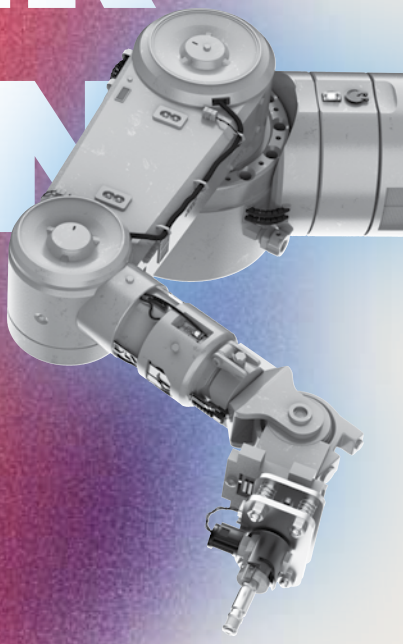


Werk maken van

SLIMMER WERKEN





De productiviteitspuzzel



AWVN • MKB-Nederland • VNO-NCW
Arbeidsvoorwaardennota 2025

Inhoud

Samenvatting & context 4

Kennis & inzicht 10
Schets economische groei • Loon en koopkracht • Inflatieduiding • Arbeidsmarkt • Arbeidsproductiviteit • De cao • Het cao-jaar 2024 • Ziekteverzuim

1. BELONING 20
Loongroei • Meedelen • Financiële weerbaarheid • Pensioen • Praktijkvoorbeeld

2. ANDERS ORGANISEREN VAN WERK 30
Slim werken • Slim roosteren • Praktijkvoorbeeld

3. EEN LEVEN LANG ONTWIKKELEN 42
Leren en ontwikkelen minder vrijblijvend maken • Investeren in basisvaardigheden • Meer doen om LLO te stimuleren • Praktijkvoorbeeld

4. VITALE MEDEWERKERS ZIJN PRODUCTIEVER 50
Werkdruk aanpakken • Zwaar werk verlichten • Investeren in preventie • Praktijkvoorbeeld

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.

Werk maken van slimmer werken

Om economische groei te bevorderen en ons welvaartsniveau te behouden, is het noodzakelijk in te zetten op het verhogen van de arbeidsproductiviteit. En nee: hiermee wordt niet harder werken bedoeld, maar efficiënter werken door inzet van technologie of het anders organiseren van het werk. Jarenlang heeft Nederland economische groei kunnen bewerkstelligen doordat meer mensen zijn gaan werken. Nu de arbeidsmarktkrapte structureel lijkt te zijn, is het noodzakelijk om breder te kijken, en niet enkel in te zetten op het vergroten van het arbeidsaanbod.

Cao-partijen vervullen hier een belangrijke rol in. Het is van belang dat zij een gezamenlijke visie voor de lange termijn formuleren om te zorgen dat bedrijven en werknemers nu en in de toekomst wendbaar blijven, de arbeidsproductiviteitsgroei gestimuleerd wordt om zo te komen tot passende loonvorming. Elke cao zou dan ook een afspraak moeten bevatten om de arbeidsproductiviteit te verhogen.
De groei van de arbeidsproductiviteit is natuurlijk van vele facetten afhankelijk en is op verschillende manieren te stimuleren. Aan de hand van vier thema's doen we in deze arbeidsvoorwaardennota een voorstel om de arbeidsproductiviteit binnen organisaties te verhogen en het werk met minder mensen gedaan te krijgen: beloning, de organisatie van het werk, leven lang leren en vitaliteit.

BELONING

Het normaliseren van de cao-loongroei heeft prioriteit voor werkgevers. De loonkosten zijn de afgelopen jaren sterk gestegen. Toch blijven vakbonden onbegrijpelijk hoge looneisen stellen. Als werkgevers hierin meegaan, ontstaat het risico dat de betaalbaarheid van lonen en de middelen om te kunnen blijven investeren in innovatie en ontwikkeling onder druk komen te staan. En daarmee ook de concurrentiepositie van Nederlandse werkgevers.

• Maak loonafspraken die passen bij de bedrijfs- of sectorspecifieke situatie. Voor sommige bedrijven en sectoren zijn de economische vooruitzichten beter dan andere. Daarom horen de vooruitzichten voor het bedrijf of de sectoren leidend te zijn in het cao-overleg. Door de arbeidsproductiviteit te verhogen ontstaat er ook meer ruimte om de arbeidsvoorwaarden te verbeteren – een link die nog te vaak ontbreekt in het cao-overleg. Laat werknemers hiervan meeprofiteren door werknemersparticipatie te bevorderen.
• Maak werknemers financieel weerbaarder. Om de financiële weerbaarheid van werknemers te versterken, is het belangrijk dat zij duidelijkheid hebben over het aantal uren dat zij kunnen werken. Flexibele inzetbaarheid kan voordelen hebben voor zowel werkgevers als werknemers, maar dit mag niet ten koste gaan van de inkomensstabiliteit van werknemers. Door slim te roosteren kan deze flexibiliteit blijven zonder dat dit ten koste gaat van inkomensstabiliteit. Ook kan het aanbieden van grotere contracten bijdragen aan de inkomensstabiliteit van werknemers. Daarnaast kan het de personeelstekorten waar werkgevers mee kampen, verlichten.

ANDERS ORGANISEREN VAN WERK

Bij het verhogen van de productiviteit wordt al snel gedacht aan het inzetten van nieuwe technologieën. De inzet daarvan alleen, zorgt echter niet zondermeer voor productiviteitsverhoging. Om te zorgen dat het werk gedaan kan worden met minder mensen, is het zaak in te zetten op het anders organiseren van werk en het optimaliseren van roosters. Wat hierbij werkt, verschilt per organisatie en sector.

• Zet in op een succesvolle implementatie van (technologische) innovatie. Betrek werknemers bij het implementeren van technologische oplossingen en/of het optimaliseren van werkprocessen, om zo tot de beste oplossingen en inzichten te komen om het werk efficiënter uit te voeren. Dit overleg biedt ook inzicht in welke scholing of training nodig is voor werknemers om goed uit de voeten te kunnen met nieuwe technieken of de nieuwe manier van werken.
• Optimaliseer het werkrooster binnen de organisatie en onderzoek of deze nog passend en toekomstbestendig is. Bestaande werkroosters kunnen door veranderingen in de werknemerssamenstelling niet langer passend zijn, of op termijn steeds meer gaan knellen. Zo kunnen ontziemaatregelen voor oudere werknemers door toenemende vergrijzing zorgen voor een te hoge druk op de steeds kleiner wordende groep jongere werknemers. Het weer laten aansluiten van het rooster op de huidige werknemerssamenstelling draagt bij aan verlaging van de werkdruk en daarmee de productiviteit.
• Bespreek wat werkenden nodig hebben om meer uren te werken. Door maatwerk in de vorm van andere opstarttijden, zelfroosteren of hybride werken blijkt er in de praktijk vaak meer mogelijk dan gedacht.

LEVEN LANG ONTWIKKELEN

De arbeidsproductiviteit kan niet omhoog door alleen te investeren in nieuwe technologieën. Een randvoorwaarde voor het laten slagen van de implementatie van nieuwe techniek is dat werknemers de kennis en vaardigheden hebben om hier mee om te gaan. Leren en ontwikkelen van medewerkers is essentieel, want hoe vaardiger zij zijn in hun werk, hoe efficiënter zij het kunnen uitvoeren. Dit levert werkgevers veel op, maar is ook voor de arbeidsmarktpositie en duurzame inzetbaarheid van werknemers zelf van belang.

• **Maak leren en ontwikkelen minder vrijblijvend.** Zorg voor een leercultuur binnen de organisatie, maak concrete afspraken met werknemers over hun ontwikkeling en geef hier tijd en ruimte voor. Spreek bijvoorbeeld drie verplichte ontwikkeldagen per jaar af en durf te experimenteren met andere scholingsinstrumenten als persoonlijke ontwikkelbudgetten niet benut worden.
• **Investeer in basisvaardigheden.** Ongeveer een miljoen werkenden heeft moeite met basisvaardigheden zoals rekenen en schrijven. Het levert veel op om hier in te investeren. Er worden minder fouten gemaakt, er is minder ziekteverzuim, werknemers zijn productiever en halen sneller (verplichte) certificaten. Bovendien verandert werk steeds sneller en worden vooral digitale vaardigheden steeds belangrijker. Voor werknemers vergroot het hun kansen op de arbeidsmarkt en ze krijgen meer zelfvertrouwen en werkplezier.

VITALITEIT

Een andere voorwaarde om van productiviteitsverhogende maatregelen vrucht te plukken, is dat medewerkers gezond en met plezier hun werk kunnen (blijven) doen. Zet daarom in op hun welzijn door in gesprek te gaan over hun (mentale) gezondheid, motivatie en ontwikkeling. En door met hen afspraken te maken over wat zij nodig hebben om duurzaam inzetbaar te blijven. Dat heeft een positief effect op hun arbeidsdeelname. Bovendien zijn vitale medewerkers productiever.

• **Pak de werkdruk aan.** De verzuimcijfers in Nederland zijn al jaren hoog. Om verzuim terug te dringen of te voorkomen is het belangrijk om de oorzaak te achterhalen. Psychische klachten, waaronder overspannenheid en burn-out, staan op de tweede plaats van verzuimredenen. Uitval door mentale klachten kan ontstaan door werkgerelateerde oorzaken, zoals hoge werkdruk of ongewenst gedrag op het werk. Ook spelen persoonlijke omstandigheden een rol. Meestal is het een combinatie van factoren in de werk- en privésfeer. Werkdruk kan aangepakt worden door regelmatig te onderzoeken of werknemers werkdruk ervaren en vervolgens de knelpunten weg te nemen. Maak beleid om werkdruk te voorkomen en besteed daarbij aandacht aan specifieke doelgroepen, zoals mantelzorgers, jongeren en werknemers die eerder zijn uitgevallen met mentale klachten.
• **Verlicht zwaar werk.** Het is van belang dat iedereen zo lang mogelijk gezond en met plezier aan het werk kan blijven. Zeker in sectoren waarbij het werk zo zwaar is dat er een regeling vervroegd uittreden wordt afgesproken, is een gerichte aanpak voor duurzame inzetbaarheid nodig. Het zal niet mogelijk zijn om al het zware werk op te heffen, maar er is vaak nog veel mogelijk om de fysieke of mentale belasting van werknemers te verlichten. Daarvoor is het nodig om eerst te onderzoeken of er sprake is van zwaar werk en welke taken of arbeidsomstandigheden het zo zwaar maken. Daarnaast is het voor werknemers waar het werk zwaar blijft, van belang dat zij tijdig minder belastende functies gaan uitoefenen, in de eigen of een andere sector.
• **Investeer in vitaliteit en gezondheid van medewerkers.** Zorg bijvoorbeeld voor een sociaal veilige werkomgeving, gelijke kansen voor iedereen en investeringen in preventie en vitaliteit.

Context

Na een recordjaar met een cao-loonstijging van 7,1%, leek het er in 2024 even op dat we in rustiger vaarwater zouden komen[1]. De cao-agenda leek zich langzaam maar zeker weer te verbreden en de cao-loonafspraken daalden gestaag. Desondanks kwamen de loonafspraken tot aan het einde van het cao-seizoen op een hoog niveau uit (5,3%), en kwamen de vakbonden ook nog eens met een stevige looneis voor 2025[2], ondanks de beperkte groei van de economie en de arbeidsproductiviteit. De aanhoudende druk om lonen flink te laten stijgen, zet daarbij niet alleen de betaalbaarheid van loonstijgingen onder druk, het houdt ook de inflatie op een hoger niveau dan wenselijk. Het is zaak weer op de lange termijn te focussen en de productiviteit te verhogen door slimmer en efficiënter te werken. Alleen zo kunnen we het werk met de beschikbare mensen uitvoeren en blijven de lonen betaalbaar.

Personeelstekort remt economische groei

Het tekort aan personeel is nog steeds de grootste zorg van ondernemers, zo blijkt uit de conjunctuurenquête[3]. Dit is ook doorgedrongen tot het kabinet. In het regeerprogramma wordt meermalen genoemd dat arbeidsmarktkrapte een groot probleem is voor de Nederlandse economie. Jarenlang hebben we economische groei kunnen bewerkstelligen door meer mensen in te zetten. Vooral vrouwen zijn vaker gaan werken, zij het veelal in deeltijd. Dit heeft geleid tot een enorm hoge arbeidsparticipatie. Internationaal gezien staat Nederland zelfs op nummer 2 van de wereld. Personeelstekort zorgt er nu echter voor dat de groei van de economie wordt afgeremd. Daar komt bij dat door vergrijzing en ontgroening de verwachting is dat het aantal werkzame personen niet zondermeer zal stijgen. Zeker als er een rem komt op arbeidsmigratie, waar het nieuwe kabinet op inzet, zal het arbeidsaanbod in Nederland verder onder druk komen te staan[4]. Dit is ook terug te zien in de ramingen van het CPB over de economische groei. Het CPB voorspelt voor 2024 en 2025 een magere groei van 0,6% en 1,5%. Dit is zorgwekkend, gezien het belang van economische groei om de maatschappelijke uitdagingen waar we voor staan (op het gebied van klimaat, zorg, energie) te kunnen bekostigen en daarmee onze welvaart te behouden.

Meer doen met minder: slimmer werken

Natuurlijk moeten we gezien de arbeidsmarktkrapte blijven inzetten op het vergroten van het arbeidsaanbod, bijvoorbeeld door deeltijders meer uren te laten werken en als werkgever te kijken welke mogelijkheden er zijn voor mensen die nu nog aan de kant staan. Dit neemt niet weg dat de belangrijkste vraag voor ondernemers wordt: hoe kunnen we ervoor zorgen dat we het werk kunnen (blijven) doen met de mensen die beschikbaar zijn? Hiervoor is verhoging van de arbeidsproductiviteit nodig. De afgelopen jaren bleef die echter achter. Nederland is nu gedaald naar nummer 10 op de lijst met landen met het hoogste niveau van arbeidsproductiviteit, ook doordat in andere top-10 landen er sprake was van een hogere arbeidsproductiviteitsgroei[5].
Voor een gezonde loonontwikkeling is productiviteitsgroei een vereiste. Tegen de achtergrond van de forse loonstijgingen, is de achterblijvende arbeidsproductiviteitsgroei dan ook zorgwekkend. De winstgevendheid en het investeringsvermogen komen

hiermee onder druk te staan en op termijn kan ook de betaalbaarheid van lonen een probleem vormen.

Hoge lonen drijven inflatie op

Niet alleen de winstgevendheid en het investeringsvermogen van het bedrijfsleven komt onder druk te staan door de combinatie van hoge loonstijgingen en achterblijvende productiviteitsgroei. Ook de inflatie blijft bovengemiddeld hoog. Het CPB duidde in haar augustusraming dat de inflatie minder snel daalt dan verwacht door de aanhoudende hoge loonstijging[6].
De hogere lonen werken door in de arbeidsintensieve diensten, waardoor de prijzen stijgen en daarmee de inflatie toeneemt. Daar komt bij dat de stijging van de huurprijzen gekoppeld is aan de cao-loonontwikkeling, dus ook de bijdrage van de huren aan de inflatie is relatief groot, aldus het CPB. Dit leidde er zelfs toe dat het planbureau haar initiële inflatieraming van 2,9%[7] voor 2024 moest bijstellen naar 3,6%. Ruim boven het streefniveau van 2% van de Europese Centrale Bank (ECB).

Focus op verbreding van het cao-gesprek

Om het werk te kunnen blijven doen met minder mensen en duurzame economische groei te bestendigen, is het zaak naar de lange termijn te kijken. Na de inflatieschok was het logisch dat er veel aandacht uitging naar de koopkracht van werknemers. Echter: het koopkrachtverlies als gevolg van de inflatieschok is in 2025 volgens het CPB weer ingelopen[8]. Vooral werkenden gingen er in koopkracht op vooruit door de hoge loonstijgingen in 2023 en 2024. Niet voor niets heeft het kabinet-Schoof naar aanleiding van de augustusraming van het CPB een deel van de koopkrachtondersteunende maatregelen niet opgenomen in de Prinsjesdagplannen: de koopkracht ontwikkelde zich positiever dan verwacht.
Het is daarom zaak om loonsverhogingen weer te baseren op de financiële gezondheid en vooruitzichten van de sector of het bedrijf, met oog voor de lange termijn. Daarmee blijft er ruimte over om noodzakelijke investeringen te kunnen doen in technologie, innovaties, scholing en ontwikkeling. En die ruimte is broodnodig. Niet alleen gezien de achterblijvende arbeidsproductiviteitsgroei die de betaalbaarheid van lonen op langere termijn onder druk zet, maar ook om te zorgen dat het werk gedaan kan worden met de beschikbare mensen, de ervaren werkdruk omlaag gaat en het aanhoudend hoge ziekteverzuim weer kan dalen.

Langetermijnvisie formuleren

Het is daarom belangrijk dat cao-partijen een gezamenlijke, langetermijnvisie formuleren om te zorgen dat bedrijven en werknemers nu en in de toekomst wendbaar blijven, de arbeidsproductiviteitsgroei gestimuleerd wordt om zo te komen tot passende loonvorming. Elke cao zou dan ook een afspraak moeten bevatten om de arbeidsproductiviteit te verhogen. De groei van de arbeidsproductiviteit is natuurlijk van vele facetten afhankelijk, zoals technologische ontwikkelingen, de manier waarop daar vervolgens mee wordt omgegaan op de werkvloer en de vaardigheden van werknemers (sluiten die hierbij aan?).
Cao-afspraken kunnen ook een belangrijke bijdrage hebben in het bevorderen van slimmer en leuker werken. Belangrijke thema's voor het komende cao-seizoen zijn daarom beloning, de organisatie van het werk, leven lang leren en vitaliteit.

Speerpunten arbeidsvoorwaardenoverleg 2025

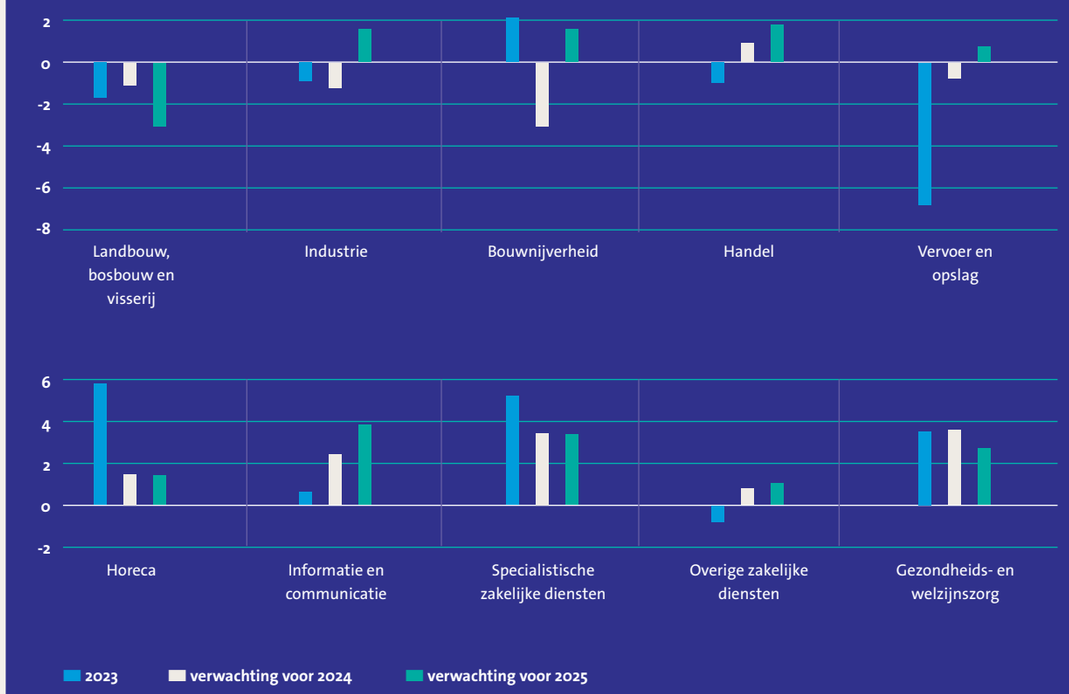
BELONING	ANDERS ORGANISEREN VAN HET WERK	LEVEN LANG ONTWIKKELEN	VITALITEIT BEVORDEREN
• Normaliseren loongroei heeft prioriteit • Passende loonafspraken, gelet op de bedrijfs- of sectorspecifieke situatie	• Inzetten op succesvolle implementatie (technologische) innovatie en het betrekken van medewerkers daarbij	• Verwerven van kennis en vaardigheden die nodig zijn voor adaptatie nieuwe technologieën en (efficiëntere) manieren van werken	• Medewerkers moeten gezond en met plezier hun werk kunnen (blijven) doen – anders zijn productiviteitsverhogende maatregelen niet succesvol
• Hogere productiviteitsgroei om economische groei en betaalbaarheid lonen te borgen	• Optimaliseren van het werkrooster en meer uren werken mogelijk maken	• Leven lang ontwikkelen minder vrijblijvend maken door concrete afspraken, verplichte ontwikkeldagen en stoppen met persoonlijke budgetten	• Werkdruk aanpakken door te onderzoeken of werknemers werkdruk ervaren en wat knelpunten zijn; gerichte aanpak voor doelgroepen zoals mantelzorgers of jongeren
• Werknemers financiële weerbaarheid bieden, door grotere en stabiele contracten	• Functies onder de loep nemen: terug naar de kerntaken levert productiviteitswinst op; dat kan bovendien de vraag naar personeel dat niet te vinden is, veranderen in een vraag naar personeel dat wél beschikbaar is	• Investeren in basisvaardigheden (lezen, schrijven, rekenen, digitale kennis)	• Zwaar werk verlichten: inzetten op duurzame inzetbaarheid, onderzoeken welke taken of arbeidsomstandigheden het werk zwaar maken en wat mogelijke oplossingen zijn
• Meedelen door middel van resultatendeling als alternatief voor vaste loongroei			• Investeren in vitaliteit. Bijvoorbeeld door te zorgen voor een sociaal veilige werkomgeving, gelijke kansen voor iedereen en meer investeren in preventie

Kennis & inzicht

Schets economische groei

Na een onrustige periode gaat het economisch langzaam de goede kant op. De afgelopen periode is het bruto binnenlands product (BBP) meerdere kwartalen licht gekrompen[9], maar in het tweede kwartaal van 2024 groeide de economie weer met 1% ten opzichte van het kwartaal daarvoor. Het Centraal Planbureau (CPB) verwacht de komende jaren een bescheiden groei van het BBP van ongeveer 1,5% per jaar. Dit is nog wel lager dan voor de economische schokken; in de periode 2015 tot en met 2019 groeide het BBP jaarlijks met iets meer dan 2%. De toegenomen consumptie van huishoudens en de overheid dragen het meeste bij aan de groei van de economie, maar private investeringen dragen negatief bij[10].

