

Whitepaper Modernisering van arbeidsvoorwaarden

Veel organisaties willen graag hun arbeidsvoorwaarden moderniseren. Wat wordt met modernisering eigenlijk bedoeld en beoogd en waarom zou je het moeten willen? En hoe kun je zo moderniseren dat het een stevig draagvlak en weinig gedoe oplevert?

Waarom arbeidsvoorwaarden moderniseren?

Er is een aantal redenen waarom organisaties hun arbeidsvoorwaarden willen moderniseren, zoals:

- De huidige arbeidsvoorwaarden sluiten niet (meer) aan bij waar de organisatie voor staat en wat de organisatie wil. Ze passen niet bij het 'werkgeversmerk';
- De huidige arbeidsvoorwaarden belemmeren agile werken;
- De huidige arbeidsvoorwaarden sluiten niet (meer) aan bij wat op de arbeidsmarkt gevraagd wordt;
- De huidige arbeidsvoorwaarden bevatten regelingen die te duur of niet marktconform zijn;
- De huidige arbeidsvoorwaarden zijn zo opgeschreven dat niemand ze meer snapt;
- De huidige arbeidsvoorwaarden zijn erg regelend en controlerend en dat past niet bij medewerkers die veel eigen verantwoordelijkheden hebben;
- De huidige arbeidsvoorwaarden geven gedoe en/of zijn moeilijk te administreren;
- De huidige arbeidsvoorwaarden sluiten niet (meer) aan bij de wet.

Wat wordt met modernisering bedoeld?

Er zijn dus genoeg redenen denkbaar waarom organisaties hun arbeidsvoorwaarden willen moderniseren.

Toch is niet altijd helder wat precies wordt bedoeld en beoogd. Zo kan modernisering betrekking hebben op de inhoud, het proces, de presentatie, het opruimen van verouderde arbeidsvoorwaarden of op de opbouw van de cao of regeling. We zullen deze punten kort verder uitwerken.

Modernisering van de inhoud

Bij modernisering van de inhoud gaat het om bijvoorbeeld de volgende thema's die voor een deel ook met elkaar samenhangen:

- Duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling;
- Eigen verantwoordelijkheid van de medewerker;
- De dialoog: het gesprek tussen leidinggevende en medewerker ('Het Goede Gesprek', 'Great Conversations', 'Continuous Dialogues') vervangt bestaande formele gesprekscycli;
- Het beloningssysteem; modernisering door invoering van een ander salarissysteem of van Het Nieuwe Belonen en meer ruimte voor teambeloning;
- Professionele feedback, als vervanging van het traditionele beoordelingssysteem;
- Keuzes in arbeidsvoorwaarden, bijvoorbeeld een betere balans werk-privé, meer individuele keuzemogelijkheden, groene mobiliteit, vervoersbudget en benefit budget;
- Actuele wetgeving waaraan de bestaande arbeidsvoorwaarden moeten worden aangepast.

Ontwerpen van arbeidsvoorwaarden & verbeteren van overleg

Modernisering van het proces: samen ontwikkelen (co-creatie)

Bij het regelen van het arbeidsvoorwaarden gaat het niet alleen om de inhoud, maar ook op de manier waar partijen samen die inhoud tot stand brengen: het proces. Traditioneel is dit proces een onderhandeling tussen de werkgever en de vakbonden of tussen de bestuurder en de ondernemingsraad.

Een moderne manier van het regelen van arbeidsvoorwaarden is om als partijen samen, in goed overleg, de arbeidsvoorwaarden te ontwikkelen. De arbeidsvoorwaarden komen dan tot stand in co-creatie en dat levert in de praktijk veel minder gedoe en meer draagvlak op bij medewerkers en management.

In onze arbeidsvoorwaardenprojecten hanteren we dan ook als het enigszins mogelijk is een co-creatie aanpak, zie hierna.

Modernisering van de presentatie

Arbeidsvoorwaarden zijn nogal eens als ontoegankelijke tekst opgeschreven in een onaantrekkelijk boekje. Dat nodigt niet uit tot lezen. Veel medewerkers en leidinggevenden weten dan vaak ook niet precies wat de arbeidsvoorwaarden zijn en hoe ze moeten worden toegepast. Modernisering van de presentatie kan daarbij helpen.

Moderne arbeidsvoorwaarden zijn vaak geschreven in eenvoudige, toegankelijke taal en voorzien van een aansprekende en uitnodigende lay-out.

