

Sociale agenda

MLT Verzekeringssector 2014-2018



Inleiding

De ontwikkelingen binnen de verzekeringssector volgen elkaar snel op. Veranderende marktomstandigheden, economische tegenwind, veranderende business modellen, toenemende regel- en wetgevingsdruk en een achteruitlopende werkgelegenheid zorgen voor een hoop turbulentie en onrust. De verwachting is dat deze onrust de komende jaren niet zal afnemen.

Sociale partners binnen de sector worden dagelijks geconfronteerd met de gevolgen van deze ontwikkelingen. De werkgelegenheid staat in de sector onder zware druk. Door de gewijzigde omstandigheden veranderen de werkprocessen in de sector. Hierdoor worden andere vaardigheden en competenties verwacht van de medewerkers. En dit proces kent geen eindpunt.

Tegen deze achtergrond hebben sociale partners het initiatief genomen om te komen tot een Sociale agenda voor de middellange termijn 2014-2018. Centraal in deze agenda staan de thema's arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsmarkt. Daarbij is gekozen voor een insteek waarbij enerzijds de behoeften van het verzekeringsbedrijf centraal staan en anderzijds de positie van de medewerkers in de sector. Het gehele proces is begeleid door a-advies.

De werkgelegenheid staat in de sector onder zware druk



De leden van het Verbond van Verzekeraars en de vakorganisaties CNV Dienstbond, FNV Finance en De Unie vinden een sterke verzekeringssector van groot belang voor de ontwikkeling van de economie. Het overnemen van risico's die individuele mensen en bedrijven niet zelf kunnen of willen dragen is volgens sociale partners nu en in de toekomst onverminderd maatschappelijk relevant. Daarbij is een krachtige, pluriforme verzekeringssector van belang. Dit betekent economisch gezonde bedrijven en bedrijfsmodellen met producten die naadloos aansluiten bij de maatschappelijke functie en het klantbelang. Uitsluitend met professionele gemotiveerde medewerkers, die trots zijn op de sector en het werk dat zij doen, kunnen verzekeringsmaatschappijen dit ten volle waarmaken en aldus voldoen aan de hoge verwachtingen van hun klanten en de maatschappij. De collectieve arbeidsvoorwaarden moeten dan ook meer dan ooit goed aansluiten bij de economische randvoorwaarden en de nieuwe in snel tempo veranderende bedrijfsmodellen. Tegelijkertijd moet deze aansluiten bij de verwachtingen die individuele medewerkers hebben ten aanzien van hun ontwikkelingsmogelijkheden, beloningsperspectief en persoonlijke omstandigheden. Binnen de verzekeringssector worden door vakorganisaties en werkgevers sociale plannen onderhandeld en cao's afgesloten op bedrijfs- en bedrijfstakniveau. Gegeven de pluriformiteit van de sector blijft het van belang dat dit ook in de toekomst zowel op bedrijfs- als bedrijfstakniveau constructief en slagvaardig gebeurt en optimaal bijdraagt aan de gerechtvaardigde belangen van medewerkers en werkgevers.

Deze agenda is een richtinggevend document en schetst de contouren voor de toekomst. Het is echter geen strakke richtlijn voor de toekomst. Deze verantwoordelijkheid ligt primair bij de partijen betrokken bij de diverse onderhandelingstafels op centraal en decentraal niveau. Wel is het de ambitie van sociale partners dat de Sociale agenda MLT als inspiratie- en voedingsbron wordt gebruikt aan de cao- en beleidstafels. In de agenda staan geen pasklare regelingen of bepalingen. Ook hier geldt dat deze binnen de bedrijven moeten worden ingericht, afgestemd op de specifieke behoeften en wensen.

Daarbij zijn de opstellers van de agenda zich bewust dat het schetsen van een nieuwe werkelijkheid iets anders is dan het bereiken van deze nieuwe werkelijkheid. Om invulling te geven aan de nieuwe toekomst zal de sector de komende jaren aanzienlijke slagen moeten maken. Dit onderdeel zal veel aandacht en energie vragen van alle betrokkenen.

