



# DE TOEKOMST WACHT NIET

Investeer nu  
in de welvaartsgroei  
van morgen

# Inhoud

## Samenvatting en sociaal-economische context

de verstoorde balans tussen verdienen en verdelen

## Kennis & inzicht

inflatie • koopkracht en inkomenszekerheid  
• concurrentiepositie Nederland binnen EU • trends arbeidsmarkt • arbeidsproductiviteit en lonen

4



## 1. Loonruimte

13

vaststellen en verdelen • gedifferentieerd en niet-gedifferentieerd belonen • alternatieven voor collectieve loonsverhogingen  
• verhouding winst en loon • automatische prijscompensatie • loonruimte en looptijd van de cao • onderzoek naar beloningsverhoudingen  
• wettelijk minimumloon 2024 • financiële problemen onder werknemers verhelpen • vergoedingen • de nieuwe pensioenwet

7



## 2. Investeren in de organisatie

22

de arbeidsproductiviteitspuzzel • naar een betere urenbalans • meer uren werken  
• in deeltijd werken als oplossing • slimmer roosteren • toekomstbestendige roosters  
• zeggenschap over roosters • jobcarving  
• innovatie eigen maken • sociale innovatie en arbeidsproductiviteit



## 3. Investeren in medewerkers

32

uitval verder omlaag • meer investeren in preventie ziekteverzuim • opleidingsbudgetten

**AWVN**

**MKB**  
Nederland

VNO-NCW

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

# Verdiene en verdelen: balans verstoord

Het afgelopen jaar mogen we beslist turbulent noemen. Het stond in het teken van impactvolle transitie als verduurzaming en verdere digitalisering, nivellerend kabinetsbeleid op een krappe arbeidsmarkt (een uitzonderlijke verhoging van het wettelijk minimumloon met 8,05%), en enorme loongroei – aangejaagd door de hoge inflatie, de energiecrisis en personeelsschaarste.

De hoge loonafspraken zijn een reactie op het streven van werkgevers en werknemers om in tijden van forse inflatie de koopkracht van zoveel mogelijk mensen te behouden. Maar het risico is dat bedrijven loonsverhogingen afspreken die ze eigenlijk niet kunnen dragen. Dat schaadt niet alleen individuele bedrijven – ook de economie als geheel. Zoals koning Willem-Alexander in de troonrede al aangaf: we moeten het geld eerst verdienen voor we het verdelen.

De balans tussen verdienen en verdelen is ernstig verstoord geraakt, constateren de werkgeversorganisaties. De loongroei in cao-seizoen 2023 is met gemiddeld 7,1% historisch hoog, en is los komen te staan van de economische werkelijkheid van bedrijven en sectoren. Dat is niet lang vol te houden.

Werkgeversorganisaties wijzen in dat opzicht op twee punten die van belang zijn komend jaar. Cao-partijen moeten de loongroei weer koppelen aan de bedrijfseconomische situatie. In sectoren waar het goed gaat, is er meer loonruimte beschikbaar; in sectoren waar het minder goed gaat, minder. Daarnaast moeten werkgevers investeren in het verbeteren van de (arbeids)productiviteit en het werk aantrekkelijker maken – om zo het verdienvermogen en de daaraan gekoppelde loongroei en welvaart voor de toekomst te kunnen behouden.

**Nederlandse welvaart staat onder druk**  
De arbeidsproductiviteit in Nederland groeit al decennia nauwelijks meer. Het CBS becijferde dat de commerciële sector in Nederland in de periode 1996-2021 gemiddeld jaarlijks slechts 0,6% groeide dankzij een hogere arbeidsproductiviteit. De overige groei – gemiddeld 1,5% per jaar – kwam door meer inzet van arbeid en kapitaal. Het CBS stelt dat 'productiviteitsgroei cruciaal is om de lonen en de levensstandaard te verhogen, en daarnaast helpt de koopkracht van consumenten te vergroten'. Dat de welvaart de afgelopen decennia niet is afgenomen, komt doordat in diezelfde periode meer mensen, voornamelijk vrouwen, zijn gaan werken en mensen tegelijkertijd langer blijven doorwerken – niet dus doordat de productiviteit is toegenomen. Maar nu er door de vergrijzing en ontgroening steeds minder rek zit in het beschikbare arbeidspotentieel, zal vooral de (arbeids)productiviteit moeten stijgen als we ons welvaartsniveau op peil willen houden.

**Korte-termijnfocus vormt risico**  
Om de (arbeids)productiviteit te laten stijgen, moeten we de focus verleggen. Het afgelopen cao-overleg lag die te veel op de korte termijn. Zo laten AWWN-cijfers zien dat de looptijd van een cao in 2023 gemiddeld vier maanden korter was dan in 2022. De nadruk lag daarbij steevast op een forse loonsverhoging. Het is verstandig rekening te houden met het effect

### Loonruimte vaststellen en verdelen

Koopkrachtbehoud en inkomenszekerheid zorgen voor grote druk, maar werkgevers moeten ook aan de continuïteit van hun bedrijven denken.



Bij loonvorming gaat het daarom eerst over het vaststellen van de loonruimte, en daarna pas over de verdeling daarvan.

### Investeren in de organisatie van werk

Om duurzame economische groei te realiseren, moet de arbeidsproductiviteit omhoog.



Dit is te bereiken door meer uren te werken, door de gewerkte uren beter te benutten en door flink te innoveren.

### Investeren in medewerkers

Om het ziekteverzuim omlaag te krijgen moeten werkgevers meer inzetten op preventie.



Investeren in ontwikkeling en opleiding van werknemers bereidt hen voor op veranderingen in het werk én verhoogt de arbeidsproductiviteit.

van cao-afspraken op de langere termijn. Met zo'n lange-termijnblik ontstaat er meer ruimte om essentiële investeringen te kunnen doen om uitdagingen als de arbeidsmarktkrapte en de achterblijvende (arbeids)productiviteit het hoofd te kunnen bieden. De gevolgen van de recente, sterke focus op de korte termijn zijn reeds zichtbaar aan het worden en vormen een risico. Aan de oppervlakte lijkt het met de Nederlandse economie en arbeidsmarkt behoorlijk goed te gaan, maar indicatoren als de lage werkloosheid en de winsten van bepaalde, toonaangevende bedrijven laten een te rooskleurig beeld zien. Op de achtergrond

zijn namelijk zorgwekkende ontwikkelingen gaande:

- het CBS constateert dat het aantal faillissementen al 16 maanden op rij hoger is dan een jaar eerder
- diverse sectoren komen structureel in de problemen door de bijzondere verhoging van het wettelijk minimumloon en de introductie van het minimumuurloon
- de verzuimcijfers bevinden zich op zeer hoog niveau
- de productie van de Nederlandse economie neemt al sinds januari 2023 af
- een politieke lange-termijnvisie op de bedrijvigheid in Nederland ontbreekt

## Samenvatting & sociaal-economische context

- de economie bevindt zich in een milde recessie
- voor 2024 is een magere groei van 1,5% van het BBP geraamd
- de inflatie is hardnekkig en hoog (3,8% in 2024), ruim boven het streefniveau van de ECB (2%).

### Op zoek naar de juiste balans

Het is logisch dat er vanwege de hoge inflatie veel aandacht uit is gegaan naar de koopkracht van werknemers. Dat werkgevers oog voor die problematiek hebben, is terug te zien in de cao-afspraken die in 2023 zijn gemaakt. Meer eenmalige uitkeringen, meer gedifferentieerde afspraken, en, vaak buiten de cao om, hogere vergoedingen. Bij de cao-onderhandelingen in 2024 is het belangrijk om, als het gaat om inkomenszekerheid en koopkracht van werknemers, twee zaken goed op het netvlies te hebben – want een hoge, collectieve loonafpraak is niet per definitie de beste oplossing daarvoor. Ten eerste: wat is er passend en nodig binnen het bedrijf of de sector? Ten tweede: is er een gerichte aanpak mogelijk voor de groep werknemers die extra ondersteuning hard nodig heeft? Want op deze manier worden de vaak beperkte beschikbare middelen het meest effectief ingezet. Cao-partijen zullen in 2024 op zoek moeten naar de juiste balans tussen welvaartsniveau en inkomenszekerheid van werknemers aan de ene kant, en het borgen van de bedrijfscontinuïteit aan de andere kant. Die zoektocht is het meest gebaat bij een focus op de lange termijn – op het creëren van een beter en sterker toekomstperspectief. De loonontwikkeling moeten we weer baseren op reële, langjarige economische prestaties en productiviteitsgroei van het bedrijf of de sector. Zo blijft er ruimte om te innoveren, moderniseren en groeien,

én voor de ontwikkeling van zowel de arbeidsorganisatie als de werknemers. Deze investeringen dragen bij aan een grotere, beschikbare loonruimte in de toekomst – het fundament voor langdurige, stabiele loongroei voor werknemers, voor hun inkomenszekerheid en koopkracht. Deze koers brengt met zich mee dat er geen *one-size-fits-all*-formule bestaat om te bepalen welke loonruimte er is.

### Verbreding van het gesprek

Verbreding van het gesprek aan de cao-tafel – door alle medewerkers bij de arbeidsvoorwaardelijke besprekingen of de voorbereidingen daarop te betrekken – is eveneens van belang om de focus op de langere termijn te krijgen. Goede en constructieve arbeidsverhoudingen zijn daarvoor een belangrijke randvoorwaarde. Gebrek aan vertrouwen ontstaat vaak omdat er ogenschijnlijk tegengestelde belangen zijn, en manifesteert zich doorgaans vooral als de focus op de korte termijn ligt. Door het perspectief van het arbeidsvoorwaardenoverleg te verplaatsen naar de lange termijn én door zich in elkaars belangen te verplaatsen, komt er overleg tot stand waar zowel werkgevers als werknemers baat bij hebben. Binnen dat brede gesprek staat centraal hoe investeringen in werknemers en de organisatie van het werk kunnen leiden tot een hogere (arbeids)productiviteitsgroei en grotere welvaart. Productiever werken wordt vaak verward met harder werken, maar dat is een misverstand. Productiever betekent vooral slimmer en efficiënter werken, talenten van mensen en van ondersteunende technologie beter benutten. Daarmee verbetert ook de aantrekkelijkheid van het werk. Het gesprek gaat dus ook over het opleiden en ontwikkelen van mensen, het doorontwikkelen van de arbeidsorganisatie, het terugdringen van verzuim, en wat er allemaal nodig is om deze gezamenlijke doelen te bereiken.

## Kennis & inzicht

### Inflatie

#### Wat is inflatie?

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

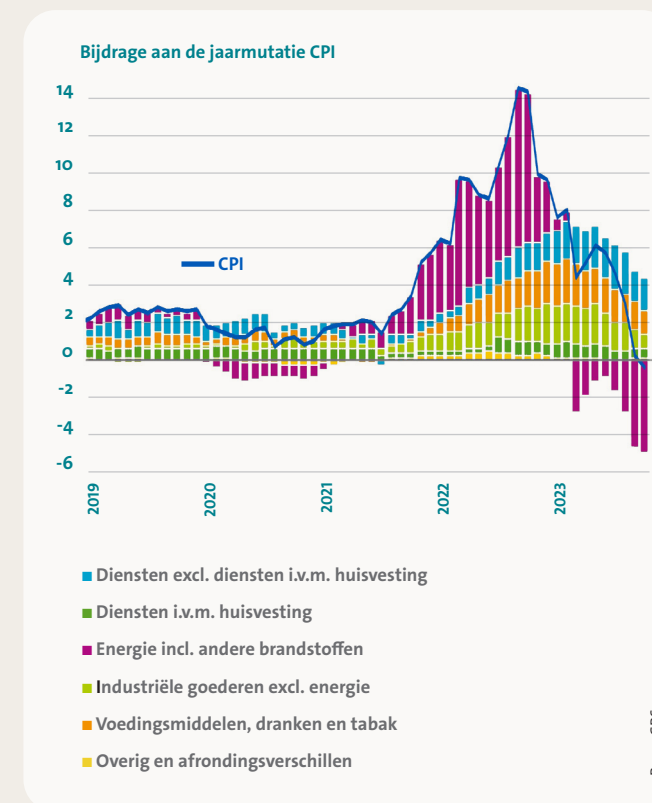
#### Van oude naar nieuwe inflatiecijfers: hoe zit dat precies?

