

Werken aan balans en innovatie



Nota arbeidsvoorwaarden 2018

Inhoud

Samenvatting	5
1. De context: versnelling	8
Digitalisering	8
Internationalisering en economische groei	8
Arbeidsmarktkrapte en herstructureringsprocessen	9
Regeerakkoord: nieuw beleid heeft vooral in 2019 of later effect	10
2. Modernisering cao en arbeidsverhoudingen: stap voorwaarts maken	11
Modernisering van afspraken en proces	11
Aanbevelingen	12
3. Langer doorwerken en inzetbaarheid: ontwikkelagenda in beeld	14
Inzetbaarheid: versterken eigen verantwoordelijkheid	14
Langer doorwerken: een kwestie van maatwerk	15
Externe inzetbaarheid: inclusief en divers	16
4. Verantwoorde loonontwikkeling	18
Incidentele beloning: terug van (nooit) weggeweest	18
Loonruimte (bestaat niet)	19
Behoeftte aan differentiatie	20
Oplossingsrichtingen krappere arbeidsmarkt	20





Voorafgaand

VNO-NCW, MKB-Nederland en AWWN verenigen gezamenlijk het grootste deel van de Nederlandse werkgevers. Tot de aangesloten brancheverenigingen en ondernemingen horen zowel de kapper op de hoek als het internationaal opererende chemiebedrijf, en alles daar tussenin. Dit kleurrijke palet maakt de Nederlandse economie sterk. Maar de grote diversiteit en verscheidenheid leidt er ook toe dat de wensen en behoeften van al die leden niet in één verhaal te vangen zijn. Deze arbeidsvoorwaardennota geeft werkgevers dan ook vooral richting en handvatten. Op welke onderdelen het arbeidsvoorwaardenoverleg zich aan werkgeverszijde toespitst, kan verschillen – en is afhankelijk van zaken als de omvang van een bedrijf of de ontwikkelingen binnen de sector.

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



In de arbeidsvoorwaardennota 2018 vragen VNO-NCW, MKB Nederland en AWWN speciale aandacht voor drie onderwerpen:

- investeren in modernisering van arbeidsvoorwaarden en in gezonde arbeidsverhoudingen
- maatwerkafspraken over langer doorwerken en afspraken over de eigen regie van werknemers over hun inzetbaarheid
- passende loonafspraken die aansluiten bij de (bedrijfs)resultaten.

Context: een dynamische wereld

Al veel eerder ingezette ontwikkelingen als digitalisering en internationalisering, voltrekken zich in een steeds hogere versnelling. In 2018 zullen we dan ook, juist in een open economie als de Nederlandse, nog duidelijker dan voorheen de gevolgen daarvan ervaren. Behalve voor het kabinet die hierop moet anticiperen met – toekomstig – beleid, is nadrukkelijk ook een rol weggelegd voor decentrale sociale partners om op deze dynamiek in te spelen. Voor werkgevers is het zaak om – nieuwe en vernieuwende – arbeidsvoorwaardenafspraken te maken die passen in de dynamische wereld. Daarbij is de juiste balans van belang tussen duidelijke structuren en collectieve kaders enerzijds en ruimte voor maatwerkafspraken anderzijds.

Modernisering en arbeidsverhoudingen: balans tussen tempo en draagvlak

De komende periode moeten de arbeidsvoorwaarden niet alleen worden aangepast aan de huidige dynamiek, er moet ook ruimte komen om vernieuwende afspraken te maken. Dit betekent modernisering van het proces waarin de afspraken tot stand komen, de afspraken zelf en de leesbaarheid daarvan.

Belangrijk is om de juiste balans tussen tempo en draagvlak te vinden. Snelheid van de modernisering is noodzakelijk, maar modernisering lukt alleen als medewerkers voldoende betrokken zijn. Het is daarom aan cao-partijen om de dialoog constructief en open te voeren.

De werkgeversorganisaties nodigen de vakbonden – die in de regel de geëigende overlegpartners zijn – uit om samen werk te maken van het innoveren van bestaande arbeidsvoorwaardenregelingen. Om een open dialoog over passende arbeidsvoorwaarden te kunnen voeren, is het belangrijk dat vakbonden voldoende draagvlak hebben en de belangen behartigen van alle

medewerkers (ook niet-leden). Ook werkgevers zelf moeten het initiatief nemen om alle medewerkers breed te informeren en bij de totstandkoming van de arbeidsvoorwaarden te betrekken.

Inzetbaarheid: balans tussen jong en oud

Het is belangrijk dat zowel werkgevers als de werknemers, er alles aan doen om gezond en gemotiveerd tot de AOW-gerechtigde leeftijd te kunnen blijven werken, binnen of buiten de organisatie. Cao-partijen zullen de juiste balans moeten vinden tussen maatwerkafspraken voor huidige oudere medewerkers enerzijds en leeftijdsonafhankelijke afspraken voor de huidige jongere medewerkers anderzijds. Uitdaging is het evenwicht te bewaren tussen afspraken van specifieke en tijdelijke aard en afspraken van generieke en structurele aard.

