



SOCIALE AGENDA 2019-2021

# SAMEN OP WEG NAAR BREDE INZETBAARHEID



VERBOND VAN VERZEKERAARS





## Introductie

Het Verbond van Verzekeraars heeft in december 2018 de Sociale Agenda voor 2019-2021 vastgelegd. De agenda geeft voor drie jaar een overzicht van de belangrijkste ambities van de sociale partners, CNV Vakmensen, FNV Finance en De Unie en het Verbond ten aanzien van de factor arbeid voor de verzekeringsbranche.

De agenda is volledig digitaal. Lezers kunnen op een interactieve manier door het bestand klikken en online aanvullende informatie raadplegen.

## Leeswijzer

Klik op de pijtjes   onderaan de pagina links of rechts om naar de volgende of vorige pagina te gaan.

De tabjes rechtsboven iedere pagina vormen de hoofdingeling van het bestand aan de hand van vier hoofdstukken.

Inhoudsopgave: klik op de paragrafen in de inhoudsopgave om rechtstreeks naar de bijbehorende tekst in de agenda te gaan.

Groengekleurde onderstreepte woorden zijn links naar achterliggende informatie.

# Inhoud



## HOOFDSTUK 1

### Omgeving van de sector

- 1.1 Externe ontwikkelingen
- 1.2 Interne ontwikkelingen
- 1.3 Dalende werkgelegenheid



## HOOFDSTUK 2

### Instream

- 2.1 Uitdagingen
- 2.2 Inrichting organisatie
- 2.3 Diversiteit
- 2.4 Samenwerking opleidingsinstellingen
- 2.5 Ambities
- 2.6 Initiatieven



## HOOFDSTUK 3

### Mobiliteit

- 3.1 Vormgeven eigen loopbaan
- 3.2 Blijvende leercultuur
- 3.3 Nieuw personeelsbeleid
- 3.4 Arbeidsmarktwaarde
- 3.5 Vangnet
- 3.6 Hoe verder?
- 3.7 Ambities
- 3.8 Initiatieven



## HOOFDSTUK 4

### Arbeidsvoorwaarden

- 4.1 Algemeen
- 4.2 Beloning
- 4.3 Beloningsverhoudingen
- 4.4 Pensioen

# Voorwoord

In 2014 hebben sociale partners in de verzekeringssector het initiatief genomen een gezamenlijke Sociale Agenda op te stellen. In deze middel-lange termijnvisie werd de toekomst van 'de factor arbeid' in de verzeke-ringssector geschetst. De [Sociale Agenda 2014-2018](#) had een scope van vier jaar.

Wij zijn nu vier jaar verder. Partijen hebben de balans opgemaakt en geconstateerd dat de agenda weliswaar een goede voorzet geeft, maar dat de sector in de loop van deze vier jaar is veranderd. Het is daarom tijd voor een actualisatie van de Sociale Agenda.

Hoofddoel van de agenda blijft het formu-leren van een gemeenschappelijke visie en ambitie van organisaties en medewerkers uit de verzekeringssector. Elke organisatie en elke medewerker heeft zijn eigen specifieke wensen, behoeften en omstandigheden. Tegelijkertijd geldt dat er ontwikkelingen spelen die iedereen in meer of mindere mate raken.

In de agenda staan deze gemeenschappelijke ontwikkelingen centraal. Hoe verandert de omgeving van de sector? Wat betekent dit voor het werven van nieuwe medewerkers? Hoe kunnen we zorgen voor een goede door-stroom van het huidige personeelsbestand? Wat betekenen actuele ontwikkelingen voor onderwerpen als beloning, pensioen en het vormgeven van een sociaal plan?

Het unieke van de Sociale Agenda is dat het een product is van werkgevers én medewerkers. Alhoewel de belangen van deze partijen niet altijd parallel lopen, is het opnieuw gelukt een gemeenschappelijke agenda te formuleren. Een agenda die hen bindt met een gemeen-schappelijke visie op de veranderende om-geving en tegelijkertijd richting geeft aan de inhoud van de bedrijfstak cao, de diverse ondernemingscao's en het te voeren perso-neelsbeleid binnen de sector.



# Samenvatting

Bijna 60 procent van de verzekeraars investeert in de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers, een toename van 20 procent ten opzichte van 2016. De toename is een direct effect van de [Sociale Agenda 2014-2018](#). Het stimuleren van medewerkers om hen zelf de regie te laten nemen over hun loopbaan, het geven van een antwoord op de toenemende vraag naar maatwerk qua arbeidsvoorwaarden en de voortdurende zoektocht naar nieuw talent staan centraal in de nieuwe Sociale Agenda voor 2019-2021: het resultaat van gezamenlijke inspanningen van de vakbonden, CNV, FNV en De Unie en de verzekeraars.

De behoefte om samen op te trekken is deels geboren uit noodzaak: De sector heeft te maken met externe ontwikkelingen op veel verschillende terreinen. (Sociaal-)maatschappelijk moet rekening worden gehouden met de toekomst van het sociaal stelsel, een veranderende arbeidsmarkt, toenemende individualisering en de opkomst van de deeleconomie. Vanuit economisch oogpunt geldt de huidige lage rente als uitdaging en vanuit de politiek moet de sector anticiperen op continue aan-

passing van (fiscale) regelgeving. Toenemende technologische mogelijkheden zorgen voor een verdere digitalisering van organisaties.

Deze ontwikkelingen hebben een sterke weerslag op de werkgelegenheid in de sector. De verwachting is dat de neerwaartse trend de komende jaren niet zal ombuigen, met reorganisaties en moeilijk vervulbare vacatures tot gevolg.

Los hiervan heeft de maatschappij, en dus ook de verzekeringsbranche, te maken met toenemende vergrijzing en een opschuivende AOW-leeftijd. Dit vraagt om een andere wijze van werken. Duurzame inzetbaarheid, 'agile- en leanwerken' en meer aandacht voor diversiteit kunnen een oplossing bieden. Intensievere samenwerking met opleidingsinstituten kunnen bijdragen aan het aantrekken van goed opgeleid personeel.

