

Geen talent onbenut: werken met krapte en onvoorspelbaarheid

Arbeidsvoorwaardennota 2022

Inhoud

Geen talent onbenut: werken met krapte en onvoorspelbaarheid Arbeidsvoorwaardennota 2022.....	1
Samenvatting.....	2
Arbeidsvoorwaardenoverleg 2022: de context	5
Krachtig economisch herstel maar krappere arbeidsmarkt.....	5
Onzekerheden	5
Groeiend aantal dossiers eist aandacht	6
Passende cao-loonstijging	7
Arbeidsverhoudingen	8
Talent vinden.....	10
Verbeteren van de instroom	10
Verbreden van de instroom	11
Talent benutten.....	16
Meer uren werken.....	16
Langer doorwerken	17
Hybride werken	18
Welzijn op de werkvloer.....	19
Werkgeven met oog voor de maatschappij.....	20
Talent versterken	21
Leren en ontwikkelen	21
Wendbaar en innovatief werken	22
Talent belonen	26
Lonen.....	26
Structureel maatwerk	26
Mee-ademen	27
Gelijke beloning, WML en Pensioenakkoord	29
Gelijke beloning mannen en vrouwen	29
Wettelijk minimumloon (WML)	30
Implementatie pensioenakkoord	30

Samenvatting

Geen talent onbenut: werken met krapte en onvoorspelbaarheid

Kijkend naar 2022 zien werkgevers een gemengd beeld. Gunstige macro-economische vooruitzichten, steeds meer organisaties die daar de vruchten van plukken, maar ook een krappere arbeidsmarkt en aanhoudende onzekerheid als gevolg van de coronapandemie. Daarnaast vervullen veel organisaties een rol bij de grote maatschappelijke transitie, zoals verduurzaming en digitalisering, en staan zij voor de opgave om hun bedrijfsstrategie daarop af te stemmen en hun personeel daarin mee te nemen.

Voor het cao-overleg van 2022 betekent dit dat werkgevers hun vizier richten op de korte én de lange termijn en rekening houden met zowel gunstige als onzekere ontwikkelingen. Dit noopt tot afspraken over arbeidsvoorwaarden die werkgevers aantrekkelijker maken voor nieuw en bestaand personeel en waarin tegelijkertijd (meer) ruimte is voor maatwerk en aanpassingsvermogen. Hoe verschillend de situaties van bedrijven en sectoren ook zijn, er is een aantal rode draden in de inzet van werkgevers voor het komende arbeidsvoorwaardenoverleg te vinden.

Dit zijn de ambities voor 2022.

- *Een gezamenlijke toekomstvisie* De transitie die op ons afkomt vraagt veel van werknemers en werkgevers. De aandacht in het arbeidsvoorwaardenoverleg zal van de korte termijn naar de langere termijn moeten verschuiven. Werkgevers willen daarom samen met werknemers en hun vertegenwoordigers in beeld brengen welke transitie relevant zijn voor de organisatie of sector en wat die betekenen voor het personeel, met als doel het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de langere termijn te kunnen vaststellen.
- *Geen talent onbenut laten* Om de krapte het hoofd te bieden en een inclusievere samenleving te krijgen, zullen we meer moeten doen om al het talent op de arbeidsmarkt te benutten. Daarom willen werkgevers concrete afspraken maken om enerzijds mensen die nog aan de zijkant van de arbeidsmarkt staan te laten instromen en anderzijds mensen die meer willen werken, daartoe in staat te stellen.
- *Meer aandacht voor de werk-privébalans* Aantrekkelijk werk is werk dat zich goed laat combineren met andere verantwoordelijkheden in het leven. Afspraken over werktijden, hybride werken en verlofregelingen moeten een goede werk-privébalans ondersteunen.
- *Leren en ontwikkelen voor alle werkenden* Leren en ontwikkelen zijn onlosmakelijk verbonden met de huidige arbeidsmarkt, ongeacht wat iemands positie op de arbeidsmarkt is. Werkgevers willen daarom de bestaande loopbaan- en opleidingsinfrastructuur binnen het bedrijf en de sector zoveel mogelijk toegankelijk maken voor alle werkenden, ongeacht arbeidscontract.
- *Werknemers laten delen in succes* Werkgevers willen werknemers beter meenemen in het wel en wee van de onderneming. Daarbij passen afspraken over resultaatdeling, zodat werknemers mee profiteren als de bedrijfsresultaten zich gunstig ontwikkelen.
- *Afwijken als het onverhoopt tegenzit* Om beter te kunnen inspelen op de onzekerheden waarmee organisaties en sectoren te maken hebben, niet in de minste plaats door de voorlopig aanhoudende coronapandemie, moet in de cao komen te staan dat werkgevers (tijdelijk) kunnen afwijken van arbeidsvoorwaardelijke afspraken zodra die niet meer passend zijn omdat de organisatie of sector onverhoopt in zwaar weer terecht is gekomen. Hier mag niet lichtzinnig mee worden omgegaan: daarom willen we vastleggen onder welke

voorwaarden dat kan en, waar dat kan, wat werknemers terugkrijgen in geval van een versoering.

Groei, uitdagingen en kansen verzilveren

De economische vooruitzichten voor 2022 zien er gunstig uit, al kan de coronasituatie roet in het eten blijven gooien. Toch is ook bij een gunstig scenario voor 2022 achteroverleunen er niet bij: werkgevers moeten alle zeilen bijzetten om voorbereid te zijn op de uitdagingen die nu en in de nabije toekomst op Nederland af komen. Denk aan het vinden en behouden van talent op een vergrijzende en krappere wordende arbeidsmarkt en de grote uitdagingen die een dringend beroep doen op ons innovatievermogen: klimaatcrisis, de houdbaarheid van betaalbare en goede zorg en sociale zekerheid, de energietransitie en de digitale transitie. Alle ondernemingen en sectoren zijn bezig, of zouden bezig moeten zijn met deze transities. Om de bedreigingen aan te pakken en de kansen te verzilveren, is actie nodig, zowel bij werkgevers als bij werkenden. Tegen deze achtergrond roepen de drie grootste werkgeversverenigingen van Nederland hun leden op om – binnen de beschikbare financiële ruimte – te investeren in hun werkgeverschap en werkenden.

Onderhandelingsagenda verbreden

In deze arbeidsvoorwaardennota ligt de nadruk op het benutten van alle talenten. Hiermee bedoelen we niet dat werkgevers zich op de meest talentvolle werknemers moeten richten, maar eerder juist het tegenovergestelde: iedereen heeft talent en zou een plek op de arbeidsmarkt moeten krijgen. Er komen vier manieren aan de orde om aantrekkelijk werkgeverschap vorm te geven:

- *talent vinden* de instroom verbeteren door in te spelen op wat een nieuwe generatie werkenden van arbeidsvoorwaarden verwacht; de instroom verbreden door onder andere meer in te zetten op inclusief werkgeven en op skills
- *talent benutten* mensen in staat stellen om meer en langer te werken door het werk aantrekkelijker te maken, en alles uit talent te halen door onder andere meer oog te hebben voor welzijn en ontwikkeling
- *talent versterken* talent laten groeien door meer te investeren in leren en ontwikkelen en in manieren om productiever te werken
- *talent belonen* medewerkers laten meedelen in het succes van een organisatie, en beter kunnen meebewegen met onvoorspelbare omstandigheden.

Uit deze opsomming blijkt al: aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden schuilen in zoveel meer dan een concurrerend loonebouw alleen. De uitdaging is dan ook om in het komend cao-overleg de onderhandelingsagenda te verbreden. De cao moet een visitekaartje zijn voor de onderneming of de sector, een visitekaartje dat aantrekkingskracht uitoefent op potentiële werknemers en huidige werknemers verleidt om te blijven. De cao vormt nu nog te vaak een belemmering: voor werkgevers om beter te kunnen inspelen op veranderingen, voor werknemers om het werk naar eigen behoeften in te richten.

Maatwerk

Het werkgeversantwoord op de grote maatschappelijke uitdagingen is: investeren in werkenden en organisaties om zo onze innovatiekracht te vergroten. Hoewel aantrekkelijk werkgeverschap in elk arbeidsvoorwaardenoverleg een steeds grotere rol zal spelen, verschilt de uitwerking per cao. De financiële mogelijkheden om te investeren in werkenden en de lonen te laten stijgen, zijn afhankelijk van bijvoorbeeld uitgangssituatie, economische vooruitzichten, toekomstige concurrentieontwikkelingen en arbeidsintensiviteit. Daar waar het goed gaat, is meer arbeidsvoorwaardenruimte dan daar waar het minder goed gaat.

Maatwerk is dus ook in 2022 het devies in het cao-overleg, omdat

- de vertreksituatie van de ene cao niet gelijk is aan die van de andere cao
- dit differentiatie mogelijk maakt per onderneming binnen een bedrijfstak-cao en per bedrijfs onderdeel binnen een ondernemings-cao
- de economische ontwikkelingen steeds onvoorspelbaarder worden en arbeidsvoorwaarden, meer dan in het verleden, moeten kunnen meebewegen met de realiteit. In deze context zijn mee-ademende arbeidsvoorwaarden (winstdeling) en loonafspraken met openingsclausules (in geval van een volgende grote economische schok) belangrijker dan ooit. In extreme situaties kan daarmee tijdelijk een structurele loonstijging buiten werking worden gesteld, arbeidsvoorwaarden worden versoerd en/of werkenden flexibeler en breder inzetbaar worden.

Meer dan in eerdere arbeidsvoorwaardennota's het geval was, gaat de editie van 2022 in op werkgeverschap in de brede zin van het woord. Dit betekent dat er soms onderwerpen ter sprake komen die niet of niet uitsluitend tot het arbeidsvoorwaardenoverleg horen, maar die onder het HR-beleid van organisaties vallen of waarover werkgevers afspraken met de OR kunnen maken. Dat deze thema's tóch in de arbeidsvoorwaardennota aan de orde komen, is omdat ze cruciaal zijn voor werkgevers om goed voorbereid te zijn op de toekomst en om beter op de hierboven geschetste transitie in te spelen. Idealiter passen afspraken over arbeidsvoorwaarden naadloos in deze bredere toekomstagenda.

Investeren in arbeidsverhoudingen

Het verbreden van de agenda en het bepalen wat er op de investeringsagenda hoort te staan, wordt makkelijker als werkgevers en werkenden een gedeeld beeld van de toekomst hebben. Een samen met de betrokken vakbonden en/of ondernemingsraad opgestelde toekomstvisie voor de onderneming of de sector kan dit proces versnellen.

Door werkenden te betrekken bij de toekomstvisie, kan het draagvlak voor de noodzakelijke transitie van arbeidsvoorwaarden toenemen. Dit draagvlak kan verder groeien door werkenden periodiek te informeren over de bedrijfsresultaten.

Ten slotte doen werkgevers er goed aan om in 2022 extra aandacht te vragen van werkenden en HR-afdelingen om de al aanwezige ontwikkelingskansen optimaal te benutten. Een groter innovatievermogen verkrijgen we niet alleen door betere en meer cao-afspraken, maar ook door de al bestaande cao-afspraken (bijvoorbeeld over scholing, ontwikkeling en mobiliteit) beter te benutten op de werkvloer.

Arbeidsvoorwaardenoverleg 2022: de context

Krachtig economisch herstel maar krappere arbeidsmarkt

De Nederlandse economie herstelt zich snel en krachtig sinds de meest ingrijpende fase van de coronapandemie achter de rug lijkt te zijn. Na een economische krimp in 2020 (-3,8%), groeide de economie in 2021 met 3,9%; voor 2022 voorziet het CPB een groei van 3,5%. De werkloosheid blijft volgens de CPB-ramingen in 2022 aan de lage kant (3,5%).

Wel zijn de economische vooruitzichten, meer nog dan normaal, met veel onzekerheid omgeven – vooral omdat de duur, intensiteit en impact van de coronapandemie zich uitermate moeilijk laat voorspellen. Medio 2021 leken we nog het einde van de pandemie in zicht te hebben; nu, eind 2021, is het weer de vraag of dat zo is.

Wat wel een zekerheid is, is dat de arbeidsmarkt in snel tempo krappere wordt waardoor het voor steeds meer functies lastig is om geschikte kandidaten te vinden. Eind 2021 staan er tegenover 126 vacatures 100 werkzoekenden. Met name in de IT, de zorg en bij bedrijven die aan de energietransitie werken, is het aantal vacatures groot¹.

