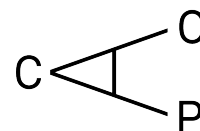


RAPPORT

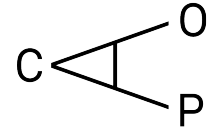
Sectoranalyse Duurzame Inzetbaarheid Poppodia

Ons kenmerk: **B6234**

Jurriaan Berger, Wouter Touw
september 2021



0	Inleiding	2
0.1	Aanleiding en doel	2
0.2	Aanpak en leeswijzer	2
1	De arbeidsmarkt in de poppodia in cijfers	4
1.1	Grootte van de sector en organisaties daarin	4
1.2	Werkenden in de sector: aantallen, soorten, arbeidsvolume	5
1.3	Leeftijd en geslacht van de werknemers	7
1.4	Ziekteverzuim	7
1.4	Prognose komende vijf jaar	8
1.5	Cijfers in vogelvlucht	9
2	Problematiek rond duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden	10
2.1	Gezond, veilig en vitaal werken	10
2.2	Goed werkgeverschap	12
2.3	Leven lang ontwikkelen en mobiliteit	13
2.4	Eerder stoppen met werken	13
2.5	De problematiek in vogelvlucht	14
3	Bestaande en mogelijke maatregelen	16
3.1	Bestaande maatregelen	16
3.2	Mogelijke investeringen in duurzame inzetbaarheid	18
4	Samenvatting	21



0 Inleiding

0.1 Aanleiding en doel

Het kabinet heeft in 2019 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:

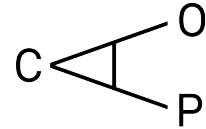
- Musea
- Podiumkunsten
- Orkesten
- Nationale Opera en Ballet
- Poppodia

Het Platform ACCT heeft het CAOP gevraagd deze sectoranalyses uit te voeren. Dit rapport beschrijft de uitkomsten van de analyse voor de sector poppodia.

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 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 hebben interviews plaatsgevonden met diverse personen die in de sector werkzaam zijn:



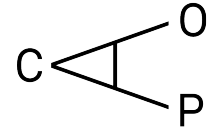
twee HR-functionarissen en in totaal zes werknemers in uiteenlopende functies¹.

Ook is er een korte enquête uitgezet onder werkgevers in de sector, over een aantal cijfers (o.a. leeftijdsverdeling), verwachtingen en de vraag wat het grootste issue op het gebied van duurzame inzetbaarheid voor de werkgevers is. Hiertoe zijn de 24 poppodia die lid zijn van de WNPF aangeschreven; de respons was 14 (=58%). Het gaat uiteraard om kleine aantallen, maar de respons op de enquête is een goede afspiegeling (naar grootte) van de WNPF als geheel.

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 Omdat het een kleine sector is, is ervoor gekozen de precieze functies niet te specificeren.



1 De arbeidsmarkt in de poppodia in cijfers

Dit rapport gaat over de sector poppodia. In de Standaard Bedrijfsindeling (SBI, o.a. door CBS gebruikt) vallen deze onder categorie 90041: Theaters en schouwburgen. Die categorie is als volgt omschreven: *‘Deze klasse omvat: dagelijks beheer voeren over eigen accommodaties of accommodaties van derden welke specifiek worden gebruikt voor voorstellingen van podiumkunsten, w.o. theaters, schouwburgen, concertgebouwen e.d.’*

Om de poppodia als groep daarbinnen af te bakenen in het presenteren van cijfers, gebruiken we de cijfers die de *vereniging van Nederlandse poppodia en -festivals (VNPF)* opleverde. De VNPF maakt onderscheid tussen podia en festivals, en we richten ons dus op de podia.

Waar het in vervolghoofdstukken (3 en 4 vooral) gaat over maatregelen, dan gaat het over een subset uit de VNPF-podia, namelijk de podia die onder de *CAO Nederlandse Poppodia en -festivals* vallen². Dit is een groep van 24 podia (en 2 festivals); de werkgevers in deze groep zijn verenigd in de *WNPF*, de *Werkgeversvereniging Nederlandse Podia en Festivals*. De WNPF-werkgevers zijn ook degenen die zijn uitgenodigd voor de enquête.

Een complicatie bij het presenteren van de cijfers is: op welke periode hebben deze betrekking? De poppodia en de arbeidsmarkt daarin zijn door de coronacrisis hard geraakt. Dat maakt vergelijkingen van pre- en post-corona lastig. Bovendien is anno 2021 nog niet helder of en zo ja op welke termijn de werkgelegenheid weer terug op pre-corona-niveau is. Het rapport *Sterker uit corona* van de Raad voor Cultuur (2021) zegt hierover: *‘Volgens een recent onderzoek van de Boekmanstichting³ bezuinigden culturele organisaties tijdens de coronacrisis 55 procent op zzp’ers en slechts 3 procent op personeel in loondienst. Dit onderzoek toont aan dat de steunmaatregelen vooral gesubsidieerde instellingen hielpen hun resultaten over het jaar 2020 positief te houden, terwijl bijvoorbeeld poppodia dankzij de maatregelen weliswaar minder de negatieve cijfers in doken dan wanneer er geen steun was geweest, maar nog altijd in de min eindigden.’* Deze omstandigheden zijn uiteraard van groot belang bij het interpreteren van de cijfers.

1.1 Grootte van de sector en organisaties daarin

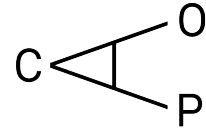
Aantal organisaties en omzet

Hoe ziet de sector poppodia er qua organisatiegrootte uit? De **VNPF** heeft hierover cijfers gepubliceerd in *Poppodia en -festivals in cijfers*. De meest recente editie daarvan gaat over het kalenderjaar 2019, dus pre-corona; de (meeste⁴) cijfers gaan dan ook over dit laatste ‘gewone’ jaar.

² Deze CAO is niet algemeen verbindend verklaard; er zijn poppodia die bijv. onder een gemeentelijke of welzijns-CAO vallen vanuit de historische achtergrond in buurt-/jeugdwerk.

³ Boekmanstichting, SiRM en Significant APE, ‘Ongelijk getroffen, ongelijk gesteund. Effecten van de coronacrisis in de culturele sector’, mei 2021.

