In goede aarde

Agenda voor een productief arbeidsvoorwaardenoverleg

Inhoud

Samenvatting 6

Context 8
Onvoorspelbaar 2023 9
Uitzonderlijk 2022 10
Passende loonvorming 11
Goede arbeidsverhoudingen 11
Samen richting de lange-termijn 12

Kennis & inzicht 14

1 **Passende loonvorming** 18
Lonen 19
Mee-ademen 22
Pensioen 23

2 **Meer doen met wat werkgevers al in huis hebben** 24
Meer uren werken aantrekkelijker maken 25
Langer doorwerken 26
Uren efficiënter inzetten 27
Innovatie 28

3 **Werknemers voorbereiden op de toekomst van werk** 30
Leercultuur 31
Skillsgericht denken 32
Loopbaanpaden (van werk naar werk) 33
Tijd en ruimte geven 34
Ontwikkelbudget 34
Basisvaardigheden 35

4 **Goede werkomstandigheden voor iedereen** 36
Gelijke kansen: iedereen benutten 37
Goede werk-privébalans 38
Hybride werken 39
Welzijn op het werk 40

Noten 42

AWVN MKB Nederland VNO NCW

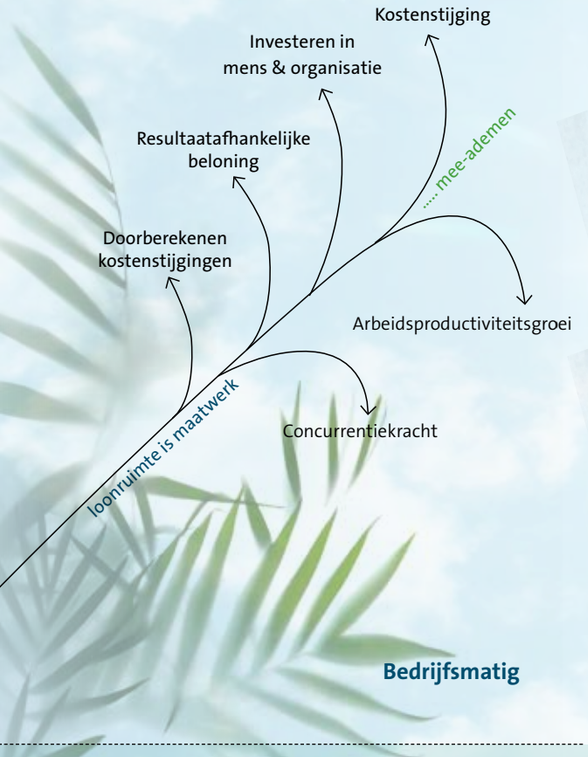
Hoewel bij de samenstelling van deze nota grote zorgvuldigheid is betracht, kunnen de samenstellers geen aansprakelijkheid aanvaarden voor schade, van welke aard ook, die het directe of indirecte gevolg is van handelingen en/of beslissingen die (mede) gebaseerd zijn op de informatie in deze brochure.

Context

Samen richting lange termijn met een brede agenda

→ Afkoelende economie
→ Onzekere ontwikkeling inflatie
→ Goede arbeidsverhoudingen randvoorwaarde

1 Passende loonvorming

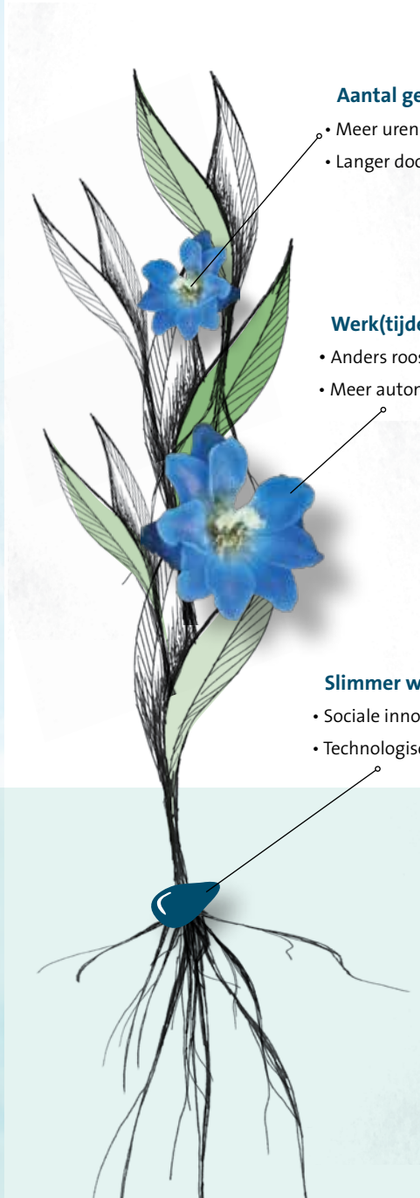


Bedrijfsmatig

Economisch

- Sectorale groeiramingen •
- Verhoging wettelijk minimumloon •
- Ontwikkeling inflatie •
- Koopkrachtmaatregelen overheid •

2 Meer doen met wat werkgevers al in huis hebben

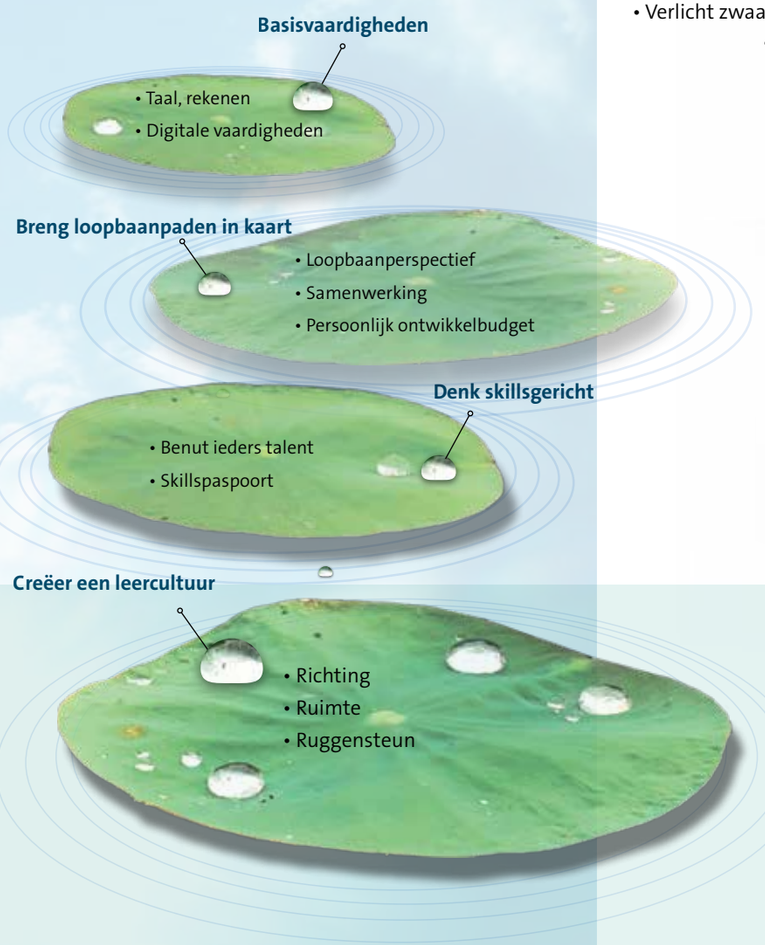


Aantal gewerkte uren verhogen
- Meer uren werken
- Langer doorwerken

Werk(tijden) slimmer inrichten
- Anders roosteren
- Meer autonomie

Slimmer werken
- Sociale innovatie
- Technologische innovatie

3 Werknemers voorbereiden op de toekomst van werk



Basisvaardigheden
- Taal, rekenen
- Digitale vaardigheden

Breng loopbaanpaden in kaart
- Loopbaanperspectief
- Samenwerking
- Persoonlijk ontwikkelbudget

Denk skillsgericht
- Benut ieders talent
- Skillspaspoort

Creëer een leercultuur
- Richting
- Ruimte
- Ruggensteun

4 Goede werkomstandigheden voor iedereen

Welzijn op het werk
- Veilige en gezonde werkomgeving
- Reduceer werkdruk en ziekteverzuim
- Verlicht zwaar werk

Gelijke kansen: iedereen benutten
- Objectieve werving & selectie
- Inclusieve arbeidsvoorwaarden

Ondersteun met een goede werk-privébalans
- Aansluiting werktijden
- Hybride werken
- Ondersteuning bij privé-omstandigheden

Samenvatting

Onvoorspelbaar 2023 na uitzonderlijk 2022

De economische vooruitzichten voor volgend jaar zijn onvoorspelbaar. Dit komt met name door de oorlog in Oekraïne, de hoge inflatie - voornamelijk veroorzaakt door de hoge energieprijzen - en de naweeën van de covidpandemie. Belangrijke indicatoren van de economie laten verschillende beelden zien. Het is wel duidelijk dat de economie afkoelt. Sommige bedrijven en sectoren hebben het erg moeilijk. De onzekerheid van de economie zal komend cao-seizoen onder druk zetten. De onvoorspelbaarheid en de waarschuwingssignalen voor een economisch slechtere periode vragen om voorzichtigheid als het gaat om cao-loonvorming.

In het maatschappelijk debat ontstaat er soms onduidelijkheid over de vraag hoe loonvorming tot stand komt. Loonruimte wordt gebaseerd op bedrijfs- of sectoreconomische indicatoren, zoals productiviteitsgroei en de mogelijkheid om kostenstijgingen door te berekenen. Bedrijven houden ook rekening met de toekomst van de sector, noodzakelijke investeringen in technologie en in scholing en ontwikkeling. Het is niet verstandig om tijdelijk hoge inflatie door te berekenen in de structurele lonen. Bedrijven worden immers zelf ook getroffen door de hoge inflatie en automatische doorberekening kan de inflatie verder aanwakkeren met het risico op een loon-prijsspiraal. De macro-economische gevolgen daarvan, voor economische groei en werkgelegenheid, kunnen fors zijn. Daar waar ruimte is voor extra tegemoetkoming kunnen cao-partijen het beste kiezen voor incidentele beloningsvormen. Door meer gebruik te maken van variabele, resultaatafhankelijke beloningsvormen kunnen werknemers meeprofiteren van goede omstandigheden. Deze beloning ademt mee met de bedrijfsresultaten.

Nederland staat aan de vooravond van grote maatschappelijke uitdagingen, zoals de energietransitie digitalisering en vergrijzing. Dit draagt bij aan tekorten in bepaalde beroepen. De krapte op de arbeidsmarkt is een van de meest directe bedreigingen voor de concurrentiekracht van Nederland en het behoud van onze welvaart. Het is daarom onverstandig om zaken die bijdragen aan het verkleinen van de arbeidsmarktkrapte op de lange baan te schuiven. Voor de korte termijn is meer uren werken de belangrijkste maatregel om de krapte terug te dringen. Onder andere door meer werken en langer werken te ondersteunen en aantrekkelijker te maken.

Goede arbeidsverhoudingen voor brede lange termijnagenda

Behalve de huidige economische situatie vragen de ontwikkelingen die op de langere termijn (gaan) spelen aandacht. Goede arbeidsverhoudingen vormen de basis om het gesprek te kunnen voeren over de gemeenschappelijke doelen voor de lange termijn en hoe die bereikt kunnen worden. Daarvoor zijn nodig: een continue dialoog tussen werkgevers en werknemers en een brede participatie van werknemers.

Het is belangrijk dat cao partijen een gezamenlijke visie voor de lange termijn formuleren met een brede agenda, onderzoeken wat de uitdagingen betekenen voor het bedrijf of de sector en in het arbeidsvoorwaardenoverleg met de brede agenda aan de slag gaan. Deze brede agenda hoort in ieder geval over de volgende vier thema's te gaan:

1 Passende loonvorming

De loonvorming verschilt per bedrijf of sector, omdat indicatoren als de arbeidsproductiviteitsstijging, kostenontwikkeling en de ruimte om die kostenontwikkeling door te berekenen aan de afzetmarkt bepalend zijn. De stijging van het WML speelt in een aantal sectoren een grote rol bij de loonruimte en heeft impact op iedereen doordat veel wettelijke regelingen gekoppeld zijn aan het minimumloon. Als de bedrijfsresultaten goed zijn, kunnen bedrijven hun werknemers laten meeprofiteren via een winst- of resultatendeling. Voor uitzonderlijke onvoorziene omstandigheden kan een overlegclausule worden afgesproken.
De onderwerpen in dit hoofdstuk zijn: loonruimte, minimumloon, winstdeling, eenmalige tegemoetkoming, overlegclausule, mee-ademen en pensioen.

2 Meer doen met wat je nu al in huis hebt

De productiviteitsgroei stagneert al jaren en de arbeidsmarkt blijft krap door de dalende beroepsbevolkingsgroei. Daarom is het belangrijk om meer te doen met wat je nu al in huis hebt door het aantal gewerkte uren te verhogen. Aan de ene kant door meer en langer werken bespreekbaar te maken en te ondersteunen. En aan de andere kant deze uren slimmer in te richten en te benutten, door anders om te gaan met werktijden en roosters en door goede condities te creëren voor digitalisering.
De onderwerpen in dit hoofdstuk zijn: meer uren werken aantrekkelijker maken, langer doorwerken, uren efficiënter inzetten en innovatie.

