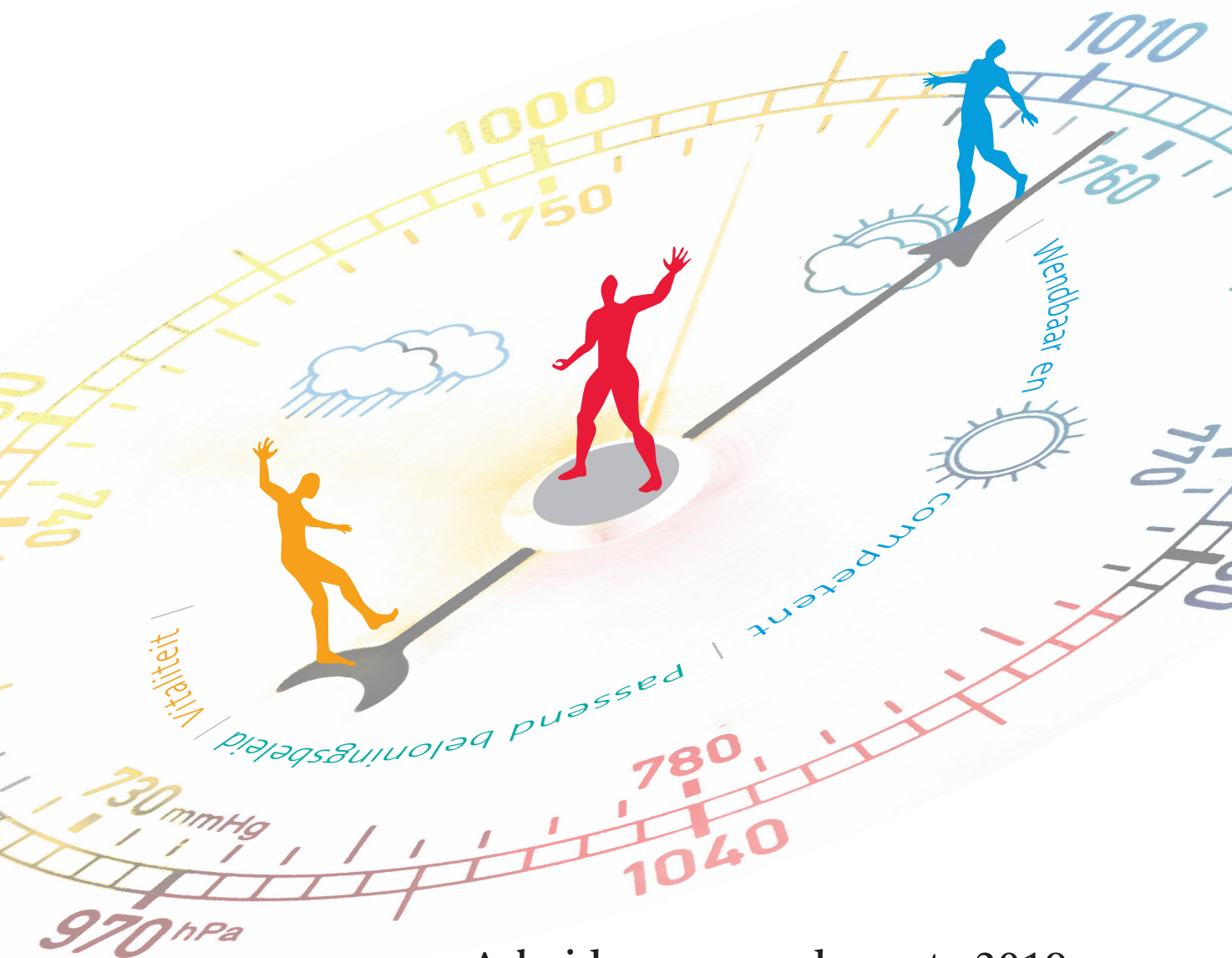


Klaar voor veranderend werk



Arbeidsvoorwaardennota 2019

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.

Inhoud

Samenvatting	5
Veranderend werk: een arbeidsmarkt in beweging	6
Wendbaar en competent	11
Vitaliteit	15
Passend beloningsbeleid: maatwerk en differentiatie	18

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.

Het arbeidsvoorwaardenoverleg 2019 biedt volop uitdagingen en kansen. We hebben te maken met een dynamische economie en een arbeidsmarkt die sterk in beweging is, maar waarin tegelijkertijd veel vacatures lang open staan. Grote verschuivingen zoals de energietransitie waar op korte termijn duizenden nieuwe banen zullen ontstaan, onderstrepen het belang van fit for the future. Werkgevers en werkenden zullen samen stappen moeten zetten om daar succesvol op in te kunnen spelen.

Daarvoor zijn afspraken nodig over passend en modern beloningsbeleid, vitaliteit en competentieontwikkeling die de wendbaarheid van organisaties en werkenden verhogen. Dat betekent aandacht voor maatwerk en differentiatie, werken aan een gemeenschappelijke visie op de onderneming en/of de branche, inzetten op beleid om gezonder te werken en op initiatieven om de regie over de loopbaan meer bij de werkenden zelf te leggen.