⁴ De publicatie dateert van oktober 2020; het aantal leden is bijgewerkt tot dan. Omzet- en bezoeks cijfers zijn van 2019.



Onder de VNPF⁵ vielen in oktober 2020 59 *podia*; daarvan waren 16 podia klein (capaciteit van <400 bezoekers), 25 middelgroot (400-999 bezoekers) en 18 groot (>999 bezoekers). Deze 59 podia hadden een gezamenlijke jaaromzet van bijna € 170 miljoen. Van de kosten is ruim 1/3 programmeringskosten, daarnaast vormen personeelskosten 1/3 (dus zo'n € 57 miljoen).

Grootte van organisaties

Voor de MDIEU-regeling is een 'kleine' organisatie een organisatie met minder dan € 5 miljoen omzet en minder dan 25 medewerkers.

Op grond van interne data van de *WNPF* (PAS, grotendeels gevuld met data uit 2019) kunnen we concluderen dat 15 van de 23 organisaties waarover gegevens bekend zijn klein zijn in termen van aantal medewerkers, dat is dus 65% van de organisaties. Bij deze kleinere organisaties werkt 18% van de werknemers.

1.2 Werkenden in de sector: aantallen, soorten, arbeidsvolume

Uit de **VNPF**-publicatie *Poppodia en -festivals in cijfers 2019* zijn de volgende cijfers afgeleid voor de 53 (van de 59) poppodia die deze hebben aangeleverd. De cijfers hebben betrekking op 2019. Vanwege de beperkte precisie is afgerond op honderdtallen.

Tabel 1.1 Aantallen werkenden in poppodia (2019)

	aantal x 1.000
totaal werkzaam (53 poppodia)	8,6
waarvan vrijwillig	4,9
waarvan betaald	3,7

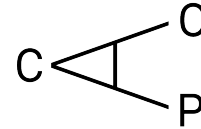
Bron: VNPF, Poppodia en -festivals in cijfers 2019; analyse CAOP

De betaalde werknemers zijn in aantal in de minderheid (43%), maar in werkuren (fte) in de meerderheid: 74% van alle uren wordt betaald.

De **WNPF** telt 23 organisaties met in totaal 5.099 werkzame personen, waarvan 2.380 vrijwilligers en 2.719 betaald.

Uit de enquête die in 2021 is gehouden onder werkgevers kunnen we een indicatie krijgen van het arbeidsvolume: hoeveel uren (in fte uitgedrukt) werken de werknemers? Daarnaast geeft de enquête een indruk van de arbeid die extern wordt 'ingekocht' bij zzp'ers. De uitkomsten staan in de volgende tabel.

⁵ NB de CAO geldt voor een subset van 24 poppodia, die zijn aangesloten bij de WNPF.



Tabel 1.2 Aantallen en fte werknemers (vast/variabel aantal uren) en zzp'ers (2021)

Onderwerp	gemiddelde van (14) poppodia
medewerkers met vast aantal uren	28
<i>fte mdw vast aantal uren</i>	25,5
<i>deeltijdfactor mdw vast aantal uren</i>	90%
medewerkers met variabel aantal uren	28
<i>fte mdw variabel aantal uren</i>	2,7
<i>deeltijdfactor mdw variabel aantal uren</i>	9%
totaal medewerkers in dienst	56
aantal ingezette zzp'ers in 2020	27
<i>fte zzp-arbeid over 2020</i>	3,2
<i>deeltijdfactor zzp'ers</i>	12%
totaal werkenden	83

Bron: Enquête CAOP onder WNPF-leden, peildatum augustus 2021 tenzij anders aangegeven

Uit de PAS-gegevens van de WNPF zien we dat er in 2019 bovenop de 1,7 duizend medewerkers (in dienst en uitzend) 826 zzp'ers werkzaam waren.

Als we dit uitbreiden⁶ naar de 59 podia onder de VNPF gaat het in de sector ruwweg om 3,3 duizend werknemers (1,7 met vast aantal uren, 1,6 zonder vast aantal uren), en daarnaast 1,7 duizend zzp'ers.

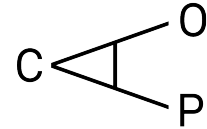
In termen van *arbeidsvolume* is de verhouding vast/variabel/zzp heel anders dan in termen van aantal werknemers: de medewerkers met vaste aantallen uren nemen zo'n 80% van de betaalde uren in de sector voor hun rekening⁷. De deeltijdfactor voor deze groep is gemiddeld hoog: zo'n 4,5 dag per week. Daarentegen werken medewerkers met een variabel contract en zzp'ers beide ongeveer een dagdeel in de week voor het poppodium.

Een vergelijkbaar beeld zien we in de VNPF-publicatie *Poppodia en -festivals in cijfers 2019: de meerderheid* van de betaald werkenden is *niet* in loondienst, maar dit geldt echter alleen voor de *aantallen werkenden*. Als we kijken naar *werkuren (fte's)* dan is van de betaald werkenden *ruim driekwart* van die fte's in loondienst (en 56% van *alle* gewerkte uren, inclusief vrijwilligers).

Het beeld is dus: een grote groep werkt een paar uren, als vrijwilliger, freelancer of uitzendkracht, maar het leeuwendeel van het werk komt neer op de medewerkers in loondienst (met een vast aantal uren).

⁶ Aangenomen dat de gemiddelde grootte van de 6 podia die in 2019 geen cijfers leverden gelijk is aan de 53 podia die wel cijfers leverden.

⁷ Peildata: vaste medewerkers op moment van enqueteren (augustus 2021), zzp gemiddeld over laatste kalenderjaar (2020).



1.3 Leeftijd en geslacht van de werknemers

Leeftijdsverdeling

De volgende tabel geeft een indruk van de verdeling van medewerkers in dienst van de poppodia (vast en tijdelijk) naar leeftijd, op basis van de enquête onder WNPF-leden.