De verhoging van de pensioenleeftijd leidt bij werkgevers, in het bijzonder bij de kleine werkgevers, tot knelpunten op het gebied van blijvende inzetbaarheid. Er zullen passende oplossingen moeten komen voor medewerkers voor wie dat de komende jaren het geval is. Volgens de drie werkgeversorganisaties hebben maatwerkoplossingen op dit terrein meer effect dan generieke afspraken. Cao-partijen kunnen wel collectieve uitgangspunten afspreken, waarbij het adagium is: voorkomen is beter dan genezen.

In algemene zin wordt de ontwikkeling van medewerkers steeds belangrijker. Ontwikkelen kan op vele manieren. Niet alleen door scholing, maar ook door leren op de werkplek, via digitale tools of door inzicht in de arbeidsmarktpositie te vergroten. Door te investeren in inzetbaarheidsbeleid blijven werknemers productief en kunnen werkgevers zich op de verkrappende arbeidsmarkt positief onderscheiden. Uitgangspunt is dat medewerkers zelf de regie nemen en houden over hun eigen arbeidsmarktwaarde en dat de werkgever of sector voor voldoende faciliteiten en ondersteuning (in de vorm van tijd en/of geld) zorgt, bijvoorbeeld door middel van een persoonlijk keuzebudget. Hier speelt een goed geëquipeerde HR-afdeling een doorslaggevende rol. Voor kleinere werkgevers (in het mkb) zijn vooral faciliteiten op brancheniveau van belang.

Daarnaast gaan werkgevers in 2018, daar waar mogelijk, door met het streven organisaties inclusiever en diverser te maken, juist ook nu de krapte op de arbeidsmarkt toeneemt.

Loonparagraaf: balans tussen structureel en incidenteel

Ook in economische zin belooft 2018 een dynamisch jaar te worden. Macro-economisch gezien is sprake van een sterk aantrekkende groei en van toenemende krapte op delen van de arbeidsmarkt. Onderliggend is er in werkelijkheid sprake van – grote – verschillen in de bedrijfsspecifieke situatie. Enerzijds zijn er bedrijven (vaak in het mkb) die er niet erg florissant voor staan en een complexe concurrentiepositie hebben. Een te hoge loon(kosten)stijging leidt bij die bedrijven tot minder werkgelegenheid of zelfs tot het verdwijnen van werkgelegenheid. Anderzijds zijn er bedrijven die er goed voor staan en voort kunnen bouwen op een goede concurrentiepositie. Daar kan arbeidsmarktkrapte een rol in loononderhandelingen spelen.

Naast differentiatie in contractloonafspraken tussen sectoren, is ook differentiatie binnen sectoren van belang. Bedrijfstakingen die te maken hebben met verschillen in economische ontwikkeling binnen de sector, kunnen overwegen om contractloonafspraken zo vorm te geven dat differentiatie op ondernemingsniveau mogelijk is.

De grote uitdaging voor werkgevers wordt om de juiste balans te vinden tussen te hoge en te lage loonafspraken én de juiste balans tussen collectieve afspraken en mee-ademende afspraken.



1. De context: versnelling

Voor 2018 zien we de volgende ontwikkelingen:

- verdergaande digitalisering
- voortschrijdende internationalisering en (inter)nationale concurrentiedruk
- economische groei
- krapte op de arbeidsmarkt en herstructureringsprocessen
- nieuw kabinetsbeleid.

Digitalisering

Digitalisering, bijvoorbeeld in de retail, zorgt voor nieuwe banen bij internetwinkels, de distributie en adviesketens, maar zet banen in de zogenoemde fysieke winkels onder druk. Bovendien treedt door digitalisering vervaging van branches en sectoren op. Er ontstaan nieuwe banen omdat vertrokken productieactiviteiten weer rendabel worden in Nederland (reshoring) en er komen nieuwe beroepen bij, zoals bijvoorbeeld app-ontwikkelaar en big-data-analist.

De verder oprukkende digitalisering betekent instroomkansen voor nieuwkomers op de arbeidsmarkt, maar ook banenverlies. De mogelijkheden van 3D-printing bijvoorbeeld, worden in de dagelijkse praktijk steeds groter en duidelijker, waardoor hele productieprocessen op hun kop komen te staan. In plaats van prefab-brugonderdelen kan nu een betonnen brug ter plekke 'geprint' worden¹. En wat te denken van de opkomst van de platform- en deeleconomie?

