

Schaken op meerdere borden



Arbeidsvoorwaarden in onzekere tijden



Inhoud

Samenvatting	4
Waar staan we?	6
Economische situatie	6
Politieke en maatschappelijke context	8
Hoe gaan werkgevers het cao-jaar 2021 in?	11
Aanpassen om te herstellen	11
Van tijdelijke ingrepen naar structurele maatregelen	11
Constructief blijven in uitdagende omstandigheden	12
Van uniforme afspraken naar individueel maatwerk	12
Op welke thema's zetten werkgevers in 2021 in?	13
1 Werk organiseren	13
• Arbeidstijden en -omstandigheden	13
• Mobiliteits- en thuiswerkvergoedingen	16
• Veilig werken op locatie	18
2 Werk behouden	19
• Meer perspectief door grotere wendbaarheid	19
• Stage- en leerwerkplekken	20
3 Voorbereiden op duurzaam werk	21
4 Werk belonen	24
• Mee-ademen met bedrijfssituatie	24
• Nullijn	25
• Kostenbesparing	25
• Draagvlak en perspectief	26
• Gelijk belonen	27
5 Uitwerking pensioenakkoord, langer doorwerken en eerder uittreden	28
• Uitwerking pensioenakkoord	28
• Langer doorwerken en eerder uittreden	29
Slot	30





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.

Samenvatting

Het jaar 2021 wordt een kritisch jaar: de klap van de coronapandemie zal nadreunen. Hoe hard en lang is onzeker. De hoop is dat nieuwe virusuitbraken uitblijven en dat de Nederlandse bevolking op grote schaal gevaccineerd wordt. Dan kan in de loop van het jaar een einde komen aan de beperkende overheidsmaatregelen die een groot deel van het economisch verkeer hebben lamgelegd. Toch zullen veel bedrijven en sectoren ook dan nog in de ban van de crisis zijn. Zij zullen er alles aan doen om zo snel mogelijk te herstellen en dat zal van grote invloed zijn op hun opstelling aan de arbeidsvoorwaardentafel.

Je zou kunnen zeggen dat deze werkgevers simultaan op twee borden schaken: op die van de afzetmarkt en die van de arbeidsmarkt. Het schaakbord van de afzetmarkt blijft de komende periode onzeker en dynamisch; het schaakbord van de arbeidsmarkt beweegt niet vanzelfsprekend met deze dynamiek mee. De werkloosheid is weliswaar opgelopen, maar dankzij steunpakketten is dit niet in de mate gegaan waarin dit te verwachten was.

Hetzelfde patroon zien we aan de cao-tafel: arbeidvoorwaarden reageren niet vanzelf op de schokken op de afzetmarkt. Het bleek in 2020 niet altijd eenvoudig om gesprekspartners aan de overzijde van de tafel te overtuigen van de noodzaak om in te grijpen. Dit bracht sommige werkgevers in de problemen omdat ze niet adequaat konden inspelen op de crisis, bijvoorbeeld omdat ze eerder gemaakte cao-loonafspraken – die in de context van hoogconjunctuur waren gemaakt – niet konden uitstellen of ombouwen. Een prioriteit voor werkgevers in 2021 is daarom om arbeidvoorwaarden beter te laten reageren op de bedrijfssituatie, in slechte én goede tijden. Gelukkig zijn er ook bedrijven en organisaties die goed draaien of sterke groei doormaken. Voor hen geldt dat

ze de inzet op waardevol werkgeven kunnen voortzetten. Daarnaast zijn er organisaties die onder hoge druk staan omdat ze tot de zogeheten vitale sectoren behoren. Voor hen is een belangrijk vraagstuk hoe ze hun continuïteit kunnen voortzetten als het ziekteverzuim en de werkdruk hoog blijven. Hoe de situatie bij een organisatie ook precies is, werkgevers hebben in deze crisis lessen geleerd waar ze in de toekomst aan willen vasthouden, en die in het arbeidvoorwaardenoverleg zullen terugkeren.

Wat betekent de turbulente context voor de wijze waarop bedrijven en brancheverenigingen zich aan de arbeidvoorwaardentafels opstellen? De diversiteit tussen en zelfs binnen sectoren is groot, want de coronapandemie raakt organisaties heel verschillend. Dat maakt het onmogelijk om voor alle werkgevers tegelijk te spreken. Desondanks zijn er enkele rode draden te ontwaren die de houding aan werkgeverszijde zullen bepalen:

- aanpassen om te herstellen
- van tijdelijke ingrepen naar structurele maatregelen
- constructief blijven in uitdagende omstandigheden
- van uniforme afspraken naar individueel maatwerk.

In deze arbeidvoorwaardennota staat *investeren* centraal voor organisaties en sectoren die floreren, en *beheersen* voor bedrijven en bedrijfstakken die te lijden hebben onder de coronacrisis. De opgave is namelijk om in 2021 de schaakstukken van de arbeidvoorwaarden goed te plaatsen ten opzichte van de schaakstukken van de economie. Vijf thema's spelen daarbij een hoofdrol.

1 Werk organiseren: manieren om arbeidstijden, arbeidsomstandigheden, mobiliteitsbeleid en kostenvergoedingen beter af te stemmen op de nieuwe realiteit – afspraken maken dus over gezond en veilig werken op locatie, én flankerend beleid ontwikkelen om op meer structurele basis thuis te kunnen werken. Het gaat dan bijvoorbeeld om protocollen updaten en herintroduceren, vaste werktijden losser maken en, specifiek voor de bedrijven waar het beter gaat, toewerken naar een integraal budget voor reizen en thuiswerken (waarjeweerk-budget).

2 Werk behouden: afspraken die de interne wendbaarheid van het vaste personeel kunnen vergroten om hun zoveel mogelijk te kunnen behouden. Denk aan het vergemakkelijken van het switchen tussen functies en rollen of het kunnen variëren in arbeidsomvang. Of, specifiek voor bedrijven waar de toekomst ongewis is, een crisisclausule opnemen die een soberder arbeidvoorwaardenregime in werking stelt als zich een ernstige vraagdip voordoet.

3 Voorbereiden op duurzaam werk: manieren om medewerkers sterker te laten staan op de arbeidsmarkt. Zoals een persoonlijk keuzebudget invoeren en dit budget breder inzetten – bijvoorbeeld ook ten behoeve van loopbaanoriëntatie en van-werk-naarwerktrajecten.

4 Werk belonen: loonafspraken maken die passen bij de specifieke omstandigheden van het bedrijf of sector. Voor bedrijven onder druk kan dit een nullijn betekenen, eventueel gekoppeld aan alternatieven zoals extra verlof of een eenmalige uitkering. Voor bedrijven in hoge nood zijn ook afspraken denkbaar om kosten te reduceren, zoals weekendtoeslagen (tijdelijk) beperken. In alle gevallen is het belangrijk dat werkgevers transparant zijn richting werknemers(vertegenwoordigers) en deze meenemen in de noodzaak van de maatregelen. In minder dringende omstandigheden kunnen werkgevers inzetten op mee-ademende loonafspraken: medewerkers dragen in slechte omstandigheden bij aan kostenbesparingen, maar profiteren extra als het goed gaat.

5 Uitwerking pensioenakkoord, langer doorwerken en eerder uittreden: met het nieuwe pensioenstelsel in het vooruitzicht is het belangrijk dat afspraken worden gemaakt die aansluiten bij het nieuwe pensioencontract. Ook kunnen, daar waar dat passend is, afspraken worden gemaakt over vervroegd uittreden, nu de RVU-heffing sinds 1 januari 2021 tijdelijk is opgeheven.

Waar staan we?

Economische situatie

De coronacrisis verscherpt en versnelt enkele fundamentele ontwikkelingen. Denk bijvoorbeeld aan de verschuiving van winkelstraat naar internetwinkel, en de al jaren achterblijvende productiviteitsgroei (en in 2016-2020 zelfs een krimp van 0,1% per jaar, aldus de laatste novemberraming van het CPB). De impact van deze lange-termijntrends laat aanzienlijke verschillen zien tussen sectoren, tussen bedrijven en zelfs tussen bedrijfsonderdelen. Waar de één nieuwe groeikansen en nieuwe omzetkansen ziet ontstaan, ziet de ander bedreigingen groter worden en de afzetmarkt krimpen.