3 Werknemers voorbereiden op de toekomst van werk

Via het arbeidsvoorwaardenoverleg kunnen sociale partners werken aan een toekomstanalyse van de arbeidsmarkt voor de sector of het bedrijf, waar het heen gaat met skills en competenties en hoe ervoor gezorgd kan worden dat de bestaande arbeidspopulatie in de transformatie meekomt. Werknemers blijven duurzaam inzetbaar als zij zich blijvend ontwikkelen en nieuwe vaardigheden leren. Een leercultuur draagt hieraan bij. Loopbaanpaden kunnen ervoor zorgen dat werknemers makkelijker over de arbeidsmarkt bewegen en op de juiste plek komen.
De onderwerpen in dit hoofdstuk zijn: leercultuur, skillsgericht denken, loopbaanpaden, tijd en ruimte geven, ontwikkelbudget en basisvaardigheden.

4 Goede werkomstandigheden voor iedereen

Iedereen is nodig op de arbeidsmarkt en iedereen verdient een eerlijke en gelijke kans. We moeten ervoor zorgen dat alle talenten optimaal benut worden. Door aan de ene kant de deur verder op te zetten voor mensen die nu nog aan de kant staan, maar ook om arbeidsvoorwaarden inclusiever te maken. De betrokkenheid van werknemers wordt vergroot als zij zich herkennen in hun arbeidsvoorwaarden, er rekening wordt gehouden met een goede werk-privé balans en welzijn op het werk. Hierdoor blijven werknemers langer behouden voor de organisatie.
De onderwerpen in dit hoofdstuk zijn: gelijke kansen om iedereen te benutten, goede werk-privébalans en welzijn op het werk.

Context

Cao-jaar 2023 zal het vierde jaar op rij zijn waarin ongekende situaties van buitenaf invloed hebben op de Nederlandse economie en haar herstel. Na 2020 en 2021, waarin COVID-19 haar sporen trok door de wereld, zullen 2022 en 2023 later vermoedelijk bekendstaan als de jaren waarin oorlog in Oekraïne leidde tot grote geopolitieke onrust en een energiecrisis, die een onvoorspelbare situatie met zich meebrachten. Tijdens de wereldwijde COVID-19 lockdowns leidde de verbondenheid van de wereldeconomie tot flinke handelsproblemen. Nederland is extra gevoelig voor de kwetsbaarheden binnen de wereldeconomie. Dat komt doordat we in Nederland een open economie hebben en doordat veel goederen die hier geproduceerd worden aan het eind van de productieketen zitten. Door onze open economie is een goede concurrentiepositie binnen de wereldeconomie noodzakelijk om onze welvaart te behouden. Het behouden van onze welvaart verdient aandacht, want deze staat flink onder druk door de hoge inflatie en de achterblijvende arbeidsproductiviteitsgroei. Hoewel Nederland het internationaal gezien nog steeds erg goed doet, zijn we de laatste 5 jaar als land al 3 plekken gezakt naar de 10e plek op de wereldranglijst. De totale arbeidsproductiviteit is de afgelopen 2 jaar namelijk gedaald. De hoge inflatie en de dalende arbeidsproductiviteit raken niet alleen onze internationale concurrentiepositie maar ook onze binnenlands gerichte economie. Voor het cao-overleg betekent dit dat er niet alleen gekeken kan worden naar wat er binnen onze landsgrenzen gebeurt, maar dat er ook rekening gehouden moet worden met wat daarbuiten gebeurt en hoe dat de concurrentieverhoudingen verandert.

Onvoorspelbaar 2023

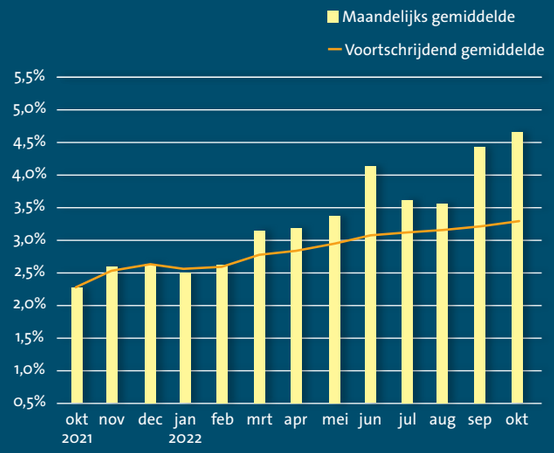
De Nederlandse economie vertoont op dit moment kenmerken van alle economische cycli (expansie, recessie, crisis en herstel) en laat zich daardoor lastig duiden. De ramingen lijken wel dagkoersen. De onvoorspelbaarheid van de economie wordt veroorzaakt door de oorlog in Oekraïne en de naweeën van de economische impact van COVID-19. Dit maakt de staat van de economie moeilijk te voorspellen en die onzekerheid zal komend cao-seizoen onder druk zetten. Dit zorgt ervoor dat de cao haar rol als instrument dat voorspelbaarheid, zekerheid, rust en stabiliteit brengt, niet goed kan vervullen. Belangrijke indicatoren laten namelijk verschillende beelden zien, zoals te lezen is in het hoofdstuk Kennis en inzicht.
De groeiverwachtingen voor 2023 liepen in 2022 continu terug en gingen gepaard met oplopende inflatiecijfers en -ramingen. Het gevolg hiervan is dat de ECB de rente verhoogt, wat op zijn beurt de overheidsfinanciën raakt. Ook op de kapitaalmarkten worden hogere rentes gevraagd, hierdoor worden de investeringsmogelijkheden van bedrijven beperkt en is het voor huishoudens moeilijker om bijvoorbeeld een hypotheek te krijgen. Tegelijkertijd staat de winstgevendheid van verschillende sectoren, zoals de industrie en de bouwsector, door hoge grondstofprijzen, behoorlijk onder druk. De flinke winsten waarover in het begin van 2022 werd gesproken zijn, voor zover die er al waren, hard aan het verdwijnen. Natuurlijk zijn er ook sectoren die nog wel goede vooruitzichten hebben. Ondanks dit beeld voorzag het CPB in haar Prinsjesdagraming vooralsnog een bescheiden economische groei voor Nederland van 1,5%. Dat de economie afkoelt is evident. Zo voorspellen de ING (0,9%)[1], Rabobank (0,2%)[2] en ABN Amro (0,7%)[3] volgens hun laatste ramingen ondertussen allemaal een BBP-groei voor 2023 die lager is dan de Prinsjesdagraming van het CPB[4]. En in de doorberekening van de aanvullende Prinsjesdagplannen stelde

het CPB in december haar verwachtingen naar beneden bij met een BBP-groei van 0,9% voor 2023.
Deze onvoorspelbaarheid brengt risico's met zich mee, want wanneer er keuzes gemaakt worden voor de loonruimte op basis van een onjuist scenario, kan dat ervoor zorgen dat sectoren en bedrijven onvoldoende kunnen innoveren en investeren. Alleen wanneer bedrijven de ruimte hebben om te innoveren en investeren is het voor Nederland mogelijk om in de toekomst haar welvaart te behouden. Deze investeringen leiden namelijk tot een hogere arbeidsproductiviteit. De uitdaging voor komend cao-seizoen ligt in het vinden van de balans tussen aan de ene kant het creëren van voldoende ruimte voor bedrijven om te investeren en tegelijkertijd het ondersteunen van werknemers in deze economisch moeilijke tijden.

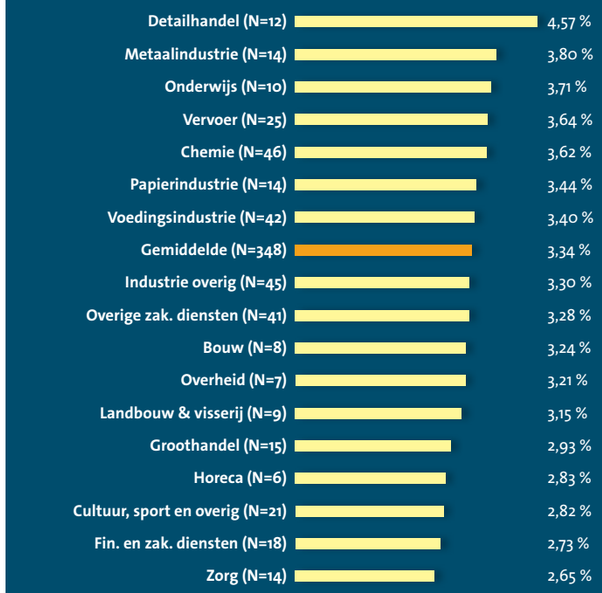
Uitzonderlijk 2022

Hoe 2022 zich economisch heeft ontwikkeld op het gebied van inflatie, energielasten en economische groei is door geen enkel bestaand economisch model goed voorspeld, iets wat Klaas Knot (DNB) en Christine Lagarde (IMF) recentelijk ook hebben aangegeven. Dat 2022 een uitzonderlijk jaar is, zien we ook terug in het cao-seizoen. Het groeiende maatschappelijk sentiment rondom de hoge inflatie en koopkrachtdaling heeft zijn impact gehad op de maandelijks oplopende trend van de cao-loonvorming. Het jaar 2022 is uitzonderlijk doordat cao-loonvorming deels losgekoppeld is van de gebruikelijke systematiek. Economische indicatoren zoals de arbeidsproductiviteitsstijging, de kostenontwikkeling en de indexatieruimte om de kostenontwikkeling aan de afzetmarkt door te berekenen, waren minder bepalend voor de loonruimte. Hierdoor verschilt de loongroei tussen sectoren minder dan in andere cao-seizoenen. Tegelijkertijd wordt er een groter verschil verwacht tussen de groeiramingen van de verschillende sectoren.[5]

Contractloonstijging op twaalfmaandsbasis
in het cao-jaar 2022, naar afsluitmaand



Contractloonstijging op twaalfmaandsbasis
in het cao-jaar 2022, naar sector



Bron: AWVN www.cao-kijker.nl

Passende loonvorming

De economische onvoorspelbaarheid, gekoppeld met de eerste waarschuwingssignalen voor een economisch slechtere periode, vragen om voorzichtigheid bij de loonvorming. In onzekere tijden is het cruciaal dat cao-loonvorming plaatsvindt rondom (bedrijfseconomische) indicatoren die de staat van een sector of bedrijf kunnen inschatten. Alleen wanneer loonvorming op basis van deze indicatoren gebeurt, ontstaat een passende cao-loongroei waarbij bedrijven (internationaal) concurrerend blijven en tegelijkertijd hun werkgelegenheid in stand kunnen houden.
Dit geldt des te meer nu de overheid in het najaar van 2022 ingrijpende maatregelen doorvoert om de koopkracht van huishoudens actief te ondersteunen.
Er is in 2022 door verschillende autoriteiten, zoals DNB[6] en ING[7], veel aandacht geweest voor de cao-loongroei. Zij constateren op basis van de recente ontwikkeling van macro-economische indicatoren, zoals de AIQ, dat er ruimte is voor cao-loongroei. Daarbij moet het risico voor een loon-prijsspiraal, bijvoorbeeld door het introduceren van automatische prijscompensatie, voorkomen worden. Zij constateren tegelijkertijd dat de loonruimte per sector verschilt en dat bij de bepaling van de loonruimte gekeken moet worden naar verschillen tussen bedrijfstakken. Dit pleidooi wordt onderschreven door AWVN, VNO-NCW en MKB-Nederland.

Goede arbeidsverhoudingen

een belangrijke randvoorwaarde voor toekomstbestendigheid

Goede en constructieve arbeidsverhoudingen zijn randvoorwaardelijk voor een goed arbeidsvoorwaardenoverleg, zeker als het gesprek ook over de toekomstbestendigheid van de sector of het bedrijf moet gaan. Deze ruimte wordt vaak niet gevoeld binnen het arbeidsvoorwaardenoverleg. Dit komt omdat het binnen het arbeidsvoorwaardenoverleg soms lijkt alsof er tegengestelde belangen spelen. Deze vaak alleen ogenschijnlijk tegengestelde belangen spelen voornamelijk wanneer er puur op de korte termijn naar thema's gekeken wordt. Denk aan onderwerpen als regie over werk en werktijden of de hoogte van de loonontwikkeling. Wanneer het perspectief van het arbeidsvoorwaardenoverleg verbreed wordt naar de lange termijn, ontstaan al snel vergelijkbare en elkaar versterkende belangen omdat zowel werkgevers als werknemers baat hebben

Wat is passende loonvorming?

Passende loonontwikkeling voor een sector of bedrijf laat zich niet samenvatten in een formule.
De basis voor de loonruimte wordt vormgegeven door de verhouding tussen de arbeidsproductiviteitsgroei, de kostenstijgingen waarmee een onderneming te maken heeft en de ruimte die er is om dit door te berekenen aan de afzetmarkt.
Deze indicatoren, gekoppeld met sector/bedrijfsspecifieke indicatoren, bijvoorbeeld rondom noodzakelijke investeringen of de financiële gezondheid, bepalen samen wat een geschikte loonruimte is die past bij de economische staat van de sector.
Binnen sectoren is het soms door grote verschillen tussen bedrijven niet mogelijk om een koppeling te maken tussen de (bedrijfs)economische context en de loonruimte. Dit vraagt om een andere benadering voor de bepaling van de loonruimte. Kijk dan naar een passende gemene deler of vloer, die recht doet aan de differentiatie van de sector.
Op deze manier loopt de cao-loongroei in de pas met de concurrentiepositie en heeft dit geen gevolgen voor de werkgelegenheid.

bij stabiele werkgelegenheid binnen een gezond bedrijf, kwalitatief goede banen door een fijne werkcultuur en een gedegen loongroei door een goede concurrentiepositie. Goede arbeidsverhoudingen dragen dus aan veel meer bij dan aan 'alleen' een goed georganiseerd cao-overleg. Ze vormen de basis om het gesprek te kunnen voeren over de gemeenschappelijke doelen voor de lange termijn en hoe die bereikt kunnen worden.
Om goede arbeidsverhoudingen te realiseren zijn twee voorwaarden van belang.
De eerste voorwaarde voor goede arbeidsverhoudingen is een continue dialoog tussen werkgevers, werknemers en vakbonden. Deze dialoog vindt plaats binnen het bedrijf en binnen de gehele sector. Een goede dialoog leidt tot betrokkenheid van alle deelnemers. Zo worden zij onderdeel van de oplossing, wat zorgt voor extra commitment met een breed draagvlak als gevolg.
Een tweede voorwaarde voor goede arbeidsverhoudingen is dat er een brede participatie van werknemers binnen deze dialoog plaatsvindt en óók onder werkgevers indien het om een sector-cao gaat. Betrek alle werknemers, het liefst samen met vakbonden en/of de OR, bij deze dialoog en bepaal gezamenlijk welke thema's besproken worden. Dit kan op verschillende manieren, zoals enquêtes, klankbordgroepen, dialoogsessies of een digitale tool zoals Preference[8]. Geef hierbij ruimte aan de punten die onder medewerkers leven en vraag aan hen waar zij behoefte aan hebben binnen dit gesprek. Op deze manier wordt op transparante wijze duidelijk hoe medewerkers over thema's denken en vormt de uitkomst een gezamenlijke basis voor het arbeidsvoorwaardenoverleg.