Groei en groeiverwachting van de toegevoegde waarde per sector in 2023 tot en met 2025



Bron:Rabobank

Ondernemersvertrouwen

Bedrijfstakken/branches (SBI 2008)		2024 3e kwartaal
Totaal (ex. financieel of nutsbedrijven)		-3,4
A	Landbouw, bosbouw en visserij	-13,2
B	Delfstofwinning	4,1
C	Industrie, H-S diensten en 45+47	-3,4
C	Industrie	-4,7
F	Bouwnijverheid	-2,4
G	Handel	-5,9
H-S	Dienstverlening	-1,6
H	Vervoer en opslag	2,4
I	Horeca	-4,7
J	Informatie en communicatie	2,0
L	Verhuur en handel van onroerend goed	-0,7
M-N	Zakelijke dienstverlening	-4,1
R	Cultuur, sport en recreatie	-1,8
S	Overige dienstverlening	0,0

Bron: VNO-NCW

Belangrijk om te noemen is dat de economische situatie op dit moment onzeker is. Gebeurtenissen in het buitenland kunnen grote effecten hebben op de Nederlandse economie. Door escalatie van de oorlog in Oekraïne of het Midden-Oosten kunnen handelsketens verstoord raken met alle gevolgen van dien. Bovendien profiteren niet alle sectoren evenveel van de bescheiden economische groei. Vooral dienstensectoren doen het goed, maar productiesectoren laten een wisselend beeld zien.

Het ondernemersvertrouwen is in bijna alle sectoren negatief. Hoewel ondernemers gemiddeld positiever zijn dan in het voorgaande kwartaal, zijn er ook sectoren die juist negatiever zijn. De grootste belemmering die ondernemers ondervinden is de krapte op de arbeidsmarkt, gevolgd door onvoldoende vraag naar goederen en diensten. Verder maken ondernemers zich zorgen over het economisch klimaat en hun omzet. Dit benadrukt het belang van maatwerk bij de cao-onderhandelingen, omdat de vooruitzichten tussen en ook binnen sectoren sterk kunnen verschillen.

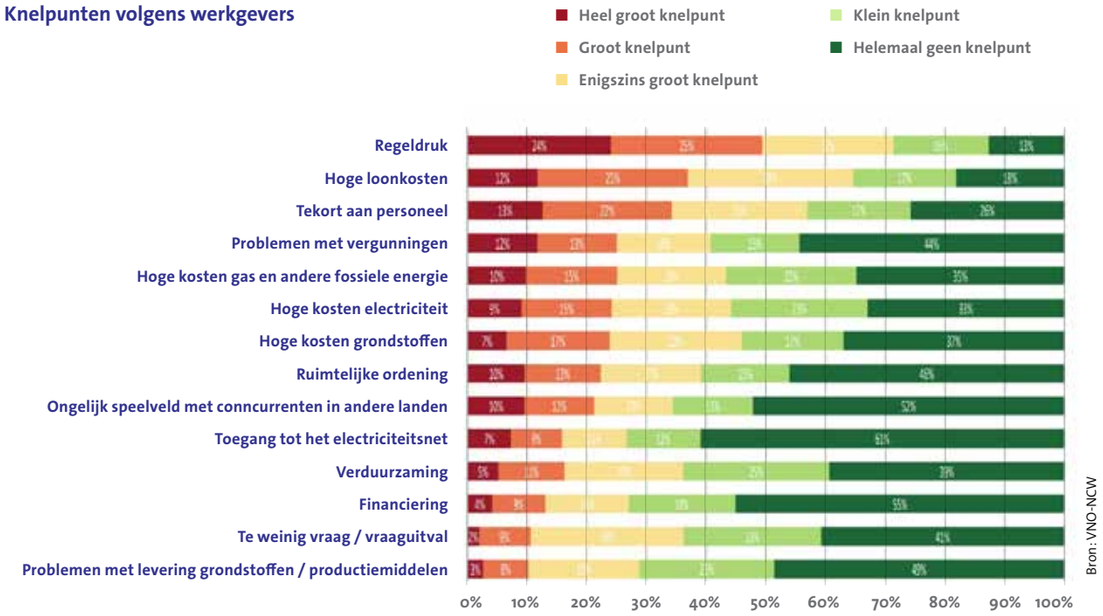


Loon en koopkracht

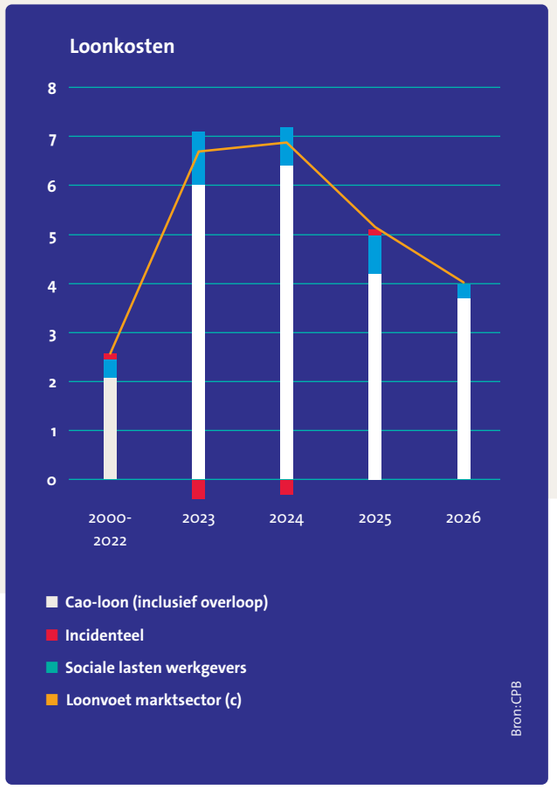
De afgelopen jaren zijn de cao-lonen sterk gestegen. In de zomer van 2023 bereikten de nieuwe loonafspraken een recordhoogte: tot wel 8% stijging op twaalfmaandsbasis. De afgelopen maanden vertoonden de nieuwe loonafspraken een dalende trend. Toch blijven ze op een hoog niveau liggen. Zo is het jaargemiddelde voor 2024 5,3%, (2023: 7,1%). Normaal gesproken ligt de jaarlijkse cao-loonstijging rond de 2%[11].
Behalve de cao-verhoging, pakten ook de incidentele componenten hoger uit dan gebruikelijk – mede het gevolg van de krappe arbeidsmarkt. Dit tezamen zorgt ervoor dat de loonkosten voor werkgevers hard zijn gestegen de afgelopen jaren. Uit onderzoek van VNO-NCW blijkt dan ook dat de hoge loonkosten op nummer 2 staan, als het om de ervaren knelpunten gaat[12]. De hoge loongroei was een reactie op de hoge inflatie en de krapte op de arbeidsmarkt. De inflatie is weliswaar aan het dalen, maar de krapte op de arbeidsmarkt is gebleven.

De koopkracht was de afgelopen jaren een belangrijk onderwerp in het maatschappelijk debat. De overheid heeft koopmaatregelen getroffen om degenen die het het hardst nodig hebben te helpen en werkgevers hebben met hoge loonafspraken er alles aan gedaan om werknemers te ondersteunen. Het CPB raamde in september dat het koopkrachtverlies inmiddels grotendeels is gerepareerd. In 2024 groeide de koopkracht voor werkenden met 2,8%, in 2025 zal dat met 0,7% zijn. Daarom is het hoog tijd om de loongroei te normaliseren.

Knelpunten volgens werkgevers



Bron: VNO-NCW



Bron: CPB

Statische mediane koopkrachtontwikkeling

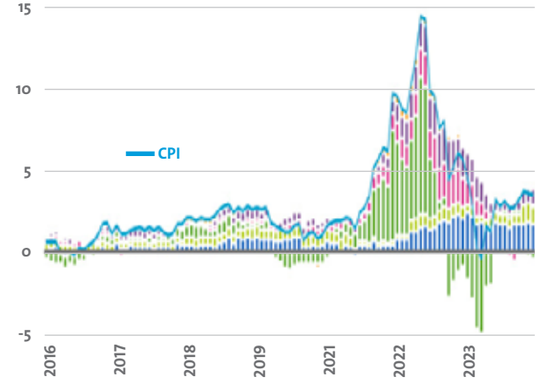
	2023	2024	2025
Alle huishoudens	-0,6	2,5	0,7
Werkenden	-0,9	2,8	0,7
Uitkeringsgerechtigden	-0,2	1,1	0,9
Gepensioneerden	-0,2	1,5	0,6

Bron: CPB

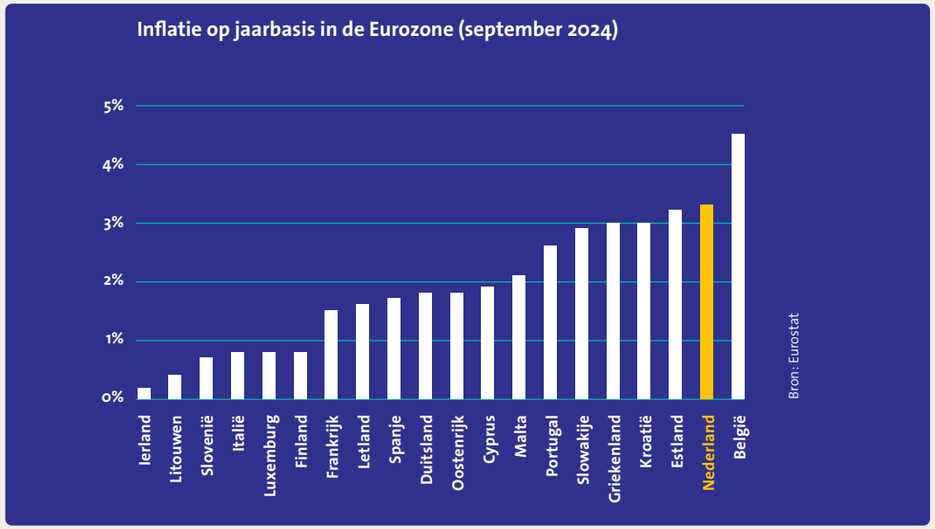
Inflatieduiding

De inflatie was de afgelopen jaren erg hoog. Dit werd met name veroorzaakt door de energiecrisis. Deze was het gevolg van de oorlog in Oekraïne, waardoor de prijzen voor gas en elektriciteit de pan uit rezen. Inmiddels daalt de inflatie langzaam, maar blijft toch ver boven de gewenste 2%. Zo raamt het CPB dat de inflatie in 2024 uiteindelijk op 3,6% uit komt, en ook de komende jaren boven de 3% zal blijven liggen (2025: 3,2%, 2026: 3,0%). Een belangrijke verklaring hiervoor is de doorwerking van de gestegen lonen in de afzetprijzen van bedrijven. Dit benadrukt het belang van verantwoorde loongroei, passend bij de situatie van het bedrijf of de sector.

Bijdrage aan de jaarmutatie CPI



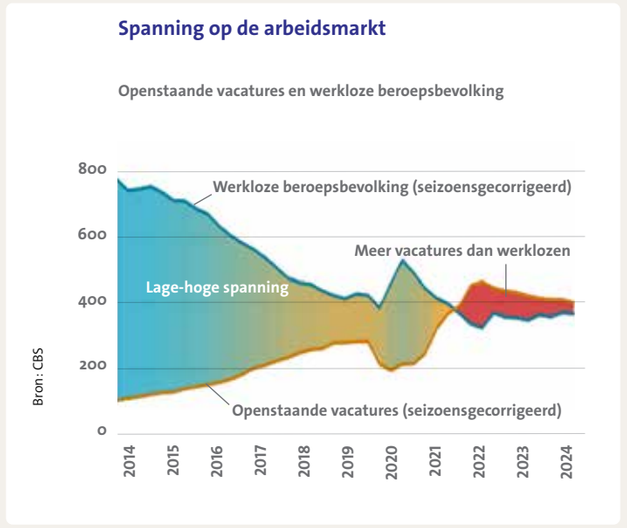
Bron: CBS



Op Europees niveau is het inflatieniveau in Nederland een van de hoogste (binnen de Eurozone). De prijsontwikkeling van diensten en tabaksproducten is hoger dan in andere landen. Dat diensten duurder zijn geworden komt met name door de sterke loonstijging van de afgelopen jaren, die zich (deels) vertaalt in hogere prijzen. Tabaksproducten zijn duurder geworden door een forse accijnsverhoging.
In het afgeleide inflatiecijfer is deze accijnsverhoging niet meegenomen, waardoor deze circa één procentpunt lager uitpakt dan de reguliere inflatie. Voor cao-onderhandelaars is het daarom belangrijk om naar het afgeleide inflatiecijfer te kijken.

Arbeidsmarkt

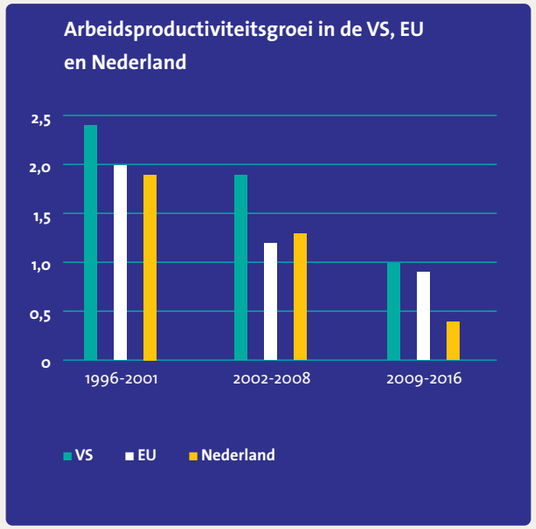
Al jaren op rij is de arbeidsmarkt zeer krap: er zijn meer vacatures dan mensen zonder werk. Het ziet ernaar uit dat de krapte aan zal blijven houden, want door de vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking stagneert de groei van de Nederlandse beroepsbevolking[13].
Desondanks liggen er nog wel kansen om het werk gedaan te krijgen. Zo werken Nederlanders veel in deeltijd. Europees gezien werken we gemiddeld het minste aantal uren per week: 32,2 uur (gemiddeld EU: 36,1 uur)[14]. Werknemers stimuleren meer uren per week te werken kan voor verlichting zorgen. Ook liggen er kansen om de huidige beroepsbevolking efficiënter in te zetten en het ziekteverzuim naar beneden te brengen. Daarnaast zijn er nog groepen die wel willen en kunnen werken, maar die het toch niet lukken om geschikt werk te vinden.

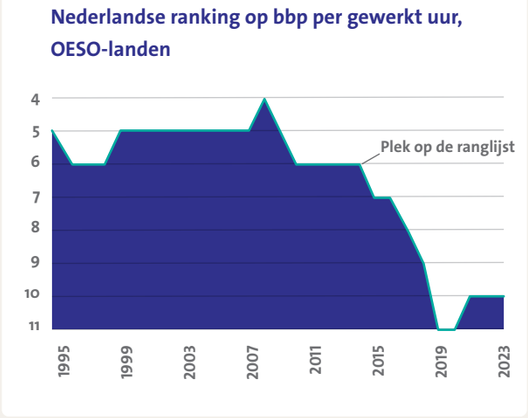


Arbeidsproductiviteit

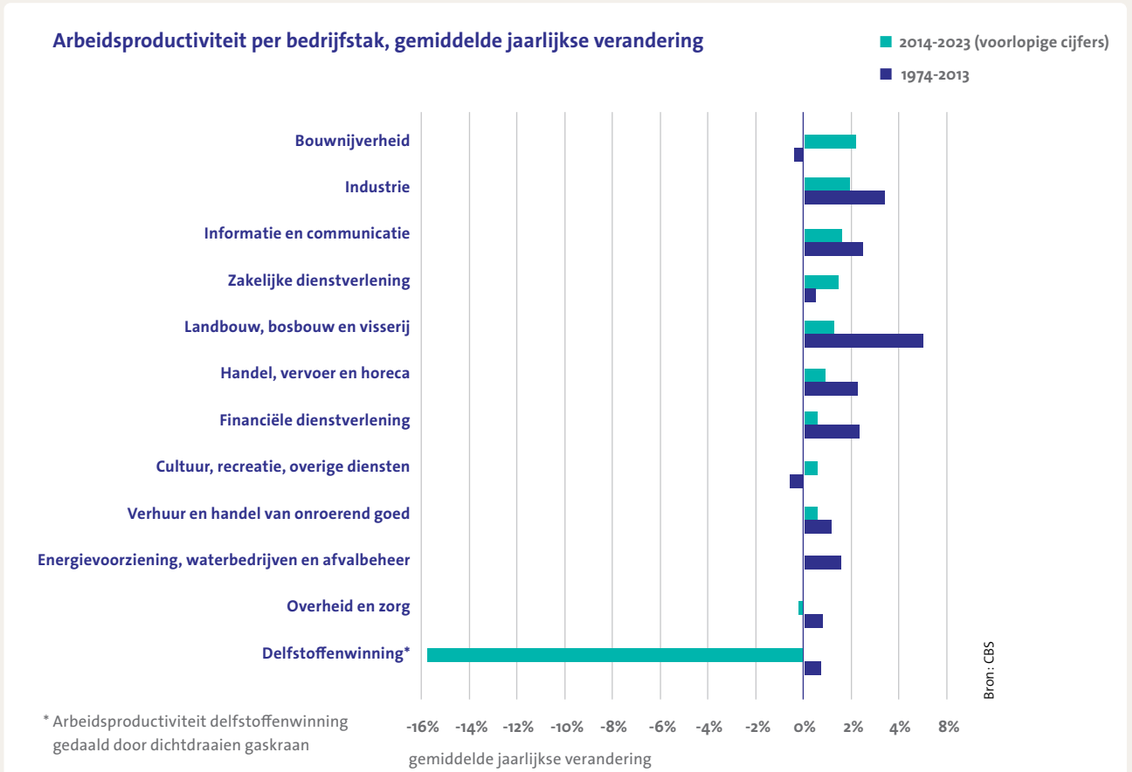
De afgelopen maanden was de arbeidsproductiviteit een belangrijk onderwerp in het economisch debat. Dit is niet zonder reden want de arbeidsproductiviteitsgroei staat wereldwijd al decennialang onder druk. In Europa is deze daling sterker dan in de VS en in Nederland sterker dan in andere Europese landen[15]. Hoewel het niveau van de arbeidsproductiviteit in Nederland nog steeds vrij hoog is, is de groei ervan de afgelopen jaren lager dan in andere landen. Daardoor staat onze internationale positie steeds meer onder druk.

