



SOCIALE AGENDA 2022-2024

DUURZAAM WERKGEVERSCHAP VOOR MENSEN, ORGANISATIES EN SAMENLEVING



VERBOND VAN VERZEKERAARS





Introductie

Het Verbond van Verzekeraars heeft in januari 2022 de Sociale Agenda voor 2022-2024 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 voor de factor arbeid binnen 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 hoofdindeling van het bestand aan de hand van vijf 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

- Externe ontwikkelingen
 - Sociaal maatschappelijk
 - Technologie en digitalisering
 - COVID-19
 - Demografie
 - Rente
 - Wet- en regelgeving
- Interne ontwikkelingen
 - Digitalisering
 - HR
 - Markten binnen de sector
 - Werken in de sector



HOOFDSTUK 2

Een verantwoordelijke sector

- Nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid
- Duurzaam werkgeverschap vanuit een brede taakopvatting



HOOFDSTUK 3

Naar een nieuwe arbeidsmarkt

- Instroom en het belang van purpose en learning agility
- Nieuwe mobiliteit
- Werkzekerheid onafhankelijk van contractvorm (Werkcode)
- Duurzaam combineren van werken, leren, zorgen en ontspannen



HOOFDSTUK 4

Toekomstgericht HR-beleid

- Arbeidsvoorwaarden en maatschappelijke verbinding
 - Diversiteit en inclusie
- Grip op werk
 - Een aantrekkelijk werkklimaat
 - Participatie werknemers
 - Welzijn en vitaliteit
- Grip op leven
 - Aandacht voor balans werk/privé in arbeidsvoorwaarden- en personeelsbeleid
 - Tijd- en plaats-onafhankelijk werken
- Grip op inkomen
 - Evenwichtig beloningsbeleid
 - Beleid en praktijk
 - Pensioen



HOOFDSTUK 5

Samen aan de slag

1. Oversteken op de arbeidsmarkt
2. Het (h)erkennen van talenten
3. Diversiteit en inclusie

Voorwoord

In 2014 hebben sociale partners in de verzekeringssector voor de eerste keer samen een Sociale Agenda opgesteld. Nu, acht jaar later presenteren wij de 3e middellangetermijn-agenda voor de factor arbeid. Net als de vorige agenda kent ook deze agenda een looptijd van drie jaar (2022-2024).

In de agenda staan gemeenschappelijke ontwikkelingen centraal. Hoe verandert de omgeving van de sector? Wat betekent dit voor het werven van nieuwe medewerkers en het behouden van bestaand talent? Hoe kunnen we zorgen voor een goede doorstroom van het huidige personeel?

Wat zijn de blijvende gevolgen van COVID? En wat is de invloed van actuele ontwikkelingen op onderwerpen als beloning, pensioen en het behouden van relevante skills die passen bij de huidige en toekomstige arbeidsmarkt?

Het unieke van de Sociale Agenda is dat het een product is van werkgevers én vakbonden/medewerkers. Alhoewel de belangen van deze partijen niet altijd parallel lopen, is het opnieuw gelukt een gemeenschappelijke agenda voor de komende jaren te formuleren.

Een agenda die sociale partners bindt door een gemeenschappelijke visie op de veranderende omgeving en tegelijkertijd richting geeft aan de inhoud van de bedrijfstak-cao, de diverse ondernemings-cao's en het te voeren personeelsbeleid binnen de branche.

Naast het schetsen van een gemeenschappelijke visie, die haar weg zal vinden tijdens overleggen binnen de ondernemingen en de sector, zijn er twee nieuwe elementen aan de agenda toegevoegd. Zo wordt het werkgeverschap, naast zijn betekenis voor mensen en organisatie, nadrukkelijk van een maatschappelijke dimensie voorzien. Daarnaast kiezen sociale partners ervoor om, in aanvulling op alle afspraken voor de eigen ondernemingen, drie onderwerpen gemeenschappelijk op te pakken om daar samen nadere uitvoering aan te geven.



Samenvatting

In de vorige Sociale Agenda lag de nadruk vooral op de onderwerpen duurzame inzetbaarheid en mobiliteit om zo mede vorm te geven aan de digitale transitie. De agenda was erop gericht medewerkers in staat te stellen voldoende competenties en vaardigheden te ontwikkelen, zodat zij zinvol aan de slag kunnen blijven. Met als uitgangspunt: het nemen van eigen regie door werknemers gefaciliteerd door werkgevers.