De berekening van de CPI is in 2023 gewijzigd door het CBS. Het CBS gebruikte namelijk voor de berekening van het oude CPI-cijfer de energieprijzen van nieuwe energiecontracten voor consumenten. Dit zorgde voor een vertekend beeld toen de energieprijzen de lucht in schoten, omdat veel consumenten met een vast energiecontract feitelijk een lager tarief betaalden. Dit leidde tot een overschatting van wel 2,2 tot 7 procentpunt van de inflatie. Sinds juni 2023 berekent het CBS daarom de energiebijdrage in de CPI aan de hand van de daadwerkelijke uitgaven van huishoudens. Het duurde enige tijd voordat het CBS deze nieuwe berekening doorvoerde. Hierdoor is het inflatiecijfer geruime tijd hoger geweest dan feitelijk het geval was. Het CBS geeft echter aan dat de huidige cijfers de overschatting van de oude cijfers ook compenseren: doordat er altijd wordt vergeleken met een jaar eerder en het CBS de oude cijfers niet met terugwerkende kracht aanpast!. In theorie klopt dit, in de praktijk hebben de te hoge inflatiecijfers echter

impact gehad op de economie en vormden zij ook de input voor de hoge salariseisen van vakbonden.

### Inflatieuiding

In 2022 was de inflatie hoog, maar deels overschat door het voorgenoemde punt. Het Centraal Planbureau (CPB) verwacht dat in 2023 en 2024 de inflatie in elk geval hoger is dan de wenselijke 2%. Dit komt door de doorwerking van de hogere energieprijzen in andere producten, zoals voedsel. Dit heet ook wel de kerninflatie. Ook constateert het CPB dat de gestegen



## Kennis & inzicht

loonkosten bijdragen aan een hogere inflatie, omdat bedrijven deze doorberekenen in hun afzetprijzen. Vakbonden betichten bedrijven van winstflatie: het extra verhogen van prijzen om meer winst te maken. Economen van de Rabobank<sup>2</sup> konden hiervoor echter geen bewijs vinden. Zij stelden vast dat bedrijven waarschijnlijk anticiperen op verdere prijsstijgingen van inkoopproducten en verder oplopende loonkosten vanwege de hoge looneisen van vakbonden. Belangrijk om bij de raming van het CPB op te merken is dat deze onzeker is en blijft. Gebeurtenissen in het buitenland zijn risicofactoren, en de effecten ervan op de Nederlandse economie zijn niet te voorzien. Zo kan verdere escalatie van de oorlog in Oekraïne of het Israëlisch-Palestijnse conflict grote impact hebben.

### Koopkracht en inkomenszekerheid

De hoge inflatie zorgde ervoor dat inkomenszekerheid tot een belangrijk thema uitgroeide in de verkiezingsstrijd eind 2023. Hierbij wordt gekeken naar de koopkrachtcijfers en het aandeel mensen dat onder het ‘niet-veel-maar-toereikendcriterium’ van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) valt, ook wel de armoedegrens genoemd. Koopkracht geeft weer wat huishoudens gemiddeld te besteden hebben.

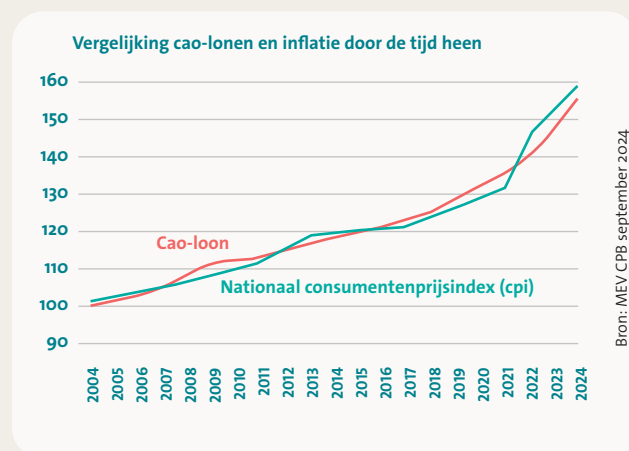
### Koopkrachtduiding 2024

Door koopkrachtmaatregelen blijft het aandeel mensen dat onder de armoedegrens leeft op het lage niveau van de afgelopen twee jaar (4,8%). Daarmee blijft de armoede ruim onder het gemiddelde niveau van de afgelopen decennia (6%). Ondanks de hogere lonen en aanvullende koopkrachtmaatregelen, daalde de koopkracht over heel 2023 met 1,1% door de hoge inflatie. In 2024 neemt de koopkracht voor de meeste mensen weer toe. Dit omdat de inflatie lager uitvalt dan in 2023 en ook omdat het effect van de hoge

loonafspraken in de koopkracht terug te zien is. Er zijn wel grote verschillen tussen inkomensgroepen. In de periode 2022-2024 neemt de koopkracht van de laagste inkomensgroepen het meest toe (+3,6%), terwijl die van de hoogste inkomensgroepen daalt (-3,7%). Dit komt door de verhoging van de inkomstenbelasting voor hogere inkomens. Hogere inkomens betalen sneller een hoger belastingtarief, omdat de tweede belastingschijf niet volledig geïndexeerd wordt.

### Cao-lonen en inflatie

Aangewakkerd door de hoge inflatie en de krappe arbeidsmarkt, stijgen ook de cao-lonen in rap tempo. Dit gebeurt altijd met enige vertraging, veroorzaakt door het onderliggende patroon in de onderhandelingen: na gunstige economische berichten volgen, met een vertraging van één jaar of meer, stijgende loonafspraken. Na slechte economische berichten volgen, vertraagd, lagere afspraken. Dit is terug te zien in onderstaande grafiek. Toen de inflatie in 2022 snel omhoog schoot bleven de lonen in eerste instantie achter, maar in 2023 en 2024 maken deze een inhaalslag. Dit komt door de vaak langere looptijd van cao's.

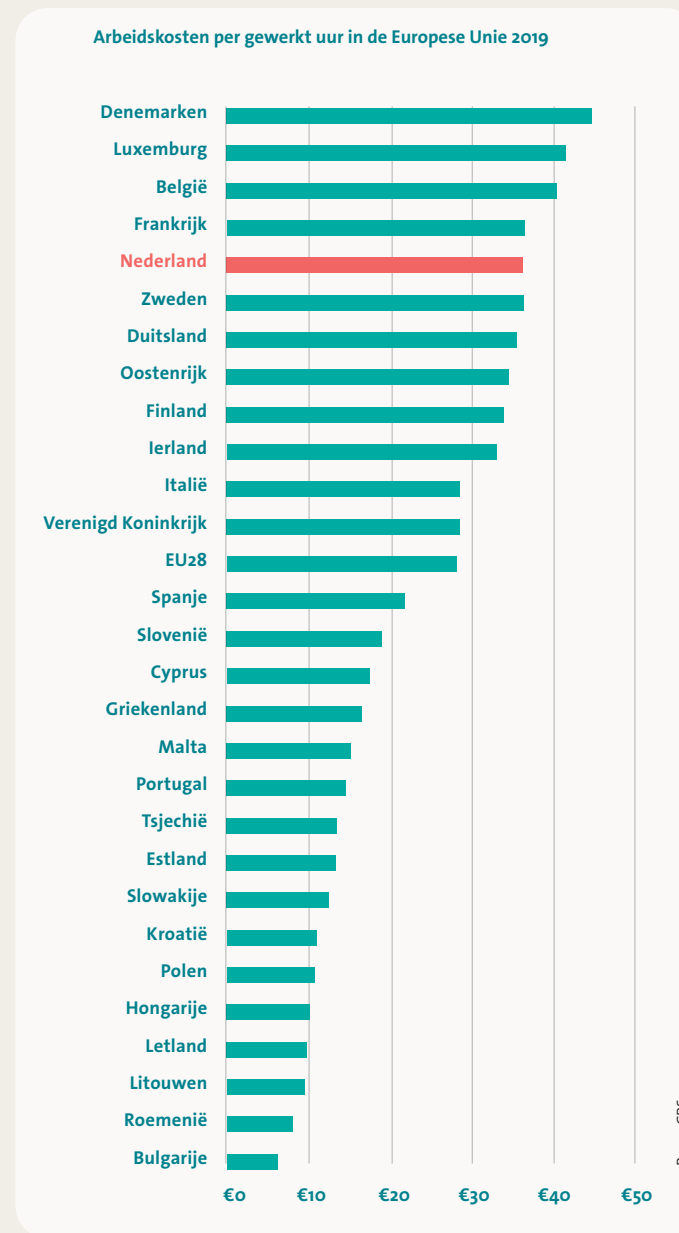


## Concurrentiepositie Nederland binnen EU

Het is lastig om Europese landen met elkaar te vergelijken op loon, omdat de levensstandaard per land sterk kan verschillen. De arbeidskosten per uur geven met name weer hoeveel het kost voor bedrijven om personeel in dienst te hebben<sup>3</sup>. Daardoor is dit een indicator voor de aantrekkelijkheid van vestigingslanden voor bedrijven.

Nederland staat op plaats 5 van landen met de hoogste arbeidskosten per gewerkt uur met €36,40<sup>5</sup>. Dat is bijna €10 duurder dan het Europese gemiddelde. Andere West-Europese landen behoren ook tot de landen met de hoogste arbeidskosten; de arbeidskosten in Oost-Europa behoren tot de laagste. Daardoor is Nederland op het gebied van arbeidskosten minder aantrekkelijk dan veel andere Europese landen.

Daartegenover staat wel de arbeidsproductiviteit in Nederland hoger is dan in de meeste andere Europese landen. Deze positie staat echter wel onder druk, mede door de vergrijzende beroepsbevolking en de toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Daarom is het extra belangrijk te blijven investeren in scholing van de beroepsbevolking.



Kennis & inzicht

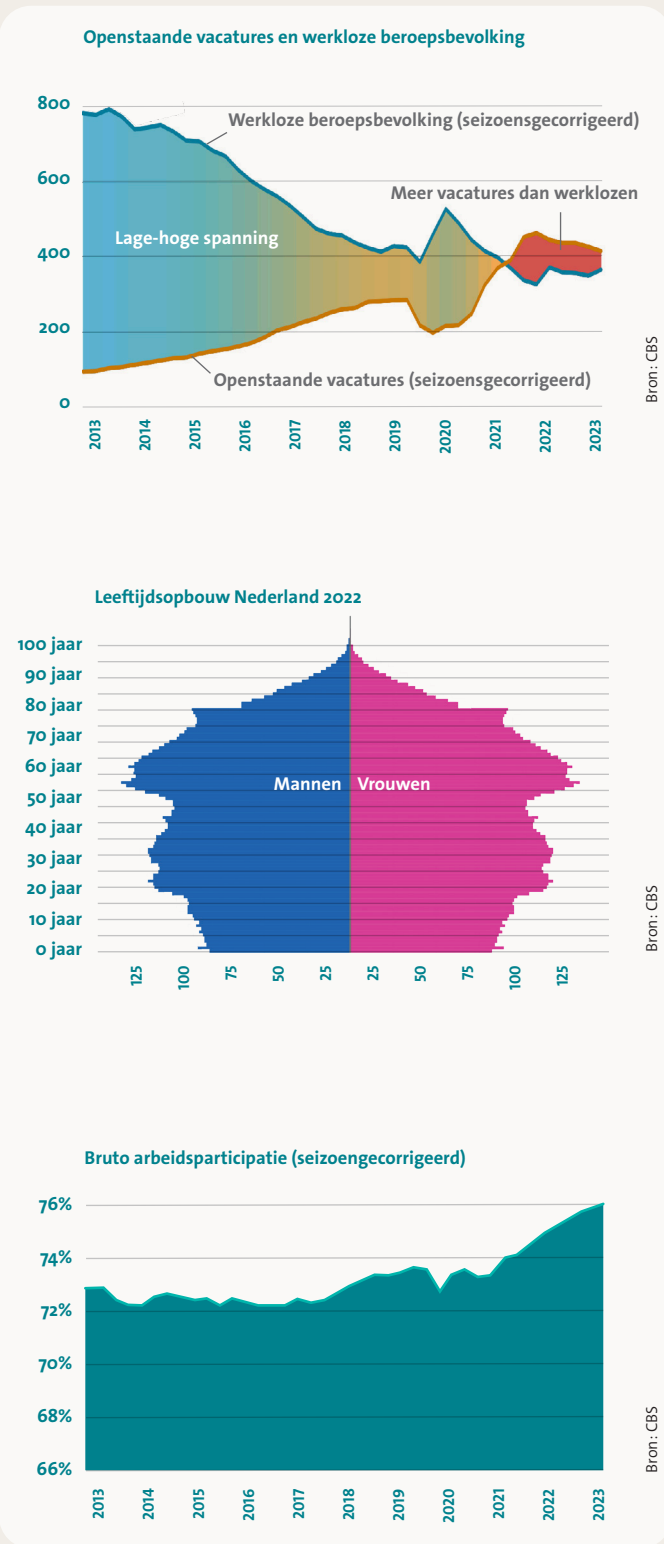
Trends arbeidsmarkt

We hebben al jaren te maken met een krappe arbeidsmarkt: sinds 2021 staan er zelfs meer vacatures open dan dat er werkzoekenden zijn. Verhoging van de arbeidsparticipatie kan enige verlichting bieden, maar de arbeidsparticipatie in Nederland zit op moment al op een historisch hoog niveau en ons land staat zelfs op het hoogste niveau binnen de Europese Unie. Tegelijkertijd is Nederland Europees kampioen deeltijd werken en werken Nederlanders gemiddeld 32 uur per week.

