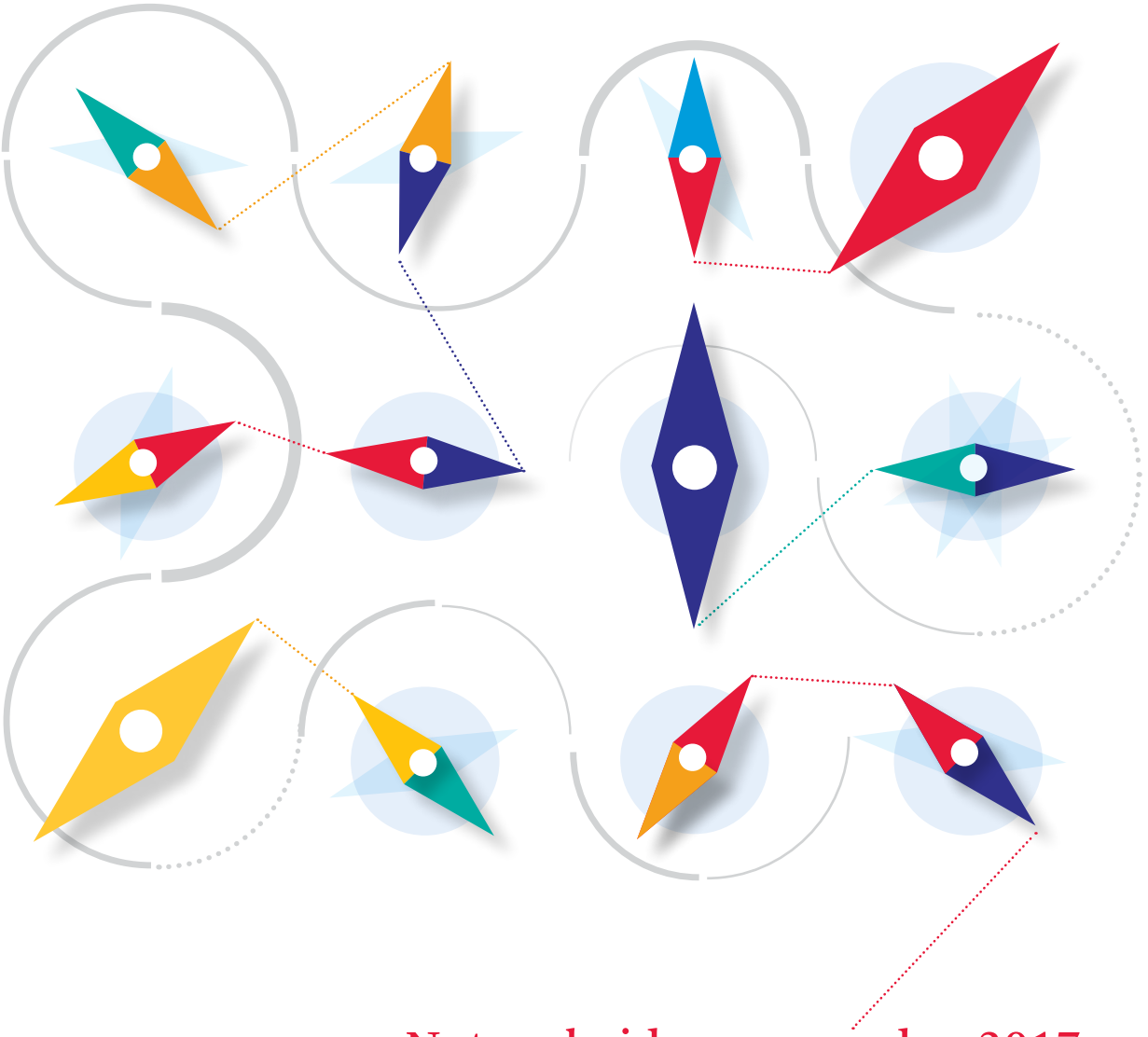
VNO-NCW • MKB-Nederland • AWVN

Wendbaar en duurzaam



Nota arbeidsvoorwaarden 2017

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

1 Inleiding 4

2 Economische context 6

3 Speerpunten arbeidsvoorwaardenoverleg 2017 7
Productieve werkenden 7
Wendbare organisaties 11
Passend loonbeleid 14

4 Overige aandachtspunten 16

5 Inzet vakcentrales FNV en CNV 22

Voorafgaand

VNO-NCW, MKB-Nederland en AWVN verenigen gezamenlijk het grootste deel van de Nederlandse werkgevers. Tot de aangesloten branchevereningingen 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.

1 Inleiding

De arbeidsvoorwaardennota biedt leden van werkgeversorganisaties VNO-NCW, MKB-Nederland en AWVN handvatten voor de voorbereiding op het arbeidsvoorwaardenoverleg en de onderhandelingen zelf. Het is een algemene nota, met een richtinggevend karakter. Dat wil echter niet zeggen dat alle onderdelen in iedere situatie toepasbaar zijn. Ondanks het feit dat de cao een collectief instrument is, geloven we dat die ruimte moet en kan bieden om recht te doen aan individuele omstandigheden. Maatwerk en differentiatie, waarbij de sector- of organisatiesituatie leidend is, zijn belangrijke uitgangspunten. Met deze nota ondersteunen we daarom enerzijds het maken van faciliterende en/of stimulerende afspraken die decentrale invulling mogelijk maken. Anderzijds kunnen leden er ook voor kiezen zich tijdens het arbeidsvoorwaardenoverleg primair op de kernthema's te richten en de overige beleidsmatige thema's op de werkvloer vorm te geven in samenspraak met de medewerkers, bijvoorbeeld via de ondernemingsraad.

