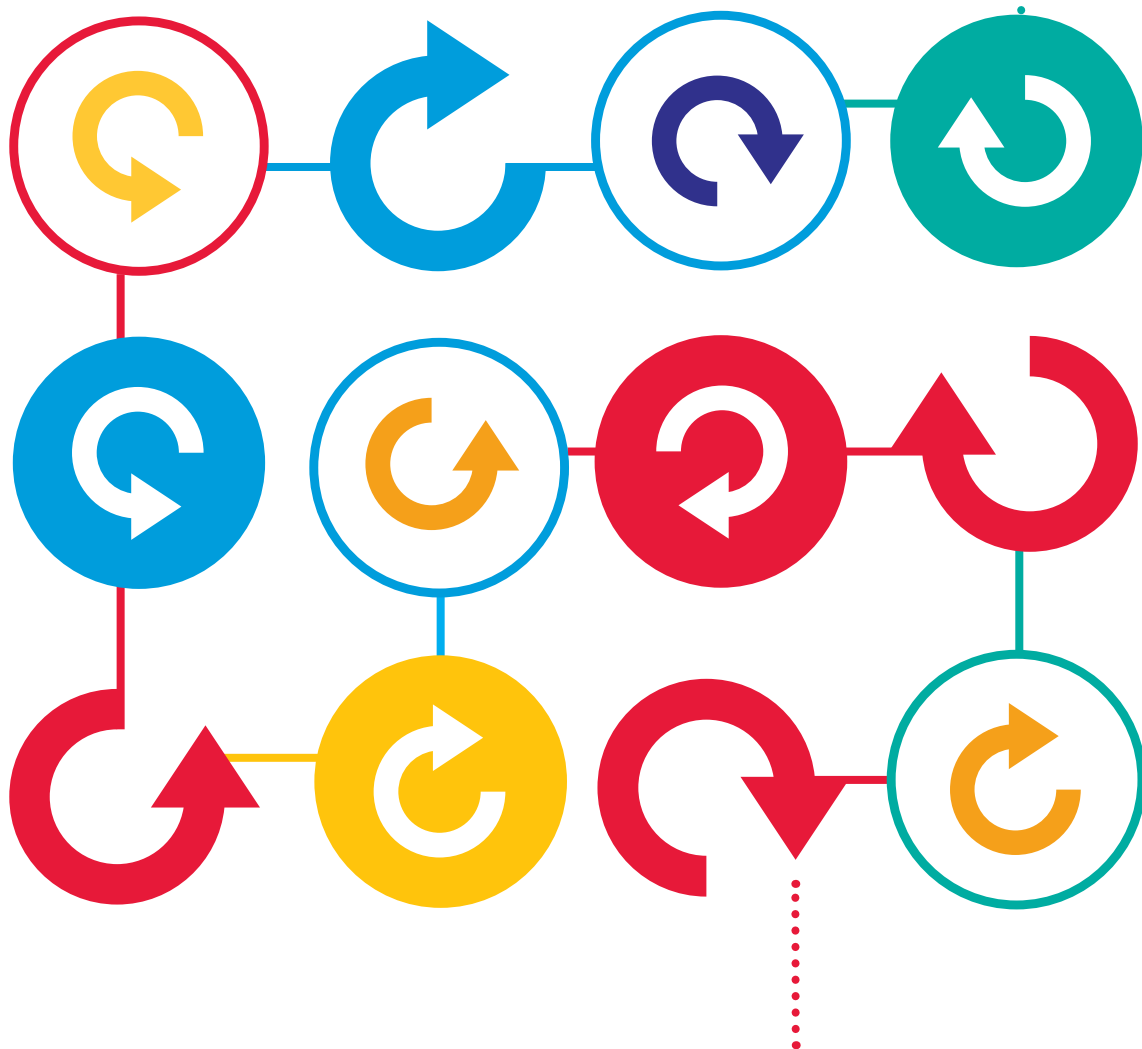


# Verder met vernieuwen.



Nota arbeidsvoorwaarden 2016

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.

© VNO-NCW • MKB-Nederland • AWWN



**VNO-NCW**

Postbus 93002,  
2509 AA Den Haag  
Telefoon: 070 349 03 49  
Fax: 070 349 03 00  
[www.vno-ncw.nl](http://www.vno-ncw.nl)



**MKB-Nederland**

Postbus 93002,  
2509 AA Den Haag  
Telefoon: 070 349 09 09  
Fax: 070 349 09 08  
[www.mkb.nl](http://www.mkb.nl)



**AWWN**

Postbus 93050,  
2509 AB Den Haag  
Telefoon: 070 850 86 00  
Fax: 070 850 86 01  
[www.awvn.nl](http://www.awvn.nl)



## Inhoud

Verder met vernieuwen	6
Inleiding	8
① De economische context	9
② Arbeidsvoorwaarden generatieproof en eigen regie	12
③ Door op de ingeslagen weg: verder met vernieuwing	17
④ Andere belangrijke thema's	21

## Verder met vernieuwen

### Nota arbeidsvoorwaarden 2016

Werkgeversorganisaties willen in 2016 verder op de ingeslagen weg van eigentijdse arbeidsvoorwaarden. In 2015 hebben cao-partijen al aan meer cao-tafels dan voorheen (voorzichtige) stappen gezet richting cao-modernisering. Het is van groot belang dat werkgevers en vakbonden deze lijn in 2016 grootschaliger doortrekken en verdere stappen zetten. Daarbij speelt draagvlak onder alle werkgevers én onder alle werknemers een centrale rol.

Werkgeversorganisaties roepen decentrale partijen op om hierbij expliciet stil te staan bij de volgende twee uitgangspunten.

#### 1. Arbeidsvoorwaarden in brede zin generatieproof maken

Bestaan er verschillen in beloning op basis van anciënniteit e.d., zo ja welke? Welke aanpassingen kunnen/moeten plaatsvinden om arbeidsvoorwaarden meer op basis van inzetbaarheid, productiviteit en ontwikkelpotentieel in te regelen?

#### 2. Eigen verantwoordelijkheid en regie werknemer

Is de verantwoordelijkheidsverdeling tussen werkgever en werknemer bij arbeidsvoorwaardelijke afspraken in balans? Hoe kan het arbeidsvoorwaardenpakket zo vorm krijgen dat een verandering bewerkstelligd wordt waarbij werknemers meer verantwoordelijkheid en regie over hun eigen loopbaan krijgen en vooral nemen, daarbij gefaciliteerd en gestimuleerd door werkgevers?

