
0.1	Aanleiding en doel	2
0.2	Aanpak en leeswijzer	2
1	Arbeidsmarkt orkesten in cijfers	4
1.1	Grootte van de sector en organisaties daarin	4
1.2	Werkenden in de sector: aantallen en arbeidsvolume	4
1.3	Kenmerken van de werkenden	5
1.4	Prognoses komende jaren	6
1.5	Cijfers in vogelvlucht	6
2	Problematiek rond duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden	7
2.1	Context	7
2.2	Gezond, veilig en vitaal werken	8
2.2	Goed werkgeverschap en eigen regie	10
2.3	Leven lang ontwikkelen en mobiliteit	11
2.4	Eerder stoppen met werken	12
2.5	De problematiek in vogelvlucht	13
3	Bestaande en mogelijke maatregelen	15
3.1	Bestaande maatregelen	15
3.2	Mogelijke investeringen in duurzame inzetbaarheid	19
4	Samenvatting	22



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 bereiken.

Een eerste stap in deze regeling is het uitvoeren van een *sectoranalyse*. Deze analyse verschaft helderheid over de sector in een aantal 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 is een activiteitenplan mogelijk waarin specifieke issues rondom duurzame inzetbaarheid worden opgepakt.

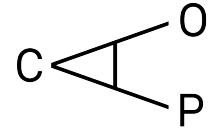
Het Platform Arbeidsmarkt Culturele en Creatieve Toekomst (ACCT) is een initiatief van het culturele werkveld, opgericht met als doel het verbeteren van de arbeidsmarkt in de culturele en creatieve sector. Dit platform laat met subsidie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) sectoranalyses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

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

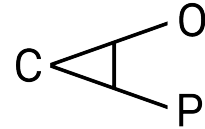
Het Platform ACCT heeft het CAOP gevraagd de sectoranalyse uit te voeren. Dit rapport beschrijft de uitkomsten van de analyse voor de sector *orkesten*.

0.2 Aanpak en leeswijzer

Om knelpunten ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en langer doorwerken in de sector te identificeren, zijn verschillende methoden ingezet. Ten eerste is relevant cijfermateriaal bijeengebracht en geanalyseerd. Ook is literatuur over de arbeidsmarkt in de culturele sectoren bestudeerd op relevantie op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Daarnaast hebben interviews plaatsgevonden met 8 personen die in de sector werkzaam zijn (6 musici, 1 staf, 1 HR). Bij elkaar geven deze methoden een beeld van de problematiek, de bestaande instrumenten en mogelijke aanvullende investeringen in duurzame inzetbaarheid.



De uitkomsten zijn geanalyseerd en neergelegd in deze rapportage. In hoofdstuk 1 wordt de arbeidsmarkt in de sector kort in cijfers beschreven. 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, en in paragraaf 3.2 een overzicht van investeringsmogelijkheden op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Hoofdstuk 4 geeft ten slotte de samenvatting van geconstateerde problematiek (hoofdstuk 2), bestaande maatregelen (3.1) en investeringsmogelijkheden (3.2) in tabelvorm.



1 Arbeidsmarkt orkesten in cijfers

Dit rapport gaat over de sector *orkesten*. Inhoudelijk en volgens de Standaard Bedrijfsindeling (SBI, o.a. door CBS gebruikt) valt orkestrale muziek onder de podiumkunsten (SBI 90011).

Er zijn allerlei orkesten voor allerlei soorten muziek in Nederland actief; we richten ons op de tien orkesten met musici in vaste dienst. Deze tien orkesten zijn alle lid van de Vereniging van Nederlandse Orkesten (VvNO). Voor de meeste van deze tien geldt de CAO Nederlandse Orkesten. Uitzonderingen:

- het Radio Philharmonisch Orkest valt onder de Stichting Omroep Muziek met een eigen CAO,
- het Metropole Orkest heeft een eigen CAO,
- het Koninklijk Concertgebouworkest en het Rotterdam Philharmonisch Orkest hebben een eigen arbeidsvoorwaardenreglement.

1.1 Grootte van de sector en organisaties daarin

Zoals gezegd bestaat de sector waarover dit rapport gaat uit *tien orkesten*. In het kader van de MDIEU-regeling is daarbij relevant: wat is de *organisatiegrootte* in de sector? Een ‘kleine’ organisatie is gedefinieerd als: minder dan 25 werknemers én minder dan € 5 miljoen omzet (of balanstotaal).

Dit geldt voor *geen* van de orkesten: ook het kleinste orkest heeft 45 werknemers (wel had dit kleinste orkest een omzet van € 4,2 miljoen dus net onder de € 5 miljoen).

Maar op grond van de personeelsaantallen kunnen we concluderen dat in deze sector (in tegenstelling tot veel andere podiumkunsten) geen ‘kleine’ organisaties voorkomen.

1.2 Werkenden in de sector: aantallen en arbeidsvolume

De volgende tabel geeft voor *werknemers* in dienst van de orkesten de aantallen en de aantallen fte.

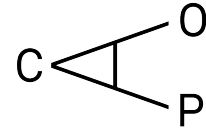
Tabel 1.1 Aantal werknemers orkesten¹, aantal fte, % vrouw, deeltijdfactor

	MUSICI	STAF	TOTAAL	gebaseerd op ... orkesten (musici/staf/totaal)
aantal werknemers	820	305	1170	9/9/10
aantal fte werknemers	667,0	254,6	956,3	9/9/10
gemidd. deeltijdfactor	81%	83%	82%	9/9/10

Bron: opgave orkesten met peildatum 1-1-2021, analyse CAOP

De gemiddelde deeltijdfactor lijkt tamelijk hoog (4 dagen per week) maar is niet gelijk verdeeld over de orkesten. Vroeger (ruwweg 10-15 jaar geleden) was een orkestbaan vaak voltijds. Na verschillende

¹ Niet alle tien orkesten hadden alle gegevens aangeleverd; de laatste kolom laat zien op hoeveel orkesten een gegeven is gebaseerd. NB de *totalen* zijn dus compleet; bij een van de orkesten zijn deze alleen niet te splitsen in musici en staf.



bezuinigings- en fusierondes zijn veel orkesten noodgedwongen overgegaan tot standaard deeltijdcontracten²: soms 80, soms 70 en soms 60%. Nog maar twee van de tien orkesten hebben een deeltijdfactor van 90% of meer.

Naast werknemers in vaste dienst kennen orkesten *remplaçanten*; vervangende musici of aanvullende musici die voor een of enkele producties worden ingeschakeld. Remplaçanten zijn niet in vaste dienst, maar zijn ook geen zzp'ers; ze komen voor de duur van een productie in tijdelijke dienst bij het orkest, conform de Remplaçanten-CAO die sinds 2020 geldt.

In totaal zijn het afgelopen jaar (terugkijkend per 1 september 2021) 779 'extra' remplaçanten ingezet, d.w.z. remplaçanten die niet ook al in dienst zijn van een van de tien orkesten. Tellen we deze op bij de 1.170 werknemers werkzaam bij de tien orkesten, dan komen we op 1.949 werkenden.

1.3 Kenmerken van de werkenden

We zoomen in op de werkzame personen in de tien Nederlandse orkesten, en karakteriseren hen aan de hand van leeftijd en geslacht.

Leeftijd in categorieën

De verdeling naar leeftijd in de sector orkesten is als volgt.