Samen richting de lange-termijn
een brede agenda

Naast alle economische onvoorspelbaarheid op de korte termijn spelen er langetermijnontwikkelingen die impact op de arbeidsmarkt hebben. Zo dragen de energietransitie, digitalisering en de vergrijzing bij aan de tekorten op de arbeidsmarkt. Het arbeidsvoorwaardenoverleg kan bijdragen aan de oplossing van deze problemen, bijvoorbeeld door inzichtelijk te maken hoe de arbeidsmarkt van de toekomst voor het bedrijf of sector eruit komt te zien in een gezamenlijke toekomstanalyse of strategische agenda. De krapte op de arbeidsmarkt is één van de meest directe bedreigingen voor de concurrentiekracht van Nederland en het behoud van onze welvaart. Het is daarom onverstandig om zaken die bijdragen aan het verkleinen van de arbeidsmarktkrapte op de lange baan te schuiven. De volgende thema's zouden deel kunnen uitmaken van die gezamenlijke, brede agenda voor komend cao-seizoen. Een concrete uitwerking van deze thema's wordt in de daaropvolgende hoofdstukken gegeven.

De Strategische Agenda Metalektro is een uitwerking van het cao-akkoord uit 2021. Daarin geven cao-partijen aan dat onderlinge samenwerking op de gebieden van industriepolitiek, arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen nodig is omdat de Metalektro voor serieuze uitdagingen staat.
De uitwerking van deze strategische agenda heeft bijgedragen aan het normaliseren van de arbeidsverhoudingen binnen de Metalektro waardoor in 2022 voor het eerst zonder conflict een cao-akkoord bereikt werd.

1 Passende loonvorming

Passende loonvorming betekent dat indicatoren, zoals in ieder geval arbeidsproductiviteitsstijging, kostenontwikkeling en de ruimte om die kostenontwikkeling door te berekenen aan de afzetmarkt bepalend zijn.

Daarnaast spelen sectorale of bedrijfsmatige indicatoren mee, zoals bepaalde investeringsbehoeften. Dit geeft ruimte voor flinke loonvorming bij bedrijven die het kunnen dragen, en minder hoge loonvorming bij bedrijven die zich in moeilijker weer bevinden.
Deze manier om met loonruimte om te gaan is toekomstbestendig binnen de economische context van het bedrijf. Dit draagt bij aan de concurrentiekracht en maakt perioden van economisch zwaar weer beheersbaar.

2 Meer doen met wat werkgevers al in huis hebben

De arbeidsproductiviteitsgroei stagneert al jaren en de arbeidsmarkt blijft krap door de dalende beroepsbevolkingsgroei. Daarom is het belangrijk meer te doen met wat werkgevers nu al in huis hebben. Dit kan bereikt worden door het aantal gewerkte uren te verhogen. Werknemers werken gemiddeld 31 uur per week en er zijn 4,5 miljoen deeltijders. Er zijn via het arbeidsvoorwaardenoverleg meerdere instrumenten die meer uren werken, en langer doorwerken bespreekbaar maken en ondersteunen.
Daarnaast is het belangrijk om de gewerkte uren slimmer in te richten en te benutten. Dit kan bereikt worden door te investeren in innovatie, bijvoorbeeld door werkprocessen efficiënter in te richten en/of via nieuwe technologie. Met het arbeidsvoorwaardenoverleg kunnen hiervoor de goede condities gerecreëerd worden. Bijvoorbeeld door het bespreken van andere manieren van roostering om uren efficiënter in te zetten en door het geven van meer regelmogelijkheden aan werknemers.
Op het gebied van technologie kunnen cao-partijen onderzoeken welke veranderingen en uitdagingen er spelen en afspraken maken over wat werknemers daarvoor nodig hebben, bijvoorbeeld in opleiding of vaardigheden.

3 Werknemers voorbereiden op de arbeidsmarkt van de toekomst

Dat de wereld van werk verandert door digitalisering, technologisering, de energietransitie en vele andere ontwikkelingen is duidelijk. Dit vraagt om een leven lang ontwikkelen. Maar hoe de arbeidsmarkt zich ontwikkelt is heel lastig te duiden. Werk via het arbeidsvoorwaardenoverleg samen met werknemers en vakbonden aan een toekomstanalyse van de arbeidsmarkt binnen het bedrijf of de sector. Waar gaat het heen op het gebied van benodigde skills en competenties. Probeer te bekijken in welke mate deze skills nodig zijn en hoe ervoor gezorgd kan worden dat de bestaande arbeidspopulatie in deze transformatie meekomt? Door dit samen met werknemers uit het bedrijf of de sector op te pakken creëer je draagvlak en duidelijkheid.

4 Een goede werkplek voor iedereen

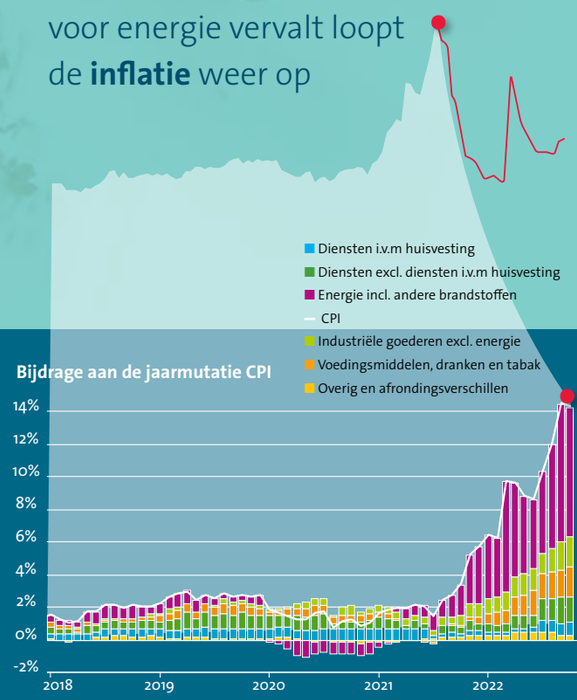
Iedereen verdient een eerlijke en gelijke kans op de arbeidsmarkt. Als iedereen die kans krijgt, dan is fijn werk met een passend loon voor iedereen bereikbaar, ongeacht gender, herkomst, religie of seksuele geaardheid. Dat zou normaal moeten zijn, maar dat lijkt soms niet zo te zijn, terwijl iedereen nodig is op de arbeidsmarkt. Er staan bovendien nog te veel mensen aan de kant die wel potentieel hebben om te werken. We moeten ervoor zorgen dat alle talenten optimaal benut worden. Daarvoor moet de deur verder open gezet worden voor mensen met een achtergrond die misschien nog onbekend is en door iedereen met potentieel de kans te geven om ervaring op te doen. Het arbeidsvoorwaardenoverleg kan stimuleren dat iedereen die gelijke kans op een fijne baan met passend loon krijgt. Daarbij wordt ook rekening gehouden met een goede werk-privébalans en welzijn op het werk, door een veilige werkomgeving en vitaliteit en gezondheid van werknemers te bevorderen. We moeten ervoor zorgen dat iedere medewerker op een plek zit waar diegene het meeste plezier heeft én de meeste waarde toevoegt.

Inflatie

Wat is inflatie?

Inflatie is een term die gebruikt wordt om de verandering van prijzen voor consumentengoederen en -diensten uit te drukken. Het CBS meet dit aan de hand van de consumentenprijsindex (CPI). De CPI berekent de prijsverandering van een gemiddeld 'boodschappenmandje' van een huishouden. De *afgeleide CPI* laat het effect van verandering in tarieven van productgebonden belastingen (zoals BTW en accijns) en subsidies en consumptiegebonden belastingen (zoals motorrijtuigenbelasting) buiten beschouwing.

Wanneer het **prijsplafond** voor energie vervalt loopt de **inflatie** weer op



Bijdrage aan de jaarmutatie CPI

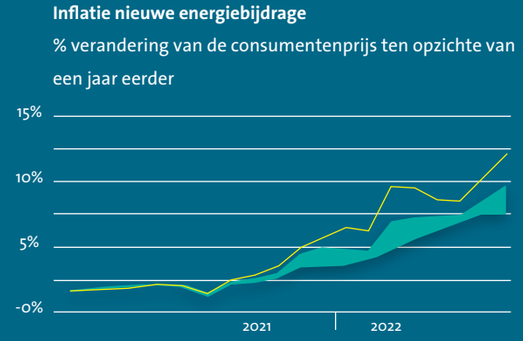
Bron: CBS en Rabobank

Inflatieduiding

De ongekend hoge inflatie speelde in 2022 een grote rol. In de figuur linksonder is de opbouw te zien van de consumentenprijsindex (CPI). Meer dan de helft van de inflatie wordt veroorzaakt door de gestegen energieprijzen.
De energiebijdrage in de inflatie is een overschatting, omdat veel huishoudens een meerjarencontract hebben en daardoor niet direct geraakt worden door de stijgende energieprijzen (ABN AMRO[9]). Het CBS berekent deze energiebijdrage namelijk op basis van nieuwe energiecontracten. Daarom geeft inflatie slecht weer hoe de uitgaven van huishoudens wordt beïnvloed. Het CBS doet daarom onderzoek naar een nauwkeurige rekenmethode naar het daadwerkelijke uitgavepatroon van huishoudens aan energie. De eerste resultaten van november laten zien dat de inflatie in augustus met 2,4 tot 4,5 procent is overschat. Medio 2023 verwacht het CBS de nieuwe methode in te voeren.

Effect prijsplafond

Het CPB verwacht dat het prijsplafond voor energie de inflatie in 2023 met 2,5% (CPI) drukt. Wel zal dit betekenen dat de inflatie in 2024 hoger uitvalt, wanneer het prijsplafond vervalt.[10]



Inflatie nieuwe energiebijdrage

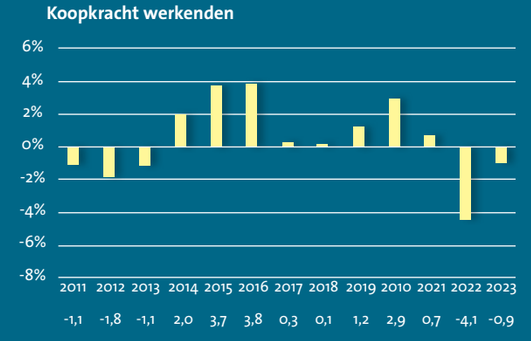
% verandering van de consumentenprijs ten opzichte van een jaar eerder

Bron: CBS

Koopkracht

Wat is koopkracht?

Koopkracht geeft de reële ontwikkeling van het inkomen weer. Dit wordt berekend door het gestandaardiseerd besteedbaar huishoudensinkomen te corrigeren voor de inflatie.
In de grafiek hieronder is de statische koopkrachtontwikkeling voor werkenden weergegeven vanaf 2011. In 2022 daalt de koopkracht door de hoge inflatie naar verwachting met 4,1%. In 2023 daalt de koopkracht beperkt met 0,9%.



Koopkracht werkenden

Bron: CBS en CPB

Koopkrachtduiding 2023

Het kabinet heeft een ongekend groot koopkrachtpakket gepresenteerd met een prijskaartje van €33 miljard. Met name lagere inkomensgroepen worden hard geraakt door de gestegen prijzen. Het koopkrachtpakket richt zich daarom vooral op deze groep.
De belangrijkste maatregel is het prijsplafond voor gas en energie dat €18,5 miljard kost. Rabobank verwacht dat het prijsplafond een impact heeft van €1600 op jaarbasis voor een gemiddeld huishouden. Het ministerie van Economische Zaken geeft in het rekenvoorbeeld hieronder weer wat de impact is van het prijsplafond op verschillende huishoudens.

Rekenvoorbeeld 2023

Hoeveel voordeel heeft een huishouden van het prijsplafond t.o.v. situatie zonder prijsplafond?

1 bewoner	2(+) bewoners	2(+) bewoners
oud, klein appartement	oude, kleine rijwoning	nieuwe, middelgrote rijwoning
810 m³ 1540 kWh	1210 m³ 2780 kWh	1070 m³ 3250 kWh
€1.633 voordeel	**€2.593** voordeel	**€2.460** voordeel

Economische ramingen 2023

Na de onrustige COVID-periode herstelde de economie zich sterk, maar het CPB verwacht dat de groei volgend jaar afzwakt door de hoge energieprijzen. De groei van het bruto binnenlands product (**BBP**) neemt namelijk af van 4,2% in 2022 naar 0,9% in 2023.

