



# Verschuiving in de arbeidsrelatie

## *Tijd voor verandering; de New Employment Deal*

Wereldwijd doen zich grote verschuivingen voor met een enorme impact op de arbeidsmarkt. De daarmee gepaard gaande veranderingen in de verhouding tussen werkgever en werknemer manifesteren zich in hoog tempo. Wat betekent dit voor de arbeidsrelatie met uw werknemers? Aon Hewitt deed kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar de uitdagingen voor organisaties. In de vorm van een enquête en door middel van interviews werden bedrijven ondervraagd. Op basis van de uitkomst van het onderzoek geeft Aon Hewitt aanbevelingen voor: een New Employment Deal.

### **Inhoud:**

<b>1. Verschuiving in de arbeidsrelatie</b>	<b>2</b>
- <i>Tijd voor verandering</i>	2
- <i>Veranderende arbeidsverhoudingen</i>	2
- <i>Bevindingen</i>	3
<b>2. Wat staat op de HR agenda?</b>	<b>5</b>
- <i>De vijf belangrijkste agendapunten</i>	5
- <i>Drie dominante thema's</i>	5
<b>3. Aanbevelingen</b>	<b>6</b>

# 1. Verschuiving in de arbeidsrelatie

## Tijd voor verandering

Wereldwijd doen zich grote verschuivingen voor met een enorme impact op de arbeidsmarkt. De daarmee gepaard gaande veranderingen in de verhouding tussen werkgever en werknemer manifesteren zich in hoog tempo. Wat betekent dit voor de arbeidsrelatie met uw werknemers?

Aon Hewitt deed kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar de uitdagingen voor organisaties. In de vorm van een enquête en door middel van interviews werden bedrijven ondervraagd. Op basis van de uitkomst van het onderzoek geeft Aon Hewitt aanbevelingen voor: een New Employment Deal.

Allereerst zijn er de financiële en economische crisis waar overheden en bedrijven zich verwoed uit proberen te ontworstelen. Wat de uitkomsten ook mogen zijn, het is nu al duidelijk dat het belang van organisaties om wendbaarder te zijn en sneller in te kunnen spelen op korte termijn ontwikkelingen, sterk is toegenomen. Daarnaast zijn er de globalisering en technologische ontwikkelingen die hogere en andere eisen stellen aan het personeel en de organisatie in haar geheel. Tot slot is er de vergrijzing. Die vraagt om het langer behouden en motiveren van de oudere medewerkers binnen de organisatie en eist tegelijkertijd dat de organisatie aantrekkelijk genoeg is voor de nieuwe generatie. Een generatie die wezenlijk verschilt van haar voorgangers.

## Veranderende arbeidsverhoudingen

### New Employment Deal

Wanneer een werknemer bij een werkgever in dienst treedt, gaan zij met elkaar een 'Employment Deal' aan. Dit omvat het formele arbeidscontract, de financiële en juridische aspecten van werkgelegenheid en het informele arbeidscontract, ook wel het psychologisch contract genoemd. De Employment Deal bevat hiermee zowel de expliciete afspraken zoals loon, arbeidsvoorwaarden en werktijden, als de impliciete afspraken en verwachtingen zoals de aanwezige bedrijfscultuur, de relatie werkgever/werknemer en visie op werk. De invulling van deze afspraken zullen moeten passen bij deze tijd. Immers, in deze snel veranderende wereld leiden trends als onder andere globalisering, individualisering, veroudering tot nieuwe wensen en behoeften van werkgevers en werknemers. Behoeften die ingevuld moeten worden door een nieuwe balans in de arbeidsverhoudingen oftewel: de New Employment Deal.

