

VEERKRACHTIG IN ONZEKERE TIJDEN





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.

COLOFON	
Teksten	Eefje Brul, Elvira Kas, Ellen Kok, Jena de Wit
Met bijdragen van	Peter Boorsma
Eindredactie	Harry van den Tweel
Vormgeving en illustratie	Petra Klerkx
Drukwerk	Koninklijke Rijnja, Den Haag

INHOUD

CONTEXT & SAMENVATTING	4
KENNIS EN INZICHT	10
Economische ontwikkelingen • Ondernemingsklimaat	
• Arbeidsmarkt • Arbeidsproductiviteit • Arbeidsinkomensquote	
• Loonkosten • Lonen, koopkracht en inflatie • Ziekteverzuim	
• De cao en het cao-jaar 2025	
PASSENDE BELONING	18
Loonafspraken en financiële draagkracht • Beloning en strategische doelen • Loontransparantie • Inkomenszekerheid en -stabiliteit • Automatische prijscompensatie • Wettelijk minimumloon • Pensioen • Beloning uitzendkrachten	
Praktijkvoorbeeld INretail	30
VAARDIGHEDEN VAN DE TOEKOMST	32
Skillsgerichte arbeidsmarkt • Inclusie • Eerlijke en transparante werving en selectie • Leercultuur • Toekomstgerichte competenties • Van-werk-naar-werkstelsel • CompetentNL • Ontwikkelpaden	
Praktijkvoorbeeld WENB	40
FYSIEKE EN MENTALE VEERKRACHT	42
Zwaar werk verlichten of minder zwaar maken • Tijdig naar ander werk • Het nieuwe RVU-akkoord • Mentale gezondheid • Gezonde werk/privé-balans	
Praktijkvoorbeeld ProRail	52
WENDBAAR ORGANISEREN	54
Een adaptieve organisatie-inrichting • Slim gebruik van artificial intelligence (AI) • Werk toekomstbestendig organiseren • Decentrale overleg sociale partners versterken • Arbeidsmigratie • Maatschappelijk verantwoord werkgeven • Reservisten	
Praktijkvoorbeeld VodafoneZiggo	66

CONTEXT & SAMENVATTING

Na twee jaren waarin de cao-lonen recordhoge stijgingen bereikten, was de verwachting dat de loongolf in 2025 ten einde zou komen. Dit lijkt echter toch een proces van langere adem.

De inzet van vakbonden en werkgevers lag vaak ver uiteen, wat resulteerde in een recordaantal eindboden: vier op de tien cao-akkoorden in 2025 betrof een geaccepteerd eindbod. De focus lag daarbij vooral op loon.

Ook voor het komende cao-seizoen zetten de vakbonden in op een vrij hoge loonstijging: **FNV** op 6%, **CNV** op 3,5 tot 5%. Opmerkelijk, aangezien magere groei kenmerkend is voor de huidige en toekomstige economische context, de arbeidsproductiviteit al jaren achterblijft en geopolitieke spanningen impact hebben op organisaties in Nederland.

Werkgevers hebben in deze onzekere tijden behoefte aan veerkracht – aan een sterke economie waarin zij kunnen beschikken over de juiste mensen met de juiste vaardigheden op het juiste moment. Dat vraagt om een bredere blik dan alleen loon. De arbeidsvoorwaardendiscussie moet meer gaan over het versterken van de fundamenteën die veerkracht mogelijk maken.

De loonstijgingen houden de inflatie hoog en tasten ons concurrentievermogen aan

De koopkracht kende in 2024 de grootste stijging in twintig jaar, **becijferde het CBS** – vooral voor werkenden steeg die flink. De forse cao-loonstijgingen van de afgelopen jaren waren een reactie op de hoge inflatiepiek in 2022. In 2025 was deze inflatiepiek gecompenseerd en dankzij overheidsbeleid en de recordhoge stijging van de lonen, nam het netto besteedbaar inkomen van huishoudens weer toe. De inflatie in Nederland blijft echter hardnekkig hoog. Terwijl in Europa het gemiddelde rond de 2% schommelt, blijft Nederland daar ruim boven zitten. Dit komt vooral doordat in Nederland de lonen de laatste jaren harder groeien dan in de landen om ons heen. Die hoge loonontwikkeling tast de internationale concurrentiekracht van Nederlandse bedrijven aan: producten en diensten worden relatief duurder, waardoor export en investeringen onder druk komen te staan, en vestigingen en activiteiten van bedrijven vertrekken uit Nederland. Ook **De Nederlandsche Bank (DNB) geeft aan** dat de huidige inzet van de vakbonden niet past in het beeld van een land waar het investeringsklimaat verslechtert en de verdien capaciteit onder druk staat. Daarnaast heeft de stijging van het wettelijk minimumloon voor een opwaartse druk op het gehele loongebouw gezorgd, waardoor de totale loonkosten verder toenemen – dus niet alleen aan de onderkant van het loongebouw. Sommige organisaties kunnen deze stijgende kosten voor een deel opvangen en hoeven dit niet altijd door

te berekenen in de prijzen van hun dienstverlening of producten. Maar er zijn ook organisaties waar de kosten de afgelopen jaren enorm zijn opgelopen en die genoodzaakt zijn om de toegenomen kosten wel door te berekenen. Dit leidt tot een stijging van de prijzen van goederen en diensten en daarmee dus ook weer tot meer inflatie.

Het werkgeversklimaat staat onder druk

Het gaat in diverse sectoren en organisaties niet goed. Weliswaar is er in Nederland sprake van (magere) economische groei, maar dit is en blijft een gemiddelde. Onder de motorkap van de macro-economische cijfers kan de context voor bedrijven flink verschillen. Waar het ene bedrijf dit jaar winst optekent, heeft het andere bedrijf moeite om uit de rode cijfers te blijven, of bevindt het zich al enige tijd in het rood. Het meest nijpende voorbeeld is de chemische industrie. Deze sector staat onder druk door sterke buitenlandse concurrentie en hoge kosten, ook onder meer vanwege de flink gestegen energieprijzen in Nederland.

Ook buiten de industrie geven steeds meer bedrijven aan terughoudend te zijn met investeringen in Nederland. Een combinatie van factoren – zoals stikstofbeperkingen, netcongestie en oplopende loonkosten – maakt het werkgeversklimaat minder aantrekkelijk. Internationaal opererende organisaties ondervinden hier de meeste hinder van, omdat zij moeilijk kunnen concurreren met bedrijven in

bijvoorbeeld andere EU-landen waar de kosten lager liggen. Hierdoor verplaatsen activiteiten, vestigingen of zelfs hele bedrijven zich naar het buitenland. Desondanks leggen vakbonden nog steeds forse looneisen op menig cao-tafel. De focus in de onderhandelingen ligt daardoor vaak op de korte termijn, terwijl er nu juist behoefte is aan afspraken die de toekomstbestendigheid en veerkracht van bedrijven en werkenden versterken.

Juist in onzekere tijden zijn goede arbeidsverhoudingen cruciaal

Voor toekomstbestendig arbeidsvoorwaardenbeleid is het dan ook nodig om breder te kijken dan enkel loon. De wereld verandert snel en zo ook werk. Langere loopbanen en technologische ontwikkelingen zoals kunstmatige intelligentie (AI), onderstrepen de noodzaak van een leven lang ontwikkelen. De aanhoudende krappe arbeidsmarkt en de onzekere economische vooruitzichten vragen om verhoging van de arbeidsproductiviteit – ook om onze collectieve voorzieningen in de toekomst betaalbaar te houden. Verbreding van het gesprek aan de cao-tafel is daarmee in het belang van zowel de werkgever als de werknemer. Als er niets verandert, zal het vertrek van bedrijvigheid uit Nederland zich niet beperken tot de industrie en kan de bedrijfscontinuïteit in andere sectoren ook onder druk komen te staan. Goede arbeidsverhoudingen zijn essentieel, juist in onzekere tijden. De kwaliteit van het proces van collectieve arbeidsvoorwaardenvorming bepaalt in belang-

rijke mate het vertrouwen tussen sociale partners en daarmee het draagvlak voor gemaakte afspraken. Goed georganiseerde en evenwichtige arbeidsverhoudingen zorgen ervoor dat cao's niet alleen een antwoord bieden op de uitdagingen van vandaag, maar ook bijdragen aan het adaptief vermogen dat werkgevers en werknemers in de toekomst nodig hebben. Constructief, transparant en toekomstgericht arbeidsvoorwaardenoverleg vraagt om samenwerking, wederzijds vertrouwen en bereidheid tot dialoog. Juist in een tijd waarin polarisatie op de loer ligt, de economische context onzeker is en cao-afspraken moeizamer tot stand komen, is dit van doorslaggevend belang. Breed draagvlak voor cao-afspraken is dan ook van groot belang. Cao-partijen kunnen dit bevorderen door de aanbevelingen vanuit de Stichting van de Arbeid ter harte te nemen. Deze zijn onder andere gericht op het breder betrekken van werkenden bij cao's en op meer maatwerk daarin. Het is zaak dat cao-partijen uitgaan van de bedrijfs-economische context en kijken hoe de arbeidsproductiviteit te verhogen is, hoe werknemers de snelle technologische ontwikkelingen bij kunnen blijven benen en tegelijkertijd zo gezond mogelijk kunnen werken tot de pensioengerechtigde leeftijd. Veerkracht vraagt niet alleen om goed werkgeverschap, maar ook om eigenaarschap van werknemers. Van werkenden wordt verwacht dat zij actief investeren in hun eigen ontwikkeling, gezondheid en wendbaarheid, zodat zij kunnen meebewegen met veranderingen in werk en organisatie. Dat vraagt om een cultuur waarin ruimte is voor eigen regie en waarin cao-afspraken over leren, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid dit ondersteunen. Alleen door gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers én werknemers kan de arbeidsmarkt toekomstbestendig blijven.

Aan de hand van vier thema's kunnen cao-partijen gezamenlijk werken aan meer veerkracht, om te zorgen dat bedrijven en werknemers nu en in de toekomst wendbaar blijven.

- **PASSENDE BELONING**
- **VAARDIGHEDEN VAN DE TOEKOMST**
- **FYSIEKE EN MENTALE VEERKRACHT**
- **WENDBAAR ORGANISEREN**



PASSENDE BELONING Beheerst beloningsbeleid: een ingewikkelde puzzel

De laatste jaren lag de focus aan cao-tafels vooral op loongroei en we zagen te vaak een *one size fits all*-loonwens van de vakbond. Het is in deze economische context van belang terug te gaan naar maatwerk – goed kijken welke arbeidsvoorwaardenruimte passend is binnen de bedrijfs- of sectoreconomische context. Duurzaam beloningsbeleid gaat verder dan het maken van afspraken over loon alleen. Het is onderdeel van breder arbeidsvoorwaardenbeleid waarin financiële draagkracht van de organisatie, productiviteit en menselijk kapitaal met elkaar in balans zijn.

Door loonontwikkeling aan te laten sluiten op de financiële en strategische context van de organisatie, ontstaat ruimte om te investeren in innovatie, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Zo draagt verantwoord beloningsbeleid niet alleen bij aan koopkracht en inkomenszekerheid, maar versterkt het ook het aanpassingsvermogen van organisaties. Daarmee vormt beloningsbeleid een belangrijke bouwsteen voor toekomstgericht werk en duurzame arbeidsrelaties.

Het koppelen van beloning aan strategische doelen en bedrijfsresultaten, middels een variabele (prestatie) beloning of een winstdelingsregeling, zorgt er voor dat werknemers meeprofiteren in tijden van groei en positieve resultaatontwikkeling, terwijl in mindere tijden de loonkosten voor werkgevers niet uit de pas lopen.

Het vergroten van inkomenszekerheid versterkt de financiële veerkracht van werknemers. Werkgevers kunnen hieraan bijdragen door duidelijkheid te bieden

over loonontwikkeling, werktijden en contracturen, structureel werk door vaste medewerkers te laten uitvoeren, deeltijders te stimuleren meer uren te werken en slim gebruik te maken van fiscale regelingen en individuele budgetten. Ook helpt het om piek- en ziekperiodes waar mogelijk met eigen personeel op te vangen, terwijl financiële educatie en ondersteuning financiële stress en schulden helpen verminderen en zo bijdragen aan duurzame inkomenszekerheid.

Tot slot is het van belang dat werkgevers voorbereidende maatregelen treffen in aanloop naar de nationale implementatie van de [Europese richtlijn inzake loon-transparantie](#). Deze richtlijn vraagt veel administratieve stappen van werkgevers met meer dan 100 werknemers. In het kader van transparantie is het tevens van belang dat werkgevers aandacht besteden aan de informatievoorziening en aan een heldere systematiek voor beoordeling en functiewaardering.



VAARDIGHEDEN VAN DE TOEKOMST Skillsgerichte arbeidsmarkt; leercultuur als randvoorwaarde

Ontwikkelingen in de samenleving en economie zoals technologische voortgang, vergrijzing en personeelskrapte, vragen om een wendbare arbeidsmarkt waar vraag en aanbod zo goed mogelijk op elkaar aansluiten: het juiste talent op de juiste plek. Dit gaat niet vanzelf. Sociale partners werken toe naar een arbeidsmarkt van de toekomst waarin mensen veilig en effectief kunnen bewegen tussen functies en sectoren. Werkgevers kunnen hieraan bijdragen door skills meer centraal te stellen in plaats van diploma's, door loopbaanpaden te ontwikkelen en door te investeren in leven lang ontwikkelen. Een skillsgerichte aanpak maakt zichtbaar wat mensen

kunnen en welke competenties nodig zijn voor functies. Dit bevordert de mobiliteit tussen sectoren, vermindert mismatches op de arbeidsmarkt en bevordert inclusie. De skillstaal CompetentNL ondersteunt dit door vaardigheden eenduidig te beschrijven, zodat onderwijs en arbeidsmarkt ook beter op elkaar kunnen aansluiten.

Een skillsgerichte aanpak gedijt het beste in een organisatie met een leercultuur. Organisaties met werknemers die gewend zijn om voortdurend bij te leren, kunnen makkelijker inspelen op veranderingen in het werk, nieuwe werkprocessen of de inzet van nieuwe technologie. Bovendien verhoogt het de arbeidsproductiviteit als werknemers hun werk vaardiger kunnen doen. In een leercultuur is ook ruimte om fouten te maken en gesprekken te voeren over ontwikkelkansen en ambities. Werkgevers kunnen doorstroom en doorontwikkeling in de eigen organisatie stimuleren door zich meer op skills te richten. De arbeidsmobiliteit kunnen zij bevorderen door aan te sluiten bij ontwikkelpaden (of die zelf te ontwikkelen), zodat werknemers makkelijker kunnen overstappen naar andere bedrijven of branches.



FYSIEKE EN MENTALE VEERKRACHT Zwaar werk verlichten en mentale gezondheid verbeteren

Investeren in fysieke en mentale veerkracht van werknemers draagt bij aan hun gezondheid, productiviteit en werkplezier. Veerkrachtige werknemers kunnen beter omgaan met veranderingen, werkdruk en onverwachte gebeurtenissen. Dit vergroot niet alleen hun welzijn, maar versterkt ook de wendbaarheid en prestaties van de organisatie als geheel. Werkgevers hebben daarbij vooral invloed op werkgerelateerde oorzaken van fysieke en mentale belasting. Door meer in te zetten op preventie kunnen werkgevers

mogelijk uitval voorkomen en de gezondheid van medewerkers beter beschermen. Dat geldt in het bijzonder voor werknemers in zware beroepen.

Binnen het nieuwe RVU-akkoord is vervroegd uittreden gekoppeld aan maatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid, met als doel dat mensen gezond werkend de pensioenleeftijd kunnen bereiken. De duurzame inzetbaarheidsagenda van de Stichting van de Arbeid richt zich op zwaar werk voorkomen of minder zwaar maken en waar mogelijk tijdig begeleiden naar ander werk.

Het verlichten of voorkomen van zwaar werk begint bij een bronaanpak: het verminderen van fysieke en mentale belasting via technologische oplossingen, betere organisatie van werk en gezonde arbeidsomstandigheden. Als dat niet mogelijk is, volgen collectieve of individuele maatregelen. Waar mogelijk moeten werknemers in zware beroepen de mogelijkheid krijgen om op tijd (eventueel elders) werk te gaan doen dat minder belastend is.

Mentale klachten en stressgerelateerd verzuim nemen toe, vooral onder jongere werknemers. Dit komt niet alleen door werk, het is een breder, maatschappelijk probleem. Waar het gaat om werkgerelateerde oorzaken kunnen werkgevers bijdragen aan preventie door de werkdruk en de personeelstekorten aan te pakken en door te onderzoeken of werknemers op de juiste plek zitten. Verder is het belangrijk om aandacht te hebben voor de verschillende levensfasen en persoonlijke omstandigheden van medewerkers. Mantelzorg, rouw en financiële problemen bijvoorbeeld kunnen impact hebben op hun mentale gezondheid.

Een goede werk/privé-balans is belangrijk voor de mentale en fysieke veerkracht. Werknemers zijn daar

natuurlijk in de eerste plaats zelf voor aan zet, maar werkgevers kunnen wel ondersteuning bieden en onderzoeken of er knelpunten zijn in het werk en hoe die op te lossen zijn. Zij hebben daar ook baat bij, want een goede balans verkleint de kans op uitval.



WENDBAAR ORGANISEREN Voorwaarde voor continuïteit

De structurele krapte op de arbeidsmarkt en de snelle technologische, maatschappelijke en demografische veranderingen vragen om organisaties die zich voortdurend kunnen aanpassen. Wendbaarheid is een voorwaarde voor productiviteit en continuïteit in een onvoorspelbare omgeving. Door werknemers ruimte te geven voor ontwikkeling en verantwoordelijkheid, ontstaat een adaptief werkklimaat. Investeren in innovatie, vaardigheden en flexibele werkvormen vergroot niet alleen de organisatorische veerkracht, maar ook de betrokkenheid en inzetbaarheid van werknemers.

Door functies anders in te richten, bijvoorbeeld met behulp van jobcarving, kunnen werkzaamheden waar nu moeilijk mensen voor te vinden zijn toch verricht worden. Voorts kunnen werkgevers stappen zetten om te komen tot een meer generiek functiehuis of tot een modulaire opbouw van functies. Door besluitvorming dichter bij de werkvloer te leggen, nemen snelheid, kwaliteit en betrokkenheid toe. Zo ontstaat een organisatie die niet alleen wendbaar is, maar ook beter in staat om schaars talent aan zich te binden en te benutten.

Technologische ontwikkelingen zoals AI veranderen het werk fundamenteel en dwingen organisaties tot wendbaarheid. Daarnaast kan AI organisaties ook in staat stellen juist wendbaarder te worden. Zo

kan de identificatie en analyse van patronen in grote hoeveelheden data beter en kostenefficiënter worden uitgevoerd met AI-toepassingen. Door te onderzoeken hoe AI kan helpen bij het herontwerpen van functies en organisatiestructuren komt efficiëntiewinst en productiviteitsgroei binnen handbereik.

Daarbij hoort een leercultuur die werknemers faciliteert om skills en competenties te ontwikkelen om AI optimaal in te zetten in hun werk. Succesvolle toepassing vraagt om betrokkenheid van werknemers en een ethisch kader.

Verschillen in levensfasen, culturele diversiteit en uiteenlopende zorgtaken maken standaardroosters en uniforme werktijden steeds minder passend. Door werk flexibel in te richten – denk aan hybride werken, zelfroosteren, periodieke evaluatie en/of een jaarurensystematiek – sluiten werkgevers beter aan bij wat medewerkers nodig hebben. Ook ruimte bieden aan maatschappelijke inzet, zoals mantelzorg of reservistendiensten, versterkt loyaliteit en de maatschappelijke relevantie van de organisatie. Door het werk zo te organiseren dat mensen eigen regie, duidelijkheid en ontwikkelingskansen ervaren – in elke levensfase en rekening houdend met verschillende achtergronden – versterken werkgevers hun veerkracht en aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt.

Daarnaast vraagt wendbaarheid om een sterke en blijvende sociale dialoog tussen sociale partners, ingebed in een cao- en avv-stelsel dat meebeweegt met de tijd. Versterking van het decentrale overleg door brede werknemersbetrokkenheid, een continue dialoog en een transparant en zorgvuldig cao-proces, vergroten het draagvlak en vertrouwen in de totstandkoming van cao's. Een toekomstbestendige inrichting van het cao- en avv-stelsel biedt ruimte voor maatwerk en vernieuwing, en vormt daarmee een pijler onder wendbare organisaties en duurzame arbeidsverhoudingen.

KENNIS EN INZICHT

Economische ontwikkelingen

De Nederlandse economie groeit naar verwachting gematigd met 1,6% in 2025 en 1,4% in 2026. Dit komt vooral door hogere consumptieve bestedingen van huishoudens, dankzij de stijgende reële lonen. Daarnaast is de overheid een belangrijke motor

achter de groei. De export blijft achter (ten opzichte van het Europese gemiddelde) als gevolg van de toenemende druk op de wereldhandel. Bedrijfsinvesteringen nemen af door diverse binnen- en buitenlandse onzekerheden, aldus het [Centraal Planbureau \(CPB\)](#). De groei en groeiverwachting verschillen per sector.

Groei en groeiverwachting van de toegevoegde waarde per sector in 2024 tot en met 2026



Bron: Rabobank Sectorprognoses, september 2025

De effecten van geopolitieke ontwikkelingen op de Nederlandse economie vallen vooralsnog mee, maar de onzekerheid blijft groot. De economische groei neemt op de middellange termijn af. Tussen 2027 en 2030 [raamt het CPB](#) de bbp-groei op gemiddeld 1,3%. Op langere termijn staat economische groei onder druk door de vergrijzing en de lagere productiviteitsgroei – terwijl juist door de beperkte groei van het arbeidsaanbod, economische groei voornamelijk van productiviteitsgroei moet komen.

Ondernemingsklimaat

De laatste jaren is het ondernemingsklimaat verslechterd. De politieke instabiliteit en de onvoorspelbaarheid van het beleid zijn belangrijke factoren, blijkt uit de [Prinsjesdagpeiling](#) van VNO-NCW en MKB-Nederland. Bedrijven lopen tegen capaciteitsgrenzen aan, er is met name sprake van schaarste aan arbeid en ruimte. Zonder ingrijpen dreigt stagnatie. Investeringen lopen

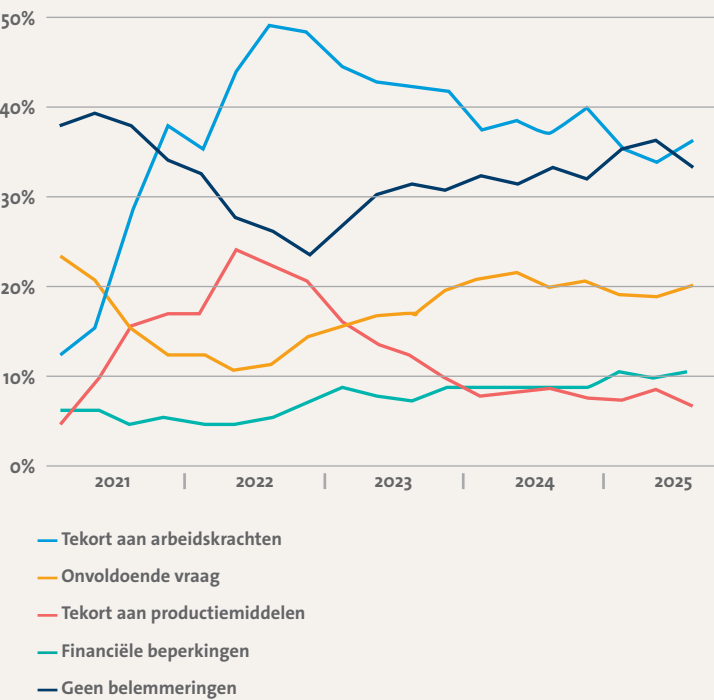
Ondernemersvertrouwen per bedrijfstak

Juli 2025* Bedrijfstak

-3,8	Totaal (ex. financieel of nutsbedrijven)
3,5	Informatie en communicatie
0,6	Zakelijke dienstverlening
-0,9	Vervoer en opslag
-1,5	Verhuur en handel van onroerend goed
-1,7	Cultuur, sport en recreatie
-4,4	Industrie
-4,7	Detailhandel
-5,0	Groothandel en handelsbemiddeling
-5,2	Autohandel en -reparatie
-5,2	Bouwnijverheid
-13,2	Horeca
-16,3	Landbouw, bosbouw en visserij

* Gemiddelde van de deelvragen

Belangrijkste belemmering in de bedrijfsvoering % bedrijven



Bron: CBS, EIB, KvK, MKB-NEDERLAND, VNO-NCW

terug en steeds vaker concluderen ondernemers dat investeren in Nederland onaantrekkelijk is. Enkele bedrijfssluitingen in de industrie illustreren dat.

