

# Waardevol werkgeven



productiever  
meer dan loon  
productiever  
meer dan loon  
gelijke kansen  
gelijke kansen  
gelijke kansen

Arbeidsvoorwaardennota 2020

# Inhoud

<b>Samenvatting</b>	4
1. De economische omgeving in 2020 <b>Meer tegenwind en onzekerheid</b>	6
2. Waardevol werkgeven voor de werkgever <b>Productiever en flexibeler binnen de cao</b>	10
3. Waardevol werkgeven voor medewerkers <b>Meer dan loon alleen</b>	16
4. Waardevol werkgeven voor de samenleving <b>Gelijke kansen voor iedereen</b>	19



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.

Bij deze arbeidsvoorwaardennota hoort een aparte checklist met onderwerpen waar cao-partijen rekening mee moeten houden bij het maken van afspraken. Deze is beschikbaar op de websites van AWVN, VNO-NCW en MKB-Nederland.



### Tegen een achtergrond van tegenwind...

Werkgevers worden in 2020 geconfronteerd met twee tegengestelde trends. Enerzijds ervaren werkgevers op tal van vlakken – politiek, (macro-) economisch, maatschappelijk – toenemende tegenwind. De economische groei zwakt af, op handelsgebied is sprake van grote onzekerheid, de stikstof- en PFAS-discussies laten zich voelen. Anderzijds lijkt de arbeidsmarktkrapte aan te houden, waardoor werkgevers wel werk hebben, maar nauwelijks voldoende werkenden om dat te kunnen uitvoeren. Werkgevers moeten tussen deze twee extremen laveren. Dat vraagt om een proactieve agenda – en dat maakt waardevol werkgeven belangrijker dan ooit.

### ...is waardevol werkgeven essentieel.

Waardevol werkgeven bestaat uit drie, elkaar deels overlappende dimensies. Ten eerste slaat waardevol werkgeven op de toegevoegde waarde voor de diverse *stakeholders* van de organisatie: klanten, toeleveranciers, maatschappij, aandeelhouders en de eigen werknemers. De bedrijfsactiviteiten moeten waardevol zijn om nu en in de toekomst de rol te kunnen blijven spelen die de organisatie voor ogen staat – hetzij op de Nederlandse afzetmarkt, hetzij internationaal. Het gaat hier, kortom, vooral om waardevol *ondernemen*. Zeker op een krappe arbeidsmarkt is dit een noodzakelijke basis. De essentie is om werkgeverschap en arbeidsvoor-

waarden zo vorm te geven dat ze optimaal bijdragen aan de innovatie en productiviteit van de organisatie op de korte en langere termijn. Dat is in het belang van werknemer, werkgever en samenleving – aangezien productiviteitsgroei van groot belang is voor werkgelegenheid en winst, en daarmee ook voor de arbeidsvoorwaardenruimte. Gegeven de snel veranderende marktomstandigheden en de beperkte arbeidsproductiviteitsgroei, is de noodzaak groot om in 2020 afspraken te maken over ‘productiever opereren’.

De tweede dimensie van waardevol werkgeven betreft de meerwaarde voor werknemers. Een eigentijds en gebalanceerd arbeidsvoorwaardenpakket stelt werknemers in staat om zelf de verantwoordelijkheid voor hun arbeidsmarktwaarde te nemen. En dat is ook in het belang van werkgevers: zonder passende investeringen in vakmanschap, kan het vermogen van organisaties om adequaat te reageren op de grillige klantvraag, in gevaar komen. De juiste persoon op de juiste plek krijgen en houden: in een krappe arbeidsmarkt is dat een flinke uitdaging.

De derde dimensie van waardevol werkgeven betreft de waarde voor de maatschappij. Denk aan maatschappelijk ondernemen, diversiteitsbevordering, gelijke kansen voor iedereen: bijdragen aan een betere samenleving, dus. In brede zin.

Een succesvolle organisatie is bewust bezig met alle dimensies van waardevol werkgeven en bepaalt zelf over welke onderwerpen het passend is om afspraken te maken in de collectieve arbeidsovereenkomst (cao) of de arbeidsvoorwaardenregeling (avr)<sup>1</sup>.

### Concreet

- Schets werknemers, medezeggenschapsorgaan, vakbonden en samenleving de context waarin de organisatie of sector opereert, en de dilemma's die daaruit voortvloeien met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden, loon en pensioen. Waarom worden bepaalde keuzes voorgesteld of gemaakt? Waar wilt u als werkgever naar toe, hoe worden de verschillende belangen daarin gewogen?
- Betrek werknemers zoveel mogelijk actief bij verandingsprocessen, ga het gesprek met hen aan, maak hen 'deel van de oplossing'. Dit vergroot de betrokkenheid in de hele organisatie en ondersteunt het aanpassingsvermogen van zowel organisatie als werknemers.
- Onderzoek samen met de vakbonden de mogelijkheden om cao-afspraken aan te passen die een hogere arbeidsproductiviteit kunnen belemmeren en interne flexibiliteit in de weg kunnen staan. Betrek werknemers ook bij dit proces. Dat komt de bedrijfsvoering en uiteindelijk de arbeidsvoorwaardenruimte ten goede, en neemt ook de noodzaak voor externe flexibiliteit weg.
- Zet ontwikkeling van werknemers – waar de werk-, privé- en zorgbalans deel van uit maakt – centraal in het arbeidsvoorwaardenoverleg. Verbreed eventuele studieafspraken over de implicaties van het pensioenakkoord naar langer doorwerken voor alle medewerkers. Het moet niet alleen gaan om mogelijkheden voor oudere werknemers om eerder met pensioen te gaan. Juist om in de toekomst te voorkomen dat dit opnieuw gaat

spelen, is het verstandig vooraf te investeren, dus in de ontwikkeling van de generaties achter de huidige generatie oudere werknemers.