Tabel 1.3 Leeftijdsverdeling medewerkers poppodia

leeftijdscategorie	aandeel van aantal medewerkers in dienst (vast en tijdelijk)
t/m 25 jaar	11%
26 t/m 35 jaar	40%
36 t/m 45 jaar	21%
46 t/m 55 jaar	19%
56 t/m 65 jaar	9%
ouder dan 65 jaar	0%
totaal	100%

Bron: Enquête CAOP onder 14 WNPF-leden, peildatum augustus 2021

De poppodia zijn een relatief jonge sector. Ongeveer de helft van de medewerkers is niet ouder dan 35 jaar, zestigers zijn een zeldzaamheid en 66-67-jarigen zijn er (nog) niet in de 14 geënquêteerde poppodia. Op grond hiervan schatten we het aantal 63-66-jarigen op een kleine 3% van de totale sector (=30% van de categorie 56-65 jaar), dat zijn niet meer dan enkele tientallen medewerkers.

Geslacht

Bij de 53 poppodia die cijfers over 2019 opleverden werkten gemiddeld 42% vrouwen.

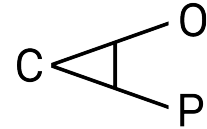
1.4 Ziekteverzuim

Bij de geënquêteerde poppodia is het gemiddelde⁸ ziekteverzuim 3,3% over 2020.

Ter vergelijking: in de hele 'BV Nederland' was het ziekteverzuim over 2019 4,4% en in 2020 4,7%; voor de SBI-categorie 'cultuur, sport en recreatie'⁹ was dat een klein procentpunt lager: 3,6% in 2019 en 3,9% in 2020. De poppodia vallen qua verzuim dus in dezelfde orde van grootte als de bredere cultuur/sport/recreatie-sector.

⁸ Gewogen gemiddelde op basis van het aantal werknemers.

⁹ Het CBS heeft geen gedetailleerdere gegevens over categorie 90041 (Theaters en schouwburgen) waar de poppodia onder vallen.



Relevant voor de analyse van duurzame inzetbaarheid is de vraag: is het ziekteverzuim in de sector leeftijdsafhankelijk? Over de gehele economie is bekend dat dit zo is¹⁰, waarbij overigens niet de *frequentie* van ziekmeldingen stijgt met leeftijd, maar wel de *gemiddelde duur* van het verzuim. In hoeverre is dit voor werkgevers in deze sector aan de orde? Gevraagd naar een mogelijk verband met leeftijd, zeggen slechts 3 (van de 14) podia in de enquête dat ouderen in hun organisatie een hoger ziekteverzuim dan jongeren hebben, 1 dat jongeren een hoger ziekteverzuim dan ouderen hebben; 5 zien geen verschil (en 5 weten het niet). Op grond hiervan concluderen we dat poppodia weinig last lijken te hebben van problemen die in andere sectoren spelen (een hoge gemiddelde leeftijd en een bijbehorend hoger verzuim).

1.5 Prognose komende vijf jaar

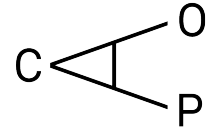
Het jaar 2021 is voor de poppodia een raar jaar, zoals 2020 dat ook was. Dat maakt prognoses een zeer tijdelijke aangelegenheid, nog meer dan anders. Met dit in het achterhoofd is in de enquête aan de poppodia gevraagd naar hun verwachting voor de komende vijf jaar op een aantal punten. De uitkomsten zijn als volgt:

- Het *aantal medewerkers in dienst* gaat de komende jaren stijgen, verwacht bijna iedereen (13 van de 14).
- Het *aantal zzp'ers* dat het podium inzet gaat stijgen volgens 4, dalen volgens 6 en gelijk blijven volgens 4 podia.
- De *gemiddelde leeftijd van medewerkers* gaat stijgen volgens 3, dalen volgens 4 en gelijk blijven volgens 7 podia.

Kortom: de sector verwacht een terugveren na de corona-ellende, dat vooral tot uiting komt in meer medewerkers in dienst, waarbij geen eenduidige stijging of daling van de leeftijd van het personeel wordt verwacht.

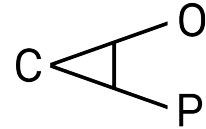
Het bovenstaande gaat over een verwachte stijging in het aantal *betaalde* medewerkers. Bij een 'herstart' van de cultuursector en de poppodia na de coronacrisis hoort ook dat er weer *vrijwilligers* gezocht zullen gaan worden. Daarbij merkte een betrokken op dat de werving hiervan wel eens lastig zou kunnen worden: met de aantrekkelijke economie staat het vrijwilligers werk onder druk, het lijkt steeds minder vanzelfsprekend. Dit is een risico met name voor kleinere poppodia, die voor hun bedrijfsvoering relatief zwaar op vrijwilligers leunen.

¹⁰ Met een vrij plotselinge stijging tussen de leeftijdscategorieën 45-55 en 55-65, blijkt uit de jaarlijks gehouden Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (TNO, CBS).



1.6 Cijfers in vogelvlucht

- De sector poppodia (leden van de VNPF) bestaat uit 59 organisaties met € 170 miljoen omzet in 2019. Daarbinnen vallen 24 podia (WNPF) de 59 vallen onder de 'eigen' CAO. De meerderheid van de poppodia is 'klein', met minder dan 25 werknemers.
- Zo'n 1.500-1.800 mensen hebben een dienstverband met vaste aantallen uren.
- In de sector werken daarnaast duizenden vrijwilligers, oproepkrachten (voor een halve dag per week) en zzp'ers. In arbeidsvolume (fte) gezien zijn deze groepen echter relatief klein: zo'n 80% van het werk wordt gedaan door degenen met een contract met een vast aantal uren.
- De poppodia zijn een jonge sector: de helft van de medewerkers in dienst (waaronder oproepkrachten) is 35 of jonger, 9% is ouder dan 55.
- Qua ziekteverzuim zitten de poppodia met 3,3% in de buurt van het gemiddelde voor de grote categorie waartoe zij behoren (sport/cultuur/recreatie), dit is lager dan het Nederlands gemiddelde. De meeste podia zien geen verband tussen leeftijd en ziekteverzuim.
- Prognose: na corona wordt een 'terugveren' verwacht, met vooral meer betaald personeel en weinig eenduidige invloed op aantal zzp'ers of leeftijdsverdeling. Ook nieuwe vrijwilligers moeten worden geworven; dat zou voor kleine podia lastig kunnen worden vanwege de aantrekkende economie (concurrentie met betaald werk).