Met oog voor de kwaliteit van het proces is daarom van groot belang – en dat kan bijvoorbeeld door het overleg het hele jaar door te voeren in plaats van alleen op het moment van de arbeidsvoorwaardenonderhandelingen, en door werkenden en hun vertegenwoordigers mee te nemen in de noodzaak om op veranderingen te anticiperen.



Samenvatting

Algemeen

- Werk verandert, en dus is de arbeidsmarkt in beweging. Enerzijds krijgen banen en functies onder druk van technologische ontwikkelingen een andere inhoud; anderzijds is er (nog) sprake van een periode van hoogconjunctuur waarin de vraag is naar juist specifieke beroepen en functies groot is.
- Omgaan met dit vraagstuk raakt het arbeidsvoorwaardenoverleg. Daarom is het belangrijker dan ooit te investeren in het proces dat voorafgaat aan de besprekingen; daarin moeten de dialoog en een goede verkenning van de situatie centraal staan.
- De economie groeit komend jaar weliswaar nog, maar de groei vakt af.
- Het parlement zal in 2019 een aantal wetten aannemen waaronder de Wab (Wet arbeidsmarkt in balans).
- Gezien de transitie waarin Nederland zich bevindt, stellen de werkgeversorganisaties dat drie thema's komend jaar extra aandacht behoeven: competenties, vitaliteit en passend beloningsbeleid.

Wendbaar en competent

- Persoonlijke keuzebudgetten en persoonlijke ontwikkelbudgetten versterken bij werkenden het gevoel van 'eigenaarschap' op het gebied van leren en ontwikkelen. Beleid dat obstakels om pkb's en pob's te gebruiken wegneemt, is aan te bevelen.
- Grotere aandacht voor werkend leren, verbreedt het ontwikkelingsperspectief. Dit kan door afspraken te maken over bijvoorbeeld tussenbanen, interne roulatie, stages en detacheringen.

- Inzicht en perspectief zijn belangrijke voorwaarden voor werkenden om initiatief te nemen. Arbeidsmarktscans en loopbaan-apk's kunnen hierbij helpen.

Vitaliteit

- Het is van belang in kaart te brengen welke rol het arbeidsvoorwaardenoverleg kan spelen in het verbeteren van vitaliteitsbeleid, en welke zaken op organisatie- dan wel brancheniveau moeten worden geregeld.
- Initiatief van werkenden is cruciaal voor het slagen van duurzame-inzetbaarheidsbeleid.
- Afspraken over afbouwregelingen zijn maatwerk en kunnen het best gepaard gaan met een aantal voorwaarden zoals tijdelijkheid, loonkostenneutraliteit en een duidelijke afbakening tot een bepaalde groep.
- Voor de middellange termijn is het wenselijk om maatwerkafspraken te maken over *gezonder werken*.

Passend beloningsbeleid

- Beloning draait om een doordachte mix van primaire en overige arbeidsvoorwaarden, die als communicerende vaten werken in de totale loonkosten. Partijen maken een afweging waar zij middelen voor willen inzetten. Investeren in ontwikkeling kan daar ook een onderdeel van zijn.
- Maatwerk en differentiatie zijn cruciaal om beleid aan te laten sluiten bij de (bedrijfs-)economische realiteit.
- Resultaatafhankelijke afspraken bieden de mogelijkheid beter mee te bewegen met de situatie van de organisatie. Deze zijn onderdeel van de beloning – ze komen daar níet bovenop.



Veranderend werk: een arbeidsmarkt in beweging

Ook 2019 belooft een gunstig jaar te worden voor de Nederlandse economie. Veel bedrijven draaien op volle toeren en verwachten hun personeelsbestand de komende tijd uit te breiden. Toch betekenen deze positieve vooruitzichten niet dat het arbeidsvoorwaardenoverleg 2019 geen uitdagingen kent. Integendeel zelfs. De arbeidsmarkt is mede als gevolg van een aantal ingrijpende veranderingen volop in beweging, en tal van korte- en lange-termijnkwesties verdienen de aandacht van werkgevers en werkenden. Deze nota biedt inspiratie én handvatten om hier mee om te gaan.

Op de korte termijn is vooral *de gespannen arbeidsmarkt* (in delen van de economie) een onderwerp dat partijen bezighoudt en dat vraagt om creatieve oplossingen, ook vanuit het arbeidsvoorwaardenoverleg. Voor de langere termijn is *veranderend werk* een belangrijk thema, omdat deze ontwikkeling grote gevolgen heeft voor de manier waarop werk is georganiseerd én voor de vereiste competenties van werkenden.

Beide onderwerpen staan hoog op de agenda van het arbeidsvoorwaardenoverleg. De precieze invulling ervan zal per situatie anders zijn, want er zijn nu eenmaal flinke verschillen tussen grootbedrijf en mkb, tussen bedrijven en branches, en tussen segmenten van de economie waar de werkgelegenheid groeit en segmenten die juist krimpen. Voor een adequate reactie is het in alle gevallen van belang dat het arbeidsvoorwaardenoverleg op een breed draagvlak kan rekenen.

Het overleg: meer aandacht nodig voor proces

Van het arbeidsvoorwaardenoverleg wordt de komende jaren, vanwege de ontwikkelingen die gaande zijn, veel verwacht. Om goede afspraken te kunnen maken, is de kwaliteit van het overleg van cruciaal belang. Zeker als het gaat om innovatieve afspraken of om een andere benadering van de arbeidsvoorwaarden, is het belangrijk dat er groot draagvlak is van werkenden binnen de sector en organisatie.