Daarbij wordt veelvuldig gebruik gemaakt van digitale mogelijkheden: pdf op intranet, interne en externe links in het document, handige zoekfuncties of een eenvoudige arbeidsvoorwaarden app.

Opruimen van verouderde arbeidsvoorwaarden

Het gebeurt nogal eens dat arbeidsvoorwaarden niet worden aangepast wanneer wet- en regelgeving verandert. Daardoor raakt het arbeidsvoorwaardenpakket verouderd. Daarnaast werden in het verleden wel arbeidsvoorwaarden afgesproken die nu uit de tijd zijn, zoals seniorendagen of arbeidstijdverkorting.

We hebben een keer een onderzoek gedaan naar een grote ondernemings-cao; het bleek dat 25% van de regelingen in die cao geen toegevoegde waarde meer had voor de werkgever of de werknemers.

Er zit dus vaak oude ballast in arbeidsvoorwaardenpakketten. Moderniseren is ook het opruimen van die oude ballast.

Moderniseren in de vorm van modulair ontwikkelen

Bij deze vorm van modernisering groeperen we de arbeidsvoorwaarden in herkenbare modules, zodat per module gemoderniseerd kan worden. Daarbij regelen we ook de doorwerking van de ene arbeidsvoorwaarde naar de andere per module, zodat het pakket eenvoudiger wordt en ook eenvoudiger te administreren.

[Ontwerpen van arbeidsvoorwaarden & verbeteren van overleg](#)

Waarmee rekening houden

Wanneer de organisatie, dit alles afwegend, wil moderniseren en weet wat ze ermee beoogt en hoe ze dat wil doen, is er wel een aantal punten waar je rekening mee moet houden.

Belangrijke uitgangspunten

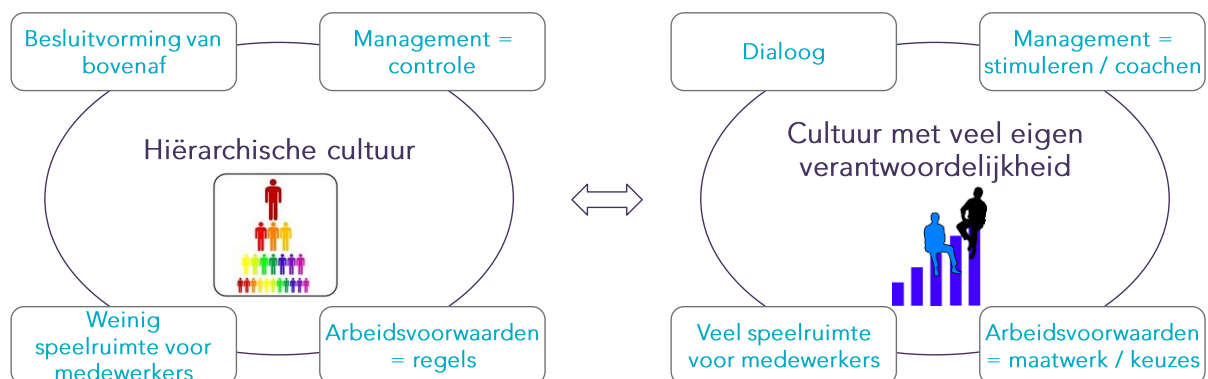
Modernisering van arbeidsvoorwaarden zou veel positieve energie moeten geven, maar het kan ook voor onrust zorgen. Daarom zijn belangrijke uitgangspunten die ook helpen om draagvlak te krijgen:

- Gelijkwaardig pakket voor en na de modernisering;
- Goede overgangsmaatregelen wanneer arbeidsvoorwaarden vervallen of vervangen worden.

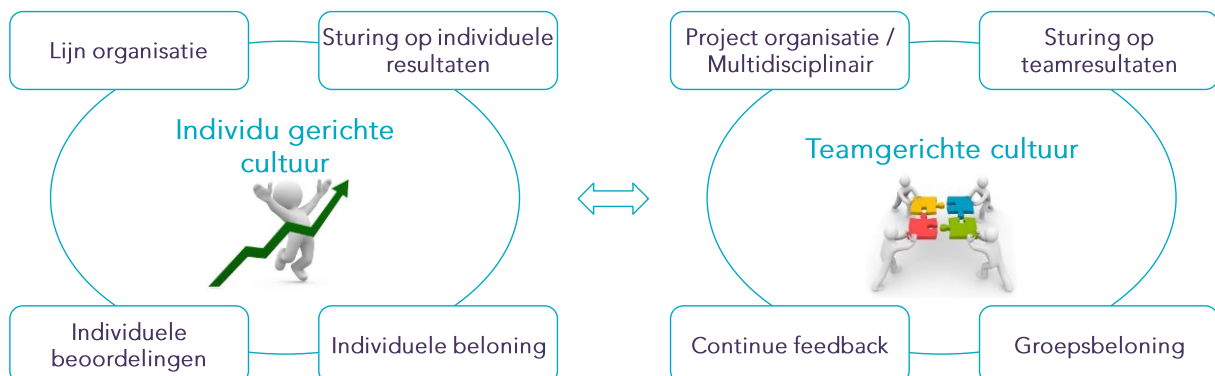
Aansluiten bij wat je als organisatie bent en wil zijn