2 Problematiek rond duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden

De problematiek rondom duurzame inzetbaarheid is in interviews met werknemers en HR-verantwoordelijken verkend, mede aan de hand van de thema's uit de 'menukaart' van de MDIEU-regeling van het ministerie van SZW. Dit hoofdstuk rapporteert over de gevonden risico's en problemen op de volgende vier thema's:

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

Paragrafen 2.1 t/m 2.4 zijn gebaseerd op de uitkomsten van deze interviews.

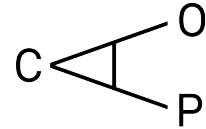
2.1 Gezond, veilig en vitaal werken

Een omschrijving van duurzame inzetbaarheid is het zorgen dat mensen zo veel mogelijk gezond en gemotiveerd/vitaal hun pensioen halen. Wat zijn voor de poppodia specifieke risico's op dit gebied?

Fysieke gezondheid

- Fysiek is het werk zwaar voor specifieke groepen werkenden: in de techniek (licht en geluid, sjouwen, tillen, lang staan), en de horeca (bardiensten: lang staan).
- Daarnaast lopen met name deze groepen medewerkers (die immers werken op het moment van het optreden) door de hoge volumes kans op gehoorschade.
- Ook speelt veel van het werk voor deze categorieën personeel zich in vooral in de avond en voor sommige optredens tot in de nacht af. Een rapport van de Gezondheidsraad¹¹ vat de kennis over nachtwerk samen: het vergroot de kans op diabetes, hart- en vaatziekten en slaapproblemen. Daarbij geldt: hoe langer iemand nachtwerk verricht, hoe groter de kansen op gezondheidsproblemen.
- Qua levensstijl zijn in de popsector alcohol en drugs relatief normaal onder de bezoekers (zoals dat ook voor de horeca geldt); er is een risico dat voor werkenden die hier dag in dag uit mee te maken hebben (dat zijn de bovenstaande groepen en ook de programmeurs, want die komen vaak naar 'hun boekingen' kijken) dit ook gewoon gaat worden – al is het personeel in de praktijk 'superbraaf' volgens de twee HR-verantwoordelijken die we spraken. Daarnaast geven alle geïnterviewden aan dat het podium waar zij voor werken hier regels over heeft opgesteld (niet drinken onder werktijd).

¹¹ Gezondheidsraad, *Gezondheidsrisico's door nachtwerk*, 2017.



Er is kortom op dit gebied een sterke scheiding tussen ‘vloer’ en ‘kantoor’, waarbij de mensen die ‘op de vloer’ werken (horeca, techniek, productie) duidelijk meer fysieke gezondheidsrisico’s lopen. Nog niet genoemd daarbij is dat het risico *groter* is voor zzp’ers: zij maken geen aanspraak op dezelfde bescherming als medewerkers in loondienst, en zijn meer dan werknemers zelf verantwoordelijk voor gezonde werkomstandigheden. Dit is een risico, aangezien er met name in de techniek veel met zzp’ers gewerkt wordt.

Mentale gezondheid en werkdruk

- In het algemeen geldt dat mensen vaak heel gelukkig zijn dat ze in deze sector ‘mogen’ werken; er is in die zin al sprake van zelfselectie (want het salaris is laag, dus alleen degenen die heel graag willen, zullen solliciteren). Daarbij is het risico dat medewerkers zó intrinsiek gemotiveerd zijn (‘bijna een soort roeping’ aldus een van hen) dat ze over hun grenzen heengaan.
- Het werk van *programmeur* kan bijzonder stressvol zijn, er is een risico dat zij ‘altijd aanstaan’, altijd bereikbaar zijn (omdat managers en boekers soms snel een reactie willen) en zich verantwoordelijk voelen voor de zaalbezetting (‘als het misgaat qua bezoekaantal heb jij het gedaan’). Eén van de geïnterviewde programmeurs heeft zelf recent een burn-out doorgemaakt.
- Het opvallende is dat verschillende betrokkenen (van HR én een medewerker) benadrukken dat vooral *jongere* werknemers risico’s lopen waar het gaat om werkdruk en mentale gezondheid. De werk-privé-balans is voor dertigers met jonge gezinnen een ‘omvalrisico’, meer dan voor de door de wol geveerde vijftigers en zestigers. Dat vergt een ‘levensfasebewuste’ blik bij werknemer en werkgever, met oog voor de werk-privé-balans.
- Daarnaast kunnen er specifiek gevallen zijn van hoge werkdruk: één organisatie kende veel directiewisselingen met bijbehorende onrust onder het personeel. Dit is in beginsel niet sector- maar organisatiespecifiek. Wel belangrijk is daarbij dat er een goede HR-functionaris is die goed personeelsbeleid voert, juist in roerige tijden; die functie is niet altijd even goed gedefinieerd, en dat is wél een sectorspecifiek risico (zie de volgende paragraaf).

Veiligheid

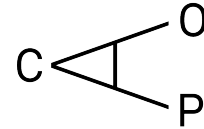
Specifiek op het gebied van (fysieke en sociale) veiligheid zijn de volgende risico’s in de sector gevonden.

Fysiek:

- Bezoekers van poppodia kunnen, evenals in overige horeca, anderen (personeel of medebezoekers) lastigvallen of zelfs agressief zijn. Vooral horecamedewerkers staan bloot aan dit risico (al is er altijd een beveiliging aanwezig).

Sociaal:

- Bij poppodia heerst vaak, vanwege de al genoemde hoge intrinsieke motivatie, een ‘familiegevoel’; dit kan ook verstikkend zijn, waardoor mensen elkaar geen eerlijke (negatieve) feedback meer durven geven.
- Voor sommige medewerkers geldt dat ze hun collega’s als concurrent zien; dat kan leiden tot bewijsdrang en een verminderde sociale veiligheid.



2.2 Goed werkgeverschap

HRM en gesprekscyclus

Duurzame inzetbaarheid moet worden ingebed in goed HRM. Daaronder valt in ieder geval dat werknemer en werkgever regelmatig een goed gesprek hebben waarin gereflecteerd wordt op het werk zelf en de kwaliteit daarvan, op de loopbaan van de medewerker, op de doelen en koers van de organisatie en op de toekomst (verwachtingen, wensen, ideeën voor bijv. scholing en ontwikkeling).