Door vergrijzing en ontgroening blijft de krapte op de arbeidsmarkt de komende jaren een uitdaging – terwijl de groei van de arbeidsproductiviteit achterblijft.

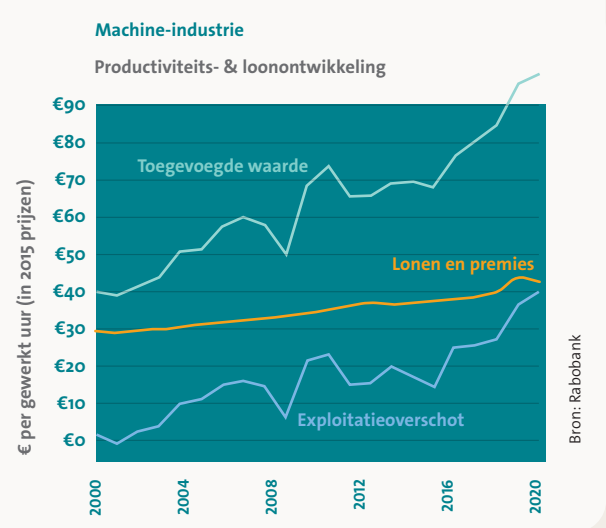
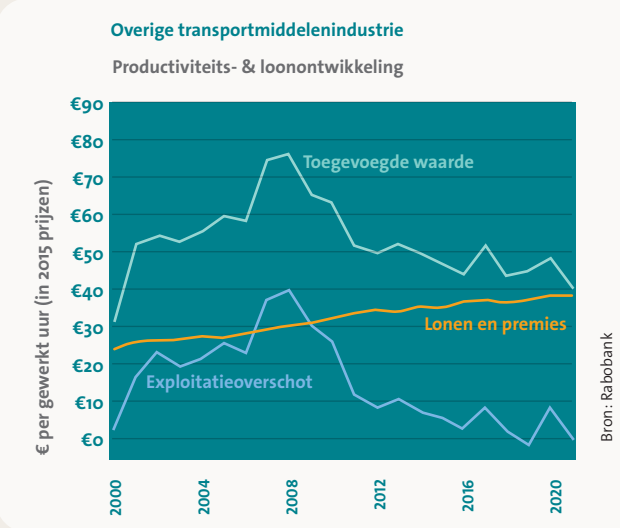
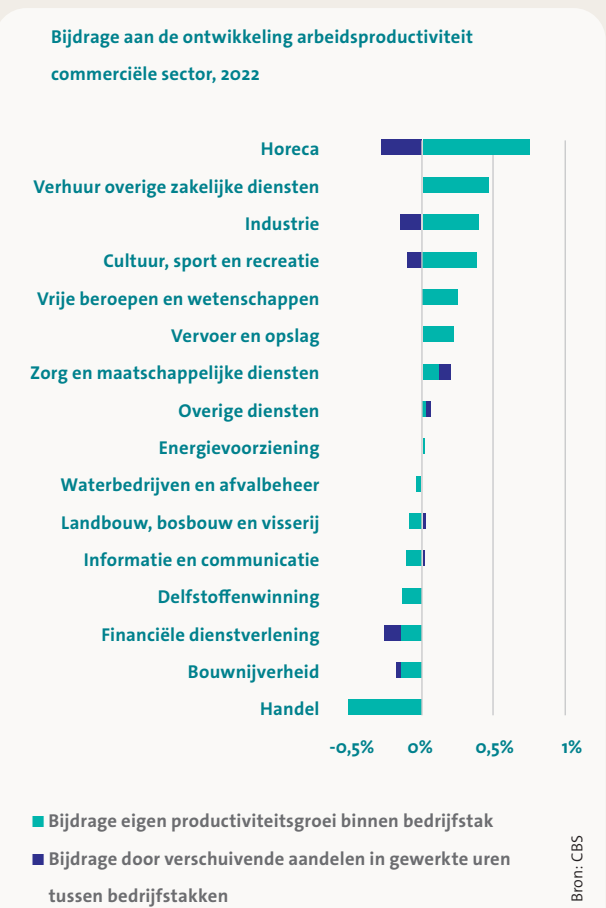
Dit vraagt van cao-partijen om afspraken te maken om meer uren werken te stimuleren en te investeren in sociale innovatie (hoofdstuk 2), ziekteverzuimpreventie en leren & ontwikkelen (hoofdstuk 3).

Hierbij is het noodzakelijk dat de overheid randvoorwaarden creëert zodat meer werken ook meer loont.



Arbeidsproductiviteit en lonen

Productiviteit is een belangrijke graadmeter voor de loonruimte. Als de productiviteit stijgt, kan een product of dienst voor minder kosten geleverd worden. Dit biedt meer ruimte voor loonstijgingen. De productiviteitsstijging per gewerkt uur zwakt echter al jaren af, terwijl de lonen verder blijven stijgen. Uit onderzoek van de Rabobank<sup>4</sup> blijkt dan ook dat er weinig relatie is tussen de productiviteit en lonen. Dit komt ook duidelijk naar voren wanneer sectoren met elkaar vergeleken worden. De productiviteit kan tussen en ook binnen sectoren namelijk sterk verschillen. Toch blijven minder productieve sectoren hun lonen verhogen om als werkgever aantrekkelijk te blijven. Dit gaat ten koste van de winstgevendheid in deze sectoren, wat op langere termijn de werkgelegenheid in die sectoren kan schaden. Dit blijkt uit nevenstaande grafiek: in de overige transportmiddelenindustrie neemt de productiviteit af (blauwe lijn), terwijl de lonen (oranje lijn) wel blijven stijgen. In de machine-industrie daarentegen neemt de winstgevendheid juist harder toe dan de lonen. Dit benadrukt het belang van maatwerkafspraken en het rekening houden met de bedrijfseconomische context.







## 1. Loonruimte vaststellen en verdelen

Het zijn uitzonderlijke tijden aan de cao-tafels. Koopkrachtbehoud en inkomenszekerheid van werknemers vragen en krijgen veel aandacht. Tegelijkertijd groeit voor bedrijven de economische onzekerheid. Werkgevers staan dan ook voor een lastige afweging. Hoe maak en rechtvaardig je de keuze tussen investeringen die noodzakelijk zijn voor de bedrijfscontinuïteit aan de ene kant, en loonsverhogingen voor werknemers die bestaansonzekerheid ervaren aan de andere kant?

Werkgevers hebben het afgelopen jaar laten zien oog te hebben voor werknemers in een kwetsbare positie. Zo zijn er meer eenmalige uitkeringen geweest om mensen tegemoet te komen in de gestegen (energie) prijzen. In één op de drie cao's komen gedifferentieerde loonstijgingen voor. Daarnaast is de cao-loonstijging met gemiddeld 7,1% in 2023 historisch hoog.

Toch ligt het in de lijn der verwachtingen dat ook in 2024 inkomenszekerheid en het voorkomen van financiële problemen onder werkenden de nodige

aandacht krijgt. Hoe stel je de loonruimte vast, en hoe verdeel je die? En wat kunnen werkgevers nog meer doen voor werknemers die extra ondersteuning nodig hebben?

### Wat valt onder loonruimte?

Loonruimte gaat om meer dan loon alleen. Loonruimte is de jaarlijkse beschikbare ruimte voor alle arbeidsvoorwaarden plus de investeringen in het personeel en de organisatie van werk.

### Samenstelling van de loonruimte

De basis voor de loonruimte wordt vormgegeven door de verhouding tussen de groei van de arbeidsproductiviteit, de kostenstijgingen waarmee een onderneming te maken heeft en de ruimte die er is om dit door te berekenen aan de afzetmarkt. Deze ingrediënten, gekoppeld aan sector- of bedrijfsspecifieke indicatoren met betrekking tot bijvoorbeeld noodzakelijke

investeringen, bepalen tezamen wat de loonruimte is, passend bij de economische toestand van het bedrijf of de sector. De loonruimte is daarom geen vast gegeven, en is sterk afhankelijk van de keuzes die een sector of bedrijf maakt. Binnen sectoren is het soms door grote verschillen tussen bedrijven niet mogelijk om een koppeling te maken tussen de

(bedrijfs)economische context en de loonruimte. Dit vraagt om een andere benadering voor het bepalen van de loonruimte. Kijk dan naar een passende gemene deler die recht doet aan de differentiatie van de sector. Op deze manier loopt de cao-loongroei in de pas met de concurrentiepositie, en heeft zo geen gevolgen voor de werkgelegenheid.

## Verhouding winst en loon

In het maatschappelijk debat wordt vaak verondersteld dat de winsten van bedrijven de lucht in schieten terwijl de lonen ver achterblijven. Dit is niet juist. Onderzoek<sup>6</sup> laat zien dat de winstquote voor het Nederlandse bedrijven nagenoeg vlak is over de afgelopen 25 jaar. Bruto winsten nemen misschien wel toe in bepaalde perioden, maar niet meer dan de totale welvaart. Het kan wel zijn dat de verhouding bij een individueel bedrijf uit het lood is geslagen: dit is iets om van bedrijf tot bedrijf en van situatie tot situatie te bekijken.

Voor de verhouding tussen winst en loon wordt vaak gekeken naar de arbeidsinkomensquote (AIQ). De AIQ kijkt echter niet naar winst maar naar kapitaal en is bovendien een macro-maatstaf die geen rekening houdt met onderlinge sectorale verschillen. Het is mogelijk de AIQ per sector te bekijken, maar ook de verschillen binnen sectoren kunnen groot zijn blijkt ook uit onderzoek van de Rabobank<sup>7</sup>. Oftewel; de AIQ is geen alleszeggende maatstaf om de verhouding winsten en lonen te beoordelen.

De veronderstelling dat de winsten van bedrijven uitsluitend ten goede komen aan aandeelhouders blijkt eveneens onjuist, aldus de Rabobank<sup>7</sup>. Naast het uitkeren van dividend aan aandeelhouders, gebruiken bedrijven de winst ook voor noodzakelijke investeringen in immaterieel kapitaal (zoals *branding*, organisatorisch kapitaal en scholing voor werknemers). Deze investeringen zijn andersom ook nodig om bedrijven winstgevend te houden en daarmee hun verdienvermogen te bewaken, en om werkgelegenheid te garanderen.

Loonruimte gaat dus over primaire arbeidsvoorwaarden zoals loon, individuele en collectieve loonsverhogingen, pensioen en mobiliteitsregelingen. Maar gaat ook over investeringen in werknemers, bijvoorbeeld op het gebied van duurzame inzetbaarheid, leren en ontwikkeling, én over investeringen in de organisatie van het werk. Eigenlijk is loonkostenruimte een betere term. De loonruimte kan dus niet bepaald worden aan de hand van een simpele formule, omdat de keuzes die worden gemaakt om bepaalde investeringen in het personeel of de organisatie van werk te doen, er invloed op hebben. Deze investeringen zijn noodzakelijk voor de bedrijfscontinuïteit en dragen sterk bij aan een gezonde, toekomstige loonontwikkeling. Dat mag aan de cao-tafel, zeker als de focus weer op loonontwikkeling komt te liggen, wel meer aandacht krijgen.

## APC geen goed idee

APC staat voor automatische prijscompensatie. Dat betekent dat, ongeacht de economische context of financiële situatie van een organisatie, (jaarlijks) een inflatiecorrectie in het loon wordt doorgevoerd. Zaken als bedrijfsresultaten (winst, omzet, klanttevredenheid) en/of arbeidsproductiviteitsgroei tellen niet mee. Maatwerk in de loonvorming is hierdoor niet meer mogelijk en de relatie met de kosten van andere arbeidsvoorwaarden vervalt. Een bijkomend risico van APC is de grote kans op structureel hoge inflatie als gevolg van de loonprijspiraal. Hogere lonen worden altijd gedeeltelijk geïndexeerd in de prijzen van een bedrijf. Het risico op een loon-prijspiraal ontstaat als bedrijven via prijsstijgingen de hogere kosten opvangen. Die leiden vervolgens weer tot (meer) inflatie, waarna de lonen via APC weer worden gecorrigeerd.