- Het is nog te vroeg om concrete afspraken over de invulling van het pensioenakkoord te maken omdat het wettelijk kader nog niet bekend is.
- Zorg ervoor dat de cao of avr werkelijk uitgaat van gelijke beloning (inclusief gelijke toegang tot bredere arbeidsvoorwaarden dan loon) en gelijke behandeling (doorstroom, aannamebeleid). Onderzoek of dit nu het geval is en, als dat nodig is, wat mogelijke verbeteringen zijn. Het gaat hierbij niet alleen om het (gecorrigeerd) uurloon, maar ook om belemmeringen die een hogere arbeidsduur in de weg staan. Als die kunnen worden weggenomen, zijn win-winsituaties goed mogelijk.

<sup>1</sup> In sommige bedrijven en sectoren zijn de arbeidsvoorwaarden geregeld in een cao, in andere in een avr. Als in deze tekst wordt gesproken over arbeidsvoorwaardelijke afspraken, kunnen deze zowel betrekking hebben op een cao als een avr.



## 1. De economische omgeving in 2020

### Meer tegenwind en onzekerheid

#### Onzekerheden in het binnenland...

Werkgevers opereren in een uiterst onzekere omgeving. Er zijn ingrijpende ontwikkelingen gaande die structurele veranderingen teweeg (gaan) brengen. Maar niet alleen het tempo waarin die zich zullen voltrekken is ongewis, ook de precieze richting. Afzetmarkten en productieketens hebben te maken met een voortdurend veranderende vraag, en de (internationale) concurrentie blijft toenemen. Dit heeft grote consequenties voor een sector als *retail*, waar de marges inmiddels sterker dan ooit onder druk staan. Daarnaast is er onzekerheid over de precieze consequenties van de voortschrijdende technologisering en digitalisering voor organisaties en de mensen die er werken. En *last but not least* zorgen maatschappelijke vraagstukken zoals de klimaattransitie voor onzekerheid. De stikstof- en PFAS-problematiek heeft in elk geval direct grote gevolgen voor de landbouw en de bouwsector, en op de langere termijn mogelijk ook voor bijvoorbeeld de industrie.

#### ... en internationaal.

Nog onzekerder en onvoorspelbaarder is de situatie op internationaal economisch vlak. Er is in Europa en daarbuiten al sprake van economische tegenwind die zich vertaalt in geleidelijk dalende groeicijfers – in Nederland én de ons omringende landen. Op het gebied van de handel spelen er geopolitieke economische onzekerheden: de Brexit, inmiddels weer uitgesteld tot 31 januari 2020, handelsconflicten tussen de Verenigde Staten, de Europese Unie en China die voortsudderden. Voor Nederland, dat veel exporteert, zijn dit geen gunstige ontwikkelingen; veel Nederlandse werkgevers hebben of krijgen er direct of indirect mee te maken.

#### Balanceeract voor werkgevers: onzekere vooruitzichten, krapte op de arbeidsmarkt...

De onzekere situatie heeft consequenties voor de toekomstperspectieven van bedrijven en daarmee voor hun investeringskeuzes. Tegelijkertijd is er nog steeds sprake van economische groei, en de arbeidsmarktkrapte houdt aan. Werkgevers zullen in 2020 tussen extremen moeten balanceren: enerzijds de onzekerheden managen om de continuïteit en de groei op de lange termijn te kunnen borgen, anderzijds de kansen die zich nu voordoen benutten.

#### ... en tegelijkertijd hoge verwachtingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden.

De samenleving lijkt nog onvoldoende doordrongen van de context waarin werkgevers opereren. Veel groepen uiten hun onvrede. Er heerst onzekerheid over werk en inkomen, boosheid over de verdeling van de welvaart in de samenleving, topinkomens staan ter discussie. Werknemers maken zich zorgen over pensioenregelingen en de situatie van de pensioenfondsen. Ze hebben het gevoel dat lonen achterblijven bij bedrijfswinsten. Op loongebied zijn de maatschappelijke en politieke verwachtingen dan ook hoog. Vakbonden komen met een minimale looneis van 5 procent, net als in 2019, terwijl de economische vooruitzichten voor 2020 beduidend minder rooskleurig zijn en de arbeidsproductiviteit, wederom, maar beperkt zal groeien. Het ligt in de lijn der verwachtingen dat de vakbonden vooruit willen lopen op de uitwerking van het pensioenakkoord. Maar de wettelijke kaders liggen voorlopig nog niet vast, waardoor afspraken op dit gebied voorbarig zijn en grote (financiële) gevolgen kunnen hebben voor zowel werkgevers als verschillende generaties werknemers. Op bedrijfsniveau kunnen werkgevers in 2020 bovendien geconfronteerd worden met een stijging van hun loonkosten, o.a. als gevolg van de introductie van de Wet arbeidsmarkt in balans (gedifferentieerde WW-premies, transitievergoeding verschuldigd vanaf dag één) en de gestegen wettelijke minimum(jeugd)lonen. Het is daarom van belang proactief uit te leggen dat de arbeidsvoorwaardenruimte niet onuitputtelijk is – in sommige gevallen zelfs vrijwel nihil – en met welke omstandigheden en dilemma's werkgevers te maken hebben.