De afgelopen jaren agendeerden de werkgeversverenigingen het belang van vernieuwing en het vergroten van de wend- en weerbaarheid van organisaties. Jarenlange economische tegenwind in combinatie met stormachtige technologische en maatschappelijke ontwikkelingen, nopen tot versnelde aanpassing van veel cao-afspraken.
De arbeidsvoorwaardennota 2015, *Focus op vernieuwing*, zette in op modernisering van het onderhandelingsproces en de vorm en de inhoud van de cao. Expliciete aandachtspunten daarbij waren:

- het vergroten van de wendbaarheid en innovatiekracht van sectoren, ondernemingen en organisaties
- verbreding van het draagvlak voor de cao en cao-afspraken
- meer flexibiliteit voor alle partijen
- groeibevorderend loonbeleid.

In de arbeidsvoorwaardennota 2016, *Verder met vernieuwen*, is die lijn doorgetrokken. Wel waren er nieuwe accenten: aandacht voor het *leeftijdsonafhankelijk* maken van de arbeidsvoorwaarden en het bevorderen van de eigen regie van de individuele medewerker over de loopbaan. Deze hadden als doel productiviteit, participatie en inzetbaarheid beter met elkaar in balans te brengen.
In veel bedrijven en sectoren heeft de afgelopen jaren een inhaalslag plaatsgevonden.

Zo kende in 2015 en 2016 zo'n driekwart van de akkoorden afspraken over duurzame inzetbaarheid en ongeveer de helft afspraken over flexibiliteit*.

In 2017 willen de werkgeversorganisaties de kwaliteitsagenda van het arbeidsvoorwaardenoverleg verder uitbouwen – de robuustheid en toekomstbestendigheid van arbeidsvoorwaardenarrangementen vergroten onder het motto *wendbaar en duurzaam*.
Met het oog op de oplopende AOW-leeftijd en de vergrijzing van de beroepsbevolking, is het nu belangrijker dan ooit dat partijen werken aan arbeidsvoorwaardenarrangementen die leeftijdsonafhankelijk zijn en die langer én duurzaam doorwerken ondersteunen. Voor 2017 agenderen de gezamenlijke werkgeversorganisaties daarom drie speerpunten:
1. productieve werkenden
2. wendbare organisaties
3. passend loonbeleid.

* Zie voor exacte percentages en voorbeelden de volgende AWVN-publicaties: *Eindevaluatie cao-seizoen 2015* en *Eindevaluatie cao-seizoen 2016*.

2016 in vogelvlucht

Het afgelopen cao-seizoen stond voor werkgevers in het teken van verder vernieuwen, met het accent op het leeftijdsonafhankelijk maken van arbeidsvoorwaarden en de eigen regie van de werkende. In 2016 is weliswaar op beide thema's vooruitgang geboekt, maar die is minder groot dan een jaar eerder. Concrete afspraken over (stapsgewijze) ombouw van ontziemaatregelen komt in ruim één op de tien 2016-akkoorden voor (13 procent). Dit is een afname ten opzichte van het 2015-seizoen (17 procent). In nog eens 8 procent van de 2016-akkoorden zijn studie-afspraken gemaakt. Als cao-partijen er in slagen deze om te zetten in daadwerkelijke ombouw, zijn cao-partijen er in geslaagd om in één op de vijf gevallen de cao minder leeftijdsafhankelijk te maken. Als we de afspraken over het persoonlijke keuzebudget in cao-akkoorden meetellen, komt de score op het thema 'Eigen regie van de werkende' uit op 13 procent. Als we ook afspraken over verlof, over zeggenschap over werktijden en over mantelzorg meetellen, kent 34 procent van de akkoorden een afspraak over eigen regie. Dit is een afname ten opzichte van het 2015-seizoen (41 procent).

In 2016 zijn er evenveel afspraken over duurzame inzetbaarheid gemaakt als een jaar geleden. De stappen die in dit kader zijn gemaakt, zouden wel wat groter en ambitieuzer mogen zijn.

2 Economische context

In z'n algemeenheid zijn de verwachtingen over hoe de Nederlandse economie zich in 2017 ontwikkelt – ondanks de internationale turbulentie en alle daaruit voortvloeiende onzekerheden – behoorlijk gunstig te noemen. Dat neemt niet weg dat op decentraal en/of sectoraal niveau de werkelijkheid er totaal anders uit kan zien.

De economie groeit in 2017 met 2,1 procent. Het Centraal Planbureau (CPB) voorzag eerder in 2016 een groei van 1,7 procent, maar stelde dat cijfer in december bij. De groei wordt gedragen door de gunstige ontwikkeling van de consumptie van huishoudens en de aantrekkende werkgelegenheid. Ook op de woningmarkt zet het herstel door, maar de investeringen in dat segment zullen naar verwachting minder hard groeien dan in 2016. In 2017 trekt de inflatie als gevolg van stijgende energie- en invoerprijzen iets aan: tot 0,9 procent – het hoogste niveau sinds 2013. De werkgelegenheid groeit volgend jaar naar verwachting met 120.000 banen, voornamelijk in de marktsector. In bepaalde segmenten kan zelfs krapte ontstaan.

Het CPB verwacht dat de gemiddelde loonkosten in de marktsector met 2,6 procent groeien. In dit percentage zijn de stijging van de contractlonen, de sociale lasten en incidentele loonsverhogingen verwerkt. Dit is nadrukkelijk een *verwacht* gemiddelde – op sectoraal niveau kan het anders uitpakken. De gemiddelde contractloonstijging wordt geraamd op 1,7 procent, ruim boven het inflatieniveau. In 2016 kenden werknemers een forse koopkrachtstijging van 3,9 procent, die voornamelijk terug te voeren is op overheidsmaatregelen (het zogeheten vijfmiljardeuropakket van Rutte-II) en de – in verhouding tot de (lage) inflatie – relatief hoge contractloonstijging.

Internationale ontwikkelingen vormen de grootste risico's voor de Nederlandse economie. Zo zal meer protectionisme de groei negatief beïnvloeden. De afwikkeling van de Brexit zorgt voor onzekerheden; de precieze effecten hiervan zijn ongewis. Nederland zelf wacht, vanwege de Tweede-Kamerverkiezingen en de bijbehorende kabinetsformatie, mogelijk een periode van politieke onduidelijkheid.
Gezien deze omstandigheden pleiten de gezamenlijke werkgeversorganisaties er dan ook voor de huidige periode van economische groei te gebruiken om de toekomstbestendigheid van afspraken op arbeidsvoorwaardelijk vlak, te vergroten.

