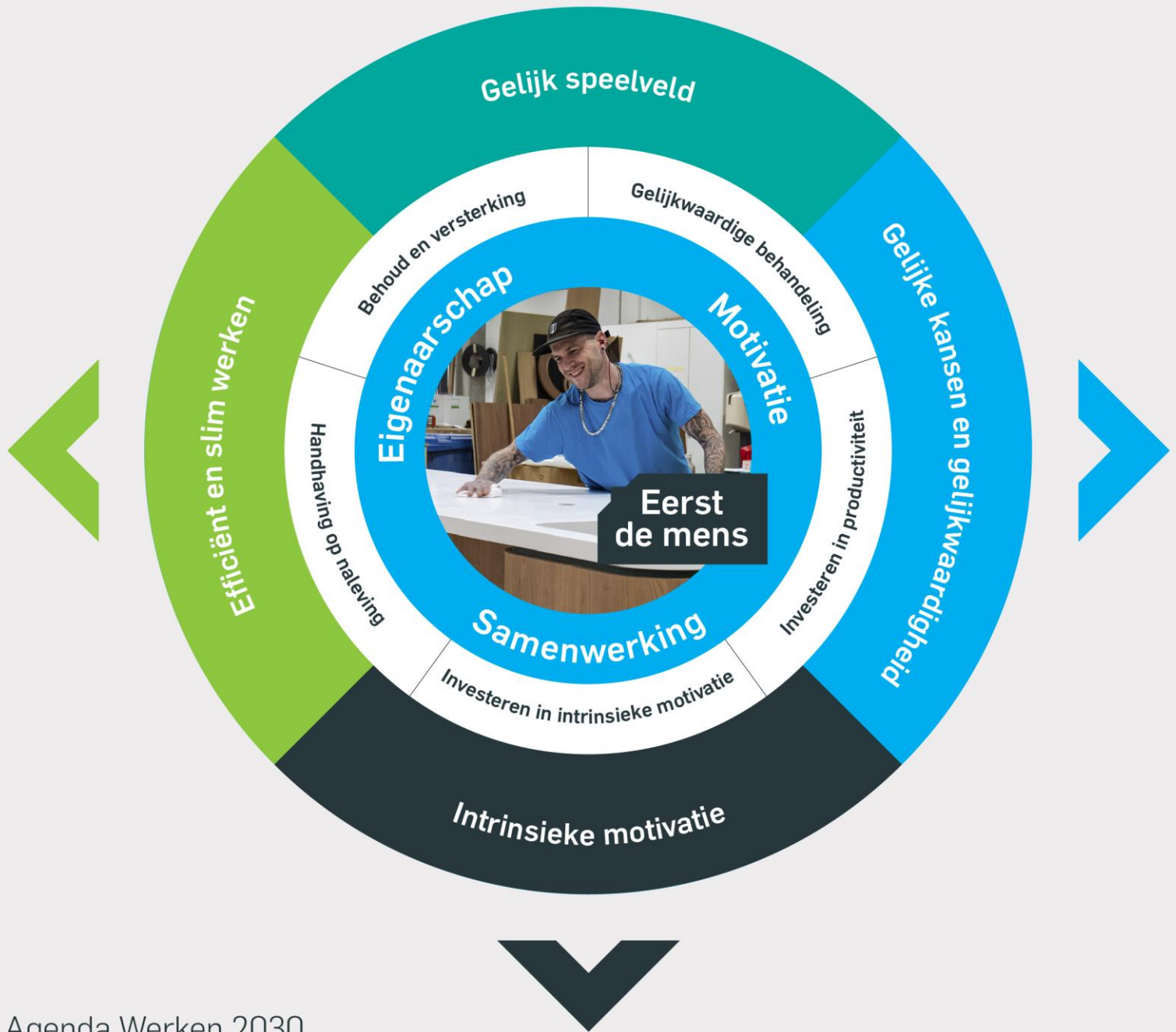


Visie op werken

De interieurbouw en meubelindustrie ervaart een dynamisch speelveld. Vergrijzing, tekort aan vakmensen en technologische uitdagingen vallen samen met een stijgende vraag naar kwaliteit en duurzaam maatwerk.



Agenda Werken 2030

1 Instroom & toeleiding

2 Behoud & duurzame inzetbaarheid

3 Vakmanschap & toekomst skills

4 Samenwerking onderwijs-bedrijfsleven

5 Aantrekkelijk positioneren van de sector

6 Productiviteit & concurrentiekracht

Ons hoofddoel: Een vakbekwame, wendbare arbeidsmarkt, klaar voor de toekomst.