Het jaar 2021 zal hoe dan ook een roerig jaar worden. Dan pas worden de directe en indirecte gevolgen van de coronacrisis duidelijk. Dankzij de NOW-regelingen en andere steunmaatregelen is het aantal faillissementen beperkt en stijgen de werkloosheidscijfers matig. In 2020 zijn er, ondanks de uitbraak van de coronacrisis en

de daaruit voortvloeiende krimp van de Nederlandse economie met ruim 4%, zelfs minder faillissementen uitgesproken dan in 2019, zo blijkt uit cijfers van het CBS. De werkloosheid liep op van 2,9% begin 2020 naar 4,6% in augustus 2020, en neemt sindsdien zelfs weer wat af (tot 4,3% in oktober 2020). Werkgevers hadden weinig knoppen om in 2020 aan te draaien om de crisiseffecten op korte termijn te bestrijden: werknemers met een vast contract ontslaan kost tijd en bezuinigen op arbeidsvoorwaarden van werknemers is meestal vloeken in de vakbondskerk. Zo bleef er nog maar één knop over: contracten van flexkrachten (uitzendkrachten en zzp-ers) beëindigen. Deze groep heeft dan ook de grootste klappen gekregen. In de toekomst moeten sociale partners dit voorkomen. Crisisclausules, meer winstafhankelijke uitkeringen en arbeidsmarkthervormingen kunnen soelaas bieden (zoals betoogd in 'Adaptieve loonvorming kan huidige sociale ongelijkheid verminderen', ESB, 10 september 2020). De mediane koopkracht van werknemers lag in 2020

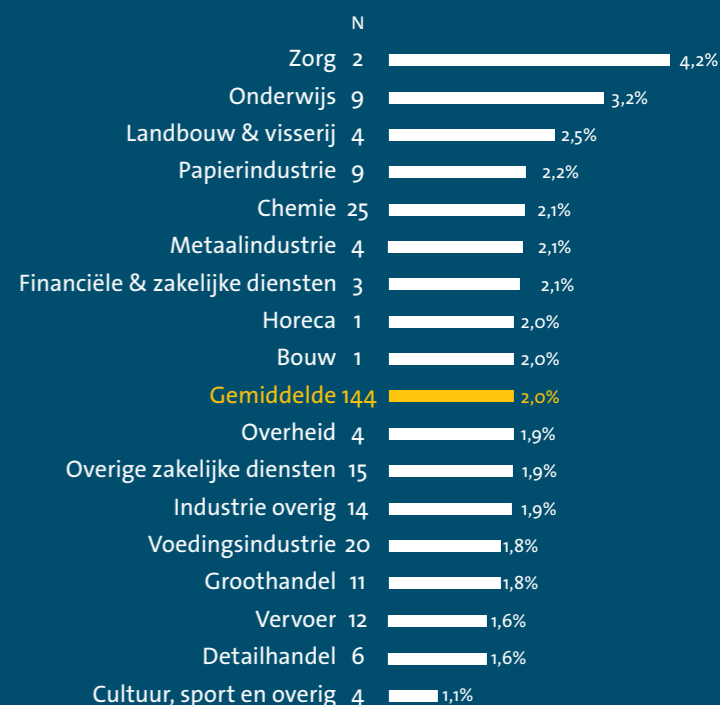
met 2,6% veel hoger dan het gemiddelde van de afgelopen 20 jaar, vooral dankzij de hoogste contractloonsstijgingen sinds de kredietcrisis en dankzij kabinetsbeleid (lastenverlichting). Met andere woorden: wie zijn baan niet heeft verloren in 2020, kreeg meestal een (relatief forse) koopkrachtstijging. De keerzijde van alle generieke steunpakketten is dat bij afnemende overheidssteun in 2021 veel banen alsnog verloren dreigen te gaan en veel bedrijven alsnog failliet zullen gaan.

Het CPB verwacht in het basisscenario voor 2021 een economische groei van 2,8% en een werkloosheid van 6,1% (zie figuur op pagina 6). Om aan de grote onzekerheid van 2021 recht te doen, is naast deze basisraming ook een 'start-stop-scenario' opgenomen waarin het CPB ervan uitgaat dat na de tweede golf nieuwe golven volgen en eventuele vaccins nog onvoldoende beschikbaar of werkzaam zijn. Zo'n verloop van de pandemie leidt tot nieuwe grootschalige contactbeperkingen en weer tot negatieve effecten op de Nederlandse economie. In dat scenario krimpt de economie in 2021 met 0,6% en loopt de werkloosheid op tot 7,4%. Eén ding is zeker: de onzekerheden blijven groot in 2021.

De coronacrisis heeft niet op elke sector en op hetzelfde moment dezelfde verwoestende effecten. Uit nevenstaande figuur blijkt dat werkgevers de crisis niet hebben aangegrepen om in elke sector een nullijn af te spreken. In sectoren waar het minder slecht gaat, is een hogere contractloonsstijging afgesproken dan in sectoren die hard geraakt worden. Voor werknemers uit vitale sectoren (zorg, onderwijs) zijn ook duidelijk hogere contractloonsstijgingen afgesproken. Twee kanttekeningen passen bij dit beeld.

- Het aantal akkoorden per sector is vaak heel laag, waardoor individuele akkoorden een groot stempel op het gemiddelde drukken.
- Binnen sectoren kunnen zich grote verschillen voordoen in corona-impact. In de detailhandel is duidelijk een groot verschil tussen de traditionele winkels (lagere omzetten door de lockdown) en internetwinkels (hogere omzet dankzij de lockdown).

Contractloonsstijging in 2021, afgesproken in akkoorden die tijdens de coronacrisis in 2020 zijn bereikt (per sector, op twaalfmaandsbasis)



Raming loonkosten in de marktsector

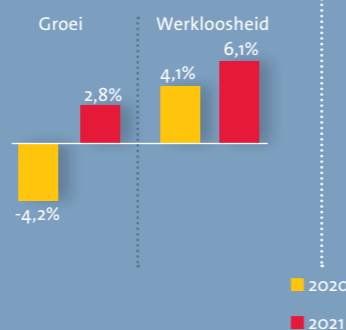
Basisscenario 2021

Mutaties in %	2021
Contractlonen marktsector	1,2
Incidenteel	-1,7
Brutoloon	-0,5
Sociale lasten werkgevers	0,3
Loonvoet marktsector	-0,2

Bron: Novemberraming 2021 (CPB)

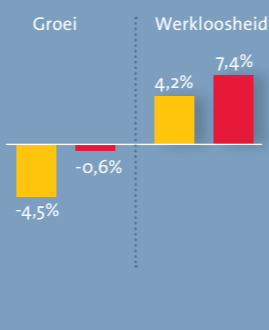
Basisscenario

geen nieuwe coronagolf



Start-stop-scenario

nieuwe coronagolven



Politieke en maatschappelijke context

De politiek en maatschappij zullen in 2021 nog volop gefocust zijn op de coronacrisis en de nasleep ervan. Daarnaast vinden er andere betekenisvolle gebeurtenissen plaats die de politieke context onzeker maken, zoals de Tweede Kamerverkiezingen, de formatie van een nieuw kabinet en verschuivingen op het wereldtoneel, bijvoorbeeld als gevolg van de Brexit.

Crisisaanpak

Het huidige, inmiddels demissionaire kabinet heeft afgelopen jaar ongekende maatregelen genomen om de coronacrisis te beteugelen. Nu de coronacrisis voorlopig niet voorbij is, zal de invloed van de overheid op de economie groot blijven.

Aan de ene kant is het de overheid die beperkende maatregelen kan nemen die direct of indirect het economisch verkeer beperken. De dreiging van zo'n gedeeltelijke of volledige lockdown is in 2021 niet van de baan, terwijl deze maatregelen voor bedrijven en organisaties zeer ingrijpend zijn. Ook andere politieke keuzes in de bestrijding van de pandemie zoals het vaccinatie- en testbeleid, bepalen mede de ruimte die bedrijven hebben om te ondernemen.

Aan de andere kant is het dezelfde overheid die bedrijven tot nu toe met miljarden heeft gesteund, onder meer door de NOW en sectorgerelateerde tegemoetkomingen. Dit heeft het afgelopen jaar bij een flink aantal bedrijven de scherpste randjes van de crisis geslepen. Het heeft niet kunnen voorkomen dat veel bedrijven zijn omgevallen of op omvallen staan. Tot 1 juli 2021 blijft, zo is op 21 januari 2021 bekendgemaakt, een steun- en herstelpakket van kracht (zie kader).

De hoop is dat het economisch tij zal omslaan, zeker als Nederland er in slaagt om op grote schaal te vaccineren. Het is echter niet uitgesloten dat het economi-

STEUN- EN HERSTELPAKKET Tot 1 juli 2021

NOW

Het vergoedingspercentage van de Tijdelijke noodmaatregel overbrugging voor behoud van werkgelegenheid (NOW) gaat zowel in het eerste als in het tweede kwartaal van 2021 omhoog van 80% naar 85%. De eerder voorziene afbouw van de regeling in het tweede kwartaal is van tafel. Hiermee krijgen werkgevers een hogere vergoeding voor de loonkosten en wordt de dreiging van collectieve ontslagen zoveel mogelijk beperkt.

TVL

Het vergoedingspercentage van de Tegemoetkoming Vaste Lasten (TVL) wordt in plaats van een variabel percentage tussen 50% tot 70% een vast percentage van 85% (tot 1 juli 2021). Ook gaat de maximale vergoeding omhoog van 90.000 euro naar 330.000 euro. Er zal geen grens meer worden gesteld aan het aantal werknemers of de omzet. De TVL-referentieperiode blijft 2019. Hierdoor komen meer ondernemers in aanmerking voor de TVL en zullen zij minder snel gedwongen zijn een beroep te doen op eigen reserves. De minimale vergoeding van de TVL gaat omhoog van 750 euro naar 1.500 euro. De omzeldrempel gaat omlaag van 3.000 naar 2.000 euro – zodat meer kleinere ondernemers een beroep kunnen doen op een tegemoetkoming voor de vaste lasten. Voor detailhandel die gedwongen gesloten is, wordt de opslag in de TVL ten behoeve van voorraden verhoogd van 5,6% naar 21%.