Arbeidsproductiviteitsgroei is een belangrijk middel om in de toekomst economische groei te realiseren. Deze economische groei is nodig om meer welvaart te kunnen realiseren[16]. Wanneer minder economische groei gerealiseerd wordt, is er minder geld om te verdelen over de samenleving en hebben we minder





geld om uit te geven. Om onze welvaart te behouden is het dus belangrijk om arbeidsproductiviteitsgroei te realiseren – door meer en slimmer te werken.
Er zijn grote verschillen in de arbeidsproductiviteitsgroei tussen sectoren. Zo zijn er sectoren die in staat zijn om



een kleine productiviteitsgroei te realiseren, maar er zijn ook sectoren waar de productiviteit is gedaald de afgelopen jaren. Deze verschillen geven aan dat de ruimte voor loonsverhogingen zullen verschillen tussen sectoren. Hoe meer arbeidsproductiviteitsgroei des te meer ruimte er is om de arbeidsvoorwaarden te verbeteren.

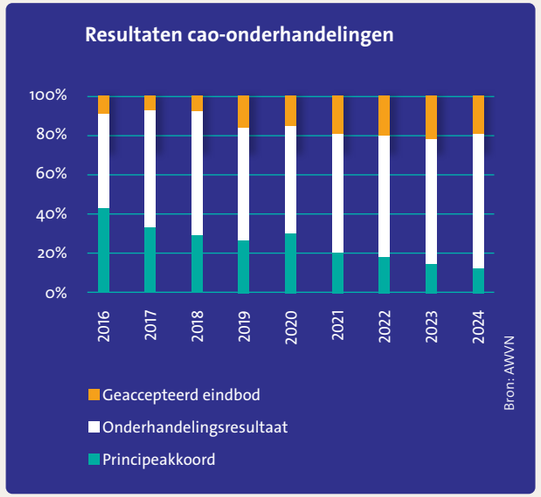
De cao

Een ruime meerderheid van de werknemers in Nederland valt onder een collectieve arbeidsovereenkomst (cao). In totaal gaat het om circa 700 cao's voor 6 miljoen werknemers. De meeste cao-werknemers vallen onder een bedrijfstak-cao. De dekkingsgraad van cao's daalt al jaren; in de periode 2010-2022 van 75,8% naar 71,8%. Dat komt niet doordat werkgevers massaal afstappen van de cao en overstappen naar een arbeidsvoorwaardenregeling. Integendeel, het aantal werknemers dat (direct of indirect via het algemeen verbindend verklaren) onder een cao valt stijgt. Het aantal werknemers zonder een cao stijgt echter harder, waardoor de cao-dekkingsgraad relatief (ten opzichte van de totale populatie werknemers) daalt. Dit komt vooral doordat de werkgelegenheid in niet cao-sectoren, zoals de ICT, harder groeit dan de werkgelegenheid in andere (cao-) sectoren. Elk jaar sluiten cao-partijen honderden nieuwe akkoorden met elkaar. Het gaat om ruim 400 cao's die

Werknemers met/zonder cao

	Verschil 2010-2022
Met cao %	- 4,0
(aantal x 1000)	+378,6
Waarvan bedrijfstak-cao %	- 1,7
(aantal x 1000)	+479,0
Waarvan ondernemings-cao %	- 2,3
(aantal x 1000)	-100,4
Zonder cao %	4,0
(aantal x 1000)	+563,0

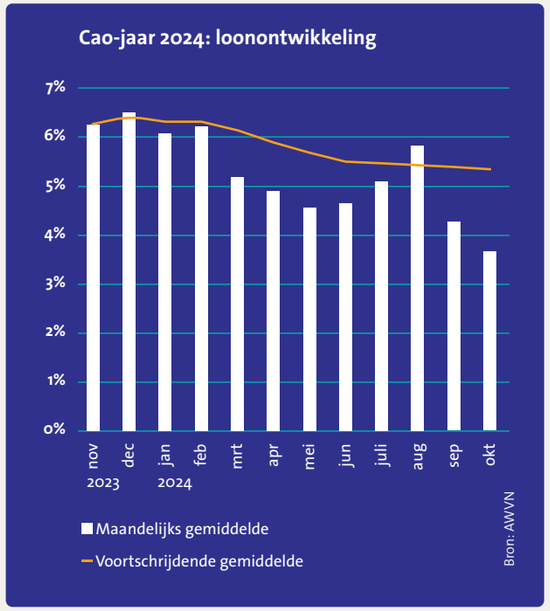
Bron:CPB



jaarlijks vernieuwd worden voor miljoenen werknemers. Dit gaat niet altijd even makkelijk. Al jaren is de trend dat cao-partijen er minder vaak in slagen om principeakkoorden met elkaar af te spreken en steeds vaker op eindboden uitkomen. Dit is een indicatie dat de voorstellen van cao-partijen steeds vaker (te) ver uit elkaar liggen. Toch leidt dit niet altijd tot stakingen. Het aantal stakingen schommelt door de jaren heen sterk en er is geen duidelijke trend zichtbaar. Bovendien hoeft een groot aantal stakingen niet per se te betekenen dat er daadwerkelijk veel werknemers hebben gestaakt (of andersom). Zo waren in 2023 relatief veel stakingen vergeleken met eerdere jaren, maar er waren minder werknemers betrokken bij deze stakingen dan eerdere jaren[17].

Het cao-jaar 2024

In cao-jaar 2024 zijn er 468 cao-akkoorden gesloten voor 3,7 miljoen werknemers. De gemiddelde loonafspraak is 5,3% op twaalfmaandsbasis. Sinds de zomer van 2024 laten de cao-akkoorden een dalende trend zien. De verschillen tussen sectoren zijn kleiner dan in eerdere jaren.



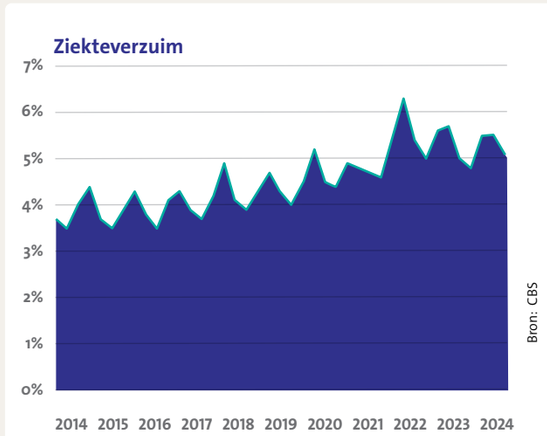


De gemiddelde looptijd van de cao is 17 maanden, dit is een maand langer dan vorig jaar, maar wel twee maanden korter dan het langjarige gemiddelde. Cao-partijen sluiten dus minder langjarige cao's af vergeleken met eerdere jaren, wat een indicatie is van de grote onzekerheid die speelt.

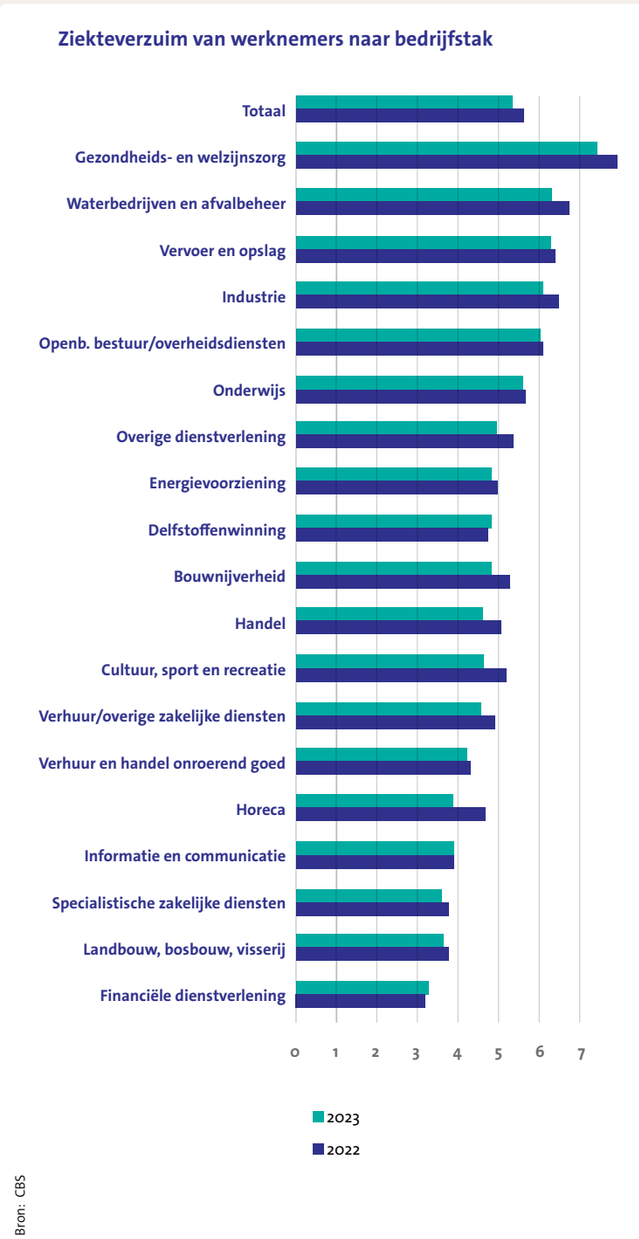


Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim laat de laatste tien jaar een stijgende trend zien. Vooral de laatste jaren is het ziekteverzuim sterk toegenomen, wat mede veroorzaakt is door de coronapandemie. In de meest recente kwartalen daalt het ziekteverzuim, maar blijft dit wel veel hoger liggen dan het langjarig gemiddelde.



Er zijn grote verschillen tussen sectoren. Zo is het ziekteverzuim in de zorg met ongeveer 7% het hoogst en in de financiële dienstverlening met circa 3% het laagst. Ook de oorzaken van het ziekteverzuim verschillen tussen sectoren. Zo verschilt de mate waarin er een relatie is tussen verzuim en werk. Het CBS stelt vast dat de afgelopen jaren geen bedrijfstakken zijn waar werkgerelateerd verzuim sterk is toe- of afgenomen. Dat er verschillen zijn in de oorzaken van verzuim naar sector en verschillen in de mate waarin er een relatie is tussen het werk en verzuim, geeft aan dat er per sector een andere aanpak nodig is om het verzuim terug te brengen. Er lijkt geen *one size fits all*-oplossing te zijn (zie het hoofdstuk 'Vitale medewerkers zijn productiever').



SPEERPUNTEN OM WERK VAN TE MAKEN



Maak werknemers
financieel weerbaarder

BELONING

Maak loonafspraken
die passen bij de
bedrijfs- of sector-
specifieke situatie

Beloning

De afgelopen jaren was het erg onstuimig aan de cao-tafel. Door de energiecrisis liep de inflatie sterk op, waardoor de focus op de collectieve structurele loonsverhoging kwam te liggen. Inmiddels gaat het er wat rustiger aan toe en lijken de economische omstandigheden te verbeteren. Toch blijven de loonafspraken hoger dan zij waren voor de economische schokken, wat tot onzekerheid leidt onder werkgevers. In het cao-jaar 2025 is het daarom van belang om de loongroei te normaliseren en het gesprek te verbreden naar andere beloningscomponenten dan uitsluitend de collectieve structurele verhoging.

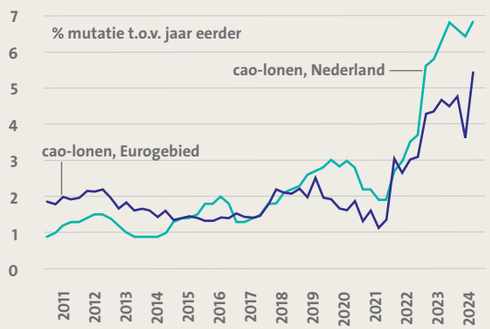
Loongroei

Terug naar normaal

De afgelopen jaren hebben werkgevers zich ingespannen om hun werknemers te helpen en hun koopkracht te stutten omdat het uitzonderlijke tijden waren. Dit leidde tot het verbreken van loonrecords met een sterke nadruk op de onderkant van het loongebouw – mede door de extra verhogingen van het wettelijk minimumloon en de invoering van een minimumloon op uurbasis. Ook zijn veel gedifferentieerde loonafspraken gemaakt om werknemers in de lagere schalen er relatief meer op vooruit te laten gaan.
Een stapeleffect (een hoger minimumloon plus differentiatie) kan leiden tot opdrijvende effecten in het loongebouw en scheve verhoudingen. Dit kan problematisch zijn als die ertoe leiden dat het niet lonend genoeg is voor werknemers om door te groeien in ervaring en/of functie.
Nu de koopkracht van de meeste werknemers is hersteld, is het van belang om loonafspraken te normaliseren. De vakbondsinzet van 7% van FNV is voor werkgevers daarom onbegrijpelijk. Bovendien zet FNV in op een vierdaagse werkweek met behoud van loon. Dit zou een loonsverhoging betekenen van 12 tot 20%. Voor veel bedrijven en sectoren zijn die kosten niet op te brengen. Hun toekomst kan hierdoor op het spel komen te staan. Bovendien leidt dit tot hogere loonkosten per uur ten opzichte van andere landen. Dat is schadelijk voor de internationale concurrentiepositie van Nederlandse bedrijven.
De cao-loonafspraken lieten in 2024 een dalende trend zien, maar waren aan het einde van het cao-seizoen nog altijd ongeveer twee keer zo hoog als gebruikelijk voordat de inflatie sterk opliep. De hogere loonontwikkeling vertaalde zich niet in productiviteitsgroei en is daarom op langere termijn niet houdbaar. Dit betekent dat het nodig is om loonafspraken te maken die passend zijn bij de (bedrijfs-) economische situatie van de organisatie of sector. Ondanks dat de economische groei licht aantrekt, profiteren niet alle bedrijven evenredig mee en zijn er sectoren waar de orders teruglopen. Daar waar het wel goed gaat en de productiviteitsgroei hoog is, kan er meer ruimte zijn voor loonontwikkeling. Maar dit is dus niet overal het geval.

Het is ook nodig om loonafspraken zoveel mogelijk in procenten te maken om de beloningsverhoudingen op orde te houden en groei te kunnen belonen[18]. Alleen in bepaalde gevallen kan het passend zijn om nog wel gedifferentieerde loonafspraken te maken, maar dit moet niet standaard zijn. Nu er geen sprake meer is van omstandigheden die differentiatie rechtvaardigen, is het van belang dat werkgevers weer zoveel mogelijk loonafspraken in procenten maken – en de beloningsverhoudingen tegen het licht houden als er (meermaals) gedifferentieerd is.

Cao-lonen, Eurozone en Nederland



Wettelijk minimumloon

In 2025 wordt, als gebruikelijk, het wettelijk minimumloon twee keer geïndexeerd. De eerste indexatie vindt plaats op 1 januari 2025 met 2,75%, waardoor het minimumuurloon stijgt van €13,68 naar €14,06. De volgende indexatie is op 1 juli 2025. De hoogte hiervan is nog onbekend. Het ministerie van SZW zal die in het voorjaar bekendmaken en is afhankelijk van de geraamde cao-loonstijging van het Centraal Planbureau.

IMF: pas op met te sterke loongroei

De cao-lonen in Nederland stijgen harder dan in de landen om ons heen. Hiermee komt de internationale concurrentiepositie van Nederlandse bedrijven onder druk te staan in het Eurogebied. Het Internationaal Monetair Fonds (IMF) waarschuwt dan ook voor een te sterke loonstijging in Nederland. ‘Als de loongroei te hoog uitpakt, dreigt er weer een nieuwe reeks prijsverhogingen en wordt het leven voor iedereen duurder. Niemand heeft daar baat bij’, aldus Paul Hilbers, Nederlands bewindvoerder van het IMF.

Geen automatische prijscompensatie (APC)

Bij een automatische prijscompensatie (APC) wordt een inflatiecorrectie in het loon doorgevoerd zonder rekening te houden met de economische context of financiële situatie van het bedrijf of de sector. Ook tellen bedrijfsresultaten zoals winst, omzet, klanttevredenheid en/of arbeidsproductiviteit niet mee. APC kan er toe leiden dat de betaalbaarheid van lonen en de concurrentiepositie van bedrijven onder druk komen te staan. Loonontwikkeling moet daarom passend zijn bij de bedrijfs- of sectorspecifieke situatie of context. APC is dan ook geen goed idee.

MEER INFO

Vergoedingen

Vergoedingen voor bijvoorbeeld reiskosten en thuiswerken zijn de afgelopen jaren verhoogd. Zo is de fiscale vrijstelling voor reiskosten gestegen naar 23 cent per kilometer en voor thuiswerken naar € 2,35 per thuiswerkdag (bedragen 2024). Veel werkgevers hebben hun vergoedingen opgetrokken naar de nieuwe fiscale grens. Werkgevers die dit nog niet hebben gedaan, doen er goed aan om te beoordelen of het nodig is hun vergoedingen aan te passen. Het is ook mogelijk om ervoor te kiezen de vergoedingen te koppelen aan strategische doelen uit het HR-beleid. Zo kan bij duurzaamheid gedacht worden aan het toekennen van een hogere vergoeding voor minder milieubelastende vervoersmiddelen en/of bij gezondheid aan een hogere vergoeding voor fietsen en lopen.

CAO

UWV verhoogt per 1 januari 2025 de reiskostenvergoeding voor woon-werkverkeer met € 0,02 naar:
- € 0,23 voor fietsen/wandelen met ingang van 1 november 2024 (1 maand na afsluiten van akkoord)
- € 0,19 voor ander vervoer.

Bij reizen met Openbaar Vervoer (OV) maak je gebruik van de mobiliteitskaart. Medewerkers die geen gebruik maken van de mobiliteitskaart komen in aanmerking voor een reiskostenvergoeding ander vervoer.

Passende stagevergoedingen

Mbo-afgestudeerden zijn hard nodig in alle sectoren. En leren in de praktijk is een onmisbaar onderdeel van alle mbo-opleidingen.
Over de inzet van mbo-stagiairs zijn in het stagepact mbo afspraken gemaakt. Onderdeel daarvan is dat stagiairs die een bol-opleiding volgen altijd een passende stagevergoeding wordt geboden. Vanuit de Stichting van de Arbeid hebben werkgevers daarbij benadrukt dat dit minimaal een onkostenvergoeding voor gemaakte kosten dient te zijn die bestaat uit een of meerdere elementen.
Reiskosten. Een onkostenvergoeding moet de reiskosten dekken, tenzij de stagiair een studentenreisproduct heeft dat de gemaakte reiskosten dekt.
Andere kosten die de stagiair moet maken. Bijvoorbeeld voor een VOG, werkkleding, materiaalkosten, gereedschappen, telefoonkosten, huisvesting, et cetera.
Daarnaast is er de aanbeveling om aan stagiairs bovenop de onkostenvergoeding een passende vergoeding te bieden. Het gaat hier om een vergoeding en niet om loon, omdat stagiaires geen werknemers zijn. Er is dus geen sprake van een arbeidsovereenkomst. De Stichting van de Arbeid geeft in overweging geen onderscheid te maken naar opleidingsniveau als het gaat om de stagevergoeding. De hoogte van de vergoeding zal afhankelijk zijn van onder andere het type stage en de mate van bijdrage aan de bedrijfsvoering.

MEER INFO

Beoordelingsafhankelijke beloningsvormen

Een beoordelingsafhankelijke beloning maakt het mogelijk individuele prestaties van een werknemer te belonen.
Dit kan op verschillende manieren vorm krijgen.
In de meeste gevallen gebeurt dit in het eindejaargesprek, waarin de werknemer beoordeeld wordt op z'n prestaties waaraan een beloning gekoppeld is. Sommige werkgevers kiezen ervoor om af te stappen van het eindejaargesprek en de daaraan gekoppelde beoordelingsafhankelijke beloning, vanuit het idee dat iedereen die bij de organisatie werkt goed presteert en daarom alle werknemers dezelfde loonsverhoging ontvangen.

Meedelen

Resultatendeling

Met een resultatendeling profiteren werknemers mee als de organisatie goed presteert. De uitkering kan bijvoorbeeld een eenmalige uitkering zijn in euro's of een percentage van het salaris. Een resultatendeling kan een goed alternatief zijn om werknemers mee te laten profiteren van goede bedrijfsresultaten (in plaats van het verhogen van de lonen). Een bedrijf kan immers in het ene jaar winst boeken en in het andere jaar verlies. Een resultatendeling geeft daarom meer bedrijfszekerheid, want die is gebaseerd op de gedachte 'eerst verdienen, dan verdelen'.