De **ruilvoet**, oftewel de prijsverhouding, staat onder druk, omdat onze invoerprijzen harder stijgen dan onze uitvoerprijzen. Hierdoor verslechtert de ruilvoet met 4,5% in 2022 en groeit slechts met 0,2% in 2023.

De **koopkracht** van werkenden daalt in 2022 met 4,1% door de hoge energieprijzen. Door de aanhoudend hoge inflatie daalt de koopkracht in 2023 beperkt met 0,9% ondanks de koopkrachtmaatregelen

Ondanks de grote extra uitgaven van de overheid voor de koopkracht verslechtert het **overheidssaldo** (verschil tussen inkomsten en uitgaven) slechts beperkt met 3,0% in 2023. Dit komt door de hogere belastinginkomsten.

Het CPB raamt een **inflatie** van 3,5% voor 2023 (CPI). Echter, dit is sterk afhankelijk van de ontwikkeling van de energieprijzen en het doorwerkingseffect in de kerninflatie. Zonder de extra maatregelen was de inflatie 2,5% hoger uitgevallen.

De **arbeidsinkomensquote** (aiq) neemt iets af van 75% in 2022 naar 73,3%. De aiq geeft aan welk deel van het nationaal inkomen naar werkenden gaat. Deze daling van de aiq geeft aan dat het nationaal inkomen relatief meer toeneemt dan de loonsom. Echter blijft de aiq op de lange termijn stabiel rond de 74% (gemiddelde 1990-2021).[11]

Sectorale ramingen

Na een snel herstel van de economische klap die door de COVID-pandemie werd veroorzaakt, raamt de ING dat de sectorale groei in 2023 zal afremmen. Voor de detailhandel wordt een krimp verwacht door de dalende koopkracht van huishoudens.[12]

Nog lichte groei in de meeste sectoren in 2023

Volumemutaties t.o.v. voorgaand jaar in procenten

Agrarische sector	0,1	1,3	-2,0	-2,0
Bouw	-0,2	2,7	2,5	1,0
Detailhandel	4,2	2,9	0,0	-1,0
Groothandel	-2,5	7,3	3,0	1,5
Horeca	-34,2	12,1	30,0	5,0
Industrie	-3,9	2,9	3,0	0,5
Transport & opslag	-12,0	10,3	10,0	2,5
Zakelijke dienstverlening	-6,9	6,3	7,5	2,5
Onderwijs	-2,3	1,2	2,5	0,5
Overheid	4,2	3,1	2,0	1,5
Zorg en welzijn	-1,8	9,8	3,5	2,0

Bron: CBS & ING Reserch Verwachtingen 2 november 2022

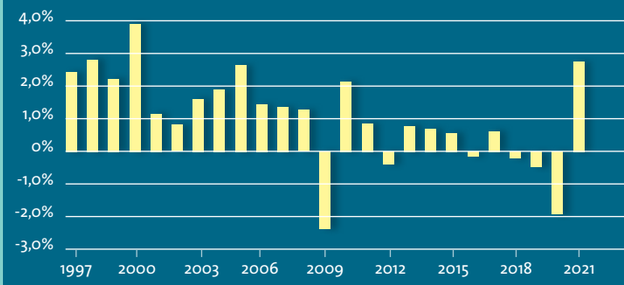
Trends arbeidsmarkt

Het is belangrijk dat het aantal gewerkte uren verhoogd wordt en dat deze uren efficiënter worden ingericht en benut, want:

Europees staan we in de **top 3** van arbeidsparticipatie, maar **werken het minst** met gemiddeld 31 uur per week

Dit vraagt van cao-partijen om afspraken hierover te maken (zie hoofdstuk 2) waarbij het noodzakelijk is dat de overheid randvoorwaarden creëert waarbij meer werken lonender wordt.

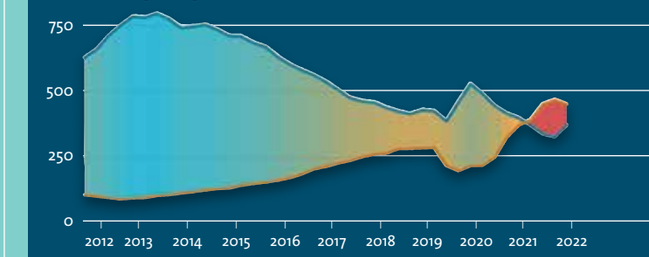
Arbeidsproductiviteit commerciële sector



...maar de arbeidsproductiviteit stijgt sinds 2008 nauwelijks

Openstaande vacatures en werkloze beroepsbevolking

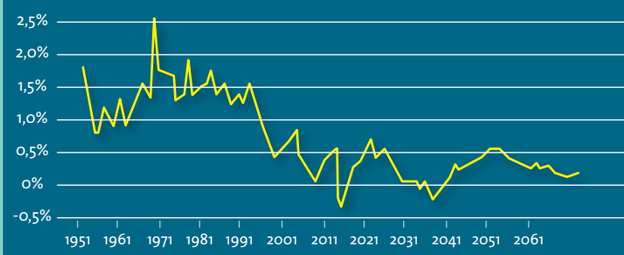
seizoensgecorrigeerd, x 1000



... en de arbeidsmarktkrapte is ongekend hoog

Jaarlijkse groei beroepsbevolking

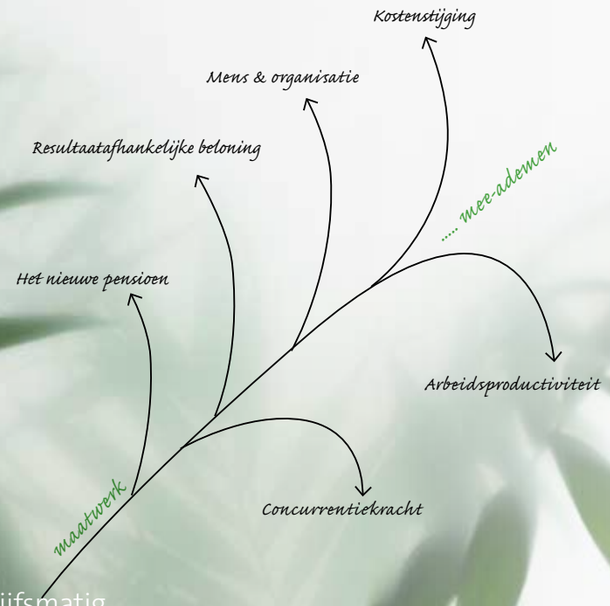
miljoenen, j-o-j % verandering, 20-65 jaar

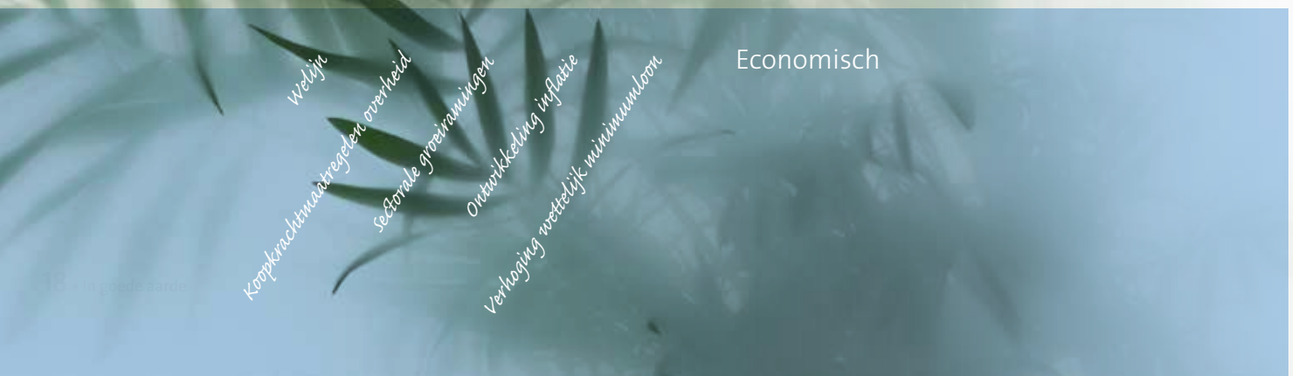


... en de beroepsbevolking gaat krimpen

Bron: CBS

1 Passende loonvorming





Hoe om te gaan met passende loonvorming in onzekere economische tijden?

Loonafspraken laten in 2022 een opwaartse trend zien. Maar hoe gaan werkgevers tegelijkertijd om met de onzekere economische tijden? Los van collectieve verhogingen en sectorale verschillen heeft de stijging van het wettelijk minimumloon (WML) uiteenlopende impact op de loonruimte. Daardoor ontstaat komend cao-jaar een gedifferentieerd beeld tussen bedrijven en sectoren. Ook voor sectoren waar de vooruitzichten positief zijn kan de verhoging van het WML de loonruimte beperken. Hoe kunnen werkgevers met deze onzekere tijden omgaan en richten zij het arbeidsvoorwaardenpakket zo in om aan de ene kant zekerheid te waarborgen én wendbaar te zijn wanneer dat nodig is?

Bron: Prinsjesdagraming CPB

Lonen

Werkgeversorganisaties benadrukken dat loonafspraken maatwerk zijn en dat de ruimte voor structurele loonsverhoging afhankelijk is van de bedrijfsspecifieke situatie. Loonruimte is afhankelijk van verschillende indicatoren, zoals de arbeidsproductiviteitsstijging, de kostenontwikkeling en de doorberekenmogelijkheden van de kostenstijging aan afnemers. In sectoren kan dit lastig zijn om te bepalen, vanwege de onderlinge (bedrijfseconomische) verschillen tussen bedrijven in een sector. Ook de verhoging van het minimumloon raakt bedrijven en sectoren verschillend. Daardoor komt voor iedere organisatie en/of sector de loonruimte anders tot stand.

Het komende jaar zullen de loonkosten voor werkgevers flink stijgen (zie figuur hiernaast, exclusief effecten NOW). Het CPB verwachtte op Prinsjesdag dat de loonkosten in 2023 met 4,7% toenemen. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door de stijgende cao-lonen. Daarnaast nemen de incidentele loonkosten toe. De loonruimte wordt bijvoorbeeld ook benut voor individuele loonsverhogingen in de vorm van periodieken of beoordelingsafhankelijke beloningen. Daardoor worden individuele prestaties en groei beloond en stijgen de loonkosten meer dan uitsluitend de cao-lonen. Ook de krapte op de arbeidsmarkt heeft een opwaarts effect op de lonen, omdat werkgevers aantrekkelijk willen zijn voor nieuw en bestaand personeel.

Winstdeling
Werkenden horen mee te profiteren als de bedrijfsresultaten goed zijn. Dat kan het beste in de vorm van een winst- of resultatendeling (RAB) worden afgesproken in de cao of arbeidsvoorwaardenregeling. Winst is immers een incidentele inkomstenbron voor organisaties en daarom ongeschikt om door te rekenen in de structurele lonen, omdat dit niet meer kan worden betaald wanneer bedrijfsresultaten verslechteren. Bovendien gebruiken werkgevers winst ook voor (her-) investering en innovatie om tijdsbestendig te blijven en het opbouwen van reserves voor economisch slechte tijden. Voor de hoogte van de RAB is het belangrijk om vooraf duidelijke doelstellingen te formuleren en daar een (gestaffelde) beloning aan te koppelen. Deze doelstellingen kunnen bestaan uit meer dan winst alleen, zoals doelen op het gebied van duurzaamheid en klanttevredenheid. Daardoor profiteren werkenden automatisch wanneer de organisatie deze doelstellingen behaalt.

Als **DSM** een succesvol jaar heeft, dan profiteren alle medewerkers daarvan. Er is een variabele bonus en er kunnen opties worden toegekend.

Schiphol Airport Retail heeft een jaarlijkse eenmalige uitkeringsregeling. De hoogte van die uitkering is afhankelijk van de mate waarin de begrote omzet daadwerkelijk is gerealiseerd en wordt bepaald conform een staffel op het jaarsalaris.

Looneis
In 2022 is de roep voor het doorberekenen van de inflatie in de lonen groter dan ooit, bijvoorbeeld door middel van automatische prijscompensatie (APC). Werkgeverskoepels raden af om volledig blind te staren op de inflatie en worden gesteund door verschillende economische autoriteiten, zoals De Nederlandsche Bank (DNB) die waarschuwt dat de terugkeer van de APC kan leiden tot langdurig hoge inflatie zoals in de jaren 70/80.[13] Van werkgevers kan niet worden verwacht dat zij de huidige hoge inflatie volledig compenseren. Zo concludeert ING Research dat het onmogelijk is dat bedrijven de lonen kunnen laten meestijgen met de inflatie, omdat zij zelf ook hogere kosten hebben door bijvoorbeeld hogere energierekeningen of grondstofprijzen.[14] De veronderstelling is dat bedrijven dit makkelijk kunnen doorberekenen in hun afzetprijzen, dit is echter onjuist. Dit schaadt namelijk de (internationale) concurrentiepositie van bedrijven, waardoor het voortbestaan en daardoor de werkgelegenheid in het geding komt. Bovendien kan dit tot de loon-prijsspiraal leiden waar de DNB voor waarschuwt, waardoor de inflatie nog verder oploopt. Dit betekent dat de tijdelijk hoge inflatie niet moet worden doorberekend in de structurele lonen, maar dat er per sector of bedrijf moet worden bekeken welke loonruimte er is.