De economische en politieke context lijken op het eerste gezicht gunstig om verder vorm te geven aan eigentijdse arbeidsvoorwaarden. Economisch gezien is, na een aantal jaren van krimp en beperkte groei, sprake van een relatief stevige economische groei. En politiek gezien is, na enkele jaren van veel ingrijpende nieuwe wetgeving, sprake van een relatief rustig jaar. Los van alle macro-economische onzekerheden waarmee dit positieve macro-plaatje is omgeven (denk aan stagnerende wereldhandel en geopolitieke spanningen), zal dit beeld er decentraal vaak heel anders uitzien. Langer lopende reorganisatietrajecten, overcapaciteit, toenemende concurrentie (zowel op de wereldmarkt als binnen het internationale concern tussen de verschillende productievestigingen) zijn vaak aan de orde van de dag.

Het wordt in 2016 de grote uitdaging om verder te gaan met vernieuwen, om decentraal te werken aan eigentijdse arbeidsvoorwaarden. Centraal hierbij staan zowel de ondernemingsdoelstellingen van de organisatie als het vakmanschap van de medewerkers. Naast de al genoemde uitgangspunten van generatieproof werken en eigen verantwoordelijkheid, is het zaak dat partijen voldoende ruimte overlaten voor maatwerk op de werkvloer. Werkgevers nodigen alle betrokken partijen uit om verder te vernieuwen door samen de juiste balans te vinden die passend is voor de specifieke situatie. Laten we er voor zorgen dat 2016 niet alleen economisch een mooi jaar gaat worden, maar ook arbeidsvoorwaardelijk.

11 januari 2016

VNO NCW

MKB  
Nederland

AWWN

## Inleiding

Het lijkt erop dat de Nederlandse economie in 2016 voor de eerste keer sinds 2008 een echte vorm van herstel laat zien. In de werkelijkheid van vandaag blijft die weliswaar omgeven met onzekerheden – de OESO waarschuwt voor een nieuwe recessie als gevolg van problemen in de Russische, Chinese en Braziliaanse economieën – toch ziet het er hoopgevend uit. Dat wil niet zeggen dat de uitdagingen er minder op zijn geworden. De wereld is de afgelopen jaren zowel maatschappelijk als technologisch enorm veranderd. Dat brengt nieuwe uitdagingen met zich mee voor ondernemingen en werkenden. In datzelfde 2008 stroomden bijvoorbeeld nog maar mondjesmaat de allereerste iPhones de markt op en werd de AOW-uitkering nog vanaf de 65ste verjaardag gestort. Door de economische tegenwind was er de afgelopen jaren minder aandacht en ruimte voor noodzakelijke aanpassingen. Dat ‘achterstallig onderhoud’ moet nu verder plaatsvinden.

## 1 De economische context

Volgens het Centraal Planbureau groeit de Nederlandse economie in 2016 met 2,1 procent. Daarmee stelt het CPB eerdere verwachtingen naar beneden bij. Ondanks de lagere gasproductie houdt het herstel waarschijnlijk aan. De eerder aangekondigde lastenverlichting van 5 miljard euro speelt daarin een belangrijke rol. Deze is dan ook in de ramingen verwerkt. Terwijl het kabinet flink investeert in koopkrachtstijging voor werkenden door lastenverlichting voor huishoudens, stijgen de werkgeverslasten verder. De werkgeverswage (verschil tussen loonkosten voor werkgever en brutoloon voor werknemer) stijgt volgens het CPB in 2016 met 0,5 procentpunt naar 20,7 procent, terwijl de werknemerswage (verschil tussen brutoloon en nettoloon) met 1,7 procentpunt afneemt tot 21,6 procent. Deze zorgelijke ontwikkeling doet zich al langere tijd voor. Ten opzichte van 2010 is de werkgeverswage met bijna 2 procentpunten toegenomen, terwijl de werknemerswage met ruim 2,5 procentpunten is afgenomen.

In 2015 is het BBP-volume voor het eerst weer op het 2008-niveau aangekomen. Daarmee lijkt de schade van zeven jaar crisis te zijn ‘weggewerkt’, al is het volume per capita nog altijd lager dan voor de crisis. Per hoofd van de bevolking zijn we eind 2015 dus nog steeds ‘armer’ dan in 2008. Er wordt verwacht dat de werkloosheid zal dalen naar 6,7 procent. Wat dat betreft moet er nog een hoop herstel volgen, deze lag in 2008 namelijk met 3,7 procent op zijn laagste punt.

Zoals uit eerdere ramingen al bleek, wordt het economisch herstel op dit moment breder gedragen dan slechts door de export. Binnenlandse bestedingen spelen ook een belangrijke rol in de groei van de economie wat leidt tot een meer stabiele en gedegen ontwikkeling. Door de stijging van de reële lonen en de extra lastenverlichting (en daarmee de koopkracht) zal in 2016 een groei in de consumptie van huishoudens plaatsvinden. Deze is noodzakelijk om het economisch herstel verder door te zetten. Door het vijf-miljardpakket en de koopkrachtbesluitvorming voor 2016 verbetert de mediane koopkracht met 1,8 procent. Werkenden gaan er met 2,5 procent het meest op vooruit. De koopkracht van gepensioneerden en uitkeringsgerechtigden stijgt met 0,2 procent.

Dit algemene economische beeld valt echter niet één op één over te nemen voor gesprekken aan decentrale/sectorale tafels. Daar zien we een veel gedifferentieerder beeld ontstaan waarbij onderscheid bestaat tussen de verschillende markten waarop

ondernemingen opereren. ING laat in haar sectorale prognose zien dat voor exporterende bedrijven 2016 er een stuk beter uitzicht dan de meer binnenlands georiënteerde ondernemingen. En zelfs in sectoren waar ramingen een positief beeld laten zien, kunnen bepaalde marktsegmenten in zwaar weer verkeren. Denk bijvoorbeeld aan de petrochemie die door lage olieprijsen en overcapaciteit hard is geraakt. Met andere woorden: op veel plekken moeten ondernemingen, en soms zelf hele sectoren (denk bijvoorbeeld aan de zorg), er altijd nog hard aan trekken om het hoofd boven water te houden. Het is daarom van belang dat rooskleurige mediaberichten – in algemene zin – niet blind als inzet bij de arbeidsvoorwaardenvorming worden gebruikt.