Het proces verdient meer aandacht. Betrokken partijen kunnen bijvoorbeeld eerst een gezamenlijke toekomstvisie ontwikkelen om pas daarna het arbeidsvoorwaardengesprek aan te gaan, werkgevers zullen werkenden intensiever en directer bij de agenda en de thema's moeten betrekken, en in brancheverband is het raadzaam in een vroeger stadium te overleggen, ook met de leden. Het betekent daarnaast dat werknemersvertegenwoordigingen doordrongen moeten worden van het belang van de brede agenda.

Arbeidsmarktkrapte

Een deel van de bedrijven heeft op dit moment moeite om openstaande vacatures te vervullen. Het UWV meldde onlangs (*Duiding arbeidsmarktontwikkelingen*, september 2018) dat in 29 van de 35 arbeidsmarktregio's sprake is van krapte, en uit de conjunctuurenquête van het CBS blijkt dat 26% van de ondernemers te maken heeft met een tekort aan personeel.

In 2019 zal de krapte niet verminderen, want de werkloosheid gaat nauwelijks verder dalen. De grenzen van het beschikbare arbeidspotentieel lijkt in sommige delen van de arbeidsmarkt bereikt. Creatieve oplossingen zijn nodig om de juiste mensen te vinden en in te zetten, om aldus de continuïteit van bedrijven te kunnen verzekeren. Die oplossingen zijn deels via het arbeidsvoorwaardenoverleg te realiseren.

Door de grote aandacht voor de arbeidsmarktkrapte, is het gemakkelijk om over het hoofd te zien dat er nog steeds segmenten van de economie zijn waarin de werkgelegenheid afvlakt of zelfs krimpt – zoals in de detailhandel of in de bankensector het geval. Daar zijn andere afspraken over arbeidsvoorwaarden nodig, bijvoorbeeld om de transitie naar een nieuw bedrijfsmodel of een kleinere sector mogelijk te maken.

Veranderend werk

'Veranderend werk' is op steeds meer plekken aan de orde van de dag. De aard van de werkzaamheden wijzigt ingrijpend door tal van oorzaken: door de introductie van nieuwe producten en diensten en het automatiseren van productieprocessen, tot het invoeren van nieuwe organisatiemodellen. Technologie is een belangrijke aanjager van deze veranderingen, maar ook internationalisering en veranderende behoeften van consumenten spelen hierbij een belangrijke rol. Gevolg is in elk geval dat functies – snel – van inhoud veranderen en dat er andere kennis, vaardigheden en competenties nodig zijn om het werk goed uit te kunnen voeren.

Nu al merken bedrijven dat competenties een steeds belangrijkere rol spelen bij het invullen van functies, en dat de focus op competenties een goed uitgangspunt is voor de verdere ontwikkeling van werkenden. Het belang van competenties zal de

komende jaren alleen maar toenemen. Het is in eerste instantie aan bedrijven zelf om op de dynamiek van het werk in te spelen, maar goede afspraken in het kader van het arbeidsvoorwaardenoverleg bevorderen dat werkenden (en werkgevers zelf) beter voorbereid zijn op veranderend werk.

Beleidscontext: nieuwe wetgeving in aantocht

In het komende arbeidsvoorwaardenoverleg zullen partijen rekening moeten houden met diverse hervormingen van het arbeidsrecht en aanpassingen binnen de sociale zekerheid. Meest in het oog springend is de Wet arbeidsmarkt in balans (Wab) die naar verwachting in 2020 van kracht zal zijn. Het pakket bevat wetswijzigingen op het gebied van onder andere het ontslagrecht, de ketenbepaling, proeftijd, de transitievergoeding en payrolling.

Daarnaast zijn er wetswijzigingen te verwachten op het gebied van loon- doorbetaling bij ziekte en ten aanzien van zelfstandigen zonder personeel (zzp). Ook deze wetswijzigingen zullen pas op zijn vroegst in 2020 of 2021 in werking treden, maar zijn wel nu al van belang voor de cao-besprekingen, in het bijzonder voor cao's met een looptijd van een langer dan een jaar. Daarnaast kan het voortijdig gestaakte pensioenoverleg (najaar 2018) relevant zijn voor het arbeidsvoorwaardenoverleg. De checklist gaat in op de gevolgen van de (uitblijvende) wetswijzigingen voor de onderhandelingen.

Economische context: groei zwakt af

De Nederlandse economie staat er in 2019 volgens het CPB nog steeds rooskleurig voor, met een verwachte groei van 2,2% in 2019. De werkloosheid daalt naar 3,6% en de meeste huishoudens gaan er in koopkracht op vooruit, gemiddeld met 1,6%. Met de lastenverlichting die het kabinet in 2019 voorziet, houden werkenden meer over van hun bruto loon.

Ondanks deze gunstige macro-economische verwachtingen, lijkt de periode van hoogconjunctuur op z'n eind te lopen. De belangrijkste reden voor de teruglopende groei lijkt de export: door internationale spanningen staat de wereldhandel onder druk. In het derde kwartaal van 2018 groeide de Nederlandse economie met 0,2%

vergeleken met het kwartaal ervoor – de kleinste groei in ruim twee jaar. In Duitsland was er in het derde kwartaal van 2018 zelfs sprake een krimp van 0,2%.