Hoewel de precieze uitkomsten en gevolgen van deze ontwikkelingen voor de arbeidsmarkt nog ongewis zijn, lijkt het er op dat landen die vooroplopen in het toepassen van de nieuwe mogelijkheden van digitalisering uiteindelijk het meest zullen profiteren – ook in termen van nieuwe werkgelegenheid.

Internationalisering en economische groei

De Nederlandse economie groeit en zal volgens het CPB goed draaien in 2018. De economische groei is breed gedragen en wordt door het CPB geschat op 2,5 procent in 2018, lager overigens dan de groei in 2017 (3,3 procent).

Want hoewel de vooruitzichten goed zijn, zijn er ook onzekerheden die de groei kunnen drukken. De Brexit zal weliswaar pas na de door Britse regering beoogde overgangperiode van twee jaar, dus na 2019, z'n beslag hebben gekregen, maar daarop vooruitlopend zijn al negatieve effecten merkbaar. Zo is nu al sprake van een teruggelopen groei in het Verenigd Koninkrijk, een in waarde gedaalde pond en

van Engelse bedrijven die hun activiteiten (deels) verplaatsen naar het Europese continent. Andere risico's zijn vooral van geopolitieke aard, zoals de gespannen verhoudingen tussen de VS en Noord-Korea, Iran en Rusland. Andere onzekerheden zijn het monetaire beleid van de ECB, het handelsbeleid van de VS en de historisch hoge mondiale schuldenlast.

Arbeidsmarktkrapte en herstructureringsprocessen

De aantrekkende economie vertaalt zich ook op de arbeidsmarkt, namelijk door verdere groei van de werkgelegenheid. De werkgelegenheid in bedrijven neemt toe met 1,8 procent, in de zorg zelfs met 2,6 procent en bij de overheid met 0,1 procent. Per saldo verwacht het CPB 145.000 extra banen in 2018. Daarachter gaan enkele trends verscholen: vergrijzing, verschuivende competenties en op de arbeidsmarkt sluiten vraag en aanbod niet goed op elkaar aan. Elke trend vergroot de noodzaak tot het maken van verdere maatwerkafspraken.

Vergrijzing

De Nederlandse beroepsbevolking vergrijst. Dat betekent ten eerste een gemiddelde hogere leeftijd van de werkzame beroepsbevolking, met een lagere baan-baan-mobiliteit, minder recente investeringen in *human capital* en een grotere kans op chronische ziekten en daarmee gepaard gaand verzuim en verminderde inzetbaarheid. Dat betekent ten tweede – gegeven de sterk oplopende loonprofielen naar leeftijd – oplopende loonkosten, terwijl het de vraag is of de productiviteit in dezelfde mate mee verandert.

Ten derde leidt de uitstroom van oudere werknemers tot meer vervangingsvraag. De uitdaging hier is om meer recht te doen aan de grote individuele verschillen in productiviteit, die juist met de leeftijd sterk kunnen oplopen (ook binnen eenzelfde beroepsgroep).

Andere competenties vereist

Als gevolg van eerder genoemde processen als digitalisering en internationalisering, passen bedrijven en bedrijfstakken zich in snel tempo aan de nieuwe realiteit aan. Nieuwe tijden vragen nieuwe competenties, nieuwe werkvormen, nieuwe samenwerkingsvormen. Digitalisering biedt ook kansen om het werk anders en slimmer te organiseren door taken of werk te digitaliseren.

¹ <https://nos.nl/artikel/2198400-wereldprimeur-voor-gemert-fiet-sen-over-3D-geprinte-brug.html>

Tekorten én overschotten

De arbeidsmarkt wordt op deelgebieden krapper. Die ontwikkeling zal zich, als de economische groei blijft aanhouden en als gevolg van de vergrijzing, voortzetten. In specifieke deelsectoren neemt het tekort aan goed inzetbaar personeel toe. Verderop in deze nota gaan we in op de vraag hoe daarmee om te gaan. Tegelijkertijd is er sprake van onderbenutting: denk hierbij aan de lage arbeidsdeelname (uitgedrukt in uren) van vooral vrouwen en het grote aantal mensen dat deel uitmaakt van de beroepsbevolking maar niet actief is op de arbeidsmarkt. Vooral bij – langdurig – werklozen is steeds vaker sprake van verouderde competenties en vaardigheden, met als gevolg een mismatch met de opleidings-/kwalificatie-eisen. Om deze groep te activeren is het nodig dat op nationaal niveau meer aandacht komt voor snellere en betere re-integratie van werklozen.