Overig

- Er wordt verder gewerkt aan het instellen van een herkapitalisatiefonds, en er zullen TOA-kredieten worden ingevoerd voor bedrijven die met faillissementen krijgen te maken.
- Er komt een subsidieregeling voor bedrijven in de *automotive*, luchtvaart en maritieme sector (maakindustrie-mobiliteitscluster) om de continuïteit van R&D te ondersteunen.
- Voor de evenementenbranche komt er een garantstelling in geval evenementen later dit jaar alsnog komen te vervallen (dit moet nog worden uitgewerkt).
- Voor ondernemers die begin 2020 zijn gestart, komen gunstige overbruggingskredieten.

sche herstel nog op zich laat wachten, onder meer omdat laatcyclische bedrijven de ergste pijn nog moeten voelen. Ook voor hen zal – net als voor de vroegcyclische bedrijven – steun nodig zijn om de crisis door te komen. Hoe omvangrijk de steun precies moet zijn én wat er mogelijk is – want de zakken van de overheid zijn niet oneindig diep – is moeilijk te voorspellen. Ook voor de publieke sectoren is het onzeker wat het grotere beroep op de overheidsfinanciën voor hun bekostiging en arbeidsvoorwaardenruimte betekent. De ruimte die bedrijven en sectoren hebben om te ondernemen hangt, met andere woorden, af van de acties (en grillen) van de politiek. Dit maakt het bepalen van de inzet aan de arbeidsvoorwaardenafdeling dit jaar bijzonder complex.

Maatschappelijke onrust

De overheid doet niet alleen een zwaar beroep op bedrijven, maar ook op burgers. Mensen zijn lange tijd beperkt (geweest) in hun bewegingen en contacten. Sommigen hebben hun baan verloren, anderen – zoals werknemers in zogeheten vitale sectoren – hebben juist extra hard moeten werken in moeilijke omstandig-

heden. Dit trekt een zware wissel op de gemoedstoestand van mensen en bij sommigen is het vuurtje van wantrouwen tegenover maatregelen of instituties aangewakkerd. Deze sentimenten kunnen doorwerken op de werkvloer en daarmee ook aan de cao-tafels.

Tweede Kamerverkiezingen

Daar komt bij dat de politieke realiteit na maart 2021 veranderd zal zijn. Op 17 maart zijn de Tweede Kamerverkiezingen. De verkiezingsstrijd zal gaan over de aanpak van de coronacrisis. Tot nu toe is de inzet van het kabinet geweest – mede dankzij de gezonde overheidsfinanciën en de gunstige rentestand op de kapitaalmarkt – om 'investerend uit de crisis te komen'. Of dat sentiment na de verkiezingen aanhoudt, weten we niet. Duidelijk is wel dat grote politieke beslissingen nemen lastig is nu het huidige kabinet voortijdig demissionair is geworden, en dat er na de formatie een nieuw kabinet aantreedt dat andere, eigen accenten zal leggen.

Arbeidsmarkt op de agenda

Dat de arbeidsmarkt in het nieuwe regeerakkoord een onderwerp is, is vrijwel zeker. Door de coronacrisis én door de rapporten van onder andere de Commissie-Borstlap en de WRR staat het onderwerp op de agenda. Het gaat dan onder andere om de overbelasting van het werkgeverschap en de onwenselijke verschillen die tussen groepen werkenden zijn ontstaan. Naar verwachting zullen werk en sociale zekerheid daarmee belangrijke thema's aan de formatietafel en in het overleg tussen sociale partners worden. Maar ook al is vrijwel iedereen ervan overtuigd dat de arbeidsmarkt aangepakt moet worden, wetswijzigingen zullen er voorlopig nog niet komen. Het is daarom des te belangrijker dat werkgevers zelf invulling geven aan de richting die ze willen dat de arbeidsmarkt op gaat, en dat kan onder andere in het cao-overleg.

Geopolitiek

De coronacrisis is bij uitstek een mondiale crisis waarin gebeurtenissen en besluiten aan de ene kant van de wereld voelbaar zijn aan de andere kant van de wereld. Het gaat dan om de (on)mogelijkheden om goederen in, door en uit te voeren, maar ook bijvoorbeeld om reisbeperkingen die ons eigen land en andere landen opleggen. Bovendien vinden er dit jaar grote geopolitieke verschuivingen plaats. Meest in het oog springt de Brexit die voor een land als Nederland dat veel betrek-

kingen heeft met het Verenigd Koninkrijk, grote consequenties heeft en onzekerheid brengt over de handelsrelatie in de toekomst. In Duitsland zijn federale verkiezingen; bondskanselier Angela Merkel heeft laten weten na deze verkiezingen te stoppen.

En voorts is niet denkbeeldig dat de onrust in de Verenigde Staten aanhoudt, ook na het aantreden van Joe Biden als nieuwe president. Ook op geopolitiek niveau wordt 2021 een enerverend jaar.



Hoe gaan werkgevers het cao-jaar 2021 in?

Wat betekent de turbulente context van 2021 voor de wijze waarop werkgevers en brancheverenigingen zich aan de arbeidsvoorwaardentafels zullen opstellen? De diversiteit binnen en tussen sectoren is groot. Misschien zelfs wel groter dan ooit, want de coronapandemie raakt bedrijven heel verschillend. Dat maakt het onmogelijk om voor alle werkgevers tegelijk te spreken. Toch zijn er enkele rode draden.

Aanpassen om te herstellen

Sommige bedrijven en sectoren groeien door, ondanks of zelfs dankzij de coronacrisis. Voor deze bedrijven is het arbeidsvoorwaardenoverleg – buiten de fysieke beperkingen om – niet heel anders dan voorgaande jaren. Er zijn ook organisaties waar de druk op het personeel extreem hoog is of is geweest, bijvoorbeeld in vitale sectoren. Daar zal het arbeidsvoorwaardenoverleg gaan over het verminderen of anders verdelen van de druk – of over compensatie hiervoor. Voor sommige werkgevers is de realiteit echter heel anders: voor hen is het alle hens aan dek om te overleven.

De ernst van de situatie dringt nog niet door bij iedereen. Dit heeft te maken met steunmaatregelen als de NOW waardoor veel werkgelegenheid is behouden. Werknemers met een vast contract die hun baan behielden, voelden daardoor in hun portemonnee vrij weinig van de coronacrisis. Nu de crisis bij veel bedrijven nog niet voorbij is, komt de schade steeds meer aan de oppervlakte en raken reserves uitgeput. In 2021 is er dan bij de werkgevers die geraakt blijven, geen ontkomen aan: zij zullen kosten moeten besparen of hun verdienmodel moeten aanpassen om gezond te blijven. Zeker in arbeidsintensieve organisaties betekent dit

dat de arbeidsvoorwaardelijke ruimte klein is. Zelfs arbeidsvoorwaardelijke versoeringen zijn daar niet uit te sluiten.

Van tijdelijke ingrepen naar structurele maatregelen

Steeds duidelijker wordt dat de coronacrisis blijvende sporen achterlaat in de wijze waarop we werken. Zo zullen we waarschijnlijk ook na de crisis meer thuiswerken dan voorheen. Het belang van een gezonde en veilige werkplek zal niet snel uit ons systeem verdwijnen, zeker niet bij bedrijven en organisaties in vitale sectoren die in de eerste en tweede coronagolf volop door bleven draaien. Ook het besef dat het gemakkelijker moet zijn om van de ene naar de andere sector over te stappen als werk plots wegvalt, is op veel plekken definitief doorgedrongen. Verder willen werkgevers de kansen die de crisis heeft geboden graag benutten, zoals de versnelling die zich op het gebied van de digitalisering en het online werken heeft voorgedaan. Voor zover de cao hierover gaat, zullen afspraken over thema's als thuiswerken, mobiliteit, gezond en veilig werken, digitalisering en van-werk-naar-werk daarop aangepast worden. In 2020 maakten werkgevers met vakbonden en/of OR'en veelal *tijdelijke* afspraken over deze onderwerpen; in 2021 zullen steeds meer werkgevers het gesprek aangaan over meer *structurele* afspraken.

Constructief blijven in uitdagende omstandigheden

Het arbeidsvoorwaardenoverleg heeft de afgelopen periode grotendeels stil gelegen, en daarnaast lopen er in 2021 tal van cao's af. Het aantal te vernieuwen cao's bereikt dit jaar een recordhoogte. De komende maanden zal het overleg weer langzaam op gang (moeten) komen. De druk op het overleg is vanzelfsprekend zeer groot. Werkgevers en werknemers hebben er belang bij om organisaties gezond de crisis door te laten komen en om dus enige flexibiliteit en bescheidenheid in ambities te tonen. Op veel plekken gaat dat gelukkig goed. Toch lijkt niet iedereen zich te realiseren dat de nood hoog is. Dat is onder andere af te lezen aan de arbeidsvoorwaardeninzet van vakbonden voor 2021. Verder wordt op diverse plekken bedreigd met acties of vinden die acties ook daadwerkelijk plaats omdat de uitgangspunten van werkgevers en vakbonden dermate uiteenlopen dat het overleg in een impasse terecht is gekomen. Daarbij is relevant dat volgend jaar bij de grootste vakcentrale, FNV,

verkiezingen plaatsvinden van voorzitter, bestuur en ledenparlement, waardoor inzet en toon kunnen veranderen.

Daar komt nog eens bij dat het cao-overleg, zolang fysieke bijeenkomsten nog af te raden zijn, op afstand zal plaatsvinden. Dit is een extra belemmering voor het verloop van de onderhandelingen. Langs digitale weg is het immers moeilijker om te verbinden en vertrouwen te winnen. Deze omstandigheden vragen om extra aandacht voor de arbeidsverhoudingen in 2021.

Van uniforme afspraken naar individueel maatwerk

Het is een langer lopende ontwikkeling: de beweging van uniforme afspraken die gelijk zijn voor alle medewerkers naar afspraken die meer keuzevrijheid voor bedrijven en medewerkers toestaan. Werkgevers zullen – ook nu er soms stevige veranderingen moeten worden doorgevoerd – zoeken naar afspraken die ruimte laten voor maatwerk en die meer regie bij de werknemer zelf leggen.