Door het afspreken van een resultatendeling raken werknemers meer betrokken bij de bedrijfsvoering en doelen van de organisatie. Hierbij is het belangrijk dat het inzichtelijk is voor werknemers welke doelen de organisatie moet behalen en hoe zij hier zelf aan kunnen bijdragen. Deze doelen hoeven niet uitsluitend te bestaan uit het behalen van winst, maar kunnen ook kwalitatieve doelen zijn zoals een hogere efficiency of klanttevredenheid.

Financiële medewerkersparticipatie

Bij financiële medewerkersparticipatie ofwel medewerkersaandeelhouderschap krijgen medewerkers (certificaten van) aandelen of een winstuitkering[19]. Werknemers profiteren mee als het goed gaat met de organisatie, maar als het slecht gaat delen ze de risico's zoals waardevermindering van aandelen. Deze arbeidsvoorwaarde is alleen geschikt voor ondernemingscao's.
Medewerkersaandeelhouderschap biedt voordelen voor zowel werkgevers als werknemers. Werknemers houden onder aan de streep meer over en voelen zich meer verantwoordelijk voor de organisatie. Werkgevers zien op hun beurt vaak dat medewerkers meer betrokken en gemotiveerd zijn. In een krappe arbeidsmarkt kan medewerkersparticipatie een krachtig middel zijn om talent aan te trekken en vast te houden.
Daarnaast blijkt uit onderzoek van de Radboud Universiteit dat organisaties die medewerkersaandeelhouderschap toepassen productiever en winstgevender zijn dan bedrijven zonder[20].
In september 2024 informeerde staatssecretaris Idsinga (Fiscaliteit en Belastingdienst) de Tweede Kamer per brief over de uitkomsten van een onderzoek naar mogelijke fiscale belemmeringen voor het toekennen van winstdelingen aan werknemers.
Daarin staat ook dat sociale partners deze vorm van beloning meer onder de aandacht willen brengen.

Financiële weerbaarheid

Als werknemers zorgen hebben over hun financiële situatie of moeite hebben om rond te komen, kan dit een negatief effect hebben op de prestaties. Financiële weerbaarheid is een belangrijke randvoorwaarde voor werknemers om gezond te blijven en goed te presteren. Zorg daarom voor voldoende inkomensstabiliteit voor werknemers en bied ondersteuning aan werknemers met geldzorgen.

Inkomensstabiliteit

Het belangrijkste middel tegen armoede is een stabiel inkomen verdienen. Contracten met een laag of wisselend aantal uren kunnen voorzien in de behoeften van zowel werkgevers als werknemers in het kader van flexibiliteit. Deze flexibiliteit mag echter niet leiden tot ongewenste inkomensfluctuaties voor werknemers.
Daarom is het belangrijk om werknemers de mogelijkheid te bieden voldoende uren te worden ingeroosterd om iedere maand rond te kunnen komen. Ook is er een groep werkenden die geholpen kan zijn als zij de mogelijkheid hebben meer uren te werken. Dit versterkt hun inkomenspositie en verzacht tegelijkertijd de personeelstekorten bij werkgevers.
Door slim te roosteren kan nog steeds recht worden gedaan aan de flexibiliteit die gewenst is door werkgevers en werknemers, bijvoorbeeld door een jaarurennorm af te spreken (zie het hoofdstuk 'Anders organiseren van werk'). Voor werknemers waarbij meer uren werken vanwege de marginale druk te weinig oplevert, zijn ook andere beloningsvormen mogelijk die ervoor zorgen dat werknemers onderaan de streep meer geld overhou-

Hybride werken

Bij hybride werken wordt er gedeeltelijk op de werklocatie gewerkt en een deel op een andere locatie, meestal vanuit huis. Uit onderzoek van AWVN blijkt dat 94% van de werkgevers werknemers heeft die regelmatig thuiswerken. De meeste werkgevers zijn tevreden over de balans tussen werken vanuit huis en op locatie. Het geeft werknemers meer flexibiliteit om werk en privé op elkaar af te stemmen en de prestaties blijven op peil. Wel blijft de sociale cohesie een aandachtspunt. Werkgevers kunnen zorgen voor voldoende verbinding tussen medewerkers door beleid voor hybride werken te maken. In hybride-werkenbeleid worden afspraken gemaakt over het aantal thuiswerkdagen en dagen op de werklocatie. Gemiddeld, zo blijkt uit het eerder genoemde onderzoek, komen thuiswerkers drie dagen naar kantoor (bij een werkweek van vijf dagen).
Daarnaast kan de onderlinge verbinding gestimuleerd worden door af te spreken voor welke activiteiten medewerkers naar de werklocatie komen, zoals teamvergaderingen, het starten van nieuwe projecten of het inwerken van nieuwe collega's.



MEER INFO

den. Denk bijvoorbeeld aan mogelijkheden tot het verduurzamen van woningen, waardoor de energierekening omlaag kan[21]. Ook het bieden van ontwikkelmogelijkheden kan een manier zijn voor werknemers om verder te kunnen groeien in inkomen.

Schuldhulpverlening

Bij financiële problemen van medewerkers spelen vaak meerdere factoren een rol. Werkgevers kunnen niet alles oplossen, omdat de oorzaak van schulden vaak in de privésfeer ligt. Werkgevers kunnen wel helpen door alert te zijn op schuldenproblemen. Wanneer er gevraagd wordt om een voorschot van het salaris of vakantiegeld, kan dat een teken zijn van geldzorgen. Let ook op levensgebeurtenissen waarbij (een deel van) het inkomen in een huishouden wegvalt, zoals bij scheiding, arbeidsongeschiktheid of overlijden van een partner. Werkgevers kunnen werknemers ondersteunen door een veilige en laagdrempelige omgeving te creëren waarin werknemers hun zorgen durven te bespreken. Of door het beschikbaar stellen van een budgetcoach of door een financieel adviesgesprek aan te bieden. Onder jongeren komen hogere studieschulden steeds vaker voor, wat gevolgen kan hebben voor hun financiële situatie. Werkgevers kunnen hierbij helpen door werknemers de mogelijkheid te geven jaarlijks een bedrag uit hun keuzebudget in te zetten voor het aflossen van de studieschuld. Voor kleinere bedrijven is dit wellicht moeilijker te organiseren. Zij kunnen werknemers ondersteunen door te verwijzen naar de juiste hulpinstanties en leidinggevenden te trainen in het herkennen van signalen van schuldenproblematiek.



Pensioen

De Wet toekomst pensioenen (Wtp) heeft ingrijpende gevolgen voor alle pensioenregelingen in Nederland. Uiterlijk op 1 januari 2028[22] zullen alle pensioenregelingen moeten voldoen aan de Wtp. De deadline voor het indienen van transitieplannen voor bedrijfstakpensioenfondsen is 31 december 2024. De meeste transitieplannen hiervoor zijn inmiddels ingediend, waarbij vrijwel altijd is gekozen voor de solidaire regeling. Voor pensioenregelingen die zijn ondergebracht bij een verzekeraar of een premiepensioeninstelling is er meer tijd en zal het transitieplan uiterlijk op 1 oktober 2027 gereed moeten zijn.
Met betrekking tot de premie voor de nieuwe regeling: in de transitieplannen wordt vrijwel altijd uitgegaan van het premieniveau van de oude regeling. Met andere woorden: de transitie pakt voor werkgevers en werknemers vrijwel altijd kostenneutraal uit. Compensaties in verband met het afschaffen van de doorsneepremie worden veelal uit het fondsvermogen gefinancierd om de transitie kostenneutraal te houden.

Wtp-dashboard

In het AWVN-pensioendashboard Wtp worden alle cijfers en afspraken verzameld uit nieuwe pensioenregelingen en transitieplannen. Het is de eerste omgeving waar deze data op één plek inzichtelijk zijn gemaakt. Leden van AWVN kunnen de gegevens gebruiken om een ‘pensioenbenchmark’ uit te voeren.

MEER INFO

CAO

• Ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid in de sector zetten sociale partners in de **Metalelektro** de volgende initiatieven gedurende de looptijd van de cao ongewijzigd voort: financieel fit, loopbaancoaches en opleidingsvouchers, inclusief nog te maken afspraken over kwaliteitskaders en evaluatie.

• Werknemers kunnen kampen met financiële problemen. De zorgen die hierbij komen kijken en vaak ook het schaamtegevoel dat daarbij een rol speelt, maken het voor werknemers vaak lastig om dit bespreekbaar te maken op het werk. Vaak komen deze financiële problemen pas in het zicht van de werkgever wanneer er een loonbeslag wordt opgelegd. Sociale partners in de sector **Groothandel in Groenten en Fruit** willen werknemers hulp bieden op financieel gebied en juist ook voorkomen dat een loonbeslag wordt



opgelegd. Daarbij: financiële problemen zijn er niet alleen thuis. Deze zorgen neemt de werknemer mee naar de werkvloer en hebben impact op zijn functioneren. Sociale partners gaan daarom aan de slag om goede voorlichting te ontwikkelen voor zowel werknemers als werkgevers. In deze voorlichting zal o.a. naar voren komen welke routes er bewandeld kunnen worden om die financiële problematiek het hoofd te bieden en welke procedure de werkgever in moet zetten bij een loonbeslag. Sociale partners gaan gezamenlijk hiermee aan de slag om werknemers en werkgevers de juiste handvatten te bieden.

• **Schiphol** start in 2025 met een pilot financieel fit, waarbij werknemers met een studieschuld jaarlijks € 2500 uit persoonlijke bronnen kunnen gebruiken om hun studieschuld af te lossen.

• Zorgverzekeraar **VGZ** stelt voor 2024 maximaal € 200.000 bruto beschikbaar voor het ondersteunen van medewerkers met een studieschuld veroorzaakt door het leenstelsel. Dit punt is belangrijk vanuit goed werkgeverschap, maar kan daarnaast ook bijdragen aan behoud van talenten voor VGZ.

Het eigen vermogen komt vanuit werknemers

Bij Goudappel, een adviesbureau voor mobiliteitsvraagstukken, kunnen medewerkers delen in de winst van het bedrijf. ‘We hebben een certificatenregeling waar bijna al onze medewerkers aan meedoen’, vertelt directeur-bestuurder Wim Korver. ‘Het voordeel van de regeling is dat we naast medewerkersbetrokkenheid er ook voor zorgen dat we als organisatie onafhankelijk blijven.’

Het bedrijf werd ik 1963 opgericht door verkeerskundige Henk Goudappel. ‘Hij heeft altijd de filosofie gehad dat de mens centraal staat in onze organisatie’, legt Korver uit. ‘Toen hij in de jaren zeventig bij het bedrijf vertrok vond hij dat alle medewerkers een deel van de organisatie moesten krijgen. Zo is bij ons de certificatenregeling ontstaan.’

Inhoud regeling
Bij Goudappel kunnen medewerkers een halfjaar nadat ze in dienst zijn een standaardaantal certificaten aankopen. Dit houdt in dat ze zelf geld inbrengen en daardoor voor een deel eigenaar worden van het eigen vermogen van de organisatie. Op twee momenten kunnen er extra certificaten worden aangekocht. Bij het krijgen van een vast contract en bij een vijfjarig dienstverband.
De regeling is gelijkvormig opgezet. Dit houdt in dat er niet te grote verschillen tussen medewerkers mogen bestaan. Daardoor kunnen medewerkers maximaal 4,9 procent van de certificaten bezitten. Bij Goudappel heeft ongeveer 95 procent van de 300 medewerkers certificaten in bezit. ‘Van de overige vijf procent zijn de meeste nog minder dan een half jaar in dienst. Dus zij kunnen pas later certificaten kopen. Een handvol collega’s doet uit principiële reden niet mee aan de regeling’, legt Korver uit. Naast de medewerkers zijn er geen andere aandeelhouders.

Een medewerker mag maximaal 4,9% van de certificaten bezitten

Heeft de werkgever het nog wel voor het zeggen in het eigen bedrijf?
‘De aandelen van onze organisatie worden beheerd door de Stichting Administratiekantoor Goudappel (STAK). Daar ziet het bestuur toe op de waarde en de verdeling van de certificaten. Het bestuur bestaat uit een onafhankelijk voorzitter en vier gekozen medewerkers/aandeelhouders. STAK heeft binnen deze constructie alleen een beheerdersfunctie. Ze zijn economisch eigenaar, maar hebben geen zeggenschap over de organisatie zelf. Daardoor hebben ze geen invloed op de dagelijkse bedrijfsvoering. Ook mogen zij de certificaten niet verkopen aan mensen buiten de organisatie.’

Aandeelhoudersvergadering
Hoe zit het dan met individuele werknemers? Volgens Korver komt het niet voor dat medewerkers met certificaten in de hand zijn kantoor binnenwandelen en veranderingen eisen.
‘Onze werknemers kunnen zich uitspreken tijdens aandeelhoudersvergaderingen. Dat is de plek waar we als organisatie gezamenlijk onze visie uitzetten. Het is aan de directie om die lijn te vertalen naar de dagelijkse gang van zaken.’

Wat zijn de grootste voordelen van de certificatenregeling?
‘Zoals eerder genoemd zijn we onafhankelijk. Daarbij helpt het dat de regeling goed is afgebakend. Als een medewerkers uit dienst gaat moet hij of zij de certificaten verplicht terug verkopen aan de organisatie. Dat zorgt voor continuïteit omdat we geen rekening hoeven te houden met de belangen van een derde partij.’


Wim Korver

‘Het is niet bedoeld om snelle winst te pakken, wel om langjarig rendement voor medewerkers te realiseren’

Mede-eigenaar
Daarnaast maakt de regeling Goudappel een aantrekkelijk werkgever, vindt Korver. ‘Omdat ze mede-eigenaar zijn, voelen onze medewerkers zich verbonden met het bedrijf en zijn ze actief betrokken. Daarbij heeft het natuurlijk een positieve impact als je mee kunt delen in de winst van de organisatie. We hebben een stabiel rendement, gemiddeld zo’n 15 procent per jaar. Dat is naast loon een mooie stimulans.’

Heeft u advies voor werkgevers die een certificatenregeling overwegen?
‘Werkgevers die een certificatenregeling willen opzetten of aanpassen doen er goed aan om eerst gedegen advies in te winnen. In 2008 hebben wij onze regeling geactualiseerd. Daarbij hebben we hulp gehad van de Stichting Nederlands Participatie Instituut (SNPI), het expertisecentrum voor financiële medewerkersparticipatie in Nederland. Verder zou ik werkgevers vooral adviseren om met de volgende punten rekening te houden:
• zorg voor een gelijkmatige regeling, geef iedereen binnen de organisatie de mogelijkheid om mee te doen
• denk goed na over hoe u de onafhankelijkheid in stand houdt. Maak daarom duidelijk afspraken over hoe de certificaten in handen van medewerkers blijven. Zorg daarbij ook voor een gesloten structuur, zodat bijvoorbeeld een overname of inmenging door een externe partij niet mogelijk is
• als je als onderneming aan de slag gaat met financiële medewerkersparticipatie kan het handig zijn om fiscale afspraken te maken met de Belastingdienst. Besteed daar tijd en aandacht aan
• zorg voor een goede waardering van de certificaten en voor zo weinig mogelijk schommelingen in de waarde. Het is de bedoeling om een langjarig rendement te realiseren voor medewerkers. Het is geen constructie om snelle winst te pakken.’

SPEERPUNTEN OM WERK VAN TE MAKEN

Slim werken: zet in op succesvolle implementatie van (technologische) innovatie

ANDERS ORGANISEREN VAN WERK



Bespreek wat werkenden nodig hebben om **meer uren te werken**

Slim roosteren: optimaliseer de werkroosters

Anders organiseren van werk

Bij het verhogen van de productiviteit wordt al snel gedacht aan het inzetten van nieuwe technologieën. Dat alleen, is niet genoeg: het inzetten van nieuwe technologieën zorgt niet zondermeer voor verhoging van de productiviteit. Om ervoor te zorgen dat het mogelijk is het werk te doen met minder mensen, is het zaak ook in te zetten op het anders organiseren van werk en het optimaliseren van roosters. Wat hierin werkt, verschilt per organisatie en sector. Wat wel overal terugkomt als je de literatuur erop naslaat, is dat het betrekken van werknemers essentieel is. Zowel voor het draagvlak van nieuwe werkmethoden of -technieken, als voor het vinden van de voor de organisatie én werknemers best werkende oplossing en het verhogen van de betrokkenheid van werknemers.

Slim werken

Kansen benutten van (technologische) innovatie

De snel voortschrijdende technologische ontwikkelingen, denk bijvoorbeeld aan AI of robotisering, bieden zowel kansen als uitdagingen voor organisaties. Het inzetten van nieuwe technologische oplossingen kan ertoe bijdragen dat het werk op een efficiëntere wijze wordt uitgevoerd en daarmee de productiviteit toeneemt. Zo kunnen werkprocessen geautomatiseerd of geoptimaliseerd worden. Tegelijkertijd kan het risico ontstaan dat een technologische oplossing niet leidt tot de verwachte productiviteitsverhoging, of dat werknemers er niet of niet afdoende mee uit de voeten kunnen.
Voor een succesvolle implementatie van een innovatieve technologie is het dan ook van belang werknemers te betrekken. Zij kennen het werk het beste en kunnen hierdoor met goede oplossingen en inzichten komen om het werk efficiënter uit te voeren. Uit onderzoek van TNO komt ook naar voren dat door het betrekken van werknemers de kans groter zal zijn dat de in te zetten technologische oplossing goed aansluit bij de dagelijkse praktijk. Bovendien verhoogt het ook het draagvlak[23].
Niet alle organisaties, zoals bijvoorbeeld MKB-bedrijven, hebben de financiële middelen om te investeren in nieuwe technieken om de productiviteit te verhogen. Dat is ook niet altijd nodig. De productiviteit is ook te verhogen door werkprocessen te optimaliseren. Hier kan het betrekken van werknemers eveneens een goede bijdrage leveren. Hou samen met werknemers het hele proces tegen het licht, bespreek waar knelpunten zitten en wat ideeën zijn om het proces efficiënter te maken.
Om de kansen van (technologische) innovaties optimaal te benutten, is het belangrijk dat organisaties voldoende kennis in huis hebben om actuele ontwikkelingen te kunnen volgen. Daarbij komt dat het belangrijk is dat werknemers binnen de organisatie over de juiste kennis en vaardigheden beschikken om uit de voeten te kunnen met (technologische) ontwikkelingen, om zo de productiviteit te stimuleren. In het hoofdstuk ‘Leven lang ontwikkelen’ gaan we hier verder op in.
Bij het implementeren van technologische oplossingen of andere werkprocessen, is het goed de vakbond

en/of de ondernemingsraad te betrekken. Bijvoorbeeld door een (studie)afspraak op te nemen in de cao voor een verkenning van een nieuwe techniek en het inventariseren van de benodigde vaardigheden om hier goed mee te kunnen werken. Zeker als het werk inhoudelijk sterk verandert is dit aan te raden. Laat de WOR hiervoor leidend zijn.

Terug naar de kerntaken

De meeste werkgevers kampen met personeelsschaarste. En dit heeft gevolgen: bijna de helft van de werkgevers geeft aan dat hierdoor de kwaliteit van de productie of dienstverlening onder druk komt te staan; een kwart geeft aan producten of dienstverlening niet te kunnen leveren[24]. Gezien het structurele karakter van de arbeidsmarktkrapte, blijft het moeilijk om aan personeel te komen. Om het werk dan toch te kunnen doen en de roosters weer rond te krijgen, loont het om de werkzaamheden binnen functies onder de loep te nemen waar tekorten een belemmerende rol spelen. In de praktijk blijken werknemers veel taken te hebben die niet persé bij hun functie behoren. Door dit inzichtelijk te maken en de voor de functie niet-essentiële taken weg te halen (jobcarving), kunnen deze werknemers zich weer richten op hun kerntaken. Hierdoor zijn er minder mensen nodig voor deze functies, waardoor het personeelstekort voor deze functies en de ervaren werkdruk afneemt. Bovendien gaat de productiviteit omhoog: omdat werknemers zich op specifieke taken richten, kunnen zij deze efficiënter uitvoeren.

