

Vergaderjaar 2011–2012

**29 544**

**Arbeidsmarktbeleid**

**Nr. 358**

**BRIEF VAN DE MINISTER VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 22 november 2011

Bij de regeling van werkzaamheden van uw Kamer op 8 november 2011 (Handelingen II 2011/12; 8 november 2011) heeft mevrouw Hamer een dertigledendebat aangevraagd in verband met het voornemen van een aantal bedrijven om werknemers te ontslaan terwijl deze bedrijven winst maken. Mevrouw Hamer is van mening dat op deze wijze het ontslagrecht wordt ontweken en het de overheid veel extra geld kost vanwege WW-uitkeringen. De heer Ulenbelt heeft in dit verband verzocht om een brief waarin de minister aangeeft hoe hij dit wil vermijden en voorkomen. De fracties van GroenLinks, D66 en ChristenUnie hebben zich bij deze verzoeken aangesloten. Naar aanleiding hiervan bericht ik u als volgt.

*Algemeen*

De economie en de arbeidsmarkt staan of vallen met het vermogen van bedrijven zich aan te passen aan economische ontwikkelingen. Zonder dit aanpassingsvermogen prijzen ondernemingen zich uit de (internationale) markt, wat op termijn kan leiden tot faillissementen en een verlies aan werkgelegenheid. Dat geldt zeker voor een open economie als die van Nederland. Vanuit dit perspectief bezien, is het niet zinvol het aanpassingsproces van bedrijven langs de lat te leggen van de meest recente winstcijfers. Zo zitten de regels van het Nederlandse ontslagrecht ook niet in elkaar. Onderstaand zal ik hier concreter op ingaan. Hierbij merk ik op dat door de bedrijven die bij de regeling van werkzaamheden zijn genoemd, nog geen verzoeken om ontslagvergunningen bij UWV zijn ingediend.

*Beoordeling ontslagverzoeken*

Ik wil vooropstellen dat het niet aan mij is om te oordelen over ontslagaanvragen, maar aan UWV als zaken daar aanhangig worden gemaakt. Meer in het algemeen kan ik hierover wel het volgende opmerken. Als ontslagverzoeken worden ingediend, zal de redelijkheid daarvan worden

beoordeeld aan de hand van de regels in het Ontslagbesluit. Op basis van deze regels is een voorgenomen ontslag op bedrijfseconomische gronden redelijk als de werkgever aannemelijk maakt dat voor een doelmatige bedrijfsvoering het verval van arbeidsplaatsen noodzakelijk is, de ontslagkeuze in overeenstemming is met de criteria die daarvoor gelden en personeelsverloop of overplaatsing ontslag niet kunnen voorkomen. Bij de inhoudelijke beoordeling van de vraag of het verval van arbeidsplaatsen noodzakelijk is, past UWV terughoudendheid. UWV dient oog te hebben voor het feit dat een onderneming niet in een isolement opereert en speler is op een concurrerende en globaliserende markt. De werkgever moet zijn onderneming zo kunnen inrichten dat het voortbestaan daarvan ook op langere termijn zoveel mogelijk verzekerd is. Dat is niet alleen in zijn belang maar ook in het belang van de werknemers binnen zijn onderneming en uiteindelijk in het belang van de werkgelegenheid op langere termijn. Het feit dat een onderneming winst maakt is op zichzelf dan ook onvoldoende reden om ontslagverzoeken af te wijzen. Waar het om gaat is of een onderneming ook in de toekomst voldoende concurrerend zal kunnen blijven en zodoende over middelen kan beschikken voor het doen van noodzakelijke investeringen, al dan niet met behulp van externe financiering. Daarvoor kan het noodzakelijk zijn om een reorganisatie door te voeren die gepaard gaat met het verval van arbeidsplaatsen. Dat was in het verleden zo en is nu niet anders, hoe betreuenswaardig dat ook is voor de werknemers die het betreft.