INZET VAKCENTRALES

- Motto van de arbeidsvoorwaardennota van FNV is 'socialer uit de crisis komen'. FNV zet in op een centrale looneis van 5%, het stapsgewijs verhogen van de laagste loonschalen naar 14 euro per uur en het schrappen van jeugdschalen. Verder streeft FNV naar zoveel mogelijk vaste banen en het beperken van de inzet van flexarbeid. Daarnaast zet FNV in op afspraken over eerder stoppen met

werken – anticiperend op het tijdelijk schrappen van de RVU-heffing. In het 'Plan van de arbeid' eist de vakcentrale verder dat één miljoen flexwerkers en zzp'ers de komende vier jaar een vaste baan krijgen.

- Van CNV en De Unie zijn op het moment van schrijven nog geen arbeidsvoorwaardennota's 2021 verschenen.

Op welke thema's zetten werkgevers in 2021 in?

Vijf thema's spelen dit cao-jaar een hoofdrol:

- 1 **werk organiseren**
- 2 **werk behouden**
- 3 **voorbereiden op duurzaam werk**
- 4 **werk belonen**
- 5 **uitwerking pensioenakkoord, langer doorwerken en eerder uittreden.**

Bij de thema's staan concrete suggesties voor arbeidsvoorwaardelijke afspraken. Dat gebeurt dit keer in twee varianten.

De variant 'Investeren' geldt voor bedrijven en sectoren die goed draaien en investeringsruimte hebben. De voorstellen zijn erop gericht de werkgeversagenda van de afgelopen jaren – toen de economische situatie gunstig was – voort te zetten en om zoveel mogelijk de goede lessen uit de coronacrisis in de praktijk te brengen. De variant 'Beheersen' geldt voor bedrijven en sectoren die hard geraakt zijn door de crisis en die een pas op de plaats moeten maken, of die in bestaande afspraken moeten ingrijpen om te herstellen.

De suggesties dragen bij aan de levensvatbaarheid van de organisatie, kunnen kostenreducties opleveren of zijn kostenneutraal. De thema's verschillen eigenlijk niet van elkaar, de wijze waarop ze invulling krijgen vaak wel.



1 Werk organiseren

Voorjaar 2020 kwam de organisatie van werk onder grote druk te staan. Een deel van de bedrijven en organisaties moest flink aan de bak om werklocaties gezond en veilig te maken binnen de context van een voortwoekerend virus. Andere bedrijven stonden vooral

voor de uitdaging om het werken vanuit huis zo soepel mogelijk te laten verlopen. Toen leek het nog om tijdelijke ingrepen te gaan; inmiddels weten we dat een deel van de maatregelen een meer structureel karakter krijgt.

Zo verwachten werkgevers dat thuiswerken in de functies waarin het past, ook na de coronacrisis gebruikelijk zal blijven. Uit onderzoek van AWWN blijkt dat werkgevers het meest zien in hybride werken, waarbij gemiddeld twee dagen per week thuis de norm wordt. De tijdelijke thuiswerkregelingen die vorig jaar in het leven zijn geroepen, zullen daarom steeds vaker in structureel thuiswerkbeleid worden omgezet. Veelal betreft het afspraken op organisatie-niveau waarbij de OR betrokken is, maar soms raakt het ook aan het cao-overleg (onderwerpen als arbeidstijden, arbeidsomstandigheden, mobiliteit en kostenvergoedingen).

Ook met andere aspecten die met thuiswerken verband houden, zijn werkgevers volop bezig, zoals leidinggeven op afstand, verbinding leggen tussen teams, productiviteit thuis en het behouden van de organisatiecultuur. Deze 'zachte' thema's zullen echter minder snel tot afspraken in het arbeidsvoorwaardenoverleg leiden, al kunnen deze in gesprekken met OR'en en vakbonden wel aan de orde komen.

Arbeidstijden en -omstandigheden

Thuiswerken heeft als voordeel dat werk minder aan vaste tijden gebonden is en dat medewerkers hun werkritme kunnen afstemmen op hun behoeften thuis. Werkgevers die vaste werktijden hanteren, zullen daar kritisch naar kijken en waar nodig een ruimere norm opstellen. Wel blijft het nodig om grip

op werk- en pauzetijden te houden: niet alleen om werknemers te beschermen tegen een te hoge werkdruk, maar ook om ervoor te zorgen dat er genoeg overlap-pende werktijd blijft voor overleg en klantcontact.

Verder zal bij veel werkgevers het onderwerp arbeids-omstandigheden spelen, en dan met name de vraag hoe werknemers ook thuis een gezonde en veilige werkplek kunnen creëren. Het gaat dan onder andere om afspra-ken met een preventief karakter, die bijvoorbeeld ver-

zuim als gevolg van een ergonomisch onverantwoorde werkplek of mentale overbelasting kunnen voorkomen. In lang niet alle organisaties is thuiswerken een optie. Toch heeft de crisis ervoor gezorgd dat ook daar waar op locatie gewerkt wordt, de onderwerpen arbeidstijden en -omstandigheden op de agenda staan. Afspraken over roosters blijken bijvoorbeeld regelmatig te star om snel te kunnen inspringen op een vraaguitval of een piek. Werkgevers zullen daarom inzetten op meer wendbaar-heid op dit vlak.



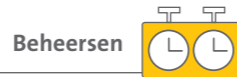
Investeren

Meer ruimte in werk- en pauzetijden creëren, bijvoorbeeld door het verruimen van het *dagvenster*.

Afspraak maken over (niet) *bereikbaar* zijn op bepaalde tijden of in specifieke omstandigheden.

Toeslagen voor *weekend- en avonddiensten* afbouwen en, als er ruimte voor is, daar tegenover een hogere contractloonstijging of hoger persoonlijk keuze- of ontwikkelbudget zetten.

Afspraken maken over *arbovoorzieningen* op de thuis-werkplek (bureau, bureaustoel), bijvoorbeeld door periodiek een budget beschikbaar te stellen.



Beheersen

Meer ruimte in werk- en pauzetijden creëren, bijvoorbeeld door het verruimen van het *dagvenster*.

Het (tijdelijk) belonen van *overwerk* met een later op te nemen compensatiedag i.p.v. een overwerkvergoeding.

Afspreken dat *gemiste werktijd* vanwege wegvallende vraag later ingehaald zal worden als het werk weer aantrekt.

Toeslagen voor *weekend- en avonddiensten* afbouwen of tijdelijk later uitbetalen.

Knellende *roostersystematiek* aanpakken, bijvoorbeeld door de wachttijd tussen de roosterwijziging en de start van het rooster te beperken of te schrappen.

Afspraken maken over *arbovoorzieningen* op de thuiswerkplek, bijvoorbeeld door arbomiddelen (van kantoor) ter beschikking te stellen.



FLEXIBELER ROOSTER BIJ NOORDGASTRANSPORT

Bij gasleidingnetbeheerder Noordgas-transport zijn enigszins vaste werktijden belangrijk voor de operatie. Toch zijn ook hier flexibeler werktijden mogelijk gebleken. In de cao is afgesproken dat de dagdienst zich tussen 09.00 en 15.00 uur afspeelt. Medewerkers hebben de keuze om de rest van hun werktijd – uitgaande van een 38-urige werkweek – zelf in te vullen.



Mobiliteits- en thuiswerkvergoedingen

Bij de realiteit van het hybride werken hoort ook het heroverwegen van vergoedingen voor het woon-werkverkeer. Soms zal dit onderwerp van het arbeidsvoorwaardengesprek zijn, soms zal dit eerder aan de orde zijn in het overleg met de OR. Waar het om gaat is dat veel organisaties vaste reiskostenvergoedingen kennen die gebaseerd zijn op het aantal dagen dat medewerkers naar hun werk reizen. In 2020 zijn deze vergoedingen veelvuldig doorbetaald ook al kwam het reisgedrag niet met de afspraken overeen. Dat deden werkgevers onder andere om de kosten van het thuiswerken te compenseren. De Belastingdienst staat nog tot 1 april 2021 toe dat de vaste reiskostenvergoeding belastingvrij uitgekeerd wordt. Nu thuiswerken structureel is en de gebruikelijke belastingregels snel weer van kracht zijn, is het belangrijk de vergoedingen wel direct te gaan relateren aan het reisgedrag. Te meer omdat anders een onrechtvaardige situatie voortduurt: de reiskostenvergoeding is immers gebaseerd op woon-werkafstand terwijl thuiswerken niet duurder is voor degenen met een langere reistijd.

Een ander onderwerp van gesprek is de thuiswerkvergoeding. Het gaat om een vergoeding voor de kosten die medewerkers maken voor onder andere elektra, gas, water en zaken als koffie en toiletpapier. Werkgevers erkennen dat er kosten worden gemaakt, maar vragen ook aandacht voor de baten van het thuiswerken die ertegenover staan. Nederland kent met een gemiddelde van ruim 1,5 uur een van de hoogste woon-werk-reisduren van Europa. De tijdswinst door het thuiswerken is dus fors.

Tegenover meer thuiswerken staat minder reizen naar het werk. Voor medewerkers kan de juiste balans in locatiekeuze verschillend uitpakken. Werkgevers bekijken de kosten voor thuiswerken en woon-werkverkeer daarom het liefst integraal en willen tot een regeling komen die aan verschillende situaties tegemoet komt. Daarom is het idee geopperd voor een *waarjeweert-budget*: een budget waarmee werknemers tot een passende vervoermiddelen- en thuiswerkmix kunnen komen. Het budget is in te zetten voor de (leen)auto, OV, (elektronische) fiets en

dekt ook de kosten van het thuiswerken. Het budget is hoger naar mate het aantal reiskilometers en reisdagen hoger is. Als er voor dit budget of voor een

separate thuiswerkvergoeding wordt gekozen, is het belangrijk deze naar rato van het (gemiddelde) aantal thuiswerkdagen vast te stellen.