Het positieve economische beeld bestaat ook niet zonder onzekerheden. De wereldhandel is door afremmende economische activiteit in Azië en Latijns-Amerika eind 2015 wat vertraagd. De voor Nederland relevante wereldhandel wordt getrokken door behoorlijke groei in Europa en de Verenigde Staten. Elders in de wereld is de situatie echter onzekerder. Met haar meest recente *Economic Outlook* presenteert de OESO een somberder blik op de wereldeconomie dan eerder dit jaar. Een aantal verwachtingen is naar beneden bijgesteld wat betreft de mondiale groei. De grootste indicator hiervan is volgens de economen de duidelijk stagnerende wereldhandel. Voor 2016 verwacht men een mondiale groei van 2,9 procent, terwijl dit voorheen op 3,1 procent geraamd was. Ter achtergrond: door de bevolkingsgroei is een jaarlijkse expansie van 3 procent van de wereldeconomie nodig om de welvaart per capita op peil te houden. De organisatie waarschuwt voor een nieuwe mondiale recessie als ontwikkelde landen niet hun investeringen opschroeven en de Chinese economie niet in staat is de transitie te maken van exportgericht naar meer focus op diensten en de interne markt. Ook de tegenvallende prestaties van de Braziliaanse en Russische economie zorgen voor de nodige terughoudendheid.

De geopolitieke spanningen zullen naar verwachting ook in 2016 het nieuws blijven domineren. De brandhaarden in Syrië, Midden-Oosten en Afrika en de daarmee aanhoudende vluchtelingenstromen naar West-Europa, stellen de Europese instituties voor een grote uitdaging. Ook de groeiende impact op de wereldeconomie van landen als Rusland en China kan in 2016 voor meer onzekerheid zorgen.

Voor 2016 raamt het CPB een contractloonsstijging van 1,6 procent op jaarbasis in de marktsector. Uitgaande van een aanhoudend lage inflatie (1,1 procent, afgeleid inflatie: 0,9 procent), voorziet het CPB daarmee een koopkrachtstijging van 2,5 procent voor werknemers in 2016, na een toegenomen koopkracht van 1,25 procent in 2015. Ook in voorgaande jaren kenden werknemers een duidelijk gunstiger koopkrachtontwikkeling dan andere huishoudens (zoals gepensioneerden en uitkeringsgerechtigden). Argumenten voor 'herstel van koopkracht' voor werknemers zijn dan ook minder valide.

Tegen deze achtergrond zetten werkgeversorganisaties in het arbeidsvoorwaardenoverleg 2016 in op voortzetting van het 2015-beleid, met daarbij extra aandacht voor arbeidsvoorwaarden generatieproof maken en voor regie over eigen loopbaan.

### Kanttekeningen

- .....
1. Per hoofd van de bevolking zijn we eind 2015 nog steeds 'armer' dan voor de kredietcrisis.
  2. Ondanks de economische groei is de werkloosheid in Nederland met 6,7% historisch gezien erg hoog.
  3. De binnenlandse groei komt vooral voort uit het lastenverlichtingspakket van het kabinet voor 2016 van bijna € 5 miljard. Dit heeft zodoende geen relatie met een groter groeipotentieel van de Nederlandse economie.
  4. Gezien de aanhoudende lage rentestand wordt het steeds lastiger om de dekkingsgraden van pensioenen op peil te houden.
- .....

## 2 Arbeidsvoorwaarden generatieproof en eigen regie

### Arbeidsvoorwaarden in brede zin generatieproof maken

Werkgeversorganisaties zien een uitdaging om arbeidsvoorwaardenpakketten minder te gaan baseren op anciënniteit en leeftijd, maar (steeds) meer op de toegevoegde waarde voor de organisatie en het ontwikkelperspectief van het individu.

Veel arbeidsvoorwaardelijke arrangementen zijn gebaseerd op en gekoppeld aan anciënniteit (verblijfsduur binnen de onderneming) en leeftijd. Zij zijn steeds lossier komen te staan van inzetbaarheid en productiviteit, terwijl deze juist de basis dienen te zijn voor loopbaan- en beloningsbeleid. Nu participatie en inzetbaarheid steeds prominenter issues worden, neemt de discussie toe over bijvoorbeeld het arbeidsvoorwaardenpakket (w.o. ontzietmaatregelen) voor ouderen. Maar ook voor andere categorieën, op basis van leeftijd(scohorten), kan de vraag gesteld worden of arbeidsvoorwaardenpakketten in lijn zijn met inzetbaarheid en productiviteit.

Kijkend naar de arbeidsmarkt zien we uitdagingen ontstaan aan zowel de jonge als de oude kant van de beroepsbevolking. Om dat te doorbreken agenderen werkgevers het belang van arbeidsvoorwaarden in brede zin generatieproof te maken. In *Beleidsagenda 2020*<sup>1</sup> zijn deze problemen al reeds geconstateerd en is een aantal beleidsaanbevelingen gedaan. Momenteel lijkt er echter nog steeds een disbalans te bestaan tussen beloning, ervaring en kwaliteiten van verschillende leeftijdsgroepen werkenden. Werkgevers willen in 2016 een begin maken met het herstel van deze balans.

Op zichzelf is het huidige beleid een verklaarbare erfenis uit een tijdperk waarin werknemers en werkgevers een verbintenis voor het leven aangingen. In het huidige decennium is dat echter steeds zeldzamer en leidt het systeem tot ongewenste bijeffecten.

Werkgevers pleiten derhalve voor het doorbreken van 'leeftijdgericht' denken en meer focus leggen op de toegevoegde waarde en inzetbaarheid van mensen. Dat betekent dat arbeidsvoorwaarden in mindere mate zullen moeten worden gekoppeld aan verblijfsduur in de organisatie. Daarnaast impliceert het een nadruk op werken aan duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Doordat te lang onvoldoende is gewerkt aan deze disbalans loopt de arbeidsmarktpositie van vooral ouderen uit de pas.

Het generatieproof maken van arbeidsvoorwaarden bestaat wat werkgevers betreft dus uit een belonings- en ontwikkelingscomponent. In de eerste plaats heeft het te maken met leeftijdsafhankelijk belonen. Loonschalen en hun bandbreedte dienen meer gekoppeld te worden aan de huidige inzetbaarheid, prestatie en toegevoegde waarde.