#### Maatschappelijke uitdagingen kunnen consequenties hebben voor de arbeidsvoorwaardenruimte...

Dit geldt des te sterker omdat er veel meer van werkgevers wordt verwacht dan alleen loonsverhogingen. Werkgevers spelen een belangrijke rol bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, bijvoorbeeld op het gebied van het klimaat, de arbeidsmarkt, duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling. Dit zijn politieke kwesties die op nationaal niveau geregeld moeten worden, en waarbij alle partijen nodig zijn om tot adequate antwoorden te komen – om doelen te kunnen stellen en te realiseren. Werkgevers en vakbonden hebben daarvoor op centraal en decentraal niveau verantwoordelijkheid.

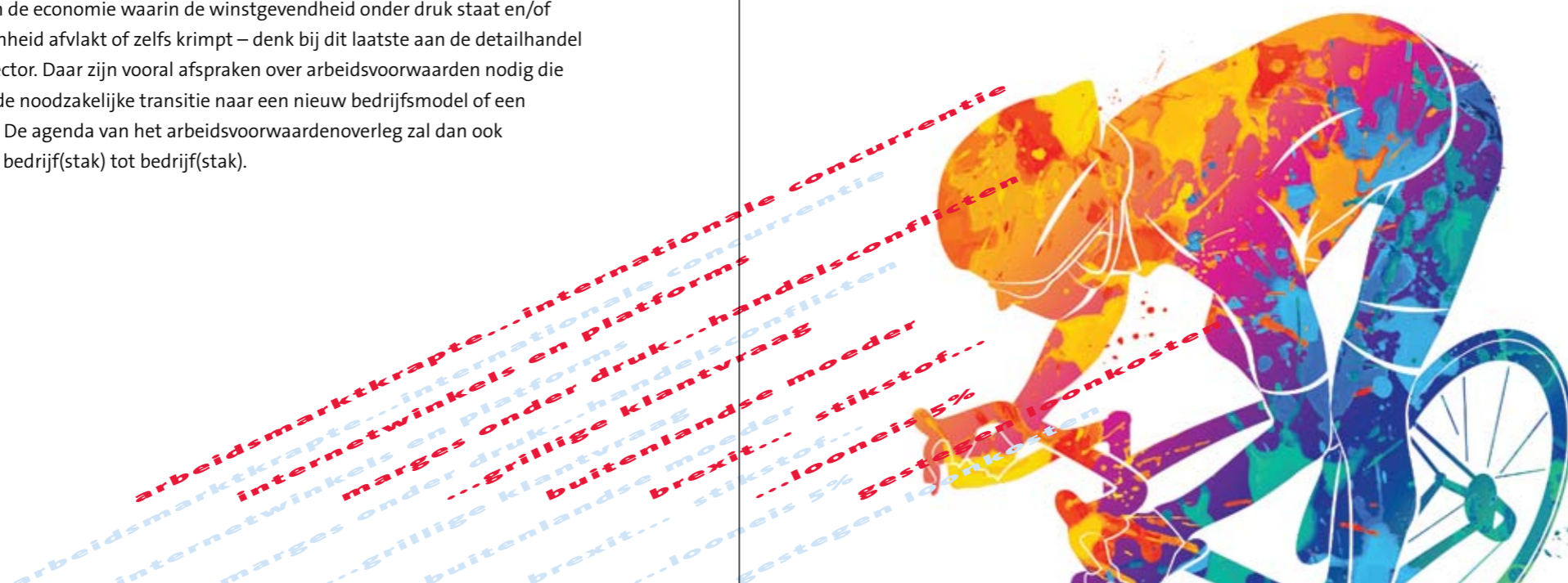
Een onderwerp als de breed gedragen klimaattransitie bijvoorbeeld, overstijgt de arbeidsvoorwaardentafel, maar is er desondanks direct aan gerelateerd. Want die brengt met zich mee dat er afwegingen binnen een bedrijf moeten worden gemaakt, over kosten en investeringen – wie betaalt de rekening voor wat? Klimaatmaatregelen kunnen dus op de korte termijn – al naar gelang de uiteindelijke wijze van financiering – ten koste gaan van de arbeidsvoorwaardenruimte. Maatschappelijke onderwerpen die direct aan de arbeidsvoorwaardentafel spelen, zijn bijvoorbeeld ontwikkelingen op het gebied van werkgelegenheid en mobiliteitsbeleid. Het kan daarom nuttig zijn om dergelijke onderwerpen te bespreken aan de arbeidsvoorwaardentafel, beter nog: *voorafgaand aan de onderhandelingen*. Wat zijn de dilemma's, wat zijn mogelijke keuzes, wat betekenen die voor de arbeidsvoorwaardenruimte?