Een goed ondernemingsklimaat vormt de basis voor economische groei. Het is dan ook cruciaal dat een nieuw kabinet werk maakt van een stevige investeringsagenda en stabiel fiscaal beleid, naast het verminderen van de regeldruk en verlagen van werkgeverslasten.

Het **ondernemersvertrouwen** was in het derde kwartaal van 2025, voor het vijftiende kwartaal op rij, negatief. Bedrijven die internationaal opereren of actief zijn in ‘fysieke sectoren’ (zoals landbouw, industrie, energie en bouw) zijn over het algemeen minder positief dan bedrijven die zich richten op de binnenlandse markt of werkzaam zijn in ‘kantoorsectoren’, zoals ICT en de zakelijke en financiële dienstverlening. Ondernemers noemen het tekort aan arbeidskrachten opnieuw als voornaamste

knelpunt voor hun bedrijfsvoering. Door de krapte staan de kwaliteit en de toegankelijkheid van publieke en private diensten onder druk.

Arbeidsmarkt

De spanning op de arbeidsmarkt nam in het derde kwartaal van 2025 iets af – naar 97. Dat wil zeggen dat **voor elke honderd werklozen er 97 openstaande vacatures waren**. De arbeidsmarkt zal in 2026 krap blijven, maar iets minder nijpend dan in voorgaande jaren. De werkloosheid zal naar verwachting iets oplopen naar 4% in 2026 volgens de raming van het CPB, maar dit is niet voldoende om van een echte verruiming op de arbeidsmarkt te kunnen spreken. Bovendien is er sprake van een mismatch op de arbeidsmarkt: vraag en aanbod sluiten lang niet altijd goed op elkaar aan. Artificiële intelligentie (AI) kan de personeelskrapte helpen verminderen, maar zonder bijscholing vergroot AI de al bestaande mismatch verder.

Arbeidsproductiviteit

De afgelopen decennia is de economie vooral gegroeid doordat we meer zijn gaan werken. De netto arbeidsparticipatie ligt al jaren op het hoogste niveau. Nu zwakt de groei van de beroepsbevolking snel af. Om onze welvaart te behouden, zullen we meer moeten doen met minder mensen. Maar, als eerder gezegd: de groei van de arbeidsproductiviteit stagneert. Dat is problematisch, want een hogere arbeidsproductiviteit is cruciaal om lonen, zorg en onderwijs te kunnen blijven betalen, zeker gezien de vergrijzing en de arbeidskrapte.

De afgelopen tien jaar nam de arbeidsproductiviteit met slechts 0,4% per jaar toe; in 2024 en 2023 was er zelfs sprake van een daling. In de veertig jaar daarvoor kende Nederland nog een gemiddelde groei van 1,5% op jaarbasis. Hoewel de productiviteitsgroei in 2025 is toegenomen, heeft het CPB de raming van de structurele productiviteitsgroei voor de komende jaren neerwaarts bijgesteld naar 0,7% op jaarbasis.

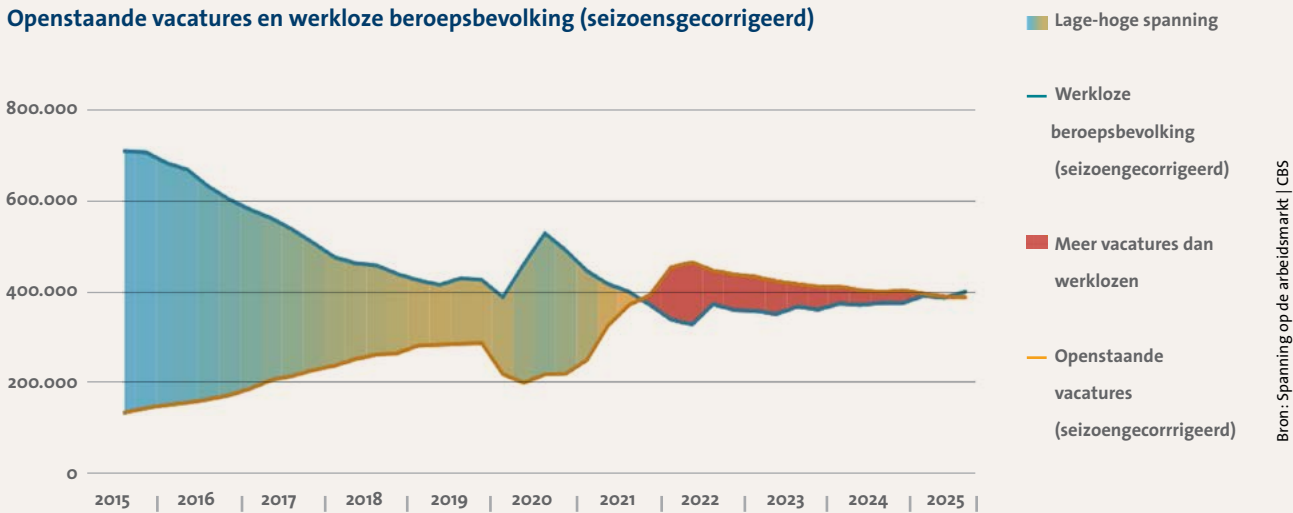
Globalisering heeft in het verleden voor veel productiviteitsgroei gezorgd, maar het tempo is nu afgenomen. Daarnaast is het aantal innovatieve investeringen gedaald. De groei van de scholingsgraad van de beroepsbevolking (die al erg hoog is) is afgenomen. Verder spelen veranderingen van de sectorstructuur een rol, zoals de verdienstelijking van de economie. Een groter aandeel van de arbeidsintensieve sectoren kan de productiviteitsgroei drukken, meldt de **Miljoenennota**.

Arbeidsinkomensquote

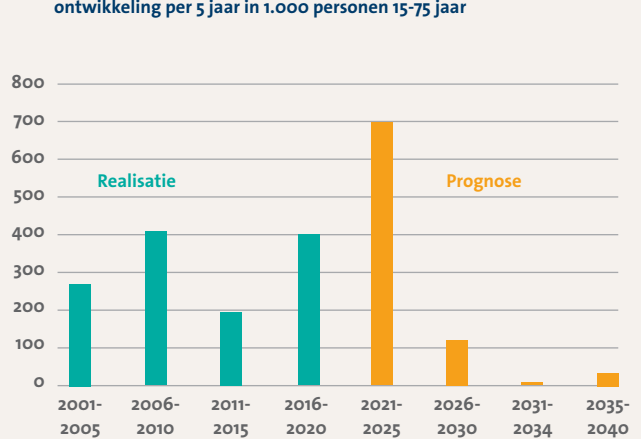
Het deel van het nationaal inkomen dat naar werkenden gaat, de zogeheten arbeidsinkomensquote (AIQ), is de afgelopen jaren gedaald. Naar verwachting zal de AIQ deels herstellen door de sterke loonontwikkeling.

De arbeidsinkomensquote is geen bruikbaar instrument voor loononderhandelingen. Verandering van de AIQ wordt slechts beperkt beïnvloed door verandering in de

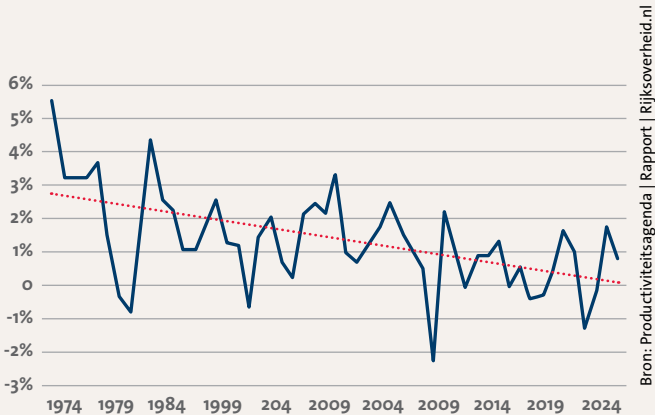
Openstaande vacatures en werkloze beroepsbevolking (seizoensgecorrigeerd)



Ontwikkeling beroepsbevolking, realisatie en prognose 2001-2040
ontwikkeling per 5 jaar in 1.000 personen 15-75 jaar



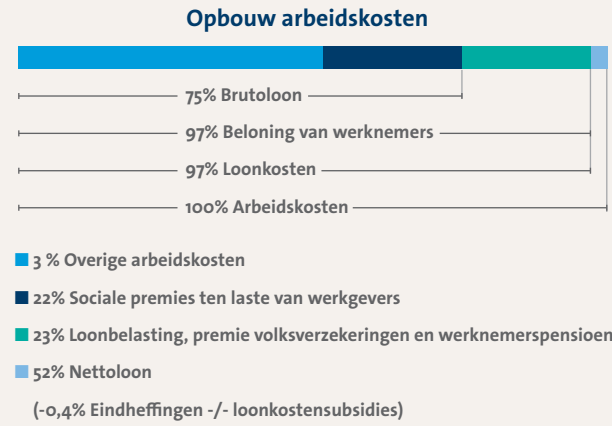
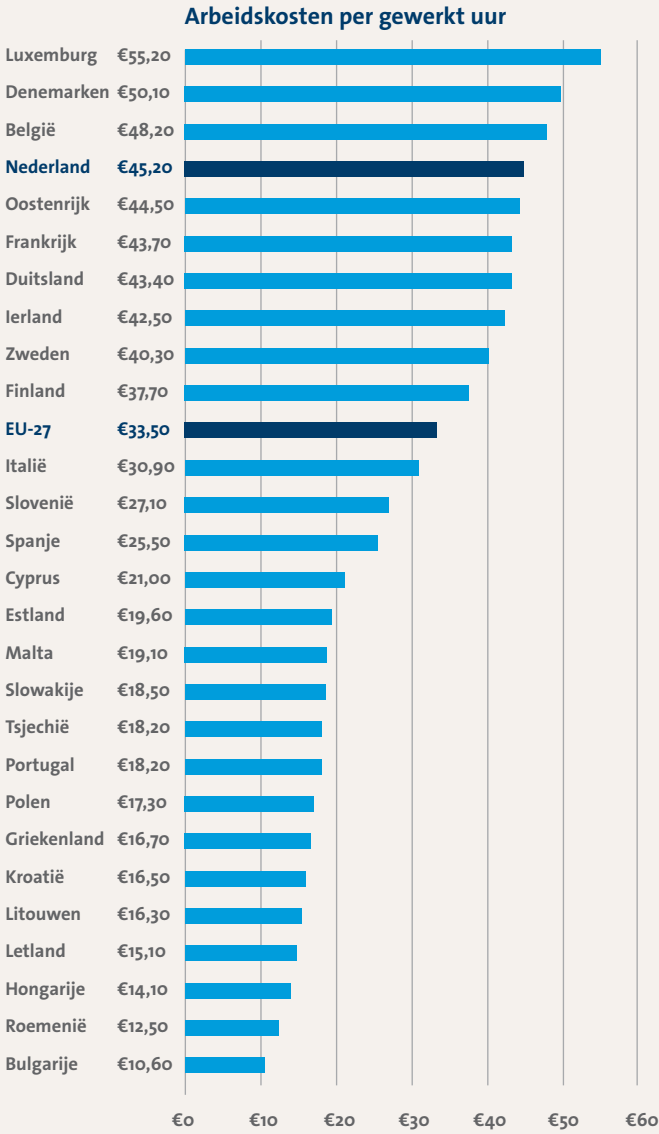
Jaarlijkse groei in de arbeidsproductiviteit (met trend)



arbeidsbeloning. Het is vooral het gevolg van veranderingen in het netto exploitatieoverschot en de toegerekende huurwaarde van woningeigenaren. De AIQ is bovendien gevoelig voor verschillen in definities en rekenmethodes. De berekening wordt daarom vaak beperkt tot bepaalde marktsectoren, omdat alleen daar werkelijk sprake is van marktwerking, winst en verlies. Daarmee valt een groot deel van de economie en dus van arbeid buiten het blikveld – wat de AIQ minder representatief maakt. Daarbij komt dat de AIQ pas na twee jaar definitief kan worden vastgesteld, waardoor de cijfers regelmatig aanpassing behoeven. De [Miljoenennota](#) stelt dan ook dat het niet verstandig is beleidsdiscussies over loonontwikkeling te voeren op basis van de AIQ. Loonruimte en duurzame loongroei hangen sterk samen met de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit; de AIQ houdt daar geen direct verband mee. De beste indicatoren voor loonruimte op de langere termijn zijn de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit en de bedrijfseconomische situatie.

Loonkosten

De arbeidskosten per gewerkt uur in Nederland behoren [tot de hoogste binnen de EU](#). Met € 45,20 per uur liggen de arbeidskosten 35% boven het EU-gemiddelde van € 33,50. Dat Nederlandse bedrijven relatief meer betalen voor arbeid komt, naast een hoger gemiddeld bruto-uurloon, ook door de hoge werkgeverslasten en sociale premies. Voor iedere euro die werknemers netto verdienen, moet de werkgever bijna het dubbele betalen. De afgelopen tien jaar zijn de loonkosten per gewerkt uur met 35,1% gestegen. De loonkosten stegen sneller dan de lonen doordat de sociale premies die ten laste komen van werkgevers, sterker zijn gestegen dan de lonen.



Bron: Lonen en loonkosten - De arbeidsmarkt in cijfers 2024 | CBS

Ook het wettelijk minimumloon in Nederland is in de laatste jaren sterk gestegen. Per januari 2026 is het minimumloon 42% hoger dan zeven jaar geleden. Alleen Luxemburg en Ierland hebben een hoger minimumloon dan Nederland. Bovendien gaat het in Nederland om slechts 3,5% van de werknemers die minder verdienen dan 105% van het minimumloon. Dat is, op drie landen na, het laagste percentage in de EU.¹ De sterke stijging van het minimumloon zorgt voor een opwaartse druk van het hele loongebouw en heeft dan ook een domino-effect op de loonkosten.

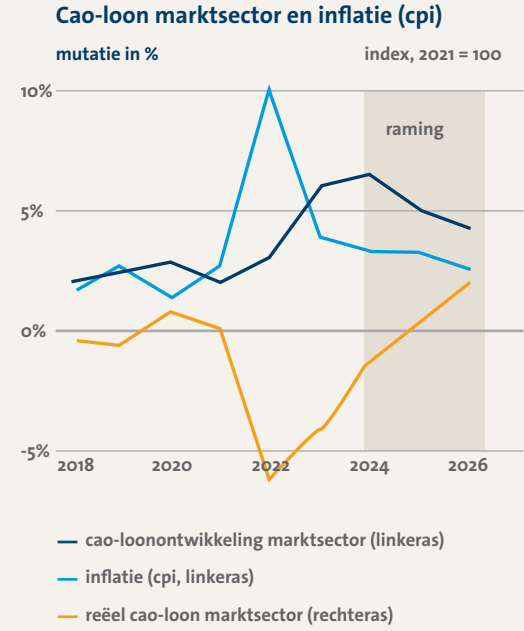
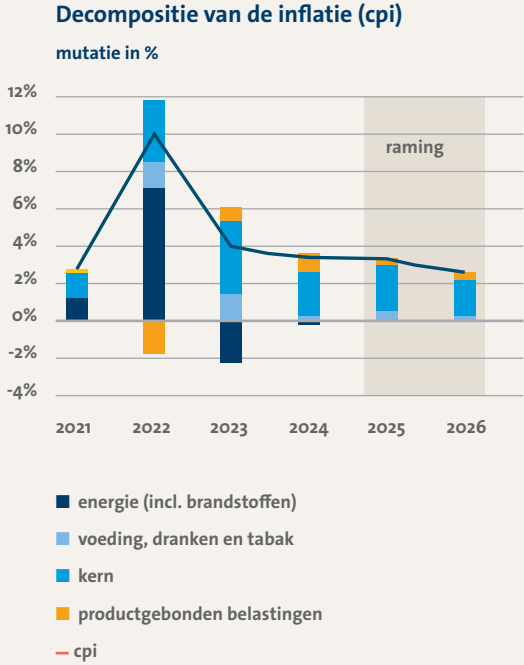
De hoge arbeidskosten, waaronder het hoge minimumloon, verslechteren de concurrentiepositie en beperken de investeringsruimte en innovatiekracht van Nederlandse bedrijven. Bovendien zorgen ze voor een opwaartse druk op inflatie.

Lonen, koopkracht en inflatie

De grootste cao-loonstijging in ruim veertig jaar (6,8% op jaarbasis in 2024) heeft er mede toe geleid dat in 2024 de koopkracht voor werknemers toenam met 5,3%. Dit is de [grootste stijging in ruim twintig jaar](#). Het CPB verwacht dat in 2025 de cao-loongroei in de marktsector uitkomt op 5% en in 2026 op 4,2%. Dat is hoger dan de verwachte inflatie: 3,2% in 2025 en 2,3% in 2026, waardoor de reële lonen blijven stijgen. [De mediane koopkrachtstijging](#) in 2025 is geraamd op 0,7% en in 2026 op 1,3%.

Hoewel de inflatie afneemt, blijft de kerninflatie nog een aantal jaren hoger dan normaal. Dat komt vooral door de sterke loongroei. Ook de huurstijging is nog hoog, omdat deze gekoppeld is aan de lonen.

¹ Eurostat; 'Structure of Earnings Survey 2022 and Minimum wages; special calculation made for the purpose of this publication'. CBS-cijfers wijken hiervan af (tussen 7 en 9 procent van de werknemers), maar bevestigen het beeld dat dit een laag percentage is.



Bron: Concept-Macro Economische Verkenning 2026 | CPB Website

Ziekteverzuim

De trend in de ziekteverzuimcijfers is al jaren stijgend, tot boven de 5% in de eerste twee kwartalen van 2025. Dat wil zeggen dat het aantal ziektedagen boven de 5% van het totaal aantal beschikbare werkdagen uit komt. Oorzaken van deze trend zijn psychische klachten, langdurige werkdruk, vergrijzing en een toename van griep- en verkoudheidsklachten. In de zorg en het onderwijs ligt het verzuim structureel hoger dan gemiddeld. Griep, verkoudheid en andere virusinfecties waren in 2024 de meest genoemde redenen van ziekteverzuim onder werknemers (53%). Circa 22% is geheel of gedeeltelijk werkgerelateerd. De belangrijkste oorzaken van werkgerelateerd verzuim: een te hoge werkdruk (27%), besmetting op het werk zoals griep of verkoudheid (15%) en fysiek zwaar werk (14,5%).

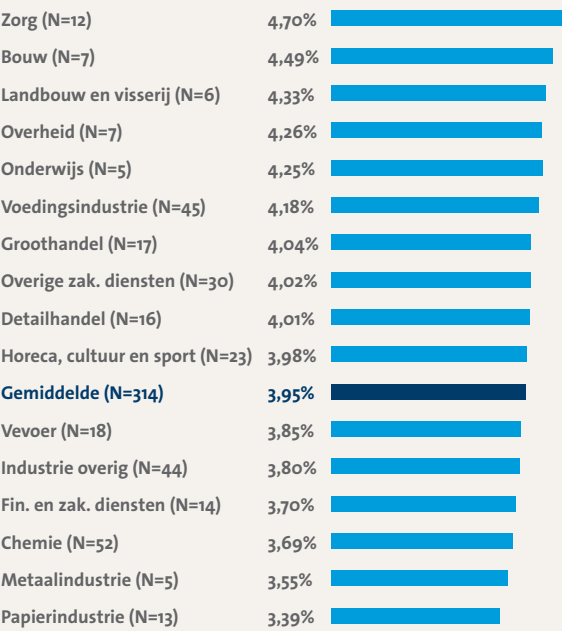
De cao

In januari 2025 telde Nederland 666 cao's. Ruim 6 miljoen werknemers vallen onder een collectieve arbeids-overeenkomst (cao). Meestal een bedrijfstak-cao (65%); voor 7,5% gaat het om een ondernemings-cao. Daarmee is de dekkinggraad 72,5%, vergelijkbaar met de afgelopen twee jaar. Jaarlijks worden er ruim 400 cao's vernieuwd. De trend van de afgelopen jaren is dat het onderhandelingsproces steeds minder vaak resulteert in een principeakkoord. Deze trend heeft in 2025 verder doorgezet; 36% van de akkoorden is een geaccepteerd eindbod. Dit is een indicatie dat de initiële inzet van cao-partijen ver uit elkaar ligt. Ondanks dat het overleg aan de cao-tafels wat stroef verloopt, is het aantal stakingen relatief beperkt en lijkt het beeld qua stakingen meer vergelijkbaar met 2024 dan met 'stakingsjaar' 2023.

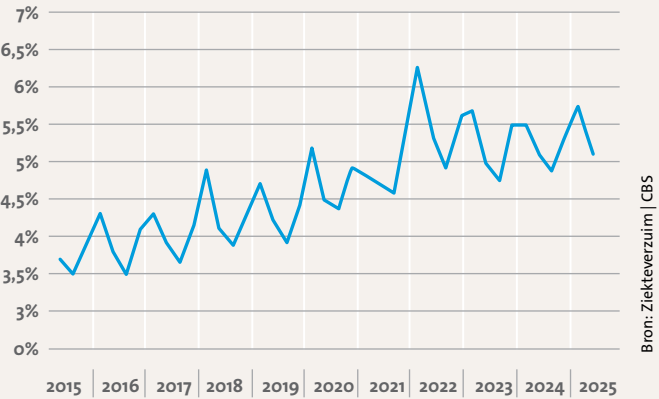
Het cao-jaar 2025

In cao-jaar 2025 zijn 380 cao-akkoorden (peildatum: november 2025) gesloten voor 3,6 miljoen werknemers. De gemiddelde loonafpraak is 3,9% op twaalfmaandsbasis. Sinds de piek in 2024 zijn de cao-loonstijgingen geleidelijk afgenomen, al blijft het om forse stijgingen gaan. De verschillen tussen sectoren zijn niet verklaarbaar op basis van sector-economische indicatoren. Zo werden de hoogste cao-loonafspraken gemaakt in de zorg. De centrale looneis vanuit de vakbonden lijkt te zorgen voor weinig differentiatie op sectorgebied. De gemiddelde looptijd van de cao is 18 maanden. Dit is korter dan het langjarige gemiddelde (20 maanden) – een indicatie van (aanhoudende) onzekerheid.

