



Op koers blijven met strategisch employee benefits-beleid

Nieuwe inkomensbehoeften door veranderde
loopbaanpatronen

* Dit artikel verscheen eerder in Pensioen & Praktijk 2015/3.

HR en Finance hijgen uit; tot op oudejaarsdag is hard gewerkt om praktisch elke pensioenregeling in Nederland aan te passen en zo op tijd te voldoen aan nieuwe wet- en regelgeving. In recordtempo moesten onderhandelingen worden gevoerd met vakbonden en ondernemingsraden, juridische documenten worden aangepast en de deelnemers worden geïnformeerd. Maar de focus op het tijdig voldoen aan wet- en regelgeving brengt het risico met zich mee dat het arbeidsvoorwaardenpakket een gevolg is van ad hoc aanpassingen en daardoor een inconsistente lappendeken wordt. Om succesvol te blijven, zouden bedrijven een toekomstbestendig HR-beleid moeten ontwikkelen inclusief een integrale visie op employee benefits.

Focus op regels

De overheid voert de ene na de andere maatregel door om de arbeidsmarkt te hervormen. De pensioenversobering is zeker niet het enige dossier waarmee werkgevers zijn geconfronteerd. Zo zorgt de invoering van de Wet werk en zekerheid (Wwz) voor grote wijzigingen op het gebied van het ontslagrecht. En in veel ondernemingen moet een besluit worden genomen over wel of geen eigenrisicodragerschap voor de Werkhervatting gedeeltelijk arbeidsongeschikten (WGA). Veel werkgevers voelen zich overspoeld door overheidsmaatregelen waarop ze hun beleid moeten aanpassen en worden daardoor min of meer gedwongen te focussen op het op tijd voldoen aan wet- en regelgeving.

Ongemerkt kan de werkgever zo zijn koers verliezen. Het employee benefits-beleid volgt uit de door de overheid opgelegde aanpassingen en beperkingen, in plaats van dat het voortkomt uit de bedrijfsstrategie. Belangrijke vragen kunnen over het hoofd worden gezien. Is bijvoorbeeld helder wat de invloed is van de salaristoelage ter compensatie van de pensioenversobering op het

salaris van nieuwe medewerkers? Hoe zullen de kosten van de WGA-verzekering zich over een paar jaar ontwikkelen? Welke risico's brengt het aangepaste beleid met zich mee? En is niet een suboptimaal totaalresultaat tot stand gekomen doordat elk dossier afzonderlijk is behandeld?

Integrale visie

Met aandacht voor zo veel employee benefits-onderwerpen tegelijkertijd leent het moment zich er bij uitstek voor om een integrale visie te ontwikkelen en te kijken naar de toekomstbestendigheid van het huidige employee benefits-pakket. Dat kunnen bedrijven doen door hun huidige personeelsbestand tegen het licht te houden en na te denken over hoe de vraag naar personeel zich in de komende vijf tot tien jaar zal gaan ontwikkelen en over de kosten én risico's die daaruit voortvloeien. Op het totaal beschouwd, is het niet de verwachting dat door demografische ontwikkelingen grote absolute tekorten aan werknemers gaan ontstaan. Per bedrijfsactiviteit en regio kan dit echter verschillen. Maar door de exponentiële technologische ontwikkeling zal er meer en meer aandacht gaan naar de gewenste kennis en kwaliteiten van een werknemer. Veranderingen die zich op de arbeidsmarkt voltrekken, kan de werkgever daarom niet aan zich voorbij laten gaan. ►

Nieuwe loopbaanpatronen

Een van de belangrijkste ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is dat loopbaanpatronen veranderen. Jongere medewerkers hebben duidelijk andere verwachtingen van hun carrière dan oudere werknemers hadden toen ze aan het begin van hun loopbaan stonden. Zo achten veel jongeren het niet realistisch om op 67-jarige leeftijd met pensioen te kunnen gaan. Ook een aaneengesloten periode van werken tot aan pensioneren en een voortdurende stijging van het inkomen worden niet meer als vanzelfsprekend beschouwd. Met als gevolg dat pensioen voor veel werknemers allang niet meer het enige of belangrijkste spaardoel is gedurende hun loopbaan. De recente overheidsmaatregelen om de arbeidsmarkt te hervormen, dragen hier verder aan bij. De impact van de maatregelen is bovendien groot. Denk bijvoorbeeld aan de invoering van het leenstelsel voor studenten en het verplicht aflossen van hypotheek, maar ook aan maatregelen op het gebied van pensioen, zorg en werkloosheid (zie figuur 1).

Figuur 1: De hervormingen van de huidige regering hebben voor de werknemer impact op tal van terreinen.



Veranderende behoeften

Nieuwe loopbaanpatronen leiden tot nieuwe behoeften van werknemers. Bij het vaststellen van een strategisch employee benefits-beleid moet de werkgever daar rekening mee houden. Het arbeidsvoorwaardenpakket is een essentieel onderdeel en zou beter moeten aansluiten op de veranderende behoeften van werknemers. Alleen dan is de onderneming ook op termijn in staat om

de gewenste medewerkers te blijven aantrekken en behouden. Een traditioneel arbeidsvoorwaardenpakket voldoet niet meer.