#### *Van werk naar werk*

Het feit dat er winst wordt gemaakt, of de financiële situatie van een onderneming anderszins daartoe mogelijkheden biedt, kan wel aanleiding zijn tot het overeenkomen van een sociaal plan waarin afspraken worden gemaakt om de gevolgen van ontslag te verzachten. Dergelijke afspraken kunnen betrekking hebben op bijvoorbeeld scholing, outplacement, afvloeiingsregelingen of ontslagvergoedingen. Het is aan werkgevers en bonden om te bepalen of een sociaal plan tot stand komt en wat de inhoud daarvan kan zijn in het licht van de financiële situatie waar een bepaalde onderneming in verkeert. Het spreekt voor zich dat ik er voorstander van ben dat middelen gemoeid met sociale plannen worden ingezet om werkloosheid te voorkomen. Dat is niet alleen in het belang van de werknemers die voor ontslag in aanmerking komen, maar ook in het belang van de overheid omdat beroep op de WW daardoor kan worden voorkomen. Ook in meer algemene zin geldt dat het beleid van zowel de overheid als sociale partners gericht is op het zoveel mogelijk voorkomen van werkloosheid. Zo was het van-werk-naar-werk-concept al een belangrijk onderdeel van het Sociaal Akkoord van maart 2009 en is met het recente Pensioenakkoord en de Beleidsagenda 2020 het beleid van sociale partners en overheid meer structureel in het teken van duurzame inzetbaarheid van werknemers komen te staan. Met het zogenoemde vitaliteitspakket heeft het kabinet concreet ingevuld op welke wijze de overheid duurzame inzetbaarheid wil bevorderen. Wat betreft het voorkomen van ontslag in een vroeg stadium (werknemers worden nog niet direct met ontslag bedreigd) wil het kabinet dat sociale partners concrete afspraken maken over intersectorale scholing. Voor werknemers die wel direct met ontslag worden bedreigd wordt sociale partners gevraagd een van-werk-naar-werk-budget (met een individueel opeisbaar recht) te introduceren in de cao's. Deze afspraken van sociale partners wil het kabinet financieel ondersteunen. Het kabinet en sociale partners zijn over zowel intersectorale scholing als het van-werk-naar-werk-budget in overleg.

### *Informatie van bedrijven*

Naar aanleiding van de vraag van uw Kamer heb ik contact opgenomen met Philips, Rabobank Nederland, ING, Tata Steel IJmuiden en NDC. In de bijlage bij deze brief treft u door deze bedrijven aan mij ter beschikking gestelde informatie aan (in hun eigen bewoordingen) over de voorgenomen ontslagen en wat de stand van zaken op dit moment is. Daaruit blijkt dat de voornemens van deze bedrijven nog niet in alle gevallen en detail zijn besproken met de betrokken vakbonden en ondernemingsraden. Daaruit blijkt ook dat de reorganisaties die gepaard gaan met het vervallen van arbeidsplaatsen niet in alle gevallen zijn ingegeven door de huidige crisis. Continuïteit van de bedrijven vraagt blijvende aandacht voor de kosten/batenverhouding binnen die bedrijven, ook in vergelijking tot andere vergelijkbare bedrijven en ongeacht de stand van de economie. Verder blijkt daaruit dat het vervallen van arbeidsplaatsen niet zal leiden tot gedwongen ontslagen in dezelfde orde van grootte en dat naast bezuinigingen ook investeringen worden gepleegd. Niet in de laatste plaats blijkt uit de verstrekte informatie dat deze bedrijven een veelheid aan maatregelen nemen om werkloosheid van boventallige werknemers te voorkomen, waarmee ook beroep op de WW zal worden tegengegaan.

U treft in de bijlage geen gegevens aan over de Hogeschool InHolland. Het betreft hier een onderwijsinstelling zonder winstoogmerk, waar de reorganisatie verband houdt met teruglopende studentenaantallen en een heroriëntatie op de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek. Hierbij worden ondersteunende diensten ingekrompen en komt er tegelijkertijd meer onderwijsgevend personeel. Een uitgangspunt in het sociaal plan is dat er optimale bemiddeling plaatsvindt van werk naar werk, zowel binnen als buiten de organisatie. Hierover zullen nadere afspraken worden gemaakt als gedwongen ontslagen noodzakelijk blijken te zijn. Daar bestaat thans nog geen duidelijkheid over. Ten slotte merk ik op dat als het gaat over het belasten van publieke fondsen, hiervan bij de Hogeschool InHolland geen sprake is omdat men eigenrisicodrager is voor de WW.