Tabel 1.2 Verdeling werkenden (vaste musici, remplaçanten, staf) orkesten naar leeftijdscategorieën

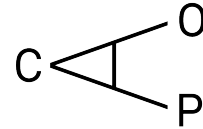
leeftijdscategorie	musici vaste dienst	remplaçanten	staf	totaal	gebaseerd op ... orkesten (musici vast/rempl./staf/totaal)
t/m 30 jaar	6%	29%	7%	17%	6/10/6/10
31-40 jaar	19%	33%	16%	26%	6/10/6/10
41-50 jaar	28%	20%	26%	24%	6/10/6/10
51-60 jaar	30%	14%	36%	23%	6/10/6/10
61-67 jaar	16%	4%	15%	10%	6/10/6/10

Bron: opgave orkesten 1-1-2021 (vaste musici, staf)/1-9-2021 (remplaçanten), analyse CAOP

Wat opvalt: de leeftijdsverdeling van musici in vaste dienst en staf is vrijwel vergelijkbaar. Vergeleken met de 'BV Nederland' als geheel zijn staf en musici in vaste dienst van de orkesten tamelijk 'vergrijsd'; de gemiddelde leeftijd is voor die twee categorieën in de orkesten ongeveer 48 en voor werknemers in vaste dienst in geheel Nederland 43 (peildatum 2019, bron: CBS).

Bij de remplaçanten zien we een heel andere leeftijdsverdeling: bijna 2/3 is 40 jaar of jonger (tegen een kwart bij musici in vaste dienst) en 18% is 51 of ouder (tegen 46% bij de musici in vaste dienst). De gemiddelde leeftijd van remplaçanten is 38.

² Dit zorgde ervoor dat veel musici 'er iets bij' gingen doen; zie verder hoofdstuk 2.



Aantal werkenden van 63-66 jaar oud

63-66-jarigen vormen voor de MDIEU-regeling een aparte groep. Ervan uitgaand dat de groep 61 t/m 66 evenwichtig is verdeeld, gaan we uit van 2/3 van het aandeel 61+'ers (10,3%). Dat komt neer op ongeveer 120 werknemers in vaste dienst.

Bij remplaçanten is dat aantal en aandeel veel lager, zoals op basis van tabel 1.2 al te zien was. Om precies te zijn: 16 remplaçanten zijn 63 t/m 66 jaar oud.

Geslacht

Van de *musici* in vaste dienst is 45% vrouw, van de *staf* is dat 64%. Bij elkaar is precies 50% van de werknemers in vaste dienst vrouw.

1.4 Prognoses komende jaren

Aantal werkenden: relatief stabiel

Voor orkesten geldt (net als voor andere grote landelijk gesubsidieerde instellingen in de kunsten) dat eens per vier jaar (als de subsidies van OCW voor de Basisinfrastructuur worden vastgesteld) er financiële onzekerheid is, gevolgd door jaren van relatieve voorspelbaarheid op financieel vlak. Aangezien 2021 het begin is van zo'n vierjaarlijkse periode, valt te verwachten dat er geen sterke stijgingen of dalingen in de aantallen werkenden of fte's zullen zijn t/m 2024.

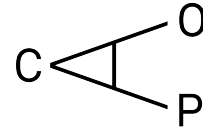
Leeftijdsopbouw: nauwelijks 'ontgrijzing' door pensionering

Op grond van de leeftijdsverdeling valt te voorspellen hoeveel medewerkers ongeveer met pensioen zullen gaan (12-13% in de komende vijf jaar). Zelfs als zij door aanzienlijk jongere werknemers worden vervangen (bijv. voor de helft twintigers en de helft dertigers) 'ontgrijst' de leeftijdsopbouw in orkesten niet heel sterk: nog steeds is dan de helft van de vaste medewerkers ouder dan 50³.

1.5 Cijfers in vogelvlucht

- De sector orkesten bestaat uit tien organisaties. Geen daarvan is klein (in de zin van minder dan 25 medewerkers).
- In totaal zijn 1.170 mensen in vaste dienst bij de orkesten, waarvan 73% musici en 27% staf. Daarnaast worden op projectbasis in totaal 842 remplaçanten in tijdelijke dienst genomen.
- De werknemers in vaste dienst van orkesten zijn tamelijk 'vergrijsd': bijna de helft van deze werknemers is ouder dan 50; zij zijn ongeveer 5 jaar ouder dan Nederlandse werknemers gemiddeld.
- Voor remplaçanten geldt het omgekeerde: meer dan de helft is 40 of jonger en de gemiddelde leeftijd is hier ongeveer 5 jaar jonger dan het gemiddelde van Nederlandse werknemers.

³ Aangenomen dat vooral de musici 'blijven zitten waar ze zitten', wat ook vaak zo is: een orkestbaan is gewild vanwege de relatieve zekerheid, die in de podiumkunsten zeldzaam is voor uitvoerenden.



- De verwachting voor de huidige Basisinfrastructuur-subsidie-periode (t/m 2024) is een stabiel aantal werknemers, en een nauwelijks afwijkende leeftijdsopbouw – weliswaar is er een ‘pensioneringsgolfje’ maar ook bij vervanging door relatief jongere werknemers is het te verwachten dat de gemiddelde leeftijd ongeveer gelijk zal blijven.

2 Problematiek rond duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden

De problematiek rondom duurzame inzetbaarheid is in interviews op brancheniveau, met werknemers en met werkgevers 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. Vervolgens worden de thema’s in paragrafen 2.2-2.5 uitgediept. Daarbij worden individuele geïnterviewden ter illustratie geciteerd.

2.1 Context

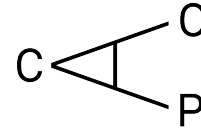
De orkestsector zelf is al enige tijd met het thema duurzame inzetbaarheid bezig. In een *position paper* t.b.v. het SER- & Raad voor Cultuur-advies *Passie Gewaardeerd* (2017)⁴ noemen werkgevers en werknemers in de sector orkesten de volgende specifieke belemmeringen voor duurzame inzetbaarheid:

- Het vak van musicus is fysiek en mentaal zwaar.
- De sector wordt in hoge mate gekenmerkt door meesterschap en ambacht; er zijn dus weinig ‘uitwijkmogelijkheden’ in het geval het vak te zwaar wordt. Voor de organisaties en medewerkers brengt dit financiële risico’s met zich mee (i.v.m. mogelijke uitval, vervangingskosten, eigen risico WW, etc.). Voor oudere musici is een tweede carrière vaak een lastige uitdaging, zeker nu ouderen moeilijker aan werk komen.
- De vele flexibele deeltijdkrachten⁵ ontberen de faciliteiten voor de ontwikkeling van een duurzame loopbaan: de energie die gaat zitten in het verwerven van inkomen kan nu niet worden aangewend voor het verhogen van kwaliteit en ontwikkeling.

Een aantal van de hier genoemde belemmeringen komen we in de volgende paragrafen weer tegen, al zijn er sinds dit *position paper* wel stappen gezet om bepaalde risico’s te verminderen (zie daarvoor hoofdstuk 3).

⁴ VvNO, FNV Media en Cultuur, Ntb: *Position paper over de arbeidsmarkt in de cultuursector (muziek - orkesten)*, in: SER & Raad voor Cultuur: *Passie Gewaardeerd, Bijlagen* (2017).

⁵ In casu remplaçanten.



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 specifiek voor de orkesten gelden.

Fysieke gezondheid

Hét issue op het gebied van duurzame inzetbaarheid, het grote risico volgens vele betrokkenen is de fysieke gezondheid van musici.

'Werken in een orkest is topsport,' is de metafoor die veelvuldig wordt gebruikt: er worden topprestaties van het lichaam gevraagd. Een HR'er voegde toe: 'En ik heb nog nooit een topsporter van 63 gezien, maar hier werken ze wel.'