Omdat de beschikbare loonruimte voor elk bedrijf of sector verschilt, en afhankelijk is van welke keuzes er gemaakt (moeten) worden, dient er in het cao-overleg ruimte te zijn voor maatwerk. Alleen dan kunnen sociale partners gezamenlijk een koers uitzetten die leidt tot een optimale loonontwikkeling in de toekomst.

## Loonruimte verdelen

Het verdelen van de loonruimte komt neer op de juiste balans vinden tussen loonsverhogingen en noodzakelijke investeringen in medewerkers en de aantrekkelijkheid van het werk. Zoek in elk geval de verbinding met vakbonden om de verdeling te bepalen.

## Verschillende smaken collectieve loonsverhogingen

Er zijn verschillende varianten te bedenken voor collectieve loonsverhogingen. In 2023 bevatte één op de drie nieuwe cao's een gedifferentieerde loonafspraken. Hieronder een overzicht van de verschillende type loonsverhogingen. Een beloningsonderzoek (zie kader op pagina 16) geeft richting bij het beantwoorden van de vraag welke type loonsverhoging het meest geschikt is voor het bedrijf of de sector.

### • Procenten (niet-gedifferentieerd belonen)

Dit is een percentuele loonsverhoging over het bruto inkomen, die voor iedereen gelijk is. Met deze verhoging blijven alle beloningsverhoudingen gelijk.

### • Centen in plaats van procenten (gedifferentieerd belonen)

Dit is een loonsverhoging in de vorm van een vast bedrag. Deze loonsverhoging heeft een nivellerend effect. Lage loonschalen krijgen door dit type loonsverhoging een percentueel hogere loonsverhoging dan de hoge loonschalen. Door het nivellerend effect veranderen de beloningsverhoudingen.

### • Procenten met een bodem (gedifferentieerd belonen)

Deze verhoging lijkt sterk op de percentuele loonsverhoging, maar er is één duidelijk verschil namelijk dat er óók een minimaal nominaal effect afgesproken wordt. Dankzij dit bodembedrag stijgt het loon van elke medewerker minimaal met dat bedrag, ook van hen die, gezien het verhogingspercentage van het loon, eigenlijk een lagere stijging zouden krijgen. Dit type loonsverhoging heeft een beperkt effect op de bestaande beloningsverhoudingen. Alleen voor de salarisgroepen die onder het bodembedrag zitten, verandert de verhouding met de salarisgroepen die boven het bodembedrag zitten.

## Loonruimte en de looptijd van de cao

De gemiddelde looptijd van cao's neemt af; steeds vaker komen er cao's tot stand met een looptijd van één jaar. Een cao met een relatief korte looptijd verschaft bedrijven meer wendbaarheid – en vanuit dat standpunt bezien is het begrijpelijk dat, zeker gezien de huidige onzekerheid, de looptijden korter zijn.

Maar een van de krachten van de cao is nu juist dat die, doordat voor zowel werkgever als werknemer, bekend is welke afspraken gedurende de looptijd gelden, sterk bijdraagt aan zekerheid en stabiliteit op de wat langere termijn. Zo hebben cao-partijen meer duidelijkheid over de loonruimte en hoe die te

verdelen. Het is daarom belangrijk dat een korte looptijd niet de norm wordt bij het afsluiten van een cao. De looptijd van een cao kan een goed middel zijn om loonsverhogingen en kostenstijgingen met elkaar in verhouding te brengen.



• *Schaalspecifieke verhogingen (gedifferentieerd belonen)*

Deze variant maakt het mogelijk heel gericht een loonsverhoging te geven aan bepaalde segmenten binnen het salarishuis. Zo is mogelijk in bepaalde loonschalen meer loongroei af te spreken dan in andere loonschalen: bijvoorbeeld 7% in de lagere en 4% in de hogere. Bij deze systematiek is het afhankelijk van wat er precies in welke loonschalen verandert om te beoordelen of en in hoeverre de beloningsverhoudingen veranderen. Onbedoelde beloningsverschillen tussen functiegroepen zijn via deze methode gericht te repareren.

**Collectieve beloning: enkele alternatieven**

• *Resultatendeling*

Resultatendeling<sup>8</sup> is een collectieve vorm van variabele beloning, waarbij in principe alle werknemers delen als de organisatie goed presteert. Eerst het geld verdienen, dan pas verdelen: dat is een belangrijke gedachte achter deze zogeheten mee-ademende beloningsvorm.

De uitkering (dat kan een nominaal bedrag zijn, maar ook een percentage van het jaarsalaris) wordt uitgekeerd op basis van vooraf gestelde doelen die op verschillende aspecten van de bedrijfsvoering betrekking kunnen hebben. Deze doelen dienen de bedrijfsresultaten ten goede te komen; ze verbeteren bijvoorbeeld de doelmatigheid en kostenefficiëntie.

Resultatendeling is daardoor zelf-financierend.

Bijkomend voordeel van deze mee-ademende beloningsvorm is dat werknemers zich bewuster worden van de kritische punten in de bedrijfsvoering in relatie tot hun eigen handelen.

• *Medewerksaandeelhouderschap*

Medewerksaandeelhouderschap<sup>9</sup> is een manier om medewerkers financieel te laten participeren in de organisatie. Samen ondernemen: de werknemers worden als het ware eigenaar van een stukje van het bedrijf. Dat betekent dat ze delen in de eventuele groei, maar óók te maken hebben met risico's. Er zijn verschillende mogelijkheden om die financiële participatie vorm te geven.

**Overige zaken**

**Financiële problemen onder werknemers**

Een hoger loon is geen wondermiddel om financiële problemen onder werkenden tegen te gaan of om hun inkomenszekerheid te vergroten – er zijn vaak meer factoren in het spel. Denk hierbij aan problematische schulden, hoge vaste lasten of een klein aantal werkuren per week. In bepaalde gevallen kan een hoger loon met zich meebrengen dat een werknemer minder toeslagen ontvangt. Hierdoor kan het netto-inkomen zelfs afnemen, waardoor de problemen van de werknemer in geldproblemen groter worden.



**Beloningsverhoudingen**

Voor het cao-seizoen 2024 is het extra belangrijk om goed inzicht te hebben in de beloningsverhoudingen binnen de eigen organisatie of sector, omdat deze mogelijk zijn veranderd. Een beloningsonderzoek dat kijkt naar de interne beloningsverhoudingen binnen het functiehuis verschaft dit inzicht. Daarnaast helpt een benchmark met andere bedrijven en sectoren om de eigen beloning in relatie tot andere bedrijven of sectoren te bekijken.

Er zijn vier redenen voor mogelijke veranderingen in de beloningsverhoudingen.

1. *De sterk gestegen loonkosten*

Aangedreven door de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt.

2. *Toename van gedifferentieerde cao-loonsverhogingen*

Door gedifferentieerde loonafspraken veranderen loonverschillen tussen salarisschalen. Daarmee kan op termijn de beloningssystematiek binnen bedrijven onder druk komen te staan.

3. *Verhogingen WML*

De verhoging van het wettelijk minimumloon (WML) en de introductie van het minimumuurloon in 2023 respectievelijk 2024 kunnen een groot effect hebben (gehad) op

het gehele loongebouw. De incidentele verhoging van het WML begin 2023 was zo fors dat hierdoor de hoogste trede in bepaalde schalen lager is dan het nieuwe minimumloon.

4. *Ontwikkelingen op het gebied van gelijke beloning*

Er is veel aandacht voor gelijke beloning tussen mannen en vrouwen. Veel werkgevers doen al onderzoek naar beloningsverschillen binnen de eigen organisatie. In 2026 moet de Europese richtlijn met betrekking tot loontransparantie in de Nederlandse wet zijn omgezet.



Werknemers bij **BP Raffinaderij Rotterdam** kunnen hun nettoloon aanwenden voor deelname aan de Global Sharematch-regeling, waarmee zij BP-aandelen kunnen kopen. BP verdubbelt het ingelegde geld. De aandelen dienen minimaal drie jaar in bezit te blijven, waarbij in beginsel geldt dat het tussentijds dividend wordt omgezet in verdere aankoop van aandelen. Werknemers ontvingen bij de loonbetaling van april 2023 een bruto eenmalige uitkering ter grootte van € 500. Deze uitkering is toegekend als een tegemoetkoming om deelname aan Sharematch mogelijk te maken. Het is de keuze van medewerkers om dit bedrag aan te wenden voor Sharematch of om deze in te zetten voor andere doeleinden.

**Loparex** heeft een resultaatafhankelijke uitkering afgesproken. Als werknemers de overeengekomen targets halen, ontvangen zij een beloning.

Cao-partijen **Bilthoven Biologicals** hebben besloten in gesprek met elkaar te gaan over de parameters van een (eventueel) in te voeren winstuitkering.

Werknemers van **Signify** kunnen jaarlijks maximaal 10% van hun bruto jaarsalaris besteden aan het kopen van aandelen in Signify N.V. tegen 15% korting.

Meer uren werken kan ook een optie zijn om geldzorgen te verlichten, maar let op: soms blijkt de opbrengst van meer uren werken tegen te vallen vanwege belastingtechnische redenen. Enkele wenken voor werkgevers die medewerkers met financiële problemen willen helpen:

- onderzoek of er werknemers zijn die op of onder de armoedegrens leven of financiële problemen hebben, en welke oplossing daarbij kan helpen
- wees alert op schuldenproblemen en geldzorgen onder werknemers; verzoeken om een voorschot van het salaris of vervroegde uitbetaling van het vakantiegeld en loonbeslagen zijn vaak tekenen zijn dat een werknemer financiële problemen heeft
- wees ook alert bij gebeurtenissen als een scheiding, overlijden van een partner, en de eventuele gevolgen daarvan voor het inkomen

- geef werknemers laagdrempelige ondersteuning – denk hierbij aan een financiële scan, hulp van een budgetcoach of een doorverwijzing naar schuldhulpverlening
- blijf in gesprek met de werknemer; schuldenproblematiek leidt doorgaans tot lagere arbeidsproductiviteit en meer verzuim, en brengt frauderisico met zich mee
- werkgevers kunnen niet alles oplossen, maar voor een beperkt deel wel: bied meer zekerheid door meer vaste contracturen aan te bieden.



**VB** startte in het najaar van 2023 met een pilot waarbij ondersteunings- en begeleidingsgesprekken aangeboden worden aan medewerkers in het kader van hun financiële gezondheid. Op deze manier willen zij medewerkers zoveel mogelijk faciliteren en ondersteunen bij financiële problemen om verzuim te voorkomen en de duurzame inzetbaarheid te verhogen.

**Avient Protective Materials** heeft in het cao-akkoord opgenomen dat de werkgever niemand minder dan het leefbaar minimum van € 33.280 bruto per jaar betaalt.

Werknemers die vallen onder de cao **Waterbedrijven**, kunnen hun persoonlijk budget niet alleen inzetten voor loopbaan-, opleidings- of gezondheidsadvies, maar ook voor advies over financiële fitheid in algemene zin, waaronder het oplossen van schuldenproblematiek.

**OCI Nitrogen** heeft in de cao opgenomen dat de werkgever 75% van de kosten voor een advies van een erkend bureau over financiële fitheid en/of financiële planning vergoedt, tot een maximum van € 500 (eenmaal per zeven jaar).



### Nationale Coalitie Financiële Gezondheid

De Nationale Coalitie Financiële Gezondheid (NCFG) is een brede (en groeiende) coalitie van bedrijven en organisaties die zich committeren aan de doelstelling om de financiële gezondheid van huishoudens in Nederland te verbeteren. Ze voeren een doorlichting uit voor hun organisatie, formuleren doelstellingen en stellen nadere acties op. Hiermee willen zij voorkomen dat werknemers door financiële problemen uitvallen. Zo wordt er actief samengewerkt met Geldfit om werknemers te ondersteunen.

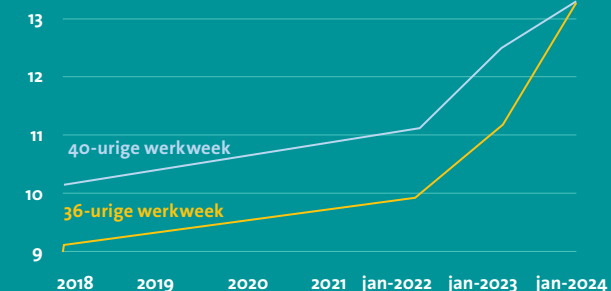
### Wettelijk minimumloon

Het wettelijk minimumloon is de afgelopen twee jaar flink gestegen. Zo is het minimumuurloon voor een werknemer met een 40-urige werkweek sinds 2019 met 42% gestegen. Voor werknemers met een 36-urige werkweek steeg het WML met 28%.

