

“ Tijden veranderen en zo ook de manier waarop we leven en werken. De vraag is wel hoezeer arbeidsvoorwaarden zoals het pensioen hierin meebewegen.



Arbeidsvoorwaarden on demand

Door **Marjolein Straatman** Fotografie **Jan Knol** Locatie **The Edge**

Tijden veranderen en zo ook de manier waarop we leven en werken. De vraag is wel hoezeer arbeidsvoorwaarden zoals het pensioen hierin meebewegen. Medewerkers verlangen keuzevrijheid en een individuelere invulling van rewards. Wat dat betekent voor de werkgever? Een meer faciliterende dan een verzorgende rol, menen de sprekers van dit rondetafelgesprek.

Nederlanders werken steeds flexibeler, wisselen vaker van baan en leven langer. Toch zijn cao's daar nog niet altijd op ingericht. “Ze zijn van oudsher geënt op de kostwinner, zijn of haar carrièreopbouw en verzekeringen tegen het wegvallen van het inkomen. Anno 2015 kennen gezinssamenstellingen echter een enorme diversiteit met singles, stellen met of zonder kinderen, tweeverdieners en anderhalfverdieners. De cao's werken knellend omdat ze niet meer tegemoetkomen aan de wensen van nu. Bovendien zijn het inmiddels vaak veel te uitgewerkte en gedetailleerde boekwerken”, trapt John Smolenaers - partner bij Deloitte Benefits & Pension Advisory - af.

Budgetmodel

Arbeidsvoorwaarden moeten een gelijke tred houden met die veranderingen en flexibeler zijn. Inmiddels heeft die gedachte bij een deel van de bedrijven wel postgevat, zegt Joke van der Velpen. Ze is kennismanager Wet & Regel-

geving bij Raet, dat HR-software en -diensten ontwikkelt. “De trend om arbeidsvoorwaarden te kapitaliseren is er nu een jaar of vijf en bestaat uit een budgetmodel waarin de werkgever veel minder regelt en de medewerker zijn eigen keuzes maakt. Die kan benefits zoals vakantiedagen omzetten in geld bovenop zijn eigen budget dat vrijelijk te spenderen is. Steeds meer werkgevers zien ook wel in dat het niet meer van deze tijd is om iemand in mei zijn vakantiegeld te verstrekken of om hem bij de manager om een voorschot te laten vragen. Dat neemt niet weg dat er ook een grote groep is die vanuit een verzorgende gedachte nog steeds alles wil regelen voor medewerkers. Die laatste pakken flexibilisering veel sneller op.”

Vrijheid

Een dergelijke flexibilisering moet echter verantwoord worden gelanceerd, zegt Jan Willem Menkveld, manager Compensation & Benefits bij FrieslandCampina. Volgens hem wordt er nog verschillend aangekeken tegen flexibilisering. “Sommige werkgevers omarmen het idee waar bij andere ondernemingen het juist de medewerkers zijn. Bovendien zijn er verschillende behoeften, per sector en per medewerker, waarmee je rekening moet houden. Bovendien begint verandering natuurlijk eerst bij awareness.”

Vierde gesprekspartner is Nardo Lambregts. Als CEO van FSGroep -een leverancier van software, diensten en content voor de flex-

branche- schetst hij de benefitsbehoeften daar en op de eigen werkvloer: “Flexkrachten willen vooral op tijd hun geld en een juiste beloning. Bij onze eigen ontwikkelaars zie ik meer de vraag naar vrijheid, zoals de wens om er iets naast te doen of om thuis te werken. Mensen lossen dat soort zaken steeds vaker zelf op in plaats van hun werkgever af te wachten. Ook bij lager geschoolden gaat die trend meer leven.”

“De tijd waarin de werkgever bedacht wat goed is voor zijn personeel is definitief voorbij”

Faciliteren in plaats van verzorgen

De tijd waarin de werkgever bedacht wat goed is voor zijn personeel is definitief voorbij, zo klinkt het. Voor de verzorgende rol die deze speelde met betrekking tot arbeidsvoorwaarden moet nu een meer faciliterende in de plaats komen. Of, zoals Jan Willem Menkveld het verwoordt: “Liever kleedgeld geven dan kleding”. Toch ziet hij het eerder genoemde kapitaliseren van arbeidsvoorwaarden via een budget niet als dé oplossing. “Ik ben een groot voorstander van eigen verantwoordelijkheid, dat wel. Maar ik geloof ook dat je het budgetmodel breder moet trekken en dat er

een continue dialoog moet zijn tussen werkgever en medewerker over de behoeften en hoe ze passen in de context van volwassen arbeidsverhoudingen.”

Keuzemogelijkheden

Naast de neiging om liever zelf aan het roer te staan in plaats van af te wachten zijn ook de ideeën over beloning in de loop der jaren wat veranderd; salaris is allang niet meer de belangrijkste reden om voor een werkgever te kiezen, de ontplooiingsmogelijkheden die deze biedt wel. Lambregts: “De medewerker van nu kiest zelf de opleiding die hij naast zijn werk wil doen in plaats van het aanbod af te wachten en richt zich hiermee niet meer alleen op een verbreding van de kennis over het vak, maar ook op de eigen ontwikkeling. Vaak weet hij het idee voor een studie nog uitstekend te pitchen ook. Arbeidsvoorwaarden worden steeds meer on demand, met zelfstandigheid van de medewerker. Bij ons uit zich dat bijvoorbeeld in medewerkers die een maand verlof willen. Prima, zeggen we dan, je kent het ritme van uitleveren. Pas het daar maar in. Dankzij eigen verantwoordelijkheid past het dan ook altijd voor beide partijen.”