De meest voorkomende fysieke problemen die musici treffen:

- Gehoorproblemen (orkesten zijn de afgelopen jaren harder gaan spelen volgens betrokkenen; aan gastdirigenten wordt soms verzocht om repetities niet al 'op vol vermogen' uit te voeren maar de beslissing ligt bij de dirigent)
- Problemen met spieren en gewrichten, gerelateerd aan het spelen zelf (bijv. mond bij de blazers, schouders bij violisten)

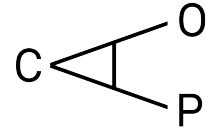
De bijzondere aan het spelen op een instrument verbonden arbo is het vaakst genoemde risico voor duurzame inzetbaarheid. Deze problemen kunnen in alle levensfasen de kop opsteken maar de indruk is dat de hersteltijd van speelproblemen stijgt met leeftijd. En voor gehoorschade geldt dat deze meestal onomkeerbaar is.

Daarbij geldt dat musici in vaste dienst relatief goed af zijn; voor hen zijn er voorzieningen. De risico's voor freelancers, in casu remplaçanten, zijn groter: zij moeten zelf voor hun gezondheid zorgen en er is geen betaalde hersteltijd als zij geblesseerd raken. Ook qua geluidsbelasting zijn er minder voorzieningen en is de freelancer op zichzelf aangewezen: een remplaçant met veel ervaring heeft in twintig jaar slechts éénmaal mee kunnen doen in het 'oordoppen op maat aanmeten' dat voor vaste musici wordt aangeboden.

De speelproblemen kunnen een combinatie van fysieke en mentale gezondheidsproblemen opleveren: als de musicus merkt dat het niet meer goed gaat leidt dat tot stress: gaat het wel goedkomen? En dit kan een neerwaartse spiraal worden. 'Om dit te voorkomen moet je eigenlijk steeds méér studeren om op hetzelfde niveau te blijven. En dat doe je niet automatisch', dat vereist een bewuste keuze. Een betrokkene schat dat in haar orkest er ieder jaar 1-2 langdurige (enkele maanden) blessures zijn. De meesten herstellen daar goed van, maar in het algemeen geldt: hoe ouder, hoe langer het herstel duurt.

Mentale gezondheid en werkdruk

Een grote bron van stress is voor de musici de (afgelopen jaren gegroeide) financiële onzekerheid. Weliswaar zijn er musici in vaste dienst, maar voor de meeste orkesten geldt - zoals in 1.2 geconstateerd - dat de musici contracten van 60-80% hebben, en er dus vaak 'iets bij' doen.



Dat betekent voor de meesten: meer werk in de muzieksector: kleinere ensembles, lesgeven, 'schnabbels'. Ieder met een eigen planning.

Nu is het probleem volgens alle zes musici die in het kader van deze analyse zijn geïnterviewd dat die deeltijdcontracten niet betekenen dat de musici bijv. een vaste dag in de week zijn uitgeroosterd, maar alleen dat er *minder producties in een jaar* gespeeld worden.

De *planning* van die producties vindt naar het oordeel van de musici te laat plaats. De orkesten verwachten, zo vinden zij, te veel flexibiliteit – die je alleen verwacht als iemand uitsluitend (dus 100%) voor het orkest zou werken.

Dit leidt volgens de geïnterviewde musici tot een aantal werkdrukverhogende problemen:

- Musici kunnen de deeltijd baan in het orkest niet combineren met een deeltijd baan in een sector met kantoortijden (omdat er immers in productietijden op alle dagen repetities en concerten worden gepland).
- Soms geldt dat de musicus nog niet is 'volgepland' en deze dus nog uren 'over' heeft; dan is de verwachting volgens musici 'dat je die er altijd bij kunt doen'. Dat verdraagt zich vervolgens niet goed met bijv. andere muziekensembles die óók van tevoren vaste productieperiodes afspreken.
- Het streven naar een zo hoog mogelijke flexibiliteit bij orkesten kan zo juist in strijd zijn met de inzetbaarheid van hun personeel op de lange termijn (die immers deels ander werk zullen moeten doen).
- Het risico speelt volgens betrokkenen vooral voor de minder mondige musici die minder gauw nee durven zeggen.
- Daarnaast legden musici een relatie met de kwaliteit op de langere termijn: 'Hoe goed is het voor het vak, waarvan iedereen het erover eens is dat het topsport is, als je door bezuinigingen moet zeggen: ga er maar iets naast doen – en verdeel dus je aandacht en tijd?'

Een andere terugkerende bron van onzekerheid is de tijd (iedere vier jaar) waarin de subsidies voor de basisinfrastructuur worden vastgesteld. Dit geeft musici en andere staf stress: bestaat het orkest straks nog, bestaat mijn baan straks nog op hetzelfde niveau?

Dit speelt voor alle vaste medewerkers onafhankelijk van leeftijd. 'Vroeger was het voor de ouderen goed geregeld en voor jongeren minder. Nu is iederéén onzeker.'

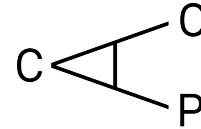
Binnen een productieperiode ervaren musici de werkdruk als hoog: soms 8 dagen achter elkaar, en pas daarna een dag rust. Ook zijn de productiepieken niet evenwichtig over het jaar verdeeld. Dat maakt de balans tussen privé en werk lastig voor musici met bijvoorbeeld jonge kinderen of mantelzorgtaken.

Wat hierboven over financiële onzekerheid is gezegd, geldt *a fortiori* voor remplaçanten. Zij hebben nog veel meer onzekerheid, want ze worden per productie ingehuurd.

Bij hen speelt ook mentale stress vanwege de onzekerheid 'of je een volgende keer weer gevraagd wordt.' Zij horen zelden direct terug wat het orkest van hun bijdrage vond (en dus of zij weer 'op de lijst staan' om gevraagd te worden).

Daarbij voelen sommigen een gebrek aan waardering, onder andere tot uiting komend in het niet worden uitgenodigd voor feestelijkheden en geen vrijkaarten krijgen in tegenstelling tot vaste musici.

Het meeste dat hierboven genoemd is, geldt specifiek voor musici. Maar ook bij de staf bestaan risico's voor de mentale gezondheid. De *werkdruk* is het grootste probleem bij de staf volgens een HR-



functionaris: er zijn veel overuren, en erg veel werk voor de hoeveelheid staf, soms zelfs leidend tot burn-outs⁶.

Veiligheid

Fysieke veiligheid is geen groot issue in deze sector. Dat ligt anders voor sociale veiligheid.

Een orkest is een grote groep, bestaande uit kleinere subgroepen, die alle sterk hiërarchisch georganiseerd zijn. Dat leidt tot gevoelens van onveiligheid, angst om 'eruit te liggen', zelfs bij musici in dienst en ook hier in versterkte mate bij remplaçanten.

Een musicus kan zich daardoor bijvoorbeeld bezwaard voelen zich ziek te melden, of vrij te vragen voor een productie (wat kan, mits musici hun afgesproken aantal uren per jaar halen, de kosten ervan zelf dragen/ onbetaald verlof opnemen). Het risico op 'scheve gezichten' is dan hoog: wordt iedereen wel gelijk behandeld, waarom hij en ik niet?

Daarnaast speelt op de achtergrond van sociale veiligheid de hiërarchie die traditioneel een onderdeel van de orkestsector is. Dat absolute gezag is de afgelopen tijd gelukkig wel wat afgenomen, getuige het voorbeeld van een artistieke commissie die een gastdirigent evalueerde en na klachten van vrouwelijke orkestleden over ongewenst gedrag niet meer terugvroeg.

Goede communicatie en feedback (zoals de aangehaalde evaluaties) zijn een tegengif tegen sociale onveiligheid. Het gebrek aan communicatie leidt bijv. tot veel stress bij remplaçanten. Zij vrezen de 'silent treatment', waarbij ze niet meer worden gevraagd voor nieuwe producties, maar geen idee hebben waarom: 'Ging het niet goed? Dat wordt niet besproken.'