De gevolgen van deze verschuivingen voor de arbeidsverhoudingen worden steeds duidelijker, sociale zekerheden worden minder, levenslange dienstverbanden verdwijnen, er is behoefte aan andere en aanvullende competenties bij medewerkers, en tegelijkertijd is er vraag naar meer flexibiliteit in, en andere vormen van benefits. Hierdoor ontstaat de wens voor een nieuwe invulling van de verhouding tussen werkgever en werknemer. Om meer inzicht te krijgen in hoe bedrijven omgaan met deze ontwikkeling, deed Aon Hewitt onderzoek naar de uitdagingen waar bedrijven mee worden geconfronteerd en de

prioriteiten die ze stellen als het gaat om de invulling van beleid rondom dit thema. Hoe kijken ze aan tegen de impact van de economische, politieke en demografische ontwikkelingen op hun onderneming, welke thema's hebben ze in dit kader op hun HR-agenda staan en welke onderwerpen hebben ze wel of niet onder controle?

## Bevindingen

De vijf belangrijkste uitdagingen

### 1 De financiële en economische crisis

*'Meeste respondenten nog in survival modus'*

De meeste respondenten geven aan dat ze in de komende periode nog sterk onder invloed staan van de situatie op de financiële markten en de economische instabiliteit. Lange termijn thema's worden wel onderkend, maar de prioriteit ligt bij het aanpassen van de organisatie aan de nieuwe economische realiteit.

### 2 Strijd om getalenteerd personeel

*'Bewustere bemensing van activiteiten'*

Op de korte, middellange en lange termijn verwachten de respondenten dat de strijd om getalenteerd personeel weer zal opblazen. Opvallend is dat een aantal bedrijven, soms mede ingegeven door de economische crisis, veel bewuster omgaan met de bemensing van activiteiten. Veelal begint dit bij de 'key positions', bij de mensen die een cruciale positie innemen in het succesvol zijn op de korte en lange termijn. Maar ook in een bredere context wordt veel meer aandacht besteed aan de afstemming tussen de rol, de benodigde competenties en het competentieniveau van de positiehouder.

### 3 Technologische ontwikkelingen

*'Worstelen met het nieuwe werken'*

Los van de vraag of het nieuwe werken is ingegeven vanuit kostenreductie, of dat de drijfveer bestaat uit het vormgeven van een nieuwe flexibelere werkvorm, worstelen respondenten met een aantal fundamentele vragen. Past het nieuwe werken wel in onze organisatie en welk leiderschapsmodel hoort daarbij? Ook het bredere business model en het bemensingsvraagstuk worden in dit kader regelmatig aan de orde gesteld.