Werken aan brede(re) werknemersbetrokkenheid? Inzetten op brede participatie

In Nederland zijn er ruim 700 cao's, voor ongeveer 6 miljoen werknemers. De cao is daarmee het belangrijkste instrument voor de totstandkoming van arbeidsvoorwaarden. De tevredenheid over de cao is, bij zowel werkgevers als werknemers, nog steeds hoog. Wel is er aandacht nodig voor het betrekken van meer werknemers bij de totstandkoming van de cao. De Sociaal-Economische Raad (SER) adviseerde al eerder dat het meer en anders betrekken van (alle) werknemers bij het cao-overleg de manier is om tot verbreding en vernieuwing van cao-afspraken te komen, en het draagvlak daarvoor te vergroten. Juist als het gaat om productiviteitsverbetering zijn betrokkenheid, inzichten en waardering van medewerkers belangrijk.
Inspelen op de behoeften van werknemers kan personeelsuitstroom beperken, en de tevredenheid en betrokkenheid van werknemers vergroten. Ook dit draagt significant bij aan de productiviteit van medewerkers.
Bredere betrokkenheid betekent samen met vakbonden en/of de interne medezeggenschap bij aanvang van het arbeidsvoorwaardenproces de behoeften van alle werknemers te peilen. Voorts is het raadzaam tussentijds en na afronding het resultaat onder alle medewerkers in de onderneming of sector te peilen. Dit kan bijvoorbeeld snel en efficiënt met de digitale rankingstool Preference van AWVN.

MEER INFO



AI toepassen? Loop deze vijf stappen door

AWVN heeft de belangrijkste punten op een rij gezet waar werkgevers aan moeten denken als zij AI willen toepassen binnen de organisatie. Deze vijf stappen zijn ook relevant voor de implementatie van andere technologische oplossingen, zoals robotisering.

MEER INFO

1. Doelen
Formuleer duidelijk wat u met AI wilt bereiken: zorg dat AI een middel blijft en niet het doel wordt.

2. Toepassing
Onderzoek welke technologie het meest voor uw doel geschikt is.

3. Dilemma's
Denk goed na over de (onbedoelde) gevolgen van AI binnen uw organisatie.

4. Werkvloer
Praat met medewerkers en maak uw organisatie *AI-ready.*

5. Praktijk
Hou de vinger aan de pols bij de toepassing van AI in de dagelijkse praktijk.

De voor de functie niet-essentiële taken die wel uitgevoerd moeten worden, kunnen vervolgens leiden tot een of meerdere nieuwe functies. Jobcarving leidt tot kansen voor een grotere groep werknemers en biedt ook mogelijkheden voor werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt, aangezien het vaak om niet heel erg gespecialiseerde taken gaat. Ook voor bedrijven levert dit veel op, want inclusieve bedrijven trekken meer talent aan, zo blijkt uit onderzoek. Hun werknemers zijn meer betrokken en tevreden en blijven langer[25].

CAO

Partijen betrokken bij de **cao Rijk** benadrukken het belang mensen met een handicap of chronische ziekte, onder wie ook mensen die zijn opgenomen in het doelgroepregister, de mogelijkheid te bieden om met een vaste arbeidsovereenkomst passende werkzaamheden te verrichten binnen de sector Rijk.
Dit kunnen zowel reguliere functies zijn als werkpakketten die via jobcarving tot stand zijn gekomen.
Jobcarving is het afsplitsen van taken of werkzaamheden van bestaande functies om die vervolgens samen te voegen tot een nieuwe duurzame functie, ook wel het creëren van een passende functie voor één of meerdere personen.
De inschaling vindt plaats volgens het functiegebouw Rijk of, als de werknemer geen functie binnen het functiegebouw Rijk kan vervullen, volgens hoofdstuk 18 van de cao Rijk.

Op deze (toekomstige) werknemers wordt het personeelsbeleid Rijk onverkort toegepast, waarbij er aandacht is en blijft voor professionele ontwikkeling en de loopbaan. Personeelsadviseurs, aanwezig bij arbeidsvoorwaardengesprekken, hebben hierin een rol.

Sociale innovatie: autonomie en verantwoordelijkheid

Sociale innovatie is het vernieuwen van de arbeidsorganisatie door het werk op een andere manier te organiseren en te managen. Bedrijven die sociale innovatie toepassen doen dit bijvoorbeeld door hun personeel anders aan te sturen en hun meer verantwoordelijkheid en autonomie te geven. Een voorbeeld hiervan is zelfroosteren, waarbij werknemers binnen de gestelde kaders zelf bepalen wanneer en hoe zij het werk uitvoeren. Steeds vaker geven werknemers aan dat zij behoefte hebben aan flexibiliteit; zelf-roostering en autonomie komen tegemoet aan deze behoefte. Werknemers meer verantwoordelijkheid en autonomie geven leidt er ook toe dat werknemers meer betrokken zijn bij de organisatie en werkzaamheden uitvoeren die aansluiten bij hun competenties. Een hogere betrokkenheid van werknemers heeft als voordeel dat zij minder snel de organisatie zullen verlaten (personeelsbehoud), beter werk leveren en productiever zijn[26].

CAO

Gedurende de looptijd van deze cao van **Nederlandse Spoorwegen** wordt 'Leergang Vonk' opnieuw georganiseerd. De leergang heeft als doel de kennis over het onderwerp sociale innovatie te vergroten en om tot concrete voorstellen voor sociale innovatie binnen NS te komen. Hierbij spreken cao-partijen af dat de uitnodiging vanuit NS en vakbonden gezamenlijk wordt verstuurd aan medewerkers.



CAO

Autonomie in het werk (de mate waarin je als medewerker zelf invloed hebt op de inhoud van je werkzaamheden en op hoe je je werkzaamheden uitvoert) is een belangrijk aspect van werkgeluk en is ook van invloed op werkdrukbeleving, stelt **Achmea**. Om de dienstverlening aan klanten goed te laten verlopen werken klantcontactcenters (KCC's) veelal met regelingen en protocollen. Dit kan de autonomie van mede-werkers in KCC's beperken. Om te onderzoeken of de autonomie in KCC's vergroot kan worden, zullen cao-partijen samen met een of meerdere KCC's in een proeftuin onderzoeken wat hiervoor de mogelijkheden zijn. Op basis van de opgedane ervaringen wordt bekeken wat de mogelijke vervolgstappen kunnen zijn. Afgesproken is dat:

- cao-partijen gezamenlijk een of meerdere afdeling kiezen waar een proeftuin georganiseerd wordt
- cao-partijen gezamenlijk de inhoud bespreken van de beoogde nieuwe werkwijze waarbij het uitgangspunt is dat medewerkers meer regelvrijheid krijgen
- de intentie is om de proeftuin in de eerste helft van 2024 voor te bereiden zodat deze in de tweede helft van het jaar van start kan.

Slim roosteren

Met maatwerk meer uren werk mogelijk maken

Nederland is Europees kampioen als het gaat om arbeidsparticipatie, tegelijkertijd staat Nederland op nummer 1 in de ranglijsten als het gaat om het minst aantal werkzame uren per werknemer in Europa. Veel werknemers werken namelijk in deeltijd.
Een manier om het werk met minder mensen toch gedaan te krijgen, is werknemers met deeltijd-contracten te stimuleren meer uren te werken.
Uit projecten van Het Potentieel Pakken in de zorg blijkt dat het helpt om te vragen wat werkenden nodig hebben om meer uren te werken. Gemiddeld blijkt dan één op de tien werkenden circa vijf uur per week méér te gaan werken. Een sleutelfactor in de pilots blijkt een aantrekkelijker rooster[27].
Hierbij moet wel rekening gehouden worden met het feit dat niet alle deeltijdwerkenden onder aan de streep erop vooruit gaan wanneer zij meer uren gaan werken (als gevolg van de marginale druk) en dat zij niet altijd meer uren kunnen of willen werken. De uren buiten het werk om, wordt er immers ook steeds meer gevraagd van werknemers. Denk aan mantelzorgtaken door de toenemende vergrijzing en tekorten in de zorg, maar ook aan de zorg voor kinderen die niet naar de kinderopvang kunnen op de gewenste dagen vanwege gebrek aan kinderopvangplaatsen.
Zaak is in gesprek te gaan met deeltijdwerkers om te kijken of het mogelijk is meer uren te werken. Dit kan terugkerend op de agenda komen, bijvoorbeeld tijdens de reguliere functioneringsgesprekcyclus. Daarin kan ook besproken worden wat een deeltijdwerker nodig heeft om meer uren te werken. Door maatwerk te bieden in de vorm van bijvoorbeeld



andere aanvangstijden of hybride werken, kan meer uren werken aan aantrekkelijkheid winnen en blijkt er nogal eens meer mogelijk te zijn dan in eerste instantie gedacht.
De overheid speelt hier ook een rol in: die moet ervoor gaan zorgen dat meer werken ook daadwerkelijk meer gaat lonen. In sommige gevallen gaan werknemers er financieel te weinig op vooruit als zij meer uren gaan werken. Het kabinet wil dit ook aanpakken, zo blijkt uit het regeerprogramma, maar sociale partners kunnen hier zelf aan de cao-tafel al mee aan de slag gaan door te kijken hoe meer werken aantrekkelijker te maken is binnen de eigen organisatie. Zo kan het inzichtelijk maken in welke mate werknemers er financieel op vooruit gaan, stimuleren meer uren aan de slag te gaan. Dit kan bijvoorbeeld via de tool WerkUrenBerekenaar[28] die o.a. door het Nibud is opgesteld.

Waarom het inkorten van de standaardwerkweek niet de oplossing is

Recent heeft de discussie over het inkorten van de werkweek een nieuwe vlucht genomen door de inzet van de vakbonden voor komend cao-jaar. De bonden willen verkorting van de werkweek met behoud van het loon. CNV zet in op een geleidelijke daling naar 30 uur, FNV is voor snelle invoering van een vierdaagse werkweek ofwel 32 uur. De veronderstelling is dat een kortere werkweek bijdraagt aan de werk/privé-balans, verlaging van de ervaren werkdruk en verhoging van de arbeidsproductiviteit. Een kortere werkweek op zich verhoogt de productiviteit echter niet. FNV geeft in haar whitepaper aan dat het verkorten van de arbeidsduur ertoe leidt dat organisaties hun werkprocessen tegen het licht houden, inefficiënte taken schrappen en teruggaan naar de kerntaken. Ook zou de werk/privé-balans van werknemers verbeteren, doordat zij meer tijd hebben om te besteden aan hun gezin of bijvoorbeeld mantelzorg. Deze zaken kunnen inderdaad bijdragen aan productiviteitsgroei en zijn daarom ook opgenomen in deze arbeidsvoorwaardennota. Er is hier echter een probleem met de volgordelijkheid: een groei van de arbeidsproductiviteit zal pas op langere termijn volgen. Een nieuw, beter werkproces bijvoorbeeld is immers niet van de ene op de andere dag ingevoerd.

Het verkorten van de standaardwerkweek heeft daarbij ook risico's voor de economie en de brede welvaart in Nederland. Niet in alle organisaties is het immers haalbaar om de arbeidsduur zomaar te verkorten en zou het, zoals FNV dit voorstelt, leiden tot een loonsverhoging van 12 tot 20% – afhankelijk van de huidige FTE-equivalent. Organisaties waar het verkorten van de werkweek wel een overweging zou kunnen zijn, kennen al productiviteitsgroei of hebben bijvoorbeeld te maken met een krimpend personeelsbestand zonder daarbij mensen te willen ontslaan.

Daar komt ook nog eens bij dat de 30-urige werkweek in Nederland de facto al bestaat: de gemiddelde Nederlander werkt niet meer dan vier dagen per week. De Nederlandse context verschilt daarmee sterk ten opzichte van andere landen. Het is echter geen standaardwerkweek van dertig uur, maar het resultaat van maatwerkafspraken tussen werkgevers en werknemers – vaak op individueel niveau. Die afspraken over het aantal te werken uren ontstaan omdat ze aansluiten bij de behoeften van beide partijen. Dat moet het uitgangspunt blijven voor de toekomst.



MEER INFO

Past het huidige werkrooster nog?

In cao's en arbeidsvoorwaardenregelingen kunnen bepalingen staan die niet meer passen bij de huidige situatie en die het rondkrijgen van het werkrooster kunnen belemmeren. Zo kunnen er in het verleden vaste opstart- en eindtijden zijn afgesproken, terwijl daar wellicht meer flexibiliteit in mogelijk is – waarmee het werk ook aantrekkelijker wordt voor een grotere groep werknemers. Een ander voorbeeld zijn ontziemaatregelen voor oudere werknemers die in veel cao's zijn opgenomen. Denk hierbij aan regelingen zoals de 80/90/100-regeling (waarbij oudere werknemers 80% van de werkweek werken, 90% van het loon betaald krijgen en 100% pensioen opbouwen) of aan cao-bepalingen waarin staat dat werknemers vanaf een bepaalde leeftijd niet meer een nachtdienst hoeven te draaien. Nu de beroepsbevolking verder vergrijst, zijn er steeds meer organisaties waar een groot deel van de werknemers onder dergelijke regelingen valt. In organisaties waar dit speelt, levert dit een probleem op voor de werkroosters binnen een organisatie, waarbij



de (in veel gevallen) kleine groep jongere werknemers de diensten moet draaien waar oudere werknemers voor uitgezonderd zijn. Dit kan een verhoogde werkdruk opleveren voor de jongere werknemers binnen de organisatie en het werk onaantrekkelijk maken – met uitstroom en beperkte instroom van nieuwe werknemers tot gevolg. Het loont dan om de werkroosters nog eens onder de loep te leggen. Passen deze nog bij de huidige werknemerspopulatie? Hoe kan het werk zo verdeeld worden dat dit voor iedereen goed uitpakt?

CAO

De activiteiten van **Intertek Polychemlab** vergen onregelmatige werktijden voor een aantal van haar medewerkers. Denk hierbij aan ploegendiensten, wachtdiensten en overwerk. Dit kan belastend zijn voor medewerkers, zeker voor oudere medewerkers. Binnen Intertek is sprake van een bezetting met relatief veel medewerkers boven de leeftijd van 55 jaar. Het is van belang om samen naar een balans te blijven zoeken tussen het bedrijfsbelang en continuïteit van dienstverlening enerzijds en het belang van medewerkers om op gezonde wijze de benodigde activiteiten te kunnen blijven doen, ook op oudere leeftijd. Cao-partijen hebben afgesproken om een gezamenlijke studie uit te voeren naar de effecten van onregelmatige werktijden op medewerkers en deze zo veel als mogelijk te mitigeren, rekening houdend met continuïteit van de dienstverlening. De 'Studie impact onregelmatige werktijden' zal paritair worden uitgevoerd door werkgever en vakorganisaties, waarbij medewerkers nadrukkelijk worden betrokken. Namens vakorganisaties zal in elk geval FNV in deze studie participeren en zullen de overige vakorganisaties eveneens uitgenodigd worden om deel te nemen. FNV en AWVN bieden externe deskundigheid.

Afspraken over de nieuwe roostersystematiek voor de wegenwacht van de **ANWB.**
1. De ANWB en de vakbonden geven gezamenlijk de opdracht aan een werkgroep met (externe) roosterdeskundigen vanuit de ANWB en de vakbonden om een nieuwe roostersystematiek te ontwerpen. De ANWB en de vakbonden zijn tezamen het regieteam.
2. In de nieuwe roostersystematiek moet er een balans zijn tussen het welzijn van de medewerkers en het pechaanbod.
3. De werkgroep krijgt als kaders (must haves) voor de nieuwe roostersystematiek mee:
a. weekend is zaterdag en zondag
b. geen inhaalweekenden
c. geen zevendaagse werkweken.
Daarnaast is het een sterke wens dat doordeweekse rustdagen gekoppeld in het rooster komen. Ook wordt de mate van voorspelbaarheid van het rooster (d.w.z. het hebben van een jaarrooster) meegenomen.
4. De werkgroep werkt vóór 1 mei 2025 drie á vier scenario's voor de nieuwe roostersystematiek uit, waarin wordt voldaan aan de gestelde kaders. De scenario's worden ter bespreking voorgelegd aan het regieteam.
Het regieteam kan één of meerdere scenario's omarmen of afwijzen. Ook kan het zijn dat het niet mogelijk is om tot een scenario te komen dat voldoet aan de gestelde kaders.

Als het regieteam positief is over één of meerdere scenario's doen de vakbonden een ledenraadpleging. Afhankelijk van de uitkomst zal in 2025 blijken of hoofdstuk 15 van de ANWB-cao aanpassing behoeft. De gewenste implementatiedatum voor de nieuwe roostersystematiek is 1 januari 2026.



Foto: ANWB-website

Piekperiodes opvangen met eigen personeel: jaarurensystematiek

Wanneer er periodes gedurende het jaar zijn waarin sprake is van een piek in de productie of dienstverlening van een organisatie, is er veelal behoefte aan extra mensen om het werk gedaan te krijgen. Zo zetten werkgevers in op tijdelijke uitbreiding van hun personeelsbestand, bijvoorbeeld door de inhuur van uitzendkrachten. In deze krappe arbeidsmarkt kan het echter lastig zijn om tijdelijk op te schalen wanneer er sprake is van zo'n piekperiode. Deze piekperiodes zijn in bepaalde gevallen ook op te vangen met de inzet van eigen werknemers door gebruik te maken van een jaarurensystematiek. Een jaarurensystematiek gaat uit van het aantal werkzame uren op jaarbasis. Doordat dat is vastgelegd, is het voor werknemers vervolgens mogelijk om in luwte periodes minder uren te werken en in piekperiodes meer. Tegelijkertijd zijn werknemers verzekerd van hetzelfde inkomen per maand. Voor werkgevers betekent dit dat zij in piekperiodes minder of zelfs geen aanspraak op externe inhuur hoeven te doen. Bovendien zorgt de inzet van het eigen personeel, dat al ervaring heeft met de werkzaamheden, er voor dat het werk efficiënter en dus productiever wordt uitgevoerd.



Werk anders organiseren bevordert gelijke kansen

De werkvloer moet een plek zijn waar iedereen welkom is, zichzelf kan zijn, zich veilig voelt, zich kan ontplooien en gelijkwaardig wordt behandeld. Helaas is de arbeidsmarkt niet voor iedereen even gastvrij. Er staan nog steeds mensen aan de kant die wel willen en kunnen werken. Uit onderzoek blijkt dat inclusieve bedrijven meer talent aantrekken. Werknemers werken graag bij een werkgever die zich inzet voor mensen met een kwetsbare positie en waarderen het om met hen samen te werken. Werkgevers kunnen het werk zo organiseren dat het aansluit bij de talenten van mensen en bij wat zij nodig hebben om duurzaam aan het werk te kunnen. Werkgevers kunnen bijvoorbeeld ook hun wervings- en doorstroombeleid zodanig aanpassen dat er meer gelijke kansen ontstaan.

MEER INFO

Onderscheid naar arbeidsduur: gelijke behandeling van deel- en voltijders

Het Hof van Justitie heeft het afgelopen jaar twee belangrijke arresten gewezen over gelijke behandeling van deel- en voltijders. Daaruit blijkt dat een voor parttimers en fulltimers gelijke urennorm, waarna recht bestaat op een toeslag, kan leiden tot onderscheid. Zoals bekend is onderscheid verboden, tenzij het objectief te rechtvaardigen is. Werkgevers doen er dan ook verstandig aan hun arbeidsvoorwaarden te controleren. Is er sprake van onderscheid naar arbeidsduur? Zo ja, dan rijst de vraag of het onderscheid objectief gerechtvaardigd kan worden. Zo niet, dan dient naar aanpassingen te worden gekeken. Dat is maatwerk, en kent afhankelijk van de bedrijfssituatie mogelijk ook andere alternatieven dan pro rata toepassing.

MEER INFO

Roosterapp: inkomenszekerheid én flexibiliteit

Een goed rooster maken is een evenwichtsoefening tussen allerlei verschillende wensen. Online supermarkt Picnic ontwikkelde daarom een eigen roosterapp. Het resultaat? Een efficiëntere bedrijfsvoering en medewerkers die blijer zijn met hun roosters. 'Grip op werktijden is een ondergewaardeerde arbeidsvoorwaarde.'

Roosters krijgen in de praktijk vaak niet de aandacht die ze verdienen, ziet Toon Borren, HR-directeur bij Picnic. 'Roosters maken is iets wat bedrijven erbij doen, het is niet hun corebusiness. Jammer, want er schuilt juist een enorme kans in. Het primaire doel is om het juiste aantal mensen op de juiste plaats en tijd te hebben. De keuzes die je daarbij maakt, hebben grote invloed op de levens van medewerkers: het gaat over autonomie, over de balans tussen inkomenszekerheid en flexibiliteit en over werktijden die passen bij hun privéleven. In onze tevredenheidsonderzoeken ging meer dan de helft van de commentaren over te veel of te weinig werkuren en een gebrek of juist teveel aan flexibiliteit. Dat was voor ons reden om te gaan nadenken over een nieuw systeem.'

Individuele voorkeuren

Picnic ging op zoek naar een manier van roosteren waarin de wensen van zowel werkgever als werknemers een plek krijgen. 'De individuele voorkeuren van medewerkers variëren sterk. Sommigen willen volledige flexibiliteit, anderen liever een vast rooster en weer anderen een combinatie. Als bedrijf willen wij onze personeelsbezetting afstemmen op de per dag, week of seizoen fluctuerende hoeveelheid werk. Overplanning doet pijn in je marges, onderbezetting leidt tot omzetverlies en teleurgestelde klanten.'