2.2 Goed werkgeverschap en eigen regie

Zorg voor duurzame inzetbaarheid kent twee kanten: van werkgeverszijde mag goede ondersteuning in de inzetbaarheid worden verwacht, van werknemerszijde bewustzijn van de loopbaan en de eigen rol daarin. Op beide terreinen zijn belemmeringen en risico's geconstateerd⁷.

HRM

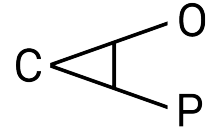
Een *gesprekscyclus* is een belangrijke bouwsteen in HRM: in een goede cyclus worden doelen en wensen van werknemer en organisatie besproken en afgestemd. 'Je hebt dan eerder in het vizier wat de problemen zijn, bij mensen die daar zelf niet zo makkelijk over praten'. Dat bevordert dus direct en indirect de (duurzame) inzetbaarheid.

De risico's van het ontbreken van goede regelmatige gesprekken zijn in verschillende interviews als volgt omschreven:

- Als er op iemands spel iets aan te merken is kun je daar geen jaren mee wachten.
- Musici die te veel in de koker zitten van 'dit is wat ik doe' en dreigen vast te lopen, moeten eerder geprikkeld worden over hun eigen inzetbaarheid na te denken en hoe het orkest daarbij kan helpen.

⁶ Ter illustratie: de gesproken HR'er kende geen voorbeelden van burn-out bij musici, alleen bij staf.

⁷ Dit hoofdstuk bespreekt belemmeringen en risico's. Voor een overzicht van wat al op dit terrein gebeurt: zie hoofdstuk 3.



- Het vermindert het risico op het verzwijgen van problemen (zoals fysieke klachten en podiumvrees).

Zo'n gesprekscyclus lijkt de betrokkenen zonder uitzondering een goed idee. Het is ook opgenomen in de CAO Nederlandse orkesten. Maar er lijkt nog niet overal gevolg aan te worden gegeven: 'in tien jaar vaste dienst heb ik dat nog maar één of twee keer gehad', 'het staat in de CAO, maar niemand krijgt het voor elkaar'.

Dat laatste is overigens te sterk gesteld. In tenminste één orkest zijn er positieve ervaringen mee: daar ziet men duidelijke verbeteringen nu er regelmatige gesprekken zijn, 'het zorgt voor groter welbevinden: hoe opener, hoe beter mensen kunnen blijven functioneren'.

Ook remplaçanten zouden regelmatig over hun functioneren willen spreken, als tegengif tegen de eerdergenoemde 'silent treatment' – maar zij ervaren weinig openheid.

Eigen regie versterken: bredere blik

Betrokkenen uit HR-perspectief zijn er duidelijk over: het bewustzijn over de eigen loopbaan bij de werknemers moet verbeterd worden. Er is een groter risico op vastlopen als werknemers nooit stilstaan bij hun eigen loopbaan, en wat zij daarin zouden willen en kunnen.

Je zou kunnen zeggen dat er op dit gebied een onverwachts *voordeel* van de deeltijdcontracten is, die in de meeste orkesten voor musici gelden: musici zijn door de beperkingen in de afgelopen jaren van hun aanstelling bij het orkest gedwongen 'er iets naast te doen'. Daarmee is het nadenken over de eigen loopbaan binnen orkesten wel gangbaarder geworden.

Maar dit nadenken beperkt zich tot de muzieksector: 'Veel musici redeneren grofweg: we kunnen één ding heel goed, maar voor de rest kunnen we niets.' De werkgever kan helpen om hun blik te verbreden: de vaardigheden die zij hebben kunnen ook in andere sectoren worden ingezet; bijv. door een loopbaanscan te laten maken. Dat lijkt op dit moment nog geen gangbaar instrument, met risico's voor de inzetbaarheid (tijdig stimuleren van loopbaanstappen voor degenen 'bij wie het niet meer gaat').

2.3 Leven lang ontwikkelen en mobiliteit

Leven Lang Ontwikkelen

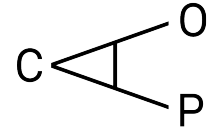
De mate waarin scholing een onderdeel is van het werkende bestaan verschilt van individu tot individu en van orkest tot orkest.

Scholing op het eigen instrument is redelijk gangbaar: het 'meester-gezel-model' waarbij een leerling bij een bewonderde 'meester' in de leer gaat is nog steeds (deel van) de praktijk in de beroepsopleiding, en ook als iemand later in de loopbaan wil bijleren bij een 'meester' is daar budget voor (bij tenminste één orkest).

Maar met scholing om te *verbreden* ligt het ingewikkelder. Eén musicus ervaart: 'Ik word wel gestimuleerd om na te denken over mijn loopbaan, maar er is geen geld.' Deze musicus is een opleiding voor een ander vak gaan volgen, maar heeft dit zelf bekostigd⁸.

Andere musici zeggen echter: in het orkest is er geen aandacht voor ontwikkeling en scholing.

⁸ Wat heel jammer is, aangezien er ook fondsen zijn waar musici bijdragen kunnen aanvragen zonder tussenkomst van hun werkgever; zie ook hoofdstuk 3.



Voor die orkesten geldt een risico, dat musici te ‘smal’ worden in hun oriëntatie (alleen orkestmusicus) wat hun arbeidsmarktwaarden (*employability*) bedreigt.

Meerdere gesproken musici ervoeren dat er ‘geen geld’ is voor scholing. Dat is opmerkelijk gezien een ervaring vanuit HR dat ‘er een scholingsbudget is, dat echter nooit op komt’.

Het kan te maken hebben met de vraag in hoeverre het betrokken orkest ‘de weg weet’ naar verschillende scholingsmiddelen, maar ook in hoeverre individuele musici de weg weten binnen het orkest en de gelegenheid die zij voelen om scholingswensen te bespreken (zie paragraaf 2.2 onder ‘gesprekscyclus’). Voor remplaçanten geldt dat er ook scholingsvoorzieningen voor hen zijn (WerktuigPPO, zie paragraaf 3.1) maar ook is de vraag: kennen zij de voorzieningen en maken ze er gebruik van?

Daarnaast geldt een belangrijke praktische belemmering op het gebied van scholing: veel bijscholing is georganiseerd in avonden en/of weekends, en vereist dat iemand een bepaald aantal sessie aanwezig is. Dat is soms lastig te rijmen met het vak van orkestmusicus (en bijvoorbeeld ‘orkestinspecteur’, de productieafdeling van een orkest), waarin iemand hoe dan ook aanwezig moet zijn in de repetities en concerten van een bepaalde productie.

Een handiger optie zou in de visie van een musicus zijn: ‘Als iemand écht iets anders wil gaan doen, zou je dat moeten regelen door een volledige vrijstelling van bijvoorbeeld twee jaar om een opleiding te volgen, vóór het te laat is en iemand zijn werk niet meer kan doen.’

Dit is een forsere aanslag op het budget van een orkest dan waarschijnlijk op dit moment realistisch is.

Mobiliteit

Samenhangend met scholing en met het stimuleren na te denken over de loopbaan (zie 2.2) is mobiliteit. Binnen orkesten zijn de loopbaanstappen beperkt: iemand kan⁹ van tutti-speler aanvoerder worden (of andersom: demotie, in het geval bepaalde taken voor een oudere aanvoerder te zwaar worden).

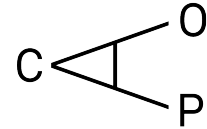
Tussen orkesten is de mobiliteit beperkt, uitgezonderd het remplaceren bij een ander orkest, wat redelijk gangbaar is (197 van de 820, bijna een kwart, zie 1.2). Een musicus benadrukt dat dit beleid is: ‘Een orkest zoekt bewust een bepaalde ‘klankkleur’ en musici die daarbij passen’.