Op dit punt loopt de sector poppodia risico's: goed HRM blijkt nog geen gemeengoed. Dat heeft in ieder geval deels te maken met de schaalgrootte: hoe kleiner de organisatie (in budget voor personeel), hoe minder geld voor een HR-functionaris. Dit speelt breder in de cultuursector (bijv. ook in de podiumkunsten waarbij veel gezelschappen bestaan uit zzp'ers en een heel kleine staf). De Arbeidsmarktagenda Culturele en Creatieve Sector 2017-23¹² merkt hierover op: 'De kleinschaligheid van de meeste instellingen in de culturele en creatieve sector vormt een belemmering om goed werken opdrachtgeverschap (passende arbeidsvoorwaarden en een adequate vergoeding, het stimuleren van duurzame inzetbaarheid en scholing van werkenden) te realiseren.'

We hebben in de gesprekken een voorbeeld gezien van een poppodium waar zo'n jaarlijkse cyclus wél goed loopt, en daar is duidelijk dat er een goed inzicht is in de wensen en mogelijkheden van medewerkers, zodat op tijd actie wordt ondernomen (coaching bijvoorbeeld) bij dreigende problemen met de inzetbaarheid. Naast een jaarlijkse gesprekscyclus benadrukt de HR-verantwoordelijke dat daarnaast een 'opendeurenbeleid' belangrijk is: 'Zorg ervoor dat mensen je altijd kunnen aanspreken; een continue dialoog, niet alleen een jaarlijks functioneringsgesprek.'

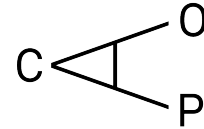
De sector poppodia is in de afgelopen jaren veranderd op het gebied van werkgeverschap: waar veel podia met vrijwilligers werkten wordt steeds vaker met betaalde krachten gewerkt. Deze professionalisering geeft een extra stimulans aan de noodzaak van een goede gesprekscyclus.

Verdeling van verantwoordelijkheden/ eigen regie

Duurzame inzetbaarheid is niet een exclusieve zaak van de werkgever. Ook de werknemer heeft een rol, die bijv. bestaat uit het regelmatig nadenken over de toekomst van zijn/haar werk. Op dit moment is die langeretermijnvisie echter afwezig bij een groot deel van de werknemers volgens betrokkenen.

In het algemeen geldt echter dat de werkgever meer aan zet is: in de beleving van verschillende betrokkenen ligt de verantwoordelijkheid voor de inzetbaarheid nu voor 90% bij de werknemer, 10% werkgever, en het ideaal is 50-50.

¹² E.Akkermans, J.Matena, M.Versteegh (red.): *Arbeidsmarktagenda Culturele en Creatieve Sector 2017-2023*, november 2017.



2.3 Leven lang ontwikkelen en mobiliteit

Leven Lang Ontwikkelen

Onderdeel van duurzame inzetbaarheid is een gerichtheid op scholing en ontwikkeling: immers, de eisen die het werk stelt aan medewerkers kunnen veranderen, zeker als iemand al geruime tijd dezelfde baan heeft. Bovendien kunnen de eisen die de organisatie stelt veranderen.

Een van de medewerkers zei over scholing in zijn organisatie: 'Eindelijk werd vorig jaar voor het eerst een scholingsbudget ingezet. De langere termijn ontbreekt echter.' Samenhangend met het al geconstateerde gebrek aan gesprekscycli bij (veel) poppodia lijkt bij- en omscholing in het kader van duurzame inzetbaarheid nog maar mondjesmaat van de grond gekomen in deze sector.

Een probleem dat hierachter ligt: de poppodia zijn een sector die veel dingen doet en wil doen met zeer beperkte middelen. Dat is niet ongebruikelijk in de cultuursector als geheel, maar vormt een risico voor scholing en ontwikkeling. Als er geen budget is, kan er geen scholing plaatsvinden.

Evenals voor bij HRM geldt voor scholing dat vooral de grotere podia hier wat meer budget voor vrij kunnen maken.

Mobiliteit

Externe mobiliteit, of samenwerking op personeelsgebied (bijv. door mensen de optie te geven werkervaring op te doen bij verschillende podia), is op dit moment nauwelijks aan de orde in de sector. In een van de gesprekken zei een middenmanager hierover: 'Dat zou ook raar zijn; als je niet op je plek zit, dan ga je toch weg?'. Incidenteel zijn er wel detacheringen (ook naar buiten de sector) maar dit lijkt zeer uitzonderlijk. Dit is een risico omdat bepaalde manieren van doorontwikkelen zo worden belemmerd.

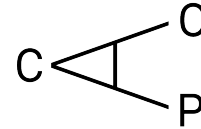
2.4 Eerder stoppen met werken

In tegenstelling tot veel andere sectoren, die met een sterke vergrijzing te maken hebben, is vergrijzing en eerder stoppen met werken voor de poppodia nauwelijks een probleem.

Naast de hoge motivatie (een deel van de medewerkers wil volgens een betrokkenen 'door tot zijn tachtigste') is de belangrijkste verklaring de lage gemiddelde leeftijd. Daarbij moet wel onderscheid gemaakt worden tussen bijv. de grote groep jongeren die in de horecafuncties werken in hun studententijd en daarna uitstromen als ze een 'echte' baan krijgen, en de kantoorfuncties die een hogere gemiddelde leeftijd kennen.

Er zijn zoals gezegd naar schatting hoogstens enkele tientallen mensen in deze sector die in de laatste vier jaar voor hun pensioen werkzaam zijn. Een 'oudere werknemer' is in deze sector kortom een relatief zeldzaam verschijnsel. Ook in de komende vijf jaar wordt deze groep naar verwachting niet substantieel groter (zie paragraaf 1.3).

Dat neemt niet weg dat in het kader van goed HRM aandacht moet zijn voor een goede inzetbaarheid juist van die oudere medewerkers.