Loonstijging per sector in 2025

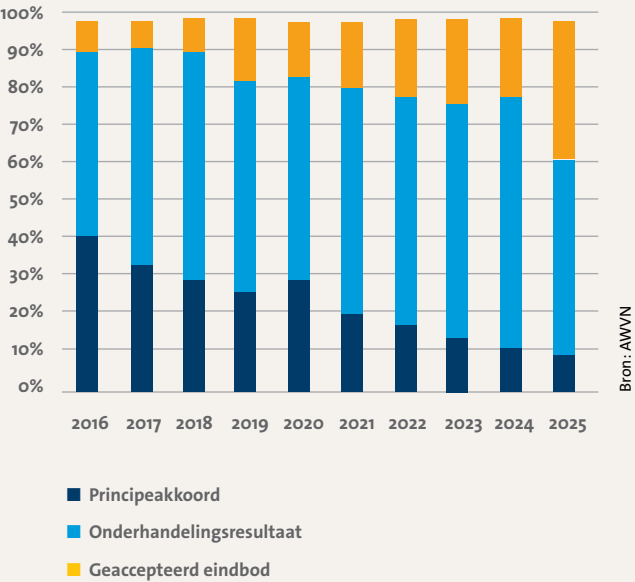


Ziekteverzuim



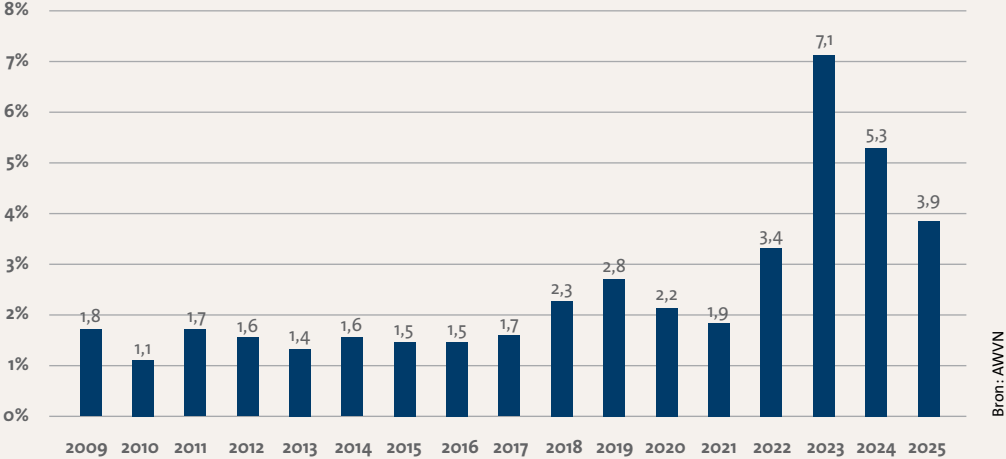
Bron: Ziekteverzuim | CBS

Resultaat van het onderhandelingsproces



Bron: AWWN

Gemiddelde contractloonstijging door de jaren heen (12-maands)



Bron: AWWN

PASSENDE BELONING

BELONING EN STRATEGISCHE DOELEN
LOONAFSPRAKEN EN FINANCIËLE DRAAGKRACHT

LOONTRANSPARANTIE

INKOMENZEKERHEID EN STABILITEIT

AUTOMATISCHE PRIJSCOMPENSATIE

WETTELIJK MINIMUM LOON

PENSJOEN

BELONING UITZENDKRACHTEN

AUTOMATISCHE PRIJSCOMPENSATIE

PASSENDE BELONING

BEHEERST BELONINGSBELEID, EEN INGEWIKKELDE PUZZEL

De aanhoudend krappe arbeidsmarkt in combinatie met een magere economische groei en veel economische en politieke onzekerheden, zorgen voor een ingewikkelde puzzel als het om beloningsbeleid gaat. Werkgevers staan voor de uitdaging om talenten aan te trekken en te behouden met aantrekkelijk beloningsbeleid, terwijl zij stijgende loonkosten in balans moeten brengen met de financiële gezondheid van hun organisatie. Werkgevers die nu inzetten op adaptief vermogen, versterken hun veerkracht om ook in de toekomst te kunnen blijven investeren.

Ook transparantie en rechtvaardigheid worden steeds belangrijker. Nieuwe regelgeving zoals de EU-richtlijn Loontransparantie én de opkomst van duurzaamheidsrapportages (CSRD/ESRS), maken beloningsbeleid niet alleen een HR-thema, maar ook een compliance- en reputatievraagstuk. Werkgevers zullen verantwoording moeten afleggen over de wijze waarop beloning bijdraagt aan gelijkheid én aan duurzaamheid. Hiermee wordt bijgedragen aan het vertrouwen onder werknemers en het imago van de organisatie als betrouwbare werkgever. Beloningsbeleid krijgt in die zin ook steeds meer een strategische functie – om vertrouwen, veerkracht en betrokkenheid te versterken.

De afgelopen jaren hebben werkgevers, ondanks de vele onzekere factoren, gehoor gegeven aan de forse looneisen van vakorganisaties. Collectieve loonafspraken hebben gezorgd voor koopkrachtbehoud en -reparatie. De loongroei is nog steeds relatief hoog met een gemiddelde cao-loonstijging van 3,9% op twaalfmaandbasis in 2025 (peildatum: eind november 2025). Het CBS geeft aan dat eerder koopkrachtverlies voor alle werkenden is gecompenseerd via loonsverhogingen en overheidsbeleid – het afgelopen jaar vond de grootste koopkrachtstijging plaats in twintig jaar. De ramingen van het Centraal Planbureau laten zien dat vrijwel iedere Nederlander er ook de komende tijd op vooruit gaat (zie voor nadere toelichting het hoofdstuk 'Kennis en inzicht').

Voor een aantal sectoren geldt dat de productiviteitsontwikkeling de loonontwikkeling niet bij kan houden. Dit tast het verdienvermogen van bedrijven aan en maakt dat de rek eruit is. Zo staat de Nederlandse industrie voor enorme investeringen in de energie- en klimaattransitie, terwijl de marges steeds meer onder druk staan. Desalniettemin blijven vakbonden onverminderd inzetten op forse generieke looneisen en automatische prijscompensatie (APC), los van de specifieke situatie van een sector of onderneming. Met een loonprijsspiraal als risico wanneer bedrijven de hogere loonkosten doorberekenen in hun prijzen.

Wanneer dit soort loononderhandelingen eenzijdig de boventoon blijven voeren, blijft er minder financiële ruimte over om gezamenlijk te investeren in de ontwikkeling en het aanpassingsvermogen van werknemers aan een snel veranderende arbeidsmarkt. Forse looneisen beperken het verdien- en noodzakelijk investeringsvermogen van bedrijven. Ruimte voor duurzame investeringen, innovatie en werkzekerheid komt in het gedrang net als de bredere cao-agenda. Want beloning is meer dan geld alleen. De nadruk op hoge loonafspraken verdringt andere, minstens zo cruciale thema's, zoals de investeringsagenda voor de toekomst. Die agenda richt zich op duurzame inzetbaarheid, ontwikkeling

en vitaliteit van werknemers. Dit zijn belangrijke voorwaarden om werknemers wendbaar en organisaties toekomstbestendig te houden.

Werkgevers zien hun structurele loonkosten niet alleen fors toenemen door loonafspraken, maar ook door ingrijpende overheidsmaatregelen. De toenemende regeldruk vergroot de administratieve belasting en vraagt om extra personele capaciteit om aan nieuwe en veranderende verplichtingen te voldoen. Daarnaast brengen maatregelen op het gebied van beloning, sociale zekerheid, verlof en verzuim directe loonkosten met zich mee. Hierdoor stijgen de structurele loonkosten verder en neemt de druk op de financiële speelruimte van werkgevers toe. In september 2025 kondigde het demissionaire kabinet eindelijk **een ambitieuze aanpak** aan om de regeldruk aan te pakken. In dat kader werkt AWWN momenteel aan een onderzoeksrapport om reductievoorstellen te doen voor

een deel van de werkgeversverplichtingen die veel regeldruk voor werkgevers met zich meebrengen.

Ook de opeenvolgende verhogingen van het wettelijk minimumloon hebben een structureel opwaarts effect op de totale loonsom. De verhoging werkt niet alleen door aan de onderkant van het loongebouw; werkgevers zien zich vaak genoodzaakt ook hogere schalen aan te passen om loondifferentiatie en interne beloningsverhoudingen te behouden. Daarmee vergroot de maatregel structureel de loonsom, ook buiten het directe minimumloondomein.

Deze ontwikkelingen vragen om strategische en zorgvuldige keuzes in het arbeidsvoorwaardenbeleid, en om een actieve dialoog met de overheid om de regeldruk te beperken en de houdbaarheid van de loonkostenontwikkeling te waarborgen.

Loonafspraken die passen bij de financiële draagkracht

Loonontwikkeling moet in verhouding staan tot de financiële draagkracht van een onderneming of sector. Dat betekent dat een bedrijf of sector loonkosten moet kunnen dragen zonder dat de continuïteit of het investeringsvermogen in gevaar komt. Alleen zo blijft er financiële ruimte om te investeren in innovatie, digitalisering, verduurzaming en menselijk kapitaal. Zonder die ruimte komt de toekomstbestendigheid van de organisatie en de werkzekerheid van werknemers in gevaar.

De arbeidsinkomensquote biedt daarbij onvoldoende houvast (zie voor nadere toelichting het hoofdstuk 'Kennissen en inzicht'). Een verantwoorde loonontwikkeling is pas goed te bepalen wanneer productiviteit en specifieke sectorale omstandigheden worden meegenomen. De uitdaging voor werkgevers is om tot beloningsbeleid te

komen dat zowel de eigen financiële positie borgt als bijdraagt aan de inkomensstabiliteit en veerkracht van werknemers. Een cao met een langere looptijd draagt bij aan de voorspelbaarheid van structurele loonkosten. Ook draagt een langere cao-looptijd bij aan rust binnen de arbeidsverhoudingen en aan de inkomenszekerheid van werknemers.

Het is zaak dat werkgevers zorgvuldig afwegen welke beloningsinstrumenten passen bij hun organisatiestrategie. Daarbij kan gedacht worden aan een mix van zowel vaste als variabele beloningscomponenten. Door loonafspraken te koppelen aan de financiële draagkracht van een organisatie met een passende mix van beloningsinstrumenten, ontstaat een veerkrachtig beloningsbeleid dat ruimte biedt voor investeringen. Dit creëert de solide basis die nodig is om werk op een wendbare en toekomstgerichte manier te kunnen organiseren. Evenwichtig beloningsbeleid vormt het fundament voor werkzekerheid en duurzame groei.



APC: GEEN GOED IDEE

Automatische prijscompensatie (APC) is een term voor het mechanisme om lonen automatisch te corrigeren voor inflatie. AWWN is geen voorstander van opnemen van APC-afspraken in cao's. Behalve dat het risico bestaat dat er een loon-prijsspiraal op gang komt, houdt het APC-mechanisme geen rekening met de bedrijfsspecifieke context. Ook als een bedrijf de loonstijging eigenlijk niet kan opbrengen, zal de APC-indexatie moeten worden doorgevoerd, waardoor de

bedrijfscontinuïteit in het geding komt. Vooral als deze stijging van de loonkosten niet in verhouding staat tot de arbeidsproductiviteitsstijging. Loonontwikkeling moet altijd passen bij de bedrijfs- of sectorspecifieke situatie of context, vindt AWWN. Loonontwikkeling bestaat bovendien uit meer componenten dan uitsluitend de collectieve verhoging. Daardoor kan een hoge automatische prijscompensatie ertoe leiden dat er weinig of zelfs geen loonruimte overblijft voor individuele

loonsverhogingen zoals periodieke en andere, noodzakelijke, investeringen in arbeidsvoorwaarden. Denk hierbij aan maatregelen om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen, verlof, persoonlijke keuzebudgetten kostenvergoedingen. Daardoor wordt de onderhandelingsagenda automatisch versmald, terwijl deze andere onderwerpen net zo belangrijk, soms zelfs veel belangrijker zijn.

► De risico's van APC. Zijn er alternatieven? | AWWN

ATHORA NETHERLANDS

Bij goede bedrijfsresultaten hoort ook een passende beloning. Daarom besluit de ExCo elk jaar of er – op basis van de prestaties van het voorgaande kalenderjaar – ruimte is voor een collectieve winstuitkering. Wanneer we als organisatie goed presteren, delen we samen in het succes. De winstuitkering kan oplopen tot maximaal 3,5% van het jaarsalaris

(inclusief 13e maand en vakantiegeld, exclusief overige toeslagen) van het jaar waarover de winstuitkering gaat. Deze wordt uitgekeerd in juni, mits je op dat moment nog in dienst bent (tenzij eerder onvrijwillig vertrek door reorganisatie). Zo stimuleren we een cultuur waarin prestaties worden beloond en we samen bouwen aan groei en succes.



Foto: website Athora

WETTELIJK MINIMUMLOON

Sinds 1 januari 2024 geldt in Nederland een minimumuurloon in plaats van een minimummaandloon. De opeenvolgende verhogingen van het wettelijk minimumloon (WML) de afgelopen jaren hebben gezorgd voor structureel hogere instroomlonen en zetten druk op het loonegebouw. Ook aan het minimumloon gekoppelde bedragen, zoals jeugdloonpercentages, instap-schalen en periodieken binnen loon-schalen, stijgen mee. Zo werkt het verhogen van het minimumloon breder door in het loonegebouw dan alleen aan de onderkant.

Vooral sectoren met veel banen op WML-niveau, hebben hierdoor te maken met een forse kostendruk. Werkgevers worden gedwongen hun loonlijnen en functiewaardering te herzien om interne verhoudingen in balans te houden en motivatie-problemen te voorkomen.

Het minimumuurloon voor werknemers van 21 jaar en ouder, gaat op 1 januari 2026 naar € 14,71 per uur. Nederland behoort inmiddels tot de landen met de hoogste minimumlonen in Europa. Dat versterkt weliswaar de koopkracht van werkenden, maar vergroot ook de loonkostenkloof met omliggende landen. Voor met name arbeidsintensieve sectoren tast dit de internationale concurrentiepositie aan en beïnvloedt dit investerings-beslissingen.

WETTELIJK MINIMUMJEUGDLOON

Het wettelijk minimumjeugd-loon (tot 21 jaar) beweegt mee met het volwassen minimum-loon en wordt vastgesteld als een percentage daarvan. Voor-jaar 2025 is aangekondigd dat het minimumjeugdloon vanaf 2027 omhoog zal gaan. Punt van zorg hierbij is dat het voor bedrijven onaantrekkelijker kan worden om leerlingen die een beroepsbegeleidende leerweg (BBL) volgen op het MBO,

in dienst te nemen. En dat terwijl deze groep werknemers met het oog op de toekomst zo hard nodig is.

leeftijd	huidig per-centage	percentage vanaf 01-01-2027
20 jaar	80%	87,5%
19 jaar	60%	75%
18 jaar	50%	62,5%
17 jaar	39,5%	50%
16 jaar	34,5%	40%
15 jaar	30%	30%



Koppel beloning aan strategische doelen en bedrijfsresultaten

Ook kunnen werkgevers inzetten op een loonontwikkeling die gekoppeld is aan productiviteits- en resultaatontwikkeling. Bijvoorbeeld in de vorm van een variabele (prestatie) beloning of een winstdelingsregeling. In tijden van groei en positieve resultaatontwikkeling profiteren werknemers mee, terwijl in mindere tijden de loonkosten niet uit de pas lopen. Zo ontstaat er een duurzaam evenwicht. Het mee-ademende karakter van een variabele (prestatie)beloning of een winstdelingsregeling draagt bij aan de financiële veerkracht van de organisatie. Introductie van winstdeling vraagt wel om loonruimte.

Variabele beloning kan een belangrijk instrument zijn om de betrokkenheid van werknemers bij de organisatiedoelen te versterken. Door variabele beloning te koppelen aan organisatiedoelen, neemt de kans toe dat medewerkers zich actief inzetten voor het realiseren daarvan. Bovendien voorkomt dit dat de loonkosten structureel stijgen, zonder dat daar gewenste prestaties tegenover staan. Voor werkgevers betekent dit dat het beloningsbeleid meer bijdraagt aan productiviteit en toekomstbestendigheid.

Werkgevers kunnen een performancemethodiek hanteren waarbij zij behaalde prestaties koppelen aan een vorm van variabele beloning. Het is daarbij van belang dat beoordeling gebaseerd is op een evenwichtige mix van criteria, die recht doet aan persoonlijke inzet (de individuele prestatie) én aan de gezamenlijke bijdrage aan het organisatieresultaat (bijvoorbeeld team- en/of afdelingsdoelstellingen).

En in bredere zin zou bijvoorbeeld mee kunnen wegen in hoeverre bredere strategische doelstellingen van de organisatie behaald zijn, bijvoorbeeld op het gebied van innovatie, klanttevredenheid of maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Naast korte-termijnprikkels kunnen werkgevers overwegen om middellange-termijnincentives (bijvoorbeeld driejarige prestatiecycli) te introduceren. Dit vergroot de binding en zorgt ervoor dat strategische doelen niet alleen op de korte termijn worden gerealiseerd, maar ook duurzaam verankerd raken.

Bij een verdergaande vorm van financiële werknemers-participatie worden aan werknemers (certificaten van) aandelen verstrekt. Werknemers profiteren mee als het goed gaat met de organisatie en delen in het risico van waardevermindering wanneer het minder goed gaat. Deze vorm van participatie creëert gedeeld eigenaarschap en versterkt de betrokkenheid en zeggenschap van werknemers binnen het bedrijf. Dat vergroot hun motivatie, verantwoordelijkheidsgevoel en focus op de langere termijn. Dit komt prestaties ten goede en verbetert de productiviteit. In de huidige krappe arbeidsmarkt kan gedeeld eigenaarschap bovendien een krachtig instrument zijn om talent aan te trekken én te behouden.

De Stichting van de Arbeid heeft in het najaar van 2025 een handreiking gepubliceerd voor decentrale sociale partners over financiële werknemersparticipatie. Die werkt de voordelen van de werknemersparticipatie uit, en zet uiteen hoe medewerkersparticipatie is in te richten. Zo biedt de handreiking praktische handvatten voor cao-onderhandelaars over afspraken die ze hier-over kunnen opnemen in sectorale of bedrijfs-cao's.

PENSIOEN

De Wet toekomst pensioenen (Wtp) heeft ingrijpende gevolgen voor alle pensioenregelingen in Nederland. Uiterlijk op 1 januari 2028 zullen alle pensioenregelingen moeten voldoen aan de Wtp. De deadline voor het indienen van transitieplannen voor pensioenfondsen was 31 december 2024. De transitieplannen hiervoor zijn inmiddels ingediend, waarbij in ongeveer 80% van de gevallen is gekozen voor de solidaire regeling. In de andere 20% is gekozen voor de flexibele premieregeling.

De komende jaren (uiterlijk per 1 januari 2028) gaan de pensioenfondsen over op het nieuwe pensioenstelsel. Een aantal fondsen past al de nieuwe systematiek en regels toe. Dat zijn onder meer Pensioenfonds Werk & (Re) integratie (PWRI), het pensioenfonds voor de loodsen, het personeelspensioenfonds van APG en Pensioenfonds Openbare Bibliotheken. Circa 30 pensioenfondsen staan opgesteld om al op 1 januari 2026 de overstap te maken, waaronder het pensioenfonds voor de zorg, PFZW, bedrijfstakpensioenfonds Bouw, Pensioenfonds Stipp (uitzendbranche) en Pensioenfonds Levensmiddelen. Er zijn verschillende pensioenfondsen die de beoogde invaardatum hebben moeten uitstellen. Dit heeft te maken met het feit dat de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel complex en omvangrijk is: het gaat om de pensioenen van zowel actieve werknemers als werknemers die uit dienst zijn én de pensioengerechtigden. Zorgvuldigheid is hierbij van groot belang.

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. De fondsen

hebben naar verwachting voldoende geld om eventueel werknemers te compenseren.

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. Het gaat daarbij om meer dan 50.000 werkgevers en hun pensioenregelingen. De schatting is dat ongeveer 80% van de pensioenregelingen nog moet worden aangepast.

Ook als partijen gebruik maken van het overgangsrecht waarbij de leeftijdsafhankelijke premie voor de zittende werknemers wordt gehandhaafd, zal het nodige moeten gebeuren. Zo zal het nabestaandenpensioen voor de zittende werknemers moeten worden aangepast volgens de nieuwe regelgeving. En voor de nieuwe werknemers (uiterlijk per 1 januari 2028) moet een vlakke (leeftijds-onafhankelijke) premie worden vastgesteld.

AWVN, VNO-NCW en MKB-Nederland roepen werkgevers op om zo spoedig mogelijk te starten met de overgang naar de nieuwe pensioenregelingen. Dit om een dreigend tekort aan capaciteit bij pensioendeskundigen en pensioenuitvoerders te voorkomen, met name als veel werkgevers de overgang uitstellen tot de uiterste datum van 1 januari 2028.

WTP-DASHBOARD

In het [pensioendashboard Wtp](#) verzamelt AWVN alle cijfers en afspraken uit nieuwe pensioenregelingen en de transitieplannen. Het is de eerste omgeving waar deze data op één plek inzichtelijk zijn gemaakt. Leden van AWVN kunnen de gegevens gebruiken om een 'pensioen-benchmark' uit te voeren.

Zorg voor gelijkheid en transparantie

Op 24 april 2023 is de [Europese richtlijn Loontransparantie](#) formeel aangenomen, met als doel gelijke beloning van mannen en vrouwen voor gelijk(waardig) werk te bewerkstelligen. De richtlijn vraagt van werkgevers om transparanter te zijn over salarissen, functiewaardering en beloningsstructuren. Criteria voor salarisniveaus moeten duidelijk zijn en discriminatie in beloning moet aantoonbaar afwezig zijn. VNO-NCW, MKB-Nederland en AWVN vinden gelijke beloning tussen mannen en vrouwen van groot belang.

De implementatie van de richtlijn is in Nederland [uitgesteld tot 1 januari 2027](#). Voor organisaties met 150 of meer werknemers betekent dit praktisch dat ze voor het eerst een rapportageverplichting hebben over het kalenderjaar 2027.

Zorgvuldig en uitlegbaar beloningsbeleid draagt bij aan vertrouwen binnen organisaties. Werknemers hebben over het algemeen begrip voor beloningsverschillen zolang deze goed te motiveren zijn. Wanneer duidelijk is op basis van welke criteria beloning tot stand komt, neemt het gevoel van rechtvaardigheid toe. Transparant belonen versterkt zo niet alleen het vertrouwen, maar ook de aantrekkelijkheid van organisaties op een krappe arbeidsmarkt waarin reputatie en geloofwaardigheid steeds belangrijker zijn.

AAN DE SLAG MET DE EUROPESE RICHTLIJN LOONTRANSPARANTIE?

AWVN heeft zomer 2025 een checklist Loontransparantie gepubliceerd voor AWVN-leden. Daarnaast heeft AWVN dienstverlening ontwikkeld (dashboard Equal pay) om organisaties te helpen te voldoen aan de richtlijn.

► [Checklist Loontransparantie](#)

► [Dashoard 'Equal pay'](#)

De implementatie van de richtlijn inzake loontransparantie vraagt veel administratieve stappen van werkgevers met meer dan 100 werknemers. Het is van belang dat werkgevers voorbereidende maatregelen treffen in aanloop naar de nieuwe wet- en regelgeving. Veel werkgevers zijn daar al volop mee bezig. Zij brengen hun huidige beloningsbeleid en -structuren in kaart en voeren een eerste analyse van de zogenoemde loonkloof uit. Daarbij kunnen werkgevers HR-analytics en data gedreven beloningsbeleid inzetten om verschillen in beloning inzichtelijk en uitlegbaar te maken. In het kader van transparantie is het tevens van belang dat werkgevers aandacht besteden aan informatievoorziening en aan een heldere systematiek voor beoordeling en functiewaardering.