3 Speerpunten Arbeidsvoorwaardenoverleg 2017

Speerpunt 1 Productieve werkenden

De AOW-leeftijd stijgt en de beroepsbevolking vergrijst rap. Met elkaar werken we langer door dan in het (recente) verleden het geval was. Tegelijkertijd is de economie dynamischer dan ooit en schrijdt de robotisering en informatisering voort – wat ingrijpende gevolgen heeft voor sommige beroepsgroepen. Zo staan bijvoorbeeld administratieve banen in toenemende mate onder druk.
Bedrijven, organisaties en brancheorganisaties worden geacht voortdurend antwoorden te vinden op de zich in hoog tempo voltrekkende ontwikkelingen. De omgeving vraagt om steeds snellere aanpassing van productieprocessen en producten. En voor veel van bij de werkgeversverenigingen aangesloten bedrijven geldt dat de internationale concurrentie hen continue dwingt op het scherpst van de snede te opereren. Tegelijkertijd is het van belang dat werkenden in de sector of onderneming gezond en productief blijven tot aan hun pensioenleeftijd.
In het arbeidsvoorwaardenoverleg 2017 is het zaak deze problemen beter met elkaar te verbinden. De uitdagingen waarvoor organisaties zich op economisch, maatschappelijk en demografisch gebied gesteld zien, willen we van adequate oplossingen voorzien. Die zullen vooral een faciliterend of stimulerend karakter hebben, passend bij de context en wensen van decentrale partijen. De behoeften en mogelijkheden van werkgevers in bijvoorbeeld het midden- en kleinbedrijf zijn nu eenmaal niet dezelfde als die van grotere ondernemingen of van werkgevers in de publieke sector.
Oplossingen kunnen worden gezocht in afspraken die ertoe bijdragen dat werkenden langer productief blijven, die werkenden in staat stellen mee te bewegen met de veranderende eisen die aan sectoren en bedrijven en henzelf gesteld worden, of die werkenden helpen eenvoudiger een andere functie binnen of buiten de organisatie/sector te kunnen vinden. We stellen voor dat te doen door afspraken te maken die:
1. duurzame inzetbaarheid ondersteunen
2. medewerker-afhankelijk zijn (in plaats van leeftijdsafhankelijk)
3. medewerkers stimuleren de regie te voeren over hun eigen loopbaan.

Faciliteren van duurzame inzetbaarheid
Duurzame inzetbaarheid is beleid dat grotendeels op organisatieniveau vorm moet krijgen. Toch kunnen de arbeidsvoorwaarden inzetbaarheid faciliteren en stimuleren. De

werkgever vervult daarbij vaak een initiërende rol. Globaal heeft dit betrekking op de ontwikkelings- en een vitaliteitskant van het duurzame-inzetbaarheidsbeleid.

Met betrekking tot de ontwikkeling van werkenden, pleiten werkgevers ervoor waar mogelijk de focus meer op het individu te richten. In toenemende mate constateren we dat werkenden scholingsfaciliteiten kunnen inzetten om hun eigen arbeidsmarktpositie te verbeteren, binnen of buiten de onderneming, en dat het in weerbare organisaties steeds normaler is voor werknemers om van functie of werkzaamheden te veranderen. Bedrijven hebben ook in geval van een reorganisatie baat bij een bredere interne inzetbaarheid: het zal dan minder snel noodzakelijk zijn tot een sociaal plan over te moeten gaan.
Met name in het midden- en kleinbedrijf zijn er een aantal goed werkende fondsen, die de voordelen van collectieve uitvoering weten te combineren met individueel maatwerk. Het arbeidsvoorwaardenoverleg biedt daarnaast ruimte voor het verbeteren van de ontwikkeling van werkenden door:

- afspraken te maken over individuele scholingsbudgetten
- het werken aan individueel maatwerk binnen sectorale faciliteiten
- eerder gemaakte afspraken over de transitievergoeding – zoals de koppeling aan een leerbudget – tot uiting te laten komen in sociale plannen.

Het vitaliteitsspoor heeft te lang een algemeen karakter gehad; hele leeftijds- en/of functiegroepen werden door dezelfde beleidsmatige mal geduwd. Door alle oudere medewerkers te ontzien door middel van bijvoorbeeld extra vrij dagen, werden zij geholpen om vanuit hun functie de pensioenleeftijd te bereiken. Vandaag de dag zijn dergelijke maatregelen als gevolg van de vergrijzing te duur, en bovendien blijken ze vaak niet effectief. Inmiddels zien we dan ook dat dergelijke collectieve regelingen in toenemende mate plaatsmaken voor individueel maatwerk. Een vervolgstap is nu om het vitaliteitsbeleid te koppelen aan verandering van werkzaamheden binnen of buiten de eigen organisatie. Het gesprek tussen leidinggevende en medewerker over de wederzijdse verwachtingen in de laatste fase van de loopbaan, moet daarop meer toegespitst zijn – bijvoorbeeld door te focussen op de vraag of de huidige werkzaamheden nog passend zijn of dat veranderingen gewenst of noodzakelijk zijn. Hierbij zij opgemerkt dat grotere ondernemingen in dit opzicht meer mogelijkheden hebben dan MKB-bedrijven.

Toch biedt ook het arbeidsvoorwaardenoverleg ook voor deze bedrijven kansen, bijvoorbeeld:

- door een (al dan niet verplichte) periodieke loopbaan-APK aan te bieden om de situatie in kaart te brengen
- waar nodig overgangsregelingen – zoals gefaseerde afbouw van het salaris – te creëren die vrijwillige functiemobiliteit, zowel verticaal als horizontaal, faciliteren
- door te onderzoeken of concepten als zelfroosteren en *shift-picking* – waarbij medewerkers zelf zeggenschap hebben over hun roostertijden – voor de branche of onderneming uitkomst kunnen bieden
- door te onderzoeken of er uitwisselingsmogelijkheden zijn binnen MKB-ondernemingen.