#### Wat verandert er in 2024?

Met de invoering van het wettelijk minimumuurloon verdwijnen de vaste minimum maand-, week- en daglonen van 1 januari 2024. Werkgevers zijn dan verplicht om werknemers minimaal het wettelijk minimumuurloon te betalen. Voor

werknemers onder 21 jaar gaan vaste minimumjeugdlonen per uur gelden. De hoogte van het wettelijk minimumuurloon is afgeleid van het huidige minimummaandloon bij een voltijds dienstverband van 36 uur. Dat betekent een verhoging van het minimumuurloon voor werknemers die het minimumloon verdienen en meer dan 36 uur per week werken. Ook zal naar verwachting op 1 juli 2024, naast de gebruikelijke halfjaarlijkse indexatie, opnieuw sprake zijn van een extra verhoging van het WML met 1,2 procent.



## Vergoedingen

De fiscale regels worden in 2024 verruimd voor de reiskosten- en thuiswerkvergoedingen. Cao-partijen kunnen de beschikbare loonruimte inzetten om deze vergoedingen desgewenst verder te verhogen.

### • Reiskostenvergoeding

Door de gestegen brandstofprijzen komt er meer druk op het verhogen van de reiskostenvergoeding. De overheid verruimt vanaf 2024 de fiscale vrijstelling voor reiskosten naar € 0,23 per kilometer. Dit kan aanleiding zijn om het mobiliteitsbeleid tegen het licht te houden. Bovendien biedt dit kansen om ook andere vervoersopties te verkennen. Zo zetten steeds meer werkgevers in op het openbaar vervoer en de fiets in het kader van duurzaamheid.

### • Thuiswerkvergoeding

Veel werkgevers geven een vergoeding aan medewerkers die deels vanuit huis werken. Vaak gaat het om een dagelijkse vergoeding die gekoppeld is aan de fiscale vrijstelling (2023: € 2,15 per thuiswerkdag; bedrag 2024 was nog niet bekend begin december 2023). Voor de inrichting van de thuiswerkplek stellen sommige werkgevers een budget beschikbaar waaruit een werknemer zelf thuiswerkmeubilair kan aanschaffen, of de werkgever stelt deze beschikbaar in bruikleen.

## Groene arbeidsvoorwaarden

Steeds meer werkgevers geven hun arbeidsvoorwaarden een groene twist. Denk bijvoorbeeld aan duurzaam mobiliteitsbeleid of het helpen van medewerkers met de verduurzaming van hun woning. Lees er meer over in de inspiratiegids groene arbeidsvoorwaarden op de website van AWVN<sup>10</sup>.



**KPN** geeft een netto kilometervergoeding van € 0,40 per fietskilometer. Samen met een lease fietsenplan kunnen medewerkers daardoor tegen lage kosten een (elektrische) fiets rijden.

Gedurende de looptijd van de cao ontvangen alle medewerkers van de **RDW** en uitzendkrachten een vaste communicatievergoeding van € 20 netto per maand. Daarnaast geldt een thuiswerkvergoeding van € 2,15 per thuiswerkdag. Vanaf 1 januari 2023 wordt aan alle RDW-medewerkers een aantal arbohulpmiddelen ter beschikking gesteld. Tevens wordt ontvangen werkenden een bedrag van maximaal € 250 voor het inrichten van een arbo-verantwoorde thuiswerkplek.



## De nieuwe pensioenwet

De komende jaren zullen alle werkgevers hun pensioenregeling moeten aanpassen. Dit is een omvangrijke transitie, die goede afstemming vergt met werknemersvertegenwoordigers en pensioenuitvoerders. Werkgevers die zijn aangesloten bij een pensioenfonds moeten hun arbeidsvoorwaardelijk overleg voor 1 januari 2025 hebben afgerond. Werkgevers die hun pensioenregeling hebben ondergebracht bij een premiepensioeninstelling of een verzekeraar hebben iets meer tijd.

Kostenneutraliteit is een belangrijk uitgangspunt bij de overstap naar het nieuwe pensioenstelsel. Een belangrijke wijziging is het vervallen van de doorsneepremiesystematiek en de overgang naar een leeftijdsonafhankelijke pensioenpremie. Deze is dus voor alle medewerkers binnen de pensioenregeling gelijk.

Pensioenfondsen kunnen op verzoek van sociale partners de opgebouwde pensioenen omzetten naar het nieuwe pensioenstelsel om ervoor te zorgen dat de overstap zoveel mogelijk kostenneutraal kan plaatsvinden. Werkgevers die hun pensioenregeling hebben ondergebracht bij een PPI of een verzekeraar kunnen de huidige pensioenregeling onder voorwaarden voortzetten voor bestaande medewerkers. In dat geval is het wel noodzakelijk om voor nieuwe medewerkers een (nieuwe) pensioenregeling in te richten, die voldoet aan de eisen van het nieuwe pensioenstelsel.

Er zijn twee soorten pensioenregelingen waaruit gekozen kan worden: de solidaire premieregeling en de flexibele premieregeling. Beide regelingen zijn premieovereenkomsten. Zowel de solidaire premieregeling als de flexibele premieregeling hebben solidaire elementen. De flexibele premieregeling biedt daarnaast meer individuele keuzemogelijkheden voor werknemers, maar maakt het ook mogelijk rekening te houden met werknemers die daar geen behoefte aan hebben. Zo is met de flexibele premieregeling het beste uit twee werelden te realiseren.

Pensioenuitvoerders besteden de komende jaren niet alleen aandacht aan de overgang naar het nieuwe stelsel, maar ook aan informatievoorziening. Keuzebegeleiding van werknemers is bij de overgang naar het nieuwe stelsel een belangrijk aandachtspunt. Werkgevers doen er goed aan om werknemers tijdig te informeren over het nieuwe stelsel en de keuzemogelijkheden.





## 2. Investeren in de organisatie van werk

Om welvaartsgroei te behouden, is het van belang dat werkgevers investeren in de organisatie van werk met als doel de productiviteit te verhogen. De afgelopen decennia groeide de welvaart in ons land vooral doordat meer mensen zijn gaan werken. De houdbaarheidsdatum van deze groeiwijze is echter beperkt: door vergrijzing en ontgroening neemt het arbeidsaanbod significant af. Hierdoor blijft de al krappe arbeidsmarkt voorlopig dus krap. Verhoging van de arbeidsparticipatie kan nog enige verlichting bieden, maar de arbeidsparticipatie in Nederland bevindt zich op het moment al op historisch hoog niveau – in dat opzicht is Nederland ook binnen de Europese Unie in de top vertegenwoordigd.

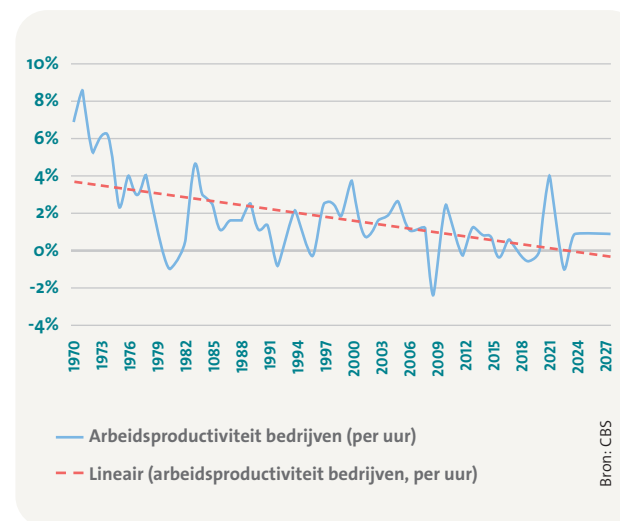
Om duurzame economische groei te bereiken, zullen dus alle zeilen bijgezet moeten worden: er moet immers meer werk met minder mensen gedaan worden. Dit kan door het aantal gewerkte uren te vergroten, maar ook door gewerkte uren beter te benutten en door in te zetten op innovatie. Met andere woorden: investeer in de organisatie van werk om ook in de toekomst te kunnen groeien.

Een misvatting bij het verhogen van de arbeidsproductiviteit is dat het zou gaan om *harder werken* (met als gevolg dat de werkdruk toeneemt). Het gaat hierbij echter nadrukkelijk om het anders organiseren van het werk met behulp van bijvoorbeeld technologische innovaties of slimme roosters, waardoor een werknemer het werk efficiënter (en dus in minder tijd) kan uitvoeren. Hierdoor zal de ervaren werkdruk dus juist afnemen.

### De arbeidsproductiviteitspuzzel

Arbeidsproductiviteit is volgens de definitie van het CBS de 'maat voor de efficiëntie waarmee wordt gewerkt'. Wat eenvoudiger verwoord: het gaat om de productie van één werknemer in een bepaalde periode in aantallen producten of euro's. Hoe meer een werknemer produceert in een bepaalde periode, hoe meer de arbeidsproductiviteit toeneemt. Een product of dienst kan dan voor minder kosten geleverd worden, waardoor er weer meer financiële ruimte ontstaat voor investeringen en loonsverhogingen.

Arbeidsproductiviteit



ORGANISATIE VAN

WERK

urenbalans  
verbeteren

innovatie  
eigen maken

arbeidsproductiviteitsgroei

Sinds de jaren '70 is er sprake van een dalende trend: de arbeidsproductiviteit groeit nog wel, maar die groei neemt al geruime tijd af<sup>11</sup>. Volgens de meest recente cijfers groeit de arbeidsproductiviteit 1% in 2022, voor de jaren daarna voorziet het CPB (Macro Economische Verkenning) een gemiddelde jaarlijkse productiviteitsgroei van minder dan 1%<sup>12</sup>. Een prognose is nog geen zekerheid, maar het heeft er alle schijn van dat het om een vrij summiere arbeidsproductiviteitsgroei gaat.

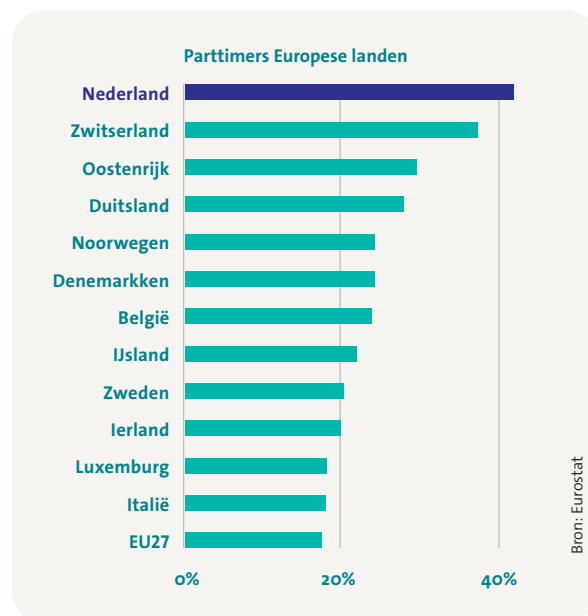
Het is dan ook noodzakelijk om te onderzoeken hoe de arbeidsproductiviteitsgroei sneller kan toenemen. Lastig is dat hier niet klip en klaar een oplossing voor lijkt te zijn – zoals het ministerie van Economische Zaken en Klimaat aangeeft: productiviteit stijgt nauwelijks, oorzaak niet helder<sup>13</sup>. Des te belangrijker is het zelf om in de organisatie te bezien hoe het werk op een zo efficiënt mogelijke manier uit te voeren is.

## Naar een betere urenbalans

### Stimuleer werknemers meer uren te werken

Een manier om meer werk te verrichten met minder mensen, is het verhogen van het aantal werkzame uren. Nederland is Europees gezien koploper op het gebied van deeltijdwerk. Volgens het Europese statistiekbureau Eurostat werkte 42% van de werknemers in Nederland in 2022 parttime, terwijl het Europees gemiddelde op 18% ligt. Een fors verschil dus.