Ten tweede gaat het over de ontwikkeling van mensen. Verschuivingen in de economie, gedreven door bijvoorbeeld technologie, leiden tot een constante verandering van werk en taken. Hele groepen functies zullen in de toekomst verdwijnen, terwijl nieuwe gaan ontstaan. Dat vraagt om een constante ontwikkeling van nieuwe vaardigheden door mensen om verzekerd te zijn van een duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt en begint dus ook bij de starters van nu. Een uitgebreide focus op duurzame inzetbaarheid, in handen van werkenden, is in zo'n geval onmisbaar. Daar hoort bij dat werkenden hun investering in eigen vakmanschap breder dan de eigen functie kunnen inzetten, ter verbetering van hun – toekomstige – arbeidsmarktpositie.

Wendbare, gezonde en toekomstgerichte organisaties bestaan immers uit wendbare, gezonde en toekomstgerichte medewerkers. Het is van belang om gezamenlijk te blijven investeren in de inzetbaarheid van medewerkers op basis van een samenhangende aanpak. Werkgevers zien hun bijdrage aan de ontwikkeling van vakmanschap/arbeidsmarktwaarde van medewerkers als een manier om de kans op toekomstig ontslag zo klein mogelijk te maken: liever investeren aan de voorkant, dan het inrichten van zekerheden (bijvoorbeeld in een sociaal plan) aan de achterkant.

Het generatieproof maken van arbeidsvoorwaarden omvat onder meer:

#### 1. Leeftijdsafhankelijk belonen

Toepassen loonschalen/periodieken en beloningsbeleid in algemene zin meer afstemmen op toegevoegde waarde en inzetbaarheid van werkenden.

#### 2. Ontzietbepalingen (leeftijdsafhankelijke bepalingen)

In *Beleidsagenda 2020* werd al vastgesteld dat generieke ontzietbepalingen meestal niet bijdragen aan duurzame inzetbaarheid, maar vooral de kosten van bepaalde groepen opdrijft. Daarvoor gebruikte middelen kunnen beter worden ingezet voor gericht inzetbaarheidsbeleid.

<sup>1</sup> [http://www.stvda.nl/~media/Files/Stvda/Nota/2010\\_2019/2011/20110610/20110610\\_Beleidsagenda\\_2020.ashx](http://www.stvda.nl/~media/Files/Stvda/Nota/2010_2019/2011/20110610/20110610_Beleidsagenda_2020.ashx)

### 3. Ontwikkelingsgesprek

Tegelijkertijd met het jaarlijkse functioneringsgesprek of om de paar jaar, kunnen werkgever en medewerker verder kijken naar ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker op de langere termijn. Dit gesprek kan plaats vinden op basis van drie plannen van de medewerker:

- a. een plan om zich te ontwikkelen binnen de huidige functie (vakmanschap); door scholing ontwikkelt de medewerker zijn/haar vakmanschap verder en is de organisatie een gemotiveerde kracht rijker
- b. een plan om zich elders binnen de huidige organisatie te ontwikkelen (bredere inzetbaarheid); als de huidige functie tijdelijk of structureel verdwijnt (of onvoldoende uitdaging biedt voor de medewerker), heeft de medewerker zich al voorbereid op een werkplek elders in de organisatie. Het kan hier gaan om een functie op een andere afdeling, op een ander niveau (iets hoger of lager), in een ander filiaal of op andere tijden. Denk ook aan flexpool, deeltijdpensioen en demotie
- c. een plan om zich buiten de organisatie te ontwikkelen (van-werk-naar-werktraject); in geval van een reorganisatie heeft de medewerker al nagedacht over alternatieve carrièremogelijkheden en eventueel al enkele voorbereidende stappen gemaakt.

### 4. Duurzame inzetbaarheid

Inzet op vitaliteit en scholing ter verbetering van de arbeidsmarktpositie van werkenden. Het generatieproof maken van arbeidsvoorwaarden betekent ook dat werkenden zich bewust zijn van hun toekomstige arbeidsmarktpositie, de vragen die werk en levensfase aan ze stellen en hoe ze daar mee om moeten gaan.

### 5. Functie-aanpassing

Medewerkers die niet meer bij de huidige functie passen (omdat de functie of de medewerker verandert) kunnen, zo mogelijk, in een andere functie aan de slag blijven, tegen een beloning die gekoppeld is aan de voor die – nieuwe – functie geldende beloning.

## Regie over de eigen loopbaan

Behalve een sterke focus op anciënniteit en verblijftijd in de organisatie, constateren werkgevers ook dat veel arbeidsvoorwaardelijke pakketten de teneur kennen dat de werkgever moet initiëren/entameren en dat de werknemer daar 'recht' op heeft (bijvoorbeeld scholing). Het 'goed werkgeverschap' en het 'goed werknemerschap' zijn daarmee niet met elkaar in balans, omdat het nemen van de eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan vaak ontbreekt (deze wordt, ten onrechte, veelal als de eenzijdige verantwoordelijkheid van de werkgever gezien). Werknemers moeten niet alleen in de huidige *setting* van organisatie/werkgever functioneren maar zich ook voorbereiden op, en competenties verwerven voor daaropvolgende functies bij andere werkgevers (of als zzp'er). In het kader van goed werkgeverschap zijn programma's opgetuigd waarvan achteraf vastgesteld moet worden dat ze weinig gebruikt zijn. Het is daarom van belang dat werknemers, vanuit goed werknemerschap, ook regie over hun eigen loopbaan gaan nemen. Het is ook hun verantwoordelijkheid om verworven rechten te verzilveren. Eigen initiatief en wendbaarheid zijn essentiële onderdelen van een gezonde verantwoordelijkheidsverdeling. Werkgevers constateren dat dit te vaak te weinig gebeurt, terwijl het voor alle partijen noodzakelijk is.

Aan de ene kant worden mensen geacht langer gezond door te kunnen werken. Tegelijkertijd leiden technologische ontwikkelingen en transformaties in de economie er toe dat werk, functies en taken niet meer voor het leven zijn. Maatschappelijke ontwikkelingen als 24/7 en digitalisering versterken deze dynamiek. 'Verandering is de enige constante', zei de Griekse filosoof Heraclitus al rond 500 voor Christus. Dit vraagt dat werkenden op een andere manier naar zichzelf en hun positie op de arbeidsmarkt gaan kijken.