Regeerakkoord: nieuw beleid heeft vooral in 2019 of later effect

Het nieuwe kabinet gaat werken financieel aantrekkelijker maken, waardoor het arbeidsaanbod naar verwachting gaat stijgen. De lasten op arbeid voor werkenden bijvoorbeeld gaan omlaag, waardoor (meer) werken lonend(er) wordt. Deze voorgenomen lastenverlichting zien we, op zijn vroegst, in 2019 terug. Ook de andere voornemens van het nieuwe kabinet om de arbeidsmarkt te hervormen (loondoorbetaling bij ziekte, wijzigingen in de transitievergoeding en de pensioenen, en zo voort) zullen pas na 2018 merkbaar zijn. Doel van het nieuwe kabinetsbeleid is om de risico's van het werkgeverschap terug te brengen en de drempel te verlagen om een contract voor onbepaalde tijd te bieden. Dat past overigens ook bij deze situatie van de conjunctuur. In het regeerakkoord richt het kabinet zich ook rechtstreeks tot cao-partijen: 'Er is gemiddeld genomen ruimte bij bedrijven om de lonen te laten stijgen. Het zou goed zijn als werkgevers en werknemers ook afspraken maken over de modernisering van cao's; ruimte voor maatwerk, keuzevrijheid in de verdeling tussen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, en meer aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers'.

Deze passage is in lijn met de al eerder door werkgevers ingeslagen weg². Ook in deze nota komen de onderwerpen inzetbaarheid, modernisering en maatwerk weer uitgebreid aan de orde.

² Zie bijvoorbeeld 'Focus op vernieuwing: inzet werkgevers arbeidsvoorwaardenoverleg 2015'

2. Modernisering cao en arbeidsverhoudingen: stap voorwaarts maken



De werkgeversorganisaties willen de cao moderniseren om de waarde van het cao-instrument voor de toekomst te kunnen behouden. Een moderne cao bestaat uit eigentijdse afspraken, heeft een aansprekende vorm en komt op een vernieuwende wijze tot stand. Bij het stimuleren van maatwerk en innovatie van de arbeidsvoorwaarden spelen investeringen in gezonde arbeidsverhoudingen een grote rol.

Modernisering van arbeidsvoorwaarden en proces

Modernisering van arbeidsvoorwaarden is noodzakelijk omdat ondernemingen met nieuwe uitdagingen te maken hebben. Bedrijven moeten concurrerend en wendbaar zijn in een open en veranderende economie. Tegelijkertijd willen zij de continuïteit van de onderneming bewaken en voorkomen dat bedrijven in arbeidsintensieve sectoren in een concurrentiestrijd op arbeidsvoorwaarden terechtkomen. Arbeidsvoorwaardenpakketten moeten daarom kunnen 'mee-ademen'. Dat vraagt om vernieuwing van het cao-proces door maatwerk en differentiatie mogelijk te maken binnen generieke afspraken. De werkgeversorganisaties willen daar ook het komende jaar op inzetten.

Bij een eigentijdse cao hoort ook het zorgvuldig omgaan met flexibele arbeid door een gezonde balans tot stand te brengen tussen vast en flexibel personeel. Daarbij passen dus geen generieke maatregelen die de balans tussen flex en vast kunnen verstoren, zoals een algemene beperking op de inzet van uitzendkrachten of zzp'ers. Het is belangrijk dat flexibele medewerkers voldoende perspectief zien en toegang hebben tot faciliteiten om zich te kunnen ontwikkelen. Daarin kunnen cao-afspraken een belangrijke rol spelen.

Dat geldt eveneens voor afspraken om de flexibiliteit *binnen* bedrijven te verhogen. Sommige collectieve afspraken, zoals toeslagen voor het weekend en inconveniente werktijden, passen niet meer in de huidige tijd en de daaruit voortvloeiende flexibiliteitsbehoefte van werkgevers. Andere collectieve afspraken kunnen juist een bijdrage leveren aan meer interne flexibiliteit, denk bijvoorbeeld aan intern rouleren en zelfroosteren. Grote organisaties zullen daar in het algemeen meer ruimte voor hebben dan kleinere organisaties. Kleinere bedrijven kunnen de flexibiliteit verhogen door afspraken te maken met bedrijven uit de regio of branche, bijvoorbeeld over uitwisseling van medewerkers of het combineren van functies.

Ook medewerkers hebben behoefte aan meer flexibiliteit, bijvoorbeeld om arbeid en zorg beter te kunnen combineren.

Modernisering is bovendien nodig omdat het cao-proces verandert. Het arbeidsvoorwaardenoverleg is niet meer een proces gericht op één moment (het sluiten van het contract), maar is een voortdurend doorlopend proces geworden.

De afspraken die uit dat proces voortvloeien moeten toegankelijk, leesbaar en eenvoudig zijn.

Omdat partijen continu met elkaar in gesprek zijn, vraagt het gezond houden van de arbeidsverhoudingen veel aandacht. We merken dat de verhoudingen onder druk staan. Aan de cao-tafel blijkt het soms lastig om samen met alle vakbonden voortgang te boeken, op het gebied van zowel modernisering van afspraken als het cao-proces. Vakbonden stellen zich soms terughoudend op omdat ze vrezen voor versobering, of omdat ze liever vasthouden aan traditionele werkwijzen. In die gevallen, en ook in de gevallen waarin vakbonden niet de belangen van alle werknemers vertegenwoordigen, zien we een zoektocht van brancheorganisaties en ondernemingen naar een constructievere verhouding met onderhandelende partijen.