### en daarnaast zijn er nog grote verschillen tussen sectoren en ...bedrijven als het om hun (financiële) positie gaat.

Alle Nederlandse werkgevers hebben in 2020 met bovenstaande context te maken, maar de impact ervan is voor iedere organisatie weer anders. Er is sprake van een grote heterogeniteit tussen bedrijven en sectoren, tussen midden- en kleinbedrijf en het grootbedrijf, tussen (semi-)overheidssectoren en marktsectoren. Zo zijn er segmenten van de economie waarin de winstgevendheid onder druk staat en/of de werkgelegenheid afvlakt of zelfs krimpt – denk bij dit laatste aan de detailhandel of de bankensector. Daar zijn vooral afspraken over arbeidsvoorwaarden nodig die bijdragen aan de noodzakelijke transitie naar een nieuw bedrijfsmodel of een kleinere sector. De agenda van het arbeidsvoorwaardenoverleg zal dan ook verschillen van bedrijf(stak) tot bedrijf(stak).

### Al met al een uitdagende context voor het arbeidsvoorwaardenoverleg in 2020, en daarna!

Waar willen we naartoe, welke stappen kunnen we daarvoor al in 2020 reeds zetten? Deze vragen spelen vooral bij werkgevers die te maken hebben met aflopende arbeidsvoorwaardelijke afspraken en van start gaan met (de voorbereidingen op) de onderhandelingen over een nieuwe cao of arbeidsvoorwaardenregeling. Voor deze werkgevers wordt het de uitdaging om, op basis van de specifieke organisatiedoelstellingen en *business case*, passende antwoorden te vinden op de vragen die de huidige context met zich meebrengt. Een deel van deze antwoorden leent zich bij uitstek om vast te leggen in collectieve regelingen, een ander deel van deze antwoorden kan beter op bedrijfsniveau vorm krijgen. In deze arbeidsvoorwaardennota voor 2020 schetsen we denk- en oplossingsrichtingen die zich in de arbeidsvoorwaardenonderhandelingen lenen voor collectieve afspraken.







## 2. Waardevol werkgeven voor de werkgever

### Productiever en flexibeler binnen de cao

#### Inspelen op een wereld die snel verandert...

Waardevol werkgeven verwijst hier naar het toevoegen van waarde voor de organisatie en de *stakeholders* door te ondernemen, innoveren en groeien, waarbij de arbeidsvoorwaarden dusdanig vorm krijgen dat die bijdragen aan het innovatie- en productievermogen van de organisatie. Aldus ontstaat er een solide basis voor productiviteitsgroei – en daarmee voor winst, werkgelegenheid en arbeidsvoorwaardenruimte. Dat is in het belang van werknemer, werkgever en samenleving.

Gegeven de snel veranderende marktomstandigheden en de beperkte groei van de arbeidsproductiviteit, is het noodzakelijk om in het arbeidsvoorwaardenoverleg afspraken te maken over 'productiever opereren'.

Omdat de situatie waarin bedrijven en sectoren verkeren verschilt, zullen ook de afspraken die relevant zijn van geval tot geval verschillen. In algemene zin is het verstandig om in studieafspraken met vakbonden en/of ondernemingsraden te verkennen hoe de productiviteit te bevorderen is. Als daaruit blijkt dat er maatregelen mogelijk zijn waar beide partijen zich in lijken te kunnen vinden, zullen deze aan de onderhandelingstafel uiteindelijk ook makkelijker te realiseren zijn.

#### ... vereist flexibiliteit in de inzet van medewerkers...

Door medewerkers flexibeler en breder in de organisatie in te zetten, kan de werkgever beter inspelen op de grillige klantvraag. Meer interne flexibiliteit in de cao en een minder dichtgetimmerde cao verminderen ook de noodzaak van externe inhuur. Flexibeler inzetten van medewerkers kan op verschillende manieren vorm krijgen.

##### • **Mobieler: op meerdere locaties/afdelingen inzetbaar**

Met het creëren van combi-functies kan is het mogelijk meer interne flexibiliteit te realiseren en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren. Interne stages maken medewerkers inzetbaar op meerdere functies en/of locaties.

##### • **Flexibiliteit in de arbeiduur per tijdvak**

Door roosters te ontwikkelen die beter aansluiten bij pieken en dalen in de marktverloop gedurende het kalenderjaar, is het mogelijk te voorkomen dat

productiecapaciteit onbenut blijft. In sommige gevallen kan dit een zomersluiting van enkele weken met zich meebrengen, of een periode van enkele maanden waarin gedurende het weekend geen productie plaatsvindt. Een tweede oplossing om schommelingen in de marktverloop op te vangen, kan de overstap naar een jaarurennorm zijn. Een derde mogelijke oplossing is de introductie van een urenbank. Ten slotte is er nog de mogelijkheid om bestaande afspraken tegen het licht te houden. Denk bijvoorbeeld aan een cao-bepaling die stelt dat de maximale werkweek 36 uur en de maximale werkdag 8 uur is. Wellicht willen sommige medewerkers af en toe wél meer uren werken per week of per dag.

##### • **Aanpassen van toeslagen voor weekend- en avonddiensten**

Werken in het weekend en in de vroege avonduren is steeds normaler. Als consument bellen we de helpdesk van bank of internetleverancier tot een uur of negen in de avond. En als consument zijn we gewend aan winkelen op zaterdag en zondag zonder dat we meer voor de producten betalen dan bij doordeweekse aanschaf – dus waarom moeten de arbeidskosten in het weekend of de avonduren wél hoger liggen? Bovendien zetten die hogere arbeidskosten retailers in hun concurrentiestrijd met internetwinkels verder op achterstand, waardoor de werkgelegenheid in de detailhandel verder onder druk komt te staan.