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt op de langere termijn zijn ongunstig. Naar verwachting komen er in de periode 2021 tot 2026 ruim twee miljoen baanopeningen, waarvan 1,8 miljoen als gevolg van de vervangingsvraag (met name vanwege vergrijzing) en 250.000 doordat er nieuwe banen ontstaan². Tegelijkertijd komen er in de periode tot 2026 slechts 1,6 miljoen starters op de arbeidsmarkt. De grote uitdaging van de komende jaren wordt dus om met minder mensen meer werk te doen.

Onzekerheden

Behalve door de problemen die voortvloeien uit de krappere arbeidsmarkt, kunnen de positieve economische vooruitzichten voor 2022 negatief beïnvloed worden door onzekerheden over:

- *nieuw kabinetsbeleid*: hoe gaat het regeerakkoord van het nieuwe kabinet eruit zien en in hoeverre stemt het akkoord overeen met het middellange termijn-advies van de SER?
- *corona*: wordt de Nederlandse vaccinatiegraad hoog genoeg en zijn vaccinaties voldoende effectief om ons te beschermen tegen covid-19 en nieuwe varianten? Het RIVM verwacht dat de laatste coronagolf nog niet achter ons ligt – betekent dit opnieuw beperkende maatregelen of zelfs een nieuwe (lokale) lockdown?
- *energiekosten*: deze zijn in het laatste kwartaal van 2021 sterk opgelopen; onduidelijk is of de energieprijzen in 2022 verder stijgen (In geval van een strenge winter) en/of in de loop van 2022 weer gaan dalen
- *knelpunten in de mondiale toeleveringsketens*:
 - veel materialen en grondstoffen (hout, metaal, chips) zijn schaars, waardoor productie stil komt te liggen en/of inkooprijzen de lucht inschieten
 - logistieke problemen (containertransport) waardoor de bevoorrading ernstige vertragingen oplopen

¹ CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/46/werkgelegenheid-in-derde-kwartaal-naar-nieuw-record>

² ROA: De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2026
https://cris.maastrichtuniversity.nl/files/65781455/ROA_R_2021_5_ANOB2026.pdf

- *oplopende inflatie en oplopende schuldenlast*: de oplopende inflatie lijkt vooralsnog tijdelijk van aard, en niet structureel. Als een (tijdelijke) inflatiestijging zich vertaalt in structurele cao-loonstijgingen in de hele economie, dreigt een loon-prijsspiraal. Die moeten we voorkomen, omdat een loon-prijsspiraal de welvaarts-groei uitholt. Bovendien kan de rente gaan stijgen, waardoor de schuldenproblematiek meer pijn gaat doen en de economische groei verder onder druk komt te staan.
- *internationale ontwikkelingen* die gevolgen kunnen hebben voor de Nederlandse economie, zoals:
 - dreigend faillissement van grote vastgoedbedrijven uit China
 - oplopende spanningen tussen het VK en EU in relatie tot de Brexit.

Groeiend aantal dossiers eist aandacht

Terwijl de arbeidsmarkt steeds krappere wordt, groeit met de dag ook het aantal maatschappelijke dossiers dat om (nieuw) overheidsbeleid vraagt. De recordlange formatie heeft ervoor gezorgd dat op de ontwikkeling van beleid een rem is komen te staan, en dat is zorgelijk. De volgende maatschappelijke opgaven schreeuwen om een aanpak:

- de oververhitte woningmarkt
- de energietransitie (verduurzaming van de economie, klimaatdoelen halen, aanpak van het stikstofvraagstuk)
- hervorming van de arbeidsmarkt (waarvoor al een belangrijke basis ligt: het SER-advies 'Zekerheid voor mensen, een wendbare economie en herstel van de samenleving' van 2 juni 2021³)
- de toekomstige betaalbaarheid en de organisatie van de gezondheidszorg
- modernisering van het belastingstelsel (het huidige stelsel dateert nog uit 2001; het is hoog tijd om de belastingheffing op werken, wonen, erven en ondernemen aan te passen te aan de huidige realiteit)
- de (kansen)ongelijkheid in het onderwijs en op de arbeidsmarkt.

Om deze dossiers voortvarend aan te kunnen pakken zijn actie, innovatie en grotere investeringen nodig. In de middellangetermijnvisie 'Ondernemen voor brede welvaart'⁴ hebben VNO-NCW en MKB-Nederland aangegeven hoe Nederland deze uitdagingen aan kan gaan en een hogere, brede welvaart kan bereiken. Ondernemingen hebben hierbij een grote verantwoordelijkheid, maar tegelijkertijd moet voorkomen worden dat de werkgeverslasten te hoog oplopen. Want de laatste jaren hebben ondernemingen al te maken gehad met fors gestegen lasten.

- In de periode 1998 tot en met 2021 was er sprake van €24,6 miljard aan lastenstijgingen, waarvan twee derde voor rekening van het bedrijfsleven kwam⁵.
- De afgelopen kabinetsperiode kregen bedrijven te maken met €6 miljard aan extra lasten, terwijl burgers op €4 miljard aan lastenverlichting konden rekenen.

³ <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2021/sociaal-economisch-beleid-2021-2025.pdf?la=nl&hash=C63510B080855E0ED7711461418A6A7F>

⁴ VNO-NCW en MKB-Nederland (februari 2021) <https://www.vno-ncw.nl/publicaties/ondernemen-voor-brede-welvaart>

⁵ CPB: De beleidsmatige lastenontwikkeling bij de MEV 2020 <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/cpb-achtergronddocument-BLO.pdf>

- De lasten op arbeid zijn in Nederland bijna twee keer zo hard gestegen als in de rest van de EU, zo toont onderzoek aan⁶.
- Verhoging van de winstbelasting zorgt ervoor dat het Nederlandse vestigingsklimaat minder aantrekkelijk wordt. Nederland staat nu op plek 26 van de 38 westerse industrielanden als het gaat om het belastingtarief, nog niet lang geleden was dat nog de 20ste positie. Vooral het midden- en kleinbedrijf en familiebedrijven lijden onder een hogere winstbelasting.
- De loonkosten per gewerkt uur zijn de laatste jaren (sinds 2015) in Nederland harder toegenomen dan in Duitsland, België en gemiddeld in de Eurozone. Onze internationale concurrentiepositie zal verder onder druk komen te staan als de loonkosten in Nederland harder blijven stijgen dan de arbeidsproductiviteit.

Dankzij de miljarden coronasteun die het bedrijfsleven heeft ontvangen (NOW), is tot nu toe het aantal faillissementen en het aantal ontslagen werknemers als gevolg van de coronacrisis beperkt gebleven. Tegelijkertijd verbloemt de NOW dat veel bedrijven de coronacrisis hebben doorstaan door in te teren op reserves of door schulden te maken.

Passende cao-loonstijging

Met enige regelmaat klinken er in de media geluiden over achterblijvende cao-lonen. Zo verscheen voorjaar 2021 in het vakblad ESB een artikel waarin FNV betoogde dat in de periode 1969 tot en met 2019 de lonen sterk zijn achtergebleven bij de arbeidsproductiviteit⁷.

Om goed te begrijpen wat er gebeurt, moeten we niet alleen naar de cijfers kijken maar ook naar de context. Loonmatiging werd namelijk expliciet beleid van de tripartiete partijen. Vanwege de massawerkloosheid in de jaren zeventig en begin jaren tachtig sloten vakcentrales, werkgeverskoepels en kabinet in 1982 het Akkoord van Wassenaar. Daarin is expliciet afgesproken om de lonen te matigen in ruil voor arbeidstijdverkorting. Dat de loonstijging vanaf 1969 gezien is achtergebleven bij de arbeidsproductiviteitsstijging, is dus het resultaat van beleid.

In dezelfde editie van ESB publiceerden AWWN en ING dan ook een gezamenlijk artikel⁸ waarin de auteurs op verschillende manieren naar de cao-ontwikkeling kijken in de periode 2009 tot en met 2019 (laatste volledige conjunctuurcyclus). Conclusie: gezien vanaf 2009 zijn de cao-lonen (iets) harder gestegen dan verwacht mocht worden. Van achterblijvende cao-lonen op landelijke schaal is geen sprake.

Dat was ook in 2020 en 2021 niet het geval. In het coronajaar 2020 kromp de economie met 3,8% en de arbeidsproductiviteit met 1,2%, terwijl de cao-lonen stegen met 3,0% – de hoogste stijging sinds 2008. Na aftrek van de inflatie bleef een reële loonstijging over van 1,3%, de hoogste stijging sinds 1986. De koopkracht nam in 2020 voor werkende huishoudens toe met 2,9%. Ook in 2020 is dus geen sprake van achterblijvende cao-lonen.

In 2021, het jaar met een ingrijpende lockdown in de eerste vier maanden en de laatste maand, komen naar verwachting de cao-loonstijging en inflatie dicht bij elkaar te liggen

⁶ <https://www.universiteitleiden.nl/nieuws/2019/06/onderzoek-wimar-bolhuis-over-belastingen-in-de-media>

⁷ ESB 2021: [Lonen blijven sterk achter bij arbeidsproductiviteit](#)

⁸ ESB 2021: [Het is een mythe dat de cao-lonen achterblijven](#)

(rond de 2%). Toch zal de modale koopkracht voor werkende huishoudens, dankzij lastenverlichting, naar verwachting op 1,2% uitkomen.

[KADERTEKST:] **Cao-loonstijging in de periode 2009 tot en met 2019**

Als we kijken naar de periode 2009 tot en met 2019, dan is op basis van CPB-cijfers het volgende te concluderen:

1. cao-lonen (17,3%) zijn hoger dan economische groei (10,7%)

De gemiddelde cao-loonstijging is nooit negatief, terwijl de economie wel kan krimpen. Om op langere termijn met elkaar in balans te kunnen blijven, blijft de loonstijging iets achter bij het economisch herstel.

2. cao-lonen na inflatie (4,0%) zijn hoger dan arbeidsproductiviteit (3,7%)

Economen kijken niet naar relatie tussen het cao-loon en de economische groei, maar naar de relatie *cao-loon gecorrigeerd voor inflatie* en *arbeidsproductiviteit*. In deze periode groeide de arbeidsproductiviteit nauwelijks en bleef de gemiddelde groei achter bij het langjarig gemiddelde.

3. cao-lonen (17,3%) zijn hoger dan FNV-loonformule (14,9%)

FNV stapte in de jaren negentig over op een objectieve formule om een loon-prijsspiraal te voorkomen. Er is meer loonruimte als de arbeidsproductiviteit groeit en als de prijzen die ondernemers krijgen, stijgen. FNV keek tot 2013 (FNV-herstructurering) naar de CPB-ramingen voor het komende, het lopende en het vorige jaar om de arbeidsvoorwaardenruimte te bepalen. Na aftrek van een percentage voor secundaire arbeidsvoorwaarden (pensioen, duurzame inzetbaarheid, et cetera), bleef dan de ruimte voor de maximale looneis over.

4. de arbeidsinkomensquote (AIQ) is vrijwel constant (van 74,7 naar 73,9).

[EINDE KADERTEKST]

Arbeidsverhoudingen

Het proces van arbeidsvoorwaardenvorming is gebaat bij goede en stabiele arbeidsverhoudingen. Ook dragen die, zowel aan werkgevers- als werknemerszijde, bij aan meer tevredenheid over het onderhandelingsresultaat en bezorgen ze de uitkomsten een breder draagvlak.

Investeren in arbeidsverhoudingen begint met investeren in betrokkenheid van alle werkenden. Dat vormt de ruggengraat van de arbeidsverhoudingen in bedrijven en sectoren. Door werkenden periodiek te informeren over de actuele en toekomstige bedrijfseconomische situatie, krijgen zij een reëel beeld van wat er nodig en mogelijk is in de arbeidsvoorwaardenonderhandelingen.

Idealiter inventariseren werkgevers en vakbonden gezamenlijk de arbeidsvoorwaardelijke wensen onder alle werkenden en informeren zij hun tijdens de cao-onderhandelingen over de voortgang. Die transparantie komt de betrokkenheid ten goede, en voorkomt dat de uitkomst van de cao-onderhandelingen als een verrassing komt voor degenen op wie de cao van toepassing is.