Ik vertrouw erop uw Kamer hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,  
H. G. J. Kamp

**Informatie van bedrijven****Philips***Redenen voor de reorganisatie*

- De financieel- en macro economische situatie in vele landen waar ook Philips actief is noodzaakt al enige jaren tot het scherp managen op uitgaven. Vele voor Philips relevante markten staan onder grote druk; bedrijven en consumenten zijn voorzichtig met investeringen en bestedingen. Voor Philips is daarbij ook niet zonder betekenis dat de TV activiteiten zullen worden ondergebracht in een Joint Venture.
- Dit alles leidt tot de vaststelling dat de totale overhead kosten waarmee het bedrijf zich geconfronteerd weet in duidelijke onbalans zijn met hetgeen het bedrijf gezien haar omvang (omzetniveau) op dat vlak zou moeten kenmerken.
- Het is evident dat het bedrijf aan slagkracht in de markt en snelheid, met name ook op het vlak van research en technologie, moet winnen ten opzichte van het huidige niveau om de strijd met de concurrentie blijvend aan te kunnen.
- Vastgesteld is dat de complexiteit van de onderneming daartoe moet worden gereduceerd en de overhead kosten moeten worden teruggebracht tot niveaus die ook in vergelijkbare bedrijven kunnen en zijn bereikt. Die kosten worden vooral gezien in de gebieden van (veelal gecentraliseerde) grote stafafdelingen.
- Via een planmatige aanpak sinds de zomer is inmiddels duidelijk geworden dat met name ook op genoemde terreinen belangrijke besparingen zijn te bereiken waarbij tegelijkertijd het doel van meer snelheid en slagkracht wordt gediend. Het gaat hierbij dus om gerichte besparingen waar ook weer investeringen tegenover staan met name aan de marktzijde van het bedrijf en in onderzoek en ontwikkeling.
- Kortom, de reorganisatie heeft geen ander doel dan het bedrijf terug te brengen op het pad van omzetgroei bij een gezonde winstgevendheid. Hierbij is ook belangrijk aan te geven dat tegelijkertijd wordt gewerkt aan het verder bijstellen van de bedrijfscultuur in de richting die past bij een «ondernemende» onderneming.

*Medewerkers*

- Bij de presentatie van de derde kwartaalcijfers is aangekondigd dat voornoemd (reorganisatie)programma in Nederland naar verwachting zal leiden tot een verlies van 1 400 arbeidsplaatsen in de periode tot 2014.
- Dat hoeft echter nog niet te betekenen dat dit direct verlies van werkgelegenheid tot gevolg heeft. Mogelijk kan ook werk worden ondergebracht bij derden (outsourcing). Dit is nog onderwerp van studie/onderzoek.

*Activiteiten*

- Het Centraal Sociaal Plan omvat een groot aantal initiatieven om trajecten van werk naar werk te begeleiden. Dit wisselt van het beschikbaar stellen van gelden om nieuwe competency gebieden te verwerven respectievelijk bestaande te versterken, tot het aanbieden van externe begeleiding in het zoeken naar ander werk, omscholings-trajecten behoren tot de mogelijkheden en worden ook financieel gefaciliteerd. Netwerkgesprekken en workshops kunnen worden aangevraagd/gevolgd.
- Los van het CSP kent Philips al een aantal jaren een behoorlijke inspanning op het gebied van employability. Iedere medewerker heeft

het recht op zgn. E(mployability)-miles. Deze kunnen worden ingezet in een veelheid van instrumenten variërend van individuele geschiktheids testen tot het volgen van seminars en workshops alsmede individuele begeleiding en coaching trajecten.

#### *Vakbonden en OR*

- Met onze industrial relations partners wordt intensief overlegd. Dat geldt intern zowel op Centraal Ondernemingsraad niveau als decentraal met de respectievelijke OR'en voor zover het bedrijfsonderdeel waarvoor deze staat opgesteld wordt geraakt door de reorganisatie.
- Dat overleg geschiedt aan de hand van concrete adviesaanvragen die betrekking hebben op de reorganisatie maar kenmerkt zich ook door hoogfrequent informatie uit te wisselen die nodig is om redenen waarom en voortgang in de betreffende trajecten goed te kunnen duiden en volgen.
- Bij Philips is een Centraal Sociaal Plan met vakorganisaties overeengekomen dat ziet op het opvangen van de sociale gevolgen bij reorganisaties waaronder de onderhavige. Dit plan expireert per ultimo van dit jaar en op dit moment wordt onderhandeld over het vernieuwen/verlengen van dit plan.