Van leeftijdsafhankelijke naar medewerker-afhankelijke afspraken

Een belangrijk aspect van het bouwen aan robuuste, toekomstbestendige arbeidsvoorwaarden is het centraal stellen van de doelstellingen van de onderneming/sector om die te koppelen aan de bijdrage die de individuele medewerker hieraan levert. Nog steeds zijn arbeidsvoorwaarden (en daarmee het sociaal beleid) te vaak verbonden met leeftijdskenmerken, terwijl verschillen *binnen* generaties veelal groter zijn dan *tussen* generaties. Bovendien stelt elke levensfase nu eenmaal zo z'n eigen, specifieke eisen aan werkenden. Het is daarom noodzakelijk om beleid te ontwikkelen dat meer recht doet aan de omstandigheden van individuele werkenden. Daarvoor kan het nodig zijn om de collectief beschikbare middelen op een andere manier aan te wenden.

Zo'n omslag heeft ook gevolgen voor het beloningsbeleid. Vaak is beloning een automatisme geworden dat losstaat van de toegevoegde waarde die iemand voor de organisatie heeft. Dit kan leiden tot moeilijk te onderbouwen beloningsverschillen en belemmert in sommige gevallen, vanwege de 'gouden ketenen' die ontstaan, de mobiliteit. Werkgevers pleiten daarom voor beter gebalanceerd beloningsbeleid in sectoren en bedrijven – voor beloningsbeleid dat recht doet aan de toegevoegde waarde van het individu en diens ontwikkelpotentieel. Bovendien zorgt dat ervoor dat het voor werkenden in een later stadium van hun loopbaan eenvoudiger is om van functie te wisselen.

Afspraken in dit kader kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op:
- het ombouwen van leeftijdsafhankelijke ontziemaatregelen (deze zijn in sommige gevallen zelfs juridisch riskant vanwege mogelijke leeftijdsdiscriminatie)
- het herzien van algemene vrijstellingen van inconveniënte diensten
- een individuele benadering van onregelmatigheidstoeslagen (elke medewerker is anders, in plaats van het weekend collectief 'onregelmatig' verklaren, geven werknemers zelf aan welke diensten voor hen regelmatig of juist niet zijn)
- het koppelen van beloning aan prestatie en ontwikkeling (in plaats van de duur van het dienstverband).

Stimuleren van regie over werk en ontwikkeling

Bovenstaande maatregelen zullen niet tot resultaten leiden als de werkgever zich in de rol schikt van de zendende partij en de werknemer in die van de ontvangende. Binnen volwassen arbeidsverhoudingen hebben werkenden zelf ook een eigen verantwoordelijkheid als het om initiatief nemen gaat en bewust bezig zijn met de eigen ontwikkeling. Via het arbeidsvoorwaardenoverleg is de eigen verantwoordelijkheid te stimuleren door:
- afspraken te maken over persoonlijke ontwikkelplannen die deel uitmaken van de beoordelingscyclus
- beloningsontwikkeling te koppelen aan de vorderingen van medewerkers in hun ontwikkeling.

Speerpunt 2 Wendbare organisaties

De welvaart is in belangrijke mate te danken aan het succes van sectoren en bedrijven. Wanneer die niet in staat zijn mee te bewegen met de aanhoudende dynamiek, zal er uiteindelijk nog maar weinig resteren om over te onderhandelen. Het is daarom van belang dat de uitkomsten van het arbeidsvoorwaardenoverleg aansluiten bij de situatie van de branche of onderneming: welke problemen spelen er en hoe kunnen de arbeidsverhoudingen en -voorwaarden helpen deze het hoofd te bieden? In de kern vergt dit ondernemingen die over voldoende mogelijkheden beschikken om hun wendbaarheid te vergroten.

In bepaalde sectoren zien we de veranderingen zich zeer snel voltrekken. Denk aan de horeca en de onstuimige opkomst van concepten als *Uber eats*. Of aan de detailhandel, waar het internettijdperk al een aantal jaren voor enorme verschuivingen zorgt. Maar ook de energiesector bereidt zich voor op een stevige transitie door de sneller dan verwachte ontwikkeling van lokaal opgewekte energie en de grote duurzaamheidsslag die de sector zelf moet maken. In de thuiszorg klopt de persoonlijke dienstverlening op de deur dankzij nieuwe platformtechnologie. In de financiële dienstverlening veranderen organisaties volledig door automatisering en digitalisering.
Het einde van al deze processen is nog lang niet in zicht. Voor veel bedrijven en sectoren geldt dat regelingen die eerder op begrijpelijke gronden tot stand zijn gekomen, snel hun effectiviteit aan het verliezen zijn.

Effectiever werken
Vaak moet onder druk van de (buitenlandse en/of binnenlandse) concurrentie de productiviteit van het bedrijf of de bedrijfstak omhoog. Zeker in arbeidsintensieve sectoren spelen arbeidsvoorwaarden een belangrijke rol. Hierbij gaat het voornamelijk over het slim en effectief aanpassen van bepaalde bestaande regelingen. Voorbeelden zijn:
• werktijden en/of werkweken aanpassen
• het aantal ATV-dagen verminderen.

Een andere mogelijkheid om de productiviteit te verbeteren, zit verscholen in het toeslagenbeleid. Het karakter van de werkweek is ingrijpend veranderd en bedrijven zijn dan ook op zoek naar een nieuwe balans tussen wat bijvoorbeeld conveniënt en inconveniënt is. Ook veel werkenden hebben zo hun eigen idee over wat conveniënte en inconveniënte werktijden zijn. Vaak blijkt het mogelijk om bepaalde algemene onregelmatigheidstoeslagen te verlagen, wat bedrijven in staat stelt makkelijker mee te kunnen gaan in de 24-uurseconomie. Tegelijkertijd ontstaan zo kansen om medewerkers meer maatwerk te leveren op het gebied van werktijden en onregelmatigheidstoeslagen.