Behalve de afzwakkende groei, is er nog een – groeiend – aantal onzekerheden die de Nederlandse economie negatief kunnen beïnvloeden. Dit zijn bijvoorbeeld het onzekere Italiaanse begrotingsbeleid, een mogelijk handelsconflict tussen de VS en de EU, de lagere groei in Zuid-Europese landen en de onzekere afloop en de effecten van de Brexit (eind maart 2019).

Het CPB verwacht voor 2019 een arbeidsinkomensquote van 74,7%. Hiermee keert de AIQ weer terug naar het langdurig gemiddelde van de afgelopen 30 jaar (1989 tot en met 2018: 74,1%)¹. Er is dus geen sprake van een afname van het aandeel lonen in het nationaal inkomen.

Daarnaast voorziet het CPB een toename in de arbeidsproductiviteit van 0,7%. Dat is, net als de afgelopen acht jaar, ver onder het langdurig gemiddelde van 1,2%. Uit een recente studie van het CPB (*Vertraagde loonontwikkeling in Nederland ontrafeld*, 2018) blijkt dat de relatief matige groei van de lonen de afgelopen jaren, in lijn was met de groei van de arbeidsproductiviteit. Er zijn geen verklaringen gevonden die een achterblijvende loongroei onderbouwen.

De inflatieraming van 2,4% is gebaseerd op de veronderstelling dat vakbonden er in slagen om de hogere inflatie door te rekenen in de contractloonstijging. De inflatie stijgt naar verwachting door de verhoging van het lage btw-tarief van 6% naar 9% per 1 januari 2019 en andere fiscale, lastenverzwarende maatregelen. De afgeleide inflatie, waarin de fiscale overheidsmaatregelen geen rol spelen, bedraagt volgens het CPB in 2019 1,3%.

Drie prioriteiten

Dé opgave van het arbeidsvoorwaardenoverleg 2019 is om succesvol om te gaan met de ingrijpende veranderingen die zich voltrekken binnen de wereld van werk. Dat kan op uiteenlopende manieren, afhankelijk van de situatie van het bedrijf of de branche. Een aantal onderliggende thema's is, gezien de dynamiek op de arbeidsmarkt, evenwel voor alle Nederlandse werkgevers van belang. Werkgevers zien drie belangrijke aandachtspunten voor het overleg.

¹ Recent onderzoek wijst op de beperkte bruikbaarheid van de AIQ als baken voor sociaaleconomisch beleid. Zie de website van SEO: *De AIQ in Nederland. Een overzicht.*

1. Wendbaar en competent

Werkgevers willen werkenden zo goed mogelijk voorbereiden op het veranderende werk binnen de organisatie (en breder: op de veranderingen op de arbeidsmarkt) door veel aandacht te besteden aan het verkrijgen van inzicht in de vereiste competenties en in het (verder) ontwikkelen daarvan; inzet van werkenden zelf op dit gebied is onontbeerlijk.

2. Vitaliteit

Werkgevers ondersteunen werkenden om vitaal en wendbaar te zijn, zodat zij gezond en met plezier aan het werk blijven én bijdragen aan het aanpassingsvermogen van bedrijven; ook hier is inzet van werkenden zelf op dit gebied van groot belang.

3. Passend beloningsbeleid

Werkgevers willen tot een doordachte mix van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden komen, afspraken maken die recht doen aan de situatie van het bedrijf of de sector, én die de ontwikkeling van werkenden ten goede komen.

In de komende secties volgt een nadere uitwerking van de drie thema's.

Wendbaar en competent



De precieze impact op de wereld van werk van ontwikkelingen als digitalisering en de energietransitie, is moeilijk te voorzien. Buiten kijf staat dat bedrijven zich sneller zullen moeten aanpassen aan de veranderende omstandigheden, dat taken binnen functies wijzigen en dat veel beroepen er over enkele jaren anders uitzien dan nu, of zelfs niet meer bestaan. Voor werkenden zijn werkervaring of diploma's zijn geen garantie meer om jarenlang hetzelfde soort werk te kunnen doen; het gaat er in toenemende mate om over de juiste competenties te beschikken.

Dit vraagt van werkenden, naast het blijvend werk maken van hun vitaliteit, bereidheid om de eigen wendbaarheid te vergroten, om nieuwe vaardigheden te verwerven. Aan werkgevers de taak om dit te stimuleren en te faciliteren – rekening houdend met verschillende soorten werkenden, en dus met het besef dat verschil in aanpak nodig kan zijn.

Werkgeversorganisaties vinden dat leren en ontwikkelen bovenaan de agenda van het arbeidsvoorwaardenoverleg moeten staan. De afgelopen jaren is met succes ingezet op duurzame inzetbaarheid: acht van de tien cao-akkoorden bevatten hierover inmiddels afspraken. Nu is het zaak om die om te zetten in concrete acties, in het daadwerkelijk in beweging krijgen van werkenden. Die acties moeten op de werkvloer plaatsvinden, maar het arbeidsvoorwaardenoverleg kan daarbij helpen.