Dit betekent niet dat alle werknemers nu fulltime aan de slag moeten. Dit is immers niet altijd mogelijk of wenselijk: veel mensen hebben naast hun werk ook zorgtaken, zoals mantelzorg en de zorg voor hun kinderen. Tegelijkertijd werkt 16% van de werknemers minder dan 20 uur per week, zo blijkt uit cijfers van het CBS. Als deze werknemers wekelijks een paar uur meer werken, kan dit al veel impact hebben. Die CBS-cijfers



laten in eerste instantie een gematigd positief verhaal zien: het gemiddeld aantal uren dat mensen per week werken, is de afgelopen jaren licht toegenomen. Recente prognoses van het UWV tonen echter dat het gemiddeld aantal uren per baan af gaat nemen in 2023 en 2024<sup>14</sup>. Het is dus zaak om meer uren werken aantrekkelijker te maken. Voor een belangrijk deel ligt de sleutel hiervoor bij de overheid: die moet ervoor zorgen dat meer uren werken ook daadwerkelijk meer loont.

Maar ook cao-partijen kunnen het aantrekkelijker maken om meer uren te werken. Ga het gesprek aan met deeltijders, vraag of zij meer uren willen werken. Hier valt zeker nog wat te winnen voor werkgevers: uit onderzoek van SCP<sup>15</sup> blijkt bijvoorbeeld dat slechts één op de tien parttime werkende vrouwen een gesprek heeft gehad met haar werkgever over het uitbreiden van de contracturen.

Een gesprek alleen betekent natuurlijk niet dat de deeltijdwerker zondermeer meer uren kan én wil

werken. Minstens zo belangrijk is te vragen wat een deeltijdwerker nodig heeft om meer uren te werken. Zo kunnen bijvoorbeeld obstakels veroorzaakt door roosters of werktijden, ervoor zorgen dat werknemers niet meer uren willen werken. Door flexibeler om te gaan met werkuren – denk hierbij bijvoorbeeld aan zelfroostering, aanpassing ploegendiensten, of door werken vanuit huis mogelijk te maken – kan het aantrekkelijker worden voor werknemers om meer uren te gaan werken. Het inzichtelijk maken in de mate waarin werknemers er financieel op vooruit gaan, kan ook stimuleren tot het werken van meer uren.



Caopartijen in de **Ziekenhuizen** willen graag dat parttimers hun contractomvang verhogen om zo de groeiende arbeidsmarktkrapte te ondervangen en het grote aantal ZZP'ers terug te dringen. Om dit te stimuleren is onder andere voorgesteld om werknemers die hun arbeidsduur met minimaal 2 uur per week (7,2 uur op maandbasis) uitbreiden, eenmalig 30 uur betaald verlof te bieden – mits de werknemer tenminste twee jaar langer werkt.



## Bied werknemers de mogelijkheid in deeltijd te werken

Maatwerk en flexibiliteit is de sleutel tot het stimuleren van meer contracturen bij werknemers in deeltijddienst. In sommige sectoren is het gebruikelijk om fulltime te werken – denk hierbij aan de ICT, industrie en transport en logistiek. Deze sectoren hebben echter ook te maken met enorme tekorten aan personeel. Een manier om in die sectoren het werk toch gedaan te krijgen, is om deeltijd werken mogelijk te maken. Dit klinkt contra-intuïtief, maar dit kan voor organisaties waar voltijd werken de norm is, de vijver vergroten waar

Stichting **Het Potentieel Pakken** is een onafhankelijke stichting die personeelstekorten aanpakt in sectoren zoals zorg, onderwijs en kinderopvang. Het Potentieel Pakken helpt organisaties passende contracten mogelijk te maken en zet zich in voor financiële zelfredzaamheid. Zorgorganisatie Thebe startte samen met Het Potentieel Pakken een project om mensen meer uren te laten werken. Bestuurder Agnes Klaren zegt dat de focus niet alleen op contractuitbreiding moet liggen: 'Als we bij mensen contractuitbreiding noemen, valt dat niet altijd in goede aarde. Zorgverleners zijn moe en werken onder extreme druk. Maar dan hebben we het samen over roosterproblemen en blijkt al gauw dat er veel winst te halen valt.' Een voorbeeld hiervan is een medewerkster die al jaren 20 uur werkte. 'Meer werken was onmogelijk, dacht zij. Ze moest 's middags haar hond uitlaten, de pauze van een half uur was daarvoor te kort', vertelt Klaren. 'Het team regelde vervolgens dat zij een uur pauze kon nemen. Toen dat was geregeld, wilde ze best meer uren werken.'<sup>16</sup>



zij in vissen in hun zoektocht naar personeel. Doordat zij voor een bredere doelgroep aantrekkelijk worden als werkgever, kan uiteindelijk per saldo het aantal gewerkte uren worden verhoogd. Hiervoor moeten ook dan eventuele obstakels in roosters en werktijden of ploegendiensten weggenomen worden.

### Uren optimaal benutten: slim roosteren

Wanneer het lastig is om roosters rond te krijgen, maar ook wanneer de productiviteit achterblijft, loont het om kritisch te kijken naar de werkroosters. Zo hebben veel organisaties te maken met een fluctuerende vraag gedurende het jaar. Een manier om hier goed op in te kunnen spelen met de *eigen* werknemers, is werken met een jaarurensystematiek. Dit houdt in dat er een vast aantal uren wordt afgesproken voor het jaar, waarbij rekening wordt gehouden met het feitelijke werkaanbod. Dit heeft als voordeel dat de werknemers

gedurende het jaar verzekerd zijn van een vast maandinkomen en dat er in piekperioden minder, of zelfs geen, externe inhuur noodzakelijk is. Dit heeft ook positieve impact op de productiviteit: doordat er gebruik gemaakt wordt van ervaren, vaste krachten, wordt het werk efficiënter uitgevoerd.

### Rooster toekomstbestendig maken

Daarnaast kan het rooster zelf een belemmering vormen op termijn. Bijvoorbeeld wanneer er sprake is van vergrijzing van het personeelsbestand, waardoor bepaalde (ploegen)diensten slechts door een beperkt deel van de (vooral jongere) werknemers gedraaid kan worden. Dit kan tot een hogere werkdruk leiden bij werknemers die bijvoorbeeld nachtdiensten kunnen draaien. Het anders inrichten van het rooster of het aanpassen van de ploegendienstsysteematiek kan hierbij een uitkomst zijn.



Partijen hebben in de nieuwe cao **Carglass** afspraken gemaakt over de invulling en werkwijze van de jaarurensystematiek. Uitgangspunt is dat medewerkers in piekperiodes roostermatig meer uren worden ingezet (en dus 'plus'-uren opbouwen). De opgebouwde plus-uren worden in de rest van het jaar verrekend door minder te werken.



De vergrijzing en de krapte op de arbeidsmarkt hebben impact op veel organisaties. In het geval van **Astellas**, een groot farmaceutisch bedrijf, zorgde dit ervoor dat hun 3-ploegendienstrooster niet meer voldeed aan de veranderende behoeften. Met name de vijf opeenvolgende ochtend- en nachtdiensten ervoeren de oudere werknemers als zeer belastend, met als gevolg een hoger ziekteverzuim en vaker verlofaanvragen – met name in de nachtdiensten. Dit leidde af en toe tot ongeplande stilstand van de productielijnen en zorgde voor een verhoogde werkdruk tijdens de nachtdiensten, wat vaak weer tot overwerk leidde om de toch

productieaantallen te halen. Dit resulteerde vooral voor jongere medewerkers in hoge werkbelasting. Door de vergrijzing was er ook behoefte aan instroom van nieuwe medewerkers, in het bijzonder operators en technisch personeel. De roosters maakten Astellas echter niet echt aantrekkelijk voor potentiële gekwalificeerde kandidaten. Uiteindelijk hebben Astellas en de betrokken vakbonden met behulp van AWVN gekozen voor een 4-ploegendienst voor alle medewerkers, met een gemiddelde werkweek van 36 uur. Deze aanpassing betrof een snellere afwisseling van diensten, in combinatie met

een kortere werkweek. Een snel roterend dienstrooster omvat maximaal 2 tot 3 opeenvolgende diensten van dezelfde soort, waarbij de diensten zich in een voorwaartse richting bewegen (van vroeg naar laat). Wetenschappelijk onderzoek toont dat dit soort roosters doorgaans het minst belastend zijn voor werknemers in ploegendienst, omdat de biologische klok zich sneller aanpast aan voorwaartse rotatie en er meer tijd is voor herstel tussen opeenvolgende diensten. Deze aanpassing heeft geleid tot meer flexibiliteit voor medewerkers, meer mogelijkheden om verlof aan te vragen en een aanzienlijk lagere werkdruk.

### Meer zeggenschap over roosters

Uit onderzoek blijkt dat werknemers die meer zeggenschap hebben over hun eigen werktijden vaker bereid zijn om meer uren te werken en productiever zijn. Dit komt doordat zij werk en privé beter op elkaar kunnen afstemmen. Dit maakt het inplannen van meer uren mogelijk en zorgt er daarnaast voor dat de ervaren werkdruk omlaag gaat. Een hoge werkdruk of werkstress daarentegen leidt ertoe dat werknemers minder productief zijn en dat het ziekteverzuim toeneemt.

**CBR** wil samen met FNV, ALIBV, ondernemingsraad en medewerkers een oriënterend onderzoek uitvoeren naar de mogelijkheden van zelfroosteren. Het uiteindelijke doel is een win-winsituatie te creëren voor werknemers en werkgevers en het verbeteren van de roosters.

Ook **Air Liquide Industrie** wil een studie uitvoeren naar de mogelijkheden van zelfroosteren.

### Terug naar de kerntaken: jobcarving

In veel functies gaat de nodige tijd op aan taken die geen onderdeel zijn van de zogeheten kerntaken. Denk aan administratieve verplichtingen. Door deze niet-essentiële taken weg te halen bij functies, ook wel jobcarving genoemd, kunnen werknemers zich weer focussen op de kerntaken. Dit heeft als voordeel dat er minder mensen nodig zijn voor deze functies, de ervaren werkdruk afneemt en de productiviteit kan worden verhoogd doordat mensen zich op specifieke taken kunnen richten. Ondanks de huidige arbeidsmarktkrapte kwamen afspraken om oplossingen zoals jobcarving te onderzoeken, zoals meer taakgericht werken, weinig voor aan de cao-tafel in 2023.



Gedurende de looptijd van de cao **VHP Security Paper** doet een werkgroep onderzoek naar de mogelijkheden om in plaats van functiegericht werken naar meer taakgericht werken te gaan.



De vraag naar zorg stijgt al jaren, waardoor het tekort aan specialisten in de zorg groter wordt. Dit vraagt om creatieve oplossingen. Bij het **Amsterdam UMC** zijn de werkzaamheden van een afdeling in kaart gebracht. Hieruit bleek dat veel medewerkers druk waren met taken die weliswaar belangrijk waren, maar niet persé tot hun takenpakket hoorden. Door de taken anders te verdelen over functies en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo goed mogelijk te matchen met de talenten, ambities en wensen van medewerkers, ontstond er een nieuwe functie. Deze functie was ook geschikt voor statushouders met een zorgachtergrond waardoor er een win-winsituatie ontstond: statushouders die niet altijd even makkelijk een baan kunnen vinden omdat zij niet de juiste papieren hebben, konden zo ook aan de slag. De nieuwe inrichting van het werk zorgde voor minder werkdruk, een hogere productiviteit en een stijging van de medewerkerstevredenheid. Bovendien konden de statushouders zo werken aan hun bekwaamheden.<sup>17</sup>

### Medewerkers meenemen in de (technologische) veranderingen in werk

Technologische innovatie kan de arbeidsproductiviteit verhogen doordat processen bijvoorbeeld efficiënter zijn ingericht. Met nieuwe technologieën verandert het karakter van het werk echter ook. Het is dan ook van belang dat cao-partijen inzichtelijk maken welke impact technologische innovaties maar ook andere ontwikkelingen op bestaande functies hebben. Zo kunnen zij aan de cao-tafel afspraken maken over wat werknemers nodig hebben om mee te kunnen in de veranderingen die spelen of op stapel staan.

De arbeidsproductiviteit is namelijk niet zondermeer te verhogen door te investeren in nieuwe technologieën. Om te zorgen dat nieuwe technieken zo efficiënt mogelijk worden ingezet, en dus zo veel mogelijk bijdragen aan het verhogen van de productie, is het zaak te investeren in de kennis, vaardigheden en verdeling van werk. Dit bepaalt de mate waarin



Cao-partijen in de **Afbouw** wil de innovatie van producten en diensten bevorderen, zowel Afbouwbreed als per deelsector. Hierbij gaat het onder meer om het verbeteren van producten en diensten, het introduceren van nieuwe werkwijzen, digitalisering van werkprocessen, verbetering van arbeidsomstandigheden en kennisontwikkeling. Met dit doel is op 1 januari 2022 de Subsidieregeling Innovatie Afbouw geïntroduceerd. Voor subsidie komen aanvragers in aanmerking die een grote mate van betrokkenheid hebben bij (deelsectoren van) de Afbouw. Voor de regeling is een budget beschikbaar van € 250.000 per jaar.

nieuwe technologieën succesvol worden toegepast in organisaties en 'eigen' worden gemaakt. Leren en ontwikkelen van medewerkers is hierbij essentieel, want hoe vaardiger zij in hun werk zijn, hoe efficiënter zij het werk kunnen uitvoeren.