Voor medewerkers en bedrijven werken we dan toe naar een situatie die enerzijds leidt tot een stevige positie van werknemers op de arbeidsmarkt en verzekeraars worden in staat gesteld om met goed toegeruste teams de slag naar de toekomst te maken. De handen moeten ineen worden geslagen en werkgevers en medewerkers moeten samen aan de slag gaan om een nieuw huis te gaan bouwen dat toekomstbestendig is!

De omgeving van de sector

Van oudsher hebben verzekeraars een belangrijke maatschappelijke rol door consumenten en ondernemingen over een lange termijn zekerheid te bieden. Een zekerheid die zich uitstrekt over een breed terrein. Klanten worden ingedekt tegen financiële risico's die zij alleen niet kunnen dragen. Hiermee vormen ze een onmisbare schakel in het economisch verkeer door het bieden van vertrouwen en zekerheid.

Voor de verzekeringssector zelf geldt echter dat de toekomst er minder voorspelbaar en geruststellend uit ziet. Een korte inventarisatie levert het volgende beeld op:

- de sector is de afgelopen jaren flink geraakt door de financiële crisis;
- consumenten geven minder geld uit aan verzekeringsproducten en stellen hogere eisen;
- toenemende wet- en regelgeving zetten druk op de ruimte voor investeringen in bedrijfsprocessen (ICT) en productinnovaties, vereisen het opbouwen/aanhouden van hoge buffers (Solvency) en zorgen voor een sterk intern gerichte focus;
- onder invloed van wetgeving heeft de sector afscheid moeten nemen van het oude distributiemodel. Voor complexe en impactvolle verzekeringen is een provisieverbod ontstaan. Voor deze producten dienen klanten de adviseur rechtstreeks te betalen. In de markt ontstaan hierdoor nieuwe bedieningsconcepten;
- een daling van de markt Leven en een verzadiging van de markt Schade;
- afnemende en wijzigende werkgelegenheid, implementatie van nieuwe automatiseringsconcepten en wijzigingen in de inrichting van de organisatie trekken een wissel op de huidige medewerkers.

Onder deze (conjuncturele) omstandigheden bevindt zich een uitdaging die verder reikt. Het vertrouwen in verzekeringsproducten is de laatste jaren afgenomen onder invloed van slechte ervaringen met bepaalde ondeugdelijke beleggingsverzekeringen. Dit heeft geleid tot een belangrijke politieke en maatschappelijke discussie over de maatschappelijke rol van verzekeringsmaatschappijen en de wijze waarop door hen het klantbelang optimaal gediend moet worden. De sector zal zich dan ook met volle kracht (permanent) moeten inzetten om het vertrouwen weer duurzaam te versterken.

<i>Imagoscore verzekeraars</i>	2008	2009	2010	2011	2012
	69	53	51	52	51

Bron: Verbond van Verzekeraars, Consumentenmonitor

Bovengeschetste ontwikkelingen vertalen zich in de werkgelegenheidsontwikkeling in de sector. Sinds 2004 is deze met ruim tien procent gedaald en de verwachting is dat deze neerwaartse trend zich de komende jaren zal voortzetten. Hierbij valt te constateren dat de klappen met name vallen in die activiteiten die zich laten standaardiseren. Dit in combinatie met de steeds groeiende vraag naar zelfbedieningsconcepten via internet zal dit, ook in de toekomst, een fikse uitstroom van werkgelegenheid tot gevolg hebben. Tegelijkertijd zijn er ook kansen. Een terugtrekkende rol van de overheid geeft ruimte aan verzekeraars ten aanzien van producten rond inkomen en pensioen.

Verzekeringsmaatschappijen onder toezicht van DNB (aantal)

	2008	2009	2010	2011	2012
Totaal	335	320	295	256	238
Leven	67	62	50	44	43
Natura-uitvaart	34	33	32	29	28
Schade	234	225	213	183	167

Werknemers en vacatures van Nederlandse verzekeraars onder toezicht van DNB die werkgever zijn (aantal, dzd)

	2008	2009	2010	2011	2012
Werknemers	60	60	57	56	54
Vacatures	2	1	1	1	1
Gemiddelde leeftijd					43,8 jaar
Gemiddelde duur in dienst					13,7 jaar

Vacatures

Bron: Verbond van Verzekeraars

De gevolgen zullen echter verder reiken dan de afname van werkgelegenheid. De wijze waarop de werkprocessen worden ingericht zal veranderen, de behoefte aan andere vaardigheden en kennis zal toenemen. De sector zal adequaat moeten kunnen inspelen op de immer veranderende klantvraag in een omgeving waarbij wet- en regelgeving continu in beweging zijn.