Mixen en matchen

Vervolgens heeft het bedrijf in huis een nieuwe roosterapp gebouwd, die niet uitgaat van 'one size fits all'. 'Veel bedrijven kiezen voor één roostermethode, maar wij mixen en matchen verschillende planningsconcepten. Mensen kunnen nu (deels) vaste roosters hebben, eenvoudig hun beschikbaarheid invullen, diensten ruilen met teamleden en last minute diensten claimen. Iemand kan bijvoorbeeld voor zes tien uur vaste diensten hebben op maandag en dinsdag en de rest van de week extra shifts inplannen als hij of zij beschikbaar is.'

Algoritmes

De voorkant van de app is gebruikersvriendelijk. 'In de ontwikkelingsfase hebben de medewerkers de app getest en meegedacht over wat er anders en beter kon.' De zogeheten achterkant bestaat uit geavanceerde regels, algoritmen en forecasts om de roosters aan te passen aan de laatste veranderingen in vraag en aanbod. 'In alle stappen van het planningsproces kunnen we de overhead aanzienlijk beperken. Zo zijn er regels ingebouwd die zorgen dat medewerkers voldoende beschikbaarheid bieden en niet te veel geplande uren laten vervallen.'

Jaarurennorm

Bij Picnic werken veel mensen met een zogeheten jaarurennorm: een flexibele arbeidsovereenkomst waarin de totale jaarlijkse arbeidsduur in uren is vastgelegd. 'Werknemers zijn zo in staat om meer te werken in drukke tijden en minder tijdens rustigere periodes, terwijl ze wel een stabiel maandinkomen hebben. Deze contractsvorm vraagt echter wel zorgvuldige roosterplanning en urenbalansbeheer van duizenden werknemers. De app maakt dit een stuk eenvoudiger. Zo houdt die bij hoeveel uren iemand heeft gewerkt. Is het saldo positief, dan kan je gemakkelijker vrij nemen. Bij een negatief saldo plan je juist meer uren in.'

Grip op werktijden is een ondergewaardeerde arbeidsvoorwaarde

Op de markt

De belangstelling van andere bedrijven voor de roosterapp is groot. Vooralsnog is Picnic echter niet van plan om de app op de markt te brengen. Ook omdat er nog verbeteringen mogelijk zijn. 'Denk aan dynamische toeslagen voor moeilijk in te vullen diensten, wachtlijsten voor populaire diensten en meer variatie in diensttijden. Of aan gerichte pushberichten aan medewerkers die eerder hun beschikbaarheid hebben opgegeven of ze vandaag willen komen werken. Over dit soort verbeteringen zijn we ook in gesprek met de medewerkers.' Op termijn wil Picnic een breder communicatiekanaal maken van de app. 'De roosterapp is daarvoor een prachtig vehikel, omdat medewerkers die soms wel tien keer per dag raadplegen. We willen de app dan ook gaan uitbreiden met nieuws, funfacts en duidelijke betaalinformatie.'

Win-win

Het klinkt misschien gek, maar Borren ziet het rooster als potentiële doorbraak in de aloude de vast- en flexdiscussie. 'In politiek Den Haag en de polder wordt al heel lang gesproken over regulering van flexcontracten, maar bedrijven én medewerkers hebben een bepaalde mate van flexibiliteit nodig. Met ons nieuwe roostersysteem is het gelukt om inkomenszekerheid en flexibiliteit – ogenschijnlijk botsende belangen – te verenigen. Het resultaat? De overplanning is afgenomen met 5 tot 15 procent en Picnic voldoet beter dan voorheen aan de roosterwensen van medewerkers. Een duidelijke win-winsituatie dus.'


Toon Borren

Tip voor andere werkgevers

'Het gaat vaak over loonontwikkeling en contractvormen, maar beschouw roosters als een minstens zo belangrijke arbeidsvoorwaarde. Ga met je medewerkers in gesprek en kies het model dat het beste bij hen en het bedrijf past. Hier schuilt ook een kans in om je bedrijfvoering te verbeteren.'

SPEERPUNTEN OM WERK VAN TE MAKEN

Maak leren en ontwikkelen
minder vrijblijvend

EEN LEVEN LANG ONTWIKKELEN





Investeer in
basisvaardigheden

Een leven lang ontwikkelen

Het investeren in nieuwe technologieën leidt niet automatisch tot verhoging van de arbeidsproductiviteit. Om nieuwe technologieën zo efficiënt mogelijk in te zetten, is het ook belangrijk te investeren in de kennis, vaardigheden en verdeling van werk van en tussen medewerkers. Alleen dan kan technologie optimaal bijdragen aan het verhogen van de productie. Leren en ontwikkelen van medewerkers is dus essentieel, want het bepaalt de mate waarin nieuwe technologieën worden toegepast en eigen worden gemaakt in organisaties. Hoe vaardiger medewerkers zijn in hun werk, hoe efficiënter zij het kunnen uitvoeren.

Minder vrijblijvend maken

Leren en ontwikkelen is van groot belang om de arbeidsproductiviteit te verhogen. Dat gebeurt niet door het enkel invoeren van technologische oplossingen. De mensen die ermee werken, moeten goed uit de voeten kunnen met de techniek, zoals verbeterde of nieuwe machines, software of materialen waarmee efficiënter te werken is. Hiervoor is scholing en oefening nodig. Hoe beter een werknemer weet hoe het werk uit te voeren, hoe efficiënter hij of zij hierin zal zijn.
Eerdere technologische ontwikkelingen brachten niet de hoge productiviteitsgroei die wetenschappers verwachtten. Als reden hiervoor wordt met name het gebrek aan adaptie van nieuwe technologieën genoemd. Uit onderzoek blijkt dat landen die meer in onderwijs investeerden, een hogere productiviteitsgroei hebben[29]. Werknemers met meer vaardigheden en competenties zijn in staat om sneller en in grotere volumes te produceren en/of te innoveren. Toch blijkt uit onderzoek van het CBS dat investeren in de ontwikkeling van medewerkers niet populair is bij werkgevers om de productiviteit te verhogen[30]. Ditzelfde dreigt te gebeuren bij de inzet van kunstmatige intelligentie (AI).
Leren en ontwikkelen moet veel meer prioriteit krijgen. Jaarlijks blijven enorme bedragen aan opleidingsbudgetten liggen, blijkt uit onderzoek van AWVN[31]. Dat werkgevers

CAO

CNV Vakmensen streeft met gericht beleid naar permanent meer aandacht voor de ontwikkeling van de eigen medewerkers om het realiseren van organisatie- en afdelingsdoelen, jaarplannen en persoonlijke doelen van de medewerkers te ondersteunen. De werkgever zorgt ervoor dat:
• opleiden in het beleid en denken van het bedrijf verankerd is
• er substantiële aandacht is voor het analyseren en definiëren van de opleidingsnoodzaak
• er een actieve inventarisatie plaatsvindt van de opleidingswensen en behoeften
• er voldoende opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten zijn
• iedere medewerker jaarlijks minimaal één training/opleiding volgt
• de medewerkers worden gestimuleerd om te blijven leren. CNV gaat hierop sturen door een jaarlijkse gesprekscyclus, een personeelsvolgsysteem en door kennis en informatiedeling binnen de organisatie te stimuleren. Ook wordt er gewezen op de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer. Er komt een periodieke evaluatie.

volop persoonlijke opleidingsbudgetten beschikbaar stellen is een onvoldoende prikkel voor werknemers om er gebruik van te maken. Leren en ontwikkelen is te vrijblijvend en daar moet echt verandering in komen: om de arbeidsproductiviteit te verhogen, werknemers duurzaam inzetbaar te houden en om mee te kunnen met toekomstige transities.

Wat kunnen werkgevers doen?

• Leren en ontwikkelen moet zijn **ingebed in de organisatie** en aansluiten bij het (HR-)beleid en de bedrijfsstrategie. Werkgevers bepalen op organisatieniveau concrete doelstellingen en monitoren hierop. Maak het minder vrijblijvend door concrete afspraken te maken met de medewerker in een jaargesprek of ontwikkelgesprek.
• Om ervoor te zorgen dat werknemers hun vaardigheden op peil brengen of houden, is het van belang dat er sprake is van een **leercultuur** binnen de organisatie. In een leercultuur is het vanzelfsprekend dat werknemers zich voortdurend blijven ontwikkelen. Hier hoort beleid bij dat werknemers stimuleert aan hun ontwikkeling te werken, zodat zij duurzaam inzetbaar blijven. Ook draagt het bij aan de wendbaarheid van de werknemer zelf én die van de organisatie. Zo kan makkelijker ingespeeld worden op veranderingen in het werk, werkprocessen of het inzetten van nieuwe technologie.
• Durf te **stoppen met persoonlijke ontwikkelbudgetten** als deze onvoldoende effectief zijn. Dat wil niet zeggen dat werkgevers niet meer moeten investeren in opleiding en ontwikkeling van hun medewerkers, wel dat zij zouden kunnen experimenteren met andere vormen.
Veel werkgevers stellen een pob (persoonlijk ontwikkelbudget) of een pkb (persoonlijk keuzebudget) ter beschikking. Werknemers maken te weinig gebruik van pob's; pkb's stimuleren opleiden en ontwikkelen niet altijd genoeg. Soms kunnen werknemers deze budgetten voor te veel verschillende doeleinden gebruiken. Niet alleen voor opleiding en ontwikkeling, maar ook voor vitaliteitsdoelen of extra verlof. Dit heeft als nadeel dat opleiding en ontwikkeling al snel minder prioriteit krijgt.
Start daarom pilots met andere maatregelen die bedoeld zijn om te investeren in de ontwikkeling van medewerkers. Bijvoorbeeld door pob's af te schaffen, om te onderzoeken en om uit te proberen welke maatregelen wél een stimulerend effect hebben. Denk bijvoorbeeld aan een 'all you can learn-opleidingsbudget'. De vrees hierbij is dat de kosten dan de pan uit rijzen, maar dit blijkt niet het geval te zijn bij organisaties die hierop al over zijn gestapt.

Leercultuurscan

AWVN heeft, net als het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, een leercultuurscan ontwikkeld. Hiermee kunnen werkgevers onderzoeken hoe het gesteld is met de aandacht en mogelijkheden voor ontwikkeling in de organisatie. Vervolgens kan een actieplan gemaakt worden voor het verbeteren van de leercultuur in het bedrijf en om werknemers te stimuleren meer regie te nemen over hun eigen ontwikkeling en loopbaan.

MEER INFO

CAO

KPN heeft een mobiliteitsaanbod in de KPN Academy om werknemers te helpen met investeren in nieuwe vaardigheden. Het mobiliteitsaanbod bestaat uit een selectie scans, work-outs, workshops, trainingen en meer. Dit helpt medewerkers onderzoeken wie ze zijn, wat drijfveren en kwaliteiten zijn, en te ontdekken hoe hun toekomst er uit kan zien. Zonder goedkeuring van hun manager kunnen ze (in redelijkheid) onbeperkt gebruik maken van het aanbod. KPN betaalt het mobiliteitsaanbod.

• Van belang is dat werknemers **tijd en ruimte** krijgen om aan hun ontwikkeling te werken. Zeker in een krappe arbeidsmarkt en bij een hoge werkdruk, hebben leren en ontwikkelen vaak minder prioriteit. Maar op de lange termijn is dat niet verstandig. Geef werknemers tijd om aan hun ontwikkeling te werken. Dat kan door hen een cursus onder werktijd te laten volgen of door tijd vrij te maken voor leren op de werkplek. Hiermee laat je als werkgever zien het belangrijk te vinden dat hier tijd voor wordt gemaakt, zelfs als de werkdruk hoog is. Spreek bijvoorbeeld voor alle werknemers minimaal drie ontwikkeldagen per jaar af. Voor sommige beroepsgroepen is dit al verplicht, denk aan advocaten of accountants. Waarom zou dat niet voor iedereen gelden? De ontwikkeldagen kunnen gebruikt worden voor het volgen van een training of cursus, maar ook voor leren op de werkplek, meeloopdagen of ministages.
• Voor werknemers is het niet altijd duidelijk in welke richting de organisatie zich beweegt, wat nodig is om duurzaam inzetbaar te blijven of welke ontwikkelmogelijkheden er zijn. Werkgevers kunnen hierbij behulpzaam zijn door **ontwikkelpaden te schetsen**, zowel binnen de organisatie als bijvoorbeeld in de branche. Hierdoor krijgen werknemers meer zicht op de ontwikkelingsrichting van de organisatie en wat dit concreet voor hen betekent – bijvoorbeeld welke vaardigheden van hen verwacht worden.

CAO

Cao-partijen **Motorvoertuigen- en tweewielerbedrijf** verkennen tijdens de looptijd van de cao het gebruik van loopbaanpaden (in zowel horizontale als verticale richting), ten behoeve van het versterken van de binding van medewerkers aan de sector. Deze verkenning wordt breed ingezet waarbij ook wordt gekeken naar de mogelijke samenhang van loopbaanpaden, functie-indeling en het thema skillsgerichte arbeidsmarkt.



CAO

Achmea stimuleert werknemers om zich continu te ontwikkelen en zelf de regie te nemen. Cao-partijen hebben daarom afspraken gemaakt over *all you can learn*. Werknemers kunnen zelf een opleiding kiezen die bijdraagt aan hun persoonlijke professionele ontwikkeling, het beter kunnen uitoefenen van de huidige functie of aan de loopbaan. Werknemers hebben geen toestemming nodig van de leidinggevende om een opleiding te volgen. Achmea stimuleert wel om hierover met de leidinggevende in gesprek te gaan.
Er is een aantal spelregels, bijvoorbeeld over hoeveel opleidingen je tegelijkertijd kunt volgen en wanneer er afspraken over terugbetaling of een eigen bijdrage gemaakt kunnen worden.
Werknemers mogen één keer per drie jaar een arbeidsmarktscan doen. Per jaar hebben werknemers drie dagen inzetbaarheidstijd. Zij kunnen deze tijd naar eigen inzicht gebruiken voor inzetbaarheidsactiviteiten die de arbeidsmarktwaarde vergroten, of gebruiken als studietijd voor een opleiding waarvan Achmea de studietijd niet (geheel) in tijd vergoedt.

Investeer in basisvaardigheden

In Nederland hebben 2,5 miljoen mensen moeite met basisvaardigheden[32]: lezen, schrijven, rekenen. Vaak laten ook de digitale vaardigheden te wensen over. Van die 2,5 miljoen mensen valt bijna 1,8 miljoen in de leeftijd van 16 tot 65 jaar. Bijna 60% van hen is aan het werk. Dit betekent dus dat ongeveer een miljoen werkenden moeite heeft met basisvaardigheden.
Voor werkgevers is het van belang om daarin te investeren, want dat levert veel op. Er worden minder fouten gemaakt, er is minder ziekteverzuim, werknemers zijn productiever en halen sneller (verplichte) certificaten. Bovendien verandert werk steeds sneller en winnen digitale vaardigheden aan belang. Voor werknemers vergroot het hun kansen op de arbeidsmarkt, bovendien krijgen zij meer zelfvertrouwen en werkplezier.

Wat kunnen werkgevers doen?

• Onderzoek of er binnen de organisatie mensen zijn die moeite hebben met basisvaardigheden. Dit komt vaker voor dan we denken. Train leidinggevenden in het herkennen van signalen. Als iemand aangeeft een formulier wel thuis in te vullen, iemand anders vraagt het voor te lezen of geen e-mailadres heeft, kunnen dat tekenen zijn van laaggeletterdheid.
• Maak het onderwerp bespreekbaar op de werkvloer. Veel mensen schamen zich dat zij laaggeletterd zijn. Het kan helpen om te laten zien dat zij niet de enige zijn en dat het mogelijk is om te leren (ook op oudere leeftijd).
• Informeer werknemers over de mogelijkheden van cursussen. Bied zelf een opleiding aan. Dat is mogelijk makkelijker voor grotere bedrijven om te organiseren, maar er zijn ook veel initiatieven op sectorniveau. Er zijn veel subsidies via O&O-fondsen of de overheid. Of verwijs door naar buurthuizen of de bibliotheek in de regio.

Sectorale ontwikkelpaden

Verschillende sectoren met grote personeelstekorten werken aan sectorale ontwikkelpaden. Bijvoorbeeld de kinderopvang, de techniek, bouw & energie, de groenvoorziening en de zorgsectoren. Het doel van de ontwikkelpaden is om instromen, overstappen en doorstromen van en naar sectoren makkelijker te maken. Sectoren ontwikkelen de ontwikkelpaden in samenwerking met het ministerie van SZW in het kader van 'Aanvalsplan Techniek'.

MEER INFO

Wat kan er nog meer?

• **Denk skillsgericht**. Kijk meer naar competenties en vaardigheden van werknemers en niet alleen naar opleidingen en diploma's. Dat helpt om meer werknemers te laten instromen, maar ook om talenten van werknemers beter te benutten. Maak ontwikkelplannen met werknemers op basis van hun competenties en vaardigheden.
• **Leg niet te strikt vast welke opleidingen of trainingen werknemers mogen volgen**. Stimuleer vooral dat iemand aan de eigen ontwikkeling werkt, ook al heeft dat misschien niet direct te maken met de huidige functie.
• **Train leidinggevenden**. Zorg ervoor dat zij erop getraind zijn om werknemers te stimuleren om met hun eigen ontwikkeling aan de slag te gaan en om meer eigen regie naar zich toe te trekken. Leidinggevenden moeten het belang zien van leren en ontwikkelen en daarvoor ruimte bieden, bijvoorbeeld ook voor leren op de werkplek. Leidinggevenden hebben daarnaast een voorbeeldfunctie: zij moeten ook aan hun ontwikkeling werken.
• **Faciliteer dat werknemers nieuwe werkzaamheden en ervaringen opdoen**. Dit draagt op langere termijn bij aan het verhogen van de productiviteit van de medewerker. Veel medewerkers zitten aan het einde van hun schaal en ervaren weinig prikkels om zichzelf te ontwikkelen of naar productiever werk elders om te zien. Daarom helpt het om personeelsbeleid te ontwikkelen dat erop gericht is met medewerkers actief te bespreken welke wensen en mogelijkheden zij hebben en hoe doorstroming naar productiever werk elders is te faciliteren.

Reservistenbepalingen in cao's: een win-winsituatie

Na het neerhalen van MH17, de annexatie van de Krim en de inval in Oekraïne is de geopolitieke situatie dramatisch gewijzigd. Dit betekent dat zowel de overheid als het bedrijfsleven het verbeteren van de weerbaarheid nadrukkelijker op het netvlies heeft. Reservisten kunnen daarbij een belangrijke rol spelen. Werkgevers en vakbonden kunnen in een cao reservistenbepalingen opnemen om op die manier bij te dragen aan een weerbare samenleving.
Werknemers bij civiele werkgevers beschikken over kennis en capaciteiten die ook bij Defensie goed ingezet kunnen worden en vice versa. Reservisten trainen vrijwillig en in hun vrije tijd bijzondere competenties zoals bijvoorbeeld het toepassen van vakkennis, het werken in teams en tonen van leiderschap onder bijzonder moeilijke omstandigheden. Bij Defensie zetten reservisten hun vaardigheden in binnen een andere omgeving en krijgen zij de mogelijkheid om zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken. Medewerkers komen na hun inzet voor Defensie terug met nieuwe inzichten en ervaringen die ze vaak ook kunnen toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden.
In het licht van de veranderende situatie in de wereld, is het daarom goed om te kijken naar een reservistenbepaling in cao's of arbeidsvoorwaardenregelingen. Daarbij kunnen de volgende onderwerpen aan de orde komen.
• Als de reservist wil deelnemen aan activiteiten voor reservisten, dan kan de werkgever daarvoor, naast de mogelijkheid van regulier verlof dat ten koste gaat van de vakantiedagen van de werknemer, ook bijzonder verlof aanbieden.
• Als de reservist opleidingen bij Defensie volgt die ook relevant zijn voor/bij de civiele werkgever, dan kunnen afspraken gemaakt worden over loondoorbetaling, verlof of bijzonder verlof.

MEER INFO



• Als er sprake is van wettelijk voorgeschreven werk- en rusttijden, dan kunnen hierover verantwoordelijkheden vastgelegd worden en uitvoeringsafspraken gemaakt worden.
• Als de reservist voor langere duur (bijvoorbeeld een halfjaar) wordt uitgezonden op een missie dan kunnen afspraken over een 'terugkeergarantie' gemaakt worden.
• Als reservisten iets overkomt tijdens de inzet voor Defensie, dan kan Defensie als werkgever aansprakelijk zijn. Dit geldt bijvoorbeeld voor ongevallen en eventuele (beroeps) ziekten, ook als deze zich later pas openbaren.