Ook externe mobiliteit is beperkt: dit is een combinatie van passie/vitaliteit (muziek maken is wat musici het allerliefste doen) en onzekerheid (zoals in 2.2 bij ‘eigen regie’ aangehaald, vrezende musici dat ze naast het musiceren ‘verder niets’ aan vaardigheden hebben).

2.4 Eerder stoppen met werken

De al genoemde combinatie van ‘topsport’ in combinatie met het wel door moeten tot het pensioen zorgt regelmatig voor problemen. Enerzijds willen musici vaak door blijven spelen tot hun pensioen: de

⁹ Bij gebleken geschiktheid, vastgesteld door proefspel zoals dat in de orkestwereld gebruikelijk is.



motivatie is vaak heel hoog. Anderzijds kunnen met name de fysieke vereisten van het werk¹⁰ te zwaar worden voor oudere musici. Een (50+) musicus schatte: '30% van de musici haalt z'n pensioen niet'¹¹.

Dit geldt in het bijzonder voor remplaçanten, vanwege het gebrekkige 'vangnet'. Dat kan een achterliggende reden zijn voor de afwijkende leeftijdsopbouw van remplaçanten (bijna geen ouderen) die in 1.2 is aangehaald. De ondersteuningsmogelijkheden om het ook in de tweede helft van de loopbaan vol te houden, die er is voor vaste musici, ontbreekt deels voor remplaçanten. Een oudere remplaçant vertrouwt erop de pensioenleeftijd wel te halen, maar dan vooral door nevenactiviteiten (lespraktijk).

Er is op dit moment geen generieke regeling voor eerder uittreden; in gevallen waarin 'het niet meer gaat' worden individuele oplossingen bedacht, is het beeld. Enerzijds wordt dat (door een HR'er) positief gewaardeerd, want zo kun je alle relevante factoren meenemen (in hoeverre is het aan iemand zelf te wijten dat het spelen niet meer gaat, wat valt het orkest te verwijten), anderzijds is er dan steeds onduidelijkheid en weinig vastheid over rechten en plichten hieromtrent.

Wel zijn er 'generatiepacten' voor verminderde werktijd die deels door de werkgever wordt betaald, maar deze zijn niet voor alle musici nuttig. De manier van werktijd verdelen is per productie. Een reductie van werktijd betekent in zo'n geval: minder producties per jaar, maar de fysieke en mentale belasting *binnen* zo'n productie blijft gelijk (zie verder 3.2).

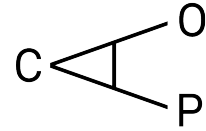
2.5 De problematiek in vogelvlucht

Wat is volgens de werkgevers en de werknemers de belangrijkste problematiek op het gebied van duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden in de sector orkesten? Puntsgewijs hebben we in dit hoofdstuk de volgende belemmeringen en risico's besproken:

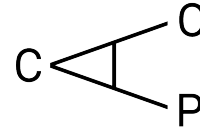
- Fysiek: de grootste risico's voor duurzame inzetbaarheid in deze sector
 - verbonden aan eenzijdige spierbelasting horend bij het musiceren (*musici, waarbij remplaçanten in versterkte mate*);
 - kans op gehoorschade (*musici, waarbij remplaçanten in versterkte mate*);
- Werkdruk: burn-outrisico bij veel overuren (*staf*);
- Baan- en financiële onzekerheid (deeltijdcontracten, Basisinfrastructuur-periode) (*alle werkenden, waarbij remplaçanten in versterkte mate*);
- Sociale veiligheid:
 - sterke hiërarchie, risico voor 'angstcultuur' (*alle musici*);
 - gevoel er niet bij te horen en angst voor 'niet meer gevraagd worden/silent treatment' (*remplaçanten*);
- HRM: een goede gesprekscyclus met eerlijke wederzijdse feedback lijkt nog geen gemeengoed, met risico's voor welbevinden (weten wat er speelt, goed bespreken van prestaties en loopbaan) (*alle werkenden*);
- Leven lang ontwikkelen en mobiliteit:

¹⁰ In de ervaring van een HR-functionaris is het 'vastlopen' bij vrijwel alle musici een gevolg van fysieke problemen.

¹¹ Wat volgens werkgevers een erg hoge schatting lijkt.



- scholing voor musici vaak beperkt tot het eigen vak in strikte zin;
- weinig nadenken over de loopbaan en 'employability', het inzetten van vaardigheden in bredere zin (*musici*);
- door inrichting van productieperiodes weinig kansen om reguliere scholing te volgen (*musici en 'productiestaf'*);
- scholingsmogelijkheden die er wel zijn worden niet optimaal benut: kent iedereen de weg? (*alle werkenden*);
- Eerder uittreden:
 - geen branchebrede regeling (*werkenden in vaste dienst*)
 - geen vangnet (*remplaçanten*)
 - bij sommige orkesten generatiepacten (80-90-100-regelingen) of seniorendagen; deze zijn niet altijd nuttig als recuperatietijd binnen producties het probleem is (*musici en 'productiestaf'*)



3 Bestaande en mogelijke maatregelen

Dit hoofdstuk beschrijft eerst in 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 in 3.2 enkele mogelijke maatregelen genoemd als aanvullende oplossingen en investeringsmogelijkheden.

3.1 Bestaande maatregelen

CAO's

Voor de orkesten zijn meerdere CAO's van toepassing:

- De CAO Nederlandse orkesten (voor 8 van de 10 orkesten)
- De CAO Remplaçanten (voor alle orkesten)
- De CAO Metropole Orkest (alleen Metropole Orkest)
- De CAO Stichting Omroep Muziek (alleen Radio Philharmonisch Orkest)
- Arbeidsvoorwaardenregelingen van KCO en RPhO

Over duurzame inzetbaarheid en verwante onderwerpen (fysieke/mentale gezondheid, loopbaan en ontwikkeling) is onder meer het volgende opgenomen in de verschillende CAO's/AR's.

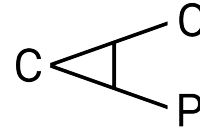
CAO Nederlandse orkesten

- Er is per orkest een *loopbaan- en ontwikkelingsbeleid*, overeengekomen met de OR:
De werkgever brengt jaarlijks in beeld wat de belangrijkste ontwikkelingen zijn ten aanzien van de positie en profilering van het orkest, de gevolgen daarvan voor de bezetting en de daarmee samenhangende ontwikkeling van taken en competenties, en bespreekt dit met de OR.
- Tenminste eenmaal in de twee jaar vindt een *loopbaan- en ontwikkelingsgesprek* plaats:
Daarbij komen de volgende aspecten aan de orde: vakinhoudelijk functioneren, persoonlijke professionele ontwikkeling, mogelijkheden en beperkingen ten aanzien van de fysieke en psychische belastbaarheid, arbeidsmotivatie, samenwerking en betrokkenheid bij de organisatie.

Veel van de relevante aspecten voor duurzame inzetbaarheid komen dus ter sprake in het loopbaan-/ontwikkelgesprek.

- Er is een budget van minimaal 0,9% van de salarissom voor 'opleiding, ontwikkeling en verbetertrajecten', en een studieregeling
- Iedere werknemer krijgt 0,8% persoonlijk budget. Dit kan gebruikt worden voor (aanvulling op) studie/scholing, 'of voor andere maatregelen die een optimale en duurzame inzetbaarheid bevorderen.' Ook kan hiermee verlof gespaard worden. Overuren kunnen hieraan worden toegevoegd (zodat het gespaarde verlof stijgt).
- Inzetbaarheid per seizoen: 3 maanden van tevoren of eerder worden de productieperiodes voor een kwartaal bekendgemaakt. Daarbinnen worden de precieze repetitie- en speeldata 14 dagen of meer van tevoren maandelijks bekendgemaakt.