De versnellende digitalisering, de dynamiek op de arbeidsmarkt, de gevolgen van COVID en de uitwerking van het pensioenakkoord. Het zijn maar een paar voorbeelden van actuele externe ontwikkelingen die aantonen dat de thema's inzetbaarheid en mobiliteit ook in deze Sociale Agenda nog steeds bijzonder relevant zijn. We beschrijven deze onderwerpen in de hoofdstukken 3 (Naar een nieuwe arbeidsmarkt) en 4 (Toekomstgericht en verantwoord HR-beleid).

Werk kent veel betekenissen en waarden. Vanuit een economisch perspectief staan productiviteit en inkomen centraal. Een sociaal perspectief voegt daar onderwerpen als vitaliteit en welbevinden aan toe. In deze agenda gaan we een stapje verder en benadrukken we ook de maatschappelijke dimensie en betekenis van werk. Dit betekent bijvoorbeeld aandacht voor zinvol werk, werk dat ertoe doet en werk dat bijdraagt aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. De sector heeft een Werkcode, wij pleiten voor diversiteit en inclusie, en we bouwen bruggen van werk naar werk.

Naast de verbreding van onze visie op werkgeverschap en HR, willen we als sector ook thema's gemeenschappelijk oppakken. Daarom sluit deze Sociale Agenda af met drie duidelijke focuspunten om gedurende de looptijd van de agenda in te vullen:

- **Faciliteren van 'van-werk-naar-werk-transities' op de in- en externe arbeidsmarkt**
- **Het (h)erkennen van talent**
- **Versterken van diversiteit en inclusie in onze sector**

Onze sector opereert in een continu veranderende omgeving. In dit hoofdstuk beschrijven we kort de ontwikkelingen in de externe en interne omgeving die relevant zijn voor onze sector. Binnen deze dynamische omgeving neemt onze sector een cruciale positie in. Wij zetten al onze kennis en talenten in om ons hoofddoel te realiseren: het dekken van financiële risico's die klanten niet individueel kunnen dragen. Het vertrouwen dat klanten in hun verzekeraars hebben, is hierbij van cruciaal belang. De figuur hiernaast laat zien dat dit vertrouwen doorgroeit.

Externe ontwikkelingen

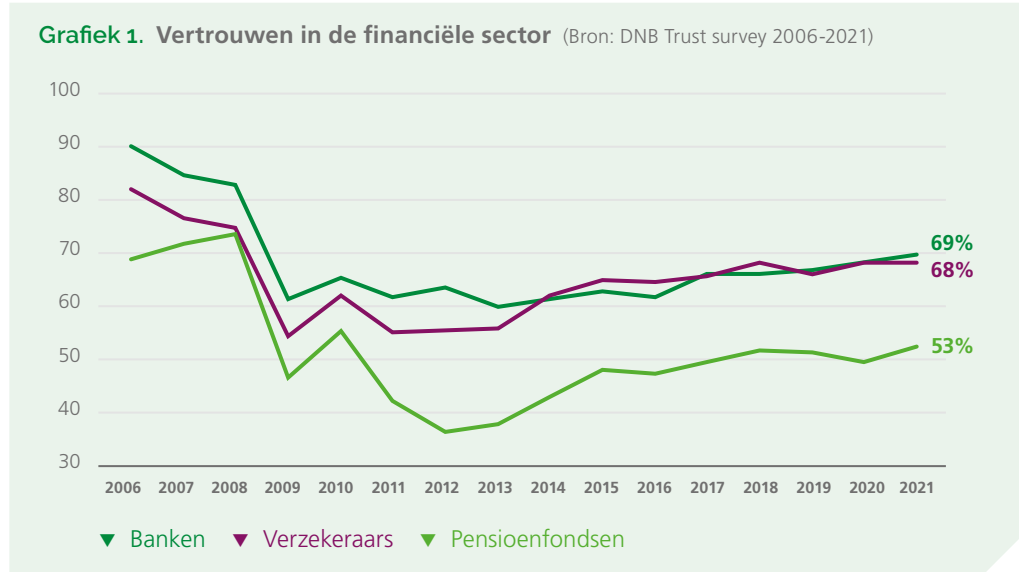
Sociaal maatschappelijk

Onze samenleving wordt beïnvloed door verschillende onderliggende trends. Zo leidt de individualisering tot een grotere mondigheid bij burgers. Naast positieve emancipatie-effecten, leidt dit ook tot zorgen over het verbindend vermogen van onze samenleving. Toenemende polarisatie en een afnemende solidariteit tussen groepen mensen is een belangrijke trend voor verzekeraars. Verzekeraars organiseren immers de risicosolidariteit tussen (groepen) mensen. Tegelijkertijd ontstaan er ook weer nieuwe vormen van solidariteit (bijvoorbeeld door de opkomst van nieuwe coöperaties) die weer kansen bieden voor verzekeraars.