Cruciaal onderdeel van de transitie die de sector moet maken, zijn de arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsmarkt

Het is zaak om zo goed mogelijk op alle veranderingen in te spelen, en beter nog, te anticiperen. Cruciaal onderdeel van deze transitie vormen de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsmarkt in de sector. Deze moeten worden afgestemd om de behoeften vanuit de sector, maar ook op deze van de huidige en toekomstige medewerkers.

De focus ligt hierbij in eerste instantie op de inhoud van de deze elementen. De wijze waarop ze tot stand komen – bijvoorbeeld via het cao-overleg – vormt een onderwerp wat in dit document niet verder wordt opgepakt. Al kan de vraag natuurlijk wel gesteld worden of de huidige overlegvormen nog voldoende aansluiting vinden bij een zich steeds meer versnellend transitie- en innovatieproces. Om deze agenda daadwerkelijk te realiseren is een cultuurverandering van belang. Een gemeenschappelijk ervaren 'sense of urgency' is hiervoor noodzakelijk. Werkgevers en werknemers hebben een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid om met energie de bedrijfseconomische business voor de toekomst in te vullen waarbij het vizier scherp is gericht op klantbelang en het vervullen van een maatschappelijke functie. Om dit te realiseren is goede communicatie, een basis van vertrouwen, onontbeerlijk. Management en leidinggevenden spelen een sleutelrol om deze verandering mede te dragen.

Sociale partners hebben de overtuiging dat hierbij een gemeenschappelijke visie op de arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden van belang is. Een gezamenlijk perspectief van hoe werkgevers en vakorganisaties aankijken tegen de ontwikkeling van de sector en de Sociale agenda die daarbij in de periode 2014-2018 past. Dit draagt bij aan het vertrouwen dat nodig is om te komen tot de vernieuwing en versterking die de sector nodig heeft.

Het cement voor het huis: naar nieuwe arbeidsverhoudingen

Sociale partners willen voor de middellange termijn een 'nieuw huis voor de arbeidsverhoudingen' bouwen. Arbeidsverhoudingen die verder reiken dan de ruil tijd tegen geld en waar meer dan nu sprake is van een gelijke verantwoordelijkheidsverdeling. Deze keuze wordt ingegeven door de constatering dat de sector voor ingrijpende veranderingen staat (werkgelegenheid, vaardigheden en kennis e.d.). Het goed inspelen op deze veranderingen vraagt van werkgever en medewerker grote inspanningen. En enkel door gezamenlijk handelen en een duidelijke communicatie kunnen deze trajecten succesvol worden verlopen.

De werkprocessen binnen het verzekeringsbedrijf zullen zich in toenemende mate gaan ontwikkelen via twee lijnen:

- aanbieden van producten met een hoog uniform en gestandaardiseerd karakter;
- aanbieden van producten en diensten die inspelen op een specifieke klantvraag.



Deze tweedeling is natuurlijk niet zo zwart-wit. Bij producten met een gestandaardiseerd karakter is de veranderende klantvraag vanzelfsprekend ook leidend voor de inrichting en uitvoering. De grens tussen beide categorieën is ook niet altijd even duidelijk te trekken.

Kijkend naar de huidige situatie kan gesteld worden dat medewerkers actief in de eerste lijn veelal geruime tijd aan het bedrijf verbonden zijn. De behoefte aan stabiliteit en zekerheid is onder deze groep medewerkers groot. Voor de sector is het echter niet langer mogelijk om een grote mate van stabiliteit en baanzekerheid te bieden. De focus zal verlegd moeten worden van baanzekerheid naar het

vergroten van de kans op werkzekerheid, binnen of buiten de sector. Een belangrijk uitgangspunt daarvoor is dat medewerkers meer dan in het verleden continu aan de slag gaan met scholing en ontwikkeling en dat werkgevers dit actief stimuleren en faciliteren.