We willen een overlegsetting creëren waarin wederzijds begrip, inlevingsvermogen en vertrouwen is tussen de partijen, waarin het de intentie is om tot gezamenlijke afspraken te komen die tegemoet komen aan de behoeften van alle betrokkenen. Het streven van de werkgeversorganisaties blijft daarom om binnen het cao-proces breed draagvlak onder werkgevers en werknemers te zoeken, bij voorkeur door de constructieve *countervailing power* te benutten die vakbonden als contractpartij kunnen inbrengen.

Aanbevelingen

Om modernisering van de cao en het cao-proces hoog op de agenda te houden en verder te brengen, doen de werkgeversorganisaties werkgevers(delegaties) de volgende aanbevelingen:

- investeer in de betrokkenheid van vakbonden die op draagvlak onder werknemers kunnen rekenen en die bereid zijn om mee te bewegen met maatschappelijke en economische ontwikkelingen
- maak afspraken met vakbonden over het verwerven van een breed draagvlak onder alle werknemers – breder dan alleen hun eigen leden

- neem als werkgever ook zelf het initiatief om medewerkers breed te informeren over de eigen visie en beoogde uitkomst van het cao-proces
- blijf inzetten op de relatie met vakbonden, in formele en informele setting
- richt het overleg met bonden en hun bestuurders in als voortdurend proces en concentreer het overleg niet op 'contractmomenten' of discussies over de inzet van vakbonden
- ontwikkel een visie op de toekomst van de sector of onderneming, en neem daarin de bonden en hun bestuurders mee zodat er begrip en draagvlak ontstaat.



3. Langer doorwerken en inzetbaarheid: ontwikkelagenda in beeld

De noodzaak om de duurzame inzetbaarheid van werkenden te versterken, is niet eerder zo groot geweest. Dat komt doordat de stijging van de levensverwachting hand in hand gaat met de verhoging van de AOW-leeftijd en er dus meer oudere, langer doorwerkende werknemers zijn. Tegelijkertijd verandert de economie en arbeidsmarkt in rap tempo, waardoor er verschuivingen optreden in de verlangde kennis en vaardigheden en mensen sneller van functie of taak moeten wisselen, binnen en buiten de onderneming. Leren en ontwikkelen krijgen bovendien andere vormen: het gaat lang niet altijd meer om het volgen van een cursus of opleiding, ook leren op de werkplek en via digitale tools kunnen de duurzame inzetbaarheid van medewerkers versterken.

Binnen ondernemingen en sectoren wordt volop gewerkt aan beleid om langer doorwerken te faciliteren. De komende jaren is het zaak om dat beleid om te zetten in concrete afspraken, onder andere in cao's. Belangrijk is dat de regie over de inzetbaarheid bij de werkenden zelf komt te liggen, juist omdat een leven lang werken in dezelfde functie en organisatie minder voor de hand ligt.

Werkgevers kunnen die eigen regie van werkenden versterken. Om langer doorwerken mogelijk te maken, is vooral maatwerk een belangrijk speerpunt – zodat de aanpak aansluit bij de individuele werknemers en het type arbeid dat zij verrichten.

Inzetbaarheid: versterken eigen verantwoordelijkheid

Stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers betekent niet dat werkgevers de verantwoordelijkheid van werkenden overnemen. Sterker nog, werkgevers willen juist dat werkenden meer in staat worden gesteld om zelf de regie te nemen. Daar kunnen maatregelen in de cao bij helpen. Een voorbeeld is het persoonlijk keuzebudget (PKB). De doelen waarvoor een medewerker het budget kan inzetten, zijn heel verschillend. Bekend is dat de kans op succes van een individueel budget groter is als het PKB aansluit bij de organisatiedoelen en ingebed is in de rest van het arbeidsvoorwaardenbeleid. Dat betekent dat er bijvoorbeeld op bedrijfsniveau – of, in het geval van kleinere werkgevers (vaak in het mkb), op brancheniveau – heldere communicatie op gang komt over aansprekende voorbeelden van bestedingservaringen met keuzebudgetten en dat er een passende infrastructuur is voor het benutten van dergelijke budgetten.

Het gaat hierbij niet alleen om het gebruik van het budget voor formele scholing, ook leren op de werkplek (werkplekconcepten) en methoden om inzicht te krijgen

in de eigen arbeidsmarktpositie zijn nuttig om de eigen inzetbaarheid te kunnen verbeteren.