#### *Werkgelegenheidsplan*

- Het is goed te vermelden dat Philips al 28 jaar een werkgelegenheidsplan in haar CAO heeft opgenomen. Dit plan is gecontinueerd gedurende deze gehele periode waarin ook vele reorganisaties hebben plaatsgevonden.
- Het plan heeft de ambitie om jaarlijks tenminste in een omvang 1% van haar personeelbezetting, medewerkers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (meer dan 6 maanden zonder werk, Wajong, vluchtelingen, andere specifieke doelgroepen) een leer/ervaringsplek te bieden.
- Via dit plan hebben inmiddels ca. 12 000 mensen hun weg gevonden naar vervolgopleidingen of betaald werk elders of binnen Philips indien mogelijk.

### **Rabobank Nederland**

#### *Reden voor de reorganisatie*

- De aanleiding voor de krimp bij Rabobank Nederland is niet de economische crisis, maar omdat een duurzame continuïteit aandacht voor vraagt de kosten/batenverhouding. Belangrijke aanleiding voor de reorganisatie is daarnaast een herijking van de dienstverlening van Rabobank Nederland aan lokale banken.

#### *Medewerkers*

- Bij Rabobank Nederland komen in de periode tot 1 januari 2014 minder dan 400 arbeidsplaatsen te vervallen (dit is circa 6%). Echter, Rabobank Nederland is slechts een bedrijfsonderdeel van de Rabobankorganisatie (van circa 7 000 medewerkers, terwijl in totaal circa 40 000 medewerkers in Nederland werkzaam zijn voor de Rabobank). Op het totaal van het medewerkersbestand is het arbeidsplaatsverlies bij RN dus slechts circa 1%. De bij Rabobank Nederland aangesloten coöperatieve banken voeren een zelfstandig personeelsbeleid. Naar verwachting vindt ook daar een ontwikkeling plaats die vergelijkbaar is met Rabobank Nederland.

- Een arbeidsplaats die verloren gaat, betekent nog geen ontslag. Door natuurlijk verloop en interne doorstroom hoopt Rabobank het aantal medewerkers dat door deze reorganisatie geraakt wordt, te beperken.

#### *Activiteiten*

- Voor medewerkers die desalniettemin toch boventallig worden, is het uitgangspunt hen te begeleiden naar een nieuwe baan binnen of buiten de Rabobank. Hiervoor is door Rabobank Nederland een Mobiliteitscentrum ingericht, waar medewerkers begeleid worden door zowel een interne als een externe loopbaanbegeleider. Het streven is dus medewerkers naar een goede oplossing te begeleiden en zo gedwongen ontslag te voorkomen.

#### *Vakbonden en OR*

- Er hebben intensieve gesprekken met de Ondernemingsraad van Rabobank Nederland plaatsgevonden en de OR heeft positief advies gegeven over de beweging.
- Ook de vakorganisaties zijn nauw geïnformeerd over de personele gevolgen van de voorgenomen reorganisatie. Tevens hebben Rabobank Nederland en vakorganisaties afspraken gemaakt over de wijze waarop de personele gevolgen opgevangen gaan worden. Er is een Aanvulling gemaakt op het reeds bestaande Sociaal Statuut; in deze Aanvulling op het Sociaal Statuut zijn onder andere afspraken gemaakt over begeleidingstermijn en de hoogte van beëindigingsvergoedingen.
- Er is onlangs positief advies gegeven door de OR en de effectuering van de reorganisatie zal binnenkort stapsgewijs beslag krijgen. Stapsgewijs, omdat de implementatie van deelvoorstellen tot en met 2013 geleidelijk plaatsvindt.

### **Tata Steel IJmuiden**

#### *Reden voor reorganisatie*

- Tata Steel in IJmuiden heeft op 14 september 2011 een strategisch verbeterprogramma voor de komende jaren gepresenteerd. Het is een uitgebalanceerd programma dat zich aan de ene kant richt op kwaliteitsverbetering, investeringen en groei en aan de andere kant gaat over vermindering van kosten.
- Het programma leidt tot meer efficiency en heeft een vermindering van banen tot gevolg. Doel is om Tata Steel in IJmuiden als productielocatie naar de wereldtop van de staalindustrie te brengen, haar concurrentiepositie te verbeteren en zo te zorgen voor continuïteit en groei.