Om zo adequaat mogelijk in te spelen op de veranderde context moet de medewerker centraler in beeld komen, met mobiliteit als uitgangspunt. Daarbij moet er meer ruimte komen voor zelf vormgeven aan de eigen loopbaan, waarbij het nemen van eigen verantwoordelijkheid daarvoor voorop staat. De werkgever



moet zorgen voor een blijvende leercultuur, een prettig werkklimaat en een voor iedere afzonderlijke medewerker passende en aantrekkelijke primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Op het gebied van belonen zou er meer aandacht moeten komen voor beloningswijze, beloningsmodellen en beloningsverhoudingen. Ook is het van belang dat er een gemeenschappelijke visie wordt geformuleerd over de inrichting van een pensioenregeling.

*Bijna 60 procent van de verzekeraars investeert in de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers*

## 1.1 Externe ontwikkelingen

De verzekeringssector acteert in een omgeving die al jaren onderhevig is aan continue veranderingen. Zo heeft de sector te maken met externe ontwikkelingen op (sociaal-) maatschappelijk, economisch, politiek en technologisch gebied.

### (Sociaal-)maatschappelijk

Vanuit (sociaal-)maatschappelijke optiek zijn de toekomst van ons sociaal (verzekerings- en pensioen)stelsel, de veranderende arbeidsmarkt (meer zzp'ers) en de toenemende mondigheid en individualisering van burgers belangrijke thema's. De deeleconomie zet in sommige sectoren businessmodellen op z'n kop, denk aan initiatieven als Uber en Airbnb. Daarnaast geldt de afnemende solidariteit tussen groepen in onze samenleving als een belangrijke trend voor verzekeraars die via het verzekeringsstelsel risicosolidariteit organiseren.

Klimaatverandering zorgt in toenemende mate voor een maatschappelijke focus op duurzaamheid. Van verzekeraars wordt verwacht dat zij naast goede resultaten, onder andere via hun beleggingsbeleid, een duurzame bijdrage leveren aan onze samenleving. Het feit dat de sector een [IMVO-convenant](#) ([Internationaal Maatschappelijk Verantwoord](#)

[Ondernemen](#)) heeft ondertekend is illustratief voor de vernieuwingskracht van de sector.

### Economisch

Vanuit economisch oogpunt geldt de huidige lage rente als de belangrijkste uitdaging voor de sector op dit moment. Met name levens-, pensioen- en uitvaartverzekeraars die langlopende verplichtingen hebben, ervaren de gevolgen van de lage rente. Dit komt doordat voorzieningen voor uitkeringen aan polishouders toenemen en de solvabiliteitseisen onder druk staan. Of de aangekondigde stop van het opkoopprogramma van de ECB op korte termijn de rente zal doen stijgen, is op dit moment nog onduidelijk.

### Politiek

Vanuit de politiek wordt de sector geconfronteerd met wet- en regelgeving die grote impact heeft. De effecten van toezicht en de nieuw te implementeren regelgeving blijven onverminderd groot. Enerzijds is dit een goede zaak: het draagt bij aan de betrouwbaarheid van de sector. Anderzijds kost het veel tijd en geld, wat met name een steeds zwaardere last is voor de relatief kleine spelers in de markt. Deze hoge wet- en regelgeving zorgt er bovendien voor dat ruimte voor nieuwe investeringen beperkt wordt. Daar-

naast is de (continue) aanpassing van sociale en fiscale regelgeving (denk aan het pensioenstelsel) van grote invloed op de sector.

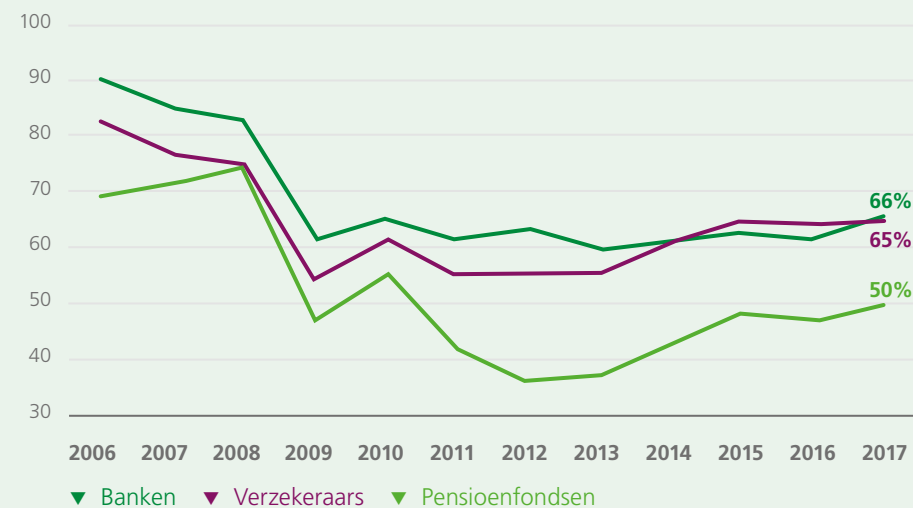
### Technologie

Als laatste factor zijn er technologische ontwikkelingen bijvoorbeeld op het gebied van robotica, interconnectiviteit en big data. Uitvoeringen van deze ontwikkelingen betreffen onder andere de zelfrijdende auto en de inzet van steeds meer domotica in de zorg.

Dit soort toepassingen heeft grote invloed op de verzekerde risico's en kosten en voedt de behoefte aan nieuwe verzekeringsproducten.

Verzekeraars moeten in deze turbulente omgeving alle zeilen bijzetten en hun hoofddoel niet uit het oog verliezen: financiële risico's dekken voor klanten die niet individueel gedragen kunnen worden. Vertrouwen van klanten in financiële instellingen is daarbij onontbeerlijk.

Grafiek 1. Consumentenvertrouwen in financiële instellingen (Bron: CVS)



## 1.2 Interne ontwikkelingen

De verzekeringssector heeft te maken met een aantal interne ontwikkelingen die op elkaar ingrijpen én elkaar versterken. De snel ontwikkelende technologische mogelijkheden – big data, blockchain – en de standaardisering van producten zorgen ervoor dat werkprocessen (verder) worden gedigitaliseerd. Deze digitalisering heeft als effect dat transparantie over premie en dekking wordt vergroot, wat invloed heeft op het keuzegedrag van consumenten (meer onderlinge concurrentie door meer overstappers). De concurrentie (denk aan banksparen) en branchevervaging zetten de verhoudingen verder op scherp.