#### ... en meer maatwerk in de cao.

Behalve door directe afspraken te maken over meer interne flexibiliteit, zijn er ook mogelijkheden om op dit gebied maatwerk binnen het collectief karakter te creëren. Tegenover het voordeel van arbeidsvoorwaardelijke afspraken (duidelijkheid en zekerheid over de ontwikkeling van arbeidsvoorwaarden gedurende de looptijd), staat een nadeel: afspraken kunnen gedurende de looptijd gaan knellen. Ordening en flexibiliteit zijn twee kanten van dezelfde medaille, dus is het de uitdaging om het ordenend karakter van de arbeidsvoorwaardelijke afspraken (en van de cao in het bijzonder) samen te laten vallen met flexibiliteit. Spreek daartoe in de cao een kader af (de randvoorwaarden) voor bijvoorbeeld dagvensters of beloning. Zo kunnen partijen op de werkvloer in overleg afwijken van de algemene afspraak – waarbij het uitgangspunt is dat als partijen er decentraal niet uitkomen, de cao-afpraak geldt. Zie ter illustratie een afspraak uit de Grafimedia-cao in het kader (pagina 12). Een andere manier om ordening en flexibiliteit met elkaar te combineren,

is om specifieke afspraken voor deelsectoren op te nemen of om specifieke afspraken te maken per hoofdfunctie. Dat betekent dat voor bepaalde groepen werknemers in deelsectoren of functies andere afspraken gelden. Zo kunnen voor de digitale klantenservice bijvoorbeeld andere werktijden (tot 21 uur, conform de klantvraag) gelden dan voor loket- of productiemedewerkers. Een derde manier is om in de cao minder regels vast te leggen en juist meer te focussen op het achterliggende principe en doel. Zo worden wendbaarheid en flexibiliteit gecreëerd en ontstaat de mogelijkheid om tussentijdse cao-aanpassingen te doen op basis van gewijzigde organisatiebehoeften, praktijkgeluiden van medewerkers en veranderingen in wet- en regelgeving.

**Voorbeeld maatwerk dagdienstvenster, cao-Grafimedia**

<p>Het dagdienstvenster is van maandag tot en met vrijdag tussen 7 en 19 uur. Werkgever en medezeggenschap kunnen op bedrijfs- en/of afdelingsniveau een afwijkend dagdienstvenster afspreken. Hierbij gelden de volgende uitgangspunten: het dagdienstvenster</p>	<p>geldt niet voor weekenddagen, het beslaat maximaal een aaneengesloten periode van 12 uur, de vroegste aanvangstijd van het dagdienstvenster is 6 uur en de laatste eindtijd van het dagdienstvenster is 20 uur.</p>
--	--

**De beloning van medewerkers kan flexibeler...**

Als het om beloning gaat, dan is het aan te bevelen aan te sturen op een gebalanceerde loonontwikkeling die ruimte biedt voor winstdeling, resultaatdeling en individuele beloning. De structurele loonafspraken moeten zowel de specifieke *business case* van de werkgever ondersteunen als diens streven om zich in een krappe arbeidsmarkt als aantrekkelijk werkgever te profileren. Door individuele beloning (mede) te koppelen aan de wijze waarop de werknemer investeert in z'n eigen groei, ontwikkeling en mobiliteit, zet de werkgever als het ware de toekomst van de werknemer centraal. Want de succesvolle medewerker die zich anno 2020 niet ontwikkelt, behoort anno 2030 waarschijnlijk tot de minder succesvolle medewerkers.