#### *Medewerkers*

- Investeringen die opgenomen zijn in het verbeterprogramma betreffen investeringen in machines en installaties, en ook in opleidingen voor medewerkers.
- Een onderdeel van het verbeterprogramma betreft het aanpassen en efficiënter maken van werkprocessen. Dit heeft een effect op de werkgelegenheid. In totaal zullen binnen vier jaar tijd naar schatting ca. 1000 voltijdbanen komen te vervallen, waarvan 900 van eigen medewerkers.
- De vermindering van banen zal worden opgevangen door natuurlijk verloop, het beperken van de instroom, individuele regelingen en het

begeleiden van werk naar werk. Het is de intentie dit te doen zonder gedwongen ontslagen.

#### *Activiteiten*

- Tata Steel heeft als onderdeel van de CAO een werkgelegenheidspact met de vakbonden gesloten. In dit werkgelegenheidspact wordt door het bedrijf gestreefd naar de grootst mogelijke werkzekerheid voor werknemers. Dit houdt in dat partijen zich bij het ontstaan van boventalligheid maximaal zullen inspinnen om gedwongen ontslag te voorkomen.
- In het pact worden verschillende instrumenten genoemd die bij dit streven ter beschikking staan, waaronder het inventariseren van behoefte aan en noodzaak van om-, her- en bijscholing en het vervolgens opstellen en uitvoeren van scholingsprogramma's, overplaatsingen en tijdelijk uitlenen binnen de productielocatie IJmuiden of externe detachering met behoud van het dienstverband en de arbeidsvoorwaarden van Tata Steel IJmuiden.

#### *Vakbonden en OR*

- Tata Steel is met de Centrale Ondernemingsraad in gesprek om nadere afspraken te maken over de uitvoering van het totale verbeterprogramma.
- Met de vakbonden worden gesprekken gevoerd over de personele gevolgen die de uitvoering van een onderdeel van dit verbeterprogramma met zich mee brengt, en welke instrumenten daarvoor ingezet zullen worden. Dit laatste zal in een sociaal plan resulteren.

### **ING**

#### *Reden voor reorganisatie*

- De aanleiding voor de op 3 november jl. aangekondigde reorganisatie zijn de stijgende kosten, baten die onder druk staan en klanten die andere eisen stellen dan voorheen; dat alles vraagt om ingrepen, aldus ING.
- Toezichthouders stellen zwaardere eisen. Denk bijvoorbeeld aan Basel III waardoor grotere kapitaalreserves moeten worden aangehouden. Daarnaast wordt kapitaal schaarser en wordt het duurder om geld te lenen. Ook de risicokosten zijn gestegen en is er sprake van oplopende loon- en pensioenkosten. Het besluit om de «spaarpot» voor het deposito-garantiestelsel fors uit te breiden betekent dat ING Nederland de komende 10 jaar naar schatting jaarlijks € 120 miljoen extra moet afdragen.
- Door de kwakkelende economie loopt de vraag naar hypotheek en zakelijke kredieten terug.
- Klanten zijn de afgelopen jaren kritischer geworden en verwachten meer van een bank, nl. foutloze en efficiënte dienstverlening. Klanten willen zelf en direct (24 uur per dag) zaken kunnen regelen, snel advies kunnen inwinnen en opties tegen elkaar kunnen afwegen. Daarnaast willen ze in voorkomende gevallen een deskundige adviseur, die hen persoonlijk tegemoet treedt, naar hen luistert en met hen meedenkt.
- Er wordt dan ook geïnvesteerd in het verbeteren en efficiënter maken van processen en in meer mogelijkheden voor klanten om zaken zelf te regelen.

### *Medewerkers*

- De ING verwacht dat de werkgelegenheid bij ING in Nederland in totaal afneemt met 2 700 fte (waarvan 700 externe contracten).

### *Activiteiten*

- De medewerkers zullen zorgvuldig worden begeleid. Door natuurlijk verloop verwacht men 300 Fte te kunnen opvangen. Daarnaast wordt de externe inhuur verminderd en worden niet alle tijdelijke contracten verlengd. Maar dit alles kan niet voorkomen dat er boventaligheid gaat ontstaan.
- Voor de boventalige medewerkers is alles erop gericht hen te begeleiden van werk naar werk binnen of buiten de ING.