Daarnaast kan het binnen een carrière verstandig zijn van tijd tot tijd over te stappen naar een andere baan of rol. Mobiliteit is op verschillende manieren te stimuleren. Zo kunnen partijen in de cao afspraken maken over mogelijkheden voor medewerkers om, al dan niet tijdelijk, andere functies binnen of buiten de organisatie te vervullen.

Een andere mogelijkheid is om meer gebruik te maken van langdurige tijdelijke contracten. In cao's zijn deze 'tussenbanen' in opkomst. Het gaat dan vaak om een arbeidscontract met een duur van vier of vijf jaar in combinatie met een uitgewerkt ontwikkelplan – zodat de werkende volop ontwikkelperspectieven heeft, ook na het einde van het dienstverband.

Langer doorwerken: een kwestie van maatwerk

Voor sommige werkenden zal het lastig blijven om volledig productief en met plezier aan het werk te zijn tot aan de laatste fase van de loopbaan. Individuele gesprekken met medewerkers zijn het meest effectief om vast te stellen of en zo ja, welke belemmeringen medewerkers ervaren om langer door te werken. Maatwerkoplossingen kunnen soelaas bieden, zoals werken in minder belastende roosters of functies. Ook kan in een cao de mogelijkheid worden opgenomen om in deeltijd te werken met gebruikmaking van een persoonlijk budget en de keuze om in ruil daarvoor extra verlof op te nemen of een salaris- en/of pensioenachteruitgang te accepteren (80-80-80 regeling³).

Een deeltijdregeling met (gedeeltelijk) behoud van salaris en pensioenopbouw is mogelijk als de regeling beperkt blijft tot de medewerkers die er op basis van bijvoorbeeld een loopbaantraject of een arbeidsgeneeskundig onderzoek (PAGO) baat bij hebben. Belangrijk is dat de regeling stoelt op het principe van 'dubbele vrijwilligheid': de oudere medewerker heeft de keuze korter te werken, de werkgever is vrij om het verzoek wel of niet in te willigen.

Daarnaast kan deeltijdpensioen voor een groep oudere medewerkers uitkomst bieden. Vrijwel alle tweede-pijlerpensioenregelingen kennen de mogelijkheid om het aanvullend pensioen (deels) te vervroegen. Uit onderzoek blijkt dat veel medewerkers positief tegenover deeltijdpensioen staan en het aantal medewerkers dat hiervan gebruik maakt neemt ook toe, maar het absolute aantal dat er gebruik van

³ In plaats van een 80-90-100 regeling: 80% werken, tegen 90% loondoorbetaling en 100% pensioenopbouw.

⁴ Deze groep heeft pensioenaanspraken opgebouwd met als uitgangspunt de vroegere pensioenleeftijd van 65 jaar en heeft soms ook nog rechten op premievrije vroegpensioenregelingen opgebouwd

maakt blijft beperkt. Dat is opmerkelijk, omdat juist de huidige groep 60-plussers relatief veel mogelijkheden heeft om eerder te stoppen met werken⁴.

Goed inzicht in de financiële mogelijkheden is primair aan de werkende zelf en vaak biedt de pensioenuitvoerder (fonds of verzekeraar) inzicht in mogelijke pensioenkeuzes. Toch blijkt dit voor veel werkenden niet voldoende om een weloverwogen keuze te maken over (deels) eerder stoppen met werken. Een optie is om als werkgever (periodiek) een financiële scan aan te bieden en daarvoor afspraken te maken in de cao.

In veel cao's komen nog steeds – generiek geldende – ontzietmaatregelen op basis van leeftijd voor. Het is van groot belang voor de inzetbaarheid van medewerkers in de toekomst om deze cao-bepalingen nu om te bouwen tot individueel maatwerk en duurzaam-inzetbaarheidsbeleid, zodat medewerkers en organisatie vooraf investeren in vitaliteit, in plaats van achteraf repareren. Werkgevers willen van 'achteraf ontzien' naar 'vooraf faciliteren'. Desondanks kan het voor de huidige oudere werknemers noodzakelijk zijn om aanvullende afspraken te maken over langer doorwerken.

Ook het kabinet zit op deze lijn: van sociale partners wordt verwacht dat er 'niet-vrijblijvende afspraken komen over ambitieus leeftijdsbewust personeelsbeleid met aandacht voor scholing, intersectorale mobiliteit, zicht op minder belastend werk en de nut en noodzaak van specifieke voorzieningen voor ouderen in cao's'.