Versterk inkomenszekerheid en -stabiliteit

Inkomenszekerheid vergroot de financiële veerkracht van werknemers. Duidelijkheid over loonontwikkeling, werktijden en contracturen, voorspelbare roosters en een vast contract waar mogelijk, geven werknemers zekerheid en dragen bij aan financiële rust. Tegelijkertijd hebben werknemers, net als werkgevers, behoefte aan een bepaalde mate van flexibiliteit in de organisatie van het werk. Voor werkgevers is het dan ook van belang het evenwicht te vinden tussen de gewenste flexibiliteit en de behoefte van werknemers aan inkomenszekerheid en stabiliteit.

Werkgevers kunnen cao-afspraken maken die als uitgangspunt hebben dat het structurele werk door vaste werknemers wordt ingevuld. Aanvullend kunnen werkgevers ernaar streven om piek- en ziekperiodes deels op te vangen met eigen personeel, door gebruik te maken van een jaarurensystematiek (zie voor een nadere toelichting het hoofdstuk 'Wendbaar organiseren'), met als kanttekening dat deze systematiek niet in alle sectoren goed toepasbaar is. Werknemers werken zo meer in drukke tijden en minder tijdens rustigere periodes, terwijl ze wel een stabiel maandinkomen hebben.

Voor veel werknemers is niet alleen de hoogte van het brutoloon belangrijk, maar vooral wat zij er netto aan overhouden. De zogenoemde marginale druk – het deel van een extra verdiende euro dat verloren

gaat aan belastingen, premies en het verlies van inkomensafhankelijke regelingen – bepaalt in belangrijke mate of werken, meer uren maken of doorgroeien financieel loont. Afhankelijk van de persoonlijke en huishoudelijke omstandigheden, kan een hoge marginale druk betekenen dat extra werken of doorgroeien slechts beperkt financieel voordeel oplevert.

Werkgevers kunnen binnen de bestaande fiscale regels beloningsinstrumenten inzetten die zorgen voor een hoger netto besteedbaar inkomen. Denk aan het gericht gebruiken van de Werkkostenregeling (WKR) voor onbelaste vergoedingen en verstrekkingen en/of het aanbieden van individuele budgetten waarmee werknemers zelf kunnen bepalen hoe zij hun beloning inzetten. Door slim gebruik te maken van deze mogelijkheden kunnen werkgevers hun werknemers meer financieel voordeel bieden met beheersing van structurele loonkosten. Zo blijft werken en meer uren werken aantrekkelijk, terwijl de financiële wendbaarheid van de organisatie behouden blijft.

Werkgevers kunnen werknemers stimuleren om meer uren te gaan werken om hun inkomenszekerheid te vergroten. De zogeheten **WerkUren-Berekenaar** van het Nibud geeft werknemers snel en eenvoudig inzicht in de gevolgen hiervan voor het netto besteedbaar inkomen.

Financiële stress bij werknemers belemmert productiviteit en inzetbaarheid. Werkgevers kunnen werknemers ondersteunen met toegang tot financieel advies, educatie en tools voor budgetbeheer. Dit voorkomt schuldenproblematiek of helpt die te adresseren en vergroot de veerkracht van werknemers.

NIET GELIJKE, WEL GELIJKWAARDIGE BELONING VOOR UITZENDKRACHTEN

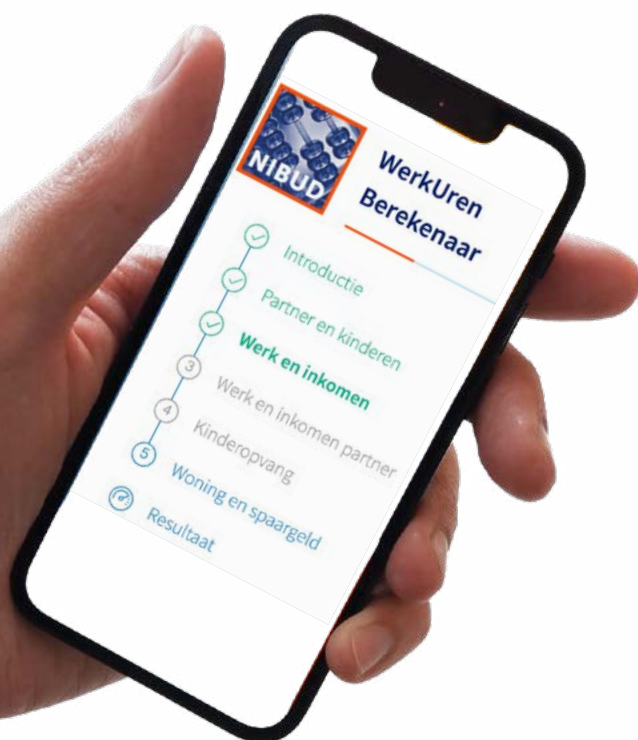
Het wetsvoorstel **Wet meer zekerheid flexwerkers** ('wetsvoorstel Flex') maakt samen met andere wetsvoorstellen deel uit van een breder pakket aan arbeidsmarkthervormingen, zoals opgenomen door sociale partners in het **SER-MLT-advies**. Het maakt beleid rondom flexcontracten strikter. In het wetsvoorstel Flex is bijvoorbeeld opgenomen dat het niet langer mogelijk zal zijn om een nulurencontract af te sluiten. Ook wordt er vanaf 1 januari 2026 **strenger gehandhaafd op schijnzelfstandigheid**, waarbij de Belastingdienst weer controles kan uitvoeren zonder voorafgaande waarschuwing en naast naheffingen ook weer boetes kan opleggen.

In het wetsvoorstel Flex is voor de **beloning van uitzendkrachten** uitgangspunt dat uitzendkrachten recht hebben op dezelfde arbeidsvoorwaarden ten aanzien van onder andere loon en overige vergoedingen. Het blijft mogelijk om na invoering hiervan nog steeds bij cao af te wijken, maar alleen als dit is opgenomen in de cao van de ter beschikking stellende onderneming (de cao van het uitzendbureau) én het totaal aan essentiële arbeidsvoorwaarden ten minste gelijkwaardig is. Het totale pakket aan onder andere loon en overige vergoedingen, dient,



anders dan op dit moment bij de inlenersbeloning het geval is, dus gelijk(waardig) te zijn. Daarnaast krijgt de uitzendkracht met betrekking tot andere arbeidsvoorwaarden, zogeheten niet-essentiële arbeidsvoorwaarden, recht op ten minste gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden als werknemers werkzaam in gelijke of gelijkwaardige functies in dienst van de inlener. Wat gelijkwaardig is, dient nader te worden vastgesteld. Een complicerende factor daarbij is dat essentiële en niet-essentiële arbeidsvoorwaarden niet zomaar mogen worden uitgeruild. Zo moet het totaal aan essentiële arbeidsvoorwaarden altijd ten minste gelijkwaardig zijn. Een tekort aan essentiële arbeidsvoorwaarden mag niet worden opgelost door een verhoging van niet-essentiële arbeidsvoorwaarden. Hoewel het wetsvoorstel Flex nog niet per 1 januari 2026 van kracht is, is in de uitzend-cao die per 1 januari 2026 geldt voor leden van de ABU

en de NBBU reeds opgenomen dat uitzendkrachten gelijkwaardig aan werknemers werkzaam in gelijke of gelijkwaardige functies in dienst van de inlener beloofd dienen te worden. Om werkgevers tegemoet te komen bij het uitvoeren van het principe gelijkwaardig belonen, hebben de ABU en de NBBU de website **Wijzerbelonen** in het leven geroepen. Aandachtspunt voor werkgevers is dat wanneer er aan de eigen cao-tafel wordt afgesproken alleen te willen werken met uitzendbureaus die uitzendkrachten een gelijke beloning bieden, de rekening hiervoor bij de inlener komt te liggen. Ook zal dit extra administratieve lasten met zich meebrengen. Uitzendbureaus die lid zijn van de ABU of NBBU zullen zelf uitgaan van een gelijkwaardige beloning (volgens de uitzend-cao per 1 januari 2026), zoals ook afgesproken door sociale partners in het SER-MLT.



● **Handvatten voor cao-afspraken over loon**

Duurzaam beloningsbeleid gaat verder dan het maken van afspraken over loon alleen. Beloningsbeleid is onderdeel van een breder arbeidsvoorwaardenbeleid waarin financiële draagkracht van de organisatie, productiviteit en menselijk kapitaal met elkaar in balans zijn gebracht. Door loonontwikkeling te koppelen aan de financiële en strategische context van de organisatie, ontstaat ruimte om te investeren in innovatie, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Zo draagt verantwoord beloningsbeleid niet alleen bij aan koopkracht en inkomenszekerheid, maar versterkt het ook het aanpassingsvermogen van organisaties. Daarmee vormt beloningsbeleid een belangrijke bouwsteen voor toekomstgericht werk en duurzame arbeidsrelaties. Enkele handvatten voor cao-afspraken over loon:

- loonontwikkeling koppelen aan productiviteits- of winstontwikkeling, bijvoorbeeld in de vorm van een variabele beloning, winstdelingsregeling of financiële werknemersparticipatie
- herijkingsmomenten inlassen om onverwachte schokbewegingen op te vangen
- collectieve loonsverhogingen in procenten afspreken, doorwerking naar pensioen en loonafhankelijke voorwaarden
- (netto-)vergoedingen verstrekken die slim gebruik maken van de vrije ruimte in de Werkkostenregeling
- alvast voorsorteren op nationale wetgeving loontransparantie
- inzetten op structureel werk door vaste werknemers, opvangen van piek- en ziek door eigen personeel met gebruikmaking van jaaruren systematiek
- cao-afspraken maken over financiële educatie, advies en ondersteuning bij schulden.

VERPLEEG-, VERZORGINGSHUIZEN EN THUISZORG, KRAAM- EN JEUGDGEZONDHEIDSZORG



De WerkUrenBerekenaar maakt inzichtelijk wat meer uren werken betekent voor de netto bestedingskracht van de werknemer, rekening houdend met toeslagen en aanpassingen van de cao VVT. Cao-partijen gaan de WerkUrenBerekenaar voor werknemers in de VVT kosteloos ter beschikking stellen. Werkgevers bieden werknemers de mogelijkheid om ondersteuning en advies te krijgen bij het invullen van de WerkUrenBerekenaar. Deze mogelijkheid wordt ook geboden voor medewerkers die het vakantiegeld of eindejaarsuitkering maandelijks/per periode van vier weken willen laten uitbetalen.



Foto: archief AWVN

KRINGLOOP NEDERLAND



Het onderwerp financiële coaching stond op de agenda van AVV en BKN in 2024. De kringlooporganisaties die onder de werking van de cao vallen, zullen zich inspannen om alert te zijn op financiële problematiek van hun werknemers, met inachtneming

van de privacy van de betrokken werknemers. Werkgevers zullen zich inzetten om in een vroegtijdig stadium deze problematiek te onderkennen en te verwijzen naar instanties die financiële coaching verzorgen.



KUNSTSTOF-, RUBBER- EN LIJMINDUSTRIE

Gedurende de looptijd van de cao start een pilotproject met het coaching programma FinVit (Financieel vitaal met FinVit). Daartoe starten enkele lid-bedrijven met de training 'Het goede gesprek over geld' voor leidinggevenden/HR. Vervolgens starten bij één of twee van die bedrijven gesprekken met medewerkers in groepsverband. Eventueel kan in voorkomend geval ook een traject met

individuele medewerkers worden aangeboden. Na een evaluatie in het Bedrijfstakbureau zullen cao-partijen beslissen om het project te stoppen of om uit te breiden naar meer lid-bedrijven. De kosten voor deze pilot zijn voor rekening van het Bedrijfstakbureau. Dit pilotproject is aanvullend op het in artikel 8.4 lid 2 van de cao genoemde financieel planningsgesprek.



Praktijkvoorbeeld INretail

RETAIL-MEDEWERKERS SLIM BELONEN VIA DE VOORDELEN-APP

Hoe kun je ervoor zorgen dat je werknemers er netto op vooruitgaan, zonder dat het je als werkgever handenvol geld kost? Brancheorganisatie INretail heeft een oplossing gevonden.

Het probleem is bekend: bij lagere inkomens betekent een loonsverhoging of meer uren werken niet per se dat je koopkracht stijgt. Dat komt doordat veel mensen met lagere inkomens of in deeltijdbanen inkomensafhankelijke toeslagen hebben. Gaan ze meer verdienen, dan gaan de toeslagen omlaag en blijft er onder de streep weinig extra salaris over.

Weinig financiële ruimte

Toch willen ondernemers in de retail wel iets doen voor hun medewerkers. “We zijn daarom op zoek gegaan naar manieren om meer te kunnen doen met het nettoloon van de medewerkers”, vertelt Barbara Geerlings, senior beleidsadviseur van de brancheorganisatie INretail. “De oplossing hebben we gevonden in de voordelen-app van Alleo”, aldus Geerlings.

Via deze app kunnen alle werknemers uit de sector interessante voordelen krijgen op allerlei producten en diensten in de categorieën

Het gaat bij deze voordelen-app niet om ‘lokkertjes’, maar om concreet financieel voordeel

financieel welzijn, vaste lasten, mobiliteit, duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, vrije tijd, en persoonlijke ontwikkeling. Dat kan variëren van mobiele telefoons tot zorgverzekeringen, de Museumkaart, sport-scholen en HelloFresh.

Laagdrempelig

De app is aangenaam laagdrempelig: met een paar klikken op de knop kun je je korting verzilveren. “Belangrijk voor een sector waar laagdrempeligheid telt, iedereen moet er eenvoudig mee kunnen werken. Bovendien wordt de app helemaal in onze huisstijl aangeboden.” Het gaat bij deze app niet om ‘lokkertjes’, maar om concreet financieel voordeel, benadrukt Geerlings. “Die

kortingen zijn fijn. Voor veel mensen is vijf euro korting op de boodschappen mooi meegenomen. Zeker als ze het kunnen combineren met korting op de zorgverzekering en het telefoonabonnement. Dan tikt het aan.”

Al 35.000 gebruikers

De voordelen-app past volgens Geerlings goed bij de moderne werknemer die hecht aan keuzevrijheid. “Mensen vinden het fijn dat ze kunnen kiezen tussen een fietsregeling, een sportabonnement, wellness of het verlagen van vaste lasten van de energieleverancier. Twee jaar na de start maken dan ook al 35.000 mensen uit de retail gebruik van de app. De regeling draagt zo bij aan de aantrekkelijkheid van de sector op de arbeidsmarkt.”

Buiten de WKR

Een werkgever die buiten het salaris om wat extra's wil doen voor zijn medewerkers, loopt in de regel al snel aan tegen de grenzen van de Werkkostenregeling (WKR). Dat is een regeling van de Belastingdienst die bepaalt wat de werkgever onbelast mag vergoeden of beschikbaar stellen. Dan moet je denken aan



Barbara Geerlings

TIP VAN BARBARA VOOR WERKGEVERS

Er zijn meer aanbieders van employee benefits-programma's. Het kan interessant zijn om met zo'n programma de sector of het bedrijf aantrekkelijker te maken. Kijk wel in hoeverre maatwerk mogelijk is en controleer goed of de kortingen niet toch onder de WKR vallen.

zaken als een sport-abonnement, een cadeaubon of een kerstpakket. Zaken als koffie, bedrijfskleding en reis- en verblijfskosten zijn zogeheten 'gerichte vrijstellingen', en vallen hier buiten. Desondanks is de ruimte om binnen de WKR iets te doen in de praktijk vrij snel opgebruikt. Het mooie van de kortingen die INretail via de app biedt is dat ze buiten de WKR vallen.

Keuze voor Alleo

Geerlings is tevreden over de samenwerking met Alleo. Het aanbod wordt bovendien breed

gedragen door de sector. “Er zijn meerdere aanbieders, maar Alleo is een partij die meedenkt en *eager* is om te groeien. Als ik met een suggestie kom om een bepaald soort aanbod toe te voegen, gaan ze daar onmiddellijk naar op zoek. Zo is er een extra aanbieder met sportscholen in de app gekomen.” Werkgevers kunnen individuele werknemers of teams belonen met extra Alleo-budget. Dan moeten ze wel alert zijn op de eventuele fiscale gevolgen voor de WKR.

Sturen via het aanbod

Alleo maakt het aanbod op maat voor de sector, vertelt Geerlings. Zo neemt INretail geen retailers op om onderlinge concurrentie te voorkomen. “Je kunt ook accenten leggen om het gebruik te sturen. Wil je dat mensen meer bewegen, dan voeg je meer sportscholen en buitenactiviteiten toe. Wij schuiven culturele beleving naar voren met korting op musicals en musea, want we willen dat de medewerkers om zich heen kijken en hun creatieve talenten meer aanspreken.”

VAARDIGHEDEN VAN DE TOEKOMST

SKILLSGERICHTE ARBEIDSMARKT
INCLUSIE
EERLIJKE EN TRANSPARANTE WERVEN EN SELECTIE
LEERCULTUUR
TOEKOMSTGERICHTE COMPETENTIES
VAN-WERK-NAAR-WERKSTELSEL
COMPETENTIE
ONTWIKKELPADEN

VAARDIGHEDEN VAN DE TOEKOMST

SKILLSGERICHTE ARBEIDSMARKT; LEERCULTUUR ALS RANDVOORWAARDE

De arbeidsmarkt is volop in beweging. Functies veranderen steeds sneller van inhoud, mede door technologische ontwikkelingen. Mensen wisselen vaker van baan en de vergrijzing en krapte vergroten de druk op de arbeidsmarkt. Dit vraagt om een wendbare arbeidsmarkt waarin vraag en aanbod zo goed mogelijk op elkaar aansluiten: het juiste talent op de juiste plek. Sociale partners hebben [in de Stichting van de Arbeid afgesproken](#) samen te werken aan een arbeidsmarkt van de toekomst waarin mensen veilig en effectief kunnen bewegen tussen sectoren en functies. Werkgevers kunnen hieraan bijdragen door skills meer centraal te stellen in plaats van diploma's, door loopbaanpaden te ontwikkelen en door te investeren in leven lang ontwikkelen.

De arbeidsmarkt is volop in beweging door vergrijzing, personeelstekorten, digitalisering en verduurzaming. Bepaalde werkzaamheden verdwijnen, ander werk verandert, nieuw werk ontstaat. Voor de energietransitie zijn bijvoorbeeld veel nieuwe skills nodig. De opkomst van kunstmatige intelligentie, AI, [zorgt voor veranderingen in functies](#) door automatisering van taken.

Wanneer er niet tijdig wordt ingezet op bij- en omscholing, neemt – is de verwachting – de mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt toe. Dat betekent dat het voor werkgevers lastig wordt om nieuwe medewerkers te vinden met de juiste vaardigheden en kennis. Uit onderzoek van UWV blijkt dat ruim de helft van de vacatures volgens werkgevers al moeilijk vervulbaar is. Dat komt in 59% van de gevallen doordat sollicitanten niet over de juiste vaardigheden beschikken. Ook vanuit het oogpunt van duurzame inzetbaarheid is het verstandig als mensen in zware beroepen eerder de overstap kunnen maken naar minder belastend werk. Medewerkers moeten kunnen meebewegen met al die veranderingen of kunnen overstappen naar ander werk. Dit vraagt vooral om [aanpassingsvermogen van werknemers en een actieve rol van werkgevers](#) daarbij.

Dit gaat niet vanzelf. Om in te kunnen spelen op veranderingen in het werk moeten werknemers steeds beschikken over de juiste vaardigheden en zich tijdens de loopbaan blijven ontwikkelen. Zo blijven ze goed inzetbaar. Ook willen werkgevers vanwege personeelstekorten de instroom van medewerkers vergroten en kansen bieden aan werknemers die eerder misschien niet in beeld kwamen.

Sociale partners hebben in de Stichting van de Arbeid afgesproken om gezamenlijk te werken aan een [van-werk-naar-werk-stelsel](#) voor werknemers die hun baan verliezen of van baan willen veranderen. Werkenden moeten makkelijk inzicht hebben in hun vaardigheden, informatie over andere banen, loopbaanbegeleiding en bij- of omscholing. Sociale partners richten zich daarom op een skillsgerichte arbeidsmarkt. Diploma's en cv's geven niet altijd een volledig beeld van wat iemand werkelijk kan. Een skillsgerichte aanpak maakt beter zichtbaar welke vaardigheden, talenten en ervaring iemand al heeft. Door functies en taken ook in vaardigheden uit te drukken kunnen betere matches gemaakt worden. Dat maakt bovendien duidelijker waar eventueel extra scholing of ontwikkeling nodig is om in aanmerking te komen voor een baan, om een overstap te maken naar ander werk of bijvoorbeeld naar een sector waar de tekorten groot zijn.

Werkgevers die een skillsgerichte aanpak voor ogen staat, kunnen zich aansluiten bij de skillstaal van CompetentNL – een gemeenschappelijke taal die werkgevers, onderwijs en beleidsmakers helpt om vaardigheden beter te herkennen, waarderen en benutten. Een skillsgerichte aanpak legt de basis voor een meer toekomstbestendige en inclusieve arbeidsmarkt, waarin wendbaarheid en weerbaarheid centraal staan. Daarnaast zorgt het ervoor dat onderwijs en arbeidsmarkt beter op elkaar aansluiten. Skillsgericht *leren* maakt dus deel uit van deze aanpak.

● Wat kunnen werkgevers concreet doen?

Maak in cao's afspraken over van-werk-naar-werkvoorzieningen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- loopbaanbegeleiding (werknemers advies geven over interne mobiliteit, eventuele (bij)scholing en ander werk)
- afspraken in een sociaal plan over begeleiding van werknemers naar ander werk en eventuele vergoedingen daarvoor door de werkgever.
- mobiliteitsbevordering tussen sectoren, bijvoorbeeld door te werken aan zij-instroomprogramma's die het makkelijker maken om in te stromen in de sector
- ontwikkel of sluit aan bij bestaande initiatieven op het gebied van sectorale ontwikkelpaden en skills-paspoorten.

i VISIE EN AANPAK VNNW-STELSEL

Sociale partners in de Stichting van de Arbeid hebben een visie en aanpak ontwikkeld om te komen tot een van-werk-naar-werk-stelsel (VNNW-stelsel). Er wordt gewerkt aan een handreiking voor cao-partijen met tips over hoe mensen in hun loopbaan te begeleiden en adviseren, en hoe samenwerking met andere sectoren te bevorderen is. Ook wordt gewerkt aan meer samenhang in de verschillende digitale informatiestromen. Die zijn nu nog versnipperd, waardoor het lastig is voor mensen om de juiste voorziening te vinden. Werkgevers kunnen een skillsgerichte aanpak stimuleren door bijvoorbeeld te werken met sectorale ontwikkelpaden. Voor het deel van de werkenden waar (nog) geen loopbaanvoorzieningen zijn, of die de weg naar voorzieningen niet kunnen vinden, bieden de vakbonden gerichte dienstverlening aan in de vorm van persoonlijke begeleiding en advisering. Daarnaast werken sociale partners samen met UWV, gemeenten en onderwijs aan het uitbouwen van de Regionale Werkcentra, die als toegangspoort dienen voor publiek-private dienstverlening.

► [Visie en aanpak partners op VNNW-stelsel](#)

i WAT IS COMPETENTNL?

CompetentNL biedt een landelijke standaard voor het beschrijven van vaardigheden (ook wel skillstaal geheten). Het maakt inzichtelijk welke kennis en vaardigheden nodig zijn voor welk werk. Door skillsgericht te werven en te matchen verschuift de nadruk op diploma's naar daadwerkelijke vaardigheden en kennisgebieden. Dit geeft mensen meer inzicht in welke vaardigheden ze nodig hebben om in aanmerking te komen voor een baan, stimuleert loopbaanontwikkeling, vergroot de arbeidsmobiliteit en ondersteunt een leven lang leren.