De arbeidsmarkt werd lange tijd gekenmerkt door verregaande flexibilisering. Op dit terrein voltrekt zich een kentering in het denken.

Mede door het werk van de commissie-Borstlap en het [SER MLT-advies](#), ontstaan er nieuwe ideeën over de verschillende waarden van werk (voor mensen, economie en samenleving) en zien we initiatieven om de arbeidsmarkt duurzamer en inclusiever in te richten. Binnen deze kaders heeft de verzekeringssector in 2019 het initiatief genomen tot de ontwikkeling van de [Werkcode](#).

Hoog en urgent op de agenda staan klimaatverandering en milieu. Voor verzekeraars zijn milieu- en klimaatschade steeds belangrijkere risico's. Met als treurig voorbeeld de overstromingen in Nederland, België en Duitsland in 2021. Het klimaatvraagstuk vertaalt zich naar een concrete en steeds explicietere vraag aan verzekeraars: hoe houden we de klimaatschade verzekeraar? Naast goede (financiële) resultaten om aan de polisvoorwaarden te voldoen,



wordt van verzekeraars verwacht dat zij, onder andere via hun beleggingsbeleid, een duurzame bijdrage leveren aan samenleving, milieu, sociale omstandigheden en goed ondernemingsbestuur. De sector vertoont hierin innovatiekracht via bijvoorbeeld het [IMVO-convenant \(internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen\)](#), het [Klimaatcommitment](#) en afzonderlijke activiteiten van verzekeraars. Verdergaande en concrete stappen door van elkaar te leren en heldere transitiepaden vanuit de overheid zijn blijvend nodig en mogelijk.

Burgers, klanten en werknemers verwachten steeds meer dat bedrijven zich maatschappelijk gedragen. Op internationaal niveau zien we dat terug in de [social development goals van de Verenigde Naties](#) en op Europees vlak via de [Green Deal](#). In nationaal opzicht zien we dat terug via de inzet van vakorganisaties, bij [FNV Finance](#), [CNV Vakmensen](#) en [De Unie](#), aan cao tafels en in beleidstukken van de drie genoemde vakorganisaties. Maar ook in de nieuwe visie van [VNO-NCW](#) (2021), waarin zij het begrip 'brede welvaart' omarmen en



bedrijven en sectoren aansporen om zich hiervoor in te zetten als een 'force for good'. Interessant hierbij is dat deze maatschappelijke vraagstukken niet (alleen) worden overgelaten aan een regulerende overheid, maar dat het bedrijfsleven hier een zelfstandige, intrinsieke en op verschillende vlakken zelfs een voortrekkersrol inneemt.

Technologie en digitalisering

De invloed van technologie en digitalisering groeit exponentieel. Voor consumenten leidt dit bijvoorbeeld tot vernieuwingen als robotica in de zorg en zelfrijdende auto's. Dit heeft gevolgen voor de te verzekeren risico's. Maar de impact van digitalisering gaat veel verder. Ondernemingen worden steeds meer data-gedreven. Dat heeft op zijn beurt weer gevolgen voor de wijze waarop verzekeraars risico's kunnen beheren en de manier waarop zij met klanten communiceren.

Digitalisering behelst ook een economisch vraagstuk, omdat het nieuwe verdienmodel mogelijk maakt, die bestaande businessmodellen binnen sectoren op hun kop kunnen zetten. Uber en Airbnb zijn twee voorbeelden van nieuwe digitaal gedreven modellen met focus op de deeleconomie. De kern hierbij is dat digitalisering niet alleen leidt tot meer



efficiency en beschikbaarheid van (Big) Data, maar naar verwachting ook tot een andere ordening van de huidige relatie tussen vraag en aanbod.

Digitalisering is ook van grote betekenis voor de aard en omvang van toekomstig werk. Digitalisering vraagt om nieuwe vaardigheden en competenties van mensen. Ook verdwijnen door robotisering en digitalisering van werkbanen en zorgt het voor nieuwe werkgelegenheid, vaak op een ander kwalitatief niveau. Daarnaast ontstaan er (internationale) digitale werkplatforms waardoor de match tussen werkaanbod (de klus) en arbeid steeds eenvoudiger plaatsvindt. Deze ontwikkeling zorgt voor nieuwe uitdagingen bij de inrichting van

organisaties, HR (die deze rol voorheen zelf uitvoerde) en het duurzaam vormgeven van arbeidsrelaties.