Externe inzetbaarheid: inclusief en divers

Het bevorderen van de participatie van groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt, is voor werkgevers een steeds normalere zaak. Het is belangrijk dat iedereen die dat kan en wil, in staat wordt gesteld naar vermogen bij te dragen aan de samenleving. Ook groepen die moeite hebben om (opnieuw) toe te treden tot de arbeidsmarkt, verdienen extra aandacht zoals oudere werklozen, werkzoekenden met een migratieachtergrond, vluchtelingen (statushouders) en mensen met een arbeidsbeperking. Deze groepen hebben gemiddeld genomen meer moeite om mee te gaan in de dynamiek van de huidige arbeidsmarkt en hebben dus extra ondersteuning nodig om ook na het vinden van werk aan de slag te kunnen blijven. Inclusie en diversiteit zijn onderwerpen die de afgelopen jaren hoger op de agenda van het arbeidsvoorwaardenoverleg zijn komen te staan. Niet alleen onder druk van

wetgeving, maar bedrijven doen dat ook steeds meer vanuit de overtuiging dat de beste prestaties komen van gemengde teams en dat dergelijke afspraken passen bij hun streven maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Bovendien kunnen organisaties zich met dergelijke afspraken onderscheiden van de concurrentie. Zeker nu de krapte op de arbeidsmarkt toeneemt, is het belangrijk om het arbeidspotentieel dat nog niet of niet volledig wordt benut zoveel mogelijk aan te wenden. Het blijkt in de praktijk soms nogal eens lastig om groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen, onder andere omdat die groepen niet altijd even goed in beeld zijn. Dat weerhoudt werkgevers er echter niet van op dit gebied een inspanning te doen; werkgeversorganisaties vinden dat het bij hun maatschappelijke verantwoordelijkheid hoort om mensen een opstap op de arbeidsmarkt te bieden.



4. Verantwoorde loonontwikkeling

Het antwoord van werkgeversorganisaties op de recente macro-loondiscussie is dat de specifieke bedrijfs- of sectorsituatie altijd het uitgangspunt is als het om verantwoorde loonafspraken gaat. Afspraken over contractloonverhoging zijn decentraal maatwerk. Daarbij gaat het om het zoeken van de juiste balans tussen te hoge loonafspraken (waarbij bedrijven zich uit de markt prijzen) en te lage loonafspraken (waarbij medewerkers vertrekken naar beter betalende bedrijven). Daarnaast moet de productiviteitsontwikkeling een opwaartse loonontwikkeling schragen. Verder wijzen we er op dat sociale partners in recente jaren steeds meer structurele afspraken hebben gemaakt die leiden tot hogere loonkosten buiten de cao-lonen om. Denk hierbij aan afspraken over meer resultaatafhankelijke en individuele beloningsvormen, persoonlijk keuzebudgetten en betere mogelijkheden om arbeid en zorg te combineren. Critici die hun conclusies alleen baseren op de contractloonontwikkeling, doen nauwelijks recht aan de steeds complexere realiteit. Kortom: de totale loonkosten voor de werkgever zijn relevant in relatie tot de productiviteit en de concurrentiepositie.

CPB-raming loonkosten 2018

mutaties in %	2018	
contractlonen marktsector	2,5%	
incidenteel	1,1%	+
brutoloon	3,6%	
sociale lasten werkgevers	0,0%	+
loonvoet marktsector	3,6%	

Bron: CPB-ramingen d.d. 27 oktober 2017

Incidentele beloning: terug van (nooit) weggeweest

Het CPB verwacht in 2018 een contractloonsijging van 2,5 procent op jaarbasis voor de marktsector. De vraag is echter of we veel waarde moeten hechten aan de *gemiddelde contractloonsijging in de marktsector*. Niet alleen ontwikkelingen in de marktsector in z'n geheel of specifieke sectoren daarbinnen zijn relevant voor de loonvorming, ook van invloed zijn de regio, ontwikkelingen binnen beroepsgroepen, en reacties daarop van individuele bedrijven.

Maatwerk waarbij rekening wordt gehouden met beroep en regio, kan zich bijvoorbeeld, onder druk van krapte, veel directer vertalen in gunstiger (individuele) arbeidsvoorwaarden. Dat dit het geval is, zien we dan ook terug in de incidentele loonontwikkeling. Die stijgen in 2018 volgens het CPB harder dan in voorgaande jaren. Hieronder vallen onder meer beloningszaken als de (extra) periodiek, de bonus en andere individuele en/of voorwaardelijke beloningsafspraken

Loonruimte (bestaat niet)

Loonruimte bestaat niet. Misschien in macro-economische zin is er sprake van een leidraad, maar in contractloonderhandelingen valt of staat loonruimte met de specifieke situatie en vooruitzichten van bedrijven en sectoren. Achter de macrocijfers van het CPB gaat immers een veelkleurige werkelijkheid sectoren schuil. In sommige bedrijven zijn de vooruitzichten goed en kunnen medewerkers meeprofiteren van de gunstige winstontwikkeling. Tegelijkertijd zijn er, ook in tijden van hoogconjunctuur, bedrijven of bedrijfstakken waar de vooruitzichten minder gunstig zijn. Dat geldt bijvoorbeeld voor:

- sommige bedrijven in het mkb
- bedrijven in zogeheten transitie sectoren; die ondervinden hevige concurrentie uit binnen- én buitenland en niet in de laatste plaats van internetbedrijven, denk bijvoorbeeld aan de detailhandel
- bedrijven met minimale winstmarges en/of overcapaciteit zoals in de offshore-industrie en melkveehouderij
- bedrijven met een beperkt mandaat van de buitenlandse moeder en/of felle intra-concern-concurrentie
- bedrijven die veel handel drijven met het Verenigd Koninkrijk en die reeds de directe gevolgen van de aanstaande Brexit voelen, zoals voedselverwerkende industrie, elektrische apparatuur, motorvoertuigen en onderdelen, chemie, rubber en kunststof.