RET investeert in basisvaardigheden

Als mensen moeite hebben met basisvaardigheden, kan dat grote problemen opleveren. Niet alleen in het dagelijks leven, maar ook op het werk. Zeker nu de samenleving steeds ingewikkelder wordt. RET, openbaar vervoerder van Rotterdam en omstreken, biedt medewerkers een cursus aan om beter te leren lezen en om te gaan met digitale tools.

Werkbriefjes insturen, vakantieaanvragen doen, veiligheidsinstructies begrijpen: allemaal obstakels voor medewerkers die moeite hebben met lezen, schrijven, rekenen en daardoor ook met de computer of smartphone. ‘De wereld en de arbeidsmarkt veranderen razendsnel. Banen verdwijnen en ontstaan, functies krijgen een andere inhoud. Een voorbeeld: onze monteurs onderhouden al decennialang dieselbussen. Dat doen ze met hun ogen dicht, bij wijze van spreken. Maar nu wij zijn overgeschakeld op elektrische bussen, komen daar een hoop leeswerk, een app en een digitale omgeving bij. Wij vinden het dus heel belangrijk dat de basisvaardigheden van onze medewerkers op orde zijn. Want dat is noodzakelijk om mee te doen in de samenleving van nu’, zegt Heleen Homburg, adviseur loopbaan en persoonlijke ontwikkeling bij RET.

Raad en daad

Iedereen laten meedoen, dat is ook de missie van Stichting Lezen & Schrijven. Homburg nam deze landelijke stichting in de arm om een praktische, haalbare aanpak te ontwikkelen. ‘In Nederland hebben 2,5 miljoen mensen beperkte basisvaardigheden. Meer dan de helft van hen heeft een baan. Wij ondersteunen gemeenten, arbeidsmarktregio’s, brancheorganisaties, O&O-fondsen en werkgevers met raad en daad. Voor de laatste groep hebben wij branchespecifieke programma’s die de beroepsgerichte en basisvaardigheden versterken.’

‘Ik heb m'n leven terug’

‘Dit vergroot de kansen van medewerkers op de arbeidsmarkt en zorgt dat zij hun werk nu en in de toekomst goed kunnen uitvoeren’, vertelt haar collega, adviseur Paula Adelaar.

Stress beperken

De eerste stap was om een ‘go’ van de directie te krijgen. ‘RET is primair op aarde om de trams, bussen en metro’s te laten rijden en de trainingen basisvaardigheden vinden plaats tijdens werktijd. Commitment van de hele organisatie is dan ook een voorwaarde voor succes’, zegt Adelaar. ‘Het gaat om goed werkgeverschap, duurzame inzetbaarheid en persoonlijke ontwikkeling. En om het beperken van stress bij de medewerkers. Angst voor de computer, angst voor tekst: dit levert stress op, en stress speelt een belangrijke rol bij ziekteverzuim’, vult Homburg aan.

Eyeopener

Vervolgens heeft RET webinars en workshops georganiseerd om de leidinggevenden bewust te maken van de problematiek. Homburg: ‘Wat is het belang van basisvaardigheden? Hoe herken je signalen bij medewerkers? Hoe maak je het bespreekbaar? In spelvorm hebben we hen ook laten ervaren hoe het is om zelf moeite te hebben met lezen. Dit was vaak een enorme eyeopener.’ Screening van de medewerkers vindt plaats met een laagdrempelige online test, de Basismeter van Stichting Lezen en Schrijven. ‘Die duurt een kwartiertje en geeft een indicatie of iemand moeite heeft met lezen, schrijven of digitale vaardigheden. Wij zijn erbij als een medewerker die test aflegt. Daarna volgt het allerbelangrijkste: een gesprek waarin we vragen wat iemand graag wil leren’, aldus Homburg.



Heleen Homburg

Tip voor andere werkgevers

‘Schakel goede samenwerkingspartners in, die verstand hebben van basisvaardigheden, leren en de implementatie in arbeidsorganisaties.’

Klik & tik

Een passend leeraanbod is cruciaal, aldus Adelaar. ‘Als mensen zich ergens niet thuisvoelen, mist een cursus of training ieder doel.’ RET kwam uit bij de Klik & tik-cursus van de openbare bibliotheek Rotterdam. Tijdens deze cursus van acht middagen leren mensen om beter te lezen, schrijven en omgaan met digitale tools. Na afloop ontvangen ze een certificaat. Homburg: ‘Medewerkers schamen zich vaak en als ze zien dat ze deze cursus met allerlei collega’s doen, beseffen dat ze niet de enige zijn. Als werkgever kun je zo echt het verschil maken. ‘Ik heb m'n leven terug’, zei een medewerker tegen me.’ Voor RET-medewerkers die nog meer willen leren, zoekt Stichting Lezen & Schrijven een geschikte taalcursus in Rotterdam. ‘Dat zijn altijd maatwerkoplossingen’, zegt Adelaar.

Positieve leercultuur

Mensen over de drempel helpen en een goede eerste leerervaring bezorgen, is volgens Adelaar de kern van een positieve leercultuur. ‘Het mes snijdt vaak aan twee kanten: werk én privé. Zo sprak ik cursusdeelnemers die nu hun eigen bankzaken kunnen regelen en brieven van instanties durven te openen. Je kunt je voorstellen wat dat betekent voor hun zelfredzaamheid en autonomie.’ Homburg: ‘Soms is dit de eerste prettige leerervaring sinds de basisschool. Dan is het natuurlijk geweldig dat sommige mensen na afloop vragen: hebben jullie nog een leuke cursus voor me? We hebben nu ook ambassadeurs; medewerkers die de cursus gaan promoten in de organisatie.’

Direct actie

Inmiddels hebben 75 medewerkers de Klik & tik-cursus afgerond, maar het streven is dat álle 3.000 medewerkers een basisniveau hebben van digitale en taalvaardigheden. Dit staat in de missie en visie van RET, zodat het onderwerp blijvende aandacht krijgt. Basisvaardigheden komen bijvoorbeeld ter sprake tijdens ontwikkelgesprekken. Op termijn wil Homburg dat het zo snel mogelijk na indiensttreding wordt aangekaart. ‘Zodat we direct actie kunnen ondernemen als dat nodig is.’ Adelaar: ‘Dan kun je ook mensen aannemen die misschien nog niet alle vereiste competenties hebben, maar na wat (bij)scholing wel.’



Vitale medewerkers zijn productiever

Om productiviteitsverhogende maatregelen succesvol te laten zijn, is het nodig dat medewerkers gezond zijn en met plezier hun werk kunnen (blijven) doen. Omgekeerd geldt dat vitale werknemers productiever zijn. Werkgevers moeten zich richten op het welzijn van medewerkers door in gesprek te gaan over hun (mentale) gezondheid, motivatie en ontwikkeling. Daarnaast door afspraken te maken over wat werknemers nodig hebben om duurzaam inzetbaar te blijven. Werknemers zijn in principe zelf verantwoordelijk voor hun gezondheid, maar werkgevers kunnen hier wel een belangrijke rol bij spelen en ondersteuning bieden. Dit levert werkgevers én werknemers voordelen op: meer werkplezier, minder uitval en een hogere productiviteit.

Werkdruk aanpakken

De verzuimcijfers in Nederland zijn al jaren hoog. Om verzuim te kunnen verlagen of te voorkomen, is het belangrijk te weten wat de oorzaak is en welke risico's er mogelijk spelen. Dat kan per bedrijf of sector verschillen, maar er zijn algemene trends te zien. Werknemers melden zich het vaakst ziek vanwege griep en verkoudheid. Psychische klachten, waaronder overspannenheid en burn-out komen op de tweede plaats[33].
Er is specifiek aandacht nodig voor uitval door mentale klachten. Volgens onderzoek van TNO kampen ruim een miljoen Nederlanders met stressgerelateerde klachten zoals vermoeidheid, overspannenheid en burn-out. Arbodiensten waarschuwen dat het verzuim door stressgerelateerde klachten stijgt[34]. De verwachting is ook dat dit de komende jaren toeneemt[35]. Uitval door mentale klachten kan ontstaan door werkgerelateerde oorzaken. Bijvoorbeeld door hoge werkdruk of ongewenst gedrag op het werk. Het kan ook ontstaan door persoonlijke omstandigheden. Vaak is het een combinatie van factoren in de werk- en privésfeer. Bijvoorbeeld door mantelzorg, financiële zorgen of ervaren prestatiedruk. Door de combinatie van een drukke baan met plannen en verplichtingen thuis, komen werknemers in de knel. De krapte op de arbeidsmarkt en de als gevolg daarvan hogere werkdruk heeft waarschijnlijk ook invloed.
Hierdoor kan een negatieve spiraal ontstaan. Hoog verzuim leidt tot meer werkdruk bij de overige collega's en dat kan in die groep weer leiden tot meer uitval. Daarnaast zetten ziekteverzuim en een hoge werklast druk op de productiviteit en is er minder tijd en aandacht voor leren en ontwikkelen.

Behalve krapte op de arbeidsmarkt kunnen er meer oorzaken voor werkdruk zijn. Werkprocessen die niet goed lopen binnen de organisatie. De afstemming tussen afdelingen of teams is slecht. Communicatieproblemen door verschillen tussen werknemers (qua persoonlijke eigenschappen, werkstijl, achtergrond et cetera). Conflicten op de werkvloer, waardoor de samenwerking ondermaats is. En soms gaan er te veel nieuwe projecten tegelijk van start.
Voor bedrijven is het zinvol om eerst in kaart te brengen wat de oorzaken zijn van hoge werkdruk in de organisatie om daarna pas naar mogelijke oplossingen te zoeken.

Tips om werkdruk aan te pakken

• Onderzoek regelmatig of werknemers werkdruk ervaren. Neem knelpunten weg, bijvoorbeeld door het werk anders te organiseren.
• Investeer in preventie. Maak beleid om werkdruk te voorkomen en besteed daarbij aandacht voor specifieke doelgroepen. Vooral jongeren tot 35 jaar vallen vaker uit door mentale klachten, hetzelfde geldt voor mantelzorger. Geef blijvend aandacht aan voor werknemers die eerder met mentale klachten zijn uitgevallen.
• Train medewerkers in *timemanagement*-technieken, effectieve werkvormen en prioriteiten stellen.
• Train leidinggevenden in het herkennen van werkstress. Wanneer zij op tijd signalen herkennen bij werknemers, kan (langdurige) uitval voorkomen worden.
• Zorg voor een goede werk/privé-balans, bijvoorbeeld door afspraken te maken over verlof, hybride werken of flexibele werktijden.

Cao-partijen in de **Banden- en wielenbranche** beginnen gedurende de looptijd van de cao een gezamenlijke campagne voor veilig en gezond werken en het verminderen van de werkdruk, en maken een start met de uitvoering hiervan.



Aan de slag met werkdruk

SPDI (Sociale Partners voor duurzame inzetbaarheid) heeft een tool om in bedrijven, teams of afdelingen te onderzoeken wat de oorzaken van hoge werkdruk zijn. De tool achterhaalt de oorzaken en geeft suggesties voor oplossingen.

MEER INFO

Mantelzorg & werk

Van de werknemers combineert één op de vier betaald werk met mantelzorg. Wat kunnen werkgevers doen om een goede werk/privé-balans te faciliteren?
• Werknemers informeren over regelingen die er zijn rondom mantelzorg, zoals wettelijke verlofregelingen of afspraken in cao's of arbeidsvoorwaardenregelingen.
• Het onderwerp bespreekbaar maken en uitdragen dat er ruimte is voor de combinatie mantelzorg en werk.
• Letten op signalen van overbelasting.
• Maatwerkafspreken maken, bijvoorbeeld over werktijden, hybride werken of bereikbaarheid tijdens werktijd (voor degene aan wie de medewerker mantelzorg verleent).
• Wijzen op technologische ondersteuningsmiddelen, zoals mantelzorgapps of deze zelf aanbieden.
• Ondersteuning bieden, bijvoorbeeld via de preventiemedewerker, vertrouwenspersoon of een mantelzorgmakelaar. Dat is mogelijk makkelijker voor grotere bedrijven, kleinere kunnen ook doorverwijzen naar mogelijkheden voor ondersteuning op gemeentelijk of brancheniveau.

MEER INFO

• **Techniek Nederland** geeft bedrijven in de sector informatie over hoe zij werknemers kunnen ondersteunen in het vinden van de juiste werk/privé-balans wanneer zij mantelzorg verlenen. De brancheorganisatie verzorgt bijvoorbeeld kennissessies, workshops en doet onderzoek.

• Om bedrijven in de **Metalektro** te helpen met het ondersteunen van medewerkers die mantelzorg bieden, is een speciale website gelanceerd. Deze biedt inspiratie en praktische tips die voortkomen uit de ervaringen van de deelnemende bedrijven tijdens een pilot. Deze tips zijn gericht op het herkennen van knelpunten en het bieden van concrete oplossingen om de combinatie van werk en mantelzorg mogelijk te maken.

• **Eternit** houdt rekening met mantelzorgtaken van haar werknemers. Er zijn verschillende wettelijke verlofregelingen waar mantelzorgers gebruik van kunnen maken. Eternit vindt het belangrijk dat de regeling passend is bij de



mantelzorgtaken van de werknemer en stimuleert werknemers daarom in gesprek met de leidinggevende en afdeling HR samen te kijken naar wat mogelijk is. Als voorbeelden worden genoemd: het (tijdelijk) aanpassen van werktijden of vaker thuis te werken, als de functie dat toestaat.

• De **netwerkbedrijven** vinden het belangrijk dat medewerkers die mantelzorg verlenen, in staat zijn om hun werkzaamheden daar zo goed mogelijk mee te combineren. Indien gewenst kunnen medewerkers hierover (maatwerk) afspraken maken met hun leidinggevenden. Bijvoorbeeld over mogelijkheden om:
• hulp in te schakelen van een mantelzorgmakelaar
• de werkuren zo te organiseren dat de medewerker deze kan combineren met de mantelzorgtaken
• gebruik te maken van de verlofregelingen uit de Wet arbeid en zorg zoals kort- en langdurend zorgverlof en de mogelijkheden die de cao biedt zoals spaarverlof en gekocht verlof
• afspraken te maken over tijd- en/of plaatsonafhankelijk werken als dat voor de functie mogelijk is.
De medewerker heeft de mogelijkheid om een onafhankelijke toets te laten doen als het niet lukt om gezamenlijk (maatwerk-) afspraken te maken. Hiervoor kunnen de bij de netwerkbedrijven geldende procedures worden ingezet. Gedurende de looptijd van de cao, evalueren partijen het gebruik van deze afspraak.

Ziekteverzuim

• Dalende trend, maar nog steeds bovengemiddeld hoog
Begin 2024 is de daling van het ziekteverzuim doorgezet. In 2022 bedroeg het verzuimpercentage 5,6%. Een jaar later was dit 5,3%. In het eerste kwartaal van 2024 lag het ziekteverzuim met 5,5% iets lager dan een jaar eerder (5,7% eerste kwartaal 2023). Dat lijkt misschien goed nieuws, maar het verzuim bevindt zich nog steeds op een zeer hoog niveau. Het gemiddelde ziekteverzuim over de periode 1996-2023 was 4,5%.

• Hoge kosten voor werkgevers
Het kan bedrijven veel opleveren als zij het verzuim in hun organisatie weten te verlagen. Zeker als verzuim langer duurt, wat vaak het geval is bij uitval vanwege mentale klachten, zijn de kosten hoog. Het loon van de werknemer moet immers doorbetaald, er zijn kosten voor re-integratie en er moet vervanging geregeld. Bovendien heeft verzuim negatieve impact op de productiviteit en continuïteit van het bedrijf. Naar schatting kost een zieke werknemer een werkgever 2,5 keer het normale dagloon.

• Werkdruk in de Arbowet
Werkdruk wordt genoemd in de Arbowet en valt onder psychosociale arbeidsbelasting. Werkgevers moeten werknemers hiertegen beschermen. Er moet beleid opgesteld en uitgevoerd worden. Risico's moeten in kaart worden gebracht in de RI&E (risico-inventarisatie en -evaluatie). In het plan van aanpak moeten maatregelen staan om te hoge werkdruk en werkstress te voorkomen. Van belang is dat er onder het personeel wordt onderzocht of er sprake is van werkdruk of ongewenste omgangsvormen. Bij werkdruk kan er gekeken worden naar voldoende inzet van personeel bij piekbelasting, het voorkomen van overwerk, het niet bereikbaar hoeven zijn buiten werktijd. Op basis van de gevonden risico's is het mogelijk beleid op maat te realiseren.



Zwaar werk verlichten

Het is van belang dat iedereen zo lang mogelijk gezond en met plezier aan het werk kan blijven. Daarvoor is het nodig dat werkgevers investeren in duurzame inzetbaarheid. Dat geldt in het bijzonder voor werknemers die zwaar werk verrichten. Zij lopen (op termijn) een verhoogd risico op gezondheidsklachten en uitval. Het is dan ook zaak te investeren in duurzame inzetbaarheid van werknemers gedurende hun hele loopbaan, en niet pas wanneer een werknemer richting pensioenleeftijd gaat.

Werk kan op verschillende manieren als zwaar worden ervaren – door fysieke of mentale factoren. Zwaar tillen, langdurig staan of zitten, gebrek aan afwisseling in werkhoudingen of repetitieve bewegingen zorgen bijvoorbeeld voor fysieke belasting. Werken op onregelmatige tijden, ploegendiensten draaien of veel overuren maken, kunnen leiden tot vermoeidheid. Werkdruk, omgaan met lastige klanten, verdrietige of stressvolle situaties, te veel verantwoordelijkheid of te weinig autonomie kunnen het werk psychisch belastend maken. Werk wordt als zwaar ervaren wanneer de fysieke, mentale en emotionele belasting door het werk groter is dan wat iemand aankan of wanneer er onvoldoende middelen zijn om met die belasting om te gaan: zoals steun van collega's, pauzes of flexibiliteit. Het zal niet mogelijk zijn om ál het zware werk helemaal op te heffen, maar er is vaak nog veel mogelijk om het werk te verlichten.

Hoe pak je dit aan als werkgever?

• Onderzoek of er sprake is van zwaar werk en welke taken of arbeidsomstandigheden het werk zwaar maken. Dat kan door de RI&E in te zetten. Betrek werknemers hierbij, want zij kennen hun werkplek goed en weten welke risico's en problemen zij tegenkomen in hun werk. Zoek samen naar oplossingen die het meest relevant of geschikt zijn voor bedrijf of sector. Dat kunnen oplossingen zijn in het werk zelf (bijvoorbeeld het werk anders organiseren, automatiseren of hulpmiddelen verstrekken) of in het loopbaanpad van de medewerker, bijvoorbeeld door ander of minder werk te gaan doen (van werk naar werk), of (om)scholing.
• Maak een plan van aanpak en stel prioriteiten van risico's die als eerste opgelost moeten worden.
• Waar het werk zwaar blijft, is het van belang dat er maatregelen worden getroffen om tijdig naar ander, minder belastend werk te gaan. Cao-partijen moeten inzetten op preventie, zeker bij werk dat zo belastend wordt geacht dat er een RVU-regeling voor is overeengekomen.

Beweegalliantie

De Beweegalliantie is een initiatief van het ministerie van VWS en heeft als ambitie dat meer Nederlanders meer gaan bewegen. Nederland heeft de twijfelachtige eer van Europees kampioen zitten. Gemiddeld zitten volwassenen meer dan 9 uur op een dag. Dit heeft een negatieve impact op de gezondheid. Samen met partners wil de Beweegalliantie beweging op de werkvloer stimuleren. Bijvoorbeeld door oefeningen achter het bureau, zitten afwisselen met staan, werken op een stoel met trappers, maar ook een lunchwandeling maken. Meer bewegen op het werk vergroot het werkplezier, zorgt voor minder ziekteverzuim, meer sociale interacties en een hogere productiviteit. Ook heeft het een positieve effecten op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.

MEER INFO

Verlenging RVU-regeling



Sociale partners hebben met het kabinet een akkoord bereikt over een structurele en gerichte vroegpensioenregeling (RVU) voor mensen met zwaar werk. De huidige regeling loopt eind 2025 af. Er is een breed pakket aan maatregelen afgesproken waardoor werknemers in zware beroepen óók na 2025 tot drie jaar eerder met pensioen kunnen gaan. De maatregelen zijn gericht op een gezamenlijke inzet op duurzame inzetbaarheid en een structurele en meer gerichte RVU-drempelvrijstelling. Vóór mei 2025 werken sociale partners en het kabinet een duurzaamheidsagenda uit om mensen gezond te laten doorwerken tot aan de pensioenleeftijd. De afbakening van zwaar werk, maken de cao-partijen. Die moet worden onderbouwd en getoetst door een erkende derde partij. Er is een jaarlijkse monitoring afgesproken en periodieke ijkmomenten om de drie jaar, om te bezien of de regeling nog voldoet.