Investeren in de relatie met vakbonden

Investeren in de relatie met bestuurders/onderhandelaars van bonden is uiteraard ook van cruciaal belang, zowel vooraf als tijdens de cao-onderhandelingen. Werkgevers kunnen de regie nemen door vakbondsbestuurders tijdig mee te nemen in de te verwachten ontwikkelingen in de sector en/of onderneming. Dit kan bijvoorbeeld via aparte werksessies en bedrijfsbezoeken vorm en inhoud krijgen. Welke uitdagingen liggen er de komende jaren? Wat betekenen transitie voor de economische en concurrentiepositie, hoe ontwikkelt zich de werkgelegenheid, over welke competenties en vaardigheden moeten werknemers in de toekomst beschikken, wat betekent dit voor inspanningen op het vlak van scholing en inzetbaarheid (vitaliteit), welke functies zullen ontstaan, welke zullen vervallen? Wat betekent dit op termijn voor het bredere arbeidsvoorwaardenpakket?

Samen met vakbonden (vooraf) een visie ontwikkelen op dergelijke kwesties en een gezamenlijke toekomstagenda opstellen, vergroten het begrip voor elkaars standpunten in de cao-onderhandelingen en brengen het vertrekpunt van onderhandelingen dichterbij elkaar.

Waar de representativiteit van vakbonden onder druk komt te staan, kunnen werkgevers op twee manieren experimenteren om het draagvlak voor de cao te behouden.

1. Stimuleren dat meer werknemers zich aansluiten bij vakbonden, zodat deze een bredere vertegenwoordiging vormen van het personeel. Dat kan bijvoorbeeld door werknemers bij het ondertekenen van hun arbeidscontract een proeflidmaatschap aan te bieden voor de periode van een jaar van een vakbond naar keuze. Ook kunnen werkgevers interne communicatiekanalen (bijvoorbeeld intranet, personeelsblad en publicatiebord) openstellen voor vakbondscommunicatie.

2. Alle werkenden betrekken bij de arbeidsvoorwaardenvorming (ook niet-leden) door gezamenlijk werknemersonderzoek vooraf, de betrokkenheid tijdens het arbeidsvoorwaardenproces te vergroten en het onderhandelingsresultaat door alle werkenden te laten beoordelen.

[KADERTEKST CAO-AFSPRAAK:] **Partnerschap bij IKEA**

Cao-partijen spreken de intentie uit om tot een manier van (samen)werken ('partnerschap') te komen die ervoor moet zorgen dat proces en inhoud beter aansluiten bij de snelheid en dynamiek van de organisatieontwikkeling. Dit houdt in ieder geval in dat er periodiek overleg plaats gaat vinden over voor medewerkers en IKEA-relevante onderwerpen. Dit kan betekenen dat er tussentijds gesproken (en overeenstemming bereikt) wordt over cao-onderwerpen en onderwerpen die buiten de cao vallen. De bij de cao betrokken partijen gaan direct met elkaar in overleg om de mogelijkheden te verkennen voor deze nieuwe manier van werken.

[EINDE KADERTEKST]

Talent vinden

Vraag een gemiddelde werkgever waar hij wakker van ligt en al snel komen de moeilijke vervulbare vacatures ter sprake. Met arbeidsmarktkrapte hebben op dit moment vrijwel alle sectoren te maken. Het niet kunnen vervullen van vacatures bedreigt het leveren van goede producten en diensten, en verhoogt de werkdruk van het zittende personeel. Alle reden dus voor organisaties om hun beleid voor werving en selectie onder de loep te nemen.

Primair is het aan de HR-afdeling van een organisatie en de mkb-ondernemer zelf om talent te vinden. Maar aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden dragen zeker een steentje bij aan de keuze van werkenden voor een organisatie of een sector. In dat opzicht is er grofweg onderscheid te maken tussen afspraken over het verbeteren van de instroom en het verbreden van de instroom.

Verbeteren van de instroom

In een krappe arbeidsmarkt hebben organisaties waar de arbeidsverhoudingen goed zijn en het arbeidsvoorwaardenpakket aantrekkelijk is, een streepje voor op anderen. Vaak gaat bij dit laatste de eerste gedachte uit naar de beloning van medewerkers – en dit is natuurlijk ook een factor van belang, zie verderop – maar het is belangrijk dat werkgevers zich daar niet op blind staren. Er zijn meer arbeidsvoorwaardelijke afspraken en regelingen denkbaar waarmee werkgevers zichzelf in de kijker kunnen spelen. Enkele voorbeelden.

- Ondersteunen van een goede *werk-privébalans*. Dat kan op allerlei manieren, afhankelijk van de doelgroep en de levensfase waarin potentiële medewerkers zich bevinden. Zo is het voor sommige mensen belangrijk dat er binnen de organisatie mogelijkheden zijn om hybride te werken (zie verder onder 'Talent benutten'). Weer andere medewerkers kunnen hulp op het gebied van de schuldsanering of het verbeteren van hun gezondheid waarderen. En voor jongere werknemers kunnen extra afspraken over partnerverlof na bevalling en/of ouderschapsverlof extra aantrekkelijk zijn.
- Ruimere mogelijkheden om *verlof* of een *sabbatical* op te nemen, bijvoorbeeld door werknemers de mogelijkheid te bieden hun persoonlijk keuzebudget voor dit doel aan te wenden.
- In aanvulling op een persoonlijk ontwikkelbudget ook *ruimte en tijd voor ontwikkeling* creëren en ontwikkelpaden binnen het bedrijf of de sector ontwikkelen.

[KADERTEKST CAO-AFSPRAKEN:]

- Verzekeraar ASR maakt zich hard voor een betere werk-privébalans, onder andere in de vorm van de sabbatical. Het is mogelijk om ééns per vijf jaar voor minimaal twee, maximaal drie maanden aaneensluitend verlof op te nemen. Dit verlof betaalt ASR deels door: bij een verlof van twee maanden 60% van het salaris, bij drie maanden 40%. De pensioenopbouw loopt in de verlofperiode door. Medewerkers van 60 jaar en ouder kunnen hun sabbatical verdelen over een langere periode, en deze in dagen opnemen – zodat het eenvoudiger voor hen wordt om aan het werk te blijven én tegelijkertijd ook een stapje terug te doen.
- Pensioenuitvoerder APG vindt het belangrijk dat er voor leren voldoende ruimte is en is daarom afgestapt van het beginsel dat medewerkers zoveel mogelijk in eigen tijd studeren. In plaats daarvan bepalen medewerkers voortaan zelf hoe en wanneer zij studeren, in eigen tijd of in werktijd, en stemmen een en ander af met hun leidinggevende en team.

- Veel werknemers hechten aan autonomie en werkgevers spelen daarop in – bijvoorbeeld door ‘vaste functies’ in te ruilen voor ‘rollen en taken’ die beter op de persoon en diens talenten zijn af te stemmen.

In de cao voor de bouw- en infrasector is een stimuleringsprogramma voor de instroom van vakkrachten tot stand gekomen. Hiermee wil de sector gezamenlijk de instroom vergroten (in plaats van als bouwbedrijven onderling de concurrentiestrijd met elkaar aan te gaan). Het programma heeft als doel om voor potentiële werknemers zichtbaarder en aantrekkelijker te zijn, bijvoorbeeld door een uitgebreid opleidingsaanbod te ontwikkelen dat ook zij-instromers maatwerk biedt.

[EINDE KADERTEKST]

Verbreden van de instroom

De arbeidsmarktkrapte laat zich niet met aantrekkelijk wervingsbeleid alleen oplossen. Het aantal mensen dat beschikbaar is voor een bepaald beroep of sector neemt daarmee immers niet toe. Sterker nog: het is een heilloze weg als werkgevers elkaar gaan beconcurreren om de schaarse groep kandidaten naar zich toe te trekken. Het is daarom hard nodig om de instroom van werknemers te verbreden en zo de kandidatenpool te vergroten.

Inclusief werkgeven

Honderdduizenden mensen staan nog altijd aan de zijkant van de arbeidsmarkt: velen met een migratie-achtergrond, mensen met een arbeidsbeperking, een psychische kwetsbaarheid, een gat in hun CV, met een verleden als vluchteling of met weinig vertrouwen dat er voor hen een plek te vinden is. In het web van regelingen, doelgroepen en loketten is het lastig navigeren voor werkgevers: waar moeten ze aankloppen, wanneer is welke regeling van toepassing? Valt iemand wel of niet onder de Banenafpraak? Zeker voor kleinere bedrijven die geen beroep kunnen doen op een HR-afdeling om dit soort zaken uit te zoeken, maakt deze onoverzichtelijkheid de stap naar inclusief werkgeven vaak lastig. Bovendien is de match tussen werk en werkzoekende niet zomaar overbrugd: veelal is zorgvuldige selectie, intensieve begeleiding en extra scholing nodig voordat er een goede match tot stand komt, en dat is in tijden van hoge werkdruk geen gemakkelijke opgave.

Niettemin schuilt in het laten instromen van deze doelgroepen wel één van de oplossingen om de krapte het hoofd te bieden. Bovendien zijn veel werkgevers intrinsiek gemotiveerd om hun organisatie een betere afspiegeling van de samenleving te laten zijn. Net als voor veel andere onderwerpen geldt dat de oplossing niet uit het arbeidsvoorwaardenoverleg alleen zal komen, maar afspraken wel ondersteunend kunnen zijn. Enkele voorbeelden.

- Een pilot opzetten voor *open hiring* – een methode waarbij mensen op volgorde van aanmelding de kans krijgen om bij een organisatie aan de slag te gaan in plaats van op basis van hun CV. Vooral geschikt voor werk waar relatief weinig opleiding voor nodig is of waar enige scholing en/of begeleiding op locatie kan volstaan.

- Experimenteren met *job carving*: bundels van taken samenstellen zodat een volwaardige functie ontstaat die geschikt is voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Bijkomend voordeel is dat collega's ontzorgd worden doordat hen een aantal taken uit handen is genomen.

- Zich committeren om gedurende een bepaalde tijd tot een *minimaal aandeel* mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het personeelsbestand te komen – eventueel gericht op een specifieke doelgroep zoals vluchtelingen of mensen die psychisch kwetsbaar zijn.
- In het arbeidsvoorwaardenpakket meer rekening houden met de *diversiteit* binnen het personeelsbestand. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de mogelijkheid om medewerkers verlof voor traditionele Nederlandse feestdagen te 'ruilen' voor verlof voor gebeurtenissen die vanwege hun culturele achtergrond belangrijk zijn, zoals het Suikerfeest of Pride-manifestaties.

[KADERTEKST CAO-AFSPRAKEN:]

- Cao-partijen bij Rabobank hebben afgesproken dat het verplichte verlof op Goede Vrijdag 'ingeruild' wordt voor een feestverlofdag die medewerkers naar eigen inzicht kunnen bepalen. Dat kan een zelfgekozen feestdag zijn of een dag die volgens hun geloofs- of levensovertuiging als feestdag geldt, bijvoorbeeld Goede Vrijdag, het Suikerfeest of het Lichtjesfeest.
- IKEA en sociale partners streven naar een inclusieve cao, waarin elke medewerker zich kan vinden. In de cao wordt bij 'partner' uitgegaan van 'diegene waarvan de werknemer schriftelijk bij de werkgever aangeeft dat die als partner(s) beschouwd dien(t/en) te worden'. Er gelden geen aanvullende eisen (al dan niet samenwonen, notariële aktes), en het is mogelijk om 'partner' aan te passen als de situatie wijzigt. Daarnaast is er in de cao een afspraak over gendertransitie, en maakt de cao geen onderscheid tussen niet-juridische ouders/wettelijke ouders/verzorgers.
- Verscheidene organisaties werken al met *open hiring*. Start Foundation is een belangrijke voorvechter van deze methode. Schoonmaakbedrijf Novon, horecabedrijf La Place, zorgorganisatie Cordaan en leerbewerker ECCO zijn enkele van de werkgevers die door middel van *open hiring* personeel werven voor hun vestigingen.
- Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt komen bij vervoersbedrijf Arriva in aanmerking voor een baan in het zogeheten ServiceTeam. Dat team heeft als taak reizigers op de stations te helpen met het in- en uitstappen en om hen te voorzien van reisinformatie. Medewerkers van het ServiceTeam hebben kans om door te stromen naar een opleidingstraject voor monteur of buschauffeur – beroepen waar op dit moment grote behoefte aan is.
- In de cao voor de Verf- en Drukinktindustrie is afgesproken dat de branche zich, behalve aan een aantal garantiebanen, committeert aan het creëren van werkervaringsplaatsen voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (langer dan een jaar werkloos).
- Farmaceutisch bedrijf Abbott heeft afgesproken dat voor hun inclusieve banen vooral mensen met een Wajong-uitkering in aanmerking komen.