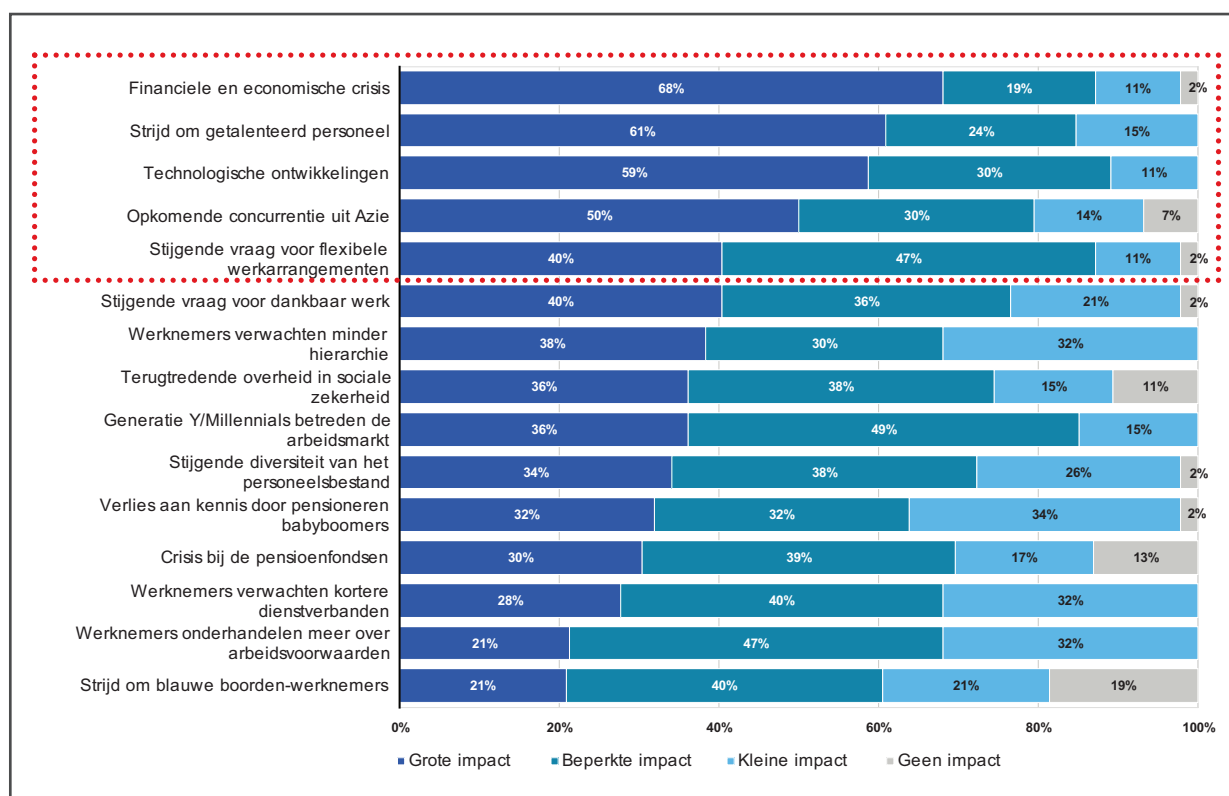
### 4 Opkomende concurrentie uit Azië

*'Meer differentiëren en grotere risico's'*

De respondenten van meer internationaal georganiseerde ondernemingen geven aan op termijn meer uitdagingen te voorzien in het binden en boeien van mensen. Aanpassen aan lokale omstandigheden, meer ruimte voor differentiatie binnen wereldwijd beleid zijn de meest genoemde oplossingsrichtingen. Tegelijkertijd voorziet men door toename in de uitbesteding en een grotere afhankelijkheid van Aziatische activiteiten, grotere risico's met betrekking tot de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening.

## 5 Groeiende behoefte aan flexibele werkarrangementen 'Motiveren en 'employabel' maken van oudere medewerkers'

Naast het inrichten van verschillende flexibele schillen in het werknemersbestand, alternatieve contractvormen en werkomgevingen, bemerken we dat binnen dit kader ook de aandacht voor leeftijdsbewust personeelsbeleid toe neemt. Respondenten zien dat er steeds grotere delen van hun medewerkers aan het einde van hun salarisschaal zitten die, door gebrek aan perspectief, minder gemotiveerd zijn. Zeker gezien de demografische trend op de korte en middellange termijn, worstelt men met de vraag hoe deze groep weer te motiveren. Voor de lange termijn rijst de vraag hoe we de gehele ontwikkeling van medewerkers zodanig organiseren dat zij employabel worden en vooral ook blijven.



Figuur 1: Belangrijkste uitdagingen

## 2. Wat staat op de HR-agenda?

### De vijf belangrijkste agendapunten

De top vijf van de korte termijn uitdagingen (binnen twee jaar) zijn samen te vatten in drie hoofdthema's:

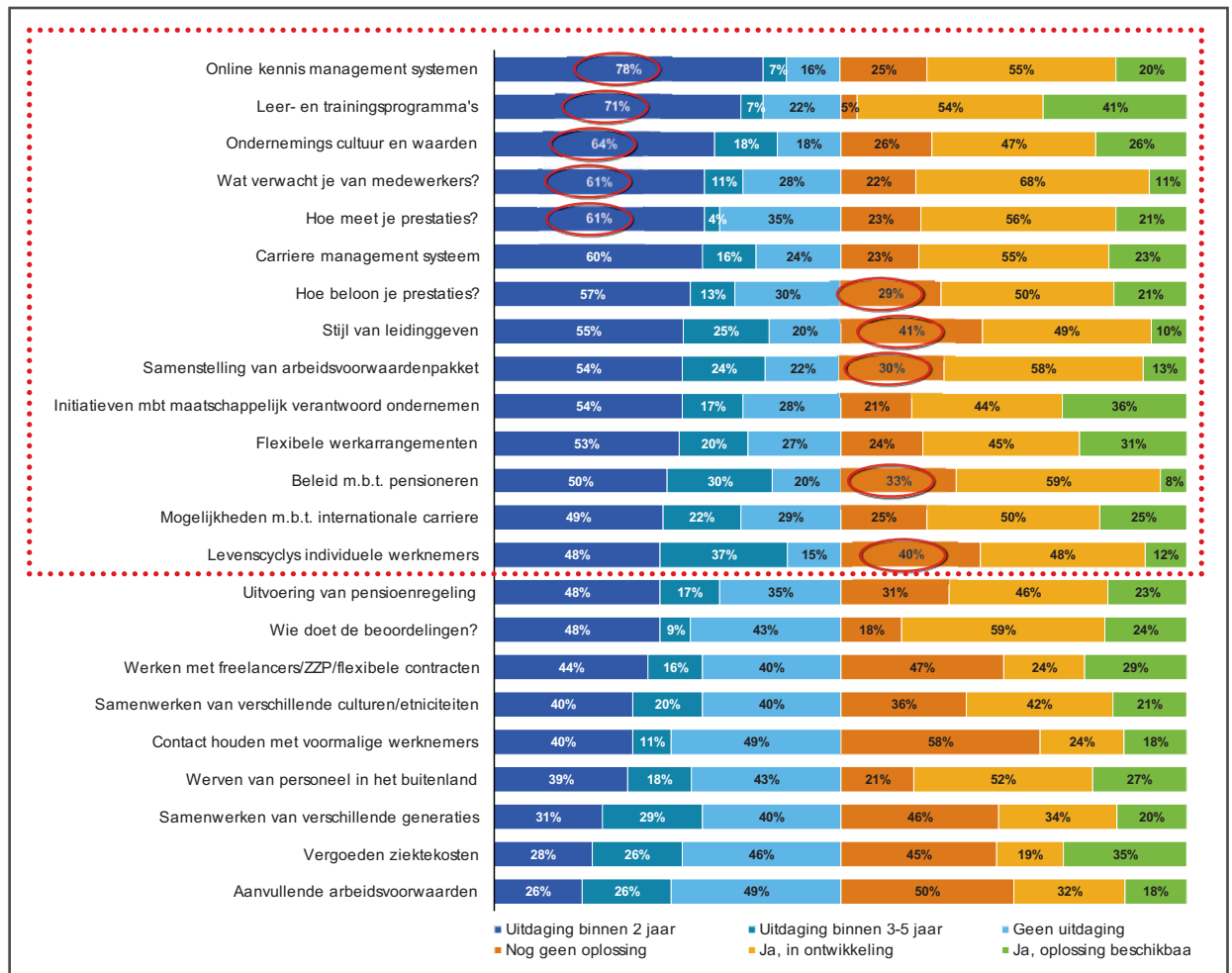
- Kennismanagement
  - Online kennismanagementsystemen
  - Leer- en trainingsprogramma's
- Performance Management
  - Wat verwacht je van medewerkers
  - Hoe meet je prestaties
- Bedrijfscultuur en waarden

De meeste respondenten geven aan dat zij voor deze uitdagingen een antwoord hebben. Onder controle zou je zeggen. Onze ervaring leert echter dat als het om bedrijfscultuur en waarden gaat, slechts een beperkt aantal bedrijven er echt in slaagt om de gewenste verandering daadwerkelijk te realiseren. Op het gebied van performance management is bekend dat veel systemen zijn ontaard in een mathematische exercitie. Knelpunten in de systemen zijn niet zozeer het vastleggen van de verwachting en het meten van de prestaties, maar liggen veel meer in de kwaliteiten van het management om de aangeleverde tools in te zetten bij gesprekken over de performance en de ontwikkeling van individuele medewerkers. Het managen van de aanwezige kennis wordt vaak gezien als een uitdaging. Vooral omdat er bepaalde cultuurkenmerken in de organisatie aanwezig moeten zijn om kennismanagement uit te voeren. Denk aan discipline en transparantie.