► [CompetentNL](#)

Skillsgericht werken bevordert inclusie

Een skillsgerichte aanpak zorgt voor een betere match tussen vraag en aanbod, doordat er meer inzicht is in wat er nodig is aan vaardigheden (vraag) en welke vaardigheden iemand heeft (aanbod). Dit biedt kansen voor iedereen, maar zeker voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of met ondersteuningsbehoefte. Uitgangspunt van skillsgericht werken is dat talenten van mensen worden benut. Door de aandacht te verleggen naar wat mensen wél kunnen, ontstaat een meer inclusief, meer divers aanbod op de arbeidsmarkt. Zowel de samenleving als werkgevers profiteren ervan wanneer iedereen die wil en kan werken ook daadwerkelijk aan de slag kan.

● Wat kunnen werkgevers concreet doen?

Inclusieve werkgevers richten zich op het organiseren van werk op een manier die aansluit bij de vaardigheden van medewerkers. Dat vraagt om de juiste randvoorwaarden, zoals het anders verdelen van taken, het aanpassen van functies of het slim inzetten van technologie. Zo komen talenten beter tot hun recht. Leg verder in vacatureteksten de nadruk op competenties, vaardigheden en kennis die nodig zijn om een functie te vervullen. Dat geeft een duidelijker beeld van de vacature dan enkel vereiste diploma's te benoemen of het gewenste werk- en denkniveau.

i WERVING EN SELECTIE

• Inclusieve werving en selectie

De Normaalste Zaak organiseert geregeld workshops om onbedoelde drempels in het werving- en selectieproces weg te nemen. In de workshops leer je bijvoorbeeld hoe je vacatureteksten meer kunt richten op competenties en hoe je talent beter kunt herkennen en hoe je daarop kunt selecteren.

► [Objectieve werving en selectie](#)

• Eerlijke en transparante werving en selectie

In samenspraak met de Stichting van de Arbeid heeft NVP, Netwerk voor HR-Professionals, in 2025 de NVP-sollicitatiecode vernieuwd. Deze sollicitatiecode is een gedragsrichtlijn met basisprincipes die organisaties en sollicitanten zouden moeten volgen tijdens het wervings- en selectieproces. Doel van de sollicitatiecode is een norm te bieden voor een transparante en eerlijke wervings- en selectieprocedure. Het sluit aan bij bestaande Europese wet- en regelgeving. De wijzigingen in de sollicitatiecode betreffen vooral onderdelen met betrekking tot de toepassing van kunstmatige intelligentie (aangescherpte richtlijnen voor verantwoord gebruik), transparantie over beloning (salarisinformatie wordt de norm, vooruitlopend op de EU-richtlijn) en het in acht nemen van privacyregels.

► [NVP-sollicitatiecode](#)

DE NEDERLANDSCHE BANK



Afgesproken is om in de cao een inclusieve familiedefinitie op te nemen ten aanzien van verlof, gericht op de zorg van het kind. In bepaalde gezinsvormen kunnen de feitelijke ouders niet (of pas na lange tijd) de juridische ouders zijn, bijvoorbeeld bij gezinnen met meer dan twee ouders of gezinnen ontstaan dankzij draagmoederschap. Om ervoor te zorgen dat het kind de juiste zorg krijgt en de mogelijkheid tot hechting met alle feitelijke ouders, worden de verlofregelingen gericht op de zorg van kinderen ook opengesteld voor ouders binnen deze niet-traditionele gezinsvormen.

PRODUCTIE- EN LEVERINGSBEDRIJVEN



Een werkgroep heeft in het kader van cao-afspraken een inclusie-scan gedaan. Cao-partijen blijven in gesprek over een inclusieve cao. De focus zal liggen op meer aandacht voor onderwerpen die nu nog niet makkelijk bespreekbaar zijn zoals overgang, mantelzorg of psychische problemen. Ze gaan de cao aanvullen met aandacht voor deze onderwerpen per levensfase. Het is mogelijk om feestdagen te ruilen voor een andere feestdag dan die in de cao genoemd is. De erkende feestdagen Tweede Paasdag, Hemelvaart en Tweede Pinksterdag zijn flexibel als verlofdag inzetbaar. Werknemers kunnen er nog steeds voor kiezen om op deze dagen vrij te zijn, maar er ook voor kiezen om op één van deze dagen te werken en in plaats daarvan op een ander moment binnen hetzelfde kalenderjaar een feestdag te vieren, tenzij het bedrijfsbelang zich daartegen verzet. De ruil vindt plaats via het principe van tijd-voor-tijd. Uiteraard is het belangrijk dit te doen in overleg met de leidinggevende. Kies je er zelf voor om te werken dan heb je geen recht op een toeslag voor werken op feestdagen.

Leercultuur als randvoorwaarde

Een skillsgerichte aanpak gedijt het beste in een organisatie met een leercultuur. Skillsgericht werken draait immers om het herkennen, ontwikkelen en benutten van vaardigheden van werknemers, zowel binnen de huidige functie als voor toekomstige banen. Werkgevers moeten ervoor zorgen dat werknemers zich tijdens de loopbaan blijven ontwikkelen, zodat zij makkelijk kunnen inspelen op veranderingen in het werk of naar ander werk kunnen overstappen. Bovendien verhoogt het de arbeidsproductiviteit als werknemers hun werk vaardiger kunnen doen. Anders dan losse interventies, zorgt een leercultuur waarin het vanzelfsprekend is dat werknemers voortdurend bezig zijn met leren en ontwikkelen voor een meer duurzame strategie.

• Wat kunnen werkgevers concreet doen?

- Creëer een leercultuur waarin ontwikkelen onderdeel is van het dagelijkse werk en die medewerkers stimuleert om aan hun ontwikkeling te werken. Maak beleid dat ervoor zorgt dat werknemers hun vaardigheden op peil houden of brengen. Dat heeft veel voordelen: het verhoogt de duurzame inzetbaarheid en vergroot de arbeidsmarktpositie van werknemers, het zorgt voor meer werkplezier en draagt bij aan de wendbaarheid van werknemers zelf en de organisatie. Organisaties met werknemers die gewend zijn om voortdurend bij te leren, kunnen makkelijker inspelen op veranderingen in het werk, nieuwe werkprocessen of de inzet van technologie. In een leercultuur is ook ruimte om fouten te maken en gesprekken te voeren over ontwikkelkansen en ambities. Stimuleer de eigen regie van werknemers door hen ruimte, richting en rugsteun te bieden.
- Koppel leren en ontwikkelen aan de bedrijfsstrategie en het HR-beleid. Het ontwikkelen van een positieve leercultuur is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van management, HR en medewerkers. Het ma-



Foto: archief AWVN

nagement bepaalt de koers van de organisatie en de doelstellingen. Analyseer welke vaardigheden er in de organisatie zijn en welke er nodig zijn voor de toekomst. HR voert ontwikkelgesprekken, maakt loopbaanbeleid en beloningsbeleid dat skillsgericht werken ondersteunt en beloont. Het management stimuleert leren en ontwikkelen door tijd en ruimte te geven en zelf het goede voorbeeld te geven. Werknemers nemen regie over hun loopbaan.

- Bevorder doorstroom en doorontwikkeling in de eigen organisatie op basis van (ontwikkelde) skills. Ontwikkel en pas ontwikkelpaden toe, ook in samenwerking met andere bedrijven of branches.

VISDETAILHANDEL

In de cao zijn afspraken gemaakt over verbetering van digitale, taal- en rekenvaardigheden. In de lijn van het SER-advies uit 2019, dat aanbeveelt werknemers de mogelijkheid te bieden om voor hen kosteloos hun digitale, taal- en rekenvaardigheden door middel van cursussen te verbe-

teren, worden deze cursussen ter vergoeding toegevoegd aan de cursuslijst van het sociaal fonds. Partijen hebben afgesproken dat deze cursussen voor 50% in de tijd van de werkgever en 50% in de tijd van de werknemer wordt opgenomen.



Foto: Freepick.com

Wat kan er nog meer?

Investeer in basisvaardigheden

Vergeet bij leren en ontwikkelen het ontwikkelen van basisvaardigheden niet. In Nederland heeft ongeveer één miljoen werkenden moeite met lezen, schrijven, rekenen en digitale vaardigheden. Basisvaardigheden leggen het fundament waarop medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen. Investeren in basisvaardigheden levert werkgevers al snel veel op. Er worden minder fouten gemaakt, werknemers winnen aan zelfvertrouwen en weerbaarheid, zijn productiever en halen sneller (verplichte) certificaten. Aangezien werk steeds sneller verandert en vaker om digitale vaardigheden vraagt, is het van belang om stevig in basisvaardigheden in te investeren.

• Wat kunnen werkgevers concreet doen?

- Onderzoek of er binnen de organisatie werknemers zijn die moeite hebben met basisvaardigheden. Maak het onderwerp bespreekbaar, want het komt vaker voor dan gedacht en veel mensen schamen zich laaggeletterd te zijn.
- Informeer werknemers over cursussen. Bied zelf opleidingen aan of sluit aan bij initiatieven in de sector, of verwijs door naar buurthuizen of bibliotheken in de regio.



Toekomstgerichte competenties

Veranderingen in werk door onder meer technologische ontwikkelingen vragen ook andere (toekomstgerichte) competenties van werknemers. Het vraagt bijvoorbeeld om aanpassingsvermogen en flexibiliteit, omdat vaste werkprocessen verdwijnen en werknemers zich steeds moeten aanpassen aan nieuwe systemen. Technologie vervangt niet alleen taken, maar verandert ook de manier van werken. De samenwerking en interactie kan voortdurend veranderen, niet alleen tussen collega's maar ook met de technologie. Verder vraagt het creativiteit van medewerkers om nieuwe toepassingen van technologie te bedenken. Door digitalisering beschikken organisaties over steeds meer data. Maar werknemers hebben analytisch vermogen nodig om data te kunnen

duiden. Werknemers moeten zich ook in dit soort competenties ontwikkelen en dat vraagt een open houding ten opzichte van leren en ontwikkelen.

• Wat kunnen werkgevers concreet doen?

- Bied trainingen aan gericht op toekomstige vaardigheden zoals aanpassingsvermogen, flexibiliteit samenwerking, creativiteit en analytisch vermogen. Dit kunnen cursussen zijn, maar ook *learning on the job*.
- Zorg dat werknemers vooral het gevoel krijgen dat leren onderdeel is van het werk en niet iets extra's. Betrek werknemers bij technologische ontwikkelingen en laat hen zelf met ideeën voor innovatie komen. Dit vergroot het draagvlak onder werknemers om zich aan veranderingen aan te passen.

WATERSCHAPPEN



De sector staat voor grote opgaven met betrekking tot klimaatadaptatie, duurzaamheid, veiligheid en digitale transformatie. De sector is onderweg naar een toekomst waarin de opgaven in het waterbeheer groter en complexer worden, efficiënter gerealiseerd moeten worden en waarin waterexpertise aan belang toeneemt. Daarnaast is er ook nog een aantal ontwikkelingen (binnen de organisaties) die andere vaardigheden vragen. Veranderingen en technologische ontwikkelingen gaan steeds sneller. Om goed mee te kunnen in deze

veranderingen moet de sector flexibel zijn in het organiseren van zijn werk. Dit vraagt om professionals in allerlei soorten en maten die zich aan het vak en aan de sector verbinden. Werknemers kunnen zich binnen de sector levenslang blijven ontwikkelen, waarbij eigen regie voorop staat met ondersteuning door leidinggevenden om deze regie te pakken en te helpen waar nodig. Ontwikkelen, vernieuwen, groeien en fitheid (mentaal en fysiek) staan centraal in de gesprekken tussen leidinggevenden en werknemers.



BANKEN

In de cao wordt opgenomen dat de werkgever de medewerker stimuleert om aan de slag te gaan met een ontwikkelplan en de medewerker uitnodigt om samen het gesprek te voeren over ontwikkelmogelijkheden. Daarin kunnen drie ontwikkelrichtingen worden geadresseerd:

1. ontwikkeling in de huidige functie
2. ontwikkeling voor ander werk bij de werkgever
3. ontwikkeling voor werk bij een andere werkgever.

De werkgever stelt voldoende ontwikkeltijd beschikbaar opdat de medewerker zich kan oriënteren op zijn arbeidsmarktwaarde en een ontwikkelplan op kan stellen. Cao-partijen zullen de komende cao-periode het thema AI agenderen bij de leden teneinde bewustwording op gang te brengen en uitwisseling van kennis en ervaring te faciliteren. Met elkaar zullen de potentiële gevolgen van AI besproken worden op de inhoud en de organisatie van werk.



POLITIE

Cao-partijen zien het grote belang van het behoud van ervaren politie-medewerkers en willen het loopbaanperspectief voor medewerkers



zoveel als mogelijk verbeteren. Als een eerste stap zal daarom het loopbaanperspectief voor medewerkers binnen en tussen de vakgebieden in kaart worden gebracht. Daarnaast kunnen de volgende afspraken bijdragen aan het concretiseren van het loopbaanperspectief.

- Een pilot voor een interne arbeidsmarktscan voor medewerkers die erop gericht is om medewerkers inzicht te geven in reële ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden en de stappen die daarvoor gezet moeten worden.
- Onderzoek naar de mogelijkheid om een assessment uit te breiden;

partijen hebben de gezamenlijke wens om mobiliteit binnen de organisatie, zowel horizontaal als verticaal, te bevorderen en om daarnaast de benodigde ervaring, opleiding en kwaliteit te borgen.

- Partijen spreken af om te onderzoeken of het wenselijk is om de mogelijkheid om het assessment uit te breiden voor de functies vanaf schaal 11.
- Om doorstroommogelijkheden voor seniors naar schaal 9 te creëren, komen partijen overeen om doorstroommogelijkheden in kaart te brengen en indien nodig te ontwikkelen.



Praktijkvoorbeeld WENB

ONTWIKKELPADEN ALS MOTOR VOOR TALENT

IN DE TECHNIEK, BOUW EN ENERGIE

Servicebureau WENB heeft voor de techniek, bouw en energie ontwikkelpaden ontworpen om te laten zien hoe gevarieerd het werk in deze sectoren is en welke loopbanen er mogelijk zijn. Niet alleen om de instroom te verhogen, maar ook om de eigen medewerkers te verleiden zich verder te ontwikkelen.

Veel sectoren kampen met gebrek aan personeel. Dat geldt zeker voor de sectoren techniek, bouw en energie. Daar staan maar liefst 60.000 vacatures open. Voor de branche-organisaties en vakbonden was dit aanleiding om ‘Aanvalsplan bouw, energie en techniek’ in het leven te roepen. Volgens dit plan kunnen robotisering en arbeidsmigratie helpen het tekort te verkleinen. Maar er wordt ook stevig ingezet op het terugdringen van de uitstroom en het verdubbelen van de instroom. Ontwikkelpaden spelen daarbij een belangrijke rol. De ontwikkelpaden hebben vorm gekregen in interactieve pdf’s. Die laten zien welke functies er in de sectoren energie, bouw en techniek zijn en hoe je van de één kunt door-groeien naar de ander. Als je op een functie klikt, zie je welke (duale) opleidingen daarvoor nodig zijn en waar je die kunt volgen. Deze geven adviseurs, loopbaancoaches, HR-professionals en leidinggevenden inzicht in loopbaanmogelijkheden en opleidingsroutes. Een mooi hulpmiddel

Zo ontdekten we dat er voor bepaalde functies geen opleiding bestaat

bij het begeleiden van werkzoekenden en medewerkers om zich verder te ontwikkelen.

Eigen werknemers

De uitwerking van de ontwikkelpaden is grotendeels het werk van WENB, een servicebureau voor werkgevers-verenigingen en bedrijven in de energie en sectoren, telecom, recycling, milieu en water. Volgens Adamien van Barneveld, programmamanager Opleiden en ontwikkelen, is het idee van de ontwikkelpaden begonnen als vooral een soort marketinginstrument, om potentiële werknemers te laten zien wat er allemaal mogelijk is. “Maar nu willen we het instrument ook gaan inzetten voor de eigen werknemers. Want in onze sectoren verandert de technologie voortdurend, waardoor ook de banen veran-

deren. Daarnaast willen we mensen ook verleiden om door te groeien en bij ons te blijven.” “Bijvangst van het uitwerken van de ontwikkelpaden is dat je heel het functiegebouw nog eens naloopt en op situaties stuit waar er nog iets ontbreekt of niet goed werkt”, vertelt Van Barneveld. “Zo ontdekten we dat er voor bepaalde functies geen opleiding bestaat. Ook zagen we dat we ook de praktijkverklaringen een rol moesten geven. Er zijn medewerkers die niet graag, of moeilijk, leren in een traditionele setting. Zij laten liever zien in de praktijk wat ze kunnen.”

Nieuwe functies

De kern staat nu, aldus Van Barneveld. “Het ontwikkelpad Energie is af. We zijn nu bezig met het ontwikkelpad Afval & Recycling. De verwachting is dat we in de toekomst nog functies en opleidingen toevoegen, die we voorheen nog niet kenden. Zo hebben we recent een modulaire opleiding ontwikkeld voor de functie ‘monteur aansluitingen’.” De inhoud van bestaande functies verandert ook. Zo wordt er tegenwoordig veel gewerkt met simulatie, bijvoorbeeld om te leren wat je moet doen als er een storing is in een



Adamien van Barneveld

TIPS VAN ADAMIEN VOOR WERKGEVERS

- Allereerst heb je een kartrekker nodig. Voor onze sectoren was dat WENB. Het gaat erom dat je vanuit goed werkgeverschap werknemers het ontwikkelpad toont en daarmee de aantrekkelijkheid van de branche. Die kan dat beter organiseren dan een individueel bedrijf. Kies een pragmatische aanpak: werk stapsgewijs met het einddoel voor ogen.
- Zorg dat het ontwikkelpad bekend is, hang het op aan de muur en gebruik een ontwikkelpad ook bij gesprekken met je medewerker. Waar staat die en waar wil die naartoe? Zo werk je samen aan ontwikkelperspectief.

elektriciteitscentrale. Voor het opsporen van gaslekken wordt steeds meer gewerkt met robot-honden. En in de bouw ontstaan, gedwongen door de personeelstekorten, oplossingen als zelfsturende walsen. “Oudere werknemers missen daardoor misschien het oude handwerk, maar voor veel jongeren wordt het werk juist interessanter. Uiteindelijk willen we een meer interactief model. Nu kun je een pdf downloaden. Maar de kunst is om het tot leven te brengen en goed te laten aansluiten op de praktijk.”

Toekomstige vaardigheden

Komt met de ontwikkelpaden het denken in toekomstige vaardigheden nu eindelijk goed op gang? Van Barneveld: “Op dit moment wordt er nog veel gekoppeld met formeel opleiden. In de toekomst gaan we stappen zetten met informeel leren en zullen ook toekomstige vaardigheden worden ingepast.” De ontwikkelpaden worden nu breed ingezet en zijn volgens Van Barneveld steeds meer skills-gericht. “Zo laten we geïnteres-

seerden een skills-test doen en op basis van de uitkomsten worden ze geattendeerd op mogelijke matches met functies. Je merkt dat bij opleiders en HR-mensen het besef doordringt dat er best veel mogelijk is als het gaat om ontwikkelpaden. Ik heb veel leuke gesprekken over hoe je het concept verder kunt brengen. Het is nu een kwestie van de ontwikkelpaden onder de aandacht brengen, zorgen dat het gaat leven in de bedrijven en aanpassen aan toekomstige veranderingen.”

FYSIEKE EN MENTALE VEERKRACHT

ZWAAR WERK VERLICHTEN OF MINDER ZWAAR MAKEN
TIJDIG NAAR ANDER WERK
HET NIEUWE RVU-AKKOORD
MENTALE GEZONDHEID
GEZONDE WERK/PRIVÉ-BALANS

FYSIEKE EN MENTALE VEERKRACHT

ZWAAR WERK VERLICHTEN EN MENTALE GEZONDHEID VERBETEREN

Investeren in fysieke en mentale veerkracht van werknemers draagt bij aan hun gezondheid, productiviteit en werkplezier. Veerkrachtige werknemers kunnen beter omgaan met veranderingen, werkdruk en onverwachte gebeurtenissen. Dit vergroot niet alleen hun welzijn, maar versterkt ook de wendbaarheid en prestaties van de organisatie als geheel.

Fysieke en mentale veerkracht zijn essentieel voor het welzijn en de productiviteit van medewerkers. De toename van het aantal mensen met mentale klachten is een zorgelijke ontwikkeling. Deze klachten hebben vaak verschillende oorzaken hebben, terwijl de werkgever het meeste invloed heeft op werkgerelateerde oorzaken. Door meer in te zetten op preventie, kunnen werkgevers mogelijk uitval voorkomen en de gezondheid van hun medewerkers beter beschermen. Dat geldt in het bijzonder voor werknemers in zware beroepen.

Bevorderen van duurzame inzetbaarheid is voor alle medewerkers belangrijk, maar heeft prioriteit voor werknemers die zwaar werk verrichten. Werk kan zowel fysiek als mentaal zwaar worden ervaren. Veel bedrijven en sectoren werken al aan duurzame inzetbaarheid en goede arbeidsomstandigheden, maar extra inspanningen zijn nodig. Zoveel mogelijk dient voorkomen te worden dat werknemers door hun werk de pensioenleeftijd niet gezond werkend kunnen halen. Daarom zijn er nieuwe afspraken gemaakt over vervroegd uittreden én duurzame inzetbaarheid in het [akkoord 'Gezond aan het werk'](#).

Zwaar werk

Investeren in duurzame inzetbaarheid is voor alle werknemers belangrijk, maar in het bijzonder voor werknemers die zwaar werk verrichten. In het nieuwe RVU-akkoord is overeengekomen dat een afspraak over vervroegd uittreden, gekoppeld is aan maatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid voor de doelgroep die in aanmerking komt voor de nieuwe RVU-regeling.

Het streven is namelijk dat vervroegd uittreden uiteindelijk niet meer nodig is. De focus moet daarom liggen op zoveel mogelijk voorkomen dat mensen niet langer door kunnen werken vanwege de zwaarte van hun werk. Het gesprek aan de cao-tafel moet dus niet alleen gaan over afspraken over vervroegd uittreden, cao-partijen moeten ook in gesprek over preventie en wat er voor nodig is om zwaar werk te verlichten. Op de werkvloer is dus blijvende aandacht nodig voor duurzame inzetbaarheid – van het begin tot aan het einde van de loopbaan.

Op 1 oktober 2025 stuurde de Stichting van de Arbeid [een brief](#) aan cao-partijen over duurzame inzetbaarheid in verband met zwaar werk. Daarin informeert de StvdA decentrale cao-partijen hoe hier invulling aan te geven. Dit richt zich op:

- zwaar werk voorkomen of minder zwaar maken en
- waar mogelijk tijdig begeleiden naar ander werk.

i HET NIEUWE RVU-AKKOORD 'GEZOND NAAR HET PENSIOEN'

Het is niet voor iedereen haalbaar om gezond aan het werk te blijven tot aan de AOW-leeftijd. Daarom vinden het kabinet en sociale partners dat een regeling voor vervroegd uittreden (RVU) die vrijgesteld is van de RVU-heffing, ook na 2025 nodig blijft. In oktober 2024 is hierover een onderhandelaarsakkoord bereikt, 'Gezond naar het pensioen'. Gekozen is voor een gerichte aanpak, zodat vroegpensioen mogelijk wordt voor de mensen die dat écht nodig hebben.