Als reactie hierop zijn verzekeraars bezig met nieuwe initiatieven en nieuwe verdienmodellen. Zo biedt een aantal verzekeraars aanpalende diensten aan hun klanten aan, bijvoorbeeld op het gebied van preventie en schadeherstel.

De schadeverzekeringssector laat zich typeren door een verzadigde markt, met stevige concurrentie en inzet op kostenbesparing. Bij levensverzekeraars is het beeld voor de individuele levenmarkt dat hier nauwelijks nieuwe productie plaatsvindt. Individuele vermogensopbouw is grotendeels verschoven



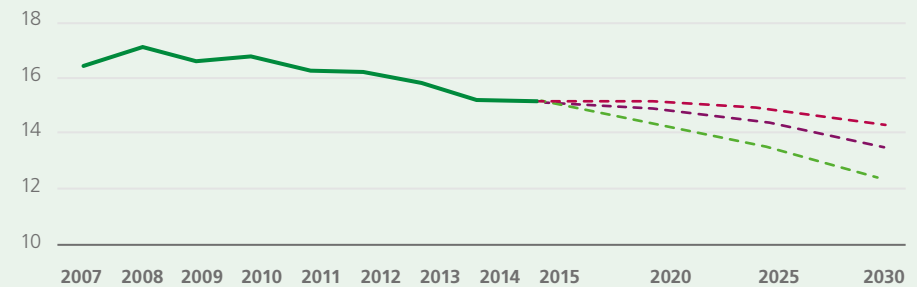
naar bankspaar-alternatieven. In de collectieve levenmarkt is door de lage rente en hoge Solvency-eisen het accent verschoven van contracten met garanties naar contracten zonder garanties.

**DNB** heeft voor Schade en Leven (individuele markt) een prognose gemaakt. Zo verwacht de toezichthouder een verdere krimp voor Schade en Individueel leven. Hierbij merkt DNB op dat het zaak is dat verzekeraars kritisch kijken naar hun huidige portfolio (zelf blijven uitvoeren, aansluiting zoeken bij andere partijen, overdracht aan gespecialiseerde partijen etc.). Daarnaast wijst DNB op het belang van kostenbeheersing en het verder blijven werken aan vertrouwen.

**Grafiek 2A. Ontwikkeling omvang Schademarkt – 3 scenario's** Bedragen in miljard EUR

(Bron: DNB)

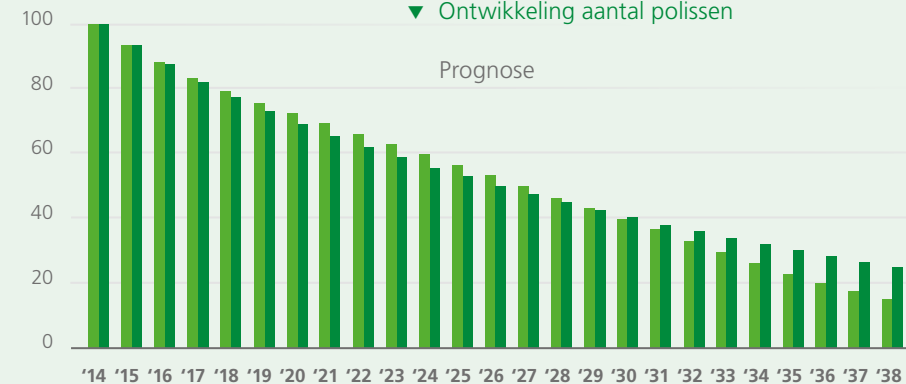
▼ Historische ontwikkeling ▼ Scenario 1 ▼ Scenario 2 ▼ Scenario 2



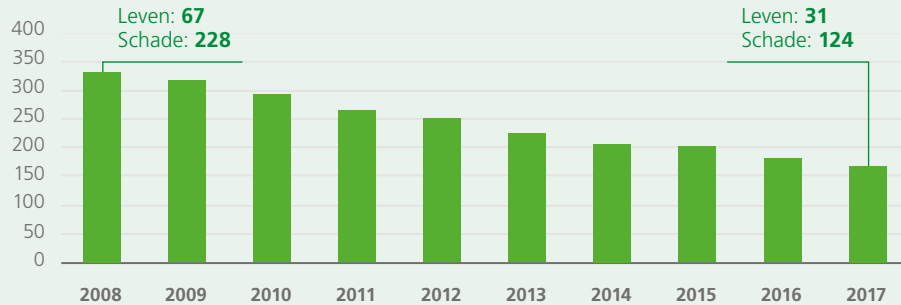
**Grafiek 2B. Ontwikkeling individuele levensverzekeringsspolissen, closed-book**

(Bron: DNB)

▼ Ontwikkeling omvang technische voorziening ▼ Ontwikkeling aantal polissen

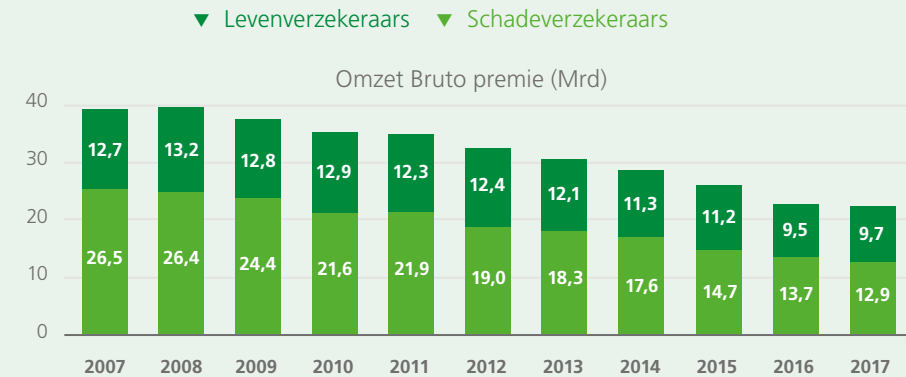


**Grafiek 3. Nederlandse verzekeraars onder toezicht DNB** (Bron: DNB)



In 2008 zijn er 67 levensverzekeraars en 228 schadeverzekeraars.  
In 2017 zijn er 31 levensverzekeraars en 124 schadeverzekeraars.