### Drie dominante thema's

Binnen de vijf belangrijkste aandachtspunten, de uitdagingen waarvoor een groter deel van de respondenten nog geen directe oplossingen voorhanden heeft, zijn er wederom drie thema's dominant:

- Samenstelling en inrichting van het bredere beloningspakket
  - Hoe beloon je prestaties
  - Samenstelling van het beloningspakket
  - Pensioenbeleid
- Carrièreplanning
- Managementstijl



Figuur 2: Belangrijkste onderwerpen op de HR-agenda

Vooraf op het vlak van carrièreplanning en managementstijl zoeken veel respondenten nog naar een oplossing. Zeker in het kader van het nieuwe werken en de discussie over groeiende behoefte aan flexibele werkarrangementen, is het van belang hier op korte termijn aandacht aan te besteden. Het lijkt er op dat het eindresultaat van de bredere discussie die gevoerd dient te worden in het kader van de noodzakelijke aanpassing van het pensioen, nog niet volledig helder is. Vanuit onderzoeksperspectief vormen de samenstelling van het totale pakket en de prestatiegerelateerde componenten een integraal onderdeel van deze discussie.

### 3. Aanbevelingen

Uit de bevindingen is te concluderen dat de ondervraagde organisaties de veranderende arbeidsverhoudingen niet als hoogste prioriteit ervaren. Er verandert ongemerkt veel, maar bestuurders denken zich hier in de loop der tijd wel op aan te kunnen passen. Feit is echter dat fundamentele trends doorzetten. Aandacht voor de ontwikkeling van een New Employment Deal is hoe dan ook noodzakelijk. Het draagt bij aan het succes van organisaties. Uit onderzoek blijkt dat werkgevers die relatief meer aandacht besteden aan de employment deal, positieve resultaten boeken. Deze bedrijven worden gekenmerkt door: hogere niveaus van engagement bij de medewerkers, meer maatschappelijke

betrokkenheid, lagere behoefte om ontslag te nemen, een betere werk/privé balans en lagere stressniveaus. Met deze gegevens in gedachten, doen wij de volgende aanbevelingen:

#### 'Ga slimmer en bewuster om met het talent dat je nodig hebt om succesvol te zijn'

Dit begint bij het bewuster inrichten en bemensen van activiteiten. Naast vraagstukken als 'wat doe ik zelf' en 'wat besteed ik uit', loont het om goed te kijken naar het huidige werknemersbestand, de competenties die medewerkers in huis hebben, de rol die ze vervullen en te beoordelen of de beste match wel aanwezig is.

#### 'Richt carrière paden anders in'

Het arbeidsproces bestaat steeds meer uit een aaneenschakeling van korte en middel-lange arbeidsrelaties. Wees je er bewust van dat mensen tot oudere leeftijd blijven werken. Ze zullen langer productief, betrokken en vitaal moeten blijven. Dat vraagt om meer aandacht voor de lange termijn inzetbaarheid van medewerkers. Tegelijkertijd zal er meer verloop komen. Medewerkers werken nog zelden hun leven lang bij een bedrijf. Dit betekent dat de arbeidsrelatie moet worden gebaseerd op een samenwerking over korte overzichtelijke periodes waarin de toegevoegde waarde en risico's richting beide partijen helderder moeten worden besproken en vastgelegd. Veel van de respondenten benadrukken de noodzaak tot meer individuele verantwoordelijkheid van medewerkers, een sociaal maatschappelijk kader waarbinnen demotie wordt geaccepteerd en gelegaliseerd. Keerzijde is dat werkgevers een meer proactieve, maatschappelijk verantwoorde rol moeten spelen, waarin ze bewuster nadenken over de korte en lange termijn effecten van hun handelen op het deel van de beroepsbevolking dat werkgevers (slechts tijdelijk) inzetten. Daarnaast zal er vanuit breder maatschappelijk perspectief moeten worden nagedacht welke vangnetten noodzakelijk zijn om de beschikbare beroepsbevolking optimaal inzetbaar te houden.