Opgemerkt moet worden dat duurzame-inzetbaarheidsbeleid méér is dan de middelen die ingezet kunnen worden via het cao-overleg. Belangrijk is om een bredere aanpak voor ogen te hebben. Dat betekent concreet: na een analyse, een plan van aanpak ontwikkelen dat inspeelt op de bedrijfs- of sectorspecifieke knelpunten en/of uitdagingen.

Werkenden aan het stuur van eigen ontwikkeling

De meest succesvolle afspraken zijn afspraken die werkenden zelf aan het stuur zetten van hun ontwikkeling. Persoonlijke ontwikkelings- of keuzebudgetten (pob's en pkb's) passen bij dat uitgangspunt, omdat de werkende zelf kan beschikken en beslissen over de middelen die hij of zij aan ontwikkeling besteedt. Voor specifieke groepen, die minder goede ervaringen met leren hebben, vraagt dit meer inbedding in breder beleid. Interessant aan pkb's en pob's is dat ze aansluiten bij het kabinets-

voornemen om een individuele leerrekening in het leven te roepen. Die kan een pkb of pob en andere financieringsbronnen samenbrengen. Dat kan bijvoorbeeld het bestaande trekkingsrecht zijn voor werkenden die een opleiding willen volgen en nog recht op onderwijs hebben vanuit het initiële onderwijs. Dergelijke budgetten winnen aan effectiviteit als cao-partijen afspraken maken om drempels voor het gebruik ervan weg te nemen. Voldoende tijd om aan ontwikkeling te besteden kan bijvoorbeeld helpen, net als een helder systeem dat inzicht biedt in de bestedingsmogelijkheden. Ook kunnen werkgevers en werkenden afspreken om de aandacht die de werkende aan ontwikkeling besteedt, zwaarder in de beoordeling te laten meewegen – zodat ontwikkelen niet meer zo vrijblijvend is. Dit kan bijvoorbeeld gecombineerd worden met een nieuw beoordelingsbeleid in brede zin (zie voorbeeld hieronder).

Voorbeeld | Ontwikkeling en beoordeling gekoppeld

Om de regie voor de eigen loopbaan meer bij werkenden te leggen en om de ontwikkeling van hun competenties te stimuleren, is het gesprek tussen leidinggevende en werkende van groot belang. De mogelijkheden om dat gesprek te beïnvloeden vanuit het arbeidsvoorwaardenoverleg zijn gering. Wel kunnen partijen in de cao afspraken maken over de contouren van de beoordelingscyclus en de uitgangspunten die daarbij gelden, bijvoorbeeld door ontwikkeling onderdeel te maken van het beoordelingsbeleid.

Performance management

In plaats van de huidige PCB-systematiek, invoering van een continue gesprekscyclus. Hierop is reeds instemming verleend door de OR. Het uitgangspunt is dat er drie elementen worden besproken en gewaardeerd:

1. persoonlijke ontwikkeling
 2. bijdrage aan organisatiedoelen
 3. gedrag.
-

Verbreiden naar werkend leren

Leren en ontwikkelen is vaak synoniem voor het volgen van cursussen en opleidingen, veelal gericht op de eigen functie. Dat is een te beperkte opvatting, want er is veel meer mogelijk om mensen in beweging te brengen. Leren op de werkplek, intern van functie wisselen of taken rouleren, stage lopen, detachering buiten de eigen organisatie of branche: het zijn voorbeelden van vormen van (werkend) leren en ontwikkelen die vaak even nuttig, zo niet nuttiger, zijn. Werkend leren is bovendien aantrekkelijker voor veel werkenden en soms – bijvoorbeeld in het mkb – eenvoudiger te realiseren. Ondersteuning vanuit de brancheorganisatie kan met name kleinere bedrijven helpen om werkleerconcepten in de praktijk te brengen.

Ook tussenbanen (een tijdelijk contract combineren met een ontwikkelplan) of doorstartbanen (waarin werken en leren gelijkwaardige componenten van een functie vormen), passen in de filosofie van het werkend leren.

Werkgevers vinden dat werkend leren en arbeidsmarktbrede ontwikkeling, onderdeel van het arbeidsvoorwaardenpakket moeten zijn. Concrete afspraken in de cao helpen om het brede palet aan ontwikkelingsmogelijkheden in beeld te brengen. Recent zijn in verschillende sectoren en bedrijven instroomafspraken gemaakt voor werkenden uit andere sectoren. Ook op die initiatieven kunnen cao-afspraken aansluiten.

Relevant in dit opzicht is het kabinetsvoornemen om de mogelijkheden te verruimen om scholingskosten te verrekenen met de transitievergoeding. Dit kan de drempel voor werkgevers verlagen om leren en ontwikkeling verder te faciliteren.

Inzicht in werkkansen en competenties

Werkenden komen vaak pas echt in beweging als zij weten wat een ontwikkelstap hen concreet te bieden heeft. Inzicht in de ontwikkelingen binnen de eigen functie, de organisatie of de arbeidsmarkt kunnen dan ook behulpzaam zijn. In cao's kunnen partijen afspraken maken om op bedrijfs- of brancheniveau die informatie te bieden. Ook is het belangrijk dat werkenden inzicht hebben in hun eigen competenties en ontwikkelkansen. Sommige sectoren en bieden daartoe een loopbaanscan, loopbaan-APK of duurzame-inzetbaarheidsanalyse (DIA) aan.