Visie op werken

1. Inleiding

De interieurbouw en meubelindustrie in Nederland staat voor structurele uitdagingen door toenemende concurrentie, vergrijzing, technologische ontwikkelingen, verduurzaming en veranderende verwachtingen van werkenden. Zo gaan onze ervaren vakmensen met pensioen en kiezen jongeren vaker voor andere sectoren. Tegelijkertijd groeit de vraag naar maatwerk, kwaliteit en duurzaamheid. Dit zorgt voor grote marktdynamiek in een veranderend speelveld. Dit is de realiteit van de interieurbouw en meubelindustrie in 2026.

Dit visiedocument laat zien welke richting wij, als gezamenlijke sociale partners die de krachten bundelen, als branche kunnen en willen inslaan en wat ons kompas daarbij is: vanuit een positieve en mensgerichte strategie, samen werken aan wat wél mogelijk is. Zo versterken we de interieurbouw en meubelindustrie én de maakindustrie in Nederland.

Het fundament van deze visie bestaat uit vier kernprincipes (hoofdstuk 2) die de basis vormen voor een gezonde en toekomstbestendige sector:

1. Gelijk speelveld: bedrijven moeten eerlijk kunnen concurreren op kwaliteit en innovatie.
2. Gelijke kansen en gelijkwaardigheid: discriminatie mag geen plek hebben; iedereen moet kunnen meedoen.
3. Intrinsieke motivatie: mensen maken het verschil als zij gemotiveerd en betrokken zijn.
4. Productiviteit: efficiënt en slim werken is essentieel voor concurrentiekracht.

Het vertrekpunt van deze visie is 'eerst de mens' (hoofdstuk 3), vanuit een positief mensbeeld en het streven naar een mensgerichte branche.

Hierop bouwen we vijf pijlers (hoofdstuk 4) die richting geven aan ons beleid: Behoud en versterking van het minimum cao-karakter, effectieve handhaving op naleving, gelijkwaardige behandeling, investeren in intrinsieke motivatie en investeren in productiviteit.

Dit alles vertalen we naar een concept Agenda Werken 2030 (hoofdstuk 5) met zes programmalijnen waarin we visie, fundament, principes en pijlers omzetten in uitvoering en actie:

1. Instroom & toeleiding
2. Behoud & duurzame inzetbaarheid
3. Vakmanschap & toekomst skills
4. Samenwerking onderwijs-bedrijfsleven
5. Aantrekkelijk positioneren van de sector
6. Productiviteit & concurrentiekracht

Zo werken we stap voor stap aan een arbeidsmarkt waarin mensen graag willen werken en bedrijven kunnen floreren.

Dit document is een uitnodiging om samen te werken en te bouwen aan een toekomstbestendige branche interieurbouw en meubelindustrie binnen de maakindustrie in Nederland, waarin traditie en vernieuwing elkaar versterken, vakmanschap en innovatie samengaan en mensen het verschil maken.

2. Onze kernprincipes

Vier principes vormen het fundament van deze visie. Ze zijn niet theoretisch, maar geworteld in de dagelijkse praktijk van ondernemers die willen groeien en van medewerkers die hun passie willen volgen.

2.1 Gelijk speelveld als fundament voor eerlijke concurrentie

Een gelijk speelveld betekent dat voor alle bedrijven dezelfde basisregels gelden. Succes mag verschillen op basis van kwaliteit, innovatie en vakmanschap, maar de spelregels moeten voor iedereen gelden en gelijk zijn. Wanneer dit ontbreekt, ontstaat onrechtmatige concurrentie met verlies van kwaliteit en vakmanschap en uitholling van arbeidsvoorwaarden als ongewenste effecten. Dit ondermijnt het vertrouwen en schaadt zowel werkgevers als werknemers.

Om een gelijk speelveld te realiseren, is nodig:

- het minimum in de cao is echt het minimum;
- heldere regels zonder ruimte voor interpretatie;
- effectieve handhaving met consequenties bij niet naleven;
- bolledige werkingssfeer waarbij alle relevante bedrijven onder dezelfde afspraken vallen.