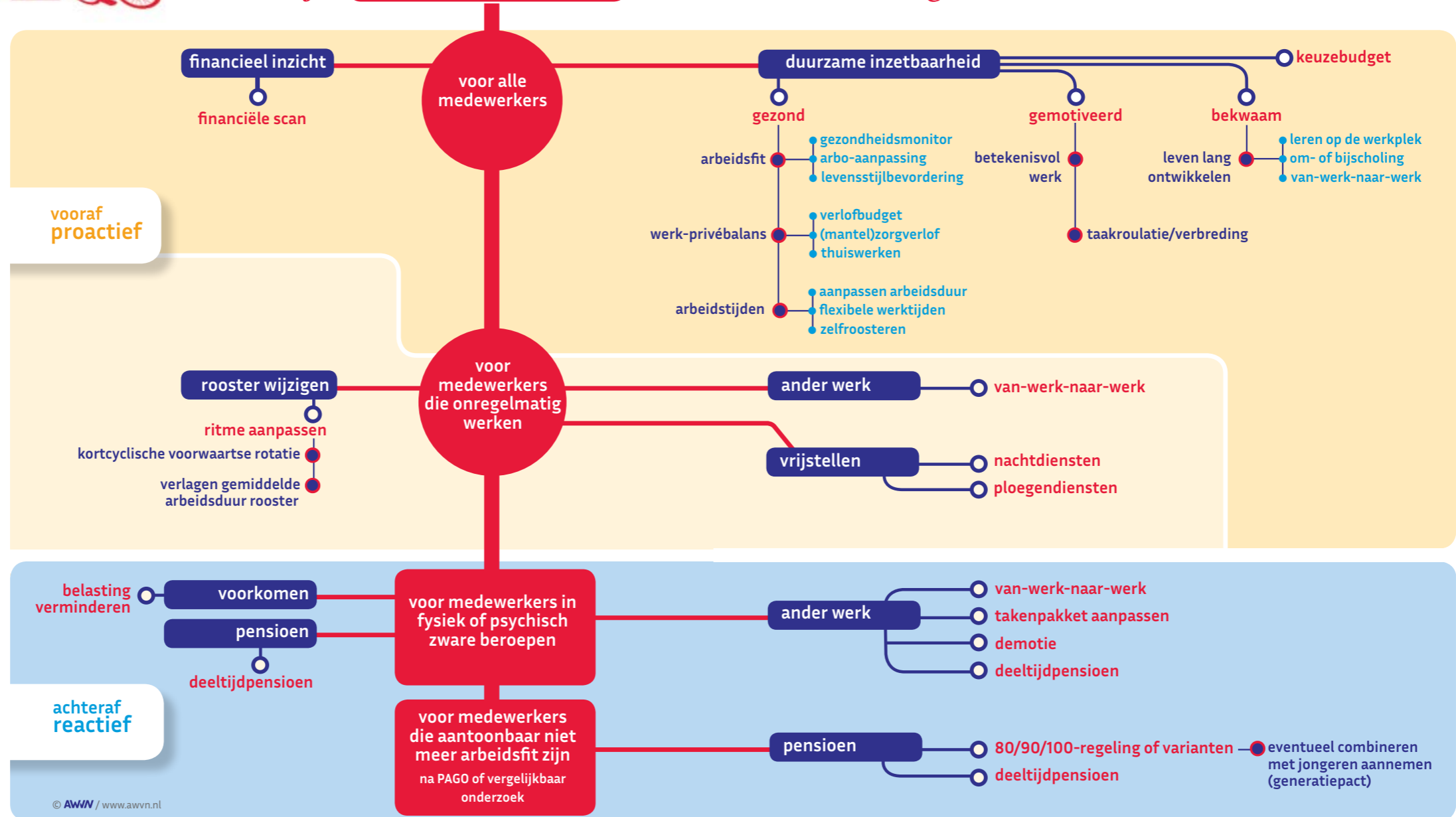
**... en vertaal het pensioenakkoord naar alle groepen werknemers!**

Beter opgeleide, beter gemotiveerde, vitalere en breder inzetbare medewerkers zijn belangrijk voor zowel de bedrijfscontinuïteit en het verbeteren van de arbeidsproductiviteit als voor de duurzame inzetbaarheid van de werknemers zélf. Werknemers hebben op dit laatste vlak uiteraard een grote verantwoordelijkheid, maar het is ook in het belang van werkgevers om in hun ontwikkeling te investeren en die te faciliteren. Nu vol inzetten op duurzame inzetbaarheid, vermindert de kans aanzienlijk dat de komende generaties oudere werknemers vervroegd uit het arbeidsproces willen treden. Het stroomschema op pagina 14/15 geeft een overzicht van de mogelijkheden.

Met het oog op het pensioenakkoord, luidt de aanbeveling om studieafspraken te maken en daarbij in te zetten op afspraken over het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van alle werknemers – ongeacht hun leeftijd dus. Zodra het wettelijk kader van het pensioenakkoord duidelijk is (naar verwachting medio zomer 2020), kunnen hier waar nodig verdere arbeidsvoorwaardelijke afspraken over worden gemaakt.



## Hoe kun je langer doorwerken faciliteren als werkgever?







### 3. Waardevol werkgeven voor medewerkers

## Meer dan loon alleen

### Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden gaan over meer dan loon alleen!

Waardevol werkgeven gaat natuurlijk ook om het belang van werknemers. Juist in tijden van een krappe arbeidsmarkt is het zaak om als werkgever – binnen de ruimte die er is – voldoende aantrekkelijk te blijven voor (potentiële) werknemers. Een eigentijds en gebalanceerd arbeidsvoorwaardenpakket helpt om medewerkers binnen te halen en te behouden, biedt hen (en het bedrijf) voldoende flexibiliteit, en faciliteert hun ontwikkeling. Het gaat dus niet alleen om loon, maar ook – misschien wel juist *vooral* – om secundaire arbeidsvoorwaarden. Die zijn in veel organisaties op orde, maar vaak zijn op het punt van ontwikkeling en vitaliteit van medewerkers nog de nodige stappen te maken.

Aan te bevelen is de ontwikkeling van werknemers – waar de werk-, privé- en zorgbalans deel van uitmaakt – centraal te stellen in de arbeidsvoorwaarden en het arbeidsvoorwaardenoverleg. Door voor alle leeftijdsgroepen in te zetten op ontwikkeling, kunnen werknemers gezonder en plezieriger werken én langer doorwerken. En dat is met het oog op de stijgende AOW-leeftijd in het belang van zowel werkgevers als werknemers.

Werknemers zijn als het om ontwikkeling gaat, primair zélf aan zet. Uitgangspunt is dan ook dat zij de eigen regie nemen over het behouden en vergroten van hun arbeidsmarktwaarde. De – belangrijke – rol van werkgevers is om de ontwikkeling van werknemers te stimuleren, faciliteren en monitoren.