De medewerkers die actief zijn in de tweede lijn - advies en maatwerk - functioneren in een omgeving die wordt gekenmerkt door een hoge mate van onzekerheid en dynamiek. Hierbij past meer de behoefte aan een voortdurende ontwikkeling en toegang tot zinvolle netwerken/loopbanen om hun arbeidsmarktwaarde op peil te kunnen houden.

Voor beide groepen medewerkers geldt dat het huidige sociale beleid met een sterke focus op verzorgende arrangementen, zal moeten worden omgebouwd tot investeringen in ontwikkeling en inzetbaarheid. Van life time employment naar life time empowerment. Daarbij past het niet langer dat begrippen als vanzelfsprekende wederzijdse trouw en anciënniteit centraal staan, maar zullen ontwikkeling en volwassen arbeidsverhoudingen het leidend principe worden. Dit vraagt voor alle betrokkenen een aanzienlijke cultuuromslag.

Bij de vertaling van deze cultuuromslag richting arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsmarktbeleid geldt dat rekening moet worden gehouden met de specifieke wensen en behoeften van de medewerkers in de diverse levensfasen. Uitgangspunt blijft hierbij de gelijkwaardigheid in de arbeidsvoorwaardelijke pakketten. Deze nieuwe arrangementen moeten worden geplaatst in een arbeidsrelatie, waarbij de mate van afhankelijkheid (medewerker - werkgever) wordt gereduceerd en dat beide partijen zich bewust zijn van de eindigheid van de overeenkomst.

Bij deze schets behoort wel een kanttekening gemaakt te worden. Voor de verzekeringssector is en blijft het van groot belang om te kunnen beschikken over ervaren en kundige medewerkers. Het borgen van kennis en ervaring blijft in het kader van eisen die gesteld worden vanuit de DNB inzake een beheerste bedrijfsvoering een permanent aandachtspunt.

Daar waar bedrijfsomstandigheden het mogelijk maken, zal het werk veel meer bestaan uit het organiseren van taken en rollen rondom persoonlijke ambities en competenties, dan dat het werk zal worden ingedeeld en opgeknipt in strakke functies en beschrijvingen.

Het idee dat loopbanen zich louter verticaal bewegen (omhoog en omlaag) zal naar de achtergrond verdwijnen. Loopbanen bewegen zich meer horizontaal en zullen vaker momenten van 'pieken' en rustiger perioden beleven. De afwisseling van zwaardere- lichtere functies en meer - minder werken wordt hierbij aangeduid met de term remotie. Remotie moet geplaatst worden tegen de achtergrond van de behoefte van de levensfase (jong-midden-oud) van de medewerker en de behoefte van de organisatie en werken door in de bijbehorende arbeidsvoorwaarden.

De bewoners van het huis van arbeidsverhoudingen

Het is niet mogelijk om één profiel te maken van de bewoner van het huis van arbeidsverhoudingen. De sector is divers, zo ook de medewerkers. In zijn algemeenheid geldt dat bij de inrichting van de sector het accent zich meer en meer zal verleggen van een procesmatig ingerichte organisatie naar een meer projectmatig ingerichte organisatie. En met alle tussenvormen van dien.

De komende jaren zullen in het teken staan van ontwikkeling. Deze is nodig om in te kunnen spelen op de veranderende marktvraag, de zich wijzigende organisatievormen en een vraag om andere vaardigheden en competenties.

Het benoemen van de bijpassende competenties is afhankelijk van de bedrijfscultuur, de stand van zaken, het beoogde resultaat. Dit zal vorm moeten worden gegeven binnen de bedrijven en in samenspraak met de betrokken medewerkers zodat gezamenlijk aan de slag kan worden gegaan met de transitie naar de gewenste situatie.

Het geschetste verschil tussen proces en projectgericht werken (en de bijbehorende competenties) vormt geen strakke scheidslijn. Het betekent niet dat het ene door het andere wordt vervangen. Het geeft de ontwikkelrichting aan die voor de bewoners van het huis van belang is.