**Grafiek 4A en B. Omzet en resultaat schade- en levensverzekeraars** (Bron: DNB)



Het nettoresultaat voor de sector als geheel, gemeten over de afgelopen vijf jaar, bevindt zich in een bandbreedte van 5 tot -7%. De bandbreedte voor leven is hierbij veel groter.

*Naast een afname van het aantal verzekeraars, is de premie eveneens fors gedaald*



Onder invloed van bovenstaande ontwikkelingen is er binnen de sector al langere tijd sprake van een consolidatieslag. In onderstaand figuur is de afname van het aantal verzekeraars dat onder toezicht van DNB staat weergegeven. Over een periode van tien jaar is dit aantal met bijna 50% verminderd.



Naast de afname van het aantal verzekeraars is de omzet (bruto geboekte premie) de afgelopen jaren eveneens fors gedaald.



## 1.3 Dalende werkgelegenheid

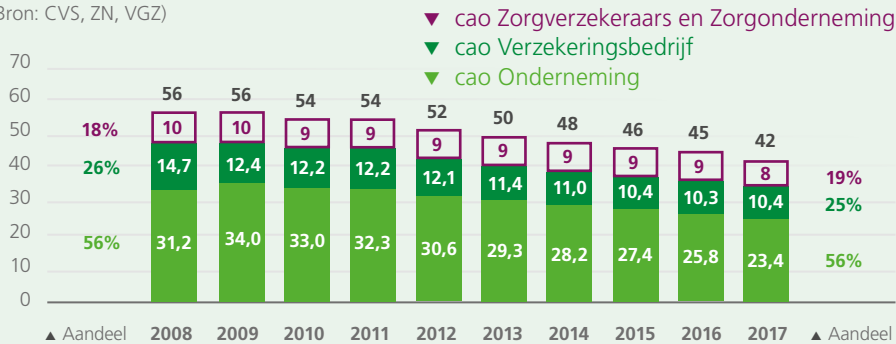
De externe en interne ontwikkelingen in de verzekeringssector hebben een sterke weerslag op de werkgelegenheid in de sector. Sinds 2009 is er sprake van een neerwaartse trend. De verwachting is dat deze trend de komende jaren niet zal ombuigen.

moelijk vervulbare vacatures. Concurrentie op de arbeidsmarkt vraagt van de sector om te investeren in het zijn en blijven van een aantrekkelijke sector om in te werken.

Hierdoor zal de wijze van werken in de sector de komende jaren blijvend veranderen. De dynamiek in de sector in combinatie met de

**Grafiek 5A. Aantal medewerkers en resultaat in de verzekeringssector**

(Bron: CVS, ZN, VGZ)

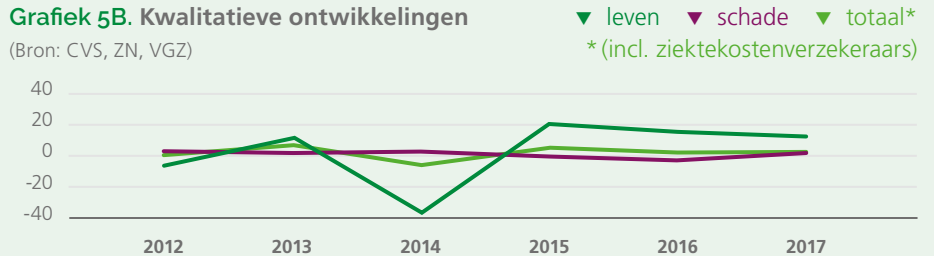


De krimp in werkgelegenheid wordt deels opgevangen via natuurlijk verloop. Tegelijkertijd geldt dat door reorganisaties afscheid genomen zal moeten worden van medewerkers. Tegenover deze algemene trend van afnemende werkgelegenheid staat de ontwikkeling dat de sector meer en meer te maken krijgt met

opschuivende AOW-leeftijd vraagt veel van de vitaliteit van de medewerker. Daarom wordt het thema 'Duurzame inzetbaarheid' prominent in de schijnwerpers geplaatst. Medewerkers moeten zelf de regie (ondernemerschap & eigenaarschap) krijgen over loopbaan en vitaliteit. De werkgever vervult hierbij de rol als facilitator.

**Grafiek 5B. Kwalitatieve ontwikkelingen**

(Bron: CVS, ZN, VGZ)



Naast de kwantitatieve verandering in werkgelegenheid, is er ook sprake van meer kwalitatieve ontwikkelingen.

De opschuivende AOW-leeftijd in combinatie met het vergrijzen van het huidige werknemersbestand, zal de komende jaren een grote uitdaging worden. Het is hierbij van cruciaal belang dat dit een gedeelde uitdaging wordt voor werkgever en medewerker, waarbij beide partijen zoeken naar werkbare en verantwoorde oplossingen.

De reeds enige jaren ingezette trend van projectmatig werken (als breuk ten opzichte van het procesgericht werken) zet onverminderd voort. Hierbij geldt dat van medewerkers per project een andere rol en/of een andere deskundigheid kan worden gevraagd. Hierbij passen competenties als ondernemerschap, klantgerichtheid en ontwikkelingsgerichtheid (een leven lang leren). Hand in hand met deze ontwikkelingen is de verwachting dat functies steeds kortcyclischer worden; de inhoud ver-

andert steeds sneller wat de noodzaak tot permanente ontwikkeling groter maakt. Organisatieconcepten als 'agile- en lean'-werken betekenen voor werkgevers dat zij de oude hiërarchische werkwijze moeten verlaten; bevoegdheden en verantwoordelijkheden komen immers lager in de organisatie te liggen en organisaties worden platter.