Welke verandering dan ook gewenst wordt, het is altijd belangrijk dat arbeidsvoorwaarden passen bij je organisatie. Dat is niet alleen belangrijk voor je eigen medewerkers, ook op de arbeidsmarkt wordt daar steeds meer naar gekeken. En omgekeerd, met arbeidsvoorwaarden die niet aansluiten bij je cultuur geef je naar medewerkers een verkeerde boodschap. Zie de afbeeldingen hieronder.

Cultuur en arbeidsvoorwaarden (1)



Cultuur en arbeidsvoorwaarden (2)



Ontwerpen van arbeidsvoorwaarden & verbeteren van overleg

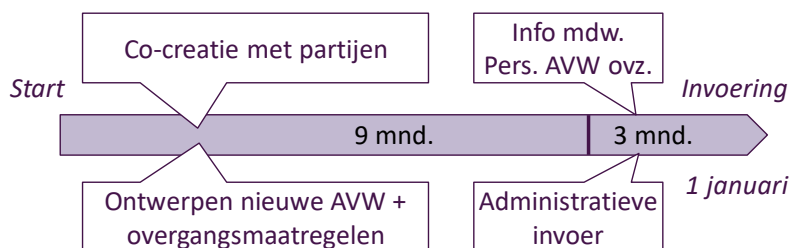
Doorlooptijd

Over het algemeen is 1 januari een handige ingangsdatum voor gemoderniseerde arbeidsvoorwaarden. Anders wordt administratieve invoering lastiger.

De ontwikkeltijd (dat is de periode van start van het traject tot en met vaststelling van teksten van harmonisatiemaatregelen en arbeidsvoorwaardelijke afspraken) duurt ca. negen maanden. Dat geeft voldoende ruimte wanneer hiervoor een co-creatie aanpak wordt gehanteerd (zie hierna). Wanneer het overleg complexer wordt kan het langer duren. Bijvoorbeeld wanneer het moeilijker wordt om beslissers (directie, OR, vakbonden) tijdig aan tafel te krijgen, wanneer de OR het lastig vindt om tot een oordeel te komen of wanneer de achterban van bonden moeilijk is mee te krijgen.

De administratieve invoer duurt ca. 2 à 3 maanden. De implementatie richting medewerkers kan gelijktijdig met de administratieve invoer plaatsvinden en duurt ook ca. 3 maanden.

De doorlooptijd is in totaal dus al gauw 12 maanden; een moderniseringstraject moet dus aan het begin van het jaar starten wil de invoering per 1 januari daarna gerealiseerd kunnen worden (zie schema).



Prioriteit

Modernisering van arbeidsvoorwaarden kan veel impact op de organisatie hebben. Daarom is het goed om vooraf de volgende vragen af te wegen:

- Hoe belangrijk vinden we het om de arbeidsvoorwaarden te moderniseren en wie vindt dat belangrijk?
- Wat gaat er beter met moderne arbeidsvoorwaarden?
- Wat gaat er niet goed vanwege de huidige arbeidsvoorwaarden?
- Hoe belangrijk is modernisering van arbeidsvoorwaarden in vergelijking met andere belangrijke projecten in de organisatie?