Cao-partijen die tot een RVU-regeling willen komen, moeten deze gericht inzetten op werknemers die vanwege de zwaarte van hun werk niet gezond werkend de AOW-leeftijd kunnen bereiken. Het gaat dus om belastende functies of werkzaamheden, onderbouwd aan de hand van objectieve criteria. Daarbij gaat het om objectieve criteria op vijf gebieden: fysieke belasting, psychosociale belasting, omgevingsbelasting, cognitieve belasting en (onregelmatige) werktijden.

Omdat het beleid gericht is op het zoveel mogelijk gezond doorwerken tot het pensioen, is afgesproken om afspraken over een RVU-regeling te koppelen aan maatregelen die de werkgever heeft getroffen op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Cao-partijen dienen de onderbouwde afbakening van de RVU-doelgroep in bij het expertisecentrum Zwaar werk van TNO. TNO beoordeelt onder andere de procedure om tot een onderbouwde afbakening van belastende functies en/of werkzaamheden te komen.

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zorgt voor een jaarlijkse monitoring. Er komen driejaarlijkse ijkmomenten (voor het eerst eind 2028), waarop het kabinet en de sociale partners de regeling evalueren. Bij de ijkmomenten kan worden besloten de regeling voort te zetten, aan te passen of te beëindigen.

► [Handreiking uitvoering RVU's vanaf 2026 \(Rijksoverheid\)](#)

► [RVU-regeling 2026](#)

i HOE VERDER AAN DE CAO-TAFEL MET DE NIEUWE RVU-REGELING?

1. Maak alleen RVU-afspraken als deze noodzakelijk zijn en maak onderscheid tussen sectorale-, ondernemings- en individuele afspraken.

2. Evalueer altijd de (oude) 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, naast de afspraak over vervroegd uittreden, altijd een afspraak over preventie, met als doel om de instroom in de RVU-regeling te beperken.

5. In het RVU-akkoord is afgesproken dat de RVU-drempelvrijstelling een permanente fiscale regeling is. Daarnaast gelden afspraken over de ijkmomenten. Laat daarom de duur van de afspraken parallel lopen met de vastgestelde driejaarlijkse evaluatiemomenten van de RVU-regeling. Maak geen oneindige afspraken en laat, afhankelijk van de evaluatie, een nieuw leeftijdscohort deelnemen aan de regeling.

6. Stel eventueel zelf een maximale instroom vast of spreek een inkomensgrens af.

7. Spreek, zoals centraal afgesproken, alleen voor echt knellende situaties een extra bedrag af.

8. Houd er rekening mee dat de MDIEU-subsidie per eind 2025 afloopt. Daarmee komen de kosten van de RVU-regeling volledig voor rekening van de werkgever.

Zwaar werk voorkomen of minder zwaar maken

Zwaar werk voorkomen heeft het meeste succes als je dit kunt aanpakken bij de bron. Voor de aanpak kan daarom aangesloten worden bij de volgorde van de zogenaamde arbeidshygiënische strategie. Stap één is de aard van het zware werk zelf aanpakken, bijvoorbeeld door oorzaken weg te nemen zoals een schadelijke stof vervangen door een veiliger alternatief, minder zware materialen gebruiken of nieuwe technologische ontwikkelingen toepassen. Maar het kan ook gaan om het wegnemen of verminderen van de werkdruk.

Als aanpak bij de bron onvoldoende lukt, of redelijkerwijs niet mogelijk is, dan is de volgende stap om,

op bedrijfsniveau, te zoeken naar beschermende maatregelen. Het gaat hierbij om maatregelen die blootstelling of belasting voor alle medewerkers tegelijk verminderen. Denk aan machines die voor geluidsoverlast zorgen verplaatsen, tilnormen invoeren, de ventilatie verbeteren. Wanneer de maatregelen op bedrijfsniveau niet voldoen, is het zaak individuele maatregelen te treffen. Bijvoorbeeld het werk anders organiseren of taakrotatie introduceren, zodat werknemers zware en lichte werkzaamheden kunnen afwisselen. Zorg dat dit soort oplossingen in de praktijk ook daadwerkelijk toegepast worden en bijvoorbeeld niet door een hoge werkdruk op de achtergrond verdwijnen.

FORBO FLOORING & FORBO-NOVILON

Partijen hebben afspraken gemaakt over een mogelijke RVU-regeling en DI-instrumenten. Zij onderzoeken tijdens de looptijd van de cao of en zo ja, op welke wijze een objectief toetsbare RVU-regeling (inclusief doelgroepformulering) ingevoerd kan worden.

Partijen denken hierbij aan een puntensysteem waarbij wordt gekeken naar bezwarende elementen ten aanzien van onregelmatige werktijden en werkhistorie, fysieke belasting, werkomgeving en psychische belasting. Hierbij wordt een niet-bindend advies gevraagd van externe experts. Partijen spreken af dat hiertoe SPDI of een door partijen in gezamenlijkheid geaccepteerde externe partij wordt ingeschakeld. Forbo laat uitdrukkelijk de mogelijk-

heid open dat er vanaf 2026 geen nieuwe RVU-regeling komt. De vakbonden zijn van mening dat de RVU-regeling in aangepaste vorm moet worden gecontinueerd. Daarnaast vragen partijen aan SPDI/ andere partij om te onderzoeken welke maatregelen Forbo kan nemen om zwaar werk te verminderen en duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Een eventuele RVU-regeling en bijbehorende DI-instrumenten worden niet eerder ingevoerd dan bij de volgende cao, waarbij partijen zich maximaal inspannen om vóór 1 januari 2026 een nieuw akkoord te bereiken. Partijen kunnen in gezamenlijk overleg besluiten om een RVU-regeling inclusief DI-instrumenten eerder af te spreken dan wel in te voeren.



Foto: website Forbo



Enkele [praktijkvoorbeelden uit de bijlage van de brief van de StvdA](#) om werk minder zwaar te maken.

- In de sector **Bouw & Infra** zijn verschillende maatregelen afgesproken om werk minder zwaar te maken, bijvoorbeeld afspraken met branches over werkwijzen, materieel en materiaal. Er is een website

met arbovriendelijke hulpmiddelen om op een laagdrempelige manier te laten zien wat beschikbaar is en wat de kosten zijn. Mensgerichte technologie wordt onderzocht, zoals de toepassing van exoskeletten.

- **HTM** past taakroulatie toe. Er wordt gebruik gemaakt van combifuncties om belastbaarheid te verminderen,



HUHTAMAKI NEDERLAND

Huhtamaki is bereid om vanaf 1 januari 2026 een nieuwe RVU-regeling af te spreken in lijn met de nieuwe landelijke afspraken ('Gezond naar het pensioen') die hierover gemaakt zijn en binnen de gestelde randvoorwaarden. Die zijn als volgt.

- De looptijd van de nieuwe RVU-regeling is twee jaar, van 1 januari 2026 tot 1 januari 2028. De regeling wordt voor het einde van de looptijd geëvalueerd. Er is de intentie de regeling voort te zetten.
- Er dient een door Huhtamaki en vakverenigingen overeengekomen onderbouwde afbakening te komen

van de doelgroep, gericht op belastende functies en werkzaamheden gebaseerd op objectieve criteria, die gevalideerd wordt door TNO.

- Er wordt uitgegaan van de basisuitkering (2025: € 2.273 per maand). Daar kan alleen ten voordele van de werknemer van worden afgeweken (met maximaal € 300 per maand) als Huhtamaki en vakverenigingen tot een gezamenlijke onderbouwing komen van 'schrijnende situaties'.
- Een afspraak over RVU wordt gekoppeld aan de inzet/agenda op duurzame inzetbaarheid, in ieder geval voor de doelgroep die in aanmerking komt voor RVU. Deze

agenda zal gericht zijn op de preventie van zwaar werk om mensen gezond door te laten werken tot aan de pensioenleeftijd, wat ertoe moet leiden dat het zware werk in de toekomst minder – of zelfs niet meer – zwaar zal zijn. Dit dient tevens te worden gezien in samenhang met de 80/90/100-regeling en andere bestaande ouderenregelingen. Na de zomervakantie gaat een paritaire werkgroep (vertegenwoordigers van Huhtamaki, vakbonden en AWWN) aan de slag met het uitwerken van een nieuwe regeling. Werkzaamheden dienen uiterlijk 31 december 2025 te zijn afgerond.



BOUW EN INFRA

Bouwplaats- en uta-medewerkers die vallen onder de **cao Bouw & Infra** kunnen onder voorwaarden eerder leeftijd stoppen met werken. In 2025 en 2026 kunnen ook uitzendkrachten die aan de voorwaarden voldoen er gebruik van maken.

- Medewerkers en uitzendkrachten kunnen maximaal drie jaar voor hun AOW-leeftijd stoppen met werken.
- De maandelijkse bruto-uitkering in 2025 is € 2.175,07. Per 1 januari 2026 gaat dit omhoog naar € 2.522,95 per maand.

- Uitzendkrachten kunnen instromen tot en met 31 december 2026. De sector heeft een [website](#) waar de regeling en voorwaarden worden toegelicht voor medewerkers, uitzendkrachten en werkgevers.

bijvoorbeeld door te wisselen tussen buschauffeur, trambestuurder en controletaken. Dit gebeurt op vrijwillige basis, wel is er een extra beloning als alle kwalificaties behaald worden. Brede inzetbaarheid van werknemers levert op dat gaten in de bezetting minder snel ontstaan.

- De sector **Transport en Logistiek** treft maatregelen om fysieke belasting te verminderen – bijvoorbeeld door middel van instructies (code verantwoord tillen en hulpmiddelen). Een verkeersplan voor magazijnen moet een veilige werkomgeving en veilig werken bevorderen. Ook organiseert de sector workshops en events op het gebied van gezondheid en veiligheid. Vitaliteit wil de sector bevorderen met interventies op het gebied van leefstijl, zoals coaching/hulp bij afvallen, stoppen met roken, leefstijl, bewegen, overgang (vrouwen). De kwaliteit van 'het goede gesprek' wordt bevorderd door middel van gesprekst rainingen gericht op bewustwording, en leiderschapstrainingen.

- In de **Schoonmaakbranche** is een pilot gedaan met taakroulatie, waarbij is ingezet op preventie. Er is bijvoorbeeld een werkwijzer lichamelijke belasting om passende werkzaamheden te vinden bij lichamelijke klachten. Er zijn voorlichtingsmiddelen zoals instructievideo's beschikbaar gesteld over het voorkomen van lichamelijke belasting en het bevorderen van veilig werken.

- In de **Zorgsector** is vanuit het AO VVT-fonds een website tot stand gekomen waarin effectieve interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid centraal staan. Ook wordt er 'mee-spraak' georganiseerd voor medewerkers over ontwikkelingen op het werk – zoals digitalisering, gebruik van (digitale) hulpmiddelen en formele vs. informele zorg (samenwerking met mantelzorgers). Blijven er daarna nog steeds risico's bestaan, denk dan

aan het verstrekken van persoonlijke beschermingsmiddelen, zoals gehoorbescherming, veiligheidshelmen en schoenen, (las)brillen en beschermende kleding en handschoenen. Instructie en toezicht op het gebruik is van cruciaal belang; leidinggevendenden moeten bovendien het goede voorbeeld geven.

Tijdig naar ander werk

Waar mogelijk moeten werknemers in zware beroepen de kans krijgen om tijdig over te stappen naar minder belastend werk. Dit vraagt om een cultuurverandering waarin het normaal wordt om op tijd de stap naar ander werk te zetten. Werknemers moeten zich hiervan beter bewust worden. HR-afdelingen en opleiders moeten hun perspectief verbreden en actief inzetten op bewustwording, waarbij zij zorgvuldig kijken naar de individuele mogelijkheden van werknemers.

Enkele praktijkvoorbeelden uit de eerder genoemde bijlage van de [StvdA-brief uit de categorie 'Tijdig naar ander werk'](#).

- Medewerkers van de **Rijksoverheid** kunnen eenmaal per vijf jaar loopbaanadvies krijgen - bedoeld om de 'juiste plek op de arbeidsmarkt' te vinden. Dit kan bij de rijksoverheid zijn of daarbuiten. Medewerkers kunnen daardoor tijdig met hulp op zoek naar een mogelijk andere functie die beter past. Ook is er trainingsaanbod 'om te werken aan je toekomst'.

- De sector **Bouw & Infra** kent een systeem van periodiek arbeidsgeneeskundig onderzoek (PAGO) dat is uitgebreid met een adviesgesprek met een adviseur van Vollandis. Die kan de werknemer doorverwijzen naar onder meer een lifestylecoach of een loopbaanadviseur. Daarnaast is in sector een digitaal skills paspoort

TOOL ZWAAR WERK

SPDI (Sociale partners voor duurzame inzetbaarheid) heeft een tool om zwaar werk af te bakenen.

Voorts is een interventiewijzer beschikbaar om fysiek zwaar werk aan te pakken. ► [Zwaar werk - SPDI](#)

geïntroduceerd – een online tool om gedurende de loopbaan vaardigheden vast te leggen en te onderbouwen. Dit geeft de werknemer inzicht in zijn ‘stand van zaken’ en biedt de werkgever op bedrijfsniveau zicht op aanwezige (of afwezige) skills. De werknemer kan voor z’n verworven vaardigheden een certificaat of diploma aanvragen.

- De **Metaalsector** is er sprake van een verscheidenheid aan instrumenten. Zo zijn er workshops over ontwikkelvouchers, duurzame inzetbaarheidsscans, e-learnings, een loopbaan/mobiliteit-routekaart, financieel advies en regelingen voor (om)scholing.
- In de sector **Transport en Logistiek** is er een werknemersportaal ingericht met tools voor *mobility* en *employability*, en voor veilig en gezond werken. Daarnaast zorgt de sector voor loopbaancoaching, is er een ontwikkelbudget voor werknemers beschikbaar alsmede een zogeheten functieverkenner (ontwikkelpaden).



VWNW-STELSEL

Sociale partners hebben in de Stichting van de Arbeid afgesproken werk te maken van een van-werk-naar-werk (VWNW)-stelsel. Sociale partners richten zich op een skillsgerichte arbeidsmarkt waarin het vooral draait om competenties, vaardigheden en kennis. Meer informatie hierover in het voorgaande hoofdstuk, ‘Vaardigheden van de toekomst’.

Mentale gezondheid

De signalen dat meer mensen kampen met mentale klachten nemen toe. Arbodiensten waarschuwen dat het verzuim door stressgerelateerde klachten stijgt. Het percentage uitval als gevolg van psychische klachten, overspannenheid of burn-out steeg van 5,7 (2015) naar 8,2 (2024), aldus het RIVM. Ook de instroom in de WIA wegens psychische aandoeningen neemt toe, met name in de leeftijd tot 40 jaar, meldt het UWV. Onder jonge werknemers komen burn-outklachten relatief veel voor: in 2023 ervoer 25,8% van de 25- tot 35-jarigen en 20,5% van 35- tot 45-jarigen zulke klachten (gemiddelde over alle leeftijdsklassen: 19%). Verzuim wegens mentale klachten duurt vaak langer dan ander verzuim en is de afgelopen drie jaar met gemiddeld twintig dagen toegenomen onder werknemers in de leeftijdscategorie 35-55 jaar, zo blijkt uit een analyse van de verzuimcijfers in 2024, uitgevoerd door Arbo Unie. Bij jongere en oudere werknemers nam de duur met gemiddeld tien dagen toe.

De Raad voor Volksgezondheid en Samenleving waarschuwt dan ook dat **de mentale gezondheid van Nederland sterk onder druk staat**. Dat komt niet alleen door werk, het is eerder een maatschappelijk probleem. Er zijn verschillende oorzaken. Mensen worden in hun werk en daarbuiten mentaal steeds meer belast. Dat meer werkenden uitvallen door burn-outklachten, zou ook kunnen komen doordat mensen **sneller denken in termen van ziekte**. Daarnaast kan de toename van hybride werken invloed hebben, doordat mensen de verbinding met de werkvloer, hun collega’s missen: sociale cohesie bin-

nen teams is essentieel voor werkplezier en welzijn van medewerkers.

Werkgerelateerde oorzaken zijn bijvoorbeeld toegenomen werkdruk en personeelstekorten, of omdat iemand niet op de juiste plek zit. Stress en burn-outklachten kunnen ontstaan door (te hoge) eisen die het werk stelt, zoals door de hoeveelheid werk voor de capaciteit of kwaliteiten van een medewerker of team, te weinig autonomie en te weinig steun van collega’s.

Uitval is soms terug te voeren op louter persoonlijke omstandigheden, vaak is er echter sprake van een combinatie van factoren. Bijvoorbeeld doordat werknemers veel ballen tegelijk in de lucht moeten houden: verplichtingen thuis combineren met een (drukke) baan die hoge eisen stelt. Door rouw, financiële zorgen en mantelzorg bijvoorbeeld kan de balans verder uit evenwicht raken, hetgeen effect kan hebben op het functioneren.

Uitval is in de eerste plaats vervelend voor de medewerker zelf, maar heeft voor werkgevers flinke kosten tot gevolg. De kosten voor ziekteverzuim zijn **de laatste jaren fors gestegen**: van € 5,1 miljard in 2015 naar € 8,3 miljard in 2023, waarvan € 4,9 miljard door psychosociale arbeidsbelasting (zoals werkdruk en ongewenste omgangsvormen). Uiteraard is uitval voorkomen niet alleen iets wat op het bordje van de werkgever ligt, ook werknemers hebben in deze zelf verantwoordelijkheid. Maar, vanwege de financiële gevolgen van verzuim, zeker in combinatie met een krappe personeelsbezetting, loont het voor werkgevers om meer werk te maken van preventie – om uit te zoeken hoe zij werknemers kunnen ondersteunen en welke oplossingen het meest passend zijn voor bedrijf of sector.

Gezonde werk/privé-balans

Een goede werk/privé-balans is belangrijk voor de fysieke en de mentale veerkracht. Werknemers zijn in de eerste plaats natuurlijk zelf aan zet om te zorgen om daarvoor

te zorgen, maar werkgevers kunnen wel ondersteuning bieden en onderzoeken of er knelpunten in het werk zijn en of die op te lossen zijn. Zij hebben daar ook baat bij. Een goede werk/privé-balans verkleint immers de kans op uitval door stress en burn-outgerelateerde klachten.

• Wat kunnen werkgevers concreet doen?

Wat het beste past bij de werknemer(s), het bedrijf of de sector is maatwerk. Een paar opties.

- Maak waar mogelijk afspraken over verlof, hybride werken of flexibele werktijden. Geef zeggenschap over arbeidstijden ruimte. Maak afspraken over bereikbaarheid buiten de reguliere werktijd; wees alert op structureel overwerk.
- Onderzoek of werknemers werkdruk ervaren. Ga samen met hen op zoek naar oplossingen om knelpunten weg te nemen die werkdruk veroorzaken.
- Train leidinggevendenden in het herkennen van werkstress bij werknemers. Op tijd signalen herkennen kan uitval voorkomen, net als het gesprek aangaan over stressklachten. Leidinggevendenden hebben daar een sleutelrol in. Maak welzijn bespreekbaar op de werkvloer, verken samen met de medewerker wat oorzaken zijn van stressklachten.
- Bied werknemers trainingen aan zoals *time-management*, grenzen leren stellen of *mindfulness*. Let wel, dit heeft pas zin als werknemers in hun werk ook de ruimte hebben om die grenzen aan te geven en er steun is om werkdruk aan te pakken.
- Hou rekening met de levensfasen en levensgebeurtenissen van medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan medewerkers die mantelzorg verlenen, te maken krijgen met rouw of met financiële problemen kampen. Zulke gebeurtenissen of omstandigheden in het leven van medewerkers kunnen direct invloed hebben op hun inzetbaarheid. Creëer ruimte om het gesprek over persoonlijke situaties aan te gaan op de werkvloer. Bied ondersteuning waar nodig. Dit vraagt doorgaans om

individueel maatwerk. Mogelijke oplossingen kunnen zijn werktijden en/of werkdagen aanpassen, tijdelijk andere werkzaamheden verrichten, de mogelijkheid om op een andere locatie of thuis te werken. Bij financiële problemen kan ondersteuning door een budget-coach of schuldhelpverlening helpen. Het hangt van de omstandigheden en behoeften van de werknemer af wat de meest passende oplossing is.

● **Wat kunnen werkgevers nog meer doen?**

De Arbowet verplicht werkgevers om te zorgen voor een gezonde en veilige werkomgeving voor werknemers. Zij moeten risico's die werknemers lopen in het werk vastleggen in de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en een plan van aanpak met maatregelen maken. Denk hierbij aan het werken met gevaarlijke stoffen, fysieke belasting, maar ook aan sociale veiligheid en het voorkomen van psychosociale belasting (ongewenst gedrag, pesten, discriminatie en agressie). Investeren in veerkrachtige medewerkers levert werkgevers veel op: vitale, productieve en gemotiveerde werknemers die gezond en met plezier aan het werk zijn én blijven. Aandacht voor welzijn verhoogt de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Hoe pak je dit aan?

- Zorg voor een sociaal veilige werkomgeving en voorkom grensoverschrijdend gedrag. Bespreek

omgangsvormen in teams: wat is gewenst en ongewenst gedrag? Creëer een open cultuur. Regel toegang tot een vertrouwenspersoon en zorg voor een laagdrempelige meldprocedure. Zorg voor serieuze en zorgvuldige afhandeling van incidenten.

- Stimuleer vitaliteit en een gezonde leefstijl. Organiseer workshops over voeding, ontspanning, slaap en bewegen, bied gezonder voedsel aan in de bedrijfskantine. Stimuleer gezonde werkgewoonten zoals pauzes houden en bewegen tijdens het werk. Ken keuzebudgetten toe waarmee werknemers kunnen werken aan hun vitaliteit en (mentale) gezondheid, bijvoorbeeld voor een sportabonnement of gezondheidscheck. Informeer werknemers, als zij gebruik maken van de collectieve zorgverzekering via de werkgever, over aanvullende verzekeringen, preventieve zorg of vitaliteitsprogramma's.

- Neem hormoongerelateerde gezondheidsklachten zoals rond de overgang en menstruatie serieus, en maak hier beleid op. Zorg voor een cultuur waarin werknemers zich vrij voelen om het gesprek aan te gaan over hun eigen welzijn, zodat deze klachten uit de taboesfeer komen. Bied ondersteuning door informatie te geven aan werknemers, bijvoorbeeld door voorlichtingsbijeenkomsten te organiseren over de overgang. Informeer werknemers waar zij terecht kunnen voor persoonlijk advies, zoals bij de bedrijfsarts.

GEHANDICAPTENZORG

In de cao zijn afspraken gemaakt over de werk/privé-balans. Voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers is het van belang werk en privé evenwichtig te kunnen combineren. In de praktijk blijkt dat de werknemer in de ene levensfase op dit vlak

andere behoeften heeft dan de werknemer in een andere levensfase. Partijen willen hieraan recht doen en de grip op de eigen inzetbaarheid en vormgeving van de arbeidsduur in verschillende levensfasen bevorderen.



- Wees alert op polarisatie. Spanningen in de samenleving door (geo)politieke conflicten en discussies over klimaat of diversiteit, hebben invloed op de werkvloer. Dat kan leiden tot minder onderling vertrouwen en groepsvorming – waardoor de samenwerking en productiviteit onder druk komt te staan. Ook polarisatie kan impact hebben op de

mentale gezondheid van werknemers en tot uitval of uitstroom leiden. Het is daarom belangrijk om in de gaten te houden wat er speelt in de organisatie en waar je als werkgever actie op moet ondernemen. Wees alert op signalen van medewerkers, investeer in samenwerking en verbinding, bijvoorbeeld door een constructieve dialoog te voeren.