Wettelijk minimumloon
Het kabinet heeft besloten om het wettelijk minimumloon (WML) versneld te verhogen vanwege de terugval in koopkracht. Dit betekent dat het WML per 1 januari 2023 met in totaal 10,15% wordt verhoogd, inclusief de gebruikelijke periodieke verhoging. Deze extra verhoging heeft directe en indirecte gevolgen voor de loonruimte. Direct gevolg is dat sommige loongebouwen (gedeeltelijk) 'onder water komen te staan'. Werkgevers met loonschalen op of net boven het WML zullen komend cao-jaar het loongebouw onder de loep nemen. Met name voor arbeidsintensieve organisaties en sectoren, zoals de horeca, detailhandel en retail, is deze impact groot. In sommige gevallen kan de verhoging van het WML zelfs alle loonruimte in beslag nemen. In hoeverre werkt deze verhoging door in de rest van het loongebouw? Wanneer meerdere treden of zelfs schalen onder water komen te staan verdwijnen beloningsverschillen tussen functies (deels).[15] Bedrijven en sectoren die nu boven minimumloon betalen lopen het risico dat zij minder aantrekkelijk worden, omdat de afstand tot het minimumloon kleiner wordt. Dit vraagt van cao-partijen om het beloningsbeleid tegen het licht te houden en afspraken te maken over de landing van deze verhoging in het loongebouw.

Indirecte kostenstijgingen
Naast de WML-verhoging vinden indirecte kostenstijgingen plaats die alle werkgevers raken. Dat komt doordat veel wettelijke regelingen gekoppeld zijn aan het minimumloon. De verhoging van het minimumloon heeft bijvoorbeeld gevolgen voor de werknemersverzekeringen (zoals ZW, WIA, WW en WAO). Doordat het maximum premieloon, het maximumsalarisbedrag van een medewerker waarover premies afgedragen moet worden gekoppeld is aan de WML-stijging, wordt het maximum premiegevend salaris extra verhoogd. Indien en voor zover het salaris hoger is dan de maximum premiegrens moet over een groter deel van het salaris premies betaald worden waardoor de werkgeverslasten stijgen.
Een ander gevolg van de WML-stijging is dat de ondergrens van het pensioengevend deel van het salaris, de fiscaal minimale franchise, meestijgt met de WML-verhoging. Hetzelfde geldt voor de bovengrens; het maximaal pensioengevend salaris. Wanneer na de indexatie de franchise lager is dan het fiscale minimum is het nodig dit aan te passen. De verhoging van de franchise leidt tot grondslagversmalling van de opbouw van het pensioen en daardoor over het algemeen tot lagere pensioenlasten.
Sectoren en bedrijven die een RVU-regeling hebben afgesproken, krijgen mogelijk te maken met een verhoogde RVU-uitkering. De RVU-drempelvrijstelling is namelijk gekoppeld aan de hoogte van de AOW, die weer is gekoppeld aan de WML-verhoging. Hierdoor kan het zijn dat RVU-uitkeringen hoger worden als deze koppeling gemaakt is.

Tegemoetkoming werknemers
De overheid verzacht met de koopkrachtmaatregelen en het prijsplafond voor gas en energie een groot deel van het koopkrachtverlies (zie hoofdstuk Kennis en inzicht).

Wettelijk minimum loon

Per 1-1-2023
zal het WML met 10,15% stijgen inclusief periodieke verhoging.

Per 1-7-2023
periodieke verhoging.

Per 1-1-2024
systeemwijziging van minimum maandloon naar uurloon op basis van de 36-urige werk-week.
Voor werkgevers met een werkweek boven de 36 uur is dit een extra kostenstijging oplopend tot circa 10%.
Ook vindt de periodieke verhoging plaats.

Per 1-7-24
periodieke verhoging.

Toch zien werkgeversorganisaties dat sommige werkgevers zich zorgen maken en iets extra's willen doen om werkenden tegemoet te komen door middel van een eenmalige tegemoetkoming. Het kabinet maakt het met de tijdelijke verruiming van de werkkostenregeling (WKR) naar 3% over de eerste €400.000 van de fiscale loonsom mogelijk om deze tegemoetkoming netto uit te keren. Door het uitkeren via de WKR heeft deze tegemoetkoming geen gevolgen voor eventuele inkomensafhankelijke toeslagen die een werkende ontvangt. De prijsstijgingen raken huishoudens verschillend. Werkgevers kunnen individuele werknemers helpen die moeite hebben met rondkomen door financieel inzicht te geven, bijvoorbeeld door het inzetten van een budgetcoach, financieel adviseur of schuldhulpverlener.

In de cao **metaal & techniek** is afgesproken dat, als een werkgever in de sector niet in staat is om de loonsverhoging op de overeengekomen datum te verstrekken, zij een verzoek kunnen indienen om tijdelijk af te wijken. De werkgever moet onderbouwen waarom dat nodig is, een commissie zal de gegrondheid beoordelen. Indien toegekend ontvangen werknemers extra vakantierechten.

In de **Mode Interieur Tapijt Textiel sector** (MITT) kunnen werkgevers dispensatie aanvragen als de structurele loonsverhoging de continuïteit van het bedrijf in gevaar brengt of verlies draait.

Mee-ademen

Overlegclausule
Met een overlegclausule in de cao geven cao partijen aan onder welke uitzonderlijke onvoorziene (bedrijfs) economische omstandigheden zij het wenselijk vinden om opnieuw met elkaar in gesprek te gaan over de gemaakte afspraken. Voorbeelden van dit soort uitzonderlijke omstandigheden zijn het volledig stilvallen van de economie door de COVID-19 lockdowns of de extreme inflatiestijging van dit jaar.
In veel gevallen zal de gemaakte loonafspraak in ieder geval onderdeel van het gesprek zijn. Afhankelijk van hoe de omstandigheden zich ontwikkeld hebben, kan die conform de afspraken in de clausule omhoog of omlaag bijgesteld worden.
Nu een recessie aanstaande lijkt en de economische situatie in 2023 door externe omstandigheden zich heel lastig laat voorspellen, is het verstandig om te kijken of een overlegclausule afgesproken kan worden. Zo wordt duidelijk gemaakt onder welke omstandigheden er opnieuw gesproken kan worden of zelfs gegarandeerd afgeweken kan worden van gemaakte (loon)afspraken en wat daar tegenover staat. Daarbij is het belangrijk dat cao-partijen een zorgvuldige afweging maken tussen elkaars belangen en een weloverwogen beslissing maken voor aan de ene kant het bedrijf/sector en de werknemers.

Looptijd
De looptijd van de cao heeft invloed op de wendbaarheid van de gemaakte afspraken. Wanneer de (bedrijfs)economische vooruitzichten onzeker zijn is het aan te bevelen om een kortere looptijd af te spreken om te voorkomen dat er afspraken worden gemaakt die vervolgens niet meer passend zijn. Echter, de voorspelbaarheid van loonkosten op de lange termijn neemt daardoor af en er is minder arbeidsrust, omdat er vaker onderhandeld moet worden. Een langere looptijd biedt meer zekerheid en rust, maar dit gaat ten koste van wendbaarheid, omdat gemaakte afspraken kunnen worden ingehaald door veranderingen.

Minimumbepalingen
Er is vaak kritiek op cao's dat het rigide boeken zijn die de wendbaarheid van werkgevers beperken, maar dit kan ook anders. Door het afspreken van minimumbepalingen is het namelijk mogelijk om positief af te wijken van de cao zonder dat overleg nodig is. Veel (sector)cao's bevatten deze zogeheten minimumbepalingen. Hierdoor ontstaat meer wendbaarheid voor werkgevers.

Pensioen

De Wet toekomst pensioenen gaat naar verwachting in op 1 juli 2023 en heeft voor werkgevers grote gevolgen. Veel werkgevers zijn al volop aan de slag met de gevolgen van de nieuwe wet. Werkgevers moeten de komende twee jaar belangrijke keuzes maken over hun pensioenregeling. Ze moeten, voor zover ze die niet al hebben, nadenken over het invoeren van een leeftijdsonafhankelijke premie en de hoogte daarvan, maar ook over hoe ze omgaan met bestaande pensioenrechten, in vakjargon ook wel invaren genoemd. Deze keuzes worden gemaakt samen met vakbonden, ondernemingsraden, werknemers, voormalig werknemers en gepensioneerden. Vóór 1 januari 2025 moet het arbeidsvoorwaardelijke proces zijn afgerond. Daarna zullen de gemaakte keuzes bij de pensioenuitvoerders geïmplementeerd worden. Zij krijgen hiervoor de tijd tot 1 januari 2027.
Voor de keuze voor het type pensioenregeling (ofwel een 'solidaire premieregeling ofwel een 'flexibele premieregeling') is het van belang goed na te gaan welk type regeling het beste aansluit bij de voorkeuren van de werknemers en die van de onderneming/sector, ook op lange termijn. In het pensioenakkoord is afgesproken dat kostenneutraliteit bij overgang naar de nieuwe regeling uitgangspunt is. Vanwege de lange doorlooptijden van deze processen wordt werkgevers geadviseerd die nog niet met de Wet toekomst pensioenen aan de slag zijn gegaan om dit spoedig op te pakken.

2 Meer doen met wat werkgevers al in huis hebben

Hoe zorgen we dat de arbeidsproductiviteit omhoog gaat?

De arbeidsproductiviteitsgroei neemt sinds 2008 nauwelijks toe in Nederland. Internationaal gezien staan we op de tiende plaats hoogste arbeidsproductiviteit, maar de afgelopen jaren dalen we. Onze arbeidsproductiviteitsgroei blijft achter in vergelijking met de VS en andere top-10-landen[16]. Europees gezien ligt onze productiviteit ruim boven het gemiddelde, maar het verschil neemt af. Om het benodigde werk in de huidige krappe arbeidsmarkt te kunnen uitvoeren, moet het totaal aantal gewerkte uren omhoog. Daarnaast moet de productiviteit omhoog door deze uren beter te benutten en door middel van innovatie. De beroepsbevolkingsgroei neemt de komende jaren af (zie hoofdstuk Kennis en inzicht). De vraag hoe bedrijven nog kunnen groeien als zij het de komende jaren met het huidige aantal werknemers moeten doen, wordt steeds urgenter.

Meer uren werken aantrekkelijker maken

Om de gevolgen van de tekorten op de arbeidsmarkt te beperken is het van belang om meer uren werken aantrekkelijker te maken. Een belangrijk deel hiervan ligt bij de overheid.
Cao-partijen kunnen verder het gesprek met elkaar aan gaan om obstakels weg te nemen om werkenden meer uren per week te laten werken, zoals in de detailhandel in aardappelen, groenten en fruit waar het maximaal aantal uur van 36 naar 40 uur per week is verhoogd. Op individueel werknemersniveau is het van belang dat leidinggevenden in gesprek gaan met deeltijders en vragen of zij meer uren willen werken en wat zij nodig hebben om meer uren te kunnen werken. Neem obstakels in roosters en werktijden weg, bijvoorbeeld door flexibeler om te gaan met uren en roosters en/of door middel van hybride werken het werken vanuit huis mogelijk te maken. En maak financieel inzichtelijk wat meer uren werken betekent voor hun portemonnee. Daardoor kan er meer werk verzet worden, neemt de werkdruk af en houden werkenden meer over aan het einde van de maand.

In bedrijven en sectoren waar voltijd de norm is, kan het mogelijk maken van werken in deeltijd een uitkomst zijn om meer of andere mensen aan te trekken en daardoor het totaal aantal gewerkte uren te verhogen. Dit speelt bijvoorbeeld in de industrie, het transport en de logistiek. Dit vergt dat obstakels in roosters en werktijden weggenomen worden,

bijvoorbeeld door deeltijd in ploegendienstwerk mogelijk te maken. Daardoor worden deze sectoren aantrekkelijker voor werknemers met bijvoorbeeld zorgtaken.

Om de druk op de krappe arbeidsmarkt te verlichten gaan sociale partners in de **Jeugdzorg** via het arbeidsmarktplatform Jeugdzorg Werkt! de mogelijkheden onderzoeken of en hoe de medewerker gestimuleerd kan worden meer te gaan werken. De gemiddelde arbeidsomvang ligt nu op 29,3 uur per week.

Ikea inventariseert minimaal 1x per jaar onder medewerkers of zij contractuitbreiding wensen.

De gemiddelde leeftijd van inwoners van Nederland is **42,4 jaar.**

In 1975 was dat nog **33,2 jaar,** in 1950 **30,8 jaar.**

In de cao **Groen, Grond & Infrastructuur** is naast de bestaande 38-urige werkweek de mogelijkheid van een 40-urige werkweek ingevoerd. In de cao is een aparte loontabel voor 40 uur opgenomen. In overleg kiezen werkgever en de werknemer voor een 38- of 40-urige werkweek. Voor nieuwe arbeidsovereenkomsten op basis van 40 uur wordt direct ingeschaald op 40 uur.

Langer doorwerken

De groei van de beroepsbevolking staat onder druk door de vergrijzing en de arbeidsmarkt is en blijft krap. Daarom is het belangrijk dat iedereen zo lang mogelijk aan het werk blijft. Voor de groep werknemers in zware beroepen die door de verhoging van de AOW-leeftijd niet meer in staat zijn te werken tot het pensioen, kunnen cao-partijen tot en met 2025 afspraken maken over vervroegde uittreding (RVU). Daarvoor kan subsidie (MDIEU) worden aangevraagd, waarvan een deel moet worden geïnvesteerd in duurzame inzetbaarheid (zie ook hoofdstuk 3). Wanneer eerder stoppen de meeste geschikte optie blijkt is het mogelijk om afspraken te maken over verlofsparen. Deze regeling is verruimd van 50 naar 100 weken, waarbij een aandachtspunt is dat werknemers wel voldoende vakantie opnemen om tot rust te komen.