Deze bewegingen vragen van de sector een antwoord op de vraag wat dit in arbeidsvoorwaardelijke zin betekent. In de komende hoofdstukken zullen deze kwalitatieve ontwikkelingen worden geplaatst in de setting van de Sociale Agenda. Een agenda die erop gericht is om werkgevers en medewerkers een richting te geven hoe zij zich weerbaar en wendbaar kunnen richten op de toekomst van de verzekeringsbranche.

De economie bevindt zich momenteel in een hoogconjunctuur. Deze hoogconjunctuur heeft in toenemende mate invloed op de arbeidsmarkt; de schaarste naar veelal hooggekwalificeerd personeel is duidelijk merkbaar in de verzekeringssector. Organisaties wedijveren met elkaar – en met bedrijven buiten de sector – om de juiste mensen aan te trekken. Verzekeraars zijn interessante werkgevers en willen dat ook zichtbaar maken; medewerkers kunnen zich bij een verzekeraar (door)ontwikkelen, juist omdat verzekeraars in beweging zijn en voor grote uitdagingen staan.

## 2.1 Uitdagingen

De zoektocht naar nieuwe medewerkers stelt organisaties voor grote uitdagingen. De behoeften en wensen ten aanzien van zaken als ontwikkeling & carrièremogelijkheden, de balans werk & privé of het belang dat gehecht wordt aan de hoogte van het salaris worden steeds diffuser. De vraag is in hoeverre in de cao en het HR-beleid voldoende rekening wordt gehouden met deze verschillen. En in het verlengde hiervan, hoe verhouden deze diverse wensen zich tot de behoeften en wensen van de huidige medewerkers? Voor organisaties is het steeds meer zaak om in HR-beleid en arbeidsvoorwaarden in te spelen op deze verscheidenheid. Zo blijft de sector een aantrekkelijke werkgever voor huidige medewerkers, maar evengoed een uitdagende werkgever voor nieuwe medewerkers.

## 2.2 Inrichting organisatie

Interne en externe ontwikkelingen (zie hoofdstuk 1) hebben invloed op de inrichting van organisaties uit de verzekeringsbranche. Van nieuwe en huidige medewerkers wordt verwacht dat ze ‘mee kunnen bewegen’ met nieuwe ontwikkelingen (korte functieverblijfsduur, ‘agile’-werken, accent op competenties



als samenwerken, ondernemerschap en zelfstandigheid etc.). Huidige medewerkers kunnen in deze context terugvallen op ervaring en vakkennis. Nieuwe medewerkers nemen doorgaans een open houding aan en nemen andere competenties mee. Voor organisaties is het zaak om ervoor te zorgen dat de huidige en de nieuwe medewerkers elkaar versterken en samen komen tot een gezamenlijke cultuur.

## 2.3 Diversiteit

Het bieden van verzekeringsproducten draagt bij aan het functioneren van de maatschappij. Iedereen in Nederland is verzekerd tegen risico's die hij of zij nooit alleen zou kunnen dragen. Dit geeft de verzekeringssector een belangrijke maatschappelijke rol, maar ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Vanuit deze verantwoordelijkheid is het de ambitie van de sector om te streven naar een divers medewerkersbestand dat een goede afspiegeling is van de maatschappij. Deze diversiteit draagt bij aan de wervingskracht onder groepen die van oudsher wellicht minder snel het oog lieten vallen op de sector als potentiële werkgever. En niet onbelangrijk, diversiteit is een van de succesfactoren voor succesvolle organisaties.



## 2.4 Samenwerking opleidingsinstellingen

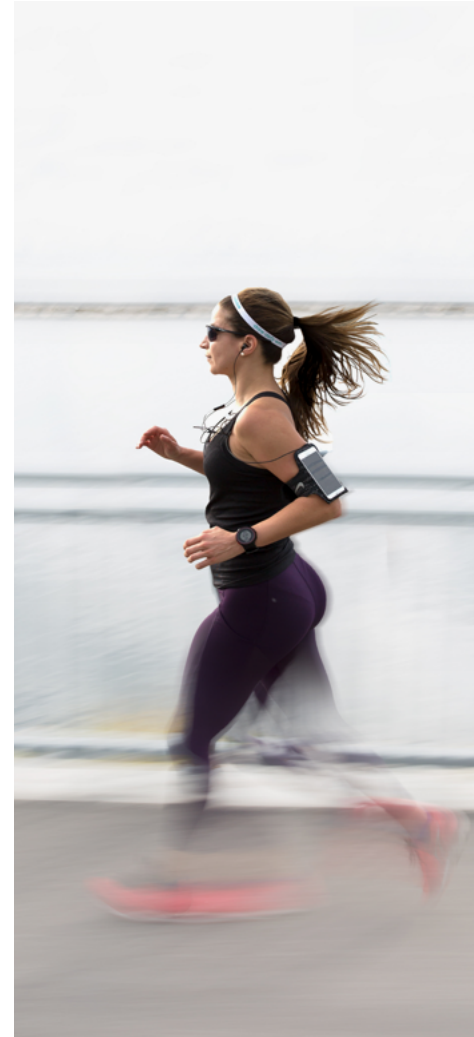
Vanwege de toenemende krapte op de arbeidsmarkt is het van groot belang dat de sector vroeg in contact treedt met potentieel nieuwe medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld door samenwerking te zoeken met relevante opleidingsinstellingen.

*Diversiteit is een van de succesfactoren voor organisaties*

### Ambities

Voor de komende drie jaar heeft de sector de volgende ambities:

- ▼ Aanbieden van arbeidsvoorwaarden met ruimte voor maatwerk en passend bij de levensfase van een medewerker.
- ▼ Bieden van een werkomgeving waar medewerkers zich blijvend kunnen ontwikkelen en interessante netwerken kunnen opbouwen.
- ▼ Goede privé-werkbalans bespreekbaar maken en bevorderen.
- ▼ Verbinden van nieuwe en huidige medewerkers; behouden van het goede en leren van het nieuwe; trainen on the job.
- ▼ Inzetten op het vergroten van diversiteit binnen organisaties. Aanbevelingen uit het rapport '[Gelijk belonen verzekerd](#)' in praktijk brengen.
- ▼ Ontwikkelen van (verdere) samenwerkingsverbanden met het onderwijs, zodat er reeds in een vroeg stadium contact wordt gelegd met potentiële instromers.
- ▼ Uitvoeren van een arbeidsmarktmonitor om zicht te krijgen op toekomstige arbeidsbehoeften van de sector. Afhankelijk van de uitkomst onderzoeken of het aanbieden van een specifieke opleiding voor schaars personeel - wat kansen biedt voor goede doorstroom van huidig personeel - gezamenlijk kan worden opgepakt door verzekeraars.
- ▼ Benadrukken van het maatschappelijk belang van verzekeraars, waardoor medewerkers (meer) zingeving in hun werk ervaren.