BITUMINEUZE EN KUNSTSTOF DAKBEDEKKINGSBEDRIJVEN



Foto: archief AWVN

Cao-partijen zijn overeengekomen dat in de cao een bepaling wordt opgenomen op grond waarvan (structureel) terugkerende gezondheidsklachten die van invloed zijn op de dagelijkse werkzaamheden zoals migraine, menstruatie- en menopauzeklachten, bespreekbaar kunnen

worden gemaakt binnen de organisatie. Dit biedt werknemers de mogelijkheid hun situatie aan te kaarten en, waar nodig, met de werkgever maatafspraken te maken om rekening te houden met de beperkingen die zij als gevolg van deze klachten ervaren.



NETWERKBEDRIJVEN

Cao-partijen vinden het belangrijk dat levensgebeurtenissen, welzijn en welbevinden bespreekbaar zijn op het werk. Situaties zoals leeftijdsgerelateerde klachten (bijvoorbeeld de overgang), mantelzorg, afscheid en rouw(verwerking), en ongewenst gedrag kunnen invloed hebben op hoe je je werk doet. De impact van die situaties en van afscheid en verlies is voor iedereen verschillend en kan zeer ingrijpend zijn. Daarom stimuleert je werkgever het gesprek hierover tussen jou en je leidinggevende, een vertrouwenspersoon,

het preventief spreekuur van de bedrijfsarts, of eventuele andere mogelijkheden die je werkgever biedt op het gebied van bedrijfsmaatschappelijk werk en psychologische hulp. Want met aandacht voor welzijn kan (langdurige) uitval worden voorkomen. Samen in gesprek gaan maakt het mogelijk om na te gaan of er eventuele maatregelen op het werk nodig zijn of om maatwerkafspraken te maken. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om (extra) flexibiliteit in werkuren, aanpassing van je werk-

belasting of je werkplek, zoals thuiswerken en extra pauzes. Mocht je als werknemer ongewenst gedrag signaleren of meemaken, dan kun je dit bespreekbaar maken bij de vertrouwenspersoon.



Praktijkvoorbeeld ProRail

LEIDINGGEVENDEN TRAINEN IN OMGAAN MET PSYCHISCH VERZUIM

Steeds meer werknemers melden zich ziek omdat ze overspannen zijn of een burn-out hebben. Ook bij ProRail is verzuim vanwege psychische klachten toegenomen. Het railinfrastructuurbedrijf pakt dit aan met een training van leidinggevenden: deze laag speelt namelijk een cruciale rol in de preventie. Case-regisseur inzetbaarheid Aleid Viets van ProRail en psycholoog Ulrika Léons Becksén van Skils (zorgaanbieder voor psychologische dienstverlening, onderdeel van Zorg voor de Zaak) vertellen.

Waarom zijn psychische klachten in relatie tot werk zo'n urgent onderwerp?

Aleid Viets, case-regisseur inzetbaarheid ProRail: "Allereerst is het natuurlijk heel vervelend voor de medewerkers zelf en bieden we als werkgever passende zorg aan. Bij ons kwam het op de agenda toen we zagen dat het verzuim toenam, en dan vooral het verzuim met als oorzaak psychische klachten. Dat zorgde voor gesprekken in de directie en het management-team. We hebben een stappenplan gemaakt en besloten dat we dit structureel wilden aanpakken."

Ulrika Léons Becksén, psycholoog en directeur Skils: "Psychisch verzuim neemt overal toe, niet alleen bij ProRail. Dat komt mede door de digitalisering en de 24-uurseconomie, waardoor mensen minder toekomen aan herstel. Ook hybride werken, eenzaamheid en de verhoogde werkdruk dragen bij aan deze problematiek. We vragen als samenleving

Elke leidinggevende heeft eigen valkuilen, sommigen zijn te voorzichtig, anderen juist te direct

steeds meer van mensen, wat leidt tot structureel herstelgebrek. Het is belangrijk dat leidinggevenden leren hoe ze hiermee om kunnen gaan."

Waarom is het trainen van leidinggevenden een cruciaal onderdeel van preventief beleid?

Aleid: "Leidinggevenden staan dicht bij hun medewerkers en zijn vaak de eersten die signalen oppikken. Ze kunnen zorgen voor een veilige omgeving waarin medewerkers zich durven uit te spreken. Daarnaast kunnen ze ondersteuning bieden bij het vinden van een gezonde werk/privé-balans en het stellen van realistische doelen. Maar ook zij hebben behoefte aan concrete handvatten

om deze rol goed te vervullen."

Ulrika: "Leidinggevenden hebben inderdaad een cruciale rol. Maar wat we vaak zien, is dat ze ofwel te terughoudend zijn omdat ze bang zijn om iets verkeerd te doen, of dat ze te veel op de hulpverlenersrol leunen. In een training leren we hoe ze de juiste balans vinden: activerend begeleiden zonder de grenzen van hun rol te overschrijden."

Waarom is een training nodig om deze vaardigheden te ontwikkelen?

Aleid: "Veel leidinggevenden willen wel, maar weten niet precies hoe. Ze zijn bang om schade aan te richten of voelen zich niet toegerust om psychische klachten te bespreken. Een training biedt kennis en praktische tools, zodat ze met vertrouwen het gesprek aangaan."

Wat zijn de belangrijkste elementen van zo'n training?

Ulrika: "De training begint met inzicht in psychische klachten zoals angst, depressie en stress. Daarna bespreken we hoe leidinggevenden signalen kunnen herkennen, bijvoorbeeld veranderingen in gedrag of productiviteit. We proberen dit heel tastbaar te maken door te beschrijven hoe dit voelt voor medewerkers. Dat



Ulrika Léons Becksén en Aleid Viets

TIPS VAN ALEID EN ULRICA VOOR WERKGEVERS

Heel waardevol is aandacht besteden aan preventie. In de training leren managers bijvoorbeeld hoe zij signalen vroeg kunnen herkennen en bespreekbaar maken, en hoe zij vooraf het gesprek kunnen aangaan over verzuim: 'Als je ziek wordt, dan gaan we dat zo aanpakken'.

helpt leidinggevenden om de impact op iemands functioneren beter te begrijpen. Daarnaast besteden we veel aandacht aan het kalibreren: wat doen managers al, wat werkt wel en niet? Ze leren enorm veel van elkaars ervaringen."

Aleid: "Het HR-deel is ook een belangrijk element. We leggen uit hoe ons beleid werkt, wat de rol is van bedrijfsartsen, en welke mogelijkheden er zijn voor aangepast werk. Wat we zien, is dat dit altijd tot levendige discussies leidt. Managers delen ervaringen over verzuimcijfers, meldingsfrequentie en vooral ook: hoe pak je lastige situaties aan? Door de mix van deelnemers uit verschillende afdelingen ontstaan er nieuwe inzichten en oplossingen."

Ulrika: "Een cruciaal onderdeel is het

werkgerichte protocol dat we gebruiken, met onder andere de piramide-methodiek. Dit geeft managers concrete handvatten voor de begeleiding van medewerkers. We oefenen ook met casuïstiek, zodat ze kunnen verkennen: wat is mijn ruimte, waar liggen mijn grenzen, waar ben ik bang voor? Want elke leidinggevende heeft eigen schroom of valkuilen – sommigen zijn te voorzichtig, anderen juist te direct. In de training is daarom veel ruimte voor maatwerk."

Wat zijn de belangrijkste inzichten die leidinggevenden uit de training meenemen?

Aleid: "Ze leren dat ze niet bang hoeven te zijn om in actie te komen. Een van de eye-openers is dat

activering, met beleid, vaak juist goed is voor herstel. Veel managers zijn aanvankelijk terughoudend omdat ze bang zijn iemand te kunnen 'omblazen' als ze veel vragen. Ook leren ze dat het belangrijk is om duidelijke afspraken te maken, bijvoorbeeld over contact tijdens ziekte."

Ulrika: "Een ander belangrijk inzicht is dat ze niet alles hoeven op te lossen. Ze ontdekken hoe ze kunnen ondersteunen zonder zichzelf te overbelasten. Dit helpt niet alleen de medewerkers, maar verlaagt ook de werkdruk van de leidinggevenden zelf. Daarnaast leren wij ze dat je verzuimbeleid het beste vooraf bespreekt, nog voordat iemand uitvalt. Dit maakt het makkelijker om contact te houden tijdens verzuim."

WENDBAAR ORGANISEREN

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD WERKGEVEN
RESERVISTEN
ARBEIDSMIGRATIE
DECENTRALE OVERLEG SOCIALE PARTNERS VERSTERKEN
WERK TOEKOMSTBESTENDIG ORGANISEREN
SLIM GEBRUIK VAN ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI)
EEN ADAPTIEVE ORGANISATIE-INRICHTING



WENDBAAR ORGANISEREN

VOORWAARDE VOOR CONTINUÏTEIT

De structurele krapte op de arbeidsmarkt en de snelle technologische, maatschappelijke en demografische veranderingen vragen om organisaties die zich voortdurend kunnen aanpassen. Wendbaarheid is daarmee een voorwaarde om productiviteit en continuïteit te behouden in een onvoorspelbare omgeving; een wendbare organisatie is de motor achter vernieuwing en duurzame groei. De manier waarop werk wordt georganiseerd bepaalt in hoge mate of werkgevers in staat zijn om schaarse arbeid optimaal te benutten en werknemers langdurig inzetbaar te houden.

Nederland kent een hoge arbeidsparticipatie, maar blijft kampioen deeltijdwerken. Pogingen om deeltijders structureel meer uren te laten werken hebben tot nu toe beperkt effect. Dat maakt duidelijk dat de sleutel tot productiviteitsgroei niet primair ligt in méér werken, maar in anders organiseren van werk – slimmer, flexibeler en met meer aandacht voor vaardigheden, gezondheid en motivatie.

Investeren in wendbaarheid betekent investeren in mensen, in technologie en in organisatievormen die meebewegen met verandering. Werkgevers die hun organisatie zo inrichten dat medewerkers eigenaarschap ervaren en ruimte krijgen om zich te ontwikkelen, vergroten hun adaptief vermogen

én hun aantrekkelijkheid als werkgever. Zo wordt wendbaarheid een strategische voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid en toekomstbestendige arbeidsverhoudingen.

Ontwerp een adaptieve organisatie-inrichting

In een krappe arbeidsmarkt is flexibiliteit cruciaal om aantrekkelijk en toekomstbestendig te blijven. Organisaties die zich star vastklampen aan traditionele functies en hiërarchieën lopen het risico om kansen te missen en talent kwijt te raken.

Werkgevers kunnen een analyse maken van hun functiehuis waarbij zij per functie bepalen welke werkzaam-

TENTOONSTELLINGSBEDRIJVEN

Deze werkafspraken zijn vastgelegd:

- sociale partners hebben de wens meer toekomstbestendige cao-afspraken te maken
- sociale partners organiseren, nog voor de zomer van 2025, sessie(s) waarbij werkgevers en vakbonden met elkaar in gesprek gaan

- thema's zijn onder andere het loongebouw en -ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid, arbeidsproductiviteit, arbeidsmarktontwikkeling, daggeld, vereenvoudiging van regelingen en ontwikkeling en opleiding van werknemers in de sector.



heden echt bijdragen aan de kerntaken van de functie. Door een onderscheid te maken tussen essentiële en niet-essentiële taken is het mogelijk functies opnieuw in te richten. De voor de functie niet-essentiële taken die wel uitgevoerd moeten worden, kunnen vorm krijgen in een of meerdere nieuwe functies. Deze zogenaamde methode van *jobcarving* maakt het mogelijk om functies zodanig in te richten dat werknemers zich kunnen richten op essentiële, vaak meer specialistische taken waarin zij het meest effectief zijn.

Het weghalen of herschikken van niet-essentiële taken verlaagt de druk op schaarse functies, vermindert de ervaren werkdruk en verhoogt de productiviteit. Tegelijk ontstaan er nieuwe functies waarin deze afgesplitste werkzaamheden zijn gebundeld. Dat biedt kansen voor een bredere groep werkzoekenden, onder wie mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Het toepassen van *jobcarving* vraagt om een zorgvuldige afweging. Door het weghalen van taken kan werk immers ook eenzijdiger uitpakken, met minder afwisseling tot gevolg. Bovendien kan een sterke focus op de kerntaken juist weer leiden tot hogere werkdruk of zelfs

meer verzuim. Het is daarom belangrijk goed na te denken over de balans tussen efficiëntie, werkplezier en duurzame inzetbaarheid bij het herinrichten van functies.

Ook kunnen werkgevers stappen zetten om te komen tot een meer generiek functiehuis waarin functies breder en minder gedetailleerd zijn beschreven met minder nadruk op specifieke taken en meer op verantwoordelijkheden, competenties en resultaten. Dit maakt het eenvoudiger om medewerkers in te zetten op andere afdelingen of in andere rollen doordat functies minder strak zijn afgebakend. Een andere benadering van functies en rollen vraagt wel dat functiewaardering in lijn hiermee doorontwikkelt.

Wanneer functies meer modulair zijn opgebouwd kunnen taken en verantwoordelijkheden eenvoudiger verschoven of gecombineerd worden. Door de inzet van taakgerichte teams is het mogelijk sneller in te spelen op veranderingen in de vraag, nieuwe technologie of klantbehoeften.

Door de besluitvorming over de inrichting van het werk dichter bij de werkvloer te leggen, krijgen werknemers meer eigenaarschap en handelingsruimte, wat niet alleen de snelheid en kwaliteit van beslissingen verhoogt,

maar ook het werkplezier en de betrokkenheid vergroot. Zo ontstaat een organisatie die niet alleen wendbaar is, maar ook beter in staat om schaars talent te binden en te benutten.

Maak slim gebruik van artificial intelligence (AI)

De inzet van AI verandert het werk fundamenteel en dwingt organisaties tot wendbaarheid. AI kan repetitieve taken overnemen en complexe data sneller analyseren waardoor werknemers meer ruimte hebben om zich te richten op creativiteit, samenwerking en strategische besluitvorming. Dit heeft grote impact op de organisatie van werk en vereist voortdurende ontwikkeling van organisatie en werknemers.

Wendbare organisaties benutten AI als katalysator: ze combineren technologische vernieuwing met een cultuur van leren en aanpassen. Daarbij spelen werknemers een actieve rol: zij brengen praktijkervaring, een moreel kompas en vernieuwende ideeën in, en dragen zo direct bij aan de manier waarop AI waarde toevoegt aan het werk.

Werkgevers kunnen onderzoeken op welke wijze AI behulpzaam kan zijn bij het herontwerpen van functies en organisatiestructuren. Zij creëren daarmee de mogelijkheid van efficiëntiewinst en productiviteitsgroei. Daarnaast is het van belang dat zij investeren in een leercultuur die werknemers faciliteert om skills en competenties te ontwikkelen om AI op een optimale manier in te zetten in hun werk. Succesvolle toepassing vraagt om betrokkenheid van werknemers. Zij weten vanuit hun ervaring in de praktijk hoe technologie het werk kan ondersteunen. Een belangrijk aandachtspunt is het ethisch gebruik van AI. Cao's kunnen afspraken bevatten over ontwikkeling, betrokkenheid van werknemers bij het herontwerpen van functies, transparantie en dataveiligheid.

GEHANDICAPTENZORG

Cao-partijen komen overeen gedurende de looptijd van de cao onderzoek te doen naar de wenselijkheid en mogelijkheden voor werknemers en organisaties om medewerkers op eigen verzoek meer uren te kunnen laten werken per dag, week en jaar, met toepassing van de ATW/ATB in relatie tot gezond roosteren, voldoende rust en de werk-privébalans.



Foto: website VGN



AI: AANDACHTSPUNTEN VOOR WERKGEVERS

• Mens en technologie in balans

Zorg dat AI het werk ondersteunt en versterkt, met oog voor samenwerking tussen mens en machine.

• Investeren in vaardigheden

Faciliteer bij- en omscholing, zodat werknemers zich ontwikkelen in digitale én sociale skills, noodzakelijk voor een optimale toepassing van AI in het werk.

• Eigenaarschap bij werknemers

Stimuleer dat werknemers zelf meedenken en meebeslissen over de inzet van AI in hun werk.

• Transparantie en vertrouwen

Communiceer helder over doelen en grenzen van AI, om draagvlak en betrokkenheid te vergroten.

• Flexibele structuren

Ontwerp functies en teams zo dat ze kunnen meebewegen met technologische en marktontwikkelingen.

• Ethische kaders

Stel samen met werknemers richtlijnen op voor verantwoord gebruik van AI, inclusief privacy en eerlijkheid.

► AI-starterskit: van voorbereiding naar succesvol werkproces

VERZEKERINGSBEDRIJF

Artificial intelligence heeft betrekking op technologieën die taken uitvoeren die normaal menselijke intelligentie vereisen, zoals leren, redeneren, en probleemoplossing. Het is niet meer weg te denken uit ons (werkende) leven en verandert in een razend tempo. Cao-partijen vinden het daarom

heel belangrijk dat de werkgever de medewerkers informeert over het gebruik en de impact die AI kan hebben op de werkzaamheden. Artikel 6.3. “Strategische personeelsplanning en opleidingen” zal daarom hiermee worden aangevuld. Daarnaast zal er een kader in de cao worden opgenomen om een

leidraad te geven voor het maken van afspraken tussen werkgever en medewerker over het gebruik van artificial intelligence en de impact die dit kan hebben. Dit kader dient als leidraad en kan door de werkgever passend worden gemaakt en aangevuld voor de eigen organisatie.



GEMEENTEN



Foto: website gemeente Amsterdam

Nieuwe technologie en kunstmatige intelligentie gaan invloed hebben op het werk in de gemeentelijke sector. Partijen gaan onderzoeken, met elkaar en de sector, wat de inzet van kunstmatige intelligentie en vergelijkbare algoritmische toepassingen

binnen de gemeentelijke organisaties kan betekenen. In dat onderzoek worden de ontwikkelingen in (toekomstige) wetgeving en de mogelijke gevolgen van AI voor medewerkers, werkgevers en de organisatie van werk meegenomen.



NEDERLANDSE ORKESTEN

De volgende tekst over Artificial Intelligence (AI) wordt opgenomen: ‘Partijen hebben uitvoerig gesproken over de snelle ontwikkeling van AI. Ten behoeve van marketing, bedrijfsstrategieën en artistieke producten en processen (denk aan live participatie van publiek) zal AI belangrijke kansen kunnen bieden tot versterking van de (markt)positie van zowel individuele orkesten als van de sector als geheel. Maar partijen signaleren ook de

ongewenste toepassingen van AI, met name waar het gaat om het gebruik van de prestaties van individuele musici zonder de toestemming van betrokkenen. In artikel 10.3 is een concrete bepaling opgenomen. Partijen blijven in gesprek over de ontwikkeling van en verantwoorde omgang met AI. Ook hechten partijen er aan de ontwikkelingen op dit gebied te blijven monitoren.



i ARBEIDSMIGRANTEN

• SER-advies ‘Arbeidsmigratie naar waarde’

De SER heeft op verzoek van het kabinet oktober 2025 een briefadvies uitgebracht om meer grip op migratie te krijgen. De SER stelt dat arbeidsmigratie onmisbaar is voor een open economie als Nederland. Tegelijk is actie nodig voor een toekomst met kwalitatief goed werk voor iedereen. Daarom pleit de SER voor een bredere beleidsaanpak met een meer gerichte en toekomstbestendige inzet van arbeidsmigratie. Dit is te bereiken door te investeren in de kwaliteit van werk, goede arbeidsvoorwaarden, arbeidsbesparende technologie en in het arbeidspotentieel in Nederland. Daarbij moet de (rechts)positie van laagbetaalde arbeidsmigranten worden verbeterd en goed werkgeverschap worden beloond. Zo zijn misstanden te voorkomen. De SER-commissie gaat verder met de uitwerking van twee punten: het opstellen van een gedragscode en vakkrachtenregeling.

► SER-advies ‘Arbeidsmigratie naar waarde’

• Handreiking arbeidsmigratie VNO-NCW & MKB-Nederland

Mede gelet op het maatschappelijke debat en om duidelijk te maken dat het werken met arbeidsmigranten gepaard gaat met belangrijke verantwoordelijkheden, hebben VNO-NCW en MKB-Nederland voor hun leden een handreiking opgesteld voor de inzet van arbeidsmigranten. Zij doen een aantal aanbevelingen aan bedrijven.

- Werk alleen met gecertificeerde uitzendbureaus en hou daar als inlener toezicht op, gedurende het hele proces én op de gehele keten (opdrachtgevers van opdrachtgevers). Dit in aanloop naar de [Wet toelating terbeschikkingstelling van arbeidskrachten \(Wtt\)](#).
- Neem als werkgevers, sectoren en gemeenten gezamenlijk verantwoordelijkheid voor een actieplan dat voorziet in tijdelijke woonruimte dat voldoet aan de normen voor fatsoenlijke huisvesting.
- Zorg dat huisvesting niet één op één is gekoppeld aan de arbeidsovereenkomst.

• Positionpapers AWWN arbeidsmigratie

Een Nederlandse maatschappij en economie zonder arbeidsmigratie is ondenkbaar. Maar behalve met de positieve economische afwegingen, moet migratiebeleid rekening houden met negatieve maatschappelijke effecten. Volgens AWWN zijn er vier voorwaarden voor een verantwoorde inzet van arbeidsmigranten.

1. De randvoorwaarden moeten op orde zijn. Werkgevers moeten zorgen voor fatsoenlijke huisvesting en er mag geen sprake zijn van onderbetaling. Misstanden moeten worden aangepakt. Werkgevers moeten hun bijdrage leveren rond taalkennis van de migranten en hun zorgverzekering, maar moeten ook nazorg plegen als een migrant uit dienst gaat.

2. Arbeidsmigratie moet niet de eerste optie zijn; bedrijven zouden eerst automatiseren moeten overwegen.

3. Om de juiste werknemers te kunnen aantrekken, moet de overheid passende regelingen invoeren (zoals een vakkrachtenregeling) of behouden (zoals de kennismigrantenregeling).

4. Politiek en bedrijfsleven moeten de negatieve beeldvorming rond arbeidsmigratie bestrijden.

► [Arbeidsmigratie: waarom Nederland niet zonder kan](#)
► [Naar een verantwoorde inzet van arbeidsmigranten](#)



DEFENSIE KIJKT VOOR RESERVISTEN NAAR BEDRIJFSLEVEN

Defensie is in een hoog tempo het aantal reservisten aan het uitbreiden. Er zijn nu 8.300 reservisten in Nederland. Dit aantal zal volgens Defensie verder moeten stijgen naar minstens 20.000 reservisten in 2030. Voor het werven van reservisten richt Defensie zich onder andere op werkgevers.

Werkgevers kunnen hun bijdrage leveren aan het brede maatschappelijke belang van een veilige samenleving door de inzet van reservisten te faciliteren. Tussen Defensie en werkgevers worden convenanten gesloten waarin afspraken worden gemaakt over de inzet van reservisten. Andere werkgevers nemen bepalingen in hun cao op voor reservisten, bijvoorbeeld ten aanzien van (on)betaalde verlofdagen. Door het werk van reservisten te ondersteunen, investeren werkgevers ook in de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers. Reservisten trainen hun competenties, zoals het toepassen van vakkennis, het werken in teams en tonen van leiderschap onder bijzonder moeilijke omstandigheden. Zij leren hun vaardigheden in te zetten binnen een andere omgeving en krijgen de mogelijkheid om zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken. Medewerkers komen na hun inzet voor Defensie terug bij de civiele werkgevers met nieuwe inzichten en ervaringen die

ze vaak ook kunnen toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden. Competenties waar ook de civiele werkgevers hun voordeel mee kunnen doen. Reservisten brengen kennis van buiten naar binnen en nemen militaire vaardigheden weer mee terug naar hun werkgevers. Zo versterken zij niet alleen Defensie, maar ook de organisaties waar zij dagelijks werken.