[EINDE KADERTEKST]

Stageplaatsen en leerplekken

Het aantal recent gediplomeerde jongeren dat de arbeidsmarkt betreedt, neemt de komende jaren af. Met stageplaatsen en leerplekken (BBL) krijgen jongeren een indruk van hoe het er in de werkpraktijk aan toe gaat. Tegelijkertijd krijgt de werkgever inzicht in wat jongeren allemaal kunnen en wie aankomende talenten zijn. Ook voor mkb-bedrijven is dit een laagdrempelige manier om talenten aan zich te binden – zeker nu het vinden van een stageplek voor veel jongeren nog altijd niet gemakkelijk is. Andere manieren om in contact

te komen met pas afgestudeerde jongeren zijn banenmarkten, afstudeeropdrachten en deelname aan vakken uit het curriculum. Eigenlijk zou iedere werkgever goede contacten moeten onderhouden met de relevante regionale onderwijsinstellingen.

[KADERTEKST CAO-AFSPRAAK:]

In de cao Bouw- en Infrasector is voor leerlingen van BBL-trajecten een diplomabonus in het leven geroepen. Om te stimuleren dat studenten BBL-2, -3 en -4 hun opleiding afmaken, ontvangen zij een bonus ter hoogte van €2.500 bruto als zij hun diploma halen.

[EINDE KADERTEKST]

Van-werk-naar-werk

In sommige sectoren en vooral beroepen neemt het werk af, of zal dat in de loop der tijd teruglopen. Dat heeft onder andere te maken met automatisering, maar bijvoorbeeld ook met de overgang naar een duurzamere economie. Bovendien zijn er mensen die een functie uitvoeren die ze niet hun hele loopbaan kunnen volhouden omdat het werk te zwaar is. In al deze gevallen is het stapsgewijs voorbereiden van werknemers op kansrijk werk de geëigende weg.

Toch is van-werk-naar-werk nog geen vanzelfsprekendheid. Mensen zijn geneigd lang op hun plek te blijven zitten, ook al is het voortbestaan van hun functie onzeker. Tijdens de coronacrisis is opnieuw aan het licht gekomen dat vaak pas actie wordt ondernomen als de situatie nijpend is, en dat 'het actie ondernemen' vaak afhankelijkheid blijkt van de bereidheid van verschillende partijen om de handen ineen te slaan.

Juist in tijden van krapte is het zonde als er mismatches ontstaan. Het voorkomen hiervan is een opgave die het cao-overleg overstijgt, maar partijen kunnen wel hun steentje bijdragen aan een cultuur waarin van-werk-naar-werktrajecten gewoner zijn.

Enkele voorbeelden.

- Medewerkers toegang geven tot voorzieningen als *arbeidsmarktscans* en *loopbaancoaching*, in het bijzonder groepen die bedreigde beroepen uitoefenen. Grote organisaties kunnen dit zelf aanbieden, voor kleinere ondernemingen is samenwerking op regio- of brancheniveau een goed alternatief. Als het benutten van deze instrumenten consequent achterblijft, is het een optie om werknemers te verplichten om periodiek een arbeidsmarktscan te doen of ontwikkelgesprek te voeren, of om een vervaltermijn voor leer- en ontwikkelmiddelen in te voeren.
- Mogelijk maken dat het scholings- of persoonlijk ontwikkelbudget in te zetten is voor ontwikkeling gericht op *werk buiten de eigen organisatie of sector*.
- Mogelijk maken dat middelen uit het O&O-fonds ook in te zetten zijn voor van-werk-naar-werktrajecten gericht op werk buiten de sector.
- Onderzoeken en transparant maken welke *loopbaanpaden* er binnen het eigen bedrijf, de eigen sector en daarbuiten mogelijk zijn en wat er voor nodig is om die te bewandelen.
- Onderzoeken of *samenwerkingsverbanden* met andere bedrijven of sectoren zijn aan te gaan om van-werk-naar-werktrajecten of (snuffel)stagetrajecten aan te bieden.

[KADERTEKST CAO-AFSPRAAK:]

Concrete afspraken voor van-werk-naar-werk zijn onder andere te vinden in de cao voor het Rijk. Zo zijn er niet alleen afspraken voor mensen die boventallig zijn verklaard, maar is ook

afgesproken dat medewerkers zich vrijwillig kunnen melden voor een van-werk-naar-werktraject. Zij kunnen een mobiliteitsadviseur raadplegen en een loopbaanadvies vragen. Dit advies geeft onder andere aan welke kansrijke functies er binnen de rijksoverheid zijn en wat de medewerker aan extra ervaring of opleiding nodig heeft om de stap te kunnen zetten.

Als een medewerker een andere plek heeft gevonden, blijft het salarisniveau minimaal op hetzelfde niveau. Om de drempel nog iets verder te verlagen is afgesproken dat de werkgever van de volgende werkplek voor tenminste 20 procent van de baan flexibiliteit moet bieden op het gebied van werkplek en werktijden.

[EINDE KADERTEKST]

Skillsgericht werken

Het verbreden van de instroom vraagt om een creatievere benadering naar vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Voor sommige functies gelden harde toelatingseisen, maar voor een deel van het werk geldt dat klassieke eisen als opleiding en werkervaring naar de achtergrond verdwijnen. Om toch tot een kwalitatief goede match te komen, zijn skills een geschikt aanknopingspunt. Door met deze bril van naar de arbeidsmarkt te kijken, kunnen onverwachte matches ontstaan tussen werk en werkenden. Ook maakt de skillsaanpak sneller duidelijk op welk vlak werkenden nog extra scholing of ontwikkeling nodig hebben. Om deze manier van werken te integreren in de praktijk is nodig dat zowel functies als de talenten van werkenden in kaart zijn gebracht. Skillsgericht werken wint aan populariteit en zal de komende jaren ook vaker tijdens cao-onderhandelingen ter sprake komen. Wat kunt u als werkgever doen?

Denk bijvoorbeeld aan:

- zelf initiëren van, of aansluiten bij initiatieven om een *skillspaspoort* te ontwikkelen
- afspreken om vacatures en functies in het bestaande functiegebouw langs de meetlat van skills te leggen en *in skills te vertalen*
- werknemers de mogelijkheid bieden om hun eigen *talenten en skills in kaart* te (laten) brengen.
- het *scholings- en ontwikkelaanbod* langs de meetlat van skills leggen en het aanbod afstemmen op skills die naar verwachting aan belang winnen. Voor grote bedrijven is het zinvol om dit zelf te doen, voor mkb-ondernemingen ligt samenwerking op branche- of regioniveau voor de hand.

[KADERTEKST CAO-AFSPRAKEN:]

- Pensioenuitvoerder APG heeft in de cao afgesproken dat een platform op te richten waarop medewerkers in kaart kunnen brengen wat hun competenties en vaardigheden zijn, wat de competenties en vaardigheden zijn voor functies binnen APG en voor banen van de toekomst. Werknemers kunnen op dit platform terecht om zelf assessments te doen, voor interne en externe ontwikkelprogramma's, job matches en voor opleidingen gericht op banen van de toekomst.
- Verschillende bedrijven actief op en rond Schiphol hebben voor een skillsgerichte aanpak gekozen. Zij hebben zich verbonden aan de pilot van de Luchtvaart Community Schiphol, House of Skills en AWWN om een skillspaspoort voor werknemers van die bedrijven te ontwikkelen. Dit paspoort is onder andere bedoeld voor mensen voor wie het werk te zwaar is om een loopbaan lang vol te houden of voor wie het werk ingrijpend zal veranderen door nieuwe technologie, zoals bagagehandelaars en grondstewardessen. Met het paspoort

krijgen zij meer inzicht in hun talenten en de functies die hier goed op aansluiten.
[EINDE KADERTEKST]

Arbeidsmigratie

Op de Nederlandse arbeidsmarkt zijn tienduizenden arbeidsmigranten en kenniswerkers actief. Nu de arbeidsmarkt structureel krappere wordt, zal ook arbeidsmigratie in beeld komen om tekorten op te vangen. Zoals al eerder aangegeven vinden werkgeversorganisaties dat het uitgangspunt moet zijn om zoveel mogelijk mensen die langs de zijkant van de arbeidsmarkt staan, in het arbeidsproces te betrekken. Toch zal dat niet alle tekorten wegnemen. Als vacatures langdurig openstaan, kan arbeidsmigratie een oplossing bieden. Voorwaarde is wel dat er correct met arbeidsmigranten wordt omgegaan. Ook het bedrijfsleven zal daarin zijn verantwoordelijkheid moeten nemen. Daarbij gelden de volgende uitgangspunten.

- Als arbeidsmigranten door een uitzendbureau te werk worden gesteld, maak dan gebruik van een uitzendbureau met een SNA-keurmerk. Dit geeft waarborgen voor het correct omgaan met de regels en de arbeidsvoorwaarden.
- Wees er alert op dat mensen niet met een verkeerd beeld van de omvang en de aard van hun werk aan de slag gaan. Het moet bijvoorbeeld niet zo zijn dat zij een contract, loon of werk (aard en omvang) krijgen voorgespiegeld dat niet overeenkomt met de werkelijkheid. Bekijk tevoren of een bepaalde garantie kan worden gegeven voor fulltime werk gedurende minstens een bepaald aantal weken.
- Probeer te voorkomen dat arbeidsmigranten eerst schulden moeten maken voor allerlei voorzieningen zoals woonruimte voordat zij daadwerkelijk aan het werk gaan.
- Zie er op toe dat de arbeidsmigranten netjes gehuisvest zijn. Daarbij kunnen de keurmerken SNF en AKF (agrarische sector) een rol spelen.
- Zie er op toe dat arbeidsmigranten niet onmiddellijk hun woonruimte verliezen als hun werk eerder eindigt dan voorzien. Zorg dat zij een redelijke termijn hebben om nieuw werk te vinden of het land weer te verlaten.

Talent benutten

Nederland is bij uitstek een kenniseconomie: we moeten het hebben van goed opgeleide en goed inzetbare mensen. Hoog op het lijstje van veel werkgevers staat daarom de wens om talent dat in dienst is zo goed mogelijk te benutten en te koesteren. Nu het vanwege de arbeidsmarktkrapte niet eenvoudig is om het *aantal* mensen in de organisatie te laten groeien, is het belangrijk dat de mensen die er al werken *zelf* groeien. Het arbeidsvoorwaardenoverleg kan bijdragen aan een betere voedingsbodem voor het benutten van het beschikbare talent.

Meer uren werken

Het verhogen van het totaal aantal uren werk is één van de sleutels om de arbeidsmarktkrapte terug te dringen. Hier valt nog veel winst te behalen. De deeltijdcultuur is in Nederland wijdverbreid, en er zijn relatief veel mensen die in kleine banen van zo'n 20 uur per week werken, zoals in de detailhandel, horeca en zorg. Dit maakt deeltijdwerkers financieel kwetsbaar: zo verdient ongeveer de helft van de vrouwen onvoldoende om in de eigen levensonderhoud te kunnen voorzien.

Wel een kanttekening hierbij: deeltijdwerk kan soms juist een uitkomst zijn – bijvoorbeeld voor mensen met een arbeidsbeperking. Het gaat er dus vooral om degenen die meer willen én kunnen werken te verleiden om meer uren te maken. Het goede nieuws is dat mensen daartoe vaak bereid blijken, mits de condities op orde zijn.

Het gaat er enerzijds om deeltijders te verleiden tot een langere werkweek, anderzijds om werk dat nu vanzelfsprekend in deeltijd wordt aangeboden anders in te richten. Meer uren werken is geen kwestie die werkgevers of cao-partijen alleen kunnen oplossen. De overheid zal betere randvoorwaarden moeten scheppen, bijvoorbeeld door kinderopvang toegankelijker en beter betaalbaar te maken, en door de belasting op arbeid en het stelsel van toeslagen zodanig aan te passen dat meer uren werken ook daadwerkelijk tot een hoger netto-inkomen leidt.

Toch is er ook nu al, als het om meer uren werken gaat, een rol weggelegd voor cao-partijen. Wat kunnen zij doen?