### *Vakbonden en OR*

- De vakorganisaties, het dagelijks bestuur van de Centrale Ondernemingsraad en de ondernemingsraden zijn geïnformeerd over de hoofdlijnen van de plannen. Als de plannen nader zijn uitgewerkt wordt de dialoog opgestart en wordt er uiteindelijk een adviesaanvraag ingediend. Zodra meer bekend is over de tijdslijnen wordt daarover met betrokkenen gecommuniceerd.
- Het huidige Sociaal Plan loopt tot eind 2011. Op dit moment is ING in gesprek met de vakorganisaties over een nieuwe CAO en een nieuw Sociaal Plan. Daarbij worden de effecten van de voorgenomen maatregelen meegenomen.

## **NDC**

### *Reden voor reorganisatie*

- NDC mediagroep is een mediabedrijf dat voornamelijk actief is in Noord-Nederland. NDC mediagroep is uitgever van een breed aanbod aan producten, waaronder de Leeuwarder Courant en het Dagblad van het Noorden, die specifiek gericht zijn op de provincies Groningen, Friesland, Drenthe en Flevoland.
- De krantensector in Nederland heeft in de afgelopen decennia helaas onvoldoende geprobeerd de toekomst te maken. In plaats van het internet te omarmen als kanaal voor nieuws- en informatieverkoop, hebben uitgevers het te lang als bedreiging gezien en genegeerd. Op deze manier hebben ze de kans aan andere bedrijven gegeven om de markt van nieuws en informatie op een nieuwe, moderne manier te betreden.
- Om nu alsnog adequaat met deze ontwikkelingen in de markt om te gaan en onze kosten in balans te houden met de omzetontwikkeling, is het essentieel geworden dat procesverbeteringen nog sneller en met nog meer focus integraal worden doorgevoerd, waarbij de integratie van afdelingen en intensieve samenwerking tussen afdelingen het doel zijn. Dit betekent reorganiseren. Daar ligt de prioriteit, simpelweg de bestaande business (de papieren krant) die als «melkkoe» fungeert, zo inrichten dat zij nog zo lang mogelijk maximaal rendeert en geld genereert voor nieuwe ontwikkelingen. Daarnaast wordt een nieuw nieuwsbedrijf ingericht dat ruimte biedt voor nieuwe initiatieven. Reorganiseren is hier dus noodzaak om te overleven.

### *Medewerkers*

- De beoogde reductie is 100 fte. Deze reductie vindt plaats door het gehele bedrijf, van de drukkerij tot aan de redactie en van stafafdelin-



- gen tot aan de verkooporganisatie. Om boventalligheid te voorkomen zijn medewerkers begin dit jaar opgeroepen om plaats te maken.
- Hiervoor zijn een aantal faciliteiten beschikbaar gesteld. Meer dan 50 fte van de beoogde reductie is op deze wijze succesvol ingevuld, waarbij medewerkers de regie in eigen hand hebben genomen en het moment hebben aangepakt om voor zichzelf een nieuwe toekomst te creëren.
  - Op dit moment wordt uitvoering gegeven aan de reorganisatie die leidt tot boventalligheid van de overige 50 fte.

#### *Activiteiten*

- Dit wordt op een zorgvuldige manier vorm gegeven in een «van werk naar werk» traject. Boventallige medewerkers ontvangen een arbeidsmarktanalyse, krijgen een loopbaancoach toegewezen en zitten op de voor hun gebruikelijke arbeidstijden in ons mobiliteitscentrum in Drachten om invulling te geven aan hun nieuwe baan: het zoeken van nieuw werk (onder eigen begeleiding met hulp van vier outplacement-bureau's).
- Ook doet de NDC Mediagroep aan interne en externe mobiliteit en worden tijdelijke regelingen aangeboden (vrijwillige vertrekregeling, regeling voor jezelf beginnen en vrijwillige werktijdverkorting). Daarnaast bestaan er mobiliteitsbevorderende regelingen. Dat gebeurt ondermeer met talenten-programma's en coaching/intervisie. Ook worden loopbaantrajecten ingezet en wordt er een opleidings-, trainings- en ontwikkelingsbeleid gevoerd.

#### *Vakbonden en OR*

- NDC heeft overleg gevoerd met de vakorganisaties en de eigen ondernemingsraad. Met de vakorganisaties om goede voorzieningen af te spreken en met de ondernemingsraad om af te stemmen hoe er moet worden gereorganiseerd. Daarover is overeenstemming bereikt en er ligt sinds deze zomer een goed Sociaal Plan.