Tegelijkertijd onderzoekt Defensie mogelijkheden om de rechtspositie van de reservist te versterken. Eén van de mogelijkheden is het (her) invoeren van een vorm van ontslagbescherming voor reservisten. Deze mogelijkheid kwam voor het eerst aan de orde in de [internetconsultatie van de Wet op de Defensiegerechtigdheid](#) en wordt nu verder besproken met sociale partners.

Het Sociaal Fonds Veiligheidsdomein/VVNL werkt samen met de Koninklijke Luchtmacht en Natres (korps nationale reserve van defensie) op het gebied van arbeidsmarktwerving. Een aantal beveiligingsbedrijven (leden van VVNL) voert daarom reservistenbeleid uit in hun bedrijfsvoering. Het doel van dit project is het uitwisselen van arbeidskrachten. Want zowel Defensie als de beveiligingsbranche hebben te maken met arbeidsmarktkrapte. Het Sociaal Fonds Veiligheidsdomein en Defensie hebben een reservistenregeling opgesteld die als [handreiking](#) dient voor werknemers (reservisten) en werkgevers. In deze handreiking staat praktische informatie over wat een reservist is, welke afspraken er gelden voor de inzet, arbeidsvoorwaarden, financiële regelingen en verantwoordelijkheden.

Een reservist heeft door een dienstverband met zijn werkgever en een aanstelling bij Defensie een dubbele rechtspositie. Daarbij zijn onder meer de volgende aandachtspunten van belang:

- in geval van ‘bijzondere omstandigheden’ kan een reservist door Defensie worden opgeroepen om meer of andere werkzaamheden te verrichten dan vooraf afgesproken
- wanneer een reservist geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschikt raakt tijdens of als gevolg van zijn inzet bij Defensie, kan dit verstrekende gevolgen hebben voor het inkomen van de reservist en de financiële en re-integratieverplichtingen van de werkgever
- in sommige sectoren of beroepen kan de afwezigheid van werknemers door hun reservistentaken zorgen voor

problemen in de continuïteit van de bedrijfsvoering en is het onduidelijk of werkgevers met een beroep op een nevenwerkzaamhedenbeding kunnen verbieden dat een werknemer als reservist werkzaamheden voor Defensie gaat uitoefenen.

Deze aandachtspunten zullen op centraal niveau nader worden uitgezocht en uitgewerkt door Defensie en de sociale partners. In de tussentijd is het voor werkgevers belangrijk deze aandachtspunten dit mee te nemen in hun overwegingen bij het maken van afspraken over reservisten.

► [Veel gestelde vragen over reservisten in relatie tot \(civiele\) werkgevers \(Q&A\), AWVN](#)

► [Digitale loket van de afdeling Reservisten en Samenleving van Defensie](#)



Foto: ministerie van Defensie

Organiseer het werk toekomstbestendig

Een toekomstbestendige organisatie vraagt om werkvormen die aansluiten bij de veranderende samenstelling van de beroepsbevolking. Verschillen in levensfase, culturele diversiteit en uiteenlopende zorgtaken maken standaardroosters en uniforme werktijden steeds minder passend.

Door de dubbele vergrijzing wordt de bevolking en daarmee ook de beroepsbevolking steeds ouder. Dat vraagt om een accentverschuiving in cao-afspraken voor oudere werknemers. In het verleden werd een 50-plusser al als een oudere werknemer beschouwd. Tegenwoordig hebben cao-afspraken veelal betrekking op een relatief korte periode voorafgaand aan de AOW-gerechtigde leeftijd. In deze periode ligt de nadruk minder op ontzien en meer op het ondersteunen van vitaliteit en inzetbaarheid. Steeds vaker bevatten cao's afspraken die het mogelijk maken om langer en gezonder door te werken, ook na het bereiken van de AOW-leeftijd.

Veel werknemers leveren buiten hun formele functie een waardevolle bijdrage aan de samenleving, bijvoorbeeld als mantelzorger, als vrijwilliger en/of als reservist. Werkgevers die deze inzet erkennen, tonen maatschappelijke verantwoordelijkheid en versterken de loyaliteit van hun werknemers. Denk hierbij aan extra verlofuren en/of faciliteiten voor opleidingen. Aanvullend is het belangrijk dat werkgever en werknemer met elkaar het goede gesprek voeren over wat er nodig is. Ondanks het feit dat deze extra maatschappelijke bijdrage tijd en inspanning vraagt van werknemers, kan het bieden van ruimte hiervoor ook productiviteitsverhogend werken. Het kan de motivatie van werknemers ten goede komen zich in te zetten voor een werkgever die zorg en opleiding faciliteert; werknemers doen andere ervaring op die mogelijk ook van waarde is voor de werkgever.

De **aangekondigde vereenvoudiging van het verlofstelsel** (Kamerbrief SZW, 15 september 2025) sluit aan bij de wens van werkgevers en werknemers om regels meer eenduidig, overzichtelijker en beter uitvoerbaar te maken. Minder administratieve lasten en meer helderheid creëren ruimte voor maatwerkafspraken die bijdragen aan een goede balans tussen werk, zorg en inzetbaarheid. Het is belangrijk dat sociale partners bij deze uitwerking betrokken blijven, zodat regelingen in de praktijk houvast bieden én flexibiliteit ondersteunen.

Door werk flexibel in te richten, qua tijd en plaats, kunnen werkgevers beter aansluiten bij wat medewerkers in verschillende fasen van hun leven nodig hebben. Cao-afspraken kunnen onder meer gaan over hybride werken en zelfroosteren en het periodiek evalueren van werkroosters. Hiermee krijgen werknemers meer regie en verantwoordelijkheid over

de organisatie van hun werk. Dat vergroot de motivatie, betrokkenheid en loyaliteit.

Veel organisaties kennen gedurende het jaar perioden waarin de productie of dienstverlening tijdelijk toeneemt. In zulke piekperiodes is vaak extra inzet nodig om het werk tijdig af te ronden. In de huidige krappe arbeidsmarkt is het echter steeds moeilijker om op korte termijn tijdelijke externe inhuur te organiseren. Voorliggende wetsvoorstellen op het gebied van flexwerk, de Wet meer zekerheid flexwerkers en de **Wet Verduidelijking Beoordeling Arbeidsrelaties** (VBAR), beperken de inzetmogelijkheden van zzp'ers en uitzendkrachten.

Een alternatief kan zijn om piekbelasting op te vangen binnen de eigen organisatie, door gebruik te maken van een **jaarurensystematiek** – met als kanttekening dat deze systematiek niet in alle sectoren even goed toepas-

baar is. In sectoren met een hoge en onvoorspelbare ziektelast of met onregelmatige pieken zoals de zorg of het kleinbedrijf, ontbreekt vaak de flexibiliteit om bij onverwachte uitval snel op te schalen met eigen personeel. Een jaarurensystematiek gaat uit van het aantal te werken uren op jaarbasis. Dit biedt werknemers de mogelijkheid om in rustige periodes minder uren te werken en in drukke periodes meer, terwijl het maandinkomen gelijk blijft. Voor werkgevers betekent dit dat zij in piekperiodes minder afhankelijk zijn van externe inhuur. Daarnaast leidt de inzet van eigen medewerkers, die bekend zijn met het werk en de organisatie, tot een efficiëntere en productievere uitvoering van de werkzaamheden. De jaarurensystematiek biedt zo ruimte voor flexibiliteit, continuïteit en efficiënt gebruik van beschikbare capaciteit. Cao-afspraken die gaan over het flexibel en efficiënt organiseren van het werk helpen niet alleen om

schaarse capaciteit effectief te benutten, maar ook om werkdruk en uitval te voorkomen. Belangrijk daarbij is dat er duidelijke kaders zijn vastgelegd. Maatwerkafspraken moeten passen binnen de bedrijfsvoering en bijdragen aan de continuïteit van het werk. Cao's kunnen hierin een stimulerende rol spelen door binnen die kaders ruimte te bieden voor het volwassen gesprek tussen leidinggevende en werknemer, gebaseerd op vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid.

Toekomstbestendige organisatie van werk draait uiteindelijk om balans: tussen autonomie en sturing, tussen maatwerk en collectieve afspraken, tussen productiviteit en welzijn. Werkgevers die het werk zo organiseren dat mensen regie, duidelijkheid en ontwikkelingskansen ervaren, in elke levensfase en vanuit verschillende achtergronden, versterken hun veerkracht en hun aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt.

PRORAIL

Partijen zijn overeengekomen om de relevante artikelen in de cao aan te passen om naast basisroosteren ook zelfroosteren mogelijk te maken. Er

komt geen verplichting om te gaan zelfroosteren. Daarnaast is er ook een aantal andere wijzigingen overeengekomen om de teksten voor basisroosteren net als de teksten voor zelfroosteren aan te laten sluiten op de praktijk. *Roosterwijzigingen in- en na overleg* ProRail en vakbonden vinden het belangrijk dat in de verhouding werkgever-medewerker sprake is van een volwassen arbeidsrelatie. Daar hoort bij dat roosterwijzigingen die ProRail wil doorvoeren in het geval van basisroosteren alleen worden gedaan nadat dit met de medewerker

is afgestemd. De cao ProRail kent hiervoor twee vormen van afstemming: na overleg en in overleg. Het belangrijke verschil is wie uiteindelijk beslist: de leidinggevende (na overleg) of medewerker en leidinggevende gezamenlijk (in overleg). We werken toe naar een situatie waarbij zoveel mogelijk afstemming in overleg plaats heeft. Op dit moment zijn de omstandigheden nog niet zo dat dit overal kan worden toegepast. Randvoorwaardelijk is dat op een locatie de roosters op orde zijn en dat er voldoende medewerkers per werkplek zijn opgeleid.



Foto: ProRail

i MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD WERKGEVEN

Werkgevers staan steeds nadrukkelijker in het midden van de samenleving. Van hen wordt verwacht dat zij niet alleen economisch, maar ook sociaal en ecologisch verantwoordelijkheid nemen. Dat vraagt om een bredere invulling van goed werkgeverschap: maatschappelijk verantwoord werkgeven (MVW). Daarbij gaat het om het evenwicht tussen organisatiebelang, werknemersbelang en sociaal-maatschappelijke impact.

MVW gaat over de bijdrage die werkgevers leveren aan sociaal-maatschappelijke vraagstukken, waarvan werknemers, werkgevers én de samenleving als geheel profiteren. Het gaat verder dan de traditionele ruilrelatie van loon voor arbeid: werkgevers dragen via hun rol bij aan sociale samenhang, welzijn en duurzame ontwikkeling. MVW richt zich op drie samenhangende domeinen:

- gelijkwaardigheid – iedereen krijgt gelijke kansen om mee te doen
 - welzijn & ontwikkeling – aandacht voor gezondheid, zingeving en groei
 - duurzaamheid – (groene) arbeidsvoorwaarden die bijdragen aan een toekomstbestendige economie en samenleving.
- MVW is the legal, the right and the smart thing to do.*
- **Inspiratiegids Maatschappelijk verantwoord werkgeven, AWVN, 2025**

Versterk het decentrale overleg tussen sociale partners

Het is van groot belang dat het cao-overleg met name ook gericht is op de lange-termijnambities van een onderneming en/of een bedrijfstak. Een continue en brede sociale dialoog tussen cao-partijen kan het adaptief vermogen van organisaties versterken en draagt bij aan een evenwichtig krachterspel tussen sociale partners. Daarbij is het voor de betrokkenheid van werknemers van belang om hen breed te betrekken. Samenwerking, wederzijds vertrouwen en dialoog zijn cruciaal voor toekomstgericht arbeidsvoorwaardenoverleg. Juist in een tijd waarin polarisatie op de loer ligt en cao-afspraken moeizamer tot stand komen, is dit van doorslaggevend belang. AWWN heeft in april 2025 een visie gepubliceerd op [de toekomst van collectieve arbeidsvoorwaardenvorming](#). Daarin zijn concrete adviezen geformuleerd voor werkgevers om het decentrale overleg te verbeteren.

Versterking van het decentrale overleg is niet los te zien van het bredere cao- en avv-stelsel waarbinnen dat overleg plaatsvindt. Ook dat stelsel vraagt onderhoud en modernisering om zijn legitimiteit en effectiviteit te behouden. Het is van belang dat het stelsel veerkracht toont en in staat is om mee te bewegen met economische, technologische en maatschappelijke veranderingen. Een veerkrachtig cao- en avv-stelsel is een pijler onder gezonde arbeidsverhoudingen. Het zorgt voor rust en stabiliteit op de arbeidsmarkt en geeft ruimte voor vernieuwing. Door cao's toegankelijker, flexibeler en breder gedragen te maken, blijft het stelsel aansluiten bij de dynamiek van de tijd en draagt het bij aan sterke, toekomstgerichte arbeidsrelaties. Sociale partners en overheid werken gezamenlijk aan maatregelen om het cao- en avv-stelsel te verbeteren en toekomstbestendig te maken. De AWWN-visie over

de toekomst van collectieve arbeidsvoorwaardenvorming, het advies van de Stichting van de Arbeid aan het ministerie van SZW (juli 2025), de Kamerbrief over het onderhoud van het cao-stelsel (SZW, oktober 2025), en de brief van de Stichting van de Arbeid aan cao-partijen (oktober 2025), geven richting aan de noodzakelijke, onderstaande verbeteringen.

1. Draagvlak en betrokkenheid versterken

Het cao-stelsel blijft alleen toekomstbestendig als werknemers zich herkennen in de gemaakte afspraken. Dat vraagt om bredere betrokkenheid bij het cao-proces van alle werknemers. Digitale hulpmiddelen kunnen behulpzaam om inzicht te krijgen in de wensen en voorkeuren van zoveel mogelijk werknemers. In dat verband is het ook gewenst dat werkgevers de betrokken vakbonden faciliteren om ook niet-vakbondsleden te kunnen bereiken en om vakbonden hiervoor toegang te verlenen tot de werkvloer. Ook een begrijpelijke en toegankelijke cao-tekst vergroot de herkenbaarheid.

2. Meer ruimte voor maatwerk

De groeiende diversiteit tussen sectoren en organisaties maakt het noodzakelijk cao's flexibeler te maken. Binnen collectieve kaders moet ruimte zijn voor maatwerkafspraken die aansluiten bij de strategische, organisatorische en financiële context van ondernemingen.

GRAANBE- EN VERWERKENDE BEDRIJVEN

Brancheorganisatie Nederlandse Vereniging Diervoederindustrie (Nevedi) wil samen met de vakbonden onderzoeken hoe meer werknemers zich kunnen aansluiten bij (één van) de vakbonden.



3. Duidelijke spelregels en transparantie

Een sterk cao-stelsel vraagt om heldere en uitvoerbare regels. Criteria voor dispensatie dienen eenduidig en transparant te zijn. Daarnaast is het belangrijk dat werkingssferen regelmatig worden geactualiseerd om aan te sluiten bij veranderende bedrijfsstructuren en technologische ontwikkelingen.

4. Continue sociale dialoog

Een toekomstbestendig stelsel berust niet alleen op onderhandelingen bij het aflopen van cao's, maar op een voortdurende dialoog tussen werkgevers en werknemers. Regelmatige themagesprekken over onderwerpen als duurzame inzetbaarheid, productiviteit, innovatie en technologische ontwikkelingen versterken het partnerschap tussen sociale partners en vergroten hun aanpassingsvermogen.

5. Transparant en zorgvuldig cao-proces

Cao-afspraken komen het best tot stand in een proces waarin duidelijk is wie aan tafel zit, welke belangen worden vertegenwoordigd en hoe besluiten worden genomen. Dat vergroot het draagvlak en versterkt het vertrouwen tussen partijen. Daarbij is het belangrijk dat werknemers- en werkgeversorganisaties onafhankelijk en representatief opereren, met voldoende draagvlak onder hun achterban.

Zo blijft het overleg evenwichtig en geloofwaardig, en worden cao's ervaren als eerlijk en transparant.

• Wat kunnen werkgevers concreet doen?

Wendbaarheid is een strategische eigenschap van organisaties die zich voortdurend willen vernieuwen. Door werknemers ruimte te geven voor ontwikkeling en verantwoordelijkheid, ontstaat een adaptief werkklimaat. Investeren in innovatie, vaardigheden en flexibele werkvormen vergroot niet alleen de organisatorische veerkracht, maar ook de betrokkenheid en inzetbaarheid van werknemers. Zo vormt een wendbare organisatie de logische aanvulling op een evenwichtig beloningsbeleid: samen zorgen zij voor duurzame groei en toekomstbestendige werkgelegenheid in een snel veranderende arbeidsmarkt. Cao-afspraken over wendbaar organiseren kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op:

- AI-skills: scholing en ontwikkeling
- flexibiliteit in organisatie van tijd- en plaats van het werk (hybride werken, zelfroosteren, periodieke evaluatie van werkroosters)
- jaarurensystematiek
- flexibele werk- en verlofregelingen die recht doen aan levensfase en diversiteit
- verlof- en opleidingsfaciliteiten voor maatschappelijke inzet.

INTERNATIONAL FLAVORS & FRAGRANCES (IFF NEDERLAND)

Behalve aan de arbeidsvoorwaardelijke verbeteringen vindt IFF het ook belangrijk extra aandacht te geven aan de arbeidsverhoudingen. IFF is trots op haar medewerkers en wil een werkgever zijn waar werk-

nemers zich veilig, gezien en gewaardeerd voelen. Samen met de ondernemingsraad/medezeggenschap zal IFF de komende tijd dit onderwerp verder oppakken.

Foto: Werk talent.com / werken bij IFF



Praktijkvoorbeeld VodafoneZiggo

EXPERIMENTEREN MET AI

DE WEG NAAR EEN WENDBARE ORGANISATIE

VodafoneZiggo opereert in een markt waar de technologische ontwikkelingen razendsnel gaan en is daarom van nature gewend snel te reageren. Misschien is dat wel de reden dat het bedrijf nu vooroploopt bij het implementeren van AI in de organisatie.

“Het idee van een wendbare organisatie kent veel aspecten”, zegt Joris van Hulzen, bij VodafoneZiggo verantwoordelijk voor organisatieontwikkeling. “Het kan gaan om de structuur, de mensen, de cultuur of de technologie. Anderzijds vereist het implementeren van nieuwe technologie juist een wendbare organisatie. VodafoneZiggo opereert in een zeer dynamische omgeving, zowel qua concurrentie als qua technologie. Misschien wel daarom zijn wij gewend snel te reageren. Dat geeft ons wellicht een voor-sprong bij de implementatie van AI.”

Modellen om te voorspellen

VodafoneZiggo zet AI op drie manieren in. Ten eerste in modellen die bijvoorbeeld de vraag naar netwerkcapaciteit te voorspellen. Die modellen zijn te vergelijken met die van de weersvoorspelling: het zijn zelflerende systemen die leren van hun eerdere voorspellingen. Deze vorm van AI wordt al langer gebruikt. Daarnaast gebruikt het bedrijf sinds 2022 generatieve AI, die zelfstandig dingen kan creëren. Daarmee worden

We willen collega's niets verplichten, maar wel helpen hun werk gemakkelijker te maken

toepassingen ontwikkeld die medewerkers werk uit handen nemen of hun werk makkelijker maken.

AI-assistent voor iedereen

Tot slot heeft iedereen in het bedrijf toegang tot de algemene AI-assistent: VodafoneZiggo GPT. Die is te vergelijken met ChatGPT, die mensen thuis gebruiken. Het verschil is VodafoneZiggo GPT een eigen, afgeschermd versie is, omdat het ook gaat om bedrijfsgevoelige informatie. De AI-assistent wordt voor allerlei doeleinden gebruikt, vertelt Van Hulzen. Zo kan een HR-medewerker snel nagaan hoeveel dagen verlof een medewerker kan opnemen. De AI-assistent doorzoekt in één seconde alle relevante protocollen. Andere medewerkers gebruiken de toepas-

sing om te sparren. “Wij geloven dat als iedereen met AI kan werken, het meeste voordeel wordt behaald. We willen daarom dat iedereen de vernieuwingen adopteert, niet alleen een select groepje koplopers. Hier-voor stellen we bijvoorbeeld online-trainingen beschikbaar. En het werkt: inmiddels maakt 80 procent van de mensen er gebruik van.”

Werknemers meenemen

VodafoneZiggo probeert alle werknemers enthousiast te maken voor AI door de voordelen te benoemen en door inspirerende voorbeelden te delen zoals een video waarin de Engelstalige ceo ineens vloeiend Nederlands spreekt. “We werken ook met ambassadeurs – een community van mensen die vooroplopen en er plezier in hebben. Zij nemen de voorbeelden mee naar hun collega's. Die waarderen het meer omdat het niet van een techneut, maar van hun *peers* komt.” Die toepassingen kunnen van alles zijn, afhankelijk van wie ze gebruiken. Er zijn mensen in de winkel, technici, monteurs en kantoorpersoneel. De een gebruikt het voor een eerste aanzet voor een plan, de ander voor een analyse en weer een ander voor het schrijven van een e-mail.



Joris van Hulzen

TIPS VAN JORIS VOOR WERKGEVERS

Wacht niet af. Ga experimenteren. Ontwikkel zelf toepassingen. Begeleid alle medewerkers bij de adoptie van de toepassing en zorg dat deze toegankelijk zijn.

Callcenter

Van Hulzen noemt als voorbeeld de toepassing die samen met de medewerkers van het callcenter is ontwikkeld, bedoeld om hun werk makkelijker te maken. Als er nu een klant belt, doorzoekt een chatbot alle relevante informatie en maakt daar een samenvatting van. Waar woont de klant? Hoe functioneert zijn wifi? Heeft hij al eerder gebeld? “De medewerker hoeft niet zelf te zoeken en kan de klant sneller helpen. Na afloop krijgt hij automatisch een samenvatting van wat er besproken is. Hij hoeft alleen nog maar te controleren of de informatie klopt en volledig is.” Overigens bleek dat niet alle callcenter-medewerkers de noodzaak te zien van die automatische samen-

vatting. De ene collega had er meer baat bij dan de ander. Collega's die al lang in deze rol zitten, zijn bijvoorbeeld gewend om tijdens het gesprek zelf al aantekeningen te maken. “Dat mag ook gewoon. We willen collega's niets verplichten, maar we willen ze wel helpen hun werk gemakkelijker te maken.” Het callcenter-voorbeeld laat volgens Van Hulzen nog eens zien hoe belangrijk het is om samen met de medewerkers te ontwikkelen. “Dat ervaren krachten minder toegevoegde waarde zien in de samenvatting, hadden we vanuit een centrale pool niet kunnen voorzien.”

Geen doel op zich

AI is geen doel op zich, benadrukt Van Hulzen. “AI moet mensen helpen

hun werk beter te doen, tijd te besparen of mogelijk repeterende werkzaamheden over te nemen. Willen mensen het anders doen, dan is dat ook goed. Als ze het maar wel uitproberen. En uiteraard gaat niet alles in één keer goed. Anders zou het geen experimenteren zijn. We leren voortdurend van het bouwen van functionaliteiten en de afstemming met de medewerkers.” VodafoneZiggo heeft nog een flinke lijst met ideeën voor AI-ondersteunde oplossingen. “Maar we willen beslist geen vijf-jarenplan maken, juist omdat de toekomst niet te voorspellen is. Maar als een wendbare organisatie willen we continu blijven kijken naar nieuwe mogelijkheden en daarop inspelen.”



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)



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



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