De wendbaarheid van ondernemingen vergroten leidt eveneens tot effectiever werken. Op deze manier kunnen organisaties beter inspelen op piek- en dalmomenten en druk uit de markt. Om de interne wendbaarheid te vergroten kan het arbeidsvoorwaardenoverleg zich richten op:

- verruiming van dagvensters of implementatie van een jaar-urennorm (dit leidt tot meer roostermogelijkheden terwijl werknemers hun inkomenszekerheid behouden)
- afspraken over interne roulatie, medewerkers inzetten in verschillende domeinen en rollen; het arbeidsvoorwaardenbeleid moet dit ondersteunen door flexibiliteit in het functie- en beloningshuis te bieden.

Flexibiliteit en perspectief

Flexibiliteit is voor bedrijven in een onvoorspelbare omgeving een groot goed. Het verhoogt de kansen op continuïteit aanzienlijk. Werkgevers voelen dan ook niets voor het beperken van hun flexibiliteit door bijvoorbeeld de inzet van uitzendkrachten te verbieden. Voor sommige ondernemingen kan zo'n verbod zelfs het verschil maken tussen voortbestaan of niet. Bovendien beschermt de vrijheid om een gedeelte van de arbeid flexibel in te vullen, het voortbestaan van de vaste arbeidsrelaties. Wel is het aan te bevelen het gebruik van nul-urencontracten te beperken – op voorwaarde natuurlijk dat hierdoor de continuïteit niet in gevaar komt.

Daarnaast is het voor veel flexwerkers belangrijk om perspectief te hebben. In plaats van het willen voorkomen van flex, is het daarom beter na te blijven denken over het verduurzamen van flexwerk. Dit kan onder andere door de mogelijkheden van interne flex – nu vaak geblokkeerd door rigide cao-bepalingen – te vergroten. Daarnaast is het

in dit kader aan te bevelen de toegang tot bepaalde regelingen en faciliteiten te verbreden en die ook open te stellen voor externe, flexibele of tijdelijke krachten – bijvoorbeeld op het gebied van scholing en ontwikkeling.
Speciale aandacht verdient het onderwerp van de zelfstandige zonder personeel, de ZZP'er. Steeds vaker klinkt de roep om tot afspraken te komen met betrekking tot de tariefstelling van zelfstandige ondernemers. Werkgevers herhalen dat dit soort afspraken onwenselijk en juridisch aanvechtbaar zijn. In algemene zin is dit volgens de regels van de Mededingingswet niet goed mogelijk, zonder dat er feitelijk sprake is van kartelvorming. Wel moeten werkgevers blijven nadenken over hun rol als goed opdrachtgever door zelf afspraken te maken over hoe men om wenst te gaan met zelfstandigen. Dit vindt echter plaats op organisatieniveau – en valt daarmee buiten de reikwijdte van het arbeidsvoorwaardenoverleg.

Draagvlak voor verandering

De gezamenlijke werkgeversorganisaties onderstrepen het belang van draagvlak voor de processen die moeten leiden tot wendbaarder organisaties. Vaak kost dit een (tijds-) investering aan het begin van het traject, maar de uiteindelijke winst is aanzienlijk: meer effectiviteit en betere resultaten. Er zijn meerdere manieren om te werken aan draagvlak van arbeidsvoorwaardenvernieuwing en vernieuwing van de cao of de arbeidsvoorwaardenregeling. Enkele tips:

- betrek, waar mogelijk, medewerkers van begin af aan bij vernieuwingsprocessen
- bedenk dat varianten van raamwerk-cao's ruimte kunnen bieden aan decentrale invulling, zodat partijen zich beter herkennen in, en zich dus meer verbonden voelen met de gemaakte afspraken
- het herschrijven, versimpelen en indikken van vaak uitgebreide teksten zorgt ervoor dat afspraken begrijpelijker en toegankelijker zijn voor medewerkers, waardoor hun betrokkenheid toeneemt.

Speerpunt 3 Passend loonbeleid

In 2016 is in de media herhaaldelijk een pleidooi gehouden voor een extra loonstijging – niet alleen door de vakbonden, maar ook door bijvoorbeeld De Nederlandsche Bank (DNB). Zoals werkgeversorganisaties tijdens de hoorzitting 'Loonontwikkeling en arbeidsinkomensquote (AIQ)' op 14 september 2016 betoogden, blijkt uit CPB-cijfers dat in de periode 1970-2012 de productiviteit niet uit de pas loopt met de reële loonvoet. DNB constateert dat er ruimte is 'om de arbeidsbeloning van werknemers en zelfstandigen te verhogen'.

Loonruimte bestaat volgens werkgevers per definitie niet, maar moet gecreëerd worden door een hogere productiviteit en/of door herverdelingen binnen het bestaande arbeidsvoorwaardenpakket (bijvoorbeeld minder bovenwettelijke vakantiedagen). Loonafspraken zijn een resultante van decentrale onderhandelingen tussen cao-partijen waarbij ook de lokale arbeidsmarktdynamiek een grote rol speelt, en maken bovendien deel uit van een totaalpakket aan afspraken. Hierbinnen kunnen cao-partijen er voor kiezen om minder aandacht te besteden aan de loonparagraaf, om zo meer middelen vrij te kunnen maken voor investeringen in belangrijke(re) thema's zoals duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Kortom, loonvorming is een decentrale zaak van sociale partners in de betreffende cao.

Werkgeversorganisaties roepen partijen op om door te gaan met het maken van loonafspraken die passen bij de specifieke bedrijfseconomische situatie van de organisatie en/of van de sector. Vooral in een aantal MKB-sectoren is gematigde loonvorming cruciaal om de continuïteit van bedrijven te kunnen waarborgen. Het is van belang om loonafspraken te maken die meer mee-ademen met de bedrijfseconomische ontwikkelingen. In tijden van hogere winsten ontvangen werknemers meer loon, in tijden van lagere winsten maken werknemers pas op de plaats of gaat de beloning omlaag. Eerst verdienen, dan verdelen.