Voor werkgevers is het van belang tijdig in gesprek te gaan met werknemers in zware beroepen over wat zij nodig hebben om zo lang mogelijk gezond te werken. Cao-partijen kunnen afspraken maken om de belasting te verminderen voor zware beroepen, bijvoorbeeld door het beperken van ploegen- en nachtdiensten of het afspreken van een generatiepactregeling. Verder is het voor werkgevers belangrijk om in gesprek te gaan met werknemers over hun wensen en ambities. Wanneer de functie te zwaar is, kan ander werk of aanpassing van taken helpen om hen inzetbaar te houden. Als minder werken of eerder stoppen de beste optie blijkt, is het verstrekken van financieel inzicht aan werknemers van belang, zoals de impact op het inkomen en pensioen en de mogelijkheden om het pensioen naar voren te halen.

Drankindustrie en -groothandel: er wordt een kruispuntgesprek gehouden met werknemers van 60 jaar en ouder over voortzetting van de werkzaamheden tot aan de pensioendatum en over de mogelijkheden voor korter werken of eerder stoppen.

Vleeswarenindustrie: de afspraak dat werknemers ouder dan 55 jaar niet kunnen worden verplicht tot consignatie, wordt verhoogd naar ouder dan 58 jaar.

Uren efficiënter inzetten

Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt is het van belang om gewerkte uren zo efficiënt mogelijk in te zetten en te benutten. Bovendien kan door meer interne flexibiliteit worden ingespeeld op veranderende vraag.

Flexibele roosters/ zelfroosteren
Flexibel roosteren zorgt ervoor dat de planning minder tijd kost. Voor werkenden zorgt zelfroosteren voor meer regelmogelijkheden, waardoor zij kunnen werken op de momenten dat het hen het beste uitkomt. Aan de ene kant verhoogt dit het aantal beschikbare uren en aan de andere kant geeft dit ruimte om werk en privé beter op elkaar af te stemmen. Hierbij is goede afstemming tussen collega's over de werktijden cruciaal.

DSV-solutions gaat een voorstel doen voor een experiment met zelfroosteren. In het laatste kwartaal van de cao zullen partijen de experimenten evalueren.

Bij **Schur Flexibles Benelux** kan er 4 x 9 uur worden gewerkt, mits het past bij de functie (zowel qua inhoud als qua vervangings-mogelijkheden).

Jaarurennorm
Het invoeren van een jaarurennorm maakt het mogelijk om het aantal gewerkte uren per jaar efficiënter in te richten. Met name voor organisaties/ sectoren die gedurende het jaar een sterk fluctuerende vraag zien zorgt dit voor meer interne flexibiliteit, bijvoorbeeld voor seizoenswerk in de landbouw of de cultuursector. Wanneer de vraag naar werk toeneemt maken werkenden extra uren en als de vraag daalt dan daalt het aantal uren mee. Door het afspreken van een vaste norm over het hele kalenderjaar, biedt het werkenden zekerheid en een vast inkomen.

Poppodia en -festivals: per 1-1-2022 wordt het jaarurensysteem onderdeel van de cao. Medewerkers met flexibele uren krijgen hiermee ondanks de schommelingen een vast inkomen per maand. Per kalenderjaar wordt een arbeidsduur overeengekomen, waarbij van de spreiding van de tijdens het kalenderjaar te werken uren jaarlijks vooraf een inschatting wordt gemaakt.

Verf- en drukinktindustrie: bij (seizoensgebonden of abrupte) vraaguitval en bij onvoldoende werk kunnen werknemers maximaal 4 weken een uur per dag minder werken, en bij grote vraag tot maximaal 4 weken een uur per dag meer werken. De werkgever zal dit een week van tevoren aangeven. Als aan het eind van het kalenderjaar hierdoor een negatief urensaldo voor de werknemer resteert, dan vervalt dat urensaldo.

Dagvensters
Door het aanpassen van het dagvenster is het voor organisaties mogelijk om het werk aantrekkelijker te maken. Wanneer het bijvoorbeeld gebruikelijk is om vroeg in de ochtend te beginnen, zoals in de bouw en transport en logistiek, kan dit ertoe leiden dat het werk minder aantrekkelijk is voor bepaalde groepen werkenden. Door het verschuiven/toevoegen van een dagvenster naar later op de dag kan dit extra mogelijkheden bieden voor bijvoorbeeld werkenden met kinderen, of voor werkenden die meerdere banen combineren.

Bij het **CBR** wordt gedurende de looptijd van de cao een pilot gedaan met het verruimen van het dagvenster. Hiermee speelt het CBR in op de toenemende marktvraag om de dienstverlening uit te breiden. Dit geeft de medewerker ook de ruimte om in overleg met de manager de werkweek flexibeler in te richten.

In de cao voor het **Motorvoertuigenbedrijf** wordt naast de bestaande dagvensterregelingen toegevoegd dat onder voorwaarden afspraken gemaakt kunnen worden over een andere duur, aanvangstijdstip en eindtijdstip van het dagvenster.

Innovatie

Naast het uitbreiden en efficiënter inrichten van het aantal gewerkte uren is een focus op slimmer werken van belang om de productiviteit binnen de organisatie te verhogen.[17] Een innovatieve arbeidsorganisatie is een organisatie met een evenwichtige strategie tussen de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van arbeid.

Innovatieve arbeidsorganisaties ondersteunen met arbeidsvoorwaarden
Innovatieve arbeidsorganisaties geven veel regelmogelijkheden aan werkenden, zodat zij hun kennis en skills optimaal kunnen inzetten. Zij maken daarbij gebruik van een minimale hiërarchie, waardoor beslissingen efficiënter genomen worden, bijvoorbeeld door middel van zelfsturende teams. Ook is het beperken van onnodige bureaucratie nodig door het vereenvoudigen van tijdrovende (administratieve) procedures. Dit vraagt om sterk leiderschap.

Cao-partijen kunnen hierop inspelen door slimmer organiseren te ondersteunen met arbeidsvoorwaardelijke afspraken. Deze afspraken kunnen gaan over digitale skills, de inzet van slimme techniek (tablets, smartphones en andere vormen van mensgerichte technologie) plus de daarvoor benodigde vaardigheden, job carving mogelijk te maken binnen functiehuizen, of creativiteit te belonen en te stimuleren.

Cao-partijen voor de **Afbouwbedrijven** willen de innovatie van producten en diensten bevorderen, zowel Afbouw-breed als per deelsector. Hierbij gaat het om het verbeteren van producten en diensten, het introduceren van nieuwe werkwijzen, digitalisering van werkprocessen, verbetering van arbeidsomstandigheden en kennisontwikkeling. Er is een budget beschikbaar van € 250.000 per jaar.

Tegelijkertijd kunnen zij, zoals op andere plekken in deze nota is uitgewerkt, flexibel werken ondersteunen door personeel breder inzetbaar te maken, of werktijden of contracten te flexibiliseren en zelfroosteren toe te passen. Ook kan het arbeidsvoorwaardenoverleg bijdragen door bijvoorbeeld ruimte voor maatwerk in arbeidsrelaties mogelijk te maken, zoals het mogelijk maken van individuele afspraken over werktijden, werkprestaties, ontwikkeling, opleiding en inzet.

Nederland staat op plaats 10 op de ranglijst van landen met de **hoogste arbeids-productiviteit** ter wereld.

Maar onze arbeidsproductiviteit stijgt sinds 2008 nauwelijks, waardoor we zakken op de ranglijst. **In 2016 stond Nederland nog op de 7e plaats.**

3 Werknemers voorbereiden op de toekomst van werk

Hoe zorgen we dat werknemers duurzaam inzetbaar blijven?

De krapte en vergrijzing op de arbeidsmarkt en de veranderingen in werk door technologische en maatschappelijke ontwikkelingen maken duurzame inzetbaarheid van werknemers nog belangrijker. Om duurzaam inzetbaar te zijn, moet een werknemer zich blijven ontwikkelen en nieuwe vaardigheden leren. Ook moet een werknemer zich afvragen of het fysiek en mentaal lukt het huidige werk te blijven doen en welke mogelijkheden er eventueel verder nog voor de werknemer zijn. De werkgever kan deze evaluatie ondersteunen. Ontwikkelmogelijkheden zijn een belangrijke motivatie voor mensen bij een baankeuze, dus het kan ook helpen bij het aantrekken en behouden van (nieuw) personeel. Door te investeren in werknemers blijven zij gezond en met plezier aan het werk. Het verhoogt de productiviteit en betrokkenheid van werknemers bij de organisatie. En het zorgt voor een (betere) voorbereiding op de banen van de toekomst.

Sociale partners moeten zorgen voor een gezamenlijk beeld van waar de organisatie of sector over een aantal jaar staat, welke mensen en skills daarbij nodig zullen zijn en wat dit dan de komende jaren vraagt aan ontwikkeling van mensen.

Hoe kunnen werkgevers vorm geven aan duurzame inzetbaarheid in het cao-overleg? Door organisaties te stimuleren en te faciliteren om een leercultuur te creëren, meer skillsgericht te denken en loopbaanpaden uit te zetten. Door in de cao afspraken te maken over tijd en ruimte voor ontwikkeling, persoonlijke ontwikkelbudgetten en hoe deze goed in te zetten. En door werknemers bij dit alles te betrekken.

APG vindt dat oudere medewerkers grote toegevoegde waarde hebben met hun kennis en ervaring en het van belang om hen duurzaam inzetbaar te houden tot de pensioengerechtigde leeftijd. Ze kiezen ervoor dat niet te doen door middel van collectieve wettelijke bepalingen zoals de RVU, maar door continu met elkaar in gesprek te zijn over ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en welzijn, en zij maken samen afspraken hierover. Dat kan in uitzonderlijke individuele situaties leiden tot maatwerkoplossingen.

Leercultuur

Om van leven lang ontwikkelen een succes te maken is het cruciaal dat er binnen de organisatie een leercultuur ontstaat. In een leercultuur is het vanzelfsprekend dat werknemers zich tijdens hun loopbaan blijven ontwikkelen en daarin gestimuleerd worden. Dat is belangrijk omdat werknemers daardoor makkelijker inzetbaar zijn binnen en buiten de organisatie. Dit draagt bij aan de wendbaarheid van de werknemer zelf en die van de organisatie. Werkgevers hebben hierbij een faciliterende en ondersteunende rol. Een leercultuur is meer dan opleiden. Het gaat om het blijvend ontwikkelen voor de huidige en toekomstige inzetbaarheid van de werknemer. Daar hoort een beleid bij dat werknemers stimuleert om daadwerkelijk aan hun ontwikkeling te werken. In de praktijk is het lang niet altijd zo vanzelfsprekend dat werknemers een leven lang ontwikkelen. Hoe krijgen werkgevers dit nu wel voor elkaar?

• Door werknemers ruimte te geven om te leren. Vaak wordt leren beschouwd als iets dat je in je eigen tijd doet. Maar leren is ook werk. En door drukte op het

Wat kunt u als werkgever doen om werknemers te ondersteunen bij **leren, ontwikkelen en eigen regie nemen** over de loopbaan? Volgens de visie van Sociale Partners samen voor Duurzame Inzetbaarheid (SPDI) gaat het om:

- richting
- ruimte
- ruggensteun

werk wordt leren vaak vooruitgeschoven, terwijl we met alle veranderingen die op ons af komen weten dat het hoge prioriteit zou moeten krijgen.
• Werknemers zijn vaak minder goed op de hoogte van die veranderingen of overzien de gevolgen voor hun beroep niet. Dan helpt het als werkgevers richting geven en concreet maken welke kant hun beroep op gaat en welke kennis of vaardigheden zij zouden moeten ontwikkelen om duurzaam inzetbaar te blijven. Bijvoorbeeld door samen een kansrijk loopbaanplan uit te stippelen.
• Geef ruggensteun. Dat doen werkgevers door te stimuleren dat werknemers tijd aan hun ontwikkeling besteden. Door regelmatig met werknemers in gesprek te gaan over hun duurzame inzetbaarheid, afspraken te maken over hoe en wanneer zij hun kennis en vaardigheden verder ontwikkelen. En door zelf als leidinggevende het goede voorbeeld te geven door tijd aan leren te besteden. Stimuleer een ontwikkelingsgericht werkklimaat. Mensen leren het meeste tijdens de uitoefening van hun werk. Zorg dat de werkomstandigheden en werkinhoud uitdagend genoeg zijn voor verdere ontwikkeling.

Volgens **Sodexo** verbetert een gezond leer- en ontwikkelklimaat de levenskwaliteit van medewerkers. Het bieden van ontwikkelkansen aan medewerkers betekent dat zij – nu en in de toekomst – optimaal inzetbaar blijven. Ontwikkeling en opleiding is onderdeel van de gesprekscyclus.

Om loopbaanontwikkeling breder te stimuleren krijgt de werknemer in de cao **DIBEVO** recht op drie dagen scholingsverlof indien een
werknemer op basis van een loopbaanscan een opleiding wenst te volgen die niet functie- en/of branchegericht is.

Skillsgericht denken

Meer naar competenties en vaardigheden van werknemers kijken, in plaats van naar opleidingen en diploma's, zorgt niet alleen voor meer instroom van nieuwe werknemers. Het zorgt er ook voor dat de talenten en vaardigheden van werknemers die al in de organisatie werken, beter benut worden. Werknemers kunnen hierdoor meer eigen regie nemen over hun loopbaan en het versterkt hun arbeidsmarktpositie. Als werknemers kunnen doorstromen binnen de organisatie kan dit bovendien een oplossing zijn voor het invullen van moeilijk vervulbare vacatures. Wat kunnen werkgevers doen?