Behalve de werkenden zelf, hebben werkgevers behoefte aan een goed beeld van de vereiste competenties, nu en in de toekomst. Het kan daarom behulpzaam zijn een verkenning te beginnen naar ontwikkelingen in de organisatie of branche, met als doel de vereiste *skills* in kaart te brengen.

Kansen in krapte: inclusieve arbeidsmarkt

Juist in tijden van krapte biedt het aan de slag helpen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans om (nog) onbenut potentieel aan te boren. Werkgevers kunnen hier afspraken over maken in cao's, bijvoorbeeld door loonschalen op WML-niveau in te voeren, en aansluiting te zoeken bij regionale initiatieven zoals 'Perspectief op werk'. Meer daarover is te vinden in de checklist.

Samenvattend

- Persoonlijke keuzebudgetten en persoonlijke ontwikkelbudgetten versterken bij werkenden het gevoel van 'eigenaarschap' op het gebied van leren en ontwikkelen. Beleid dat obstakels om pkb's en pob's te gebruiken wegneemt, is aan te bevelen.
- Grotere aandacht voor werkend leren, verbreedt het ontwikkelingsperspectief. Dit kan door afspraken te maken over bijvoorbeeld tussenbanen, interne roulatie, stages en detacheringen.
- Inzicht en perspectief zijn belangrijke voorwaarden voor werkenden om initiatief te nemen. Instrumenten zoals arbeidsmarktscans en loopbaan-apk's kunnen hierbij helpen.

Vitaliteit

Het veranderende werk leidt tot een arbeidsmarkt in beweging. Dit vraagt aanpassingsvermogen van zowel organisaties als werkenden. Werkgevers willen bouwen aan sterke arbeidsorganisaties die over het aanpassingsvermogen beschikken dat vandaag de dag nodig is. Dat kan alleen met werkenden die vitaal en wendbaar zijn en die bereid en in staat zijn om de regie over hun loopbaan in eigen hand te nemen – iets wat, nu langer doorwerken realiteit aan het worden is, steeds sterker aan belang wint.

Hoe bedrijven en branches met deze kwestie omgaan, verschilt sterk: mkb-ondernemingen en branches hebben nu eenmaal andere behoeften dan het grootbedrijf. Bovendien lopen sectoren sterk uiteen als het gaat om het soort werkzaamheden en het type werkenden, en ook dat is weer van invloed is op het soort afspraken en beleid. Daarnaast is de grootte van het bedrijf zelf er van invloed op.

Vitaliteitsbeleid is een veelomvattend thema, en niet alles op dit gebied is via het arbeidsvoorwaardenoverleg te regelen. Succesvolle afspraken maken middelen vrij en creëren prikkels voor breder beleid. Een belangrijke rol is weggelegd voor de HR-afdeling of branchevereniging. Zij kunnen een faciliterende rol spelen, bijvoorbeeld in het vormgeven van van-werk-naar-werktrajecten of preventiemaatregelen op arbo-terrein.

Van belang is dat werkgevers(organisaties) zich voorafgaand aan het arbeidsvoorwaardenproces een beeld vormen van de richting van het beleid in het specifieke bedrijf en/of sector. Arbeidsvoorwaarden kunnen de gewenste koers ondersteunen of mogelijk maken. Investeren in vitaliteit zijn daar een voorbeeld van, en zijn in die zin net zo belangrijk als afspraken over bijvoorbeeld contractloonmutaties.

Deeltijdregelingen? Alleen onder voorwaarden

Een van de vragen waar sociale partners mee worstelen, is de stijgende AOW-leeftijd en de noodzaak om langer door te werken. Vakbonden zoeken oplossingen vaak in de hoek van arbeidsduurverkortende regelingen. Het zogeheten generatiepact, waarbij oudere werkenden minder gaan werken met – gedeeltelijk – behoud van het salaris en pensioenopbouw, is daar een voorbeeld van. Het is belangrijk te benadrukken dat dit alleen een ‘oplossing’ kan zijn onder voorwaarden – denk

daarbij vooral aan tijdelijkheid en een duidelijk afgebakende doelgroep. Maatwerk derhalve. Een deeltijdregeling met (gedeeltelijk) behoud van salaris en pensioenopbouw is mogelijk als de regeling beperkt blijft tot werkenden die, zowel vanuit organisatie- als werknemersoptiek, daar werkelijk baat bij hebben; van generieke regelingen kan geen sprake zijn. Van belang is bovendien dat de regeling, waarbij aan te bevelen is dat loonkostenneutraliteit uitgangspunt is, gebaseerd is op het principe van 'dubbele vrijwilligheid': de werkende heeft de keuze en de werkgever behoudt het recht het verzoek wel of niet in te willigen.

Niet minder maar gezonder werken

Beter dan regelingen die uitgaan van *minder* werken, is het om beleid te ontwikkelen gericht op langer en vooral *gezonder* werken. Welke aanpak ook gekozen wordt: maatwerk is vereist. Het kan gaan om maatregelen om tot minder belastende roosters of functies te komen (te compenseren via een reeds bestaand persoonlijk keuzebudget). Voor oudere werkenden kan in sommige gevallen deeltijdpensioen uitkomst bieden; een mogelijkheid die veel bestaande pensioenregelingen bieden.