De afgelopen jaren zijn winstafhankelijke beloningsvormen vaak omgezet in een structurele beloningsvorm – meestal op verzoek van vakbonden, omdat in de periode na 2008 vanwege de economische tegenwind er vrijwel geen winstafhankelijke beloning

kon worden uitgekeerd. In 2017 willen werkgevers winstafhankelijke beloning in ere herstellen en op dit gebied liefst een stap extra zetten. In organisaties waar winst een lastig criterium is, is het verstandiger om resultaatafhankelijke beloning te koppelen aan andere criteria zoals lager ziekteverzuim, minder productiefouten, hogere klanttevredenheid en/of minder afval.
Van zeer groot belang bij dergelijke afspraken is echter wel de wederkerigheid van de afspraak. In tijden dat het minder gaat, moet iedereen bereid zijn in dezelfde mate verantwoordelijkheid te dragen als in tijden dat er veel te verdelen valt. Deze wisselwerking moet stevig verankerd zijn – een voorwaarde om dit type loonbeleid succesvol te laten zijn.
Wat de werkgeversorganisaties betreft is meer differentiatie gewenst op het gebied van loonafspraken, door bijvoorbeeld op ondernemingsniveau (in geval van een bedrijfstak-cao) of op afdelingsniveau (in geval van een ondernemings-cao) vooraf vaker resultaatafhankelijke afspraken te maken.
Als decentrale partijen besluiten geen resultaatafhankelijke afspraken te maken, kan in de cao worden vastgelegd dat, als de omstandigheden het toestaan, er een *eenmalige* uitkering plaatsvindt.

Behalve mee-ademende contractloonafspraken, kunnen cao-partijen ook flexibeler beloningsgebouwen overeenkomen. De (bijna) automatische periodiek leidt er immers toe dat de loonlijn een soort clickfonds wordt: wel omhoog, niet omlaag. Door beloning niet op leeftijd te baseren, maar op individuele productiviteit en/of op inspanningen op het terrein van bijvoorbeeld duurzame inzetbaarheid, is het mogelijk het nu nog vaak starre en knellende loongebouw in te zetten als een beloningssysteem dat ondernemend gedrag van medewerkers stimuleert.

4 Overige aandachtspunten

Overzicht van relevante onderwerpen die in 2017 aan de orde kunnen komen aan de onderhandelingstafels of waarmee de bij de onderhandelingen betrokken partijen rekening moeten houden.

Wettelijk minimumjeugdloon

Het kabinet wil vanaf juli 2017 in twee stappen de leeftijd van het minimumjeugdloon verlagen van 23 naar 21 jaar. Dat betekent dat (jonge) medewerkers eerder recht hebben op het volledige minimumloon. Na de eerste verlaging, van 23 naar 22 jaar, zal een evaluatie plaatsvinden om eventuele arbeidsmarkteffecten in kaart te brengen. Daarna volgt de tweede stap, van 22 naar 21 jaar.

Werkgevers worden gecompenseerd voor de verhoging van het minimumjeugdloon. De regeling kent een budget van € 100 miljoen, te financieren uit de verhoging van de Aof-premie. De compensatie krijgt vorm volgens de systematiek van de Wet tegemoetkomingen loondomein. Het voordeel daarvan is dat compensatie automatisch plaatsvindt (via het UWV achteraf). Anders dan bij het reguliere lage-inkomensvoordeel (LIV), waar een werknemer minimaal 1248 uur per jaar moet werken, is er hier geen sprake van een minimum-urencriterium om in aanmerking te kunnen komen voor compensatie. Ook voor medewerkers met minder jaaruren kan de tegemoetkoming worden aangevraagd. De compensatie kan echter, om uitvoeringstechnische redenen, niet eerder plaatsvinden dan vanaf 1 januari 2018. Omdat de verhoging van het minimumjeugdloon al ingaat op 1 juli 2017, worden over 2018 de bedragen eenmalig met een factor anderhalf verhoogd. Op deze wijze wordt ook de tweede helft van 2017 gecompenseerd.

Het gereserveerde budget zal niet in alle gevallen de loonkostenstijging één op één compenseren. In die zin is het van belang, met name voor sectoren/branches met veel jongere werknemers, de consequenties van afspraken te blijven bezien in het bredere perspectief van de algehele loonkosten voor alle jongere werknemers. Hierdoor blijft er – los van de jeugd-WML-groep – sprake van verantwoorde bedrijfseconomische inzet.

Afspraken over de transitievergoeding

Sinds 1 juli 2015 geldt de wettelijk verplichte transitievergoeding. De transitievergoeding is van toepassing als een arbeidsovereenkomst ten minste 24 maanden heeft geduurd en op initiatief van de werkgever is beëindigd of niet wordt verlengd. Met de introductie van de transitievergoeding is de kantonrechtersformule vervallen. Slechts in uitzon-

deringsgevallen kan de kantonrechter een werknemer een aanvullende vergoeding toekennen. Uit de laatste versie van de kwartaalrapportage *Quickscan sociale plannen* van AWVN blijkt dat in de helft van de in 2016 afgesloten sociale plannen ontslagvergoedingen gebaseerd zijn op de transitievergoeding. De andere helft kent nog vergoedingen die hoger uitpakken. Werkgevers moedigen aangesloten organisaties aan om, waar mogelijk, afspraken te maken over ontslagvergoedingen die het niveau van de transitievergoeding niet overstijgen. Dit ook in het licht van het bevorderen van de inzetbaarheid en de mobiliteit.