### Zet arbeidsmarktwaarde en ontwikkeling centraal...

Ontwikkelen is veel meer dan (bij)scholen. Werkgevers kunnen ontwikkeling bijvoorbeeld stimuleren door meer afwisseling in de werkzaamheden te creëren, en door meer oog te hebben voor talenten en vaardigheden van hun werknemers die niet direct te maken hebben met de functie van de werknemer. Dat kan de horizon van beide partijen al aanzienlijk vergroten.

Om dit doel dichterbij te brengen kan het helpen als cao-partijen afspraken maken die als doel hebben werknemers te stimuleren zelf de regie over hun arbeidsmarktwaarde te nemen. Uitgangspunt daarbij moet wel zijn dat werknemers ruimte en tijd krijgen om daar werk van te maken. Een probleem voor veel organisaties is dat zij



op dit moment kampen met krapte en tekorten, waardoor de ontwikkeling van medewerkers in het gedrang kan komen. De uitdaging voor werkgevers in die sectoren of afdelingen waar dit probleem speelt, is om de juiste balans te vinden. Anderzijds zullen veel werknemers niet direct in actie komen om hun gewenste arbeidsmarktperspectief over vijf jaar te bereiken. Het is denkbaar dat leidinggevenden en werknemers hier ondersteuning bij nodig hebben. Daarom is het verstandig dat de HR-afdeling of de brancheorganisatie de investeringen in de arbeidsmarktwaarde van medewerkers en de dialoog hierover monitort, en permanent communiceert over aansprekende voorbeelden.

Arbeidsvoorwaardelijke afspraken bieden mogelijkheden om verdere stappen te zetten op het gebied van facilitering, bijvoorbeeld via de introductie of het verder uitbouwen van ontwikkelbudgetten. Dit sluit goed aan op de beweging die nu ook

op nationaal niveau is ingezet met de plannen voor het persoonlijke STAP-opleidingsbudget (STAP: **stimulering arbeidsmarkt**positie). Een knelpunt op het gebied van leerbudgetten is nog dat fiscale regelgeving bepaalde investeringen in lange-termijnontwikkeling niet faciliteert, en ook de mogelijkheden belemmert om een budget naar een nieuwe werkgever mee te nemen.

### ... en vergroot de mogelijkheden voor een betere balans tussen werk, zorg en privé.

De combinatie werk, zorg en privé leidt bij een deel van de werknemers tot (extra) stress en werkdruk. Dat heeft gevolgen voor hun werk, arbeidsduur en productiviteit – op de korte en lange termijn. Het is dus zeker ook in het belang van werkgevers om hier aandacht aan te besteden.

Met meer maatwerk zijn op dit gebied betere resultaten te bereiken. Denk bijvoorbeeld aan het (tijdelijk) flexibiliseren van de arbeidsduur of de werktijden van een werknemer – om die in de gelegenheid te stellen werk en (mantel)zorg makkelijker te kunnen combineren.

De uitdaging is om in de arbeidsvoorwaardelijke afspraken heldere kaders te schetsen, zodat leidinggevende en werknemer in overleg oplossingen kunnen vinden die bijdragen aan het verbeteren van de werk-privébalans zonder dat de bedrijfsvoering daardoor in gevaar komt. Het is goed om als werkgever na te denken over faciliteiten die knelpunten in de werk-, privé- en zorgbalans bij werknemers kunnen wegnemen. Van passende afspraken profiteren zowel werknemer en werkgever. Ze voorkomen burn-out en demotivatie, en leveren motivatie en loyaliteit op.

De twee thema's – arbeidsmarktwaarde en ontwikkeling, en de werk-, privé- en zorgbalans – zijn aan elkaar gekoppeld. Gegeven de grote verschillen in de individuele situatie en de voorkeuren tussen werknemers, kan een persoonlijk budget een interessant instrument zijn om in te kunnen spelen op de specifieke behoefte van elke werknemer. Zelf passende keuzes maken rond ontwikkeling, vitaliteit, langer doorwerken en verlofsparen, versterkt de eigen regie van werknemers.

## 4. Waardevol werkgeven voor de samenleving

### Gelijke kansen voor iedereen

#### De maatschappelijke waarde van werkgeven verder vergroten...

Werk is belangrijk voor mensen: niet alleen als bron van inkomen, maar ook vanwege de zingeving en de sociale contacten die het biedt. Het is goed om stil te staan bij de meerwaarde die een organisatie of sector heeft voor werknemers en de samenleving, en om deze duidelijk zichtbaar te maken (*employer branding*). Dat helpt bij het aantrekken, motiveren en behouden van personeel, en kan tevens de 'gunfactor' bij klanten vergroten. De noodzaak hiertoe en de beschikbare ruimte hiervoor, zal per bedrijf of sector verschillen – afhankelijk van met name het businessmodel, de missie en de specifieke economische context.

Waardevol werkgeven voor de samenleving kan zowel binnen als buiten de cao verder worden uitgewerkt. Daarbij geldt dat afspraken in cao-verband kunnen bijdragen aan het agenderen ervan op de werkvloer en dat afspraken in de cao zichtbaarder zijn voor de buitenwereld (media, werkzoekenden en klanten) dan afspraken buiten de cao om. De genoemde voor- en nadelen kunnen per geval anders uitpakken.