Daarnaast wordt in het protocol een jaarlijks *individueel gesprek over de planning* aangekondigd ter bestrijding van de planning-gerelateerde werkstress:



Door het vergroten van de invloed van de werknemers op de planning, kan een deel van de werkdruk worden teruggedrongen. Het wegnemen van onduidelijkheden en discussies daarover zorgt naar de mening van partijen bij deze cao óók voor een vermindering van de gevoelde werkdruk.

Daartoe voeren werknemer en werkgever vanaf het seizoen 2020-2021 ten minste een keer per seizoen, en zo mogelijk daaraan voorafgaand, een individueel gesprek over de individuele planning van werkzaamheden in de persoonlijke portefeuille in samenhang met de collectieve activiteiten. Dit gesprek zal plaats vinden op basis van een evenwichtige procedure die met de ondernemingsraad op basis van instemmingsrecht wordt overeengekomen.

- De blazers ontvangen een toelage voor tandheelkundige zorg
- Er is een sabbatical-regeling; dit is onbetaald verlof van maximaal 1 jaar. Het recht daarop ontstaat na 6 jaar onafgebroken dienstverband.

In het protocol dat als bijlage bij de CAO is opgenomen, is verder het volgende bepaald:

De orkesten onderzoeken of realiseren in 2019 individueel of in wisselende samenwerkingsverbanden concrete pilots op het gebied van:

- *Oorzaken werkdruk (mede gebaseerd op de uitkomsten van het medewerkersonderzoek)*
- *Talentedpool/vervangingsfonds*
- *Generatiepact*
- *Snellere opbouw persoonlijk budget*
- *Financiering opleidingsmogelijkheden*

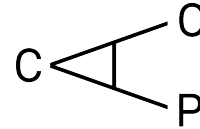
Kortom: de thema's die vanaf 2020 in de CAO zijn opgenomen, spelen al langer in deze sector. Het is niet bekend in hoeverre bijv. pilots op het gebied van oorzaken van werkdruk zijn vertaald zijn in CAO-bepalingen.

CAO Remplaçanten

- Om uitvoering te geven aan de Wet Arbeidsmarkt in Balans krijgen remplaçanten per 1 januari 2020 (met terugwerkende kracht geadmistreerd) dezelfde vergoeding voor hetzelfde werk als de musici in vaste dienst.
- Ook wordt voor remplaçanten pensioen opgebouwd op dezelfde manier als voor musici in vaste dienst.
- Daarbij is vastgesteld dat de remplaçant een 'persoonlijk budget' van 0,4% bovenop het uurloon krijgt (d.i. de helft van een musicus in vaste dienst die onder de CAO Nederlandse orkesten valt).
- De remplaçant is geen zzp'er maar een medewerker met een contract voor bepaalde tijd.

CAO Metropole Orkest

- Alle medewerkers krijgen een *jaargesprek*. In ieder geval de volgende onderwerpen gerelateerd aan duurzame inzetbaarheid komen daar aan de orde:
 - *functie-inhoud en opleiding: het inventariseren van noodzakelijke opleidingsmogelijkheden gezien vanuit de organisatie én vanuit de werknemer*
 - *verhoudingen en samenwerking: hoe is het gesteld met de samenwerking met collega's, de leidinggevende en zijn functioneren in zijn aansturing en de diverse overlegvormen / interne communicatie?*
 - *arbeidsomstandigheden: biedt de context waarin het werk wordt uitgevoerd goede functioneringsmogelijkheden en hoe wordt de werkdruk ervaren?*
 - *ambities/toekomstperspectief: zijn er ideeën over loopbaanontwikkeling of opleidingswensen?*
- Het budget voor scholing en ontwikkeling is 1,5% van de loonsom.
- Er zijn leeftijdsafhankelijke 'afbouw dagen' voor musici: vanaf 57 jaar werken zij 5 dagen minder per seizoen (op fulltimebasis), vanaf 60 10 dagen en vanaf 62 15 dagen.



CAO Stichting Omroep Muziek

Deze CAO adresseert het meest specifiek de issues die ook in de gesprekken in de sector naar voren kwamen op het gebied van duurzame inzetbaarheid:

Het beleid van de SOM is gericht op duurzame inzetbaarheid van alle werknemers. De werkgever wil ouderen anders en langer faciliteren om actief te kunnen blijven deelnemen aan het arbeidsproces. De werkgever onderkent de mogelijk toenemende problemen bij ouder wordende werknemers m.b.t. de kwaliteit van hun spel of zang, de fysieke en/of mentale belastbaarheid, de arbeidsmotivatie en speciaal bij musici de eventuele problemen met gehoorschade en het omgaan met podiumbewustzijn.

De gesprekscyclus van functionerings-, beoordelings- en loopbaangesprekken wordt ingezet om regulier na te gaan hoe het de individuele werknemer vergaat in de organisatie. De 'thermometer' geeft informatie over individuele behoeftes. Andere HR-instrumenten, zoals de bedrijfsregeling Leren & Ontwikkelen, bieden mogelijkheden voor ondersteuning en/of ontwikkeling.

Concrete maatregelen die hier worden benoemd:

- Gesprekscyclus als middel om de vinger aan de pols te houden;
- Regeling Leren & Ontwikkelen, waarbij in de uitwerking expliciet op de financieringsmogelijkheden uit WerktuigPPO en het Sociaal Fonds Podiumkunsten wordt gewezen (zie hieronder).
- Daarnaast wordt in de CAO expliciet verwezen naar de *arbocatalogus podiumkunsten* voor bepalingen op het gebied van psychische en fysieke belasting en hoe hiermee om te gaan; zie hieronder.
- Verderop in de CAO staan bepalingen over leeftijdsafhankelijke 'afbouwdagen' voor musici: vanaf 57 jaar werken zij 8 dagen minder per jaar (op fulltimebasis), vanaf 60 12 dagen en vanaf 62 17 dagen. Voor niet-musici is dit resp. 1, 2 en 3 dagen.
- En er is een sabbaticalregeling, met dezelfde voorwaarden als in de CAO Nederlandse orkesten.

Arbeidsvoorwaardenregeling voor de orkestleden Koninklijk Concertgebouworkest

Deze regeling betreft dus alleen de *musici* van het KCO.

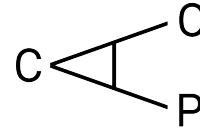
- Seniorenverlof

Vanaf 10 jaar voor de AOW-leeftijd wordt het aantal te spelen diensten¹² voor musici stapsgewijs verminderd (van 8 diensten per jaar minder voor AOW-10jr tot 28 diensten minder voor AOW-2 jaar). Het verlof mag worden gespaard. Maar de musicus mag tijdens dit verlof niet vergelijkbaar werk als voor het KCO elders uitvoeren.

Bijzonder arbeidsvoorwaardenreglement voor de musici van het Rotterdam Philharmonisch Orkest

- De bepalingen over het *loopbaan- en ontwikkelingsgesprek* zijn gelijklopend aan die in de CAO Nederlandse orkesten.
- Het bijbehorend *ontwikkelingsbudget* is 1,5% van de bruto loonsom, meer dan de 0,9% uit de CAO Nederlandse orkesten. In dit budget zijn de vroegere 'senioredagen' (zoals die tot 2013 bestonden) geïncorporeerd.
- Er is 0,8% persoonlijk budget, gelijk aan de CAO Nederlandse orkesten.

¹² Een dienst is in de regel 3 uur, maximaal 3,5.