- Inventariseren of er in de cao bepalingen staan die een *langere werkweek belemmeren* (zoals vaste werktijden; deze maken een flexibelere indeling van de arbeidsduur onmogelijk).
- Een *streefcijfer* afspreken: naar welke verhouding tussen voltijd- en deeltijdwerk streven cao-partijen binnen een vastgestelde termijn?
- Afspreken om bij *vrijkomende vacatures* eerst na te gaan of zittend personeel bereid is het werk op te vangen door meer uren te werken.
- Bij banen die zich vanwege de aard of zwaarte van het werk niet lenen voor een volle werkdag of -week, nagaan of er een *combinatie met andere taken, functie of zelfs baan* elders mogelijk is.
- De mogelijkheden vergroten om *werkplek en werktijden flexibeler* in te richten; meer zeggenschap voor werknemers over de roosters, zodat het werk beter te combineren is met verantwoordelijkheden in het privéleven.
- Mogelijk maken dat mensen die onregelmatig afwezig zijn in verband met verantwoordelijkheden thuis (zoals mantelzorg of de zorg voor kinderen) makkelijk *extra verlof* kunnen opnemen, of het wettelijk ouderschapsverlof op basis van de WIEG uitbreiden.

- Een *financiële scan* aanbieden, zodat medewerkers kunnen laten uitrekenen wat meer uren werken hen oplevert.
- Experimenteren met een *voltijdsbonus* in die sectoren en bedrijven waar het bijzonder lastig is om mensen tot grotere banen te verleiden.

[KADERTEKST CAO-AFSPRAKEN:]

- Bij diverse bedrijven die met ploegenwerk te maken hebben, is afgesproken om komende periode te gaan experimenteren met zelfroosteren. Dit gebeurt bij bijvoorbeeld Vopak, DHL, Sabic en Mosa.
- In de cao voor de Provincies hebben cao-partijen aangegeven dat ze het belangrijk vinden dat partners de zorg over kinderen eerlijk kunnen verdelen. De WIEG biedt ouderschapsverlof tegen 70% van het maximumdagloon. Afgesproken is dat dit tot 100% van het loon uit te breiden.
- De ‘Werkurenberekenaar’ is een voorbeeld van een financiële scan waarmee parttime medewerkers kunnen uitrekenen wat extra werk financieel oplevert. De scan is onder andere in gebruik bij organisaties in de zorg.

[EINDE KADER]

Langer doorwerken

De leeftijd waarop mensen met pensioen gaan, is de afgelopen jaren flink omhooggegaan. Daarnaast blijven steeds meer mensen na hun AOW-gerechtigde leeftijd behouden voor het arbeidsproces. Dit bewijst dat veel mensen prima in staat zijn om langer door te werken. Toch kennen veel organisaties nog (kostbare) regelingen die belemmeren dat mensen aan het werk blijven tot zij hun AOW-leeftijd hebben bereikt. Ook komt het voor dat er te weinig gebeurt om werken tot aan die leeftijd te ondersteunen, met als mogelijke risico’s langdurig ziekteverzuim of – alsnog – voortijdige uitstroom.

Diverse maatregelen zijn mogelijk.

- In die sectoren en bedrijven waar de vroegtijdige uitstroom nog hoog is, een *streefcijfer* afspreken voor de reductie die cao-partijen nastreven in het aantal mensen dat eerder uitstroomt dan de AOW-leeftijd.
 - Ombouwen van *ontziemaatregelen* voor oudere medewerkers naar maatregelen die op de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers zijn gericht. Een andere optie is om de toegang tot bestaande ontziemaatregelen te objectiveren. Dus niet meer op aanvraag van de oudere werknemer, maar pas als is gebleken in een gesprek met een arbeidsmarktcoach of de bedrijfsarts (PAGO) dat minder uren werken noodzakelijk is om het vol te houden tot de AOW-leeftijd en als andere bestaande mogelijkheden (deeltijdpensioen, demotie, jobcarving) zijn uitgeput.
 - In het geval van *zwaar werk* zorgen voor goede ondersteuning en perspectief voor het geval het werk niet meer op te brengen is. Denk aan het stellen van een norm voor het aantal jaren dat medewerkers nachtwerk kunnen uitvoeren en het schetsen van loopbaankansen ná deze periode.
 - In het geval van een regeling voor *vervroegd uittreden*, zorgen dat deze primair toegankelijk is voor de groep medewerkers die het werk niet volhoudt en afspreken dat er alleen tijdelijk en onder voorwaarde van dubbele vrijwilligheid gebruik van kan worden gemaakt. De vormgeving van de regeling betreft altijd maatwerk.
- In het licht van de arbeidsmarktkrapte is het raadzaam om te onderzoeken of er voor de doelgroep van de tijdelijke RVU-vrijstellingsregeling andere mogelijkheden zijn (in plaats van

hen met vervroegd pensioen laten gaan). Denk bijvoorbeeld aan deeltijdpensioen of aan een 80/90/100-regeling (80% werken tegen 90% loondoorbetaling en 100% pensioenopbouw) met objectieve toegang (bijvoorbeeld na doorverwijzing door een bedrijfsarts). Als bij cao-partijen toch de wens bestaat om gebruik te maken van de tijdelijke RVU-vrijstellingsregeling, dan is het van belang dat duurzaam-inzetbaarheidsmaatregelen te treffen om de doelgroep ná de doelgroep die van de tijdelijke regeling gebruik kan maken, in staat te stellen gezond door te werken tot hun AOW-gerechtigde leeftijd.

[KADERTEKST CAO-AFSPRAKEN:]

- Bij havenbedrijf Matrans Marine Service is afgesproken dat werknemers die fysiek zwaar sjourwerk doen, zich preventief en onder begeleiding kunnen ontwikkelen naar een ander beroep.
- In de chemie is in het kader van de MDIEU-subsidieregeling een analyse gemaakt van wat de bedrijven in die sector doen op het gebied van duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden. De sectoranalyse gaat nader in op de definitie van zwaar werk, en geeft werkgevers en werknemers adviezen hoe zij kunnen omgaan met langer doorwerken en vervroegd uittreden.

[EINDE KADERTEKST]

Hybride werken

Door de corona-epidemie hebben veel organisaties en hun personeel enorme praktijkervaring opgedaan met thuiswerken. De combinatie van thuis en elders werken heet ook wel *hybride werken* of *tijd- en plaatsbewust werken*. Duidelijk is geworden dat deels vanuit huis werken en deels op kantoor grote voordelen heeft en dat veel werknemers prima in staat om thuis net zo productief te zijn als op de reguliere werkplek.

Onderzoek laat zien dat, daar waar de aard van het werk het toestaat, de meeste werkgevers en werknemers vast willen houden aan hybride werken.

Werkgevers stemmen hun HR-beleid af op deze nieuwe realiteit, en dat zien we ook volop terug in het arbeidsvoorwaardenoverleg: inmiddels bevatten drie op de 10 afgesloten cao-akkoorden nieuw of aangepast beleid voor hybride werken.

Het is belangrijk oog te hebben voor de grote onderlinge verschillen tussen bedrijven en sectoren. Hybride werken past niet bij elke organisatie of slechts in beperkte mate, bijvoorbeeld omdat het werk aan de werklocatie is gebonden, omdat medewerkers het niet prettig vinden, of omdat de bedrijfscultuur er niet naar is. Maatwerk is daarom ook bij hybride werken het sleutelwoord. Dat is tevens één van de belangrijkste redenen om een wettelijke norm voor hybride werken af te wijzen. Beter is het om in het arbeidsvoorwaarden- en HR-beleid afspraken te maken die rekening houden met de specifieke wensen en omstandigheden van organisaties, teams en medewerkers.

Wat kunnen werkgevers in dit kader doen?

- Lossere *werktijden* afspreken, zodat medewerkers op hun thuiswerkdagen meer ruimte hebben om naar eigen inzicht hun werkdag in te richten.
- Afspraken maken over *hoeveel en wanneer* mensen thuis en op de werklocatie verwacht worden, bijvoorbeeld om samenwerken, overleggen en creatief werken te faciliteren.
- Afspraken maken over *(on)bereikbaar* zijn – bijvoorbeeld als het nodig is dat medewerkers op bepaalde tijden beschikbaar zijn voor klantcontacten, of als er zorgen zijn over een te

hoge werkdruk.

- De vaste reiskostenvergoeding omvormen tot een *variabele reiskostenvergoeding* die gebaseerd is op daadwerkelijk reisgedrag, of tot een *waarjeweerkt-regeling* die medewerkers in één keer van een passende vergoeding voor reizen en thuiswerken voorziet.
- Daar waar thuiswerkers kosten maken die niet elders gecompenseerd worden, kan het invoeren van een *thuiswerkvergoeding* passend zijn – een vergoeding die alleen betaald wordt op de dagen dat een werknemer thuiswerkt en die de reiskostenvergoeding op die dagen vervangt.
- Om het inrichten van een ergonomisch verantwoorde werkplek zo toegankelijk mogelijk te maken, kan een *thuiswerkplekvergoeding* behulpzaam zijn. Daarmee kan een medewerker zelf aankopen als een bureau en bureaustoel doen.
- Afspreken dat de *impact van hybride werken* gemonitord wordt, bijvoorbeeld de mentale en fysieke belasting ervan, onderlinge verbondenheid tussen collega's en gevolgen voor de werkcultuur.

[KADERTEKST CAO-AFSPRAKEN:]

- In diverse cao's is aangegeven dat werkgevers hybride werken ruim willen faciliteren. Hoe de mix tussen thuis- en locatiewerk uitpakt, wordt meestal overgelaten aan de medewerker, in afstemming met het team en de leidinggevende. Dit type afspraak is bijvoorbeeld terug te vinden in de cao's van Randstad, Volksbank en Universiteiten. Daarnaast zijn er organisaties die kiezen voor één vaste thuiswerkdag – zoals Van Oordt.
- In de cao's van diverse banken is veel aandacht voor de werk-privébalans en tijd om afstand te kunnen nemen van het werk. Zo is bij Rabobank en ING het uitgangspunt dat medewerkers onbereikbaar mogen zijn buiten de overeengekomen werktijden. De leidinggevende en de medewerker maken hierover individuele afspraken. In de cao's voor het Rijkspersoneel en van Unilever zijn soortgelijke afspraken gemaakt.
- Verzekeraar ASR biedt medewerkers een werkplek- en vitaliteitscheck aan, inclusief workshops en trainingen, om het hybride werken zo gezond mogelijk te laten verlopen.

[EINDE KADERTEKST]

Welzijn op de werkvloer

Mensen floreren als zij gezond en gemotiveerd zijn. Werkgevers buigen zich daarom geregeld over de vraag hoe zij vitaliteit en werkplezier op de werkvloer kunnen bevorderen. Dat kan ook in het arbeidsvoorwaardenoverleg vorm krijgen. Enkele voorbeelden.

- Een *persoonlijk keuzebudget* verstrekken en stimuleren dat werknemers dit aanwenden om aan hun vitaliteit en gezondheid te werken (fitnessabonnement, aanschaf van een fiets voor woon-werkverkeer, advies van een leefstijlcoach).
- Medewerkers de mogelijkheid geven om hun *gezondheid te checken* (periodiek medisch onderzoek) of te *boosten* (griep prik).
- Afspreken dat er rond onderwerpen als werkstress, gezonde leefstijl of veilig werken *campagnes* komen die meer bewustwording moeten creëren en die medewerkers van concrete tips voorzien.
- Werkenden met schulden ondersteunen (bijvoorbeeld met een *budgetcoach*).

[KADERTEKST CAO-AFSPRAKEN:]

- In de cao voor de bouw- en infrasector is afgesproken dat onderzocht wordt wat

werkgevers nog meer kunnen doen om de werkdruk te verminderen; middelen uit het O&O-fonds komen beschikbaar om werkstress tegen te gaan.

- Ingenieursbedrijf Arcadis heeft een vitaliteitsplatform in het leven geroepen, waar e-learning op het gebied van gezondheid te vinden zijn en preventieve gezondheidstools. Ook biedt de werkgever loopbaanscans en financiële scans aan en worden er webinars rond de thema's health & safety aangeboden.
- In de cao voor de universiteiten is veel aandacht voor werkdruk. Zo is afgesproken dat er bij elke universiteit voldoende vrij besteedbare werktijd moet zijn. Dit kan bijvoorbeeld door vergader- en/of email-luwe weken in te voeren, door op een afgesproken uur van de dag geen afspraken in te plannen of door afwisseling in de werkzaamheden te faciliteren.
- VGZ stelt in 2021 en 2022 een budget van €50.000 per jaar beschikbaar voor schuldhelpverlening – bijvoorbeeld om een budgetcoach in te schakelen.