Investeren

Vaste *reiskostenvergoeding* omzetten in een reiskostenvergoeding op basis van het daadwerkelijke reisgedrag.

Waarjeweert-budget: integrale vergoeding voor woon-werkverkeer en thuiswerken, gerelateerd aan gemiddeld aantal dagen thuis en reizen en het aantal woon-werkkilometers.

Separate *thuiswerkvergoeding*, gerelateerd aan het gemiddelde of daadwerkelijke aantal thuiswerkdagen.



Beheersen

Vaste *reiskostenvergoeding* omzetten in een reiskostenvergoeding op basis van het daadwerkelijke reisgedrag.

MOBILITEITSBELEID ANWB

In het nieuwe mobiliteitsbeleid van de ANWB staan flexibiliteit en keuzevrijheid centraal en wordt met financiële prikkels gestuurd op een duurzame vervoerskeuze. De bestaande regeling met een vaste maandelijkse vergoeding voor woon-werkverkeer wordt vervangen door een vergoeding per daadwerkelijk gereide kilometer, waarbij de hoogte afhankelijk is van de bijdrage die de medewerker levert aan de duurzaamheidsambitie van de ANWB. De medewerker kan zelf de optimale vervoermix bepalen en kan daarin ook tussentijds switchen wanneer hij wil.

Het budget bestaat uit de volgende componenten:

- 2 euro per dag (onbelast) voor thuiswerken
- 15 cent per km voor fietsen/lopen
- 100% vergoeding voor OV 2e klasse
- 10 cent per km voor de auto.

Omdat de ANWB werknemers wil stimuleren om lopend of fietsend naar het werk te gaan, is de kilometervergoeding voor deze vormen van verplaatsen 1,5 keer zo hoog als voor de auto.



Foto: ANWB

Veilig werken op locatie

Ondanks alle aandacht voor het fenomeen thuiswerken, moeten we niet vergeten dat de meerderheid van de werknemers de afgelopen periode deels of volledig heeft doorgewerkt op locatie, gewoonweg omdat het werk zich niet leent om vanuit huis uit te voeren. Om gezond en veilig te kunnen werken op locatie zijn medio 2020 razendsnel maatregelen genomen, bijvoorbeeld om werkplekken af te schermen en regelmatig schoon te maken en de roosters zo aan te passen dat er nooit te veel mensen op één locatie zijn. De meeste maatregelen zijn opgenomen in zogeheten protocollen voor de anderhalve-metersamenleving. Alom realiseren werkgevers zich nu dat deze maatregelen structureler een plek moeten krijgen in de organisatie van werk dan aanvankelijk gedacht. Sterker: de verwachting is dat in 2021 steeds meer medewerkers zullen terugkeren naar hun werk en dat daarmee de protocollen weer actueel worden. Het is belangrijk deze opnieuw tegen het licht te houden van bijvoorbeeld steeds meer werknemers die getest en gevaccineerd zullen zijn.



Investeren

Protocollen voor gezond en veilig werken in de anderhalve-metersamenleving updaten en herintroduceren in de organisatie of sector.

Afspraken maken over toegang geven tot een *vitaliteits- of arboscan* óf afspreken dat bestaande middelen zoals een persoonlijk keuzebudget daarvoor kunnen worden aangewend.

Aansluiten bij (digitale) *vitaliteitsplatformen* die kleinere ondernemingen ondersteunen bij het behalen van hun gezondheidsdoelen.



Beheersen

Protocollen voor gezond en veilig werken in de anderhalve-metersamenleving updaten en herintroduceren in de organisatie of sector.

Bestaande middelen zoals het persoonlijk keuzebudget kunnen aanwenden voor een *vitaliteits- of arboscan*.



2 Werk behouden

Meer perspectief door grotere wendbaarheid

De boodschap voor 2021 is geen prettige: de naweeën van de coronacrisis zullen, in combinatie met de versoering van de overheidssteun, onherroepelijk tot meer ontslagen en faillissementen leiden. Pijnlijke maatregelen zullen vaak onvermijdelijk zijn om ontslagen en faillissementen te beperken of te voorkomen. Om het draagvlak en begrip hiervoor te vergroten, is het van belang om in nieuwe cao's niet alleen crisismaatregelen te treffen, maar ook aandacht te hebben voor het perspectief van medewerkers. Werknemers willen graag baanzekerheid.

In deze tijden vol onzekerheden is dat niet altijd haalbaar. Maar toch is het mogelijk om de kansen op werkbehoud te vergroten door, naast afspraken over leren en ontwikkelen, afspraken te maken over meer flexibiliteit. Als medewerkers met een vast contract makkelijker op andere functies, andere tijden en/of andere locaties dan gebruikelijk ingezet kunnen worden, wordt de interne wendbaarheid van de organisatie vergroot. Dit kan precies de oplossing zijn om ontslagen te voorkomen of te beperken. Bovendien zal de noodzaak van de inhuur van flexkrachten dan kunnen afnemen.

Dergelijke afspraken over interne wendbaarheid kunnen op twee manieren terugkomen in nieuwe cao's.

• Meer wendbaarheid in de cao in het algemeen

In de tabel op pagina 20 (rechterkolom onder het kopje *Beheersen*) staan enkele voorbeelden om het werkritme de vraagfluctuaties beter te laten volgen. Rode draad is meer regie bij werkgevers, juist in de huidige context waarin werkgevers snel moeten kunnen reageren of anticiperen op onverwachte ontwikkelingen en onzekerheid.

Tegelijkertijd zien we de trend in cao's dat werknemers meer regie over hun eigen werktijd en verlof krijgen (in het kader van werk-privébalans en vitaliteit). De wederzijdse wens van meer regie kan spanning opleveren tussen belangen van werkgevers en werknemers. De uitdaging is om cao-afspraken te maken die een evenwichtige balans in de regie op werktijden en verlof op de werkvloer ondersteunen. De cao kan hiervoor als kader gebruikt worden, waarin het speelveld is benoemd waarbinnen de individuele medewerker en leidinggevende kunnen handelen. In de cao staan basisregels en principes, waarvan de individuele medewerker en leidinggevende in overleg kunnen afwijken. Mocht overeenstemming niet mogelijk zijn, dan valt men terug op de basisregels uit de cao.

• Meer wendbaarheid specifiek in crisistijden

In bedrijven en sectoren die niet ernstig geraakt worden door de coronacrisis, zal grotere interne wendbaarheid vaak minder urgent zijn. Toch is het ook voor deze organisaties van belang om de cao zo in te richten dat die de werkgever en de medewerker blijft ondersteunen in geval van een volgende mondiale crisis. Fluctuaties lijken alleen maar groter te worden en de klantvraag grilliger. Een bedrijf dat nu niet geraakt wordt door de coronacrisis, kan in de toekomst wel geraakt worden door de gevolgen van een andere onverwachte gebeurtenis, zoals de Brexit, de uitbraak van een nog onbekend virus, een eurocrisis, een oliecrisis, et cetera. Om die reden verdient het aanbeveling om in de cao de belangrijkste arbeidsvoorwaarden te voorzien van een crisisclausule: als de omzet terugvalt naar minder dan (bijvoorbeeld) 80% van voorgaande (paar) jaar, dan vallen werkgever en medewerkers tijdelijk terug op een soberder arbeidsvoorwaardenregime dat vooraf is vastgelegd.

Zo blijft de kracht van de cao als instrument om de arbeidsvoorwaarden te organiseren behouden: structuur en duidelijkheid in normale situaties, zonder te knellen in uitzonderlijke situaties.



Stage- en leerwerkplekken

Ondanks de onzekerheid staat één zekerheid vast: ook in de toekomst hebben we behoefte aan vakmensen. Werkgevers moeten zich nu al goed voorbereiden op die toekomst. Voor enkele specifieke beroepen is nog steeds sprake van arbeidsmarkt-schaarste.

Behoud van voldoende instroom van jongeren, nu en straks, speelt in dit verband een grote rol. Leertrajecten (BBL) en stageplaatsen moeten in stand blijven, om te voorkomen dat we over een paar jaar een tekort aan vakmensen hebben. Aandachtspunt is om de stage- en leerwerkplekken niet alleen in te vullen met jongeren, maar ook voor oudere werknemers die voorheen werkzaam waren in andere sectoren.

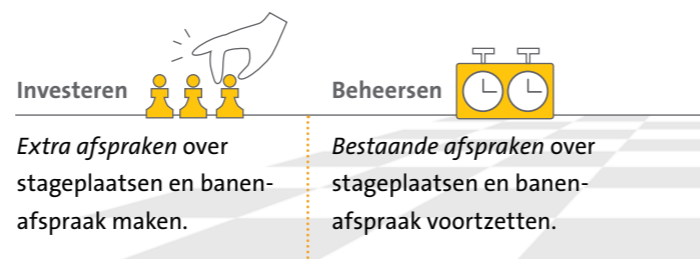
TOT €10 MILJOEN VOOR AANTREKKEN EN BEHOUD VAKKRACHTEN IN BOUW & INFRA

Om antwoord te kunnen geven op de enorme opgave in de woningbouw, mobiliteit en de energietransitie heeft bouw & infra mensen nodig. Met een nieuw stimuleringsprogramma ter hoogte van €10 miljoen trekken werkgevers, vakbonden en overheid gezamenlijk op om vakkrachten voor de sector te behouden én nieuwe mensen te werven.