**Linde Gas Benelux** stelt een werkgroep in die als opdracht heeft de voorstellen met betrekking tot productiviteitsverbetering te bespreken, om uiteindelijk tot een voorstel te komen die in de praktijk de arbeidsproductiviteit ten goede gaan komen.





### Sociale innovatie stimuleert arbeidsproductiviteit

Daarnaast zijn voor optimale benutting van nieuwe technologieën, goede arbeidsverhoudingen en betrokkenheid van medewerkers van belang<sup>18</sup>. Een manier om dit te bewerkstelligen is sociale innovatie. Sociale innovatie is het vernieuwen van de arbeidsorganisatie door op een andere manier te werken, te organiseren en te managen. Organisaties die sociale innovatie toepassen brengen dit in de praktijk door bijvoorbeeld personeel meer verantwoordelijkheid en autonomie te geven en dus anders aan te sturen. Werkgever en werknemers creëren een werkklimaat waarbinnen werknemers zich gestimuleerd voelen om hun kwaliteiten en talenten te ontwikkelen. Sociale innovatie vergroot, door de ruimte en verantwoordelijkheid die werknemers krijgen, ook de werknemerstevredenheid. Onderzoek wijst uit dat de combinatie van sociale innovatie en de introductie van nieuwe technologieën leidt tot een hogere productiviteit.

Desondanks lijkt sociale innovatie op dit moment te ontbreken als onderwerp aan de cao-tafel. De SER wil sociale innovatie stimuleren middels het oprichten van een landelijk platform sociale innovatie.

Daarnaast heeft de Taskforce arbeidsmarktkräfte<sup>19</sup> concrete aanbevelingen gedaan om sociale innovatie in hun organisatie te implementeren.

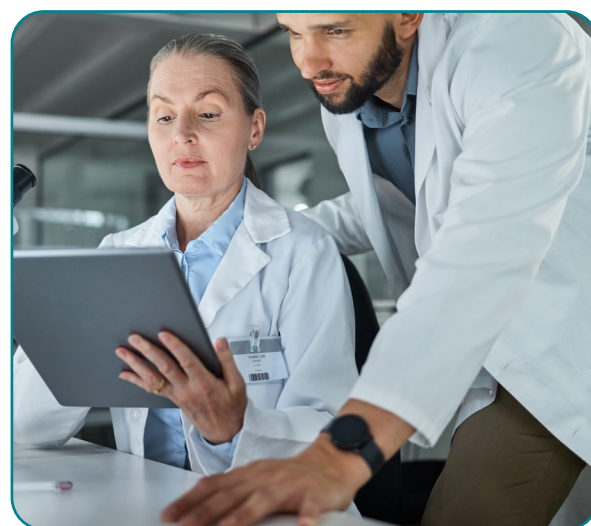
#### 1. Word een innovatieve arbeidsorganisatie in drie fases

Fase 1: Analyseer uw organisatie en zet een koers uit samen met uw personeel.

Breng de behoeften van uw personeel in kaart, maak werk van verzuimreductie, optimaliseer arbeidstijden en roosters, breng de vaardigheden van uw personeel in kaart.

Fase 2: Breng de organisatie in beweging – alle medewerkers op de juiste plek.

Bekijk welke werkwijzen, zoals vernieuwend leiderschap of zelfsturing passen binnen uw organisatie en introduceer deze. Maak inzichtelijk hoeveel en wat voor werknemers u nodig heeft in



de toekomst om bedrijfsdoelstellingen te realiseren, breng de leercultuur in kaart en versterk deze.

Fase 3: Ga voor 3xB: binden, boeien en benutten.

Bevorder autonomie van werknemers, beweeg werknemers naar de juiste plek in uw organisatie, betrek werknemers bij de bedrijfsdoelen.

#### 2. Pas arbeidsbesparende technologie toe

Door de technologisering en digitalisering van de samenleving bestaan er veel technologische oplossingen die arbeidsintensieve taken van mensen kunnen overnemen.

#### 3. Gebruik mensgerichte technologie

Mensgerichte technologie maakt werk minder zwaar, en zorgt ervoor dat het effectiever, productiever en efficiënter te verrichten is. Ook kan mensgerichte technologie het werk beter toegankelijk maken voor een grotere groep mensen, doordat die werknemers ondersteunt die (nog) niet alle benodigde vaardigheden bezitten óf doordat het werk fysiek minder inspannend wordt.

#### 4. Ga programmatisch werken

Ketensamenwerking betekent slim samenwerken met verschillende schakels (bedrijven) binnen de (productie-)keten. Deze samenwerking leidt tot een grotere effectiviteit dan voor een bedrijf individueel haalbaar is.



## 3. Investeren in medewerkers

De verzuimcijfers zijn al jaren hoog en het aantal mensen met mentale klachten neemt toe. Een zorgelijke ontwikkeling, want iedereen is nodig op de krappe arbeidsmarkt. Eveneens verontrustend is de stagnatie op het gebied van ontwikkeling en scholing, terwijl werk in hoog tempo verandert (en verdwijnt) onder invloed van technologische ontwikkelingen en verduurzaming. Op beide vlakken zijn investeringen noodzakelijk.

### Uitval moet verder omlaag

De ziekteverzuimcijfers zijn al jaren hoog – in 2022 en 2023 bevonden die zich zelfs op het hoogste niveau van de afgelopen twintig jaar. Het verzuim was in de eerste helft van 2023 5%, één procentpunt boven het gemiddelde in de periode 2003-2020.

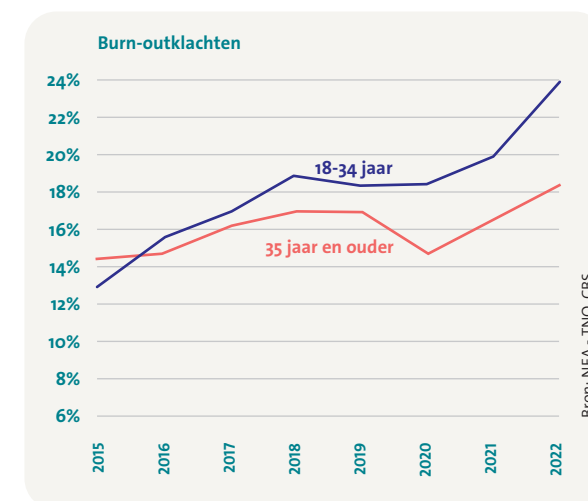
Ziekteverzuim is een grote zorg voor bedrijven, vooral als uitval vanwege ziekte langdurige vormen aanneemt. In de eerste plaats is dat natuurlijk vervelend voor de werknemer zelf. Voor bedrijven levert verzuim hoge kosten op: het loon van de werknemer loopt door, er worden re-integratiekosten gemaakt en er moet vervanging komen. Daarnaast heeft verzuim negatieve consequenties voor de productiviteit en daarmee de continuïteit van het bedrijf. Ook zorgt het er voor dat de werkdruk onder collega's toeneemt – wat weer kan leiden tot extra uitval. Gezien de personeelstekorten waar de meeste sectoren mee kampen, kunnen werkgevers zich dat niet veroorloven.

Het levert bedrijven veel op als het lukt het verzuimcijfer te verlagen. Naar schatting kost ziekteverzuim werkgevers 17 miljard euro aan loondoorbetaling over de verzuimde uren<sup>20</sup>. Daarbovenop komen nog de kosten voor verzuimbegeleiding en vervanging. Dat komt per werknemer neer op ongeveer 2,5 keer het dagloon<sup>21</sup>. Ruim zeven van die 17 miljard heeft een

(gedeeltelijk) werkgerelateerde oorzaak<sup>22</sup>. Dat is dus het gedeelte waar werkgevers zelf invloed op hebben.

### Veel verzuim door hoge werkdruk en mentale klachten

De belangrijkste oorzaken van ziekmeldingen zijn weliswaar griep en verkoudheid, maar deze ziekmeldingen duren doorgaans kort. Problematischer en kostbaarder zijn langdurige ziekmeldingen. Dat is

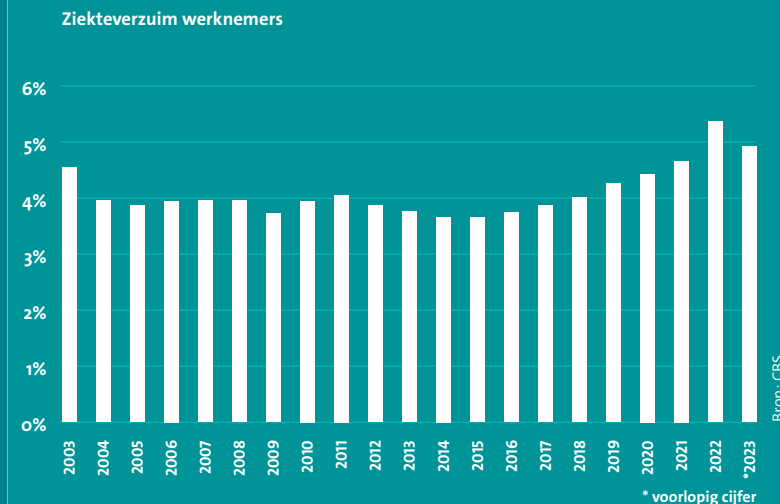


veelal het geval bij uitval vanwege psychische klachten, waaronder stress en burn-outklachten. Die klachten kunnen werkgerelateerd zijn, bijvoorbeeld door (te) hoge werkdruk. Maar het gaat geregeld ook om een samenloop van omstandigheden in de werk- en privésfeer (denk daarbij aan zorgen over de gezins- of woonsituatie, mantelzorg en financiële problemen, maar ook hoge, zelfopgelegde druk om te excelleren). Begin 2023 was ruim 26% van het verzuim het gevolg van psychische klachten<sup>23</sup>. Vooral werknemers in de groep 25- tot 45-jarigen vielen om die reden uit. Ook is er een zorgelijke toename van stressgerelateerd verzuim zichtbaar onder jongeren (tot 25 jaar). Onderzoek van TNO laat zien dat stress bij hen met name wordt veroorzaakt door prestatiedruk, onzekerheden in het leven (over werk, de maatschappij, huisvesting) en grote sociale druk. De vergrijzing heeft overigens ook invloed op de hoogte van het verzuimcijfer nu de beroepsbevolking steeds ouder wordt. Ouderen zijn weliswaar niet frequenter ziek, maar herstel kost vaak wat meer tijd.

Een op de vier werknemers is mantelzorger. Het is belangrijk dat leidinggevenden en medewerkers hierover in gesprek gaan en (maatwerk)afspraken maken, zoals over thuiswerken of werktijden. MKB-Nederland en VNO-NCW werken samen met Stichting Werk & Mantelzorg om werkgevers hierbij te helpen dit in goede banen te leiden, zodat mensen niet uitvallen en de druk op andere collega's niet nog groter wordt.



De verzuimcijfers zijn het hoogst in de zorg (7%), daarna in de sector vervoer en opslag (7,1%) en de industrie (5,7%). Verzuim is het laagst in de financiële sector (3,1%). Het aantal verzuimdagen per melding neemt ook toe. Medewerkers melden zich het vaakst ziek vanwege griep of verkoudheid. Daarna volgen psychische klachten, waaronder overspannenheid en burn-out. Bij een deel van de werknemers zijn de gezondheidsklachten het gevolg van het werk. De belangrijkste reden voor werkgerelateerd verzuim is een (te) hoge werkdruk.



### Meer investeren in preventie

Er is niet één oplossing om de hoge verzuimcijfers en het aantal werknemers met mentale klachten te verlagen. Wel zijn er meerdere knoppen waar werkgevers aan kunnen draaien.