De voordeur (instroom)

In de komende periode zal de sector met krimpende werkgelegenheid te maken krijgen. Dit neemt niet weg dat de sector een aantrekkelijke plek dient te blijven voor de huidige medewerkers en nieuwe instroom. Hierbij geldt dat de sector nadrukkelijk aandacht wenst te geven aan het thema diversiteit. Diversiteitbeleid kan een belangrijke bijdrage leveren aan de vernieuwing en de versterking van de sector. Initiatieven worden ontplooid om bewustwording rond het thema diversiteit te stimuleren.

De samenstelling van de arbeidsmarkt gaat veranderen. Voor de sector is het van belang om ook aantrekkelijk te zijn voor nieuwe medewerkers die andere wensen en behoeften hebben. Voor nieuwe generaties geldt dat zij met name op zoek zijn naar moderne werkgevers bij wie zij:

- de mogelijkheid krijgen om zich verder te ontwikkelen en interessante netwerken op te bouwen;
- in staat zijn om arbeid en privé goed te kunnen combineren;
- ervaren dat ze maatschappelijk belangrijk werk doen;
- professionele autonomie en regelruimte hebben.

Voor de sector is het van belang om aantrekkelijk te zijn voor nieuwe medewerkers

Op hun beurt zullen organisaties behoefte hebben aan nieuwe medewerkers die mede invulling kunnen geven aan de uitdagingen waar de sector de komende jaren voor staat. Van deze nieuwe medewerkers wordt gevraagd:

- een continue inzet op ontwikkeling en scholing;
- het vermogen om te kunnen werken in een dynamische onderneming.

Vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid kiest de sector voor het leveren van een bijdrage aan een arbeidsmarkt waarin iedereen kan participeren. Dat wil zeggen dat werkgevers en werknemers zelf de verantwoordelijkheid willen dragen voor doelgroepen die moeilijker zelfstandig werk kunnen vinden.

Voor de sector betekent dit dat met de volgende thema's actief aan de slag moet worden gegaan:

- De verwachting is dat de trend naar tijd en plaats onafhankelijk werken zal doorzetten. Er dient een evenwicht gevonden te worden tussen het stelsel van arbeidstijden (toeslagen e.d.) in relatie tot de zeggenschap die medewerkers hebben over de momenten waarop zij werken (grote zeggenschap/lagere toeslagen en kleine zeggenschap/hogere toeslagen). Een juiste work-life balance dient hierbij betrokken te worden.
- Werken in de sector moet ook het continue investeren in de eigen ontwikkeling inhouden. Hierbij geldt dat deze verantwoordelijkheid ligt bij de medewerker en dat de werkgever hiertoe de faciliteiten verstrekt. Centraal staat het vergroten van de arbeidsmarktwaarde. Dit geldt zowel voor medewerkers in vaste dienst als voor flexkrachten die actief zullen zijn.
- Ontwikkelen van (verdere) samenwerkingsverbanden met het onderwijs zodat er reeds in een vroeg stadium contact wordt verkregen met potentiële nieuwe instromers.
- Op cao-niveau afspraken maken over de wijze waarop de sector haar maatschappelijke verantwoordelijkheid vorm geeft ten aanzien van de instroom van specifieke doelgroepen.

Het trappenhuis (doorstroom)

Het trappenhuis vormt het hart van de nieuwe woning. In het trappenhuis staat de ontwikkeling van en het investeren in medewerkers centraal. Via het trappenhuis worden alle deuren en kamers met elkaar verbonden. Bij de inrichting van het trappenhuis staan dan ook begrippen centraal als: (preventieve) mobiliteit, uitwisselbaarheid en de omslag van kennis naar competenties. Doel is ervoor te zorgen dat medewerkers een stevigere positie verkrijgen op zowel de interne, als de externe arbeidsmarkt.

In de toekomstige arbeidsorganisatie zullen medewerkers hun zekerheid meer ontleen aan hun ontwikkeling en competenties dan aan juridische zekerheden en vangnetconstructies. Dit betekent ook een kanteling van verantwoordelijkheden. De medewerker draagt zelf meer verantwoordelijkheid voor zijn eigen inzetbaarheid. Van de werkgever en leidinggevende wordt verwacht dat er kaders, perspectief, een actieve ontwikkelcultuur en optimale faciliteiten ter beschikking worden gesteld.