Het is van belang dat hier een werkelijke verandering van perceptie plaatsvindt. Nog te veel wordt arbeidsvoorwaardelijk en sociaal beleid zeer klassiek gezien als iets dat de werkgever initieert, organiseert en financiert voor zijn werknemers en waar de werknemer vrijblijvend gebruik van kan maken (tegenover 'rechten' staan zelden 'plichten'). Hier gaat een verkeerde werking van uit. Werkenden zullen zelf de regie moeten nemen over hun loopbaan. Daarbij gaat het om vragen als waar sta ik nu binnen mijn functie, mijn organisatie en de arbeidsmarkt? Blijft dit werk bestaan en zijn/blijven mijn vaar-



digheden en talenten relevant? Kan ik fysiek gezien dit werk blijven doen? Wat zijn de financiële consequenties van veranderingen in mijn loopbaan?

Het is aan werkgevers om dit voor zover mogelijk te faciliteren en stimuleren. Hierbij kan gedacht worden aan:

- beoordeling koppelen aan werken aan inzetbaarheid
- persoonlijk keuzebudget (PKB)
- duurzaam-inzetbaarheidsbeleid door eigen regie over loopbaan werknemer
- interactieve online app waarmee werknemer zelf de regie kan houden over de eigen loopbaan en die werkgevers de gelegenheid biedt om dit proces te faciliteren.

### De opdracht: arbeidsvoorwaardelijke analyse

Werkgevers beseffen zich dat bovengenoemde onderwerpen een gedragsverandering vragen die niet makkelijk te bewerkstelligen is. Daarom worden decentrale sociale partners aangemoedigd om te beginnen met een analyse van hun arbeidsvoorwaardenpakket. Daarbij zouden twee vragen in ieder geval relevant moeten zijn:

#### 1. Bestaan er verschillen in beloning op basis van anciënniteit e.d., en zo ja welke?

Welke aanpassingen kunnen/moeten plaatsvinden om arbeidsvoorwaarden meer op basis van inzetbaarheid, productiviteit en ontwikkelpotentieel in te regelen?

#### 2. Is de verantwoordelijkheidsverdeling tussen werkgever en werknemer bij arbeidsvoorwaardelijke afspraken in balans?

Hoe kan het arbeidsvoorwaardenpakket zo vorm krijgen dat een verandering bewerkstelligd wordt waarbij werknemers meer verantwoordelijkheid en regie over hun eigen loopbaan krijgen en vooral nemen, daarbij gefaciliteerd en gestimuleerd door werkgevers?



## Door op de ingeslagen weg: verder met vernieuwing

Werkgeversorganisaties constateren dat het afgelopen jaar partijen de eerste voorzichtige stappen hebben gezet wat betreft de gewenste moderniseringsslag van de arbeidsvoorwaarden, zoals neergelegd in de nota *Focus op vernieuwing* (2015). In meer cao's slagen sociale partners er in om meer flexibiliteit en een hogere productiviteit (verder) vorm te geven. De snelheid en omvang waarmee dat gaat, blijven weliswaar bescheiden, feit is dat werkgevers en vakbonden in 2015 meer afspraken over cao-modernisering hebben gemaakt dan in voorgaande jaren. Voor 2016 is het van groot belang dat werkgevers en vakbonden deze lijn grootschaliger doortrekken en verdere stappen zetten in het afspreken van eigentijdse cao's, voordat de werkelijkheid hen – nog – verder inhaalt.

Ervaring leert dat de beste resultaten zijn te boeken als er een zo breed mogelijk draagvlak voor de veranderingen is. Het kost tijd en vertrouwen om dit draagvlak te verwerven. Men moet duidelijk maken dat vernieuwing op zich geen versobering is. Vaak gaat vernieuwing om een min of meer kostenneutrale herverdeling van arbeidsvoorwaarden, die ze beter bestand maakt tegen een veranderende wereld. Denk aan het ombouwen van bovenwettelijke vakantiedagen of collectieve leeftijdscdagen in een persoonlijk budget dat de medewerker naar eigen smaak kan inzetten voor meer salaris, verlof of duurzame inzetbaarheid. Draagvlak voor een dergelijke herverdeling wordt groter naarmate alle betrokkenen vanaf een vroeg stadium geparticipeerd hebben in het waarom en hoe. Dat wil overigens niet zeggen dat versobering soms niet noodzakelijk kan zijn. Sommige cao-bepaling zijn kostentech- nisch nu eenmaal niet meer te verantwoorden wil de sector/onderneming zich in de toekomst handhaven.

### Meer flexibiliteit en hogere productiviteit

Meer doen in minder tijd. Dat is de constante eis die aan organisaties wordt gesteld. De openheid van de economie heeft geleid tot de noodzaak om steeds sneller te moeten schakelen. Burgers en consumenten zijn kritischer en hebben meer informatie tot hun beschikking. Nieuwe producten en diensten presenteren zich continu op de markt waardoor fluctuaties en instabiliteit de nieuwe werkelijkheid zijn geworden. Een zelfde soort uitdagingen wordt ook aan werknemers gesteld. Daarnaast is er bij veel werknemers behoefte aan zeggenschap en flexibiliteit over tijd en plaats

van werk. Arbeidsvoorwaarden moeten de komende jaren blijvend in dienst staan van het verenigen van deze behoefte aan werkgevers- en werknemerszijde.

Werkgevers pleiten onder andere voor de volgende vernieuwingen:

- verbreding dagvenster of invoering jaarurenmodel
- nieuwe betekenis aan inconveniënte uren/ombouw toeslagen
- ombouw collectieve ontziemaatregelen
- meer nadruk op (en ruimte voor) individueel maatwerk.

#### **Groeibevorderend loonbeleid**

Decentrale omstandigheden moeten leidend zijn in het bepalen van de (on)mogelijkheden in het loonbeleid. Daarnaast blijft voor werkgevers altijd het meest belangrijke devies: eerst verdienen dan verdelen. De uitdaging is om het loonbeleid sterker te koppelen aan productiviteitsverbetering. Werkgevers zetten zich hier al langer voor in. Er is een aantal aanvliegroutes mogelijk.

##### **Vergroten van de arbeidsvoorwaardenruimte door:**

- verhogen productiviteit
- verruimen dagvenster/jaarurennorm
- ombouw toeslagen.