2.5 De problematiek in vogelvlucht

Soorten risico's samengevat

Wat zijn volgens de werkgevers en de werknemers de belangrijkste risico's voor duurzame inzetbaarheid in de sector poppodia? Uit de interviews, zoals aangehaald in paragrafen 2.1-2.4, bleek het volgende:

- Achterliggend probleem, dat vooral de kleine podia parten speelt: weinig budget, dus (te) weinig geld voor HRM.
 - Daardoor vaak ontbrekend: goede gesprekscyclus waarin doelen van medewerker en organisatie op elkaar worden afgestemd.
 - Daardoor ook: weinig focus op (bij-/om-)scholing en ontwikkeling, en weinig faciliteren hiervan.
 - Goede ondersteuning in specifieke levensfasen (jonge gezinnen) ontbreekt.
- Fysieke gezondheidsrisico's, specifiek voor medewerkers 'op de vloer' zijn er risico's gerelateerd aan gehoorbeschadiging, nachtwerk, zwaar fysiek werk. Deze gelden versterkt voor zzp'ers.
- Mentale gezondheidsrisico's en werkdruk: specifiek voor programmeurs het risico van 'altijd aan staan'.
- Veiligheidsrisico's, fysiek 'op de vloer' (agressieve bezoekers) en sociaal voor de hele organisatie (te groot 'familiegevoel' geeft een risico op te weinig eerlijke feedback).
- Nog weinig eigen regie bij werknemers, daardoor te weinig langetermijnvisie op het werk en de loopbaan bij medewerkers zelf (vooral riskant voor medewerkers met een aanzienlijk aantal dienstjaren)
- Eerder stoppen met werken is nog geen groot issue in de sector poppodia, vanwege de relatief lage gemiddelde leeftijd.

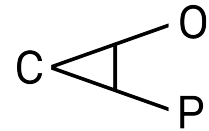
Prioritering?

Welk van de issues zijn het meest prangend volgens de werkgevers? Om hier zicht op te krijgen, is werkgevers in de enquête gevraagd: 'Wat is volgens u in uw sector momenteel het *grootste* struikelblok of risico voor *duurzame inzetbaarheid* van medewerkers?' Zij konden één optie kiezen uit zes mogelijkheden. Voor ieder van de zes antwoordopties zijn de volgende aantallen gekozen:

Tabel 2.1 Grootste struikelblok/risico m.b.t. duurzame inzetbaarheid volgens werkgevers

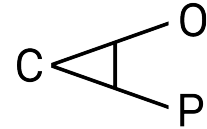
Optie	aantal maal gekozen
Fysieke gezondheid van (bepaalde) medewerkers	1
Mentale gezondheid van (bepaalde) medewerkers	4
Werkdruk	3
(gebrek aan) loopbaanperspectieven en mobiliteit	3
Bijblijven/scholing/leven lang ontwikkelen	3
Personeelsbeleid/HRM is nog onvoldoende ontwikkeld	0

Bron: Enquête CAOP onder WNPF-leden



Het cluster scholing/loopbaanperspectief en het cluster mentale gezondheid/werkdruk zijn beide even vaak gekozen. Fysieke gezondheid is volgens werkgevers daarmee vergeleken niet een belangrijk issue, en het eigen HRM al helemaal niet.

Op grond van de gesprekken kunnen we echter concluderen dat juist een gebrekkige ontwikkeling van HRM bij (sommige) podia een risico is, dat immers allerlei andere risico's kan triggeren: op het gebied van werkdruk/mentale gezondheid (weten welke medewerkers welk risico lopen) en loopbaanperspectief/scholing (weten wat de wensen zijn, zorgen dat de werknemers en teams optimaal functioneren).



3 Bestaande en mogelijke maatregelen

Dit hoofdstuk beschrijft eerst in 3.1 maatregelen die binnen de sector en de individuele poppodia 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 voor de geconstateerde problematiek, gebaseerd op de literatuur en wat hierover in de interviews is gezegd.

3.1 Bestaande maatregelen

CAO

Zoals in hoofdstuk 1 vermeld vallen 24 poppodia en 2 festivals onder de *CAO Nederlandse poppodia en -festivals 2021*. Daarin zijn de volgende bepalingen relevant voor de in hoofdstuk 2 besproken thema's.

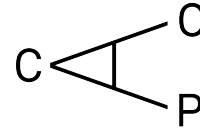
- Op het gebied van *scholing* is bepaald (art.34) dat de werkgever 100% betaalt bij een functie/employability-gerelateerde opleiding, en in overleg (een deel van) de kosten van een opleiding 'in het belang van de loopbaanontwikkeling'.
- Werkgevers moeten (art.50) een *beleid* gaan formuleren over *duurzame inzetbaarheid*, gericht op alle leeftijden. Zo lang dat beleid er niet is, wordt uitgegaan van '*leeftijdsdagen*', een jaarlijkse arbeidstijdvermindering naar leeftijd (oplopend van 1 dag per jaar voor 46-49-jarigen tot 5 dagen per jaar voor 65+ers).
- Voor werknemers met meer dan 5 dienstjaren die 60 jaar of ouder zijn en meer dan 0,8 fte werken, is er een *80-90-100-regeling* (art.51): die werknemer kan 20% minder werken tegen inlevering van 10% loon en met doorbetaling van de 'oude' pensioenpremie.
- Voor werknemers met minder dan 10 jaar tot de AOW (dus 57+) geldt dat zij niet verplicht zijn tot *nachtwerk* tussen 1 en 6 uur (art.52).
- Werkgever en werknemer kunnen afspraken maken over een *sabbatical*, een onbetaald verlof van maximaal 1 jaar (art.53).
- Het minimumtarief voor zzp'ers is gestegen t.o.v. vorige CAO's: het 'opslagpercentage' om hun tarief te bepalen stijgt van 30 naar 40% (CAO-akkoord, uitgewerkt in bijlage 13 bij de CAO).

Voornemens (uit CAO-akkoord):

- In 2021 wordt onderzoek gedaan naar mogelijke herwaardering van fysieke belasting en onregelmatigheid, met als gevolg dat sommige (fysiek zwaardere) functies in een hogere salarisschaal terecht kunnen komen.
- Sociale partners 'gaan onderzoeken welke mogelijkheden er zijn voor het per 1 januari 2022 aansluiten bij een sociaal fonds voor opleiding en scholing.'

Arbo

Op het gebied van arbeidsomstandigheden (arbo) vallen de poppodia onder verschillende arbocatalogi in de podiumkunsten. Daarin zijn o.a. bepalingen opgenomen ter bescherming van medewerkers tegen schadelijk geluid en tegen te hoge werkdruk en werkstress.



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 bijv. 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 was 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 achterhoofd¹³ is hiertoe het programma PPO ontwikkeld, onder auspiciën van het Platform ACCT. Het doel hiervan is omschreven¹⁴ als: 'leren en ontwikkelen als 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.