[EINDE KADERTEKST]

Werkgeven met oog voor de maatschappij

Voor veel medewerkers komt de aantrekkingskracht van een organisatie voort uit de meerwaarde die de organisatie levert aan de maatschappij en de rol die zij hier zelf in mogen vervullen. Zeker voor jongeren lijkt zingeving, *purpose* zoals het ook wel heet, een doorslaggevende factor om ergens te willen (en blijven) werken. Zingeving hangt in veel organisaties samen met de missie en de aantrekkelijkheid van het werk dat zij bieden. Sommige werkgevers willen daar een schepje bovenop doen. Denk bijvoorbeeld aan:

- medewerkers faciliteren om een financiële bijdrage uit hun salaris of keuzebudget te leveren aan een *goed doel*
- medewerkers de mogelijkheid geven om enkele dagen per jaar betaald *maatschappelijk verlof* op te nemen om vrijwilligerswerk uit te voeren
- vanuit de organisatie stimuleren dat medewerkers *vrijwilligersactiviteiten* organiseren waaraan zij een deel van hun werktijd mogen besteden.

Ook kunnen cao-partijen een bijdrage leveren aan de huidige klimaatcrisis door arbeidsvoorwaarden op een meer milieuvriendelijke wijze in te vullen, bijvoorbeeld door de reiskostenregeling te vergroenen.

[KADERTEKST CAO-AFSPRAKEN:]

- ING en de vakorganisaties willen stimuleren dat medewerkers zich actief inzetten voor de maatschappij door middel van vrijwilligerswerk. Alle medewerkers krijgen de mogelijkheid om met behoud van alle arbeidsvoorwaarden twee werkdagen per jaar te besteden aan het inzetten van hun kennis en kunde bij maatschappelijke organisaties of onderwijsinstellingen.
- Bij de ANWB worden medewerkers door middel van een financiële prikkel gestuurd op het gebruik van vervoer dat de *triple-zero* ambitie van de ANWB ondersteunt (nul emissie, nul files en nul verkeersdoden). Zowel vanuit deze ambitie als vanuit gezondheidsperspectief stimuleert de ANWB het gebruik van de fiets. Voor het aanschaffen van een (elektrische) fiets of speedpedelec, stelt de ANWB subsidie beschikbaar.
- Bij het Rijk hebben partijen een aantal cao-afspraken gemaakt die bijdragen aan een lagere CO₂-uitstoot. Het gaat bijvoorbeeld om het terugdringen van het vliegverkeer (dienstreizen rijksambtenaren) en het stimuleren gebruik fiets voor woon-werkverkeer.

[EINDE KADERTEKST]

Talent versterken

We moeten niet alleen alle talenten benutten, maar ook zorgen dat de talenten van werkenden blijven groeien. De eerder genoemde digitale transitie en energietransitie maken de urgentie ervan alleen maar groter. Het draait hierbij om investeringen in vakmanschap, skills en vitaliteit. Investeringen die zowel werkenden (hogere arbeidsmarktwaarde door leren en ontwikkelen) als werkgevers (innovatiekracht door slim en creatief werken) ten goede komen. Maatwerk is essentieel: leerstijlen en behoeften verschillen – en daarvoor moet ruimte zijn.

Leren en ontwikkelen

Aan de onderhandelingstafel is het misschien wel het belangrijkste onderwerp: leren en ontwikkelen. Nederland staat aan de vooravond van een grote digitale transitie en energietransitie. Om deze in goede banen te leiden, is een beroepsbevolking nodig die over de juiste skills beschikt. Hiervoor zijn in cao-verband (extra) investeringen nodig op het gebied van leren en ontwikkelen. Uitgangspunten daarbij zijn:

- leren moet lonen, denk bijvoorbeeld aan een diplomabonus of een vergoeding voor leermiddelen en examenkosten.
- ontwikkelen moet net zo belangrijk zijn als leren. Dat hoeft niet te betekenen dat medewerkers terug moeten naar de schoolbanken; werkgevers kunnen informeel leren en ontwikkelen ook stimuleren door te werken met EVC's of met een arbeidsmarktcoach.
- werkgevers moeten zorgen voor voldoende tijd en ruimte in het werk om te leren, waarbij de werkgever op zijn beurt van de werknemer mag verwachten dat leren en ontwikkelen niet vrijblijvend is.
- de bestaande loopbaan- en opleidingsinfrastructuur binnen het bedrijf of de sector moet toegankelijk zijn voor alle werkenden, ongeacht contractsoort.

Ten eerste kunnen werkgevers de mogelijkheden bekijken om scholing en ontwikkeling als onderdeel van werktijd te zien, zodat de medewerker geen extra verlof hoeft op te nemen.

Ten tweede roepen werkgeverskoepels cao-partijen op om de huidige cao tegen het licht te houden. Welke cao-bepalingen stimuleren de leer- en ontwikkelcultuur? Wat werkt wel en wat niet? Wat is bekend over het gebruik van de huidige leer- en ontwikkelinfrastructuur?

Ten derde is het van belang om werkenden te stimuleren daadwerkelijk gebruik te maken van de huidige (en nieuwe) ontwikkelingsmogelijkheden.

Een ruwe schatting leert dat circa één op de drie werknemers met een persoonlijk ontwikkelingsbudget het budget daadwerkelijk (deels) benut. Het grootste deel van het beschikbare budget (ruim 80%) blijft onaangeroerd⁹. Daarbij ligt in de eerste plaats een grote verantwoordelijkheid bij de werkende zelf, maar ook bij HR-afdelingen. Als een werknemer suggesties krijgt op basis van z'n profiel of als leidinggevenden tips geven over ontwikkelingsmogelijkheden, dan gaat de werknemer veel sneller tot actie dan wanneer hij of zij het zelf moet uitzoeken. Werkenden laten vaak kansen onbenut om zich te ontwikkelen en de eigen arbeidsmarktwaarde te vergroten (of tenminste op peil te houden).

⁹ Deze ruwe schatting is gebaseerd op de ervaringen met Tiptrack, een persoonlijke en interactieve online tool voor circa 100.000 medewerkers.

Het kan ook helpen om in de cao vast te leggen dat leidinggevende en werkende periodiek met elkaar in gesprek gaan, zodat werkenden na gaan denken over hun huidige arbeidsmarktwaarde, waar ze over vijf jaar willen staan en wat ze dan nu moeten doen om daar te komen. In zo'n ontwikkelgesprek staan de volgende drie onderwerpen centraal:

- de skills van de werknemer
- de verwachte ontwikkeling van (het werk in) het bedrijf
- voorstellen van en voor de werknemer hoe die *fit for the future* blijft (binnen of buiten de organisatie).

Als het gebruik van middelen en mogelijkheden consequent uitblijft, kunnen andere, minder vrijblijvende maatregelen, genomen worden. Denk bijvoorbeeld aan een vervaltermijn van vergoede leermiddelen of aan de verplichting om periodiek een arbeidsmarktscan en/of een ontwikkelgesprek te doen.

Kortom: het is dé uitdaging van 2022 om ervoor te zorgen dat de bestaande ontwikkelingsmogelijkheden beter benut gaan worden.

[KADERTEKST CAO-AFSPRAKEN:]

- In de banden- en wielenbranche zijn per 1 januari 2022 100 vouchers van €500 beschikbaar voor werknemers. Die voucher kunnen zij inzetten om hun inzetbaarheid te vergroten aan hun vitaliteit te werken en zichzelf te ontwikkelen. Denk aan loopbaanoriëntatie, financieel advies, een health check, gezondheidscursus, scholing of coaching.
- UWV biedt *alle* medewerkers, ongeacht contractvorm, de mogelijkheid om gebruik te maken van het *all you can learn*-aanbod en toegang tot de eigen loopbaancentra. Flexkrachten ontvangen ook het UWV-eindejaarsgeschenk. Ook worden verschillende looncomponenten niet alleen aan medewerkers in dienst van UWV, maar ook aan de uitzendkrachten uitgekeerd. Een voorbeeld hiervan is de tegemoetkoming in de kosten van het thuiswerken.
- Om haar strategie voor 2025 te realiseren heeft APG mensen nodig die goed kunnen samenwerken en die zich kunnen aanpassen aan een telkens veranderende omgeving. Bij een werkklimaat waarin studeren, als onderdeel van continue ontwikkeling, een vanzelfsprekendheid is, horen studiefaciliteiten én tijd, vindt APG. Afhankelijk van de aard van de opleiding en de tijdsinvestering, wil APG werknemers voortaan zoveel mogelijk zelf laten bepalen hoe en wanneer zij studeren – in eigen tijd of in werktijd. Wel bespreekt de werknemer dit met de leidinggevende en het team.

[EINDE KADERTEKST]

Wendbaar en innovatief werken

Innovatief werken

De welvaart in Nederland kan ook stijgen als we meer innoveren en slimmer gaan werken. Innovatie wordt vaak geassocieerd met nieuwe technologieën, producten en diensten, onderwerpen die niet direct op de agenda van het cao-overleg passen. Maar innoveren kan ook door op vernieuwende wijze (samen) te werken en door inefficiënte werkprocessen uit te bannen of te automatiseren. Dat is waar sociale innovatie in de kern om gaat.

Organisaties staan voor de opgave een omgeving te scheppen waarin sociale innovatie mogelijk is, waarin mensen ruimte krijgen en nemen, verantwoordelijkheid vragen en tonen, regie willen en invullen. Aan de cao-tafel is het lastig om concrete afspraken te maken over sociale innovatie, wel kunnen afspraken indirect een bijdrage leveren. Daarbij denken werkgeversorganisaties, naast de eerder genoemde afspraken over leren en ontwikkelen, aan de volgende onderwerpen.

- Bredere inzetbaarheid

Werkenden die in meerdere functies en/of op meerdere locaties inzetbaar zijn, kunnen dankzij hun frisse blik een bijdrage leveren aan sociale innovatie. Cao-bepalingen die bijdragen aan bredere inzetbaarheid, kunnen gaan over bijvoorbeeld EVC's, interne (snuffel)stages en arbeidsmarktscans.

Bredere inzetbaarheid komt niet alleen de sociale innovatie binnen het bedrijf ten goede, maar ook de wendbaarheid van de organisatie en de werkzekerheid voor de werknemer. Taakrotatie en bredere inzetbaarheid kunnen bovendien de aantrekkelijkheid van het bedrijf of de sector vergroten en zo een bijdrage leveren aan het oplossen van arbeidsmarktkrapte.

- Creativiteit en initiatief stimuleren

Door werkenden (mede)verantwoordelijk te maken voor het vergroten, of op zijn minst op peil houden van hun eigen arbeidsmarktwaarde, kan het innovatief vermogen van de organisatie als geheel toenemen. Denk bijvoorbeeld aan een persoonlijk vitaliteitsbudget, een persoonlijk potje met verlofrechten en/of een budget om zelf te kunnen investeren in de eigen ontwikkeling. Voor het succes van een persoonlijk budget is een actieve HR-afdeling onontbeerlijk, die monitort, intern voortdurend aansprekende voorbeelden onder de aandacht brengt en waar nodig werkenden een duwtje in de rug geeft.

- Paritaire werkgroep slimmer werken

Een gezamenlijk onderzoek naar flexibeler werken en hogere arbeidsproductiviteit kan de eerste stap zijn naar een aanpak om slimmer te werken die werkenden meer vrijheid en werkplezier bezorgt en werkgevers meer in de organisatie van het werk.

Werkgeverskoepels zijn ervan overtuigd dat sociale innovatie mensen sterker maakt en ondernemingen succesvoller.

[KADERTEKST CAO-AFSPRAKEN:]

- In de cao voor de NS is afgesproken dat cao-partijen het initiatief nemen om sociale innovatie op de werkvloer te bevorderen, onder andere door een leergang te organiseren.
- Bij VGZ is afgesproken dat de ontwikkelfocus op een aantal thema's komt te liggen die zowel voor de medewerker als voor VGZ van belang zijn. Daarbij worden onderwerpen als privacy, cybernetica en digitale volwassenheid genoemd.