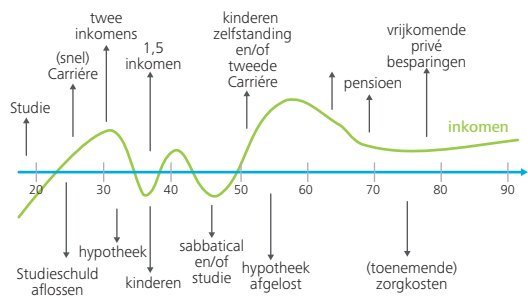
Daarbij geldt meer dan ooit: *one size fits nobody*. Medewerkers vormen namelijk een steeds minder homogene groep. Een standaardhuishouden bestaat niet langer uit een mannelijke kostwinner en een vrouw die het huishouden runt. Anno 2015 heeft een huishouden meer diverse verschijningsvormen: alleenstaand, tweeverdieners, met of zonder kinderen, samen of gescheiden, koop- of huurhuis, met of zonder studieschuld, zorgverlenend en/of zorgbehoevend.

Behoefte aan flexibiliteit

De loopbaan staat minder van tevoren vast, omdat deze zal gaan bestaan uit elkaar afwisselende periodes van werk, studie en zorg. Daarmee samenhangend zal over de tijd de behoefte aan sparen of juist schulden aangaan sterk wisselen (zie figuur 2). Dat vraagt om grotere flexibiliteit. Natuurlijk blijft het belangrijk om geld te reserveren, zodat op een bepaald moment met pensioen kan worden gegaan. Er zullen echter periodes zijn waarin minder behoefte is aan pensioensparen, zoals op het moment dat iemand net een studie heeft afgerond of (*mid-career*) wil oppakken. Of bij het kopen van een eerste woning. En er zullen periodes zijn waarin juist meer gespaard kan worden, bijvoorbeeld op het moment dat de hypotheek is afgelost en de kinderen voor zichzelf kunnen zorgen. De toenemende behoefte aan flexibiliteit kan er ook uit bestaan dat een medewerker zijn of haar

Wacht niet tot er een reorganisatie plaatsvindt om het natuurlijk verloop van je medewerkers in beeld te brengen

loopbaan onderbreekt om voor een ziek familielid of naaste te zorgen. Of om te investeren in een studie en daarmee het toekomstige verdienpotentieel te verhogen. En altijd kunnen er onverwachte situaties ontstaan die de planning dwarsbomen en grote financiële gevolgen hebben, zoals arbeidsongeschiktheid of werkloosheid.



Figuur 2: Periodes van werk, studie en zorg wisselen elkaar af. Daardoor zal de behoefte aan sparen of juist schulden aangaan over de tijd sterk wisselen.

Behoeftte aan collectiviteit

Relevante onderwerpen voor op de arbeidsvoorwaardentafel, want de werkgever kan hierin een belangrijke rol spelen. Ondanks de behoefte aan flexibiliteit en de toename van individuele verantwoordelijkheid, blijft er behoefte bestaan aan collectiviteit om daarmee een bepaalde schaalgrootte en dus kostenefficiëncy te bereiken. De werkgever kan collectiviteit organiseren of toegankelijk maken, bijvoorbeeld door een collectiviteitskorting op ziektekostenverzekeringen te bedingen. Een andere vorm is het collectief verzekeren van risico's, zoals arbeidsongeschiktheid of overlijden.

Stapsgewijze aanpak

Veel werkgevers verwachten dat de overheid voorlopig nog niet klaar is met het doorvoeren van wijzigingen in wet- en regelgeving en wachten daarom de volgende serie maatregelen af. Ook zijn sommige dossiers nog niet afgerond. Zo zijn veel bedrijven bijvoorbeeld nog steeds bezig met de nasleep van het aanpassen van hun pensioenregeling en ook vanuit de Wwz zullen per 1 juli 2015 weer nieuwe wijzigingen worden doorgevoerd. Maar om ook op termijn de gewenste medewerkers aan je bedrijf te kunnen binden, is een strategisch employee benefits-beleid onontbeerlijk. Het omvormen van het arbeidsvoorwaardenpakket kost tijd en kan alleen maar stapsgewijs gebeuren om de continuïteit van de onderneming niet in gevaar te brengen. Ook moet er een onderliggend plan zijn hoe de doelstellingen te verwezenlijken. Dus wacht niet af tot de cao afloopt en opnieuw onderhandeld moet worden. Wacht niet tot er een reorganisatie plaatsvindt om het natuurlijk verloop van je medewerkers in beeld te brengen. En wacht vooral niet tot een arbeidsvoorwaardenconcept beproefd is bij een ander. Immers, de meest succesvolle bedrijven lopen ook met innovaties op employee benefits-gebied voorop. ■

John Smolenaers

Benefits & Pension Advisory
jsmolenaers@deloitte.nl

Carolien Hommels

Benefits & Pension Advisory
chommels@deloitte.nl

Een traditioneel arbeidsvoorwaardenpakket voldoet niet meer