### Initiatieven

Initiatieven die de instroom de afgelopen vier jaar bevorderden:

- ▼ In samenwerking met de FSM-opleiding (Financial Service Management) is het curriculum vernieuwd met daarin prominent aandacht voor de door de leden van het Verbond vastgestelde competenties ondernemerschap en klantgerichtheid.
- ▼ In samenwerking met de FSM-opleiding is een aantal stageprojecten uitgezet waarbij studenten hebben gewerkt aan een complexe casus bij een verzekeraar. De FSM-opleiding overweegt om dit als vast onderdeel in het curriculum van de opleiding op te nemen.
- ▼ De ontwikkeling van een aantal games om te spelen met een klas hbo-studenten. Een aantal verzekeraars heeft met deze pilot succesvol meegedaan. De games bevatten complexe casussen die studenten inzicht geven in uitdagende verzekeringsvraagstukken zoals bijvoorbeeld cyberrisk. Onder leiding van medewerkers van het Verbond kunnen studenten deze games spelen bij een verzekeraar.

Interne en externe ontwikkelingen (zie hoofdstuk 1) vragen veel van het aanpassingsvermogen van organisaties en haar medewerkers. Werkgevers moeten beschikken over kundige en flexibel inzetbare medewerkers die de kracht en de wendbaarheid van hun organisatie bevorderen. Mobiliteit van medewerkers staat hierin centraal. Deze mobiliteit richt zich op het werken binnen, maar ook op het werken buiten de sector.

### 3.1 Vormgeven eigen loopbaan

De ambitie is dat alle medewerkers hun eigen loopbaan vormgeven waarbij ze actief ondersteund worden door hun werkgever. Hiertoe moeten werkgevers en werknemers zich eerst bewust worden dat verandering de nieuwe norm is. Ook moet duidelijk worden wat de individuele mogelijkheden zijn voor medewerkers om zich verder te ontwikkelen. Functies zijn minder lang houdbaar, wat voor medewerkers meer mobiliteit met zich meebrengt. Dit effect wordt verstrekt door de introductie van nieuwe organisatieconcepten zoals 'agile'-werken.

### 3.2 Blijvende leercultuur

De dynamiek die voortvloeit uit al deze ontwikkelingen is uitdagend, maar biedt vooral kansen.

Als de sector – medewerkers en werkgevers – erin slaagt om te komen tot een blijvende leercultuur, geeft dit aan medewerkers de kans zich verder te ontwikkelen en een sterkere positie op de arbeidsmarkt in te nemen.

### 3.3 Nieuw personeelsbeleid

De sector is zich ervan bewust dat een aantrekkelijk werkklimaat bijdraagt aan de bereidheid van medewerkers om zich verder te ontwikkelen. Een van de fundamenten van een aantrekkelijk werkklimaat is het plezier in het werk, dat mede wordt bepaald door collegialiteit, arbeidsverhoudingen en werkstress. Deze elementen verdienen een vooraanstaande plek in het personeelsbeleid van de organisaties en moeten samen met medewerkers worden vormgegeven.

De ambitie van de sector is dat medewerkers die afscheid moeten nemen van de sector, via een actief mobiliteitsbeleid elders een nieuwe

betrekking vinden. Hierbij speelt timing een belangrijke rol. Medewerkers worden tijdig voorbereid op een nieuwe stap in hun loopbaan. Tijdens het 'afscheidsproces' is een scherp oog nodig voor de belangen en gevoelens van deze medewerkers en de medewerkers die blijven. Mobiliteit richt zich echter niet alleen op een andere baan op hetzelfde niveau of op een hoger niveau. Mobiliteit kan zich ook richten op een baan op een lager niveau. Het in balans brengen van werkplezier en werkdruk kan hiervoor de aanleiding zijn. Remotie is hierbij het sleutelwoord.

### 3.4 Arbeidsmarktwaarde

Uiteraard kan mobiliteit pas echt vorm krijgen als de arbeidsmarktwaarde van de medewerker goed is. De ambitie is dat de arbeidsmarktwaarde voor iedere medewerker optimaal is. Het totaalpakket aan kennis, kunde en competenties moet de medewerker in staat stellen om in of buiten de organisatie te werken.

### 3.5 Vangnet

De sector is zich ervan bewust dat niet alle medewerkers waarvan gedwongen afscheid wordt genomen via mobiliteitsbeleid elders een betrekking vinden; de sociale partners



menen dat deze groep moet slinken. De sector behoudt daarom de behoefte aan een vangnet waarin afspraken worden gemaakt over afvloeiingsvergoedingen. Het karakter van dit sociale plan verandert wel. Het is primair bedoeld voor die medewerkers die ondanks alle gezamenlijk inspanningen, niet in hun verdere loopbaan kunnen worden geholpen. Het vormt als het ware het sluitstuk van een beleid dat erop gericht is om toepassing van het sociale plan te vermijden.

### 3.6 Hoe verder?

Veranderen is noodzakelijk. Er moeten nog de nodige stappen gezet worden om ervoor te zorgen dat medewerkers zich hiervan bewust worden. Dat geldt met name voor medewerkers die langere tijd dezelfde functie bekleden; zij komen nog in onvoldoende mate in beweging.

Het is juist deze groep die vaak in een kwetsbare situatie verkeert. De inhoud van hun werk verandert in snel tempo. Kunnen zij meegaan met deze verandering? Zijn zij voldoende toegerust om eventueel buiten de sector een nieuwe werkplek te vinden?