In het stimuleringsprogramma, dat loopt tot 2022, zetten de partijen samen in op:

- aantrekken van nieuwe mensen (jongeren en zij-instromers)
- blijven leren en ontwikkelen van vakkrachten in de sector
- beter inzicht in vaardigheden en competenties van medewerkers met het skillspaspoort
- vakonderwijs op maat (flexibel en modulair)
- meer vakkennis over duurzaamheid.

Werkgeverskoepels doen een oproep om de banenafpraak niet uit het oog te verliezen en om te (blijven) investeren in mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. We moeten voorkomen dat deze groepen na de vele inspanningen en successen van de afgelopen jaren nu weer de aansluiting op de arbeidsmarkt kwijt raken.



3 Voorbereiden op duurzaam werk

Hoezeer overheid en werkgevers zich ook inspannen om zoveel mogelijk mensen aan het werk te houden, het zal niet overal lukken om mensen in dezelfde functie te laten doorwerken. Daarom wordt er stevig ingezet op van-werk-naar-werkafspraken in sociaal plannen, sectoren en in het crisispakket van de overheid. Als de coronacrisis echter iets heeft duidelijk gemaakt, dan is het wel dat iedereen te maken kan krijgen met baanverlies, maar dat nog lang niet iedereen voorbereid is op een volgende stap. Brede inzetbaarheid is de beste vorm van crisisbestendigheid.

De aandacht voor duurzame inzetbaarheid is de afgelopen jaren flink toegenomen, maar een leer- en ontwikkelcultuur is nog geen gemeengoed en ook de invloed van gezondheid op het arbeidsmarktperspectief is nog niet overal doorgedrongen. Nog te veel medewerkers hebben een achterstand in scholing of vaardigheden

en hebben te weinig inzicht in hun eigen kansen en beperkingen op de arbeidsmarkt. Daar moet de komende jaren verandering in komen willen we als samenleving en economie sterker staan, zeker bij een volgende crisis.

Afspraken over duurzame inzetbaarheid in het arbeidsvoorwaardenoverleg kunnen daaraan een belangrijke bijdrage leveren. Een persoonlijk ontwikkel- of keuzebudget is een mooie stap, en gelukkig krijgen werkgevers en werknemers daar steeds vaker de handen voor op elkaar – maar het is niet zaligmakend. ‘Flankerende’ maatregelen zijn evenzeer van belang. Daar bedoelen we mee dat medewerkers zicht krijgen op waar het kansrijke werk zich bevindt, welke stappen ervoor nodig zijn om daar te komen en of hun gezondheid dat toelaat, dat er voldoende tijd en ruimte voor leren en ontwikkelen is en dat het bestaande aanbod van scholing, ontwikkeling en vitaliteit toegankelijk is. Het gaat dus niet (alleen) om geld, maar om het veel beter benutten van de afspraken

ONTWIKKELING SKILLSPASPOORT BIJ BEDRIJVEN OP SCHIPHOL

Om te zorgen dat medewerkers kunnen werken aan hun eigen ontwikkeling, is het van belang dat zij meer inzicht in hun eigen skills en competenties krijgen. Daartoe kan het skillspaspoort een mooie tool zijn. Verschillende passagiers- en bagagehandelaars op Schiphol hebben afgesproken om samen met Luchtvaart College Schiphol, House of Skills en AWVN in een pilot een skillspaspoort te ontwikkelen. Medewerkers zijn zelf eigenaar van het paspoort en bepalen zelf welke onderdelen zij (al dan niet) met hun werkgever willen delen. Dit instrument benadrukt de sterke punten van een medewerker (wie ben ik, wat vind ik leuk, wat kan ik), geeft inzicht en zelfvertrouwen en opent de blik op de arbeidsmarkt.



en mogelijkheden die er al zijn. De oproep aan werkgevers en werknemers voor 2021 is dan ook: gebruik komend jaar wat er is – zeker daar waar de middelen schaars zijn – om de zo noodzakelijke beweging naar



Investeren
Invoeren of uitbreiden *persoonlijke ontwikkel- of keuzebudgetten*, waarbij ruimte wordt gemaakt om het budget breed te besteden, bijvoorbeeld aan loopbaanoriëntatie, een arbeidsmarktcoach of -scan, en scholing gericht op werk buiten de eigen functie of sector.

Het *aanbod* op het gebied van duurzame inzetbaarheid beter inzichtelijk maken, voor zaken als scholing, ontwikkeling, gezondheid en financiën. Te denken valt aan een digitale omgeving of app.

Meer inzicht bieden in welk *werkperspectief* er is binnen en buiten de organisatie of sector, en medewerkers toegang geven tot een arbeidsmarktscan of -coach.

Afspreken hoeveel *ruimte en tijd* medewerkers (minimaal) aan hun eigen ontwikkeling (moeten) besteden.

Afspraak maken over het instellen van een (tijdelijk) *mobilitateitscentrum* waar organisaties hun vacatures en klussen kunnen melden en waar werkzoekenden en mensen die zich breder willen ontwikkelen, zich kunnen melden.

meer wend- en weerbaarheid te maken. Voor extra ondersteuning kunnen werkgevers onder meer terecht bij het project SPDI (Sociale Partners voor Duurzame Inzetbaarheid).



Beheersen
Extra middelen voor duurzame inzetbaarheid zullen doorgaans niet haalbaar zijn. Wel zijn er diverse subsidies beschikbaar die mogelijk van pas komen, zoals de MDIEU-regeling. Daarnaast kunnen *bestaande budgetten* van de organisatie of uit het sociaal fonds breder worden ingezet. Denk aan scholing en ontwikkeling gericht op werk buiten de eigen sector, voor van-werk-naar-werk, loopbaanoriëntatie, een arbeidsmarktcoach of -scan.

Het *aanbod* op het gebied van duurzame inzetbaarheid beter inzichtelijk maken, voor zaken als scholing, ontwikkeling, gezondheid en financiën.

Meer inzicht bieden in welk *werkperspectief* er is, binnen en buiten de organisatie of sector.

Stimuleren dat *tijd* waarin medewerkers niet (kunnen) werken, wordt benut voor (om)scholing, loopbaanoriëntatie of een stage, leerwerkplek of tijdelijk werkproject buiten de eigen organisatie.

Afspraak maken over *interne werkpool* waarbij medewerkers die weinig of geen werk hebben kunnen bijspringen in bedrijfsonderdelen waar veel werk voorhanden is.



INTERSECTORALE MOBILITEIT KLM EN ACTIZ

De coronacrisis brengt veel nieuwe initiatieven tot stand. ActiZ, branchevereniging van zorgorganisaties, is trots op de samenwerking die dit jaar startte met luchtvaartmaatschappij KLM. Door de coronacrisis moet KLM het personeelsbestand inkrimpen. Samen met ActiZ wees KLM mensen van de cabin crew daarom op mogelijkheden die de ouderenzorg hun te bieden heeft.

Tot nu toe namen ruim 270 KLM'ers deel aan informatiebijeenkomsten bij zorgorganisaties: 40 van hen startten met een traject en 35 van hen hebben inmiddels een overstap naar de ouderenzorg gemaakt. De sector hoopt te kunnen leren van de ervaringen die nieuwe collega's met een KLM-achtergrond meebrengen. De samenwerking is nog niet ten einde, veel mensen binnen KLM wilden de onderhandelingen over het sociaal plan afwachten en kozen daarom niet voor de vrijwillige vertrekregeling. ActiZ beschouwt het project dan ook als een succes. Door de gelegde contacten is de verwachting dat meer mensen interesse zullen tonen als er meer duidelijkheid is over de plannen voor de toekomst van KLM.





4 Werk belonen

Mee-ademen met bedrijfssituatie

De gemiddelde cao-loonafspraken volgen globaal het patroon van de economische ontwikkeling, zij het met een vertraging van ruim anderhalf jaar (de gemiddelde duur van een cao), met minder extreme fluctuaties en zonder ooit negatief te worden. Cao-lonen bewegen alleen omhoog, nooit omlaag.

Dit is dan ook de verklaring dat in 2020 de contract-lonen met 2,4% in de marktsector toenamen, terwijl de economie met ruim 4% kromp. Die 2,4%-loonstijging was het gevolg van cao-afspraken gemaakt in een heel andere context: die van hoogconjunctuur en arbeidsmarktcrisis. Ook werkgevers die hard door de coronacrisis geraakt werden, moesten deze afspraken naleven in een heel andere context: die van een coronacrisis met de zogeheten intelligente lockdown, gevolgd door een tweede, gedeeltelijke lockdown. Het openbreken van cao's bleek in de praktijk meestal onmogelijk omdat het werkgevers niet lukte vakbonden te overtuigen van de noodzaak daarvan. Vakbondsbestuurders wezen op de (macro-economische) recordwinsten die de afgelopen jaren zijn behaald en bespeurden ook geen draagvlak voor het openbreken van de cao. De NOW voorkwam faillissementen en ontslagen, waardoor het gevoel van urgentie onder (vaste) werknemers niet zo groot was. Om in de toekomst een dergelijke *squeeze* te voorkomen, is het zaak om cao-loonafspraken te voorzien van een crisisclausule. Hiermee bedoelen we dat de cao-loonstijging wordt voorzien van een procesbeschrijving voor het geval er zich een grote schok voordoet. Wanneer is er sprake van een dergelijke schok (bijvoorbeeld bij een omzetverlies groter dan x% of een sectorale krimp van tenminste x%) en wat gebeurt er bij een schok met de eerder gemaakte contractloonstijging (uitstel, afstel, omzetten in extra verlof)?