##### **Schuiven binnen arbeidsvoorwaardenruimte door:**

- nieuwe inrichting van huidig pakket
- tijd-voor-geldmaatregelen
- andere verdeling tussen groepen in populatie door relatieve salarispositie (RSP) of andersoortige gedifferentieerde loonstijgingen.

##### **Verdelen van gecreëerde ruimte door:**

- eerst verdienen, dan verdelen
- resultaatafhankelijke beloningsvormen.

#### **Sterk wijzigende pensioenwereld**

In 2016 zal de aandacht sterk uitgaan naar de uitvoering van pensioenregelingen, waar in de afgelopen jaren de nadruk juist lag op de inhoud van de pensioenregeling als arbeidsvoorwaarde. In 2016 komt er een nieuwe wettelijke vorm voor de uitvoering van pensioenregelingen het algemeen pensioenfonds genoemd (APF). Dit is een alternatief

voor verzekerde regelingen en ondernemingspensioenfondsen en vrijwillige bedrijfstakpensioenfondsen, maar binnen afzienbare termijn ook voor verplicht gestelde bedrijfstakpensioenfondsen. In een tijdperk met (verwachte) lage rendementen zijn uitvoeringskosten sterk bepalend voor de te verwachten pensioenresultaten. Werkgevers (en werknemersorganisaties) moeten deze ontwikkelingen van nabij volgen en sturen. In 2016 zal het kabinet een conclusie trekken uit de Nationale Pensioendialoog. Enkele fundamentele kenmerken van het huidige stelsel zullen (kunnen) wijzigen, zoals de doorsneepremie, het *defined benefit* karakter en de overdrachtssolidariteit tussen generaties. Werkgevers zullen zich blijvend moeten afvragen wat zij beogen met hun pensioenregelingen, wat het mag kosten en met welke uitvoeringsvorm en uitvoerder het beste pensioenresultaat voor hun werknemers kan worden gerealiseerd.

#### **Draagvlak**

Stabiele en gezonde arbeidsverhoudingen zijn van groot belang voor werkgevers, werkenden en de BV Nederland als geheel. Dit geldt zowel op landelijk niveau als op de werkvloer. Landelijk zien we aan vakbondszijde nog steeds veel dynamiek: ook in 2015 hebben zich ingrijpende structuurwijzigingen voorgedaan, waarvan de precieze gevolgen in de loop van 2016 bekend zullen worden. Bij arbeidsverhoudingen op de werkvloer gaat het er om te blijven investeren in de samenhang tussen de verschillende lagen in de organisatie in het bredere krachtenveld van de arbeidsverhoudingen, bestaande uit de ruggengraat van de organisatie, de vakbonden en de medezeggenschap. Iedere schakel beïnvloedt, elk vanuit hun positie, het functioneren van de onderneming en levert een bijdrage aan het behalen van bedrijfsresultaten en aan een constructief klimaat. Hoe meer dat in gezamenlijkheid verloopt, hoe meer dat de betrokkenheid, verantwoordelijkheid en het vertrouwen versterkt. En dat leidt weer tot volwassen arbeidsrelaties. Investeren in een constructief klimaat is een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgevers, werknemers én vakbonden.

Procesmatig verlopen onderhandelingen vaak nog via een klassiek stramien. Van werknemerszijde stuurt men een voorstellenbrief waar werkgevers vervolgens op reageren. Dit leidt in de meerderheid van de gevallen tot langdurige onderhandelingen waarin men elkaar pas op een laat moment weet te vinden. Werkgevers pleiten voor vernieuwing van het arbeidsvoorwaardenvormingsproces door los van het cao-traject met

## 4 Andere belangrijke thema's

partijen tot een visie te komen op de toekomst van de onderneming of branche. Met een dergelijk gezamenlijk startpunt is de kans groter dat men tot relevante afspraken weet te komen. Ook is het goed te experimenteren met andere instrumenten bij het arbeidsvoorwaardenvormingsproces zoals enquêtes en het gebruik van een interactief cao-platform. Dergelijke maatregelen helpen het bereik van onderhandelingen te vergroten.

Wat betreft de vorm moet het vooral simpeler en duidelijker waarbij meer ruimte wordt gelaten aan maatwerk op de werkvloer. Meer ruimte en meer transparantie leiden tot vergroting van het draagvlak. Hierbij kan de cao raamwerkafspraken behelzen over de primaire arbeidsvoorwaarden, waarbij op het niveau van de onderneming tot nadere invulling kan worden gekomen binnen de in de cao geschetste kaders. Op deze manier doen de arbeidsvoorwaarden recht aan de diversiteit die bestaat aan zowel werkgevers- als werknemerszijde en voelen betrokkenen zich meer meegenomen in gemaakte afspraken.

Als werkgevers en vakbonden er alles aan hebben gedaan om overeenstemming te bereiken over een nieuwe cao zonder dat dit leidt tot een nieuwe cao, kan de werkgever overwegen om arbeidsvoorwaarden op een andere wijze vorm te geven en/of onderhandelingen met andere overlegpartijen dan voorheen te voeren. Hierbij is draagvlak voor een dergelijk traject en voor het resultaat onder alle werknemers essentieel, zowel onder vakbondsleden als niet-vakbondsleden.

Behalve de in hoofdstuk 2 en 3 genoemde punten, is er nog een aantal andere onderwerpen dat voor werkgevers in 2016 van belang is tijdens het arbeidsvoorwaardenoverleg. Deze onderwerpen zijn hier verder uitgewerkt.

### Diversiteit op de werkvloer

Het bevorderen van de participatie van groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt is voor werkgevers een steeds normalere zaak geworden. Het is belangrijk dat iedereen die dat kan en wil in staat wordt gesteld naar vermogen bij te dragen aan de samenleving. Daarnaast is in het Sociaal akkoord overeengekomen dat werkgevers in de marktsector in totaal 100.000 banen beschikbaar zullen stellen voor deze doelgroep<sup>2</sup>. Afgesproken is dat die in 2026 gerealiseerd moeten zijn. Daarom zijn werkgevers sinds 2014 hard aan de slag met de doelgroep van de Participatiewet. Voor de komende jaren blijft het de uitdaging de vele verzamelde intentieverklaringen om te zetten in concrete arbeidsplekken. Op veel plekken is dat het afgelopen jaar al gerealiseerd. Om deze ambitie extra te benadrukken tekenden AWWN, FNV en CNV Vakmensen een nieuw gezamenlijk protocol met betrekking tot het vergroten van de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking. Met dit protocol beogen sociale partners besluitvorming omtrent het invoeren van loonschalen op 100 procent en tot maximaal 120 procent van het wettelijk minimumloon alsmede het beschikbaar stellen van garantiebanen te vergemakkelijken<sup>3</sup>.