2.2 Gelijkwaardig behandelen en discriminatie uitsluiten

Iedereen verdient een gelijkwaardige behandeling gericht op gelijke kansen en ontwikkelen van talenten en capaciteiten, ongeacht leeftijd, geslacht of achtergrond. In de praktijk kunnen afspraken, ook in onze cao, als ongelijk worden gezien. Zo kunnen extra vakantiedagen voor oudere medewerkers onbedoeld leiden tot ervaren ongelijkheid door jongere collega's. We willen hier extra op letten bij het maken van cao-afspraken.

In onze visie moet ondersteuning afhangen van behoeften, niet van leeftijd of andere kenmerken. Een 35-jarige met zwaar werk kan bijvoorbeeld meer baat hebben bij extra herstel dan een vitale 60-jarige met lichtere taken. Het gaat om wat mensen nodig hebben om hun werk goed te doen.

2.3 Intrinsieke motivatie als motor van werkplezier en prestatie

Mensen presteren het beste wanneer ze intrinsiek gemotiveerd zijn. Niet omdat ze moeten, maar omdat ze willen. Wij zien dit niet als een idealisme, maar als een bedrijfseconomische realiteit. Een bedrijf vol gemotiveerde mensen met plezier in hun werk is simpelweg competitiever dan een bedrijf met mensen die *hun uren maken*.

Onderzoek laat zien dat een goed salaris alleen niet voldoende is. Werknemers hebben behoefte aan:

- professionele autonomie: ruimte en vertrouwen ervaren om zelf afwegingen en keuzes te maken;
- meesterschap: ruimte om te groeien en beter te worden;
- betekenis: het gevoel dat het werk ertoe doet.

Het doel is: arbeidsrelaties waarin mensen eigenaar zijn van hun werk, met vertrouwen en verantwoordelijkheid.

2.4 Productiviteit als strategische noodzaak

De Nederlandse interieurbouw- en meubelindustrie opereert in een internationaal concurrentieveld, waarin arbeidsproductiviteit een bepalende succesfactor is. Bedrijven staan onder druk van lagelonenlanden in Azië, maar ook van EU-landen waar arbeidskosten lager zijn. Tegelijkertijd maken hoge regeldruk en energiekosten in Nederland het moeilijker om concurrerend te blijven. In gesprekken die we als sociale partners voeren, blijkt dat ook bedrijven in andere maakindustrieën moeite hebben om concurrerende arbeidsvoorwaarden te bieden.

Ons doel is een toekomstbestendige Nederlandse interieurbouw en meubelindustrie met behoud van aantrekkelijk werk voor vakmensen en bijbehorende voorwaarden. Dit benadrukt de urgentie om onze sector op productiviteit (incl. arbeid) concurrerender te maken.

Concurrerender betekent slimmer werken, technologisch verbeteren én waarde toevoegen in processen, producten en diensten. Dit vraagt om een brede blik op productiviteit, die niet alleen gaat over directe loonkosten.

We gaan uit de volgende definitie: productiviteit = output / input. Hierbij omvat:

- output: alle producten, diensten en prestaties;
- input: alle middelen, zoals arbeid, tijd, machines, kapitaal en energie.

Ook secundaire kosten beïnvloeden de productiviteit, zoals loondoorbetaling bij ziekte en beperkingen op flexibele arbeid. Deze definitie biedt twee routes naar verbetering:

1. Input-optimalisatie: Minder middelen gebruiken zonder verlies van output, bijvoorbeeld door automatisering, digitalisering en slimme procesoptimalisatie. Dit vraagt om investeringen in technologie én in vaardigheden van medewerkers.
2. Output-verhoging: Meer waarde creëren voor klanten via modulaire productstructuren, korte levertijden, maatwerk, design en kwaliteit. Waarde is immers pas waarde als de klant dit zo ervaart.

Niet elk bedrijf kan beide routes in gelijke mate volgen. De product- en marktstrategie bepaalt welke route het meest kansrijk is. Het besef dat we productiviteit actief moeten verbeteren, geldt echter voor alle bedrijven en vormt daarom een integraal onderdeel van onze visie.

3. Mensen eerst

Onze visie begint bij een eenvoudig uitgangspunt: mensen zijn eerst mens, pas daarna werknemer, werkgever of leidinggevende. Rollen zoals werknemer of leidinggevende definiëren wat we doen, maar niet wie we zijn. Iedereen heeft fundamentele behoeften aan vrijheid, eigenaarschap en betekenis in het werk.