De medewerker draagt zelf meer verantwoordelijkheid voor zijn eigen inzetbaarheid

Het instellen van instrumenten en het benoemen van verantwoordelijkheden is echter niet voldoende. Het begint met het investeren in visie en *awareness* op branche- en ondernemingsniveau. De overgang van een cultuur die zich richt op loyaliteit en zekerheid naar een omgeving die gekenmerkt wordt door ontwikkeling, verandering en eigen verantwoordelijkheid vergt een fikse draai in de arbeidsverhoudingen. Dit vraagt ook om nieuw leiderschap van en tussen sociale partners op sector- en ondernemingsniveau. Niet meer het oplossen van verdelingsvraagstukken en het creëren van arbeidsrust staat centraal. Het gaat nu om het creëren van bewustzijn om op basis van nieuwe uitgangspunten invulling te geven aan deze nieuwe arbeidsverhoudingen.

Het doorstroombeleid moet worden gebaseerd op een aantal pijlers:

- het vergroten van de arbeidsmarkt waarde van de medewerker. Op basis van verworven kennis en vaardigheden heeft de medewerker zijn mogelijkheden vergroot om zowel in- als extern een andere baan te vinden;
- (preventieve) mobiliteit. Hieronder wordt verstaan het tijdig ingrijpen in de loopbaan van een medewerker om te voorkomen dat deze te vast vergroeid raakt in een functie en daarmee op termijn zijn arbeidsmarktwaarde zal doen afnemen;
- de ontwikkeling van een medewerker moet passen bij de behoeften van de organisatie.

Voorbeelden van beleidsinstrumenten hierbij zijn:

Arbeidsmarktwaarde	(preventieve) mobiliteit	Match met organisatie
Beloning van medewerkers koppelen aan prestaties en ontwikkeling	Introductie persoonlijke ontwikkelingsbudgetten Helder ontwikkelingsperspectief	Opzetten flex pools Managers sturen op brede inzetbaarheid in de organisatie en persoonlijke ontwikkeling

Verhuisbericht:

In het nieuwe huis van de arbeidsverhoudingen is de medewerker zelf meer verantwoordelijk voor zijn/haar inzetbaarheid. Gedurende de gehele loopbaan wordt voortdurend geïnvesteerd in het

vergroten van de arbeidsmarktwaarde. Er is geen sprake meer van collectief gefinancierde ontzietmaatregelen.

Tegelijkertijd moet geconstateerd worden dat niet alle medewerkers vol mee zullen kunnen gaan in deze transitie. Dit terwijl de waarde van deze medewerkers voor de organisatie groot is. Er zal dus ruimte moeten bestaan om op basis van maatwerk te komen tot meer persoonlijke arrangementen die enerzijds passen bij de behoefte van de organisatie en anderzijds rekening houden met de persoonlijke omstandigheden van de betrokken medewerkers.

De beloningskamer

Uitgangspunt is dat er sprake moet zijn van een verantwoord beloningsbeleid dat van toepassing is op alle medewerkers in de organisatie. Dit beleid moet ruimte bieden om onderscheid te maken tussen medewerkers op basis van functioneren en output. Hierbij past als kader de maatschappelijk breed geaccepteerde verhoudingen.

De focus in het beloningsbeleid ligt op de waardering van prestaties en resultaten die actief bijdragen aan de prestaties van het bedrijf (kwantitatief, maar zeker ook kwalitatief), het vakmanschap en de inzetbaarheid. Basis voor het beloningsbeleid is de uitruil tijd tegen geld. Deze basis is echter onvoldoende om te komen tot een effectief beloningsbeleid. Het element van waardering dient een voor-aanstaande plek te krijgen. Waardering kan hierbij vele vormen aannemen. Kern is dat de waardering moet *aansluiten* bij de drijfveren van de medewerkers. Hierbij kan worden gedacht aan elementen als het bieden van ontwikkelmogelijkheden, faciliteren werk-privé, inspirerend leiderschap of het benoemen en waarderen van prestaties.

In lijn met bovenstaande doelstelling wordt ook de eigenlijke beloningssystematiek heringericht. Hierin staan de onderstaande begrippen centraal.