- Verzuimbeleid voeren dat sterk gericht is op preventie. Belangrijk element is de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) die in kaart brengt welke risico's er spelen, hoe die te beperken en te voorkomen zijn en welk beleid hiervoor nodig is. Hoewel wettelijk verplicht, beschikken lang niet alle bedrijven over een RI&E. Onverstandig want de RI&E is, omdat het inzicht geeft in de bron van mogelijk verzuim, een uitstekend instrument om uitval voor te zijn. Belangrijk is wel dat preventief verzuimbeleid aansluit bij de aard van het bedrijf, de bedrijfs-cultuur en het personeelsbeleid.
- Inzetten op duurzame inzetbaarheid door met medewerkers in gesprek te gaan over hun (mentale) gezondheid, motivatie en ontwikkeling, en door afspraken te maken over wat werknemers nodig hebben om gezond en met plezier aan het werk te blijven.
- Investeren in vitaliteit. Bijvoorbeeld door werknemers door middel van een keuzebudget (in te zetten voor bijvoorbeeld een abonnement op een sportschool, advies van een leefstijlcoach of begeleiding bij het stoppen met roken) te stimuleren werk te maken van hun vitaliteit en gezondheid.
- Werkdruk verminderen door een werkdrukonderzoek uit te voeren om daarna te onderzoeken of werk anders te organiseren is of taken kunnen afvallen, of het mogelijk is werknemers meer zeggenschap te geven over werktijden. Daarbij is het belangrijk oog te hebben voor verschillen in ervaren werkdruk.
- Aandacht voor werk-privébalans. Voor sommige werknemers is het lastig om werk te combineren met de gezinssituatie, zorgtaken of het volgen van een opleiding. Werkgevers kunnen werknemers ondersteunen bij

het vinden van de juiste balans door flexibiliteit in werktijden en werklocatie mogelijk te maken (voor zover de functie dit toelaat). Maar ook door afspraken te maken over zorgverlof, rouwverlof of mantelzorg.

- Ondersteuning bieden aan werknemers met mentale klachten door beleid te voeren dat gericht is op preventie. Het creëren van een werksfeer waarin mentale klachten bespreekbaar zijn, moet normaal worden. Werkgevers kunnen dit faciliteren door middel van trainingen, gefinancierd uit bijvoorbeeld opleidingsbudgetten of scholingsfondsen, die werknemers bewust maken van hun eigen stressniveau en door hen aan te moedigen om hulp te vragen als dat nodig is. Daarnaast is het belangrijk om leidinggevenden te trainen in het herkennen van signalen bij werknemers en in het gesprek aangaan.



De **schoonmaaksector** heeft een werkdrukmeter die volledig in beeld brengt hoe medewerkers werkdruk ervaren en wat mogelijke oorzaken en gevolgen zijn. Deze werkdrukmeter wordt ingezet bij grote aanbestedingen. Er is ook een verkorte versie om een globaal beeld te krijgen van de werkdruk.<sup>24</sup>

De cao **Waterbouw** besteedt veel aandacht aan arbeidsomstandighedenbeleid. In 2023 is een bewustwordingscampagne gestart, gericht op duurzame inzetbaarheid en veilig werken aan boord van schepen. Ook vindt er onderzoek plaats naar de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers in de waterbouw.





Het ziekteverzuim in de sector **Sociaal werk, welzijn & maatschappelijke dienstverlening** is hoog. Cao-partijen zijn een project gestart om inzicht te krijgen in de oorzaken. Op basis daarvan hopen zij oplossingen te vinden die ertoe leiden dat het verzuim vermindert en welke preventieve maatregelen daarbij effectief aan bijdragen.

In de **Huisartsenzorg** is duurzame inzetbaarheid, waaronder aandacht voor werkdruk en arbeidsmarkt, een prioriteit de komende jaren. Cao-partijen werken binnen het sociaal fonds SSFH intensief aan dit thema.

**DNB** spant zich in om op basis van de uitkomsten van een medewerkersonderzoek per divisie de werkdruk gericht aan te pakken. DNB vraagt de bonden hiervoor ook input te leveren.

### Opleidingsbudgetten

In de meeste cao's staan afspraken over opleiding en ontwikkeling: ongeveer driekwart van de werkgevers biedt scholingsmogelijkheden aan. Vaak gaat het hierbij om het beschikbaar stellen van een persoonlijk opleidingsbudget (POB).

Hoewel werkgevers en werknemers investeren in opleiding en ontwikkeling belangrijk vinden, blijft ruim 80% van het beschikbare budget onbenut. Ongeveer één op de drie werknemers die over een POB beschikt, benut dat budget (deels). Belangrijke reden daarvoor is, zeker in tijden van personeelsschaarste, dat vaak op de korte termijn de nodige urgente zaken spelen die voorrang krijgen – het reguliere werk gaat voor, waardoor werknemers minder tijd kunnen besteden aan hun ontwikkeling. Overigens gaat deze dagelijkse druk ook ten koste van de beschikbare tijd voor (praktijk) begeleiding en het inwerken van nieuwe collega's.

Toch zullen werkgevers én werknemers ervoor moeten zorgen dat opleidingsbudgetten beter worden benut. Blijven die grotendeels ongebruikt, dan groeit de verleiding om het geld in te zetten om extra loonruimte te creëren: een ongewenste ontwikkeling. Permanente ontwikkeling is nodig om – als samenleving, als organisatie, als werknemer – over voldoende wendbaarheid te beschikken in een turbulente wereld waarin werkzaamheden verdwijnen of veranderen.

Hoe kunnen werkgevers stimuleren dat meer werknemers investeren in ontwikkeling en scholing?

- Zorg voor een leercultuur binnen de organisatie, die werknemers stimuleert om aan hun ontwikkeling te werken. AWVN heeft een leercultuurscan<sup>25</sup> die de leercultuur in de organisatie in beeld brengt. Op basis van de uitkomst komt een gericht actieplan tot stand om de leercultuur te verbeteren.

- Blijf opleidingsbudgetten beschikbaar stellen, stimuleer het gebruik ervan en geef werknemers tijd en ruimte voor leren en ontwikkelen. Maak daar afspraken over in de ontwikkelgesprekken en monitor het gebruik ervan.
- Informeer werknemers over veranderingen in het bedrijf of sector die van invloed zijn op hun functie. Werkgevers hebben vaak wel een beeld over de toekomst van hun organisatie en wat dit betekent voor het werk en de medewerkers. Voor medewerkers zelf is dit te abstract, en zij hebben daarom vaak niet goed zicht op de richting waarin zij zich moeten ontwikkelen.
- Zorg voor laagdrempelige voorwaarden. Stel niet te veel voorwaarden aan het gebruik van opleidingsbudgetten, zoals waarvoor werknemers die precies mogen inzetten, wanneer, binnen hoeveel tijd het geld besteed moet zijn – enzovoort. Door hier wat losser mee om te gaan en werknemers ook de gelegenheid te bieden opleidingen te volgen die wellicht niet direct met de functie te maken hebben, zijn zij gemotiveerder om zich te (blijven) ontwikkelen en om de regie over hun loopbaan naar zichzelf te trekken.
- Maak doorgroeimogelijkheden zichtbaar. Breng in kaart welke opleidingsmogelijkheden er zijn om binnen de organisatie of sector om door te groeien. Dit kan ook helpen om nieuwe medewerkers aan te trekken.



**VGZ** kent tijdens de looptijd van de cao opnieuw een persoonlijk opleidingsbudget (POB) toe aan alle medewerkers. Een medewerker ontvangt in 2023 € 500 POB. Om drempels voor het volgen van opleidingen weg te nemen, verhoogt VGZ de grens voor het sluiten van een studiecontract met een terugbetalingsverplichting. Voor opleidingskosten tot € 10.000 gelden voortaan geen terugbetalingsverplichtingen.

### Bij Coca Cola Enterprises Nederland

werken veel mensen in een ploegenrooster. Dat maakt het lastig om een opleiding in werktijd te volgen. Om die drempel te slechten, is afgesproken dat medewerkers die werken in ploegendienst en op verzoek van de leidinggevende intern of extern deelnemen aan een opleidingsactiviteit de opleidingstijd als overwerk vergoed krijgen.



‘NL werkt aan werk’ is een initiatief van Stichting Nederland Onderneemt Maatschappelijk, VNO-NCW en MKB-Nederland en werkt met verschillende partijen zoals brancheorganisaties en werkgevers aan vernieuwing van de arbeidsmarkt. ‘NL werkt aan werk’ matcht werkzoekenden met banen in kansrijke sectoren. Zo ontstaat er een nieuwe arbeidsmarktstructuur op basis van werkzekerheid in plaats van baanzekerheid.



Een deel van de huidige krapte wordt opgelost als meer mensen werken – dus ook de mensen die nu aan de kant staan en die wel willen en kunnen werken. Inclusief werkgeven: voor iedereen een plek op de arbeidsmarkt. Inclusief werkgeven levert werkgevers daarnaast veel op. Hun werknemers zijn meer betrokken, tevredener en blijven langer. En diverse en inclusieve bedrijven presteren beter en nemen betere beslissingen. Stappen zetten op het gebied van werving en selectie, het creëren van een inclusieve cultuur en inclusieve arbeidsvoorwaarden? Lees 'Manifest voor gelijke kansen!' op de website van AWWN<sup>26</sup>.

## Noten

- Zie: Vijf vragen over de nieuwe CBS-inflatieberekening | AWWN
- Zie: Is in Nederland sprake van 'graaiflatie'? - Rabobank
- Zie: Arbeidskosten (cbs.nl)
- Zie: Ontwikkeling lonen en productiviteit in Nederlandse bedrijfstakken - Rabobank
- Zie: Eurostat-publicaties over lonen en loonkosten, zesde hoofdstuk (cbs.nl)
- Zie: Position paper SEO Economisch Onderzoek t.b.v. rondetafelgesprek Winsten en lonen d.d. 24 mei 2023 | Tweede Kamer der Staten-Generaal
- Zie: Maatwerk en immaterieel kapitaal belangrijk in discussie over loon en winst - Rabobank (cbs.nl)
- Zie: Resultatendeling | AWWN
- Zie: Medewerkersaandeelhouderschap | AWWN
- Zie: Inspiratiegids Groene arbeidsvoorwaarden | AWWN
- In 2021 is nog een piek in de arbeidsproductiviteit te zien, deze wordt echter veroorzaakt door de productiviteitsdip in 2020 als gevolg van de coronaperiode met strenge lockdowns.
- Zie: Raming Augustus 2023 (concept-Macro Economische Verkenning 2024) | CPB.nl
- Zie: Bedrijvenbeleid in beeld | EZK
- Zie: Arbeidsmarktprognose: minder banengroei in 2023 en 2024 (werk.nl)
- Zie: Eens deeltijd, altijd deeltijd. Waarom vrouwen in deeltijd blijven werken als ze 'uit' de kleine kinderen zijn | Publicatie | Sociaal en Cultureel Planbureau (scp.nl)
- Zie: Personeelstekort: veel parttimers willen best meer uren werken | AWWN
- Zie: 'De teams hoeven niet langer te bestaan uit mensen die hetzelfde werk kunnen, maar uit mensen die elkaar juist aanvullen' | AWWN
- Zie: Verkenning Mens en technologie Samen aan het werk (ser.nl)
- Zie: Arbeidsmarktcrapte | AWWN
- Dit blijkt uit CBS cijfers over 2021. Cijfers over 2022 zijn nog niet beschikbaar, deze worden eind 2023 gepubliceerd.
- Zie: Wat kost ziekteverzuim per medewerker? Bereken je kosten - MKB Servicedesk
- Zie: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2022 - Resultaten in vogelvlucht (tno.nl)
- Zie: TNO-onderzoek: Burn-outklachten onder jongeren een groeiend probleem
- Zie: werkdrukmeterschoonmaak.nl
- Zie: Vijf-fasenscan AWWN: inzicht in de leercultuur organisatie
- Zie: Manifest voor gelijke kansen | AWWN

**Colofon** Teksten: Jena de Wit, Eefje Brul, Mathijs Roodenburg, Niek Hinsenveld. Eindredactie: Harry van den Tweel.

Vormgeving: Petra Klerkx, Amsterdam. Druk: Menno Beulink, Weesp.

## AWVN

Postbus 93050, 2509 AB Den Haag  
Telefoon: 070 850 86 00  
Fax: 070 850 86 01  
[www.awvn.nl](http://www.awvn.nl)  
AWVN-werkgeverslijn: 070 850 86 05  
[werkgeverslijn@awvn.nl](mailto:werkgeverslijn@awvn.nl)  
[www.cao-kijker.nl](http://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](http://www.mkb.nl)  
[bureau@mkb.nl](mailto:bureau@mkb.nl)

## VNO NCW

Postbus 93002, 2509 AA Den Haag  
Telefoon: 070 349 03 49  
Fax: 070 349 03 00  
[www.vno-ncw.nl](http://www.vno-ncw.nl)  
Vraagbaak voor leden: 070 349 03 66  
[informatie@vno-ncw.nl](mailto:informatie@vno-ncw.nl)