COVID-19

De looptijd van de vorige Sociale Agenda (2019-2021) viel samen met de mondiale COVID-19-pandemie. Deze pandemie heeft een ongekende impact op alle vlakken van het leven van mensen en zeker voor diegenen die door de ziekte getroffen zijn. De impact op de zorgsector is enorm, net als op de economie als geheel, waarbij sectoren als de horeca, reisbranche en de evenementensector zwaar getroffen werden. Op de arbeidsmarkt werd pijnlijk duidelijk dat met name werkenden met flexibele contracten de dupe zijn van de acute en brede vraaguitval en lock downs. Het is nog onzeker hoe COVID-19 zich verder zal ontwikkelen. Ook de gevolgen op de langere termijn moeten zich nog uitkristalliseren, maar worden langzaam evident. Zo heeft COVID-19 niet alleen nieuwe manieren van (digitaal) samenwerken versneld, maar mede onder invloed van COVID worden de grenzen aan onze 'oude' manieren van consumeren en ondernemen ook steeds duidelijker. Het bewustzijn om te consumeren en produceren met meer oog voor duurzaamheid en de effecten voor ecologie, inclusie en sociale cohesie groeit.

Demografie

De ontgroening, er komen steeds minder jongeren op de arbeidsmarkt, en (dubbele) vergrijzing zet door met zowel een grotere uitstroom naar pensioen, als een relatief hoge gemiddelde leeftijd binnen onze organisaties. Dit vraagt om aandacht voor de samenwerking tussen verschillende generaties én het behoud van relevante kennis, kunde en netwerken. Maar ook om aandacht voor de inzetbaarheid, vitaliteit en het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden door generaties die meer afstand ervaren tot nieuwe manieren van (digitaal samen)werken. Door ontgroening is het belangrijk dat wij ook voor nieuwe instroom een aantrekkelijke sector blijven. Juist de focus die nieuwe generaties leggen op purpose en de betekenis van werk, biedt mogelijkheden.

Tijdens de looptijd van deze Sociale Agenda krijgen wij hoogstwaarschijnlijk te maken met een historisch omslagpunt. De beroepsbevolking gaat krimpen. Er wordt al gewaarschuwd dat het tekort en daarmee de beperkte beschikbaarheid van mensen een potentiële rem vormt op onze economische groei. Terwijl er meer dan 1 miljoen mensen met talent nu niet deelnemen aan het arbeidsproces. Een inclusief perspectief op de arbeidsmarkt en talent

maakt het mogelijk om meer groepen uit te nodigen om mee te doen op de arbeidsmarkt.

Rente

Vanuit economisch oogpunt is de huidige historisch lage rente van belang. Met name verzekeraars met langlopende verplichtingen (pensioen, leven en uitvaart) ervaren hiervan de negatieve gevolgen. De voorzieningen voor uitkeringen aan polishouders nemen dan toe in een periode waarin de solvabiliteits-eisen steeds scherper worden. Het ruime kwantitatieve financiële beleid van de ECB is mede door de COVID-19-crisis verlengd. Op dit moment stijgt de rente licht, maar het is onzeker hoe de rente zich gedurende de looptijd van deze Sociale Agenda zal ontwikkelen.

Wet- en regelgeving

Vanuit de politiek wordt de sector geconfronteerd met wet- en regelgeving die grote impact heeft. De effecten van het toezicht en de nieuw te implementeren regelgeving blijven onverminderd groot. Enerzijds is dit een goede zaak: het draagt bij aan het vergroten van het vertrouwen in de sector. Anderzijds kost het veel tijd en geld, wat met name voor de kleinere verzekeraars in de markt leidt tot een steeds grotere last. De hoge wet- en regelgeving leidt er ook toe dat de ruimte voor

nieuwe investeringen beperkt blijft. Daarnaast zorgt de politiek met nieuwe sociale, fiscale en pensioenwetgeving voor een voortdurende stroom van aanpassingen die de sector dient te verwerken.