Aanpak

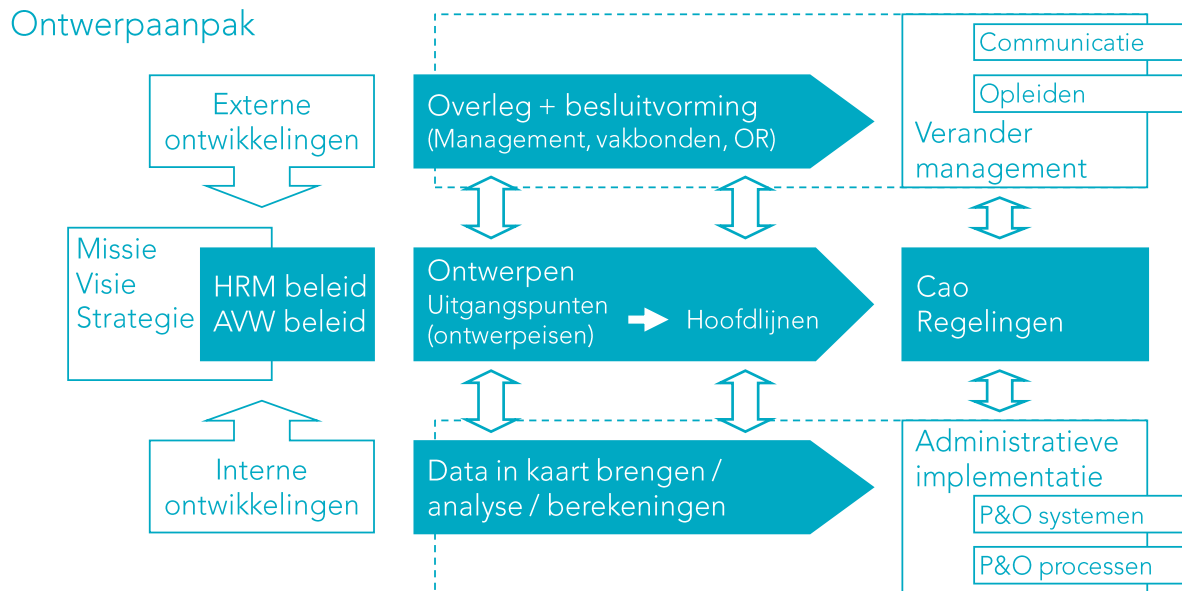
Onze aanpak van modernisering van arbeidsvoorwaarden is erop gericht om vanaf het begin te werken aan draagvlak en om de complexiteit zoveel mogelijk te beheersen en te reduceren.

Dat doen we onder meer met onze ontwerpaanpak, die er kort op neer komt dat we eerst gezamenlijke uitgangspunten of ontwerpeisen helpen formuleren, vervolgens de modernisering op hoofdlijnen uitwerken en dan pas een gedetailleerde regeling opstellen.

Ontwerpen van arbeidsvoorwaarden & verbeteren van overleg

Bij voorkeur ontwikkelen we de nieuwe arbeidsvoorwaarden in co-creatie tussen belanghebbende partijen (werkgever en vakbonden of bestuurder en ondernemingsraad). Onze ontwerpaanpak is erg geschikt voor co-creatie trajecten.

Schematisch ziet onze ontwerpaanpak er als volgt uit:



Vijf fasen

In hoofdpijnen zijn er vijf opeenvolgende fasen in onze aanpak:

1. Inventarisatie van de bestaande arbeidsvoorwaarden met behulp van een speciaal daartoe door ons ontwikkeld format;
2. In één of meer workshops formuleren van gezamenlijke beleidsuitgangspunten;
3. Opstellen en samen vaststellen van de hoofdpijnen van de modernisering en van eventuele overgangmaatregelen. Hiertoe wordt een Blauwdruk opgesteld. De Blauwdruk rekenen we op hoofdpijnen door;
4. Opstellen en samen vaststellen van de tekst van de nieuwe arbeidsvoorwaarden;
5. Implementatie.

Communicatie

We besteden veel aandacht aan communicatie en aan het creëren van draagvlak bij medewerkers. Daardoor worden risico's van onrust en gedoe beperkt.

Onze ervaring

Wij hebben diverse modernisering opdrachten uitgevoerd, soms ook gecombineerd met harmonisatie van arbeidsvoorwaarden, onder meer voor:

- Amnesty International
- Noordhoff Uitgevers

[Ontwerpen van arbeidsvoorwaarden & verbeteren van overleg](#)

- CfPB
- OCLC (tevens harmonisatie)
- Partijen bij de Cao CNV Connectief (tevens harmonisatie)
- InWork
- VI Company
- Partijen bij de Cao Gezondheidscentra
- Partijen bij de Cao UMC's
- DSB Bank
- ABN AMRO

Vragen

Heeft u vragen naar aanleiding van dit paper, neemt u dan [contact](#) met ons op.

Peter van Delden
Mei 2019