Het werk van psycholoog Edith Eger en haar boek *Het Geschenk*, inspireren ons hierbij. Eger laat zien dat mensen, ongeacht de omstandigheden, altijd een keuze hebben over hoe ze reageren en hoe ze hun leven vormgeven. Dit geldt niet alleen in extreme situaties, maar ook in onze dagelijkse werkpraktijk. Binnen systemen en structuren kunnen mensen eigenaarschap nemen over hun werk en hun bijdrage.

Dit mensbeeld vertaalt zich in de arbeidspraktijk als:

- werknemers zijn eigenaar van hun inzet, ontwikkeling en keuzes;
- werkgevers zijn eigenaar van hun beleid, investeringen en bedrijfsvoering;
- vrijheid en verantwoordelijkheid gaan samen, invloed hebben op je werk betekent ook verantwoordelijkheid nemen;
- focussen op wat wél kan;
- loslaten van oude patronen en wantrouwen maakt ruimte voor een frisse start en duurzame samenwerking.

Door mensen in hun volledige menselijkheid te erkennen en te inspireren eigenaarschap te nemen, ontstaat een werkklimaat waarin eigenaarschap, motivatie en samenwerking vanzelfsprekend zijn.

We streven naar een mensgerichte branche waarin het principe 'mensen zijn eerst mens' leidend is. In onze ogen scoort onze branche hierop goed ten opzichte van vergelijkbare sectoren. De basis is goed, we willen hier verder in investeren.

4. Visie op Werken in 2030

Met de kernprincipes uit hoofdstuk 2 en de mensgerichte benadering uit hoofdstuk 3, schetsen we onze visie voor de komende jaren. Dit is geen starre routekaart, maar een kompas dat richting geeft aan onze keuzes.

In 2030 is de Nederlandse interieurbouw- en meubelindustrie een sector waarin:

- concurrentie wordt bepaald door kwaliteit, innovatie en vakmanschap, niet door het ontwijken van regels;
- de cao een minimum waarborgt, maar geen maximum oplegt;
- iedereen gelijkwaardig behandeld wordt en gelijke kansen heeft, ongeacht persoonlijke kenmerken;
- medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn en kunnen groeien;
- werkgevers vrijheid hebben binnen duidelijke kaders;
- naleving effectief wordt gehandhaafd;
- onderwijs en bedrijfsleven als één ecosysteem samenwerken;
- er een toekomstbestendige, vakbekwame arbeidsmarkt is;
- vakmanschap continu wordt vernieuwd met technologie en duurzaamheid;
- productiviteit structureel groeit door slimme technologie, efficiënte processen en waardecreatie, waardoor de sector nationaal en internationaal concurrerend blijft.

Onze visie is vertaald naar vijf pijlers, die rusten op de kernprincipes en de basis vormen voor onze arbeidsmarktagenda.

4.1 Pijler 1: Behoud van het minimum cao-karakter

De cao moet een stevig fundament blijven en ruimte bieden voor maatwerk per bedrijf:

- collectieve afspraken beperken tot minimumvoorwaarden;
- werkgevers vrij in alles daarboven;
- geen automatische doorwerking op beloningen boven de cao-schaal;
- ruimte voor maatwerk per bedrijf.

Deze pijler maakt het mogelijk om medewerkers die zich ontwikkelen en excelleren ook beter te belonen. Dit vergroot de aantrekkelijkheid van de sector voor talent en motiveert werknemers om te investeren in hun vakmanschap. Dit komt terug in hoofdstuk 5 in programmalijn 2 (behoud & duurzame inzetbaarheid) en programmalijn 3 (vakmanschap & skills van de toekomst).

4.2 Pijler 2: Naleving en effectieve handhaving

Een gelijk speelveld werkt alleen als regels worden nageleefd:

- controle op naleving en werkingssfeer;
- sancties voor overtreders;
- transparantie over wie onder de cao valt.

Dit versterkt vertrouwen, beschermt werknemers en bonafide werkgevers en maakt investeren in talent aantrekkelijker. Deze pijler komt in terug in alle zes programmalijnen (uitgewerkt in hoofdstuk 5).

4.3 Pijler 3: Gelijke behandeling

We vervangen groepsvoorrechten door gelijkwaardigheid en gelijke kansen voor iedereen:

- leeftijdsgebonden regelingen omzetten naar behoeftegericht beleid dat aansluit bij persoonlijke wensen en voorkeuren van medewerkers;
- focus op wat mensen nodig hebben, niet op wie ze zijn;
- waardering op basis van prestatie en vakmanschap;
- wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid (WGBL) in alle cao-bepalingen.