#### ... door alert te zijn op gelijke beloning en gelijke behandeling...

Een belangrijk (maatschappelijk) aandachtspunt voor de arbeidsvoorwaardenonderhandelingen in 2020 is gelijke behandeling. Het gaat in het bijzonder om gelijke beloning waar momenteel – terecht – veel aandacht voor is. Veel werkgevers hebben dit thema al actief opgepakt, maar het is duidelijk dat er nog steeds verschillen bestaan in beloning, doorstroom en inkomen. Het is zeer aan te bevelen om er voor te zorgen dat de cao bijdraagt aan gelijke beloning (inclusief gelijke toegang tot bredere arbeidsvoorwaarden dan het loon) en gelijke behandeling (doorstroom) van werknemers. Onderzoek dus of dit al het geval is, vooral op het gebied van beloning, en – als er sprake is van ongelijkheid – hoe hier verandering in te brengen is.

Veel collectieve regelingen bevatten al afspraken over objectieve manieren van belonen en beoordelen. Toch is het ook dan verstandig te onderzoeken of verbeteringen mogelijk zijn. De begin 2020 uit te brengen checklist gelijke beloning van de Stichting van de Arbeid biedt hiervoor de nodige aanknopingspunten.

Gelijke behandeling gaat ook steeds meer over het gelijk behandelen van alle werknemers, los van het type dienstverband. Nu de arbeidsmarkt meer diversiteit aan contractvormen kent, maken werkgevers steeds vaker afspraken in het arbeidsvoorwaardenoverleg waar ook werknemers die niet direct binnen de cao of de arbeidsvoorwaardenregeling vallen gebruik van kunnen maken. Zo is onlangs in de financiële sector de zogeheten Werkcode afgesproken. Uitgangspunt is dat werknemers – flex, vast en zzp – zoveel mogelijk gelijk worden behandeld, in waardering en beloning en in toegang tot scholing.

In het aanpakken van eventuele verschillen, is het belangrijk om het gedrag en de cultuur in de organisatie of sector onder de loep te nemen. De bedrijfscultuur kan (onbewust) een discriminerende rol spelen bij de werving- en selectieprocedure, en beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen in de hand werken.

Ook kan worden gedacht aan het actief ondersteunen van medewerkers, zodat zij een steviger positie krijgen in de arbeidsvoorwaarden- en functioneringsgesprekken – bijvoorbeeld door onderhandel- of persoonlijke effectiviteitstrainingen aan te bieden. Een andere manier kan zijn om af te spreken dat in sollicitatiecommissies, altijd minimaal één vrouwelijk lid zitting heeft.

Daarnaast kan het helpen alert te zijn op aannames en vooroordelen. Een veelgehoorde vooronderstelling is dat vrouwen in deeltijd willen werken. Maar zelfs als zij die voorkeur niet hebben, werken vrouwen toch vaker dan mannen in deeltijd. Dit kan een beletsel zijn om door te groeien naar een hogere functie.

Concrete aanbevelingen in dit verband zijn standaard alle werknemers dezelfde arbeidsomvang aanbieden, vrouwen stimuleren om meer uren te werken en mogelijke belemmeringen daarvoor wegnemen (meer vrijheid geven voor eigen werktijden), een urenbank introduceren om incidenteel meerwerk te faciliteren, of om een meerwerkbonus (eenmalige bonus voor iemand die structureel meer uren gaat werken) aan te bieden.

### ... te streven naar een diverser samengesteld personeelsbestand...

Diversiteit of juist gebrek daaraan, is onderwerp van menig maatschappelijk debat. In deze tijden van arbeidsmarktkrapte loont het extra om te onderzoeken of en hoe de diversiteit van het personeelsbestand te verbeteren is. Ook hiervoor geldt dat het moeite kan lonen om te onderzoeken of en in hoeverre cultuur en gedrag



belemmerend werken, en hoe daar verandering in te brengen. In het algemeen geldt: hoe beter de samenstelling van het medewerkersbestand de samenstelling van de samenleving weerspiegelt, des te sterker de organisatie in de samenleving verankerd is. Dat verhoogt de meerwaarde van het bedrijf voor de samenleving, en heeft positieve effecten op de arbeidsmarktpositie (geen uitsluiting van potentiële talenten) en de afzetmarkt (hogere gunfactor) van bedrijven.

**... en 'groene' afspraken te maken.**

Organisaties die hun duurzame organisatiedoelstellingen willen implementeren en/of duurzame arbeidsvoorwaarden vorm willen geven, kunnen daarvoor hun arbeidsvoorwaardelijke afspraken benutten. Voorbeelden in dit verband zijn cao-afspraken over

- het faciliteren van duurzaamheidsinitiatieven (bijvoorbeeld advies voor verduurzaming van de eigen woning of het energiegebruik – deels – te vergoeden);
- het bevorderen van duurzame mobiliteit (bijvoorbeeld vervoer met het openbaar vervoer of met de fiets aantrekkelijker maken).



**Colofon**

Redactie: Laurens Harteveld, Koen van Schie-Akdag

Harry van den Tweel (eindredactie)

Vormgeving & illustratie: Petra Klerkx, Amsterdam

Druk: Menno Beulink





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)



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)