Wendbaarheid

De steeds grilliger markt vraag maakt het noodzakelijk dat werkenden flexibeler inzetbaar zijn dan nu vaak het geval is. Het gaat erom een goede balans te realiseren tussen flexibiliteit

en zekerheid. Daarbij zal de komende jaren een verschuiving plaatsvinden van externe flexibiliteit naar interne flexibiliteit. Vormen van interne flexibiliteit zijn:

1. *ruimer dagvenster* Verruiming van de dagelijkse werktijden leidt tot minder overwerkkosten voor het bedrijf en tot meer vrijheid en flexibiliteit voor werkenden.
2. *jaarurennorm* Overstappen op een jaarurennorm kan een uitkomst zijn als er sprake is van jaarlijks terugkerende pieken en dalen in de productvraag. Werkenden maken in tijden van drukte extra uren; op rustiger momenten in het jaar kunnen zij die compenseren.
3. *meer flexibele roosters en zelfroosteren* Met zelfroosteren krijgen mensen meer autonomie over de organisatie van hun werk. Zeker als de autonomie binnen het werk laag is, kan zelfroosteren een goede maatregel zijn om invloed te kunnen uitoefenen; zelfroosteren stimuleert eigen initiatief en verantwoordelijkheid.
4. *roosterwijzigingen* De mogelijkheid om op korte termijn rooster-/ dienstaanpassingen te kunnen doen.

[KADERTEKST CAO-AFSPRAKEN:]

- Partijen betrokken bij de cao Zoetwaren gaan in een gezamenlijke werkgroep onderzoeken hoe roosters tot stand kunnen komen die de gezondheid van werknemers ten goede komen.
- Bij Teijin Aramid is de pilot zelfroosteren verlengd tot 1 september 2022.
- In de veterinaire sector is afgesproken dat per 1 januari 2022 een jaarurennorm geldt. Die wordt vastgesteld op basis van de contractuele gemiddelde arbeidsduur per week. Een werkgever heeft de mogelijkheid een werknemer 15% meer of minder in te roosteren uitgaande van de gemiddelde arbeidsduur per week. De werknemer kan daarmee plus- en minuren maken. Plusuren (uren boven de jaarurennorm) die aan het einde van het kalenderjaar over zijn, worden als meerwerk (voor parttimer) of als overwerk (fulltimer of voor parttimer die boven de fulltimernorm uitkomt) uitbetaald. Als de werkgever in overleg met de werknemer meer dan 15% per week wil afwijken, dan worden de extra uren aan het einde van de betreffende maand gelijk als meerwerk of overwerk uitbetaald.

[EINDE KADERTEKST]

Zekerheid voor flex

Eén van de manieren om als organisatie wendbaarder te worden, is een beroep doen op flexibele krachten en zzp'ers. Soms wordt de keuze voor flex en zzp weinig bewust gemaakt; soms zijn werkgevers tot deze keuze gedwongen: als er intern dermate weinig mogelijkheden zijn om de wendbaarheid te vergroten, moeten zij de oplossing vinden in het uitbreiden en inkrimpen van hun flexschil.

Dit is overigens niet de enige reden om flexkrachten en zzp'ers in te zetten. De redenen zijn talrijk: op pieken en dalen te kunnen inspelen, mensen bij ziekte, langdurig verlof en zwangerschap vervangen, specifieke expertise in huis te halen, de match tussen organisatie en werkende uit te proberen, enzovoort. Flexwerk en werk op basis van zzp-schap voorzien niet alleen in een behoefte van werkgevers, maar ook van die werkenden die flexibiliteit en autonomie nastreven.

Toch zal de komende jaren iets moeten veranderen aan de positie van flexwerkers en zzp'ers. Probleem is namelijk dat zij soms worden ingezet om verkeerde redenen, wat kan leiden tot een onzekere positie voor werkenden en oneerlijke concurrentie voor werkgevers. Als we het hebben over het versterken van al het talent op de Nederlandse arbeidsmarkt, zullen we dus ook aan de slag moeten om deze groep werkenden betere mogelijkheden te

geven hun talenten te ontplooien. Dat zit onder andere in het bieden van meer zekerheid. In het SER-advies voor de middellange termijn dat in juni 2021 is vastgesteld, hebben werkgeversorganisaties, vakcentrales en kroonleden daarom als uitgangspunt afgesproken dat structureel werk plaatsvindt op basis van arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd. Een ander voornemen is om de onterechte verschillen die soms tussen vaste werknemers, flexwerkers en zzp'ers ontstaan, terug te dringen. Zo is het voor mensen zelf, maar ook voor onze economie en maatschappij, niet goed dat flexwerkers minder inkomenszekerheid hebben en te weinig mogelijkheden hebben om zich een leven lang te ontwikkelen. Door deze verschillen weg te nemen, zullen we steeds meer toegaan naar een arbeidsmarkt van werkenden.

Dit betekent óók dat we iets aan de kant van het vaste werk moeten doen, zoals de SER eveneens stelt in zijn advies. Dat de balans tussen vast, flex en zzp niet goed uitpakt, heeft ook te maken met het gebrek aan wendbaarheid dat veel werkgevers en werknemers ervaren in het vaste contract en de verantwoordelijkheden en afspraken die met dat contract samenhangen, zoals de cao. Werkgevers en werknemers hebben een verantwoordelijkheid om wendbaarheid niet eenzijdig bij flexwerkers te leggen, maar als hele organisatie te dragen. Of zoals de SER het verwoordt: werkgevers moeten “wendbaar en vlot kunnen reageren op veranderende marktomstandigheden en hun (maatschappelijke) verantwoordelijkheden en risico's als werkgever kunnen overzien”.

Het is aan een volgend kabinet om de wet- en regelgeving in lijn te brengen met de visie die de SER heeft ontwikkeld. Hierop vooruitlopend kunnen cao-partijen al de balans tussen flex, vast en zzp gaan verbeteren.

Om meer zekerheid voor flex te realiseren, kunnen organisaties verschillende acties ondernemen. De ‘Werkcode’ die door enkele organisaties uit de banken- en verzekeraarsbranche is opgesteld en omarmd, is een inspiratiebron. Verder kunnen werkgevers afspreken:

- dat gelijk werk kan rekenen op gelijkwaardige beloning, ongeacht de contractvorm, bijvoorbeeld als het gaat om toeslagen en bonussen of inleg voor ontwikkeling
- dat flexkrachten ook toegang hebben tot de scholings- en ontwikkelfaciliteiten van het bedrijf of de sector.
- in het HR-beleid zo min mogelijk onderscheid te maken tussen contractvormen, bijvoorbeeld als het gaat om personeelsactiviteiten, meedoen aan de medezeggenschap en het verstrekken van hulpmiddelen als laptops en telefoons.

[KADERTEKST CAO-AFSPRAKEN:]

- Bij VGZ is afgesproken dat ook uitzendkrachten die bij VGZ aan het werk zijn worden gestimuleerd om zich te ontwikkelen. Zo stelt VGZ opleidingsbudget beschikbaar en uitzendkrachten kunnen ook trainingen, webinars en e-learnings volgen via het eigen platform ‘Zelf aan zet’.
- In de bouw- en infrasector ontvangen werkgevers een subsidie van €5.500 wanneer zij een uitzendkracht van 50 jaar of ouder en die tenminste tien jaar werkzaam is geweest, vast in dienst nemen. Cao-partijen stellen hiervoor maximaal €2 miljoen aan O&O-middelen beschikbaar.

[EINDE KADERTEKST]

Talent belonen

Tal van onderwerpen om werkenden te binden en te boeien, passeerden in voorgaande hoofdstukken de revue. Aantrekkelijk werkgeverschap behelst immers veel meer dan hogere lonen. Niettemin is beloning in elk cao-overleg een hoofdonderwerp, zeker in tijden van een verkrappende arbeidsmarkt. Wat in elk cao-overleg verschilt is de beschikbare arbeidsvoorwaardenruimte. Die hangt van veel zaken af, zoals de specifieke Ausgangssituatie van het bedrijf of de sector, de economische vooruitzichten (krimp- of groeimarkt) en de huidige en toekomstige concurrentieontwikkelingen. Van belang is ook of het in een organisatie of branche om arbeidsintensieve of kapitaalintensieve werkprocessen gaat, en in welke mate winst- en omzetmarges onder druk staan. Afspraken over hoger loon moeten daarnaast passen in het mandaat van de achterban en/of het buitenlandse moederbedrijf. Loonafspraken zijn dus maatwerk.

De economische dynamiek is in het hedendaagse tijdsgewricht groot, neerwaartse bewegingen (coronacrisis) en opwaartse bewegingen (krachtig herstel in tweede helft 2021) kunnen elkaar snel opvolgen. Dit betekent dat de arbeidsvoorwaarden (in de cao) eveneens, meer dan in het verleden, moeten kunnen meebewegen met de actuele realiteit. In de huidige context zijn mee-ademende arbeidsvoorwaarden (winst- en resultatendeling) en loonafspraken met openingsclausules (in geval van een crisis) belangrijker dan ooit.

Lonen

Uitgangspunten van goed werkgeverschap zijn dat werken loont, dat werkenden meedelen als de resultaten dusdanig goed zijn dat dit mogelijk is, en dat loonafspraken meebewegen met de bedrijfs- of sectorspecifieke omstandigheden.

Structureel maatwerk

Maatwerk is het vertrekpunt bij de loonparagraaf. Elke cao komt tot stand binnen een bepaalde context, met specifieke kansen en bedreigingen op de korte en lange termijn, en elke cao kent een eigen, specifiek vertrekpunt.

Onder de cao's die in 2022 gaan verlopen bevinden zich cao's die (vlak) voor de coronacrisis tot stand zijn gekomen in de context van hoogconjunctuur. Het 'wrange' is dat in die cao's doorgaans flinke loonstijgingen zijn overeengekomen maar dat er tijdens de lockdown geen afspraken te maken waren met vakbonden om de eerder afgesproken loonstijging uit- of af te stellen. In die gevallen is er, hoewel de economie aantrekt, in het komend cao-overleg geen of slechts beperkte ruimte voor loonstijgingen.

Bovendien worstelt een aantal bedrijven en bedrijfstakken met de nieuwste coronamaatregelen (uit eind 2021) of met de combinatie van (de naweeën van de) coronapandemie en arbeidsmarktkrapte. Enerzijds is de omzet nog niet terug op het pre-coronaniveau of is het omzetverlies nog niet ingelopen, anderzijds belemmert het actuele personeelstekort het verzilveren van de omzetkansen die voortvloeien uit de gunstige economische ontwikkelingen en de postcorona-inhaalvraag.

In 2022 zal niet alleen de hoogte van de structurele loonstijging centraal staan in onderhandelingen, maar ook de wijze waarop die invulling krijgt. In plaats van de gebruikelijke procentuele cao-loonstijging (initieel), kunnen werkgevers vaker de vraag

verwachten om een vast bedrag (nominale loonstijging) af te spreken en/of een automatische prijscompensatie (APC).

Werkgeverskoepels raden af om APC-afspraken in de cao op te nemen. Voor de betreffende cao's betekent APC het einde van passende loonafspraken: niet de specifieke bedrijfssituatie bepaalt dan de structurele cao-loonstijging, maar het landelijke inflatiecijfer – iets waarop de werkgever geen invloed heeft. Voor de samenleving betekent APC dat er in tijden van oplopende inflatie een loonprijsstijging kan ontstaan. Automatische prijscompensatie is in de vorige eeuw juist afgeschaft vanwege de grote nadelen, vooral het gevaar dat loonstijgingen en prijsstijgingen elkaar gaan opdrijven. Een automatische kostenverhoging is voor bedrijven in nood niet werkbaar.

Vaste bedragen afspreken als cao-loonstijging, de zogeheten nominale loonstijging, ook wel 'centen voor procenten' genoemd, komt erop neer dat de minst verdienende werkenden een relatief hoge loonstijging krijgen. Meer koopkracht voor werkenden met de laagste inkomens is in enkele specifieke gevallen nodig of wenselijk, maar er kleven flinke nadelen aan om dit via de cao te realiseren. Het loongebouw en de interne beloningsverhoudingen kunnen erdoor verstoord raken, en het draagvlak voor de cao onder bovenmodaal verdienende werknemers kan afnemen. Bovendien kunnen voor werkgevers die veel werknemers met lage inkomens in dienst hebben, de loonkosten zo hard stijgen dat de productie op den duur niet meer rendabel is. Veel werkgevers kunnen hogere loonkosten namelijk niet doorrekenen naar de afnemers (kleine marges), en als zij dat wel kunnen, dreigen zij de concurrentieslag met het buitenland te verliezen.

Het is beter om de koopkracht voor lagere inkomens niet via de cao te verbeteren maar te zorgen dat werken meer loont door fiscale wijzigingen door te voeren. Werkgeverskoepels willen hier samen met de vakcentrales over in gesprek met het kabinet.