Zo benutten we alle talenten en maken we de sector aantrekkelijk voor iedereen. Deze pijler wordt uitgewerkt in hoofdstuk 5 bij programmalijn 2 (behoud & duurzame inzetbaarheid).

4.4 Pijler 4: Investeren in intrinsieke motivatie

We creëren voorwaarden waarin mensen kunnen groeien en excelleren:

- ruimte voor professionele autonomie;
- investering in opleiding en ontwikkeling;
- betekenisvol werk;
- beloning voor meesterschap en prestatie;
- transparantie in beloningen.

Deze pijler vormt de kern van onze arbeidsmarktstrategie. Intrinsiek gemotiveerde medewerkers blijven langer (programmalijn 2), ontwikkelen zich beter (programmalijn 3) en maken de sector aantrekkelijker voor nieuwe instroom (programmalijn 1).

4.5 Pijler 5: Productiviteit als concurrentiestrategie

We verhogen productiviteit door input te optimaliseren en output te vergroten, zodat we concurrerend blijven ondanks stijgende arbeidskosten:

- investeren in automatisering, digitalisering en procesoptimalisatie;
- scholing voor technologische vaardigheden;
- modulaire productstructuren en korte levertijden;
- waardecreatie via maatwerk, design en kwaliteit;
- cao-bepalingen toetsen op productiviteit;
- monitoring en benchmarking van productiviteit.

Door efficiëntere werkprocessen, technologie, digitalisering en innovatie stijgt de productiviteit. Zo ontstaat ruimte voor meer investeringen in vakmanschap en opleiding, wordt de sector aantrekkelijker voor ander/nieuw talent en kan de samenwerking met het onderwijs worden versterkt. Dit ondersteunt zowel instroom en behoud van medewerkers als de concurrentiekracht van de sector.

Deze pijler raakt alle programmalijnen in de Arbeidsmarktagenda in hoofdstuk 5.

5. Arbeidsmarktagenda 2030

We zien 'Werken' als strategische pijler voor een toekomstbestendige interieurbouw- en meubelindustrie. De aanpak is langjarig, samenhangend en gericht op instroom, vakmanschap en duurzame inzetbaarheid. Vanuit goed werkgeverschap én goed werknemerschap. Sociale partners fungeren als vernieuwer, regisseur en verbinder, richtinggevend op visie en agenda, faciliterend waar collectieve oplossingen nodig zijn en stimulerend via onder andere Expertisecentrum ECM en de regionale Samenwerkingsverbanden tussen bedrijven en onderwijs in regio's.

In dit hoofdstuk staat de schets van een meerjarige Arbeidsmarktagenda (2026–2030). Deze staat open voor dialoog tussen de sociale partners. De agenda is richtinggevend, maar ook concreet genoeg om te sturen en te verantwoorden.

Ons hoofddoel: een voldoende, vakbekwame en toekomstbestendige arbeidsmarkt die meebeweegt met technologische, demografische en economische ontwikkelingen.

Uitgangspunten:

- lange termijnfocus: van conjunctuur naar structurele oplossingen;
- leven lang ontwikkelen als norm;
- leren in en met bedrijven centraal;
- regionaal waar mogelijk, sectoraal waar nodig;
- versterken en benutten van bestaande structuren: ECM en Samenwerkingsverbanden

Strategische opgaven:

- instroom vergroten en verbreden;
- behoud en duurzame inzetbaarheid versterken;
- vakmanschap vernieuwen met technologie en duurzaamheid;
- onderwijs en bedrijven structureel verbinden;
- sector aantrekkelijk en zichtbaar positioneren.

Visie zonder actie is een wensdroom. De principes en strategische opgaven kunnen we vertalen naar zes, elkaar versterkende programmalijnen, als uitvoeringsagenda. Betere instroom vraagt om aantrekkelijk werkgeverschap, duurzame inzetbaarheid vereist continu vakmanschap, en dit alles kan alleen met sterke samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven. Met een belangrijke rol in het meerjarenprogramma voor ECM als het O&O-expertisecentrum van en voor de branche.

1. Instroom & toeleiding:

Actieve werving, versterking van het BBL-systeem en regionale instroomoffensieven gericht op VMBO, MBO en zij-instromers. Met bijzondere aandacht voor vrouwen, nieuwe generaties en zij-instromers.