Het is aan te raden dergelijke afspraken te combineren met acties die erop gericht zijn om werkenden beter inzicht te geven in hun eigen financiële situatie². Een groot deel van de Nederlanders heeft daar geen goed beeld bij. Vaak leveren verbeterde inzichten op dat vlak nieuwe perspectieven op, en leiden aldus tot een beter door-dachte keuze tussen doorgaan of (gedeeltelijk) stoppen met werken.

Maatwerk betekent ook ruimte voor individuele afspraken creëren door bestaande generieke maatregelen, bijvoorbeeld regelingen die senioren extra vrije dagen toekennen of die groepen collectief ontzien voor bepaalde diensten, om te bouwen naar regelingen die gericht zijn op het versterken van de inzetbaarheid van het individu. Dat is onder andere mogelijk met individuele keuze- en ontwikkelbudgetten.

Daarnaast kunnen werkgevers afspraken maken met zorgverzekeraars over een zorgverzekering voor hun personeel waarin preventie en duurzame inzetbaarheid van werkenden een rol spelen; vaak leveren dergelijke collectieve afspraken ook een premiekorting op. Meer daarover in de eerder genoemde checklist.

² Meer informatie

www.financieelgezondewerknemers.nl

Voorbeeld | Sociale partners duurzame inzetbaarheid

‘In het project *Sociale partners duurzame inzetbaarheid* (SPDI) hebben vakbonden en werkgevers samen een methode ontwikkeld waarin beleid niet alleen op een specifiek onderdeel wordt ingezet, maar in samenspraak met management en medewerkers van onderop is opgebouwd. Hier interacteren verschillende thema’s, waaronder arbeidstijden, flexibiliteit, de organisatie van de arbeid, gezondheid en werkomstandigheden. Door te onderzoeken op welk van deze onderwerpen winst te behalen valt, wordt de basis gelegd voor succesvolle nieuwe afspraken.’

Samenvattend

- Het is van belang in kaart te brengen welke rol het arbeidsvoorwaardenoverleg kan spelen in het verbeteren van vitaliteitsbeleid, en welke zaken op organisatiedan wel brancheniveau moeten worden geregeld.
- Initiatief van werkenden is cruciaal voor het slagen van duurzame-inzetbaarheidsbeleid.
- Afspraken over afbouwregelingen zijn maatwerk en kunnen het best gepaard gaan met een aantal voorwaarden zoals tijdelijkheid, loonkostenneutraliteit en een duidelijke afbakening tot een bepaalde groep.
- Voor de middellange termijn is het wenselijk om maatwerkafspraken te maken over *gezonder* werken.



Passend beloningsbeleid: maatwerk en differentiatie

Het CPB verwacht voor 2019 een loonkostenstijging van 3,5%, de hoogste kostenstijging sinds de recessie (zie tabel). Dit is mede gebaseerd op een geraamde contractloonstijging van 2,8% in de marktsector. Voorzichtigheid bij de interpretatie van die cijfers is geboden, want macro-economische cijfers komen zelden overeen met de sectorale of bedrijfsspecifieke situatie.

CPB-ramingen

Mutaties in %	2019	2018
Contractlonen marktsector	2,8%	2,0%
Loonvoet marktsector	3,5%	2,7%
Prijs toegevoegde waarde	1,8%	2,1%
Arbeidsproductiviteit	0,7%	0,3%
Arbeidsinkomensquote (AIQ)	74,7%	73,9%

Bron: Decemberraming 2018 (20-12-2018)

Maatwerk

Het werkgeversstandpunt over de loonparagraaf is, net als voorgaande jaren, dat verantwoorde loonkostenontwikkeling nodig is, waarbij sprake is van gedifferentieerde contractloonmutaties. Maatwerk, passend bij de sectorale en/of regionale arbeidsmarkt, staat centraal. Werkgevers pleiten voor een passend arbeidsvoorwaardenpakket die in lijn zijn met de uitdagingen van de organisatie of branche, en een doordachte mix vormen van primaire en overige arbeidsvoorwaarden binnen de totale loonkosten. Dat betekent er een balans moet zijn tussen structurele en incidentele afspraken, en dat nieuwe afspraken maken ook betekent dat het mogelijk is om artikelen die om uiteenlopende redenen niet meer wenselijk zijn, te schrappen. Afspraken over middelen voor scholing kunnen bijvoorbeeld onderdeel zijn van het totale beloningspakket. De loonafpraak is niet alleen een afspraak over passende beloning, het is de smeerolie die nodig is om andere afspraken binnen het totale arbeidsvoorwaardenpakket te kunnen realiseren.

Macro-economische cijfers zijn per definitie niet te vertalen in de sectorale of bedrijfsspecifieke situatie. Werkgevers doen er daarom verstandig aan, in het kader van managen van de verwachtingen, om samen met de werkenden periodiek stil te staan bij de financieel-economische context – in het heden en in de nabije toekomst.

Meebewegen met de conjunctuur

Loonafspraken hoeven niet alleen structureel van aard te zijn, maar kunnen ook een mee-ademend – en daarmee incidenteel – karakter hebben.