Participatiewet

Werkgevers in de marktsector streven er naar 100.000 banen beschikbaar te stellen aan groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Afgesproken is dat die banen in 2026 gerealiseerd zijn. Voor het geval dit doel niet gehaald wordt, is de wettelijke mogelijkheid in het leven geroepen een verplicht quotum op bedrijfsniveau in te voeren.
De gezamenlijke werkgeversorganisaties roepen hun leden op verder te werken aan het beschikbaar stellen van bedoelde arbeidsplaatsen. Een belangrijk onderwerp voor het arbeidsvoorwaardenoverleg daarbij betreft de implementatie van loonschalen tussen 100 procent en 120 procent WML in alle cao's. Sociale partners hebben tot en met 2017 de tijd om dit te bewerkstelligen.
Werkgevers die dit nog niet hebben gedaan, worden opgeroepen dit onderwerp tijdens het komende arbeidsvoorwaardenoverleg te agenderen.

Dispensatie en transparantieprocedure

Uit onderzoek van het ministerie van SZW, *Dispensatiebepalingen in cao's* (september 2016), blijkt dat in de helft van de voor algemeenverbindendverklaring voorgedragen cao's sprake is van een dispensatiebepaling. Van de andere helft kent 40 procent van de cao's weliswaar een dispensatiebepaling, maar voldoet deze niet aan de nieuwe eisen van het toetsingskader betreffende de transparantie van de bepaling. Hoewel de aanbeveling van de SvdA van 12 juli 2012 en de daaropvolgende aanpassing van het Toetsingskader 2014 de opname van transparante dispensatiebepalingen flink hebben bevorderd, ligt er dus nog een uitdaging om zowel het aantal dispensatiebepalingen als de transparantie ervan te vergroten. Dit mede om maatwerk en differentiatie verder te bevorderen. De werkgeversverenigingen wijzen op het belang van het opnemen van een

klachtenprocedure in de cao, waarin – zo nodig – de mogelijkheid is opgenomen een beroep te kunnen doen op een – onafhankelijke – derde/deskundige.

Loondoorbetaling bij ziekte

De werkgeversorganisaties voeren een lobby met betrekking tot loondoorbetaling bij ziekte. Die richt zich op inkorting van de duur (nu twee jaar) en de verantwoordelijkheidsverdeling (die in de Wet verbetering poortwachter is vastgelegd). Beoogd wordt het werkgeversrisico te verminderen, en de (loon)kosten die voortvloeien uit verzuim terug te dringen.
In dat kader is het van belang dat, conform de afspraken tussen StvdA en het kabinet in het kader van het Najaarsakkoord 2004, 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 van SZW blijkt evenwel 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 afspraken 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 bij te stellen. Herijking van afspraken die de 170 procent overstijgen ligt dan ook voor de hand. Om een *incentive* in te bouwen 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 is het wel zaak te voorkomen dat dit tot onnodig hoge extra administratieve lasten leidt.

Pensioen

Nederland heeft nog steeds één van de beste pensioenstelsels ter wereld. Maar om die positie te kunnen behouden, zijn aanpassingen nodig. Het huidige stelsel is erg afhankelijk van financiële markten. De risico's daarvan moeten duidelijker worden toebedeeld. Daarnaast moet het stelsel beter aansluiten bij de ontwikkelingen in de samenleving – en dat betekent dat er flexibelere, begrijpelijkere en transparantere pensioenregelingen tot stand moeten komen.

In 2016 zijn nieuwe mogelijkheden ontstaan voor het uitvoeren van pensioen. Het algemeen pensioenfonds (APF) biedt kansen voor fondsen die schaalvergroting

zoeken. Maar ook voor werkgevers zonder pensioenfonds die een DB-regeling willen laten uitvoeren in een fondsomgeving.
Het aantal fondsen is inmiddels gedaald tot onder de 300. De Nederlandsche Bank heeft recent gezegd te verwachten dat eind 2017 er nog maar zo'n 200 zijn. Het opheffen van fondsen speelde tot nog toe vooral bij ondernemingspensioenfondsen, maar nu is ook de sector van de circa 60 verplicht gestelde bedrijfstakpensioenfondsen (plus nog tien vrijwillige) volop in beweging. Vooral voor werkgeversverenigingen in kleinere sectoren, verbonden met kleinere tot middelgrote bedrijfstakpensioenfondsen, is dit in 2017 een belangrijk aandachtspunt.
De relatie tussen cao-partijen enerzijds en het bedrijfstakpensioenfonds anderzijds is sterk aan verandering onderhevig. Dat proces speelt al enige jaren, maar intensiveert in 2017 snel, is de verwachting. Werkgevers(verenigingen) hebben de plicht zich te mengen in de discussie die speelt over de toekomst van het eigen fonds.
Naar verwachting komt er medio 2017 ook wetgeving die het mogelijk maakt voor bedrijfstakpensioenfondsen om te fuseren met tijdelijk behoud van eigen vermogen.

In het najaar van 2016 maakte het CBS bekend dat de gemiddelde levensverwachting verder is gestegen. Hierdoor gaat op 1 januari 2018 de pensioen(richt)leeftijd omhoog van 67 naar 68 jaar. Dit betekent dat de pensioenregelingen daarop aangepast moeten worden. Het effect is dat de uitkeringsperiode van pensioen korter wordt, terwijl de opbouwperiode met een jaar toeneemt. Dit kan zich vertalen in ongeveer 5 procent lagere pensioenpremies. De cao-onderhandelaars zullen zich in 2017 moeten bezighouden met de vraag hoe de ruimte die ontstaat, te bestemmen. Het is belangrijk om rekening te houden met eventuele ontwikkelingen op pensioengebied: voorkomen moet daarom worden dat de premieruimte al aan de cao-tafel is uitgegeven.
De lage rente leidt ertoe dat het huidige systeem waarin een nagenoeg zeker pensioen wordt toegezegd, niet meer houdbaar is. Bij een zeer lage rente staan premies en dekkingsgraden onder grote druk. Voor gepensioneerden én actieve deelnemers is nieuws over de lage dekkingsgraden en mogelijke kortingen op pensioenrechten en ingegane pensioenen vaak reden voor bezorgdheid. Door de oplevende financiële markten eind 2016, lijkt de kans op feitelijke kortingen in 2017 toch wat kleiner dan eerder het geval leek. Daarnaast houdt het kabinet nog tijdelijke