Waardering moet aansluiten bij de drijfveren van medewerkers

- **Prestatie:** in de beloningssystematiek wordt een transparante en uniforme relatie aangelegd tussen de geleverde prestatie en de beloning.
- **Conjunctuur:** in de beloningssystematiek wordt een sturingsmechanisme aangebracht die het mogelijk maakt om sneller te anticiperen/in te spelen op bedrijfseconomische omstandigheden.
- **Arbeidsmarkt:** in de beloningssystematiek wordt een relatie aangebracht tussen de individuele arbeidsmarktwaarde van de medewerker en de beloning. De groei door de schaal wordt gebaseerd op ontwikkeling en prestatie en niet op anciënniteit en prestatie. Investeren in ontwikkeling en scholing moet lonen. Het beloningsbeleid moet ondersteunend en stimulerend zijn voor ontwikkeling en (functie) flexibiliteit. In dit verband kan ook de term ontwikkelingsbeloning worden genoemd.
- **Individualisering:** bij de samenstelling van het arbeidsvoorwaardenpakket moet de beloningsmethodiek mogelijkheden bieden tot individueel maatwerk (meerkeuzensysteem).

Beloning en mobiliteit

In het huidige beloningspakket vormen de werknemersvoordelen op de verzekerings- en hypotheek-producten een belangrijk onderdeel. De huidige praktijk laat zien dat deze voordelen voor veel werknemers een stevige reden zijn om zich niet te oriënteren op een arbeidsplaats buiten de sector. Deze beloningsemolumenten verstevigen de band tussen werknemer en bedrijf; een versteviging die niet gewenst is, gelet op de werkgelegenheidsontwikkeling in de sector.

Verhuisbericht:

Een analyse van de huidige situatie laat zien dat er bij veel organisaties sprake is van een discrepantie tussen de beloningspraktijk en het beloningsbeleid. Hierbij ontvangen medewerkers een hoger salaris dan bij een strikte toepassing van de beloningsregels het geval zou zijn. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan arbeidsmarkttoeslagen die gegoten zijn in een structurele toeslag of salarissen die gebaseerd zijn op zwaardere functies die men in het verleden heeft uitgeoefend.

Los van de vraag wie debet is aan deze situatie, kan er worden geconstateerd dat deze praktijk een negatieve impact heeft op de arbeidsmarktwaarde van de betrokken medewerkers. De balans tussen prestatie en beloning is verstoord. Het is dan ook zaak om via correctiemechanismen een aanvang te maken met het synchroniseren van de beloningspraktijk met het beloningsbeleid.

De pensioenkamer

Het onderdeel pensioen is – naast een belangrijk onderwerp voor de ontwikkeling van de sector – ook een belangrijk element in het totale arbeidsvoorwaardenpakket. Een toekomstagenda zonder aandacht voor het onderwerp pensioen is dan ook niet mogelijk. Tegelijkertijd geldt dat de inrichting van de pensioenregeling een kwestie van maatwerk is. De regeling moet passen bij de organisatie en haar medewerkers. En dit hangt weer af van vele omstandigheden (beursgenoteerd, leeftijdsopbouw, huidige situatie e.d.). Daarnaast is het pensioendossier onderhevig aan invloeden op het gebied van wet- en regelgeving.

1. Sociale partners kiezen er dan ook voor om in dit dossier zich te beperken tot een aantal hoofdlijnen die moeten leiden tot de inrichting van de pensioenkamer. Dit doen zij aan de hand van een aantal thema's.
2. De eerste vraag die beantwoord moet worden is wat als een deugdelijk pensioen wordt beschouwd?
3. Vervolgens de vraag hoe de verhouding ligt tussen het niveau van het inkomen nu en het niveau van het pensioen in de toekomst? Wat heeft de prioriteit?
4. De derde vraag heeft betrekking op de houdbaarheid van het systeem. Hoe stabiel en toekomstbestendig moet de pensioenregeling zijn?
5. Welke verhouding ambieert men tussen het collectieve karakter van de regeling versus de individuele verantwoordelijkheid en keuzevrijheid?

Ten slot de vraag op welke wijze de regeling ondersteunend kan zijn aan mobiliteit en flexibiliteit.