Dit instrument staat ten dienste van de hele culturele en creatieve sector, inclusief podia, als financiële ondersteuning bij scholing en ontwikkeling. De indruk is dat nog lang niet alle medewerkers die baat bij dit instrument hebben het op dit moment kennen.

Oplossingen bij de podia zelf

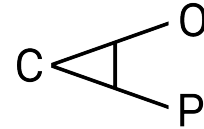
Wat zetten de poppodia naast de CAO-maatregelen in om de inzetbaarheid van hun personeel op peil te houden of te vergroten? De volgende maatregelen zijn genoemd, die in tegenstelling tot het bovenstaande niet sectorbreed gelden of ingezet worden.

- Job carving, d.w.z. het aanpassen van een functie tot deze goed 'past' bij een specifieke werknemer¹⁵;
- Doordat veel werk wegviel in coronatijd hebben meerdere podia geïnvesteerd in gesprekken, reflectie en coaching/intervisie (reflectie op o.a. 'waarom doen we dit' en individuele coaching om medewerkers te stimuleren over hun loopbaan na te denken);

¹³ Zie Boekmanstichting, *Leren van het sectorplan cultuur*, juli 2019.

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

¹⁵ Dit is overigens niet zonder risico: het kan ondoorzichtigheid in de hand werken als 'oudgediende' medewerkers hun baan als het ware naar hun hand zetten, en nieuwe medewerkers vermoeden dat zij benadeeld worden.



- Over alcohol (en drugs) duidelijke afspraken: niet onder werktijd (zie 2.1);
- Oordoppen op maat, betaald door het podium, gratis aangemeten, als bescherming tegen schadelijk geluid;
- Fysiotherapie betaald door het podium voor werknemers die het nodig hebben;
- Een 'oplossing' die soms gehanteerd lijkt te worden in de techniek: het zodanig verdelen van het werk dat de vaste medewerkers minder nachtwerk hebben en de zzp'ers meer¹⁶;
- Aanbieden van coaching als in gesprekken wordt geconstateerd dat iemand minder goed op zijn plek zit (bij een werkgever met een goed functionerende gesprekscyclus);
- Specifieke gesprekken met álle 55+'ers over wat zij de laatste (12) jaren van hun loopbaan willen gaan doen;
- Vrijwel alleen studenten aannemen in horeca (daardoor geen problemen met oudere medewerkers, want natuurlijk verloop);
- Coaching om goed feedback te geven (om te voorkomen dat familiegevoel te verstikkend wordt), én meer diversiteit zodat het idee van de 'familie' diverser wordt;
- Inzetten van tijdelijke financiële middelen die voor scholing beschikbaar zijn: WerktuigPPO (al genoemd) en de regeling NL Leert Door (SZW-regeling, 2020-2021);
- Gesprekken met 'jonge' ouders in de organisatie over hun belastbaarheid in de functie.

3.2 Mogelijke investeringen in duurzame inzetbaarheid

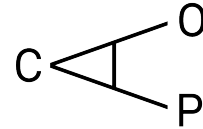
Als we hoofdstuk 2 en de vorige paragraaf vergelijken zijn er al veel maatregelen op sectorniveau genomen (Arbo, CAO) om bepaalde risico's te verminderen of af te dekken. Het palet dat op organisatieniveau wordt ingezet is nog weer breder en bevat veel 'good practice'. Het punt is echter dat sommige van de genoemde praktijken nog lang niet overal gemeengoed zijn.

Van alle in hoofdstuk 2 genoemde risico's worden de fysieke gezondheidsrisico's verreweg het beste 'afgedekt'; dit punt is relatief goed op orde. Veel minder goed op orde lijken de 'zachtere' kanten van personeelsbeleid: omgaan met werkstress, tijdig als werkgever signaleren welke scholings/ontwikkelingswensen er zijn en hoe de doelen van medewerkers en organisatie goed op één lijn te houden, goede feedback geven en krijgen. Op deze punten zijn investeringen in kennis en geld gewenst.

Uit de analyses en de gesprekken volgen daarom 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.

Belangrijk hierbij is dat de sector poppodia zoals al geconstateerd met zeer beperkte middelen werkt: ook de salarissen zijn laag. Verhoging van budgetten voor personeel en personeelsbeleid (uit welke bron dan ook) is nodig om de onderstaande ideeën te realiseren.

¹⁶ Als dit staande praktijk is, is het alleen een 'outplacement' van het risico, waarbij de inzetbaarheid van de zzp'ers in kwestie op de langere termijn negatief wordt beïnvloed.



1: Individueel keuzebudget: initiatief aan de medewerker

Om de medewerker meer 'in zijn kracht te zetten' en uit te dagen zélf met de loopbaan en de inzetbaarheid bezig te blijven, kan een apart keuzebudget (onder welke naam dan ook) specifiek voor dit doel een optie zijn. Veel andere sectoren kennen iets soortgelijks; zo bestaat in het onderwijs een 'duurzame-inzetbaarheidsbudget' in tijd, waarvoor de medewerker zelf een plan maakt, en kent de CAO Orkesten een persoonlijk budget (0,8% van het salaris); 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.

2: Meer bekendheid scholingsmiddelen

Om scholing en loopbaanontwikkeling een impuls te geven zijn er instrumenten, zoals in 3.1 geconstateerd. De vraag is echter of deze voldoende bekend zijn bij iedereen die er baat bij kan hebben (werkgevers én werknemers). Dat geldt voor WerktuigPPO en NL Leert Door, voor wat er op organisatieniveau conform de CAO bepaald is over het (mee)betalen aan scholing door de werkgever.

3: Gesprekscyclus: vinger aan de pols en meer coaching/scholing

Zoals eerder betoogd: een goede gesprekscyclus is essentieel in goed personeelsbeleid. Zo'n cyclus verzekert werkgever en werknemer ervan om regelmatig (eens per jaar is gebruikelijk) elkaars wensen en gedachten rondom het werk en de loopbaan gestructureerd te bespreken. Dat vereist echter een goede gesprekstechniek en een goede sfeer (openheid). Om dit voor kleinere organisaties goed op gang te brengen kan scholing/coaching van bepaalde leidinggevenden een goede optie zijn. Verder kan een bepaling in de CAO de podia stimuleren om hier sectoraal werk van te maken.