### Ambities

Voor de komende drie jaar heeft de sector de volgende ambities:

- ▼ Medewerkers faciliteren om zelf de regie te voeren over hun inzetbaarheid en loopbaan (intern-extern).
- ▼ Leidinggevendens aansporen de dialoog aan te gaan met medewerkers over hun loopbaanperspectief, blijvend leren en hun werk-/privé-balans.
- ▼ Versterken van de positie van de medewerker op de interne en externe arbeidsmarkt.
- ▼ Medewerkers informeren over mobiliteit.
- ▼ Bieden van goede arbeidsomstandigheden met als uitgangspunt onder andere de arbo-catalogus [www.gezondverbond.nl](http://www.gezondverbond.nl)



### Initiatieven

Initiatieven die de mobiliteit de afgelopen vier jaar bevorderden:

- ▼ Medewerkers informeren over de technologische en maatschappelijke ontwikkelingen binnen de sector. Het bewustzijn van medewerkers wordt daarmee vergroot waardoor zij sneller investeren in hun ontwikkeling.
- ▼ Medewerkers inzicht verschaffen in interne en externe loopbaanmogelijkheden. Om perspectief te kunnen bieden aan medewerkers in de verzekeringsbranche wordt er onderzoek gedaan naar de vijf meest voorkomende kernprofielen en wordt de toekomst van deze kernprofielen binnen nu en vijf jaar onderzocht. Het delen van deze informatie geeft medewerkers inzicht in hun leerbehoefte.
- ▼ Op brancheniveau is gewerkt aan een integrale duurzame inzetbaarheidsaanpak, die door elke verzekeraar succesvol toegepast kan worden. Streven is om in de eerste helft van het jaar 2019 deze goede voorbeelden aan de sector aan te bieden via het online platform van de sector [www.verzekerjeinzet.nl](http://www.verzekerjeinzet.nl).
- ▼ Aanbieden van een leerbudget dat door de medewerker kan worden geïnvesteerd in duurzame inzetbaarheid binnen- of buiten de branche (bijvoorbeeld 2x € 750,- beschikbaar stellen in de cao voor het verzekeringsbedrijf 1 januari 2018 tot en met 31 december 2019).

*Medewerkers zelf de regie geven over hun inzet en loopbaan*

### 4.1 Algemeen

De sector staat de komende jaren voor een complexe uitdaging. Premiedruk en concurrentie zetten druk op de kostenontwikkeling. Anderzijds is het – gelet op de verkrappende arbeidsmarkt – van belang een aantrekkelijke sector te zijn, ook op arbeidsvoorwaardengebied. De uitdaging is om te komen tot een primair en secundair arbeidsvoorwaardenpakket passend bij de ontwikkeling van de organisatie.

#### *De uitdaging is een passend arbeidsvoorwaardenpakket*

Het samenstellen van een uniform pakket arbeidsvoorwaarden wordt daarbij een steeds lastigere opgave. De wensen en behoeften worden steeds gedifferentieerder. Een alleenstaande medewerker van 26 kan heel andere voorkeuren hebben dan een medewerker van 34 met een werkende partner en drie kinderen. Een medewerker van 65 kan elke dag fluitend naar zijn werk gaan en deskundig en zonder werkdruk zijn werk verrichten. Zijn collega van 59 loopt echter tegen de grenzen van zijn kunnen aan.



#### *Ambities*

Voor de komende drie jaar heeft de sector de volgende ambities:

- ▼ Het ontwikkelen van een arbeidsvoorwaardenpakket dat enerzijds passend is bij de mogelijkheden en ambities van de werkgever en anderzijds ruimte biedt voor maatwerk voor de individuele medewerker.
- ▼ Het ontwikkelen van een arbeidsvoorwaarden- en omstandighedenbeleid waarbij concreet vorm wordt gegeven aan instrumenten die medewerkers kunnen benutten om op een vitale en verantwoorde manier actief te blijven in het arbeidsproces.

### 4.2 Beloning

Een aantal ontwikkelingen binnen het beloningsdossier vraagt de komende periode aandacht.

#### **Beloningswijze**

Onder invloed van nieuwe organisatieinzichten ('agile'-werken, rollen in plaats van functies) is het noodzakelijk om de bestaande wijze van belonen (functiezwaarte is veelal bepalend) kritisch tegen het licht te houden. Kunnen we nog toe met de traditionele wijze van belonen of moet de overstap gemaakt worden naar systemen waarbij de gevraagde flexibiliteit beter een plek kan krijgen?

#### **Beloningsmodellen**

Nieuwe toetreders en bestaande organisaties introduceren in toenemende mate nieuwe producten en diensten die uitgaan van andere verdienmodellen dan degenen die we tot nu toe in de sector kende. De vraag is of de huidige beloningsmodellen (en overige arbeidsvoorwaarden) passen bij deze nieuwe verdienmodellen en wat deze betekenen voor de concurrentiepositie op de arbeidsmarkt.

#### **Beloningsbeleid**

In de [Sociale Agenda 2014-2018](#) is reeds gewezen op de discrepantie tussen belonings-

praktijk en beloningsbeleid. Hierbij ontvangen medewerkers een hoger salaris dan bij een strikte toepassing van de beloningsregels het geval zou zijn. Gedacht kan 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. In het kader van de arbeidsmarktwaarde van de medewerker is dit vraagstuk nog steeds actueel. Het in evenwicht brengen van beloningspraktijk en beloningsbeleid (bijvoorbeeld door het investeren in de ontwikkeling van medewerkers zodat zij functies kunnen gaan vervullen die in evenwicht zijn met hun huidige inkomen) verdient dan ook nadrukkelijk de aandacht.



### Ambities

Voor de komende drie jaar heeft de sector de volgende ambities:

- ▼ Onderzoek naar het huidige beloningssysteem en de mate waarin medewerkers breed inzetbaar zijn.
- ▼ Voorkomen dat er een disbalans ontstaat tussen de beloningspraktijk met het beloningsbeleid.
- ▼ Inventariseren en analyseren van bestaande verstoringen van de beloningsbalans en afhankelijk van de situatie bezien of - en met het oog op de arbeidsmarktwaarde van werknemers - vervolgactie gewenst is.