2. Behoud & duurzame inzetbaarheid:

Investeren in de vakmensen die er al zijn. Het Meester-Gezelschap 2.0 geeft ervaren vakmensen betekenis als coach en opleider. Loopbaanpaden maken de toekomst zichtbaar.

3. Vakmanschap & skills van de toekomst:

Actualisatie van beroepsprofielen, nieuwe kwalificaties rond CNC en digitalisering, modulaire scholing voor werkenden. De vakman van morgen is ook een technoloog.

4. Onderwijs & bedrijfsleven:

Structurele samenwerking waarbij ECM, regionale samenwerkingsverbanden, scholen en bedrijven functioneren als één ecosysteem. Regionale praktijkcentra/opleidingshubs met state-of-the-art werkplaatsen en hybride docenten.

5. Sector aantrekkelijk positioneren:

Een imago dat past bij een moderne, innovatieve maakindustrie. Data-gedreven sturing, een jaarlijkse arbeidsmarktmonitor en een sterkere lobby richting overheid.

6. Productiviteit & concurrentiekracht:

Technologie en procesverbetering als strategisch instrument. Benchmarking, kennisdeling over automatisering en ontwikkelprogramma's om slimmer, efficiënter en waarde creërend te werken.

6. Governance en uitvoering

Het start met de dialoog tussen sociale partners FNV, CNV en CBM over de visie, de principes, pijlers en aanpak. Met elkaar kunnen we als partners de ambitie laten uitkomen.

Een breed bestuurlijk draagvlak is essentieel. Om de visie in de praktijk te brengen is duidelijke regie en samenwerking nodig. CBM is bereid hierin haar rol te vervullen, vanzelfsprekend samen met sociale partners vanuit de Vakraad.

Uitvoering en succesvolle realisatie vragen samenwerking tussen alle betrokken partijen: sociale partners, bedrijven, medewerkers, ECM, het onderwijs en de samenwerkingsverbanden. Iedereen heeft eigen belangen, maar de kern is voor iedereen hetzelfde: een gezond, toekomstbestendig en concurrerend arbeidsmarktklimaat.

Om scherp te blijven, is er jaarlijks een arbeidsmarkttop met betrokken partijen en partners en wordt de agenda om de twee jaar herijkt.

7. Tot slot: we hebben een keuze

We kunnen vasthouden aan systemen die ooit werkten maar die nu knellen. We kunnen 'de schuld geven' aan de economie, de globalisering, de vergrijzing of de arbeidsmarktkrapte. We kunnen onszelf blijven wijsmaken dat als de omstandigheden maar anders waren, het vanzelf wel goed zou komen.

Of we kunnen kiezen voor eigenaarschap. We kunnen ons focussen op wat we wel kunnen beïnvloeden. Een gelijk speelveld creëren waar eerlijke concurrentie mogelijk is. Iedereen gelijke kansen geven en mensen kunnen en mogen waarderen op prestatie. Ruimte maken voor intrinsieke motivatie en persoonlijke ontwikkeling. Investeren in instroom en vakmanschap. Structurele samenwerking bouwen tussen onderwijs en bedrijfsleven.

Dit vraagt om moed. Moed om los te laten wat niet meer werkt, ook al voelt het vertrouwd. Moed om te vertrouwen waar we gewend zijn te controleren. Moed om het gesprek aan te gaan, ook wanneer dat ongemakkelijk is. Wij zijn ons ervan bewust dat iedere verandering als een last kan voelen, ook al is het een verbetering.

Maar als we die moed hebben, kunnen we iets moois creëren. Een sector waarin mensen willen werken, niet omdat ze moeten maar omdat het werk betekenisvol is. Waarin bedrijven concurreren op kwaliteit en innovatie. Waarin vakmanschap wordt gewaardeerd en beloond. Een sector waarin traditie en vernieuwing elkaar versterken en mensen het verschil maken.

Dit document is een begin. Het is een uitnodiging tot gesprek en tot samenwerking. Bij werkgevers en werknemers, bij bestuurders van branches en vakbonden, bij onderwijs en bedrijfsleven. Om in gesprek te gaan, samen te bouwen en onze ambities te realiseren. De keuzes die we nu maken, bijvoorbeeld in de komende cao-onderhandelingen, bepalen hoe onze sector zich ontwikkelt. De keuze ligt bij ons allemaal. Laten we kiezen voor actie, vertrouwen en samenwerking en zo samen bouwen aan een sector waarin mensen en bedrijven kunnen groeien en bloeien.