Zowel de coronacrisis als de hoogconjunctuur daaraan voorafgaand illustreren het belang van meer mee-ademende beloning. Als het bedrijf beter draait dan verwacht, zullen medewerkers hiervan meer profiteren dan is afgesproken. En als het bedrijf verlies maakt, zullen medewerkers een bijdrage leveren aan de noodzakelijke kostenbesparingen. Winstafhankelijke uitkeringen spelen hier een grote rol. Maar ook kan een vorm van resultatendeling helpen om de beloning te laten mee-ademen met de resultaten van de organisatie. Door samen met de medewerkers groei te bewerkstelligen, efficiencyverbeteringen te realiseren of kostenbesparingen te behalen, ontstaat financiële ruimte die met de medewerkers kan worden gedeeld. Hiermee kan focus op de ondernemingsdoelen worden verkregen en kan de beloning mee-ademen met de resultaten.

Wat op het pensioenvlak jarenlang onmogelijk bleek, is met het recente pensioenakkoord wel gelukt: pensioenrechten fluctueren met de economische realiteit. Op het vlak van beloning is meer fluctuatie voor veel vakbonden een stap te ver. Maar waarom eigenlijk? Tijdelijk een (iets) lager loon afspreken is pijnlijk en een middel dat niet lichtzinnig mag worden ingezet, maar de prijs die we anders betalen in de vorm van ontslag van flexkrachten (uitzendkrachten en zzp-ers) en ontslaggolven (na reorganisaties of faillissementen) is nog veel hoger. Als we er in zijn geslaagd om pensioen meer mee te laten fluctueren, kunnen we er ook in slagen om lonen meer te laten fluctueren. En dat betekent niet alleen iets minder loon als het slecht gaat, maar ook (flink) meer loon als het goed gaat.

In het kader op pagina 25 staat een voorbeeld van een balans tussen enerzijds loonstijging (en daarmee koopkrachtbehoud voor medewerkers) en anderzijds maatwerk voor de werkgever: daar waar er geen financiële ruimte is, kan de loonstijging uitgesteld worden met een

jaar. Zowel werkgevers als medewerkers zijn gebaat bij de arbeidsrust en het structurerende effect dat van de cao uitgaat.

Met maatwerk op het terrein van beloning denken we aan een resultaatafhankelijke beloning, waarbij vooraf op ondernemingsniveau (of afdelingsniveau) de doelen worden geformuleerd. Als die behaald zijn, vindt maximale uitkering plaats (percentage in cao genoemd). Als partijen er decentraal niet uitkomen, dan krijgen alle medewerkers gegarandeerd een lagere eenmalige uitkering (percentage in cao genoemd).

Nullijn

In sommige gevallen zal er geen ruimte zijn voor een structurele cao-loonstijging, simpelweg omdat dit in 2021 niet past bij de economische situatie van het bedrijf

of de sector, de onzekerheden te groot zijn en/of omdat de voor 2020 afgesproken en doorgevoerde cao-loonsverhogingen achteraf niet pasten bij de coronacrisis. In de tabel op pagina 27 staan alternatieven voor een structurele contractloonstijging. Naast deze alternatieven is het ook goed om ten tijde van een nullijn aandacht te blijven houden voor goed waarderingsbeleid. Dit kan helpen de medewerkers gemotiveerd te houden in de lastige situatie waarin de organisatie verkeert en brengt geen grote kosten met zich mee.

Kostenbesparing

Er zullen ook werkgevers zijn voor wie bovenstaand verhaal te positief is. Bij deze werkgevers moeten afspraken gemaakt worden over kostenbesparing, tijdelijk of zelfs structureel. Zonder aanvullende afspraken over kosten-



CRISISCLAUSULE MOTORVOERTUIGENBEDRIJF EN TWEEWIELERBEDRIJF

De partners van de cao Motorvoertuigenbedrijf en Tweewielerbedrijf hebben voor 2020-2021 een crisisakkoord gesloten vanwege de penibele situatie in de sector.

Onderdeel van het akkoord is een crisisclausule, waarbij de afgesproken loonstijging van de baan is als een aangesloten bedrijf gebruikmaakt van de NOW-2 of NOW-3.

- **Looptijd:** 1-11-2020 tot 1-4-2022 (17 maanden).

- **Cao-loonstijging:** 1% per 1-2-2021 en 1% per 1-1-2022.

- **Crisisbestrijdingsdagen:** Ondernemingen of werkmaatschappijen

kunnen beide loonsverhogingen een jaar uitstellen. Hier tegenover staat dan een crisisbestrijdingsdag per 0,5% loonsverhoging.

De werkgever is vrij in zijn keuze.

- **Corona-uitzondering:** De loonsverhoging van 1-2-2021 is niet van toepassing op werknemers van werkgevers die op 1-2-2021 gebruik hebben gemaakt van NOW-2 en gebruikmaken van NOW-3. Als uit de definitieve beschikking blijkt dat er geen recht bestond op NOW-2 en/of NOW-3, dient de loonsverhoging met terugwerkende kracht te worden toegepast.

besparing, dreigen deze werkgevers medewerkers te moeten ontslaan of is een faillissement niet te voorkomen. Voorbeelden van dergelijke afspraken zijn minder bovenwettelijke vakantiedagen/ADV en afbouw van weekendtoeslagen.

Draagvlak en perspectief

Werkgevers hopen op begrip en realiteitszin bij medewerkers en vakbonden voor de noodzakelijke cao-wijzigingen en voor de afwezige of beperkte loonruimte. In 2020 bleek hiervoor vaak geen of weinig draagvlak te bestaan bij medewerkers en vakbonden. Maar de economische realiteit kunnen we niet ontkennen. Om het

draagvlak voor deze maatregelen te vergroten, is het van groot belang dat de werknemers periodiek (per kwartaal meestal) worden meegenomen in de financiële situatie en de vooruitzichten van de organisatie. In crisistijden kan de werkgever medewerkers ook expliciet betrekken bij het vinden van oplossingen om dreigend banenverlies te beperken. Tegelijkertijd is het zaak om, waar mogelijk, zoveel mogelijk perspectief voor medewerkers te schetsen. Denk bijvoorbeeld aan voortzetting van, of een tijdelijke extra investering in afspraken over ontwikkeling, mobiliteit, verlof en/of vitaliteit. Ook de introductie of uitbreiding van een winstafhankelijke uitkering hoort uitdrukkelijk in dit rijtje thuis.

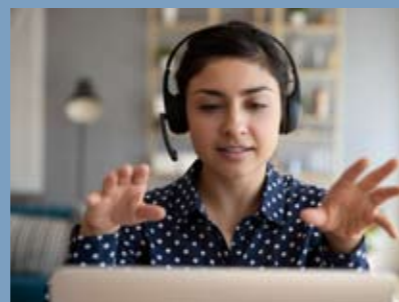
MAATWERK EINDEJAARSUITKERING INFORMATIE-, COMMUNICATIE- EN KANTOORTECHNOLOGIEBRANCHE

In de bedrijfstak informatie, communicatie en kantoortechnologie (ICK) is een zogeheten doelenuitkering afgesproken: een eindejaarsuitkering die volledig is af te stemmen op de situatie in het bedrijf en de doelen die het bedrijf of onderdelen van het bedrijf nastreven.

In het bedrijfsoverleg wordt een regeling doelenuitkering vastgesteld, waarbij het uitkeringspercentage per boekjaar kan variëren, afhankelijk van de mate waarin de vooraf gemaakte afspraken over collectieve doelstellingen zijn gerealiseerd. De in het bedrijfsoverleg vastgestelde doelenuitkering bedraagt per 1 januari 3,4% over de in het

voorgaande jaar door de werknemer verdiende maand- of periodesalarissen. In het bedrijfsoverleg wordt vastgesteld op welk niveau afspraken over doelstellingen worden gemaakt, bijvoorbeeld op het niveau van de onderneming, van afdelingen en/of van teams. Afspraken over doelstellingen op het niveau van de onderneming worden in het bedrijfsoverleg vastgesteld.

Als wordt gekozen voor het maken van afspraken over doelstellingen op een lager niveau, dan worden daarvoor in het bedrijfsoverleg kaders vastgesteld. Afspraken over doelstellingen kunnen de omzet of winst betreffen, maar kunnen bijvoorbeeld ook liggen op het



terrein van klanttevredenheid, innovatie of HRM.

In ondernemingen of delen van ondernemingen waarvoor geen regeling doelenuitkering is vastgesteld of waarvoor in enig jaar geen afspraken over doelstellingen zijn gemaakt, geldt een eindeboekjaaruitkering ter grootte van een vooraf overeengekomen percentage.

Investeren



Crisisclausule opnemen bij de loonparagraaf: als omzet met meer dan x% daalt, kan de werkgever overstappen op afstel (of onder voorwaarden: ombouw of uitstel) van de overeengekomen contractloonstijging.

Meer winstafhankelijke beloning (en minder structurele beloning): maak bijvoorbeeld bestaande 13e maanden of eindejaarsuitkering winstafhankelijk. Mocht winst als criterium niet mogelijk of wenselijk zijn, dan kunnen andere criteria zijn:

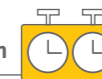
1 Collectief

- klantwaardering
- klachtenscore
- andere afspraken vooraf op centraal niveau vastgelegd

2 Individueel

- ontwikkelingsinspanning
- klantwaardering
- andere individuele doelen.