- Structurele loonafspraken zijn decentraal maatwerk, afhankelijk van de specifieke situatie in het bedrijf en/of de sector. Balans is hier het sleutelbegrip: te hoge loonafspraken leiden tot problemen op de afzetmarkt (omdat de kosten dan teveel stijgen ten opzichte van de verkoopopbrengst en/of concurrenten), te lage loonafspraken leiden tot problemen op personeelsgebied (werkenden vertrekken naar een ander bedrijf, wat bijvoorbeeld tot bezettingsproblemen kan leiden).
- Mee-ademende loonafspraken stellen werkenden in staat om meer mee te profiteren van gunstige bedrijfsresultaten, en stellen werkgevers in staat om de loonkostenstijging te beperken in tijden van verlies of tegenvallende winsten. Een klassieke win-winsituatie dus. De opgave voor bedrijven en bedrijfstakken in 2019 is om loonafspraken zo vorm te geven dat er ook differentiatie mogelijk is naar functie, deelmarkt en regio (met name daar waar zich knelpunten op de arbeidsmarkt voordoen).

Differentiatie binnen collectieve kaders

Ze staan – ten onrechte – nog weinig in cao's: afspraken over een resultaat-afhankelijke uitkering waarvan de voorwaarden decentraal zijn in te vullen in combinatie met afspraken over een gegarandeerde uitkering (die iets lager is). Dat zorgt ervoor dat er ruimte is voor decentraal maatwerk én dat er in de cao, als dat nodig is, een terugvaloptie is. Zo'n afspraak kan zowel in een bedrijfstak-cao opgenomen worden (met decentraal maatwerk op ondernemingsniveau) als in een ondernemings-cao (met decentraal maatwerk op afdelingsniveau).

FNV-looneis

FNV heeft aangekondigd om met een minimale looneis van 5% te komen (zie kader). Centrale looneisen zijn volgens werkgevers per definitie niet meer van deze tijd, en dat geldt nog meer voor centrale looneisen die niet gebaseerd zijn op de toekomst, maar op het verleden.

Looneis FNV

Sinds de jaren negentig berekende FNV de loonruimte op grond van macro-economische cijfers. FNV definieerde die loonruimte als de som van de inflatie aan werkgeverskant (prijs toegevoegde waarde) en de toename in de arbeidsproductiviteit. FNV keek niet alleen naar de ramingen van het komende jaar, maar ook naar die van het lopende jaar en de realisatie van het afgelopen jaar, om zo in te kunnen spelen op het meest recente economische beeld. Op grond van die cijfers vond een beleidsmatige interpretatie plaats en kwam FNV tot een theoretische loonruimte. Het belangrijkste onderdeel van deze loonruimte was de looneis. Het verschil

tussen loonruimte en looneis was bestemd voor afspraken over secundaire arbeidsvoorwaarden (gezondheid, scholing, pensioen et cetera). Tot 2017 stelde FNV altijd om een maximum looneis (om solidariteit tussen sectoren te realiseren), maar sinds 2017 gaat het om een minimumlooneis. Ook wordt de beleidsmatige vertaling ruimer opgevat (ten koste van de onderliggende cijfers) en bestaat de loonruimte volledig uit de looneis.

Overige vakcentrales hebben het principe van een centrale looneis losgelaten, onder verwijzing naar de grote sectorale verschillen in economisch opzicht – en daarmee ook in de beschikbare loonruimte.

Effectief en flexibel werken

Voor werkgevers is het – juist in een wereld waarin werk snel verandert – van belang om personeel effectief te kunnen inzetten. Daarom willen bedrijven mee kunnen ademen met de vraag uit de markt. Cao-bepalingen die belemmeringen voor zowel externe als interne flexibiliteit opwerpen, passen niet goed bij deze tijd en zijn op een slimme manier aan te passen.

Om de interne flexibiliteit te vergroten en pieken en dalen gemakkelijker door het jaar op te kunnen vangen, is het denkbaar de dagvensters te verruimen, de maximale arbeidsduur per week te verlengen of binnen een bepaalde bandbreedte te verruimen, of om over te stappen op een jaarurennorm. Ook kunnen partijen afspraken maken over interne roulatie of een zesdaagse werkweek.

Die interne flexibiliteit kan ook de flexibiliteit van de werkenden vergroten, als die gecombineerd wordt met afspraken over flexibele arbeidstijden (begin-/eindtijd) of zelfroosteren.

Afspraken over externe flexibiliteit moeten vooral gericht zijn op het vergroten van de transparantie van de voorwaarden voor externe flexibiliteit – niet op het beperken van extern flexwerk. Eenduidige definities (met name uurloon) en voorwaarden van beloning zijn cruciaal voor het vaststellen van de juiste en gelijke beloning voor externe flexkrachten.

Samenvattend

- Beloning draait om een doordachte mix van primaire en overige arbeidsvoorwaarden, die als communicerende vaten werken in de totale loonkosten. Partijen maken een afweging waar zij middelen voor willen inzetten.
- Maatwerk en differentiatie zijn cruciaal om beleid aan te laten sluiten bij de (bedrijfs-)economische realiteit.
- Resultaatafhankelijke afspraken bieden de mogelijkheid beter mee te bewegen met de situatie van de organisatie. Deze zijn onderdeel van de beloning – ze komen er níet bovenop.

Colofon

Redactie: Laurens Harteveld, Hendrik Noten, Anne Wouters,
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