Een waarschijnlijk gevolg is dat er meer coaching/ondersteuning/scholing wordt ingezet, als zowel de organisatiedoelen als de wensen van medewerkers duidelijk zijn.

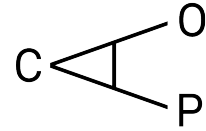
Een gesprekscyclus voor iedereen kan verder worden uitgebouwd met gesprekken met specifieke doelgroepen over specifieke onderwerpen, zoals in sommige organisaties al gebeurt (jonge ouders, 55+'ers, verschillende beroepsgroepen, etc.).

4: Samenwerking om HRM te professionaliseren

HRM-samenwerking (mogelijkheid van uitwisselen van personeel, én uitwisselen van kennis en ervaring) tussen een aantal popodia is op beperkte schaal al uitgeprobeerd, maar de uitkomsten vielen een betrokkene tegen: de mentaliteit lijkt vooralsnog 'ieder voor zich', terwijl er juist kansen zijn als (kleinere) podia HR-kennis en -instrumenten delen.

De al eerder genoemde Arbeidsmarktagenda Culturele en Creatieve Sector 2017-2023 zegt hierover: *'Het belang van personeelszaken en goede arbeidsvoorwaarden moet in alle instellingen nog hogere prioriteit krijgen. Samenwerking tussen personeelszakenafdelingen van grotere instellingen en kleinere instellingen, die veelal geen officiële afdeling personeelszaken hebben, helpt om binnen kleine creatieve instellingen de ambitie op goed werkgeverschap te ontwikkelen en te realiseren.'*

De HR-community op digipacct.nl kan hiertoe een goed platform bieden.



Tot slot: oplossingen volgens werkgevers (uit de enquête)

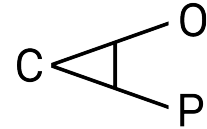
Aan het slot van de enquête is de 14 WNPf-werkgevers gevraagd welke oplossingen zij voor het geconstateerde grootste risico/struikelblok zien. Per gekozen risico/struikelblok zijn de reacties als volgt:

Tabel 3.1 Instrumenten ter vermindering grootste risico's/struikelblokken duurzame inzetbaarheid volgens werkgevers

risico/struikelblok voor duurzame inzetbaarheid	wat kan gedaan worden ter bestrijding/vermindering?
Werkdruk	Balans werk/privé Meer middelen, daardoor minder overuren Groeien of minder activiteiten ontwikkelen
Mentale gezondheid	toekomstplan na de pandemie betere HRM terugbegeleiden naar 'oude normaal', toekomstperspectief communiceren goed in gesprek over welbevinden (werk/privébalans, persoonlijke ontwikkeling)
Bijblijven/scholing/leven lang ontwikkelen	kennisdelen, aandacht voor mogelijkheden opleiding/training persoonlijk ontwikkelbudget budget, expertise, tijdsinvestering (voorbij waan van de dag)
(gebrek aan) loopbaanperspectieven en mobiliteit	minder slecht betalen ondersteuning bieden om (vooral zzp'ers) beter te betalen (om)scholing en demotie
Fysieke gezondheid	leeftijdsbewust personeelsbeleid

Bron: Enquête CAOP onder WNPf-leden

Deze uitkomsten sluiten aan op het bovenstaande: betere HRM, kennisdelen, ontwikkelbudget, scholing, en onderliggend een betere betaling zijn de meest genoemde punten.

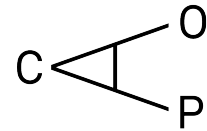


4 Samenvatting

Dit hoofdstuk vat in tabelvorm 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 (3.2) kunnen de duurzame inzetbaarheid verder stimuleren in de sector popodia?

Tabel 4.1 *Duurzame inzetbaarheid in de popodia:
Problematiek, bestaande instrumenten en mogelijke aanvullingen*

probleem/risico	bestaande maatregelen	mogelijke aanvullende investeringen
<i>Gezond, veilig en vitaal werken</i>		
Fysiek: risico gehoorbeschadiging (horeca, techniek, productie)	arbo (oa gratis aangemeten oordoppen)	
Fysiek: nachtarbeid (horeca, techniek, productie)	mag geweigerd boven 57 jaar (cao)	
Fysieke veiligheid: lastige bezoekers (horeca)	beveiliging	
Sociale veiligheid: te verstikkend familiegevoel	(streven naar) meer diversiteit, leren geven/ontvangen van feedback	bestaande instrumenten breder uitrollen
Mentaal: werkdruk (programmeurs)		
Balans werk/privé: jonge gezinnen/ouders	gesprekken	
<i>Goed werkgeverschap/ HRM, eigen regie</i>		
te weinig kennis/ ervaring met HR (kleinere podia)	cursus HRM	professionaliseren HR-functie (scholing)
		samenwerking op HR-gebied
arbeidsvoorwaarden zijn matig, daardoor weinig mogelijkheden voor maatwerk	zzp'ers: beter betalen	individueel keuzebudget
vaak geen gesprekscyclus: te weinig afstemming medewerker en organisatie, te weinig gesprek over loopbaan/ inzetbaarheid/ ontwikkeling	bij sommige podia: goed functionerende gesprekscyclus	kennis delen, ondersteuning/coaching bij opzetten hiervan, samenwerking kleinere podia, opnemen in cao
te weinig eigen regie over loopbaan bij werknemers	langetermijndenken stimuleren door bijv. coaching	coaching breder uitrollen
		individueel keuzebudget



Tabel 4.1 (vervolg)

probleem/risico	bestaande maatregelen	mogelijke aanvullende investeringen
<i>Leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit</i>		
(te) weinig scholingsmogelijkheden	werktuigPPO, NL Leert Door	bestaande instrumenten breder bekend maken
	onderzoek aansluiting bij sociaal fonds	daadwerkelijk aansluiten bij sociaal fonds
weinig mogelijkheden tot mobiliteit binnen de sector	(gestrande)poging tot samenwerking	interne mobiliteit: goede samenwerking op HR-gebied
		externe mobiliteit: zie scholingsmogelijkheden
<i>Eerder uittreden/ minder werken naar leeftijd</i>		
Voor sommigen: minder willen werken/ eerder willen stoppen dan pensioendatum	80-90-100-regeling	
	leeftijdsdagen	



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