• Het zichtbaar maken en valideren van eerdere leer- en werkervaring van werknemers, zoals in een skillspaspoort. Dit kunnen werkgevers zelf (laten) ontwikkelen, of aansluiten bij bestaande initiatieven, bijvoorbeeld in de sector.
• Vacatures en functies vertalen in skills.
• Aan de hand van de inzichten in skills van werknemers samen gerichte ontwikkelplannen maken.

Cao-partijen in de **schoonmaakbranche** willen de ontwikkeling van breder vakmanschap stimuleren, onder andere door het opzetten van een Skillspaspoort/ Work-ID en het certificeren van praktijkkennis en -ervaring. Er wordt een voorstel uitgewerkt voor een (virtueel) Schoonmaak Leerhuis.

Brancheorganisaties kunnen bedrijven in de sector ondersteunen door voorlichting te geven over de mogelijkheden en toepassing van skillsgericht werken en werven. Zij kunnen het gebruik van een skillspaspoort faciliteren en/of stimuleren in de sector. En samen optrekken met andere sectoren voor sector overstijgende initiatieven.

Loopbaanpaden (van werk naar werk)

Een loopbaanpad is de weg die een werknemer kan afleggen van de ene functie of organisatie naar de andere. Door loopbaanpaden uit te tekenen, wordt het voor werknemers inzichtelijk welke kanten zij op zouden kunnen en wat er nodig is om daar te komen. Bijvoorbeeld als zij willen doorstromen (promotie), zij hun taken willen verbreden of zich juist willen specialiseren, of voor een overstap naar ander werk. Dat laatste is vooral belangrijk voor werknemers in krimpbanen. Door loopbaanpaden te creëren, geeft u werknemers perspectief en kunnen zij zich binnen de onderneming, de sector of buiten de sector ontwikkelen. Sociale partners kunnen onderzoeken welke loopbaanpaden op basis van het eigen functiehuis benoemd kunnen worden. Dat versterkt de instroom, uitstroom en interne mobiliteit. Door ook samen met andere bedrijven en sectoren loopbaanpaden te ontwikkelen kunnen werknemers nog makkelijker over de arbeidsmarkt bewegen. Hoe kunnen werkgevers dit aanpakken?
• Onderzoek loopbaanpaden binnen en buiten het bedrijf en/of de sector. Breng daarbij mogelijkheden én belemmeringen in kaart. Welke vaardigheden, motivatie, ervaring en randvoorwaarden hebben medewerkers en wat is er (minimaal) nodig om het werk te kunnen doen.
• Werk samen met andere bedrijven en sectoren. Vraag eventueel ook ondersteuning van O&O fondsen.
• Bied werknemers instrumenten aan om hun loopbaanperspectief te laten onderzoeken: zoals door de inzet van arbeidsmarktscans en loopbaancoaches.
• Maak het mogelijk dat werknemers hun persoonlijk ontwikkelbudget (pob) gebruiken voor ontwikkeling gericht op werk buiten de eigen organisatie of sector.
• Onderzoek of er samenwerkingsverbanden met andere bedrijven of sectoren zijn aan te gaan voor van werk naar werk-trajecten.

ABN AMRO schetst dat medewerkers en de bank aan de vooravond staan van een paar spannende jaren, waarin verandering centraal staat. Niet alleen verandering van de organisatie, maar ook van de inhoud van het werk van medewerkers en de benodigde skills en vaardigheden. Het streven is en blijft om boventalligheid zoveel mogelijk te voorkomen en medewerkers daar waar mogelijk te begeleiden van werk naar werk.

NLwerktaanwerk is een initiatief van Nederland Onderneemt Maatschappelijk, VNO-NCW en MKB-Nederland en ondersteunt en maakt inzichtelijk welke initiatieven er zijn om te zorgen dat werkzoekenden de weg naar kansrijke banen en sectoren vinden. Zij werken nauw samen met RMT's, regionale netwerken, brancheorganisaties en O&O-fondsen.

Tijd en ruimte geven

In tijden van krapte en hoge werkdruk is er niet altijd voldoende ruimte voor scholing en ontwikkeling. Door werknemers wel deze ruimte te geven, stimuleren werkgevers dat zij aan hun ontwikkeling werken. Uiteindelijk levert dat ook veel op. Dit kan vormgegeven worden door scholing en ontwikkeling als werktijd te zien en hier afspraken over te maken in de cao of avr.

Ook voor stages is het belangrijk dat werkgevers tijd en ruimte creëren. Vanwege de krapte en hoge werkdruk is er soms te weinig ruimte voor stageplaatsen en begeleiding. Dit is zonde, omdat juist stages een belangrijk middel zijn om aan nieuw geschoold personeel te komen en te zorgen voor een betere aansluiting tussen theorie en praktijk. Daarom is het belangrijk dat werkgevers meer stageplaatsen creëren. Mocht Nederland in een recessie terecht komen en bedrijven gaan reorganiseren is het cruciaal dat er tijd en ruimte voor stageplaatsen blijft.

KPN: Medewerkers waarvan de (gewone) werktijden worden vastgesteld in een rooster krijgen een additionele halve scholingsdag (4 uur) vanwege de beperkte regelruimte die werken in een rooster met zich meebrengt. Hiermee komt voor deze groep medewerkers het studieverlof op 2,5 scholingsdag of twintig uur onder werktijd ten behoeve van opleidingen en instrumenten die vallen onder het Inzetbaarheidsbudget.

ABN Amro: In de cao 2020-2022 zijn de Banking for Better days (B4B days) geïntroduceerd. Op deze dagen kunnen medewerkers werken aan hun persoonlijke ontwikkeling of aan maatschappelijke doeleinden. Cao-partijen constateren helaas dat de B4B days nog onvoldoende worden benut. Zij zullen zich daarom inspannen om de B4B days nog beter onder de aandacht te brengen bij medewerkers en hen blijven stimuleren daarvan gebruik te maken, onder meer door het gebruik van deze dagen gezamenlijk te promoten.

Ontwikkelbudget

Veel werkgevers geven hun werknemers al een persoonlijk ontwikkelbudget (pob). Een pob draagt bij aan de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van werknemers en hiermee kunnen zij zelf regie nemen over hun loopbaan. Ondanks dat werknemers aangeven dat zij ontwikkeling belangrijk vinden en werkgevers de pob's ter beschikking stellen, wordt een groot deel van de budgetten niet benut.[18] Hiervoor ligt een grote verantwoordelijkheid bij werknemers zelf, maar ook bij werkgevers. Budgetten worden onvoldoende benut doordat werknemers niet weten dat ze een budget kunnen gebruiken of waarvoor. Of omdat zij niet weten wat hun mogelijkheden zijn. Of zij zien er geen tijd en ruimte voor in combinatie met werk en privéomstandigheden. Soms kunnen de ontwikkelbudgetten alleen gebruikt worden voor functie-gerelateerde opleidingen, terwijl de werknemer eigenlijk iets anders zou willen gaan doen. Dat werknemers dat graag willen, blijkt ook wel uit de overvraag van het STAP-budget.[19] Werkgevers kunnen werknemers ondersteunen door informatie te geven over het persoonlijk ontwikkelbudget: hoeveel zij kunnen besteden en waaraan. Door samen te kijken naar wat er mogelijk is, eventueel via een loopbaancoach. En door niet te veel eisen aan de soort opleiding te stellen. Het is niet voldoende om enkel het budget ter beschikbaar te stellen. Brancheorganisaties en HR-afdelingen kunnen werknemers hierbij meer gericht ondersteunen, zodat er meer wordt opgeleid. Bijvoorbeeld door dit te bespreken tijdens waarderingsgesprekken en door concrete afspraken te maken.

In de cao **Groothandel in groenten en fruit** is afgesproken dat werknemers opleidingen, cursussen en trainingen kunnen volgen, die vanuit Handel Groeit worden aangeboden. Jaarlijks is er per werknemer een subsidiebedrag van €1.500,- beschikbaar voor scholing en voor cursussen of trainingen die verband houden met duurzame inzetbaarheid.

Bij **Avery Dennison** is in 2021 een project gestart gericht op competenties van de medewerkers. Er wordt begonnen met het in kaart brengen van de competenties die nodig zijn voor de toekomst. Daarna zal er, met behulp van een assessment, een (gap-) analyse worden gemaakt van de huidige competenties en de benodigde competenties. Digitale competenties zullen onderdeel zijn van dit project.

Eternit heeft in de nieuwe aanpak rondom Vitaliteit ook een cursus "Digitale Zelfredzaamheid" opgenomen.

Basisvaardigheden

In Nederland hebben circa 2,5 miljoen mensen moeite met lezen, schrijven en/of rekenen. Zij zijn laaggeletterd en/of laaggecijferd. Vaak missen zij ook digitale vaardigheden. Het is belangrijk om te investeren in het verbeteren van basisvaardigheden (taal, rekenen en digitale vaardigheden) van werknemers. Dat zorgt voor minder fouten in het werk en een hogere productiviteit. Voor werknemers vergroot dit hun kansen op de arbeidsmarkt en geeft het meer zelfvertrouwen en werkplezier. Bovendien is het belangrijk met alle veranderingen in het werk dat werknemers mee kunnen met de ontwikkelingen en zal de digitale transitie steeds meer digitale vaardigheden van werknemers vragen. Wat kunnen werkgevers doen?

- Onderzoek en herken laaggeletterdheid binnen de organisatie (als werknemers formulieren niet invullen, e-mails niet begrijpen of verplichte certificaten niet halen, zijn dat signalen van laaggeletterdheid).
- Maak laaggeletterdheid bespreekbaar als er signalen zijn dat iemand moeite heeft met lezen, schrijven of rekenen.
- Sectoren kunnen bedrijven ondersteunen door instrumenten aan te bieden om laaggeletterdheid vast te stellen en door te wijzen op opleidingen en subsidies. Er zijn soms samenwerkingen binnen de sector vanuit het o&o-fonds en er zijn subsidies vanuit de overheid (zoals Tel mee met Taal).
- Investeer in het ontwikkelen van digitale vaardigheden.
- Verwijs door naar initiatieven in de gemeente, zoals in buurthuizen of de bibliotheek.
- Communiceer zelf in begrijpelijke taal (niveau 1F of 2F).

In 2021 en 2022 zijn er in **83** cao-akkoorden een persoonlijk ontwikkelbudget (pob) afgesproken.

Dit heeft betrekking op bijna **1,3 miljoen** werknemers. Gemiddeld wordt er een budget van **€ 700** per jaar afgesproken.

Een grove schatting is dat **1** op de **3** werknemers met een pob daadwerkelijk het budget (deels) benut.

Ruim 80% van het budget blijft **onbenut.**

4 Goede werkomstandigheden voor iedereen

Hoe kunnen werkgevers gelijke kansen en goede werkomstandigheden voor iedereen bevorderen?

De krapte op de arbeidsmarkt maakt het extra belangrijk om als werkgever aantrekkelijk te blijven voor (nieuwe) werknemers. Aantrekkelijk werk gaat over meer dan loon. Een prettige werksfeer en een goede werk-privébalans zijn al jaren belangrijke drijfveren bij de keuze voor een baan, na een goede beloning.[20] In een prettige werkomgeving is er plek voor iedereen en voelt iedereen zich thuis. Hoe kan dit vorm krijgen via de arbeidsvoorwaarden?

- Door gelijke kansen te stimuleren en iedereen te benutten.
- Door oog te hebben voor een goede werk-privébalans en welzijn van werknemers om iedereen te behouden.

La Place zette vorig jaar de eerste vacatures uit via open hiring. De ervaringen zijn zo positief dat de restaurantketen deze manier van werven uitbreidt naar veertig vestigingen door het hele land. Dit geeft La Place de kans om nog meer in te zetten op inclusief werkgeverschap én te werken aan de groei van hun bedrijf en de medewerkers.

Op de afdeling **Cardiothoracale chirurgie** van het Amsterdam UMC werken statushouders (die voorheen in het land waaruit ze zijn gevlucht, als verpleegkundige werkten) als zorgondersteuners. Daarmee is er tot 30% minder inzet van gediplomeerde verpleegkundigen nodig en ervaren de verpleegkundigen minder werkdruk. De statushouders leren intussen Nederlands en krijgen de gelegenheid hun BIG-registratie te halen.

Gelijke kansen: iedereen benutten

Iedereen verdient een plek op de arbeidsmarkt en gelijkwaardige kansen. Op die manier kunnen alle talenten optimaal benut worden. Dat kunnen we ook goed gebruiken op de krappe arbeidsmarkt. Op dit moment staan er nog te veel mensen aan de kant die wel potentieel hebben om te werken. Maar hoe kunnen werkgevers gelijke kansen stimuleren?

Door het werving en selectieproces te verbreden:
De deur verder open te zetten voor mensen met een achtergrond die misschien nog onbekend is en iedereen met potentieel de kans te geven om ervaring op te doen, bijvoorbeeld door open hiring of jobcarving. Door meer aandacht te hebben voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals mensen met een bijstandsuitkering, statushouders en mensen die werken bij sociaal ontwikkelbedrijven kunnen vacatures ingevuld worden en wordt het personeelsbestand inclusiever. De overheid zet zich samen met sociale partners al in om meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen, bijvoorbeeld via het breed offensief en de banenafspraak. Via de werkgeversservicepunten is er ondersteuning voor werkgevers, advies over subsidies en kunnen werkzoekenden gevonden worden.[21]

En door arbeidsvoorwaarden inclusiever te maken:
Als werknemers zich herkennen in hun arbeidsvoorwaarden, zullen zij zich meer thuis voelen bij de organisatie en het gevoel hebben dat zij zichzelf kunnen zijn. Inclusiviteit verhoogt de betrokkenheid en het werkplezier van medewerkers. Daarmee is de kans dat zij blijven ook groter. We geven hieronder enkele voorbeelden.