Hoe nu verder aan de cao-tafel met de nieuwe regeling voor vervroegd uittreden?

1. Maak alleen RVU-afspraken als deze noodzakelijk zijn en maak onderscheid tussen sectorale en ondernemingsafspraken.
2. Evalueer altijd de bestaande regeling en stel nieuwe afspraken vast op basis van wederzijdse vrijwilligheid.
3. De regeling is alleen bedoeld voor zware beroepen. Baken de doelgroep af op basis van objectief meetbare criteria.
4. Maak altijd een afspraak over preventie, naast de afspraak over vervroegd uittreden. Met als doel om de instroom in de RVU-regeling te beperken.
5. Laat de duur van de afspraken parallel lopen met de vastgestelde evaluatiemomenten van de RVU-regeling. Maak geen oneindige afspraken.
6. Stel eventueel zelf een maximale instroom vast of spreek een inkomensgrens af.
7. Spreek alleen voor echt knellende situaties een extra bedrag af. Omdat dit over het algemeen een kwestie van maatwerk is, kan dit beter via een individuele afspraak dan standaard via cao's.
8. Hou er rekening mee dat de MDIEU-subsidie afloopt en niet verder wordt aangevuld in de nieuwe regeling.

Toolkit

SPDI heeft een toolkit ontwikkeld om tot een definitie van zwaar werk te komen. Dit is niet eenvoudig om vast te stellen. Iedereen ervaart zwaar werk op een andere manier. Persoonlijke omstandigheden kunnen daar een rol bij spelen. Toch hebben al veel sectoren in het kader van de MDIEU-subsidie samen bepaald wat onder zwaar werk wordt verstaan en wat zij hieraan kunnen en willen doen.

MEER INFO

Maatregelen om zwaar werk te verlichten

Maatregelen om zwaar werk te verlichten kosten geld en inspanning, maar leveren werkgevers en werknemers ook veel op: meer werkplezier, minder uitval en een hogere productiviteit.

Mentale belasting verlichten: tips

• Prioriteer taken. Geef instructie over *timemanagement*-technieken.
• Maak met elkaar afspraken over vergadervrije momenten in de werkweek.
• Agendeer het verdelen van taken in teamoverleggen.
• Stel realistische deadlines.
• Let op de werk/privé-balans en leer werknemers zelf hun grenzen te bewaken.

Minder fysieke belasting: tips

• Zorg voor goed ontworpen werkplekken en gebruik hulpmiddelen. Voor beroepen in een kantooromgeving zijn dat bijvoorbeeld verstelbare bureaus en ergonomische stoelen. Stel tilhulpmiddelen beschikbaar en instrueer werknemers hoe die te gebruiken.
• Bij de aanschaf of het ontwerp van nieuwe machines wordt er vaak alleen gefocust op het efficiënter maken van het werkproces en niet op wat dit betekent voor de werkhouding of werkplek van de werknemer. Denk dus al in een vroeg stadium na over de fysieke belasting voor degene die er mee moet werken.
• Stimuleer dat werknemers pauzes nemen om spieren te ontspannen of juist om (meer) te bewegen.

CAO

• In de **Papierindustrie** heeft de fysieke belasting van medewerkers continu de aandacht van zowel werkgevers als vakbonden. Partijen hebben afgesproken om dit onderwerp tijdens de periodieke overleggen steeds terug te laten keren op de agenda.

• **Canon Production Printing Netherlands** heeft een studie naar ploegendienstmodellen afgesproken. In de afgelopen jaren is er veel meer bekend geworden over de impact van ploegendiensten op de gezondheid van de medewerker. Canon streeft ernaar dat medewerkers op een vitale wijze aan het werk kunnen blijven door een goede indeling van hun werk/privé-balans. Daarnaast zijn er ontwikkelingen in de maatschappij (o.a. meer interesse in parttime werk) waarop zij willen inspelen als bedrijf. Gezamenlijk wordt daarom het thema ploegenmodellen opgepakt.

• De **Nederlandse Orkesten** hebben een geactualiseerde 'sectoranalyse duurzame inzetbaarheid orkesten'. Die wijst op de fysieke risico's van het beroep van musicus (zoals gehoorschade en blessures aan spieren en gewrichten) en mentale risico's zoals werkdruk en financiële onzekerheid. Gedurende de looptijd van de cao zullen partijen inventariseren hoe in de orkestpraktijk met deze thema's wordt omgegaan.



Investeren in vitaliteit

Een sociaal veilige werkomgeving
In een sociaal veilige werkomgeving heerst een open sfeer waarin iedereen zichzelf kan zijn en zich durft te uiten. Men gaat op een respectvolle manier met elkaar om, er mogen fouten gemaakt worden en iedereen kan zijn of haar talenten optimaal benutten. Er is wederzijds vertrouwen en conflicten worden samen opgelost.
Een sociaal veilige werkomgeving levert vitale en productieve werknemers op die meer werkplezier ervaren, betrokken zijn en minder vaak ziek zijn. Andersom geldt dat als er geen sociaal veilige werkomgeving is, dit kan leiden tot werkstress. Dat heeft een negatieve invloed op de prestaties van werknemers en hun productiviteit, en kan leiden tot uitval.
Werkgevers én werknemers hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid om voor een sociaal veilige omgeving te zorgen. Ongeveer 20% van de werkenden ervaart grensoverschrijdend gedrag, door klanten, collega's of leidinggevenden[36]. Onder grensoverschrijdend gedrag wordt verstaan: pesten, (seksuele) intimidatie, discriminatie of agressie.

Hoe pak je dit aan als werkgever?

• Stel een visie op waarin wordt omschreven wat sociale veiligheid inhoudt. In feite gaat sociale veiligheid over hoe je met elkaar omgaat binnen de organisatie. Stimuleer een inclusieve werkcultuur waarbij er gelijke kansen zijn voor iedereen en niemand wordt uitgesloten. Verbied nadrukkelijk ongewenst gedrag, bij voorkeur met concrete voorbeelden. Heb oog voor risico's die sociale onveiligheid kunnen bevorderen, zoals machtsongelijkheid, onzekere posities en afhankelijkheid, werkdruk en de aard van het werk. Zo hebben werknemers met klantcontact vaker te maken met agressie op de werkvloer.
• Stimuleer dat leidinggevenden en medewerkers gewenst gedrag laten zien. Breng het beleid regelmatig onder de aandacht van de hele organisatie.
• Zorg voor adequaat ingrijpen bij grensoverschrijdend gedrag. Het is belangrijk dat zowel leidinggevenden als collega's direct feedback geven op ongewenst gedrag. Regel toegang tot een vertrouwenspersoon die medewerkers kan adviseren en ondersteunen bij klachten of zorgen over ongewenst gedrag. Stel richtlijnen en protocollen op voor het indienen van klachten. Reageer serieus op incidenten en handel deze zorgvuldig af.
• Onderzoek regelmatig hoe werknemers sociale veiligheid ervaren. Bijvoorbeeld met enquêtes, of zet het onderwerp op de agenda van teambesprekingen of bespreek het in individuele gesprekken. Neem maatregelen als er signalen zijn van sociale onveiligheid.

Aanpak grensoverschrijdend gedrag

Sociale partners hebben een gezamenlijke aanpak ontwikkeld gericht op het voorkomen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer. Er worden verschillende (gratis) trainingen aangeboden: voor managers, omstanders en de OR. Deze trainingen worden gesubsidieerd door het ministerie van SZW. Onderdeel van de gezamenlijke aanpak is de lancering van het dossier op het SER Arboplatform.

MEER INFO



Investeren in preventie
Bied ondersteuning en training, bijvoorbeeld op het gebied van mentale fitheid of door gezonde werkgewoonten (zoals pauzes houden, bewegen tijdens het werk of een gezonder aanbod in de bedrijfskantine) te stimuleren. Ken keuzebudgetten toe waarmee werknemers kunnen werken aan hun vitaliteit en gezondheid (zoals een sportabonnement, workshop gezonde levensstijl of gezondheidscheck). Bied ondersteuning aan werknemers met schulden of geldzorgen (zoals door de inzet van een budgetcoach of financiële scan). Analyseer of er specifieke gezondheidsvraagstukken spelen in het bedrijf of de sector en maak gezamenlijk beleid voor preventie en vitaliteit.

Werk met gecertificeerde uitzendbureaus

Huurt u arbeidsmigranten in via een uitzendbureau? Ga dan alleen in zee met gecertificeerde uitzendbureaus. Het wetsvoorstel Wet toelating terbeschikkingstelling van arbeidskrachten (Wtta) dat dit gaat regelen is uitgesteld, maar organisaties kunnen hier al op anticiperen door alleen arbeidsmigranten via een gecertificeerd uitzendbureau in te huren. Dit voorkomt misstanden. Let daarbij ook op fatsoenlijke huisvesting. Maak daarnaast afspraken over het 'onboarden' van arbeidsmigranten op de werkvloer. Denk hierbij aan het aanbieden van een taalcursus, wanneer de arbeidsmigrant langer in Nederland blijft.

CAO

• **Stichting Wageningen Research** wil verdere stappen zetten in het verbeteren van de sociale veiligheid en werkdruk, zodat werknemers veilig en gezond kunnen werken. Cao-partijen hechten belang aan aandacht voor de preventieve kant van sociale veiligheid. Voor het realiseren van een sociaal veilige werkomgeving is een cultuuromslag nodig. Dit vraagt van Stichting Wageningen Research investeren in bewustwording en van werknemers reflectie op ieders eigen gedrag.
Er wordt een statement opgenomen in de preambule van de cao. Het contactpunt Sociale veiligheid van Wageningen University & Research zal worden voortgezet.

• **Nobian** heeft een zogeheten LifeCheck-programma: een online platform gericht op preventie. LifeCheck geeft medewerkers direct en anoniem toegang tot zorgprofessionals. Medewerkers kunnen hier snel en veilig terecht met vragen over hun fysieke en mentale gezondheid. Verder is het mogelijk te videobellen met een arts, een voedingsdeskundige of een professionele coach.

• Voor werknemers in de **Jeugdzorg** die zich beperkt voelen door menstruatieklachten, overgangsklachten hebben of die in rouw zijn, is in de cao de mogelijkheid opgenomen maatwerkafspraken te maken tussen werkgever en individuele werknemer over onder andere inzet en beschikbaarheid. Deze maatwerkafspraken zorgen ervoor dat de werknemer in balans en vitaal blijft en verzuim voorkomen kan worden.

• **Nouryon Chemicals** biedt haar werknemers een *employee assistance program* aan, dat erop gericht is werknemers op een laagdrempelige manier vroegtijdig en anoniem advies vragen aan een team van specialisten.

Drones, exoskeletons en vacüumpickers

Met allerlei hulpmiddelen probeert IKEA Nederland fysiek zwaar werk te verlichten. Samen met de medewerkers bracht het bedrijf de belastende taken in kaart. Mogelijke oplossingen werden eerst in de praktijk getest. Want draagvlak op de werkvloer is een voorwaarde. ‘Veiligheid en gezondheid zijn eerst en vooral een kwestie van cultuur.’

Het is geen geheim dat werken bij IKEA soms fysieke inspanning vereist. De medewerkers lopen heel wat meters en verplaatsen talloze producten op een dag. Niet alleen logistiek medewerkers, maar ook verkopers, kassamedewerkers en interieurdesigners hebben een goede conditie nodig. ‘Wij houden de gezondheidsrisico’s van onze medewerkers nauwlettend in de gaten. Periodiek voert iedere vestiging een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) uit, waarin we de risico’s inventariseren en maatregelen bedenken om deze op te lossen. Na de laatste landelijke RI&E hebben we besloten om extra aandacht te besteden aan het onderwerp fysieke belasting’, zegt health & wellbeing leader Mariska Dekkers-Luyten. Zij is verantwoordelijk voor het gezondheidsbeleid van IKEA Nederland, waar 5.800 mensen werken.

Vacuümpickers

Alle dertien IKEA-vestigingen bestaan uit zes clusters: logistiek, food, interieurdesign, verkoop, kassa en de zogeheten tweedekanshoek. In alle clusters heeft IKEA met behulp van een externe arbodienst onderzocht welke taken het werk zwaar maken. Daarbij zijn metingen gedaan, bijvoorbeeld van het gewicht dat mensen moeten tillen en de afstanden die ze dagelijks moeten lopen. ‘Daaruit kwam onder meer dat het verzamelen van bestellingen met grotere artikelen behoorlijk zwaar kan zijn.

Niet alle maatregelen zijn ingrijpend; er zitten ook quick fixes tussen

Een mogelijke oplossing is de inzet van vacuümpickers, een soort robot met zuignapgrijpers die het tillen overneemt. Samen met de Global IKEA-organisatie kijken we nu hoe deze machines ingezet kunnen worden in onze logistieke processen.’

Juiste houding

IKEA stelt daarnaast exoskeletons beschikbaar: een hulpmiddel dat het lichaam ondersteunt een juiste houding aan te nemen, waardoor minder snel lichamelijke klachten ontstaan. ‘Dit is een groot project, waarbij we een projectleider en een aantal ambassadeurs op de werkvloer benoemen.’ In een aantal winkels gaan drones het werk in het magazijn makkelijker maken. ‘Deze drones nemen de inventarisatie over van producten die opgeslagen staan in de stellingen. Hierdoor hoeft een medewerker niet meer constant omhoog te kijken. Elektrische palletwagens ondersteunen de medewerkers bij het heffen en duwen van zwaardere pallets.’

Ergocoaches en oordopjes

Alle clusters – plus kantoor – krijgen een of meer eigen ergocoaches. ‘Medewerkers kunnen bij hen terecht voor tips of informatie. De coaches geven voorlichting, maar lopen ook regelmatig rond. Zij spreken mensen aan op mogelijk ongezonde of risicovolle houdingen of manieren van werken. Ze zorgen voor bewustwording op de werkvloer en adviseren de HR-afdeling en management over het opzetten van nieuw of aangepast beleid.” Overigens zijn niet alle maatregelen even duur of ingrijpend; er zitten ook quick fixes tussen. “Zo krijgen de medewerkers van kinderparadijs Småland oordopjes als ze dat willen, om minder geluid en prikkels binnen te krijgen.’



Tip voor andere werkgevers

‘Het verminderen van de fysieke belasting van de werkzaamheden is opgenomen als doel in het businessplan voor het hele land. Dit laat niet alleen zien dat wij dit onderwerp bedrijf breed serieus nemen, maar garandeert ook duurzame aandacht en budget.’

Daadwerkelijk gebruiken

De health & wellbeing leader benadrukt dat veiligheid en gezondheid eerst en vooral een kwestie van cultuur is.
‘We kunnen alle mogelijke hulpmiddelen beschikbaar stellen, maar dat heeft alleen zin als de medewerkers deze ook daadwerkelijk gebruiken. Daarom geven wij als werkgever het goede voorbeeld door het serieus te nemen en te zorgen voor voorlichting, instructies en training. We zien ook dat ervaren medewerkers beginnende collega’s helpen, bijvoorbeeld door te laten zien wat de juiste houding is en welke oefeningen ze kunnen doen. Dat is wat ik bedoel met cultuur.’

Draagvlak

De IKEA-medewerkers zijn van meet af aan bij het traject betrokken. De externe adviseurs die de werkzaamheden in kaart brachten, hebben uitgebreid met hen gesproken. Medewerkers dachten daarna mee over mogelijke oplossingen en testten deze uit. Ook de OR heeft ingestemd met de besluiten. ‘Draagvlak op de werkvloer is essentieel. Onze mensen doen het werk, zij weten wat in de praktijk wel en niet werkt. Inzet van hulpmiddelen waarmee zij niet graag werken, is tot mislukken gedoemd.’

Ziekteverzuim

Gezond en veilig werken is een van dé prioriteiten van IKEA, zegt Dekkers-Luyten. ‘Fitte medewerkers zijn gelukkig, betrokken en duurzaam inzetbaar. Wij hebben een divers personeelsbestand: mannen en vrouwen, jong en oud en verschillende achtergronden. Het doel van al deze investeringen is om ziekteverzuim te voorkomen en vooral om een groeiende groep ouder wordende werknemers te helpen om gezond hun pensioenleeftijd te bereiken bij IKEA. Ongeveer twintig procent van ons personeelsbestand bestaat uit studenten met een bijbaan. Ook zij moeten nu al aandacht hebben voor hun gezondheid, ook als ze zelf het belang daarvan nog niet zo inzien. Want daar hebben zij op latere leeftijd profijt van.’

Voetnoten

Gecursiveerde voetnoten betreffen opmerkingen van de auteurs; alle overige zijn verwijzingen naar internet.

1 Cao-jaar 2024: 'Betaalbaarheid van lonen onder druk' | AWVN
2 Bekendmaking FNV-arbeidsvoorwaardenagenda 2025 | FNV en Loonvraag CNV: 3,5% tot 6% loonsverhoging - Nieuws | CNV
3 Conjunctuurenquête Nederland (COEN) | Ondernemersplein
4 Regeerprogramma kabinet-Schoof | Publicatie | Rijksoverheid.nl
5 Arbeidsproductiviteit | Kernindicatoren | Bedrijvenbeleid in beeld
6 Raming augustus 2024 (concept-Macro Economische Verkenning 2025) | CPB.nl
7 Centraal Economisch Plan (CEP) 2024, raming februari 2024 | CPB.nl
8 Raming augustus 2024 (concept-Macro Economische Verkenning 2025) | CPB.nl
9 Economische groei | CBS
10 Conjunctuurupdate Nederland: inflatiedaling in zicht en kabinetsplannen onder de loep - Rabobank
11 AWVN Cao-kijker
12 Prinsjesdagpeiling: Kabinet moet zich nog bewijzen bij ondernemers (vno-ncw)
13 Ontwikkeling van de potentiële beroepsbevolking - PBL/CBS Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2022–2050 | CBS
14 Op basis van cijfers van Eurostat
15 Groei arbeidsproductiviteit blijft achter bij andere landen | CBS
16 Met slimmer werken personeelstekorten te lijf | De Nederlandsche Bank
17 In 2023 meeste stakingen in meer dan halve eeuw | CBS
18 Differentiatie in cao's is populair – is het ook effectief? | AWVN
19 Werknemers als aandeelhouders | AWVN
20 Home | SNPI - Duurzaam aandeelhouderschap
21 Groene arbeidsvoorwaarden | AWVN
22 *Nota bene. De formele datum ín de Wet toekomst pensioen is nu nog 1 januari 2027, maar er is een wetsvoorstel aanhangig in de Tweede Kamer (Wetvoorstel verlenging van de transitieperiode naar het nieuwe pensioenstelsel) waarvoor brede steun bestaat. In deze bijdrage hanteren we de nieuwe, in het wetsvoorstel opgenomen data omdat we er van uit gaan dat het wetsvoorstel wordt aangenomen*
23 Succesvol nieuwe technologie implementeren? Zo doe je dat (tno.nl)
24 Concurrentie om personeel raakt werkgevers hard | AWVN
25 Manifest voor gelijke kansen | AWVN
26 Medewerkersbetrokkenheid: het belang van betrokken personeel (hays.nl)
27 Sustaining a Dutch labor market that works for all | McKinsey
28 Werkurenberekenaar (nibud.nl)
29 Onderwijs belangrijkste determinant van groei arbeidsproductiviteit - ESB
30 *Vaker investeren zij in technologie en automatisering, efficiëntere werkprocessen en de optimalisatie van de werkomgeving en faciliteiten*. Zie ook: Drie kwart van de ondernemers probeert productiviteit te verhogen | CBS
31 Vaardigheden op peil houden: scholingsbudget meer benutten | AWVN
32 Informatie over Laaggeletterdheid in Nederland | Stichting Lezen en Schrijven
33 Daling ziekteverzuim zet door in eerste kwartaal 2024 | CBS
34 Verzuim door stressklachten in vijf jaar met 30% gestegen | Werkgever | ArboNed
35 Toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen vergroten werkstress (tno.nl)
36 Dossier grensoverschrijdend gedrag | SER

Colofon

Teksten	Jena de Wit, Eefje Brul, Mathijs Roodenburg
Met bijdragen van	Joël Ebeltjes, Dorine van Kesteren
Vormgeving en illustratie	Petra Klerkx
Opmaak grafieken	Kathrin Hero
Eindredactie	Harry van den Tweel
Drukwerk	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