### Lage loonschalen doelgroep Participatiewet

Sociale partners krijgen tot 2017 de tijd om in alle cao's te komen tot de realisatie van loonschalen tussen 100 procent en 120 procent WML, te beginnen op 100 procent WML voor mensen die zijn aangewezen op een loonkostensubsidie ten behoeve van de garantiebanen. Daarbij geldt het volgende tijdsfad: in 2016 85 procent en in 2017 alle cao's hieraan te voldoen.

De Participatiewet regelt verder dat als niet aan dit tijdsfad wordt voldaan, een wettelijke bepaling in werking zal treden die werkgevers de mogelijkheid biedt om mensen die zijn aangewezen op een loonkostensubsidie op individuele basis aan te nemen tegen 100 procent WML. Zie in dit kader ook de aanbeveling van de Stichting van de Arbeid (StvdA) hierover van 21 februari 2014<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> <http://www.opnaarde100000.nl/>

<sup>3</sup> <http://www.awvn.nl/actueel/nieuws/vakbonden-en-werkgevers-eens-over-doelgroep-banen>

<sup>4</sup> <http://www.stvda.nl/nl/publicaties/nota/2010-2019/2014/20140711-aanvullende-verzekering-opbouw-duur-ww-cao.aspx>

In ruim 20 procent van alle 2015-akkoorden zijn afspraken gemaakt over het opnemen van lage loonschalen ten behoeve van het aannemen van iemand uit de doelgroep. Gelet op de beoogde tijdlijn blijft realisatie derhalve achter. Soms vallen lage-loonschaalafspraken overigens samen met concrete aantallen arbeidsplaatsen, soms staan ze op zichzelf. In ieder geval zit er deels overlap tussen deze 22 procent en de 46 procent waar afspraken zijn gemaakt met betrekking tot deze doelgroep in algemene zin.

#### **Minimumtarieven zzp'ers in cao's**

Arbeidsvoorwaardelijke afspraken in cao's richten zich op werkgevers en werknemers (in loondienst). Het maken van (minimum)tariefafspraken voor zzp'ers is mededingingsrechtelijk niet geoorloofd. Ook blijkt uit de jurisprudentie dat daar waar afspraken gemaakt zijn en deze als dwingend worden aangemerkt, deze alleen betrekking hebben op 'schijnzelfstandigen'. In september van het afgelopen jaar heeft het Hof Den Haag, in navolging van het Europese Hof van Justitie EU (HvJ EU), een uitspraak gedaan in de zogeheten Remplaçantenzaak (FNV KIEM/Staat der Nederlanden). Het HvJ EU bepaalde in december 2014 dat op grond van het mededingingsrecht tariefafspraken toegestaan zijn voor zover de remplaçanten aan te merken zijn als schijnzelfstandigen. Het Hof Den Haag bepaalde desgevraagd dat zelfstandige remplaçanten inderdaad aan te merken zijn als schijnzelfstandigen, omdat zij volgens een vast rooster aanwezig moeten zijn bij de repetities en concerten en aanwijzingen van de dirigent moeten opvolgen. Een remplaçant mag zich bovendien niet door een willekeurig iemand laten vervangen. Uit deze uitspraak is af te leiden dat de beoordeling of iemand aan te merken is als schijnzelfstandige zoals aangemerkt door het HvJ EU, zeer afhangt van de omstandigheden van het geval.

#### **Beperkingen externe flexibiliteit in cao's**

Met de verdere uitbreiding van zelf gereguleerde en wettelijke waarborgen ter bescherming van uitzendkrachten zijn cao-bepalingen die de inzet van uitzendkrachten beperken, feitelijk vaak niet meer te rechtvaardigen en daarmee in strijd met de Europese Uitzendrichtlijn. Werkgeverskoepels herhalen dan ook de eerdere verzoeken van de Stichting van de Arbeid<sup>5</sup> om uitzendbeperkende cao-bepalingen te heroverwegen, en als deze niet te rechtvaardigen zijn aan te passen of te schrappen.

#### **Private aanvulling van de WW**

Op 1 januari 2016 wordt de maximale duur van de WW- en de loongerelateerde WGA-uitkering, op grond van de Wet werk en zekerheid (Wwz), gefaseerd afgebouwd van 38 naar 24 maanden. Ook de opbouw van de WW en de loongerelateerde WGA wordt beperkt. In het Sociaal akkoord is afgesproken dat sociale partners op cao-niveau met private aanvullende verzekeringen de huidige hoogte en duur van de werkloosheidsuitkeringen en de daaraan gekoppelde WGA-uitkeringen, zullen handhaven.

In het Sociaal akkoord tussen sociale partners en kabinet is afgesproken dat werkgevers en werknemers weer gezamenlijk de WW-lasten gaan betalen. De invoering van deze *fifty-fifty* premieverdeling moet budgettair en lastenneutraal worden ingevoerd. In het SER-advies van 20 februari 2015 is aangegeven dat een *fifty-fifty* premieverdeling tussen werkgevers en werknemers alleen mogelijk is bij een heffing van de werknemersbijdrage uit het brutoloon. Het kabinet is hiertoe niet bereid, omdat dit de Wet uniformering loonbegrip gedeeltelijk ongedaan zou maken.

In de brief van 24 november 2015 heeft de Stichting van de Arbeid aangegeven dat onder deze omstandigheden het niet mogelijk is om zowel voor het wettelijke als het bovenwettelijke deel van de WW en WGA een *fifty-fifty* premieverdeling te maken. Daarom is door de Stichting een andere benadering gekozen waarbij werkgevers de wettelijke premies blijven betalen en werknemers de premies voor de private deel voor hun rekening gaan nemen. De premies voor de aanvullende private verzekering worden ingehouden op het nettoloon.

Nu UWV door het kabinet niet in staat wordt gesteld om de uitvoering van de aanvullende WW en WGA op zich te nemen, zal de Stichting een landelijke uitvoerder selecteren waar cao-partijen een keuze voor kunnen maken. De Stichting verwacht dat deze landelijke uitvoerder medio 2016 operationeel kan zijn.