Arbocatalogus

Er is een *arbocatalogus Nederlandse orkesten (2008)*, met bepalingen over het voorkómen van gehoorschade en fysieke klachten als gevolg van het musiceren. In 2021 worden arbocatalogi in de podiumkunsten vernieuwd.

Scholing en ontwikkeling: Sociaal Fonds Podiumkunsten

Voorheen was er een specifiek Sociaal Fonds Orkesten, maar sinds 2020 zijn de orkesten aangesloten bij het bredere Sociaal Fonds Podiumkunsten (SFPK)¹³. Hiervan maken de orkesten goed gebruik. Zij kennen als grote organisaties relatief goed de weg qua subsidiemogelijkheden. Sinds 2021 wordt 0,8% afgedragen, verdeeld over werkgever en werknemer. Nadeel: remplaçanten vallen hierbuiten.

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.

Deze voorziening 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. Voor zzp'ers en remplaçanten geldt dat zij vanwege de coronacrisis tijdelijk (tot 1 oktober 2021) ook maar 1/3 hoeven te betalen (en WerktuigPPO dus 2/3 subsidieert, omdat zij van hun opdrachtgever geen bijdrage ontvangen).

In de aanloop naar de ontwikkeling is een pilot gehouden (waarover in 2019 verslag is gedaan¹⁴), 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 achterhoofd¹⁵ is hiertoe het programma PPO ontwikkeld, onder auspiciën van het platform ACCT. Het doel hiervan is omschreven 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:

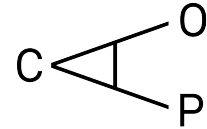
- de prioriteit binnen de sector ligt nu eenmaal bij het primaire proces;
 - er is weinig tijd en geld beschikbaar voor scholing en
 - het bewustzijn dat permanent blijven leren belangrijk is voor je positie op arbeidsmarkt is niet groot.'
- WerktuigPPO loopt in de huidige vorm tot eind 2024; daarna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

Ook voor musici in dienst van de orkesten én voor remplaçanten én voor staf bij orkesten staat dit middel ter beschikking als tegemoetkoming in de kosten voor scholing en ontwikkeling.

¹³ Het SFPK heeft een eigen CAO.

¹⁴ Platform ACCT: *Voortgang arbeidsmarktagenda culturele en creatieve sector*; brief aan de Tweede Kamercommissie OCW, 11 november 2019.

¹⁵ Zie Boekmanstichting, *Leren van het sectorplan cultuur*, juli 2019.



Scholing en ontwikkeling: STAP-budget

Naast deze sectorspecifieke scholingsmogelijkheden is er vanaf 2022 voor alle werkende Nederlanders het STAP-budget, waarin tot 1.000 euro per jaar aan scholingskosten kan worden gesubsidieerd.

Overige maatregelen in de sector

In de interviews zijn naast het bovenstaande de volgende maatregelen aangetroffen ter bevordering van verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid:

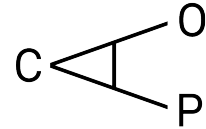
- In tenminste één orkest (Philharmonie Zuid) is (in ieder geval t/m 2020¹⁶) een 'generatiepact' van kracht, waarbij medewerkers boven een bepaalde leeftijd minder konden werken waarbij zij zelf een deel salaris inleverden maar ook een deel door het orkest betaald werd, in sommige sectoren bekend als een '80-90-100-regeling'. Sommige oudere medewerkers zijn blij met een dergelijke regeling.
- In het kader van arbo was er een 'stichting Orkest en Gehoor', specifiek ter voorkoming van gehoorschade. De website hiervan is echter uit de lucht, is het onduidelijk of deze nog bestaat.
- Meerdere orkesten hebben (jaarlijkse) 'aanmeetsessies' voor oordoppen op maat, aangeboden aan alle musici (in vaste dienst).
- Het opleidingsbudget wordt ingezet voor bijvoorbeeld auditietraining (zelfs voor iemand die binnen het orkest gaat auditeren voor een andere functie); 'zelfs als iemand zich wil kwalificeren voor een ánder beroep faciliteren we dat deels.'
- Functioneringsgesprekken: die gaan in één orkest van start, met de aanvoerder van een sectie én een onafhankelijke derde. Aanvoerders en die 'derden' hebben hiertoe een korte opleiding gehad.
- 'Tussen kunst en skills' is een volledig betaald traject om te onderzoeken hoe je je vaardigheden ook buiten de cultuursector kunt inzetten (ondersteund door Platform ACCT).

3.2 Mogelijke investeringen in duurzame inzetbaarheid

Uit de voorgaande analyses (wat zijn de problemen en wat bestaat er al aan oplossingen) kan als eerste worden geconcludeerd dat er al veel 'in place' is om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Tegelijk concluderen we dat nog niet alle initiatieven optimaal worden ingezet.

Deze paragraaf geeft 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.

¹⁶ Het jaarverslag 2020 vermeldt dat dit HR-instrument geëvalueerd zou worden in het kader van het beleidsplan 2021-2024; in genoemd beleidsplan is niet te vinden of dit instrument is blijven bestaan.



Randvoorwaarde: wie investeert?

De Raad voor Cultuur constateert in haar advies over de basisinfrastructuur 2021-2024: 'De orkesten beseffen goed dat de honorering niet op het juiste niveau ligt en erkennen het belang van een betere betaling van hun musici. Het loon van een orkestmusicus ligt gemiddeld 20 procent lager dan dat van een conservatoriumdocent. [...]De orkesten voeren waar mogelijk aanpassingen door, maar hebben geen mogelijkheden om de honorering naar een gewenst niveau te brengen.

De minister heeft geopperd dat een oplossing gezocht kan worden in het aanbieden van minder activiteiten. Vier orkesten verklaren in hun aanvraag expliciet dat het geven van minder concerten geen soelaas biedt. [...] Zij stellen dat vermindering van concerten een neerwaartse spiraal teweeg zal brengen met betrekking tot de inkomsten.'

Het eerder aangehaalde 'position paper' dat werkgevers en werknemers in de orkestsector in 2017 schreven maakt een vergelijkbaar punt: 'Musici zouden zich bijtijds breder moeten kunnen ontwikkelen, zowel vanuit opleiding als tijdens de carrière. [...] Er is ruimte, geld en creativiteit nodig binnen de orkesten om dit beleid te kunnen vormgeven. De orkesten kunnen deze aanzienlijke investeringen niet dragen.'

Dit vormt het gesternte voor aanvullende investeringen in duurzame inzetbaarheid: er is wel wil maar niet altijd geld. Een deel van dit probleem is de afgelopen jaren verholpen door nieuwe instrumenten zoals WerktuigPPO.

Gevraagd naar wat de hoogste prioriteit verdient om aan te pakken m.b.t. duurzame inzetbaarheid reageren de betrokkenen (musici, HR, staf) als volgt:

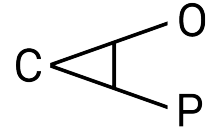
- Aanzien van muzieksector en daarmee het salaris omhoog (2x)
- Remplaçanten beter behandelen (waardering en arbeidsvoorwaarden) (2x)
- (her)invoeren seniorendagen
- Grotere contracten zodat het 'puzzelen met baantjes ernaast' niet meer hoeft.
- Een open klimaat waarin iedereen kan aangeven wanneer het te veel wordt. En indien nodig actie ondernemen (bijv. een plaatsje terug voor solisten of anderszins iets van de druk verlichten voor die specifieke musici.)
- Arbo verbeteren/uitbreiden: therapie(en), sportmogelijkheden, meubilair

Kort samengevat: betere arbeidsvoorwaarden en betere HRM staan hoog op de prioriteitenlijst van de sector.