versoepeling van de wetstoepassing in beraad (verlengen van hersteltermijnen voor fondsen) om kortingen te verkleinen of zelfs te voorkomen. Maar even zozeer raakt de lage rente ook aan de kosten van pensioen. In sommige gevallen is zelfs een forse kostenstijging aan de orde. Bij een contractherziening van een direct verzekerde regeling zien we prijsstijgingen met tientallen procenten. Bij (bedrijfstak)pensioenfondsen vallen de effecten nu nog mee, omdat zij veelal met een over meerdere jaren gedempte premie werken. Gevolg is wel dat de feitelijk af te dragen premie niet in alle gevallen daadwerkelijk kostendekkend is. Op termijn zal het huidige systeem ook bij die fondsen gaan leiden tot hogere premies. Dit vergroot de aantrekkelijkheid van een overstap naar een pensioensysteem dat minder rentegevoelig is.

In de afgelopen jaren is naarstig gezocht naar mogelijkheden voor pensioenstelsels die minder rentegevoelig zijn, maar wel de goede elementen van het huidige stelsel in zich dragen. De SER heeft begin 2015 in een advies de fundamenten van een toekomstbestendig pensioenstelsel nader onderzocht. De SER toetste verschillende nieuwe varianten. Uiteindelijk bleven twee hoofdvormen over ('persoonlijk pensioenvermogen met collectieve risicodeling' en een 'ambitieovereenkomst'). In juni 2016 bracht het kabinet een perspectiefnota uit in het kader van de 'brede nationale pensioendialoog'. Het kabinet haakt daarin aan bij deze twee varianten van de SER. Door de Pensioenfederatie is, samen met verschillende pensioenfondsen, onderzocht hoe deze twee varianten zouden kunnen uitpakken in de praktijk. Daarover is in november 2016 gerapporteerd. De conclusie is positief (beide varianten doorstaan de 'terreintoets'), maar de federatie doet ook aanbevelingen voor verbetering. Duidelijk is in elk geval dat een echte wijziging van het stelsel zowel technisch als juridisch zeer gecompliceerd is. Voor een nieuw kabinet is het daarom van belang dat werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers in de SER tot een gerichte keuze komen. Op dit moment wordt daar hard aan gewerkt.

Pensioenen kunnen tenslotte een prominente rol gaan spelen in de verkiezingen die in maart 2017 plaatsvinden. De partijprogramma's zijn niet op alle onderdelen even uitgesproken, en waar dat wel het geval is, zijn er flinke verschillen. Of een richting wordt gekozen, en zo ja welke, zal sterk afhangen van de politieke kleur van het te formeren kabinet, en het formatieproces.

Het pensioenveld is dus nog steeds volop in ontwikkeling, maar over de uitkomsten is (wat richting en tempo betreft) niets met zekerheid te zeggen. Duidelijk is wel dat cao-partijen er goed aan doen zo veel mogelijk bij het onderwerp betrokken te blijven.

5 Inzet vakcentrales

FNV

De FNV zet in 2017 in op 'meer echte banen, verminderen van werkdruk en herverdelen van werk door een generatiepact. Daarnaast is een inkomensverbetering voor alle werkenden nodig'. Ondanks het feit dat de inflatie laag is, wil de FNV een loonimpuls. De FNV stelt dan ook een looneis van 2,5 procent en daar waar meer ruimte is, is een hogere looneis mogelijk. Normaal gaat het om een maximumlooneis, ditmaal lijkt het om een minimumlooneis te gaan.
FNV wil dat werkgevers de loonruimte die er is, meer gaan inzetten voor het omzetten van flexibel werk in vaste banen. Dat levert volgens de FNV voor een grote groep werkenden een forse inkomensverbetering op.

Structuur van FNV-nota *Stop de race naar beneden*

- **Zekerheid**
  - zekerheid over contracten
  - zekerheid over arbeidstijden
- **Kwaliteit**
  - meer collega's, minder werkdruk
  - herverdelen van werk, het generatiepact
  - zeggenschap, autonomie en ontwikkeling
- **Koopkracht**
  - loon
  - gelijk loon voor gelijk werk
  - goede tarieven voor ZZP'ers
  - pensioen
- **Overige speerpunten**
  - garantiebanen
  - reparatie WW
  - naleving

CNV

'Werknemers moeten veel meer invloed krijgen op hun eigen werk en carrière. In een wereld die steeds verandert is dat de enige manier om te zorgen voor meer vertrouwen en zekerheid', aldus het CNV in de nota *Nieuwe zekerheden in een veranderende wereld*. 'De werkloosheid daalt en steeds meer mensen vinden een baan, daarnaast zien we dat het werk zelf voor heel veel mensen verandert. En door de globalisering en technologische vooruitgang gaat dit sneller dan ooit. Dat betekent dat scholing en ontwikkeling essentieel zijn om je werk te kunnen blijven doen. Daar ligt een gedeelde verantwoordelijkheid voor werkgevers en werknemers. Het CNV wil hierover afspraken in de cao, bijvoorbeeld over het instellen van een individueel ontwikkelingsbudget, waarmee iemand zijn scholing in eigen hand neemt.'
Het CNV vraagt al jaren geen centrale loonsverhoging. Bedrijven, branches en sectoren verschillen daarvoor teveel, vindt de vakcentrale. Sommige organisaties zijn bijvoorbeeld goed uit de crisis gekomen, terwijl andere net weer een beetje op adem komen. CNV Vakmensen – de marktbond van het CNV – heeft aangekondigd de looneis over te laten aan werknemers in de sector en/of onderneming.

COLOFON

Teksten
Hendrik Noten
Alfred van Delft
Laurens Harteveld

Vormgeving
Petra Klerkx, Amsterdam

Druk
AWVN, Den Haag

Productie
Harry van den Tweel

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

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