Een toekomstagenda zonder aandacht voor pensioen is niet mogelijk

Het antwoord op bovenstaande vragen vormt de eerste aanzet tot de daadwerkelijke inrichting van de pensioenregeling. Hierbij past direct een kanttekening. Het pensioendossier was de afgelopen jaren danig in beweging. In 2015 wordt het nieuwe fiscale kader van kracht. Maar ook na 2015 liggen er grote vraagstukken voor. Momenteel buigt de SER zich over een adviesaanvraag vanuit de regering die zou kunnen leiden tot fundamentele veranderingen (grote mate van individuele vrijheid, verbinding vermogensopbouw pensioen-zorg en eigen huis en het resetten van de intergenerationele solidariteit binnen collectieve regelingen). Dit vraagt om het ontwikkelen van een visie op het dossier pensioen als een van de belangrijkste arbeidsvoorwaarden.

Ondanks het feit dat veel verzekeringsbedrijven zelf pensioenproducten aanbieden, kan geconstateerd worden dat de pensioen awareness onder de eigen medewerkers niet altijd even hoog is. Communicatie en voorlichting is dan ook cruciaal om te komen tot een regeling die voor iedereen transparant is.

De achterdeur (uitstroom)

De onvrijwillige uitstroom van medewerkers is hoog en zal de komende jaren versnellen. Herverdeling van arbeid kan deze ontwikkeling mogelijk iets bijsturen in de komende jaren, maar zal onvoldoende zijn om de forse afname van het personeelsbestand te keren. Schattingen wijzen richting een forse afname van het personeelsbestand in 2020 ten opzichte van de huidige situatie.

Deze uitstroom zal vooral neerslaan bij de lagere opleidingsniveaus met een relatief lage arbeidsmarktwaarde. Als inspanningsverplichting geldt in het nieuwe huis van arbeidsverhoudingen hierbij het uitgangspunt 'uitstroom is doorstroom'. Van medewerkers wordt verwacht dat zij de komende jaren hard aan de slag gaan om hun arbeidsmarktwaarde te verhogen. Hierbij gaat het om scholing en ontwikkeling, maar ook om een balans tussen de arbeidsmarktwaarde en de beloning. Tegen deze inspanning – gefaciliteerd door de werkgever – staat een inspanning van gelijke orde om er voor te zorgen dat medewerkers die de sector gedwongen moeten verlaten, zo goed mogelijk worden begeleid van werk naar werk. Voor de medewerkers valt de achterdeur dan samen met de volgende voordeur.

Een onvrijwillige krimp van de werkgelegenheid is onvermijdelijk

Ondanks deze inspanningen zal een verdere onvrijwillige krimp van de werkgelegenheid onvermijdelijk zijn. Voor sociale plannen betekent dit dat deze op de korte termijn hun curatieve karakter dienen te behouden, omdat een en ander zal gelden voor medewerkers die nog niet gewend zijn om continu hun eigen arbeidsmarktwaarde te onderhouden. Wel kan er worden begonnen met de ombouw naar plannen waarin preventie en werkzekerheid belangrijker worden dan de hoogte van de ontslagvergoedingen. Onderdelen van het sociaal plan kunnen worden overgeheveld naar budgetten die mensen kunnen aanspreken voordat ze worden ontslagen. Een gedeelte curatieve zorg zal blijven bestaan, ook al om te voorkomen dat medewerkers in de bijstand belanden. De hoogte van deze vergoedingen zal niet meer worden bepaald door het arbeidsverleden, maar afhankelijk worden gemaakt van de arbeidsmarktinspanningen van werkgever en werknemer.

De afname van werkgelegenheid zal zich breed in de sector voordoen. Het overstappen naar een ander verzekeringsbedrijf, wat in het verleden een gangbare route was, zal niet langer reëel zijn. Dit betekent dat het kompas richting de buitenwereld moeten worden gezet. Gekeken zal worden naar mogelijke sectoren waar medewerkers uit de sector mogelijk naar toe kunnen stromen. Vanuit de sector kunnen initiatieven worden ontplooid richting deze 'instroom sectoren', het delen van best practices gericht op van werk naar werk trajecten en het fungeren als spil voor informatie en oriëntatie op de externe arbeidsmarkt.