Daarnaast leidt de vergelijking van de problematiek met wat er al bestaat aan maatregelen tot een aantal aanvullende investeringsmogelijkheden:

- Ten eerste: verspreid 'good practice' op HRM-gebied. Te beginnen met de gesprekscyclus. Dit is in een hiërarchische organisatie¹⁷ als een orkest niet altijd makkelijk te realiseren maar er zijn voorbeelden van waar het werkt.
- Voor scholing lijkt te gelden: onbekend maakt ongebruikt. Werkgevers kunnen meer doen om de musici en staf te stimuleren zich te blijven ontwikkelen. Naast regelmatig bespreken kunnen ze ook op specifieke financiering (WerktuigPPO, SFPK) wijzen.

¹⁷ Met een bijbehorend sterk(er) besef van de gezagsverhoudingen



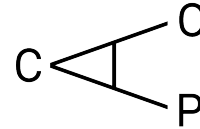
- Zoals geconstateerd in hoofdstuk 2 is de ‘roostering’, het werken in productieperiodes, een risico voor de inzetbaarheid van oudere musici. In het algemeen geldt: hoe ouder, hoe meer ‘recuperatietijd’ er nodig is na een intensief concert of dito repetitie. De vrijstellingsmogelijkheden die er zijn (senioren dagen, generatieregeling, of op vrijwillige basis een teruggang in aanstellingsomvang) bieden daarin weinig soelaas: een musicus krijgt dan *minder* producties per jaar maar een even hoge vereisten *binnen* productieperiodes. Zie de tekstbox voor een mogelijke oplossing.
- De productieblokken geven óók problemen met het plannen van scholing en werk naast de deeltijdaanstelling in het orkest. Ook hiertoe zou het hieronder beschreven ‘productieblokken verdelen’ een (deel van de) oplossing kunnen zijn.

Productieblokken verdelen?

Een lastig probleem in deze sector: de organisatie van het werk in ‘productieblokken’. Producties zijn intens: binnen een paar weken wordt door musici en direct betrokken staf meer dan voltijds gewerkt. Vanwege de aard van het product is dat zo georganiseerd. Dat maakt het lastig te combineren met ander werk. En het zorgt ervoor dat standaard seniorenregelingen (extra dagen vrij in het jaar) minder zinvol zijn. Immers: de hersteltijd *tussen* individuele repetities en concerten wordt daardoor niet ruimer.

Een oplossing¹⁸ die werd geopperd door een HR-verantwoordelijke: anders werken *binnen* zo’n productieperiode. Dat oudere musici bijv. ervoor kunnen kiezen om van een beperkt aantal producties een deel te spelen (bijv. alleen het deel voor de pauze) en die repetities bij te wonen. En zich dus deeltijd te laten vervangen (alleen voor het deel na de pauze). Bij een gelijkblijvende aanstellingsomvang moet een musicus dan wel méér producties spelen, maar de werkdruk is dan evenwichtiger verdeeld.

¹⁸ De precieze uitwerking hiervan is niet verder onderzocht. Overigens meldde een HR’er die de sector goed kent dat dit al in de praktijk wordt gebracht in minstens één orkest, voor zowel oudere musici als voor jongere musici met zorgtaken (mantelzorg, kinderen).



4 Samenvatting

Dit hoofdstuk koppelt in tabelvorm de uitkomsten van de sectoranalyse aan elkaar:

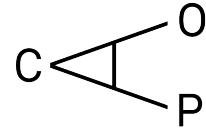
- welke problemen op het gebied van duurzame inzetbaarheid zijn er (hfd.2),
- welke instrumenten bestaan er al (3.1), en
- welke aanvullende investeringen kunnen¹⁹ duurzame inzetbaarheid verder stimuleren in de sector orkesten (3.2)?

Dit is geordend naar de thema's uit hoofdstuk 2.

Tabel 4.1 *Duurzame inzetbaarheid in de sector orkesten: problematiek, bestaande instrumenten en mogelijke aanvullingen*

probleem/risico	bestaande maatregelen	mogelijke aanvullende investeringen
<i>Gezond, veilig en vitaal werken</i>		
Fysiek: risico gehoorschade (musici, neemt toe met leeftijd)	oordoppen aanmeten	aanmeetsessies uitbreiden met remplaçanten
Fysiek: risico van eenzijdige spierbelasting (musici, neemt toe met leeftijd)	(aanvullende) fysiotherapie vergoeden, arbo-risico-inventarisaties	uitbreiden met gezondheidsbevordering (therapie, sport/bewegen) en aanvullende arbo (meubilair)
Fysiek: extra risico remplaçanten door minder bescherming	replaçanten-CAO	Replaçanten qua HRM meer gelijkgeschakelen met musici in vaste dienst
Werkdruk: burn-outrisico (staf)		gesprekken over inzetbaarheid en uren (in gesprekscyclus, zie onder)
Stress: financiële onzekerheid (musici in deeltijd, allen iedere vier jaar)	scholingsbudget voor musici die 'er iets naast' gaan doen	structurelere en ruimere langetermijnfinanciering
		grotere aanstellingsomvang (wens musici)
		betere betaling musici (wens gehele sector)
<i>Goed werkgeverschap/ HRM/ eigen regie</i>		
Planning producties: voor musici met deeltijdbanen te veel flexibiliteit/ te korte termijn	jaarlijks gesprek over inzet (protocol CAO Ned.Orkesten)	dit overal uitvoeren
Te weinig structureel goede gesprekken over inzet, inzetbaarheid, loopbaan (allen)	gesprekscyclus (in CAO's)	deze goed uitvoeren; 'good practice' delen; (aangepaste) gesprekken met remplaçanten
weinig eigen regie/nadenken over loopbaan (allen)	gesprekscyclus, loopbaanscans	deze goed uitvoeren; 'good practice' delen

¹⁹ NB het gaat hier om *mogelijke* investeringen. Een uitspraak over de haalbaarheid of wenselijkheid van mogelijke investeringen kan niet sluitend worden gedaan in het kader van deze sectoranalyse; in een volgende fase bespreken werkgevers en werkenden op sectorniveau welke investeringen zij het meest nodig achten.



Tabel 4.1 (vervolg)

probleem/risico	bestaande maatregelen	mogelijke aanvullende investeringen
<i>Leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit</i>		
scholingsmogelijkheden nog niet breed genoeg bekend (allen)	werktuigPPO, SFPK-subsidies	breder bekend maken alle mogelijkheden (HR-netwerk, individuele werknemers en remplaçanten)
scholing vaak beperkt tot vakgebied (musici)		uitdagen breder te denken (gesprekscyclus, loopbaanscans)
scholing moeilijk te volgen ivm afwijkende werktijden (musici)		deeltijdarbeid (voor beperkte periode) binnen productieperiode
scholingsmogelijkheden beperkter (geen SFPK) voor remplaçanten	replaçanten-CAO (0,4% persoonlijk budget)	Replaçanten op dit punt gelijkschakelen met musici in vaste dienst
<i>Eerder uittreden</i>		
Door vergrijzing i.c.m. fysieke risico's: kans op meer problemen met 'halen pensioenleeftijd' (musici)	senioredagen (Metropole, Radio Philh., KCO), generatiepact (Philh.Zuid)	regeling vervroegd uittreden
beperkt nut werktijdverkorting (senioredagen/generatiepact) ivm inrichting werktijden/productieperiodes (musici/orkestinspectie)		productieblokken opknippen'; deeltijdarbeid binnen productieperiode
Geen vangnet eerder uittreden voor remplaçanten	replaçanten-CAO (0,4% persoonlijk budget)	Replaçanten qua HRM meer gelijkschakelen met musici in vaste dienst



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