Het pensioen en de cashbehoefte

Het pensioen vormt eveneens een belangrijk onderdeel van de arbeidsvoorwaarden. Vermogensopbouw is essentieel. Het is alleen zeer de vraag of het in diens huidige vormen nog van deze tijd is, zegt John Smolenaers. Zo



Nardo Lambregts
CEO FSGroep



Joke van der Velpen
Kennismanager Wet & Regelgeving
bij Raet



John Smolenaers
Partner bij Deloitte Benefits
& Pension Advisory

nu en dan laat de discussie op of medewerkers het pensioen niet eerder moeten kunnen inzetten, bij belangrijke life events. “De mensen die straks aankloppen en aan de slag gaan bij een werkgever hebben na hun opleiding als gevolg van het nieuwe leenstelsel een hoge studieschuld. Vervolgens willen ze op termijn misschien een huis kopen waarvoor ze tegenwoordig een flink bedrag aan eigen geld moeten meebrengen en een hypotheek dienen af te sluiten die moet worden afgelost. De cashbehoefte nu bij hen is daarmee vele malen groter dan bij vorige generaties en mogelijk kleiner op de lange termijn. Dit geldt niet alleen voor starters, maar ook voor een oudere groep medewerkers die van huur naar een koophuis gaat. Het pensioen maakt een groot deel uit van de beloning die mensen ontvangen, maar is ergens weggestopt en moeilijk zichtbaar. Daarnaast wordt voor hen bepaald wanneer en hoe ze het mogen aanspreken. Dat is uit de tijd.”

Smolenaers pleit dus voor de optie om (een deel van) het pensioen eerder en adequater in te zetten. Voor studie bijvoorbeeld, hetgeen kan worden gezien als een investering in de eigen capaciteiten die uiteindelijk ook meer loon kan opleveren. Of voor het aflossen van de hypotheek wat leidt tot lagere maandlasten. Daarnaast valt te denken aan een (mantel) zorgbehoefte waar tussentijds of eerder dan de geplande uitkering voor mag worden opgenomen. “Hetzelfde is denkbaar voor ie-

mand van vijftig met een tophypotheek die na ontslag wordt gedwongen tot executieverkoop. Waarom staat er pas over vijftien jaar een pot met pensioengeld voor hem klaar en kunnen we dat niet naar voren trekken?”

Uitdagingen

Toch geeft een groot deel van de medewerkers aan liever vast te houden aan het traditionele pensioen, zegt Jan Willem Menkveld, al is het in beginsel misschien alleen ingegeven door het idee dat er dan niet over na hoeft te worden gedacht. “Ik vind ook dat er veel is te zeggen voor een integrale benadering en het weghalen van de schotten tussen wonen, studie, het pensioen en ook de zorg die zijn ingegeven door wet- en regelgeving. Dat één op de vijf medewerkers al te maken heeft met mantelzorg is een feit waarmee ook een werkgever iets moet doen.”

Daarnaast zien de gesprekspartners aan de ronde tafel nog wel een uitdaging in het ontstaan van draagvlak bij de vakbonden voor verdere flexibilisering. Menkveld: “Vernieuwing kost gewoon tijd. Maar ik geloof zeer in co-creatie. Pas dan kun je samen de agenda bepalen. Daarnaast moeten werkgevers en ook het management bedenken waar ze willen zijn over tien jaar en hierover praten in een open dialoog.”

Een voorbeeld van hoe het ook kan is volgens de aanwezigen de nieuwe cao van een grote winkelketen, met een lagere toeslag voor in het weekend werken en geen jeugdloon meer.

Van der Velpen: “Een goeie move, aangezien toeslagen voor het weekend niet meer van deze tijd zijn gezien de huidige 24-uurs economie en het sociale leven dat zich allang niet meer alleen in het weekend afspeelt zoals vroeger.”

Datagebruik

Een ander gespreksonderwerp was het gebruik van data, dat een manier kan zijn om in kaart te brengen wat er leeft onder medewerkers. FrieslandCampina initieert bijvoorbeeld regelmatig health checks als faciliteit voor hen om vrijwillig te gebruiken. Dankzij het hoge animo hiervoor is er veel informatie beschikbaar waarmee het concern trends ontdekt. “Daarnaast helpt data uit ons tevredenheidsonderzoek onder meer bij de identificatie van risico's zoals werkdruk en stress waarop we inspelen met trainingen. Data kunnen ook gedragingen en processen voorstellen. Een bron aan informatie waarmee we niet willen beslissen voor een medewerker, maar hem of haar wel kunnen faciliteren in wat er nodig is.”



Jan Willem Menkveld
Manager Compensation & Benefits
bij FrieslandCampina