Vertrouwen in de sector bevordert de aantrekkelijkheid van de verzekeraar als werkgever of dat nu voor zittend of aankomend personeel is. Daarom denken sociale partners in deze agenda mee over dit thema. Een gewenst resultaat dat uit de maatschappelijke en politieke discussie naar voren komt, is het voeren van een integraal beloningsbeleid aangejaagd door sociale partners. Sociale partners adviseren daarom verzekeraars hun beloningsbeleid beter uit te leggen en te werken met passende beloningsverhoudingen. Alles afwegende zijn sociale partners van mening dat verzekeraars een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid moeten voeren dat in lijn is met risicobereidheidsdoelstellingen. Ook dient rekening gehouden te worden met de langetermijnbelangen, het klantbelang, relevante internationale context en maatschappelijk draagvlak.

### Ambities

Voor de komende drie jaar heeft de sector de volgende ambities:

- ▼ Verzekeraars en hun belanghebbenden gaan op zoek naar de balans tussen de maatschappelijke opvattingen over belonen en proberen deze samen te brengen met de waarde van de (internationale) arbeidsmarktpositie, de positie van aandeelhouders en geluiden van andere belanghebbenden ten aanzien van belonen in de financiële sector.



### Tendenzen

Het pensioendossier is onderhevig aan veranderende wet- en regelgeving. Binnen de pensioenwereld is er discussie over de betaalbaarheid van het systeem, intergenerationale solidariteit (de doorsnee premie) en het inzicht in en bewustzijn van de kosten van een pensioenregeling bij medewerkers.

De volgende vragen stonden ook in de vorige [Sociale Agenda](#) en zijn nog steeds actueel om te beantwoorden:

1. Wat wordt als een deugdelijk pensioen beschouwd?
2. Hoe ligt de verhouding tussen het niveau van het inkomen nu en het niveau dat de pensioenuitkering biedt? En wat heeft de prioriteit?

## 4.3 Beloningsverhoudingen

Recent speelde er een maatschappelijke en politieke discussie over het belonen van de top in de financiële sector. Het vertrouwen in de sector is gestegen (zie Figuur 1. Consumentenvertrouwen in financiële instellingen, bron: CVS). Echter, het werken aan vertrouwen in de branche is een blijvend aandachtspunt.



## 4.4 Pensioen

Het onderdeel pensioen is een hoofdbestanddeel van het totale arbeidsvoorwaardenpakket. In de Sociale Agenda is het van belang dat er een gemeenschappelijke visie op pensioen wordt geformuleerd. Tegelijkertijd geldt dat de inrichting van een pensioenregeling een kwestie van maatwerk per onderneming is.

3. Hoe stabiel en toekomstbestendig moet de pensioenregeling zijn en hoe groot is de bereidheid om voor deze bestendigheid te betalen?
4. Welke verhouding ambieert men tussen het collectieve karakter van de regeling versus de individuele verantwoordelijkheid en keuzevrijheid?
5. Op welke wijze werkt de regeling ondersteunend aan mobiliteit en flexibiliteit?

Het antwoord op bovenstaande vragen vormt de kapstok voor de daadwerkelijke inrichting van de pensioenregeling(en) in de sector.

### Ambities

Voor de komende drie jaar heeft de sector de volgende ambities:

- ▼ De verzekeringssector probeert antwoord te vinden op de geformuleerde vragen over de arbeidsvoorwaarde pensioen en formuleert daarmee een gemeenschappelijke visie op de belangrijke arbeidsvoorwaarde pensioen.
- ▼ Zowel vanuit het perspectief van de werkgever als van de werker wordt gestreefd naar een beheersbare kostenontwikkeling van het pensioendossier.

### Een toekomstbestendig, betaalbaar pensioen

Bij de onderhandelingen over de cao's voor het verzekeringsbedrijf hebben de sociale partners de vijf vragen als basis genomen voor het formuleren van de probleemstelling: 'Hoe te komen tot een toekomstbestendig, betaalbaar pensioen voor de verzekeringsbranche?'. De sector constateerde dat de kosten van de collectief overeengekomen basispensioenregeling de afgelopen jaren zijn gestegen. Daarmee wordt een fors beslag gelegd op de middelen bestemd voor het totale arbeidsvoorwaardenpakket. Medewerkers moesten daarvan bewust worden gemaakt.

Een paritaire werkgroep gaf hun visie op verschillende mogelijke pensioenregelingen en heeft deze aangeboden aan de cao-partijen. Op basis hiervan zijn cao-partijen gekomen tot een model waarbij de basis wordt gevormd door een DB-basispensioenregeling. Daarnaast wordt de keuze geboden voor een CDC-regeling en/of een IDC-regeling als keuze mogelijkheid naast de basispensioenregeling. Bij de inrichting van het totale pensioenmodel is als financieel uitgangspunt gekozen voor het huidige kostenniveau voor de werkgevers.

*Het pensioen is een hoofdbestanddeel van het totale arbeidsvoorwaardenpakket*





# Slotwoord

In deze agenda hebben sociale partners hun gezamenlijk observatie weergegeven op de omgeving van de sector. Met dit beeld als achtergrond worden de belangrijkste thema's behandeld van invloed op het werkklimaat van de verzekeringsmedewerker.

De betrokken partijen zetten de Sociale Agenda integraal in en handelen conform het doel van de Sociale Agenda. Bij de uitvoering worden de behandelde thema's in samenhang gezien en er wordt naar geacteerd.

De agenda is tot stand gekomen vanwege de goede arbeidsverhoudingen. Diezelfde arbeidsverhoudingen dienen als basis voor het vertrouwen elkaar te kunnen aanspreken of er gedurende de looptijd wordt gehandeld in lijn met de Sociale Agenda. Partijen zullen gedurende de looptijd van de Sociale Agenda dan ook op regelmatige basis bijeenkomen om met elkaar te delen wat er in de uitvoering van de Sociale Agenda plaatsvindt in de sector.