Interne ontwikkelingen

Digitalisering

Digitalisering is beschreven als een externe ontwikkeling, maar heeft vanzelfsprekend ook een enorme impact op de ontwikkeling van

verzekeraars en de verzekeringsmarkt. Het CPB heeft in haar position paper over digitalisering (2019) een overzicht gegeven van de manieren waarop verzekeraars digitalisering kunnen toepassen op producten, diensten en technologieën binnen hun waardeketen. Daarnaast kan digitalisering in onze sector ook bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap, bijvoorbeeld voor nieuwe generaties werkenden (zie figuur 2).

De Nederlandsche Bank¹ wijst daarnaast ook op de steeds intensievere samenwerking tussen financiële instellingen en zogenaamde BigTechs. Samenwerking vergroot de innovatiemogelijkheden in de productieketen en kan leiden tot synergievoordelen tussen verzekeringsproducten, zoals bij schadeverzekeringen (maar ook zorg en leven) en gebruikersdata. Een kritische reflectie op de huidige businessmodellen vormt een belangrijke factor voor toekomstig succes tussen verzekeraars en BigTechs.

Figuur 2. Mogelijke toepassing van nieuwe producten, diensten en technologieën in waardeketen verzekeraars (Bron: CPB, Position paper digitalisering 2019)



¹ [DNB, veranderend landschap, veranderend toezicht, ontwikkelingen in de relatie tussen bigtechs en financiële instellingen](#)

De impact van digitalisering is ook merkbaar bij de productontwikkeling. Door digitalisering is het mogelijk producten te vereenvoudigen, wat leidt tot meer transparantie in het keuzeproces. Hierdoor zullen klanten vaker overstappen. Daarnaast krijgt onze sector in toenemende mate te maken met vraagstukken rondom privacy en cybercriminaliteit.

HR

Digitalisering is op te vatten als een systeemtechnologie die niet alleen HR raakt, maar nagenoeg alle onderdelen van de bedrijfsvoering. Daardoor ontstaat er een steeds grotere behoefte aan ICT-personeel in een schaarse markt. Digitalisering betekent ook dat werknemers digitaal fitter moeten worden. Het digitaal ontwikkelen van de 'workforce', het menselijk kapitaal, vormt een grote uitdaging voor een sector met een relatief hoge gemiddelde leeftijd. De aandacht dient daarbij ook uit te gaan naar de ethische aspecten van digitalisering van het werk en het beschermen van de privacy.

Markten binnen de sector

Binnen de verzekeringssector zijn verschillende deelmarkten te onderscheiden. De schadeverzekeringsmarkt laat zich typeren als een verzadigde markt. De concurrentie is

scherp en dat gaat gepaard met een sterke inzet op kostenbesparing. Bij levensverzekeraars is het beeld dat er nauwelijks nieuwe verzekeringsproducten ontwikkeld worden. De individuele vermogensopbouw is verschoven naar bankspaar-alternatieven. In de collectieve levensmarkt voor pensioenen is het accent verschoven van contracten met garanties naar contracten zonder garanties op een vaste uitkering. Op dit moment vindt de voorbereiding plaats van het pensioenakkoord dat sociale partners en overheid zijn overeengekomen. In de (nieuwe) pensioenmarkt zijn wel groeimogelijkheden te detecteren.

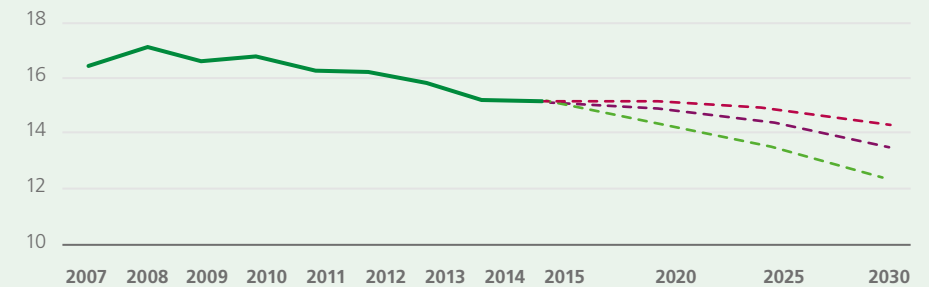
DNB heeft voor schade en leven (individueel) een prognose gemaakt van de markt (zie figuren hiernaast). De toezichthouder verwacht een verdere krimp van de omvang van de schademarkt en voor wat betreft de individuele levensverzekeringsspolissen.

DNB merkt hierbij op dat verzekeraars kritisch moeten blijven kijken naar hun portfolio (zelf uitvoeren, overdracht, aansluiten). DNB wijst ook op het belang van kostenbeheersing en het blijven werken aan vertrouwen.

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

(Bron: DNB)