Beheersen



Beperkte en voorwaardelijke contractloonstijging afspreken.

I.p.v. contractloonstijging *afspraken maken over alternatieven* (extra verlof, eenmalige uitkering, investeren in medewerkersontwikkeling).

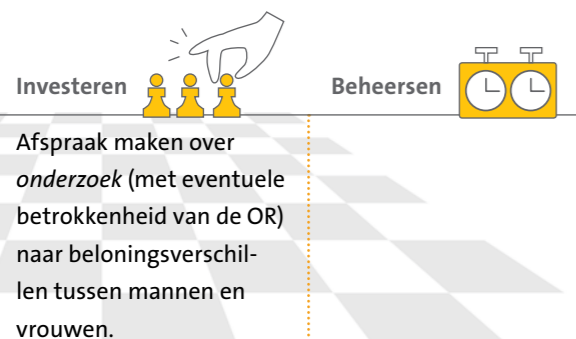
Waar nodig: *afspraken over kostenbesparing* (bijvoorbeeld minder bovenwettelijke vakantiedagen/ADV of afbouw weekendtoeslagen) met aandacht voor het werknemersperspectief.

Afspraken over meer *interne flexibiliteit*.



Gelijk belonen

De maatschappij heeft steeds meer aandacht voor diversiteit en ongerechtvaardigd onderscheid tussen groepen. Dat uit zich onder andere in het feit dat gelijke beloning tussen mannen en vrouwen op het prioriteitenlijstje van menig directie of ondernemingsraad is verschenen. Over het bestaan en de omvang van de zogeheten loonkloof is volop discussie. Zo maakt het veel uit welke beloningsdefinitie je hanteert, of je beloningsverschillen voor niet-seksegerelateerde verschillen corrigeert (of dat juist achterwege laat). Werkgeversorganisaties willen onterechte verschillen terugdringen. Daarom heeft de Stichting van de Arbeid in 2020 de handreiking 'Je verdiende loon' gepubliceerd die werkgevers en werknemers kunnen gebruiken om beloningsverschillen te bestrijden of te voorkomen. Daarnaast moedigen werkgeversorganisaties aan dat er meer onderzoek binnen bedrijven en bedrijfstakken plaatsvindt naar de daadwerkelijke verschillen. Daarover worden al steeds vaker afspraken aan de cao-tafel gemaakt. Deze kunnen wel uniformer, zodat onderling vergelijken en het ontwikkelen van een effectieve aanpak beter gaan.



5 Uitwerking pensioenakkoord, langer doorwerken en eerder uittreden

Uitwerking pensioenakkoord

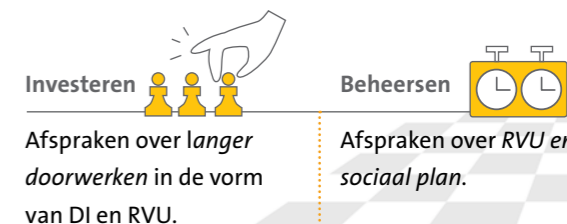
Met het sluiten van het pensioenakkoord ligt er een forse opgave voor werkgevers en vakbonden om op het bedrijfstak- en bedrijfsniveau naar het nieuwe pensioenstelsel toe te werken. Voor werkgevers is kostenbeheersing en kostenstabiliteit daarin belangrijk. De aanhoudend lage rente zorgt echter voor een opwaartse druk op de pensioenpremie. Op cao-tafels ligt de vraag voor hoe hoog de pensioenpremie zal moeten zijn voor de komende jaren. Bij veel sectoren en ondernemingen zijn meerjarige premie-afspraken gemaakt om stabiliteit te bieden (onder andere via 'CDC'-regelingen of premiedemping). Vrijwel al deze afspraken kennen een termijn van vijf jaar, en in veel gevallen moeten de afspraken worden herzien.

De gedaalde en laagblijvende rente legt op veel cao-tafels druk op premiestijgingen en/of opbouwverlagingen. Sociale partners (VNO-NCW, MKB-Nederland, LTO Nederland, FNV en CNV) hebben de minister opgeroepen snel duidelijkheid te geven over het ingroeipad naar het nieuwe pensioenstelsel voor pensioenfondsen, om deze in staat te stellen op een verantwoorde en evenwichtige wijze over te stappen op de nieuwe contracten. Zonder afspraken over een ingroeipad dreigen in 2022 forse verlagingen van pensioenen, naast de verlagingen die al in 2021 kunnen plaatsvinden. Sociale partners dringen aan op duidelijkheid over het ingroeipad en dit vorm te geven in de geest van de afspraken rond de nieuwe pensioencontracten. Dus: kijk bij alle beslissingen over de hoogte van de pensioenpremies, pensioenopbouw en pensioen vanuit de nieuwe contracten. We moeten daarbij geen problemen vooruit schuiven, maar ook geen onnodige problemen in de overgangsfase creëren die het vertrouwen verder onder druk zetten, vinden sociale partners. Juist nu is rust en perspectief noodzakelijk voor de jaren tot de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel.

Langer doorwerken en eerder uittreden

De tijdelijke RVU-vrijstelling is onderdeel van het pensioenakkoord en is opgenomen in 'Wet bedrag ineens, RVU en verlofsparen'. De tijdelijke RVU-vrijstelling maakt het mogelijk om aanvullende afspraken te maken met werknemers over eerder uittreden: werkgevers worden in de periode van 1 januari 2021 tot en met 31 december 2025 in de gelegenheid gesteld om werknemers die maximaal 36 maanden voor de AOW-leeftijd zitten een uitkering te betalen ter overbrugging van de periode tot de ingangsdatum van de AOW. De uitkering is vrij van de zogenaamde RVU-heffing (RVU: Regeling Vervroegde Uittreding) tot maximaal €22.164 (bedrag 2021) per jaar. Een lager bedrag kan natuurlijk ook. De tijdelijke maatregel is bedoeld om het werkgevers voor de korte termijn gemakkelijker te maken om oudere werknemers tegemoet te komen die, bijvoorbeeld vanwege de zwaarte van hun beroep, niet werkend de AOW-leeftijd kunnen bereiken. De RVU-vrijstelling is geen individueel opeisbaar recht. Het is aan decentrale partijen om wel of

geen afspraken te maken over de tijdelijke RVU-vrijstelling, en de vormgeving van de regeling die daarop gebaseerd is. De afspraken in het pensioenakkoord over duurzame inzetbaarheid en eerder stoppen met werken zijn tevens uitgewerkt in de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU). Via deze subsidieregeling is tot eind december 2025 voor sectoren €960 miljoen beschikbaar om duurzame inzetbaarheid te bevorderen en eerder uittreden via een RVU-vrijgesteld bedrag te faciliteren.



VERVROEGD UITTREDEN

ONDER VOORWAARDEN BOUW & INFRA

In de cao Bouw & Infra is de 'zwaarwerkregeling' afgesproken: een regeling voor vervroegd uittreden, speciaal voor bouwplaatsmedewerkers.

- Bouwplaatsmedewerkers kunnen maximaal 3 jaar voor hun AOW-leeftijd stoppen met werken.
- Het uitkeringsbedrag is 21.200 euro bruto per volledig jaar dat eerder wordt gestopt.
- Instroom in de regeling kan van 1 januari 2021 tot en met 31 december 2025.

De instroom in de regeling is aan voorwaarden verbonden en de regeling is tijdelijk.



Slot

Dit jaar wordt voor de coronapandemie het jaar van de waarheid, en hopelijk het jaar van de omslag. Voor de economie is het niet heel anders: kunnen we de weg omhoog vinden? Voor een deel ligt het antwoord besloten in het succes dat we dit jaar aan al die arbeidsvoorwaardentafels bij bedrijven, organisaties en bedrijfstakken weten te boeken. De schaakstukken van de afzetmarkt en de arbeidsmarkt kunnen dáár in balans worden gebracht. We hebben er alle werkgevers voor nodig: of je als werkgever nu te maken hebt met vraaguitval

of vraagexplosie, en of je nu in het hart van de coronacrisis begeeft of aan de randen. We hebben er óók een constructieve opstelling van onze gesprekspartners, werknemers en hun vertegenwoordigers, voor nodig. Met hun inzet kunnen we de benodigde stappen zetten die bijdragen aan sterke bedrijven en organisaties, zodat medewerkers weer snel kunnen profiteren van een bloeiende economie. De wens van werkgeversorganisaties voor dit jaar is daarom: laten we niet tegen elkaar schaken, maar samen. Tegen de coronacrisis.



Colofon

Redactie: Laurens Harteveld, Anne Megens
Harry van den Tweel (eindredactie)

Vormgeving: Petra Klerkx, Amsterdam

Druk: Menno Beulink

AWVN

Postbus 93050, 2509 AB Den Haag

Telefoon: 070 850 86 00

Fax: 070 850 86 01

www.awvn.nl

AWVN-werkgeverslijn: 070 850 86 05

werkgeverslijn@awvn.nl

www.cao-kijker.nl (dé informatiebron voor cao-onderhandelaars)



Postbus 93002, 2509 AA Den Haag

Telefoon: 070 349 09 09

Fax: 070 349 09 08

www.mkb.nl

bureau@mkb.nl

VNO NCW

Postbus 93002, 2509 AA Den Haag

Telefoon: 070 349 03 49

Fax: 070 349 03 00

www.vno-ncw.nl

Vraagbaak voor leden: 070 349 03 66

informatie@vno-ncw.nl