Mee-ademen

Er zijn twee vormen van meebewegende loonafspraken:

- structurele cao-loonstijgingen, voorzien van een openingsclausule voor het geval Nederland weer in zwaar weer terecht komt
- eenmalige uitkeringen in de vorm van winst- of resultaatdeling.

Openingsclausule structurele cao-loonstijging

Het bleek tijdens de coronacrisis vaak niet mogelijk om terug te komen op eerder gemaakte afspraken over loonsverhogingen. Het is dan ook verstandig om loonafspraken, waar nodig, te voorzien van een ontbindende openingsclausule. Op die manier is te voorkomen dat de loonkosten verder oplopen als zich opnieuw een extreme noodsituatie of crisis voordoet waardoor op bedrijfsniveau sprake is van (omzet) verlies .

[KADERTEKST CAO-AFSPRAKEN:]

- ICK: eenjarige cao met 2% loonsverhoging, maar niet in geval van verlies.
- Meubelindustrie: tweejarige cao met geknipte 3,5% in 2021, met mogelijkheid van uitstel naar 2022 (in ruil voor extra vrije tijd).
- Architectenbureaus: wendbaarheid in goede en slechte tijden (tijdelijke ontheffing cao-bepalingen).

- Textielverzorging: de loonsverhoging is tot 31 december 2022 niet van toepassing voor werkgevers die actief zijn in door corona zwaar getroffen marktsectoren, zoals de retail (textielreiniging) en voor wasserijbedrijven die voor meer dan 50% voor de horecamarkt werken.
- Metalektro: tweejarige cao met geknipte 5,3% loonsverhoging, waarbij de 2,3% per 1 juli 2021 onder voorwaarden kan worden uitgesteld tot maximaal 1 januari 2022 (in ruil voor extra verlof).

[EINDE KADERTEKST]

Winstafhankelijke (of resultaatafhankelijke) beloning

Om werkenden mee te laten profiteren van hogere winsten, raden werkgeverskoepels aan om afspraken te maken over winst- of resultatendeling. Maak een staffel van de winst en/of andere doelstelling zoals omzet, duurzaamheid, veiligheid of klanttevredenheid, en spreek een jaarlijkse uitkering af die hoger is naarmate de realisatiecijfers hoger in de staffel eindigen.

Betrek in deze regelingen uitdrukkelijk alle werkenden: niet alleen werknemers met een vast contract, ook werknemers met een flexibeler contract (zzp'ers, uitzendkrachten. Met het oog op rechtvaardigheid en ook om de administratieve lasten te beperken, is het aan te bevelen flexkrachten na een aantal maanden werken voor de organisatie mee te laten delen.

Winst- of resultatendelingsregelingen kunnen relatief makkelijk tot stand komen in ondernemingscao's in de marktsector. Maar ook een bedrijfstak-cao in de marktsector kan resultaatafhankelijke afspraken maken in de vorm van een kaderafspraken voor de sector, die op ondernemingsniveau nadere invulling krijgt. Een voorbeeld hiervan staat in de cao voor de informatie-, communicatie- en kantoortechologiebranche (ICK) van NLDigital. Decentraal wordt een regeling 'doelenuitkering' vastgesteld, waarbij het uitkeringspercentage per boekjaar kan variëren – afhankelijk van de mate waarin de vooraf gemaakte afspraken over collectieve doelstellingen zijn gerealiseerd. In de cao is het maximale percentage vastgelegd: per 1 januari 2021 3,4%. Als decentrale partijen voor een bepaald jaar geen overeenstemming bereiken over de te realiseren doelen, vallen werknemers terug op de cao-bepaling van een gegarandeerde uitkering van 2,38% voor dat jaar. Deze afspraak is een aansprekende vorm van maatwerk op sectorniveau, met een vangnet in de cao voor het geval men er niet uitkomt op bedrijfsniveau.

Ook organisaties in de publieke sector zonder winst- en verliesrekening kunnen desgewenst resultaatafhankelijke afspraken maken. In plaats van winst kunnen andere organisatiedoelstellingen als criteria dienen. Denk bijvoorbeeld aan omzetdoelen, klanttevredenheidsscores, productkwaliteit (minder fouten) en bedrijfsproces (minder veiligheidsincidenten of minder milieubelasting).

Door werkenden meer mee te laten profiteren van hogere winsten of betere resultaten, kunnen bedrijven hun wensen van meer mee-ademende beloning realiseren. Werkenden versterken hun koopkracht waar dat kan (eerst verdienen, dan verdelen). Tegelijkertijd kan een winst- of resultatendelingsregeling een bijdrage leveren aan een fair en consistent beloningsbeleid.

Samengevat: maak passende loonafspraken. Hogere loonstijging als zowel de huidige

vertreksituatie¹⁰ én de economische vooruitzichten positief zijn, clausuleren waar onzekerheid groot is en lagere loonstijging in geval van een minder gunstig beeld. En vergeet bij resultaatafhankelijke beloning de flexkrachten niet!

[KADERTEKST CAO-AFSPRAKEN:]

- Bij Panteia is de hoogte van de eindejaarsuitkering afhankelijk van de hoogte van de winst (= eigen omzet minus kosten), waarbij met winst wordt bedoeld het bruto bedrijfsresultaat (EBITDA) na betaling van de eindejaarsuitkering:

- o winst kleiner dan of gelijk aan 10% van de omzet: geen eindejaarsuitkering.

- o winst tussen 10 en 15% van de omzet betekent een eindejaarsuitkering gelijk aan:

- winst 11%: 0,1 maal het maandsalaris

- winst 12%: 0,2 maal het maandsalaris

- winst 13%: 0,3 maal het maandsalaris

- winst 14%: 0,4 maal het maandsalaris

- winst 15% of groter: eindejaarsuitkering ter grootte van 1 maal het maandsalaris.

- Bij het behalen van het budget 2021, in de periode juni 2020 tot en met mei 2021, stelt Promens Deventer een eenmalige uitkering beschikbaar van 0,5% van de loonsom. Dit zou een extra uitkering van €230 bruto per medewerker in juni 2021 betekenen.

- Aanvulling bij Eternit op de RAS-doelstellingen op veiligheidsgebied:

- o realiseren van de Etex-doelstellingen op het vlak van veiligheidsgesprekken €150

- o realiseren van geen ongevallen met verzuim als gevolg €75

- o als beide bovengenoemde doelstellingen worden behaald, wordt het bedrag van verdubbeld naar €450.

- DSM heeft als doel om fair en consistent beloningsbeleid te voeren in de gehele organisatie, waarbij zowel de interne beloningsverhoudingen als de maatschappelijke ontwikkelingen in acht worden genomen. DSM zal gedurende de looptijd van de cao de vakorganisaties van dezelfde informatie voorzien over topbeloningen die het bedrijf aan de centrale ondernemingsraad verstrekt.

[EINDE KADER]

Gelijke beloning, WML en Pensioenakkoord

Gelijke beloning mannen en vrouwen

Elk onterecht beloningsverschil tussen mannen en vrouwen is er één teveel. Het bestrijden van beloningsverschillen begint met gedegen onderzoek naar beloningsverschillen en de verklaringen daarvoor. Het is namelijk veel complexer om beloningsverschillen vast te stellen dan alleen het verschil in het gemiddeld salaris tussen mannen en vrouwen te bekijken.

Met de digitale handreiking 'Gelijke beloning van mannen en vrouwen'¹¹ biedt de Stichting van de Arbeid (Stvda) verschillende doelgroepen in het bedrijfsleven handvatten om gelijke beloning voor mannen en vrouwen voor gelijkwaardig werk te realiseren. De nadruk in de handreiking ligt op het bevorderen van gelijke beloning van mannen en vrouwen. De

¹⁰ Geen erfenis uit het verleden in de vorm van achteraf te hoge contractloonafspraken na lockdown in coronatijd.

¹¹ <https://www.stvda.nl/nl/thema/arbeid-zorg/gelijke-beloning>

ervaring leert echter dat met deze handvatten andere vormen van ongerechtvaardigd onderscheid meteen ook aangepakt kunnen worden.

Cao-partijen kunnen niet alleen het onderwerp 'gelijke beloning' agenderen en laten onderzoeken, maar ook de participatiegraad van vrouwen over verschillende functies. Als uit onderzoek blijkt dat er sprake is van een relatief klein aantal vrouwen in hogere functies, kan actie worden ondernomen in de vorm van campagnes, netwerkbijeenkomsten, bewustwordingstrainingen voor leidinggevend en sollicitatiecommissies en het formuleren van concrete doelstellingen, zoals een streefpercentage vrouwen in de (sub)top. Veel cao's besteden inmiddels aandacht aan gelijke beloning van mannen en vrouwen. Vaak is afgesproken beloningsverschillen in kaart te brengen en om, als uit het onderzoek blijkt dat er onterechte verschillen zijn, deze te corrigeren. Dit soort afspraken zijn bijvoorbeeld terug te vinden in de cao's van Achmea, NS en Metalektro.

Wettelijk minimumloon (WML)

De kans is groot dat het wettelijk minimumloon de komende jaren stijgt. De meeste politieke partijen zijn voorstander van een hoger WML, al varieert de gewenste verhoging sterk (tussen de 10% en 40%) en zijn niet alle partijen voorstander van behoud van de koppeling met uitkeringen. Daarnaast is een Europese richtlijn opgesteld (waarmee het Europees Parlement in 2021 heeft ingestemd), die lidstaten aanmoedigt een toereikend minimumloon in te voeren. Bovendien hebben sociale partners zich in het MLT-advies van de SER uitgesproken voor een hoger WML. De kans is groot dat een volgend kabinet hiermee aan de slag gaat.

Het is belangrijk dat cao-partijen die met een mogelijk hoger WML te maken krijgen, nu al het gesprek aangaan over de gevolgen. Eén ervan is dat een hoger WML het loongebouw uit verhouding kan trekken¹². Om functiezwaarte te blijven uitdrukken in salaris en om doorgroeimogelijkheden te behouden, zal niet alleen de basis van het loongebouw maar het hele loongebouw aangepast moeten worden. De lastenstijging blijft dus niet beperkt tot het hogere WML, maar is veel groter. Bij arbeidsintensieve sectoren waar dit niet zomaar is door te berekenen in de prijs en waar de coronacrisis diepe sporen nalaat, zoals horeca, catering en detailhandel, kan dit de arbeidsvoorwaardelijke ruimte stevig inperken en de werkgelegenheid onder druk zetten. Dit laatste geldt in het bijzonder voor werk dat een opstap naar de arbeidsmarkt biedt.

Ook is belangrijk te beseffen dat een hoger WML geen wondermiddel is om armoede onder werkenden uit te bannen. Zo zorgt de grote wig tussen het bruto- en nettoloon en het systeem van toeslagen ervoor dat extra investeringen van werkgevers niet automatisch tot een evenredige inkomensstijging van werknemers leiden. Bovendien liggen 'kleine baantjes' geregeld ten grondslag aan financiële kwetsbaarheid. Daarover zal het dus ook moeten gaan in het arbeidsvoorwaardenoverleg (zie eerder onder 'Talent benutten: meer uren werken').

Implementatie pensioenakkoord

De implementatie van het Pensioenakkoord zal de komende jaren voor veel werkgevers nog een flinke klus zijn. Zij moeten bijvoorbeeld keuzes maken over het type pensioenregeling dat ze willen aanbieden, beslissingen nemen over de hoogte van pensioenpremie, en ze zullen zich over de vraag moeten buigen of bestaande pensioenrechten overgedragen moeten worden naar het nieuwe stelsel. Uiterlijk 1 januari 2025 moeten alle

¹² <https://www.awvn.nl/publicaties/position-paper/verhoging-wettelijk-minimumloon-wml/>

arbeidsvoorwaardelijke keuzes zijn gemaakt.

Enkele aandachtspunten voor het arbeidsvoorwaardelijk overleg:

1. in het pensioenakkoord is kostenneutraliteit opgenomen als randvoorwaarde
2. afgesproken is dat per onderneming of per sector wordt bezien welke type pensioencontract (de solidaire premieregeling of de reeds bestaande flexibele premieregeling) het best passend is – gegeven de karakteristieken van de sector en de voorkeuren van de deelnemers
3. hoewel wetgeving en de bijbehorende lagere regelgeving nog niet definitief zijn en het dus lastig is om nu al definitieve keuzes te maken, verdient het aanbeveling tijdig te starten met voorbereidende activiteiten, zoals het opzetten van een projectstructuur of een oriëntatie op de te maken keuzes.