#### 'Pas de heersende managementstijl aan'

Momenteel overheerst het directief leiderschap, het managen van activiteiten binnen vastgestelde kaders gebaseerd op formele macht en controle. Nieuwe vormen van werken stellen echter andere eisen aan de managementstijl in uw organisatie. Woorden als vertrouwen, respect en vakmanschap worden steeds belangrijker. Leaders zullen beter in staat moeten zijn om hun mensen mee te krijgen en aan de organisatie te verbinden.

#### 'Besteed beschikbare beloningsbudgetten beter'

Huidige arbeidsvoorwaardenpakketten die zijn gebaseerd op de traditionele arbeidsrelatie, zijn vaak het resultaat van jarenlange onderhandelingen en vele fusies en overnames. Het geheel is zo complex dat medewerkers het nauwelijks kunnen overzien. Ons advies is dat het zinvol is om te kijken naar de voorkeuren van uw medewerkers. Onze verwachting is dat de verschuivingen op de arbeidsmarkt zich sneller zullen manifesteren dan door veel organisaties wordt gedacht. Als gevolg van de economische crisis staan veel werknemers open voor veranderingen in hun employment deal. Wij adviseren dan ook, om snel aan de slag te gaan met de veranderende arbeidsrelatie en de impact ervan op uw organisatie te bezien. En waarom ook niet? De belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarde, het pensioen, staat ter discussie. Dit is een prima moment, zo niet het juiste, om een nieuwe weg te bewandelen, klassieke denkbeelden en benaderingen te doorbreken en gericht op de toekomst een eerste concrete stap te maken naar de invulling van de 'New Employment Deal'!



**Arthur Claassen** is Managing Rewards Consultant. Arthur heeft uitgebreide ervaring op het gebied van executive en senior management remuneration en integratie van Compensation & Benefitspakketten. Daarnaast is hij zeer ervaren in het opzetten van wereldwijde, regionale en lokale rewards frameworks en performancemanagementsystemen.



**Nicole Toorenaar** is Senior Consultant bij Talent & Organizational Consulting van Aon Hewitt. Nicole is met name gespecialiseerd in het begeleiden van complexe veranderingen, organisatieontwikkeling en cultuurintegratie. Binnen de Human Resources ligt haar expertise rondom strategische HR-vraagstukken binnen het domein Talent & Performance management.

### Contact

Voor meer informatie over verschuivingen in de arbeidsrelatie en de oplossingen die Aon kan bieden, kunt u contact opnemen met:

**Arthur Claassen,** T 088 -100 6000 of E [Arthur.Claassen@aonhewitt.com](mailto:Arthur.Claassen@aonhewitt.com)

**Nicole Toorenaar,** T 088 -100 6000 of E [Nicole.Toorenaar@aonhewitt.com](mailto:Nicole.Toorenaar@aonhewitt.com)

---

### Over Aon Hewitt

Aon Hewitt is wereldwijd marktleider in Human Resources Management, Consultancy en Outsourcing. Het bedrijf adviseert organisaties bij het oplossen van complexe vraagstukken op het gebied van arbeidsvoorwaarden, talent management en daarmee samenhangende financiële uitdagingen. Aon Hewitt ontwerpt, implementeert, communiceert en beheert een breed scala aan oplossingen op het gebied van menselijk kapitaal, pensioenen, beleggingsbeheer, zorg, beloningen, verzekeringen en talentmanagement. Hiermee verhoogt Aon Hewitt het rendement op het belangrijkste kapitaal van organisaties: hun medewerkers. Het bedrijf telt wereldwijd meer dan 29.000 professionals in 90 landen.

Aon Hewitt is onderdeel van verzekeringsmakelaar en risicoadviseur Aon Corporation, Chicago, USA. Het wereldwijde Aon-netwerk omvat circa 120 kantoren in meer dan 500 landen en heeft ruim 59.000 medewerkers. Meer informatie: [www.aonhewitt.com](http://www.aonhewitt.com).