Wat de financiële positie van bedrijven of sectoren ook ernstig parten kan spelen, zijn:

- aanbestedingen door rijksoverheid en gemeenten (die in de praktijk vooral op prijs selecteren)
- verlaagde budgetten bij (semi-)publieke organisaties
- specifiek overheidsbeleid (minder budget beschikbaar stellen, of een gelijkblijvend budget waar meer dienstverlening tegenover moet staan).

Bij afspraken over contractlonen is het van belang om het kosteneffect mee te nemen dat samenhangt met de verhoging van jeugd-WML-schalen per 1 juli 2017 en de doorwerking die hiervan uit kan gaan op het hele loongebouw.

Behoeftte aan differentiatie

Meer differentiatie en maatwerk zijn in 2018 de sleutelwoorden als het om beloning gaat. Afspraken over differentiatie kunnen verschillende vormen aannemen, bijvoorbeeld door:

- de wijze van loonvorming meer te laten aansluiten bij de feitelijke werking van de arbeidsmarkt; dat betekent dus onderscheid maken naar relevante beroepen, deelmarkten en regio's in plaats van generieke afspraken per globale sector
- resultaatafhankelijke uitkeringen te introduceren: op deze manier vindt meer differentiatie op jaarbasis plaats, afhankelijk van de vooraf bepaalde doelen⁵, met als uitgangspunt hoe hoger/beter de winst/resultaten, des te hoger de uitkering
- doelstellingen op afdelingsniveau (in geval van een bedrijfstak-cao: op ondernemingsniveau) te formuleren. Op deze manier vindt meer differentiatie binnen de cao plaats. In bedrijfstak-cao's kan differentiatie vorm krijgen door daarin een kader te schetsen voor resultaatafhankelijke beloning, bijvoorbeeld door af te spreken op ondernemingsniveau doelen te formuleren
- criteria voor doorstroom in het loongebouw aanscherpen: de periodieke verhoging niet meer (alleen) baseren op leeftijd of dienstverband.

In bredere zin kunnen cao-partijen afspraken maken die meer individueel maatwerk mogelijk maken, waarbij – afhankelijk van individuele wensen en mogelijkheden – ook taken, werktijden en arbeidsvoorwaarden individueel kunnen worden aangepast.

Oplossingsrichtingen krappere arbeidsmarkt

Doordat het onderscheid naar sectoren minder scherp wordt en vooral deelgebieden hinder ondervinden van de krapte op de arbeidsmarkt, hebben werkgevers meer behoefte aan individueel maatwerk als het om loonvorming en beloning gaat. Dat maatwerk is ook nodig om recht te doen aan – steeds – grotere verschillen in de productiviteit, die mede met het oplopen van de leeftijd kan samenhangen. In die specifieke arbeidsmarktsegmenten waar krapte een belangrijke rol speelt,

zullen werkgevers zich extra inspannen om werkenden aan zich te binden. Dit kan zich uiten in hogere tarieven voor zzp'ers, meer vaste contracten, extra inzet op scholing en ontwikkeling, en hogere lonen (bij voorkeur in de vorm van incidentele beloning).

Voor bedrijven die medewerkers uit het buitenland willen aantrekken, kan het – mede gelet op de krappere arbeidsmarkt – aantrekkelijk zijn om een 'all-in'-beloning toe te kunnen passen, inclusief het kapitaliseren van secundaire arbeidsvoorwaarden.

Tegen de achtergrond van een krappere arbeidsmarkt neemt het belang toe om cao-bepalingen die meer uren werken belemmeren, aan te passen. Denk bijvoorbeeld aan de introductie van een jaarurennorm.

⁵ Doelen kunnen financiële doelen zijn (omzet, winst), maar ook niet-financiële doelen (klanttevredenheid, ziekteverzuim, foutmeldingen, et cetera)

Colofon

Redactie: Laurens Harteveld en Anne Wouters
Eindredactie: Harry van den Tweel
Vormgeving: Petra Klerkx, Amsterdam
Druk: Menno Beulink

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



Postbus 93002, 2509 AA Den Haag
Telefoon: 070 349 09 09
Fax: 070 349 09 08
www.mkb.nl
bureau@mkb.nl

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)