Dit betekent dat nog niet duidelijk is welke uitvoeringsorganisatie de aanvullende regelingen kan uitvoeren. Daarom kunnen nog niet op alle punten inhoudelijke afspraken over reparatie van de WW en WGA worden gemaakt. Op dit moment bestaat namelijk geen helderheid over welke uitvoeringsorganisatie de aanvullende regelingen kan uitvoeren, welke producten deze aanbiedt en tegen welke prijs. Verder is voor het maken van concrete afspraken van belang hoe de schade van de onderneming of branche wordt berekend en hoeveel deze bedraagt.

In lijn met hetgeen is afgesproken binnen de Stichting, kunnen cao-partijen die afspra-

<sup>5</sup> [http://www.stvda.nl/~media/Files/Stvda/Nota/2010\\_2019/2014/2014o2o6-heroverweging-cao-bepalingen-uitzendkrachten.ashx](http://www.stvda.nl/~media/Files/Stvda/Nota/2010_2019/2014/2014o2o6-heroverweging-cao-bepalingen-uitzendkrachten.ashx)

ken over het derde WW-jaar willen maken en op korte termijn een nieuwe cao willen afsluiten, (nog) geen inhoudelijke afspraak maken maar een procesafpraak. Eventueel kan worden opgenomen dat de premie wordt ingehouden op het nettoloon en dat deze over 2016 en 2017 voorlopig op 0,2 procent wordt vastgesteld. Door de uitvoerder zal straks vastgesteld moeten worden wat de kosten van het derde WW-jaar zijn op bedrijfs- of sectorniveau, teneinde te kunnen vaststellen welk percentage werknemers hiervoor zullen moeten betalen.

Het is van belang dat behalve inhoudelijke afspraken over de WW ook expliciet nagedacht wordt over het voorkomen van werkloosheid (o.a. van-werk-naar-werktrajecten en transitievergoeding).

#### **Loondoorbetaling bij ziekte**

Vanuit de werkgeversorganisaties wordt een lobby gevoerd ten aanzien van loondoorbetaling bij ziekte, zowel wat betreft inkorting van de duur (nu twee jaar) als de verantwoordelijkheidsverdeling (die in het systeem Poortwachter is vastgelegd). Beoogd wordt dat werkgeversrisico's verminderd worden en de (loon)kosten verbonden aan verzuim teruggebracht worden. In dat kader is het ook van belang dat wat de bovenwettelijke aanvullingen betreft, conform de afspraken tussen StvdA en het kabinet in het kader van het najaarsakkoord van 2004, de loondoorbetaling bij ziekte over de duur van twee jaar maximaal 170 procent bedraagt (wettelijk geldt een percentage van 70 procent van het loon op jaarbasis). Uit onderzoek door SZW blijkt dat in één op de vier onderzochte cao's de loondoorbetaling boven de 170 procent ligt *zonder* dat er voorwaarden zijn gesteld aan re-integratie en participatie-inspanningen. Deze zijn de facto strijdig met de gemaakte afspraken, verhogen de (loon)kosten bij ziekte meer dan noodzakelijk en doen afbreuk aan de lobby om de wettelijke verplichtingen neerwaarts bijgesteld te krijgen. Herijking van afspraken die de 170 procent overstijgen ligt dan ook voor de hand. In het kader van meer *incentive* inbouwen in de eerste fase van verzuim, kunnen afspraken ook zo vorm krijgen dat de nu vaak gehanteerde 100 procent in het eerste jaar lager uitvalt. Daarbij moet wel voorkomen worden dat dit leidt tot onnodig hoge extra administratieve lasten.

#### **Calamiteitenregeling**

Op 22 augustus 2014 heeft de SER een briefadvies uitgebracht over de voorgenomen Calamiteitenregeling waarin de zogenoemde onwerkbaarweeregeling (artikel 18 WW) en werktijdverkortingsregeling (artikel 8 BBA 1945) worden geïntegreerd tot één regeling.

Per 1 april 2016 wordt de hoofdregel van art. 7:628 BW dat de werkgever verplicht is het loon door te betalen als de werknemer de overeengekomen arbeid niet verricht behalve als dit komt door een oorzaak die in redelijkheid voor rekening van de werknemer dient te komen. Per die datum wordt ook de nieuwe Calamiteitenregeling (o.a. vorstverlet) in het BW opgenomen en vervalt art. 8 BBA. Daarmee vervalt de mogelijkheid om bij cao af te wijken van de loondoorbetalingsverplichting vanwege buitengewone, natuurlijke omstandigheden bij cao.

De nieuwe uitvoeringspraktijk zal er op neer komen dat in het geval van onwerkbaar weer werknemers pas voor een WW-uitkering voor onwerkbaar weer in aanmerking komen als vanwege vorst, ijzel of sneeuwval minstens 20 procent van de totale arbeidscapaciteit in een kalenderweek niet kan worden benut gedurende meer dan drie weken in de periode 1 november tot 1 april. Daarmee vallen de eerste twee weken van een periode van onwerkbaar weer voor alle werkgevers onder het eigen ondernemersrisico.

Deze uniforme eigen-risicoperiode is nieuw. Nu kennen verschillende sectoren en subsectoren nog verschillende eigenrisicoperioden die worden overeengekomen in de cao en uiteenlopen van nul tot zes weken.

## COLOFON

### **Teksten**

Laurens Hartevelt  
Alfred van Delft  
Hendrik Noten

### **Vormgeving**

Petra Klerkx

### **Druk**

AAVN, Den Haag



**Werkgeversvereniging AWWN**

Postbus 93050, 2509 AB Den Haag

Telefoon: 070 850 86 00

Fax: 070 850 86 01

[www.awvn.nl](http://www.awvn.nl)

AWVN-werkgeverslijn: 070 850 86 05

[werkgeverslijn@awvn.nl](mailto:werkgeverslijn@awvn.nl)



**VNO-NCW**

Postbus 93002, 2509 AA Den Haag

Telefoon: 070 349 03 49

Fax: 070 349 03 00

[www.vno-ncw.nl](http://www.vno-ncw.nl)

Vraagbaak voor leden: 070 349 03 66

[informatie@vno-ncw.nl](mailto:informatie@vno-ncw.nl)



**MKB-Nederland**

Postbus 93002, 2509 AA Den Haag

Telefoon: 070 349 09 09

Fax: 070 349 09 08

[www.mkb.nl](http://www.mkb.nl)

[bureau@mkb.nl](mailto:bureau@mkb.nl)