De overheid zet zich samen met sociale partners in om **meer mensen met een arbeidsbeperking** aan het werk te helpen, bijvoorbeeld via het breed offensief en de banenafspraak. Via de werkgeversservicepunten is er ondersteuning voor werkgevers, advies over subsidies en kunnen werkzoekenden gevonden worden.

• De keuze geven voor verlof op een feestdag die past bij hun geloof.
• Ouderschapsverlof verbreden en mogelijk maken voor meer personen dan alleen voor traditionele ouders.
• Afspraken maken over transitieverlof.
• Arbeidsvoorwaarden genderneutraal formuleren, zodat iedereen zich aangesproken voelt.
• Teksten van de cao of de arbeidsovereenkomst moderniseren, zodat het voor iedereen te begrijpen is.
• Wees alert op gelijke beloning en gelijke behandeling. Bijvoorbeeld tussen mannen en vrouwen. Onderzoek of er binnen de organisatie sprake is van onverklaarbare loonverschillen en als het nodig is, breng daar verandering in aan.
• Zorg voor gelijke kansen ongeacht het soort dienstverband. Hierbij gaat het om afspraken voor werkenden die niet direct onder de cao of avr vallen, maar wel gebruik kunnen maken van (een deel van) de arbeidsvoorwaarden, zoals zzp'ers en uitzendkrachten.

Bij **DNV** mogen werknemers een nationale feestdag (2e Paasdag, Hemelvaartsdag of 2e Pinksterdag) ruilen met een niet-wettelijke feestdag van een andere religie (bijvoorbeeld Eid al-Fitr, Jom Kippoer). Dit moet minimaal 1 maand voor aanvang van de te ruilen dag worden aangevraagd bij de manager.

Unilever koos voor een grondige modernisering van de cao-tekst om de cao voor iedereen goed leesbaar te maken. De taal en vormgeving is aangepast. Iedereen wordt met jij aangesproken en er is gekozen voor een inclusieve tekst zonder zijn of haar.

Bovag heeft na de cao ook de modelarbeidsovereenkomst laten herschrijven in begrijpelijke taal en een positievere toon. Dat is voor iedereen fijn en maakt het ook makkelijker om met medewerkers in gesprek te gaan over wat er in het contract staat.

Goede werk-privébalans

Het combineren van werk en privé is voor sommige werkenden een uitdaging, wat kan leiden tot stress en werkdruk. Dit heeft gevolgen voor hun werk, productiviteit en duurzame inzetbaarheid. Het is belangrijk om hier aandacht aan te besteden. Uitgangspunt daarbij is maatwerk, omdat individuele behoeften verschillen per persoon en afhankelijk zijn van bijvoorbeeld de levensfase, gezinssituatie of de combinatie van werk met opleiding en/of mantelzorg. Werkenden willen graag flexibiliteit om werk en privé goed op elkaar af te stemmen. Vooral voor millenials is dit belangrijk.[22]
Vaak komen werkgever en werknemer hier onderling al in uit. Werkgevers kunnen werkenden helpen om te zorgen voor een goede balans tussen werk en privé, door wendbaarheid aan te bieden in werktijden en arbeidsduur, hybride werken te faciliteren als het werk dit mogelijk maakt. Of door afspraken te maken over ondersteuning bij rouw of mantelzorg.

Cao-partijen in de **Bankensector** vinden het van belang dat de medewerker die langdurig mantelzorger is, ondersteund kan worden met regeltaken en doen in 2022 een paritair onderzoek naar mogelijke partijen die kunnen worden ingezet voor mantelzorgondersteuning en brengen dit onder de aandacht van werkgevers.

Covestro vindt het belangrijk dat medewerkers tijd en rust krijgen voor mantelzorg of rouw. Medewerkers en de manager en HR gaan met elkaar in gesprek mocht zich een situatie voordoen en zoeken naar een gepaste oplossing binnen alle redelijkheid. Mantelzorg wordt tevens onderwerp van gesprek tijdens het periodiek overleg.

Levensmiddelenbedrijf: De werknemer kan tijd sparen om op een later tijdstip op te nemen voor langdurig verlof. Op de gespaarde vrije tijd is de wettelijke verjaringstermijn niet van toepassing. Het te sparen tijdsaldo bedraagt maximaal zes maanden. De werknemer meldt vooraf dat hij wil tijdsparen.

Hybride werken

Nu de lockdowns vanwege de COVID-pandemie wat meer uit beeld zijn, blijkt dat de meeste werkgevers en werknemers streven naar hybride werken. Bij hybride werken wordt er deels op de werklocatie en deels op een andere locatie gewerkt, zoals thuis. Hybride werken lijkt voor veel organisaties het nieuwe normaal te zijn geworden. Het kan voor werknemers prettig zijn, omdat zij werk en privé hierdoor beter op elkaar kunnen afstemmen. De ervaringen tijdens de pandemie hebben de voordelen van hybride werken laten zien en duidelijk gemaakt dat werknemers thuis net zo productief kunnen werken als op de werklocatie.

Hybride werken is niet voor ieder type organisatie of functie geschikt en het kan spanning geven als een deel van de werknemers vanwege de aard van het werk wel thuis (of elders) kan werken en een ander deel niet. Er zijn soms ook zorgen over de verbinding tussen collega's en over het mentale welzijn van werknemers. In de meeste organisaties is daarom inmiddels een beleid over hybride werken gemaakt. In een hybride-werken-beleid worden afspraken gemaakt over hoeveel er thuis en op de werklocatie wordt gewerkt en wat voor activiteiten werknemers naar de werklocatie komen, zoals het opstarten van projecten, samenwerken, inwerken van nieuwe collega's en vergaderingen.
Hybride werken is steeds vaker terug te zien in de arbeidsvoorwaarden. In 2022 is in 1 op de 3 cao-akkoorden een afspraak over hybride werken opgenomen, bijvoorbeeld over een thuiswerkvergoeding of een vergoeding voor de inrichting van de thuiswerkplek.
Als de Wet werken waar je wilt door de Eerste Kamer wordt aangenomen, kan een verzoek van de werknemer tot aanpassing van de werkplek alleen nog maar worden afgewezen op basis van

de maatstaf van de redelijkheid en billijkheid.[23] Dit betekent dat werkgevers een goede afweging moeten maken tussen het belang van de werknemer aan de ene kant en het team, of de organisatie als geheel anderzijds. Bijvoorbeeld over het welzijn van de werknemer, maar ook over het behoud van sociale cohesie in een team en een goede samenwerking.

Bij de **SVB** is Tijd en Plaats Bewust Werken het uitgangspunt. Er wordt gestreefd naar minder regels en een werkomgeving gebaseerd op vertrouwen en autonomie. Medewerkers ontvangen een thuiswerkvergoeding van € 2,- netto per dag en in 2022 een incidentele tegemoetkoming in de kosten van thuiswerken (zoals internet) van € 30,- netto per maand.

Welzijn op het werk

Werkgevers moeten zorgen voor de veiligheid en gezondheid van werknemers. Een veilige werkomgeving zorgt voor vitale werknemers met meer werkplezier, waardoor zij meer betrokken, productiever en minder vaak ziek zijn. Dit is belangrijk, omdat het ziekteverzuim al jaren een stijgende trend laat zien, met name in de zorg en de industrie. De meest recente stijging is mede veroorzaakt door COVID-19 en de toegenomen werkdruk, onder andere door personeelstekorten. Het is belangrijk dat cao-partijen inzetten op preventie en onderzoeken welke specifieke oplossingen om het ziekteverzuim te reduceren het meest relevant of geschikt zijn voor het bedrijf of de sector. In het arbeidsvoorwaardenoverleg kan daar vervolgens invulling aan geven worden door afspraken over instrumenten om leidinggevenden te ondersteunen om met werknemers in gesprek te gaan over (eventuele) knelpunten die zij ervaren voor hun (mentale) gezondheid, bijvoorbeeld werkdruk, fysiek zwaar werk of het afstemmen van werk op privé.
De verantwoordelijkheid voor veilig en gezond werken moet samen door werkgevers en werknemers vorm worden gegeven. Er zijn wettelijke verplichtingen vanuit de Arbowet, zoals het vastleggen van risico's die werknemers lopen in de RI&E, en de maatregelen in het plan van aanpak om die risico's te voorkomen, of het voeren van een beleid ter voorkoming van agressie, geweld en seksueel grensoverschrijdend gedrag. Maar werkgevers kunnen daarnaast nog meer doen.
• Een keuzebudget toekennen waarmee werkenden aan hun vitaliteit en gezondheid kunnen werken (zoals voor een sportabonnement, cursussen voor mentale fitheid).
• Het mogelijk maken dat medewerkers hun gezondheid checken (periodiek medisch onderzoek) of boosten (griepprik).
• Campagnes houden over een gezonde leefstijl om bewustwording te creëren en tips te geven.
• Werkenden met schulden of geldzorgen ondersteunen (met een financiële scan of inzet van een budgetcoach).
• Een onderzoek uitvoeren om de werkdruk te verminderen of bijvoorbeeld afspraken maken over vergadervrije tijd.
• Stimuleren van een veilige werkcultuur, bijvoorbeeld door medewerkersonderzoeken, dialoogsessies, het opstellen van een gedragscode en trainingen voor leidinggevenden en omstanders.

In de **Uitvaartbranche** gaat vanaf 2023 een werkgroep aan de slag met het thema werkdruk om te komen tot integrale oplossingen die enerzijds de werkdruk en werkbelasting van medewerkers kan verlagen en aan de andere kant rekening houdt met de gewenste flexibiliteit vanuit de werkgevers in de branche. Aanbevelingen vanuit de werkgroep worden voorgelegd aan cao-partijen om structurele afspraken te maken in de nieuwe cao.

In de cao **VVT** zijn afspraken gemaakt over vermindering van de werkdruk en het verbeteren van roosters. Hierdoor krijgen werknemers meer zeggenschap en zekerheid over werktijden, en een betere werk-privébalans.

Krehalon kijkt met de VGWM-commissie (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu) of er een aantal projecten opgepakt kan worden die het werk lichter maken.

Noten

1. ING: https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/onze-economie/de-nederlandse-economie/publicaties/verwachtingen-voor-de-nederlandse-economie-in-cijfers.html
2. Rabobank: https://www.rabobank.nl/kennis/d011303098-nederlandse-economie-nadert-kantelpunt-hoge-inflatie-veroorzaakt-krimp
3. ABN Amro: https://www.abnamro.com/research/nl/onze-research/economische-ramingen
4. CPB: https://www.cpb.nl/scenarios-energieprijzen
5. ING: https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/outlook/Vooruitzicht-sectoren_november-2022.html
6. DNB: https://www.dnb.nl/en/general-news/dnbulletin-2022/avoiding-a-wage-price-spiral-requires-effort-from-governments-central-banks-and-social-partners/
7. https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/onze-economie/de-nederlandse-economie/publicaties/beloning-kan-nog-wat-meer-toenemen.html
8. https://www.awvn.nl/online-producten/preference-next/
9. ABN Amro: https://www.abnamro.com/research/nl/onze-research/inflatiecijfer-laat-een-vertekend-beeld-zien-voor-koopkracht
10. Rabobank: https://www.rabobank.nl/kennis/d011315588-inflatiemonitor-nederland-september-prijsplafond-verlicht-inflatiepijn-voor-consument
11. AIQ: https://www.cpb.nl/macro-economische-verkenning-mev-2023
12. ING: https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/outlook/Vooruitzicht-sectoren_november-2022.html
13. DNB: https://www.dnb.nl/algemeen-nieuws/dnbulletin-2022/lonen-stijgen-nog-beperkt-mee-met-inflatie/
14. ING: https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/onze-economie/de-nederlandse-economie/publicaties/beloning-kan-nog-wat-meer-toenemen.html
15. Positon Paper WML 'Hoger minimumloon vraagt om actie van werkgevers' https://www.awvn.nl/publicaties/position-paper/hoger-minimumloon-vraagt-om-actie-van-werkgevers/
16. https://www.bedrijvenbeleidinbeeld.nl/bedrijvenbeleid/arbeidsproductiviteit
17. Taskforce arbeidsmarktkrapte: Meteen aan de slag!
18. https://www.awvn.nl/publicaties/achtergrond/pob-persoonlijk-ontwikkelbudget/
19. 115.000 burgers ontvingen STAP-budget (uwv.nl)
20. Randstad employer branding research 2022
21. Werkgeversservicepunten: https://www.werk.nl/werkgevers/wervingsadvies/werkgeversservicepunt/
22. Randstad employer branding research 2022
23. Initiatiefvoorstel Wet werken waar je wilt (35.714) - Eerste Kamer der Staten-Generaal

Colofon

Auteurs Eefje Brul
Mathijs Roodenburg
Niek Hinsenveld

Redactie Erik Heidemann

Vormgeving & illustratie Petra Klerkx, Amsterdam

Druk Menno Beulink

AWVN

Postbus 93050, 2509 AB Den Haag
Telefoon: 070 850 86 00
Fax: 070 850 86 01
www.awvn.nl
AWVN-werkgeverslijn: 070 850 86 05
werkgeverslijn@awvn.nl
www.cao-kijker.nl (dé informatiebron voor cao-onderhandelaars)

MKB Nederland

Postbus 93002, 2509 AA Den Haag
Telefoon: 070 349 09 09
Fax: 070 349 09 08
www.mkb.nl
bureau@mkb.nl

VNO NCW

Postbus 93002, 2509 AA Den Haag
Telefoon: 070 349 03 49
Fax: 070 349 03 00
www.vno-ncw.nl
Vraagbaak voor leden: 070 349 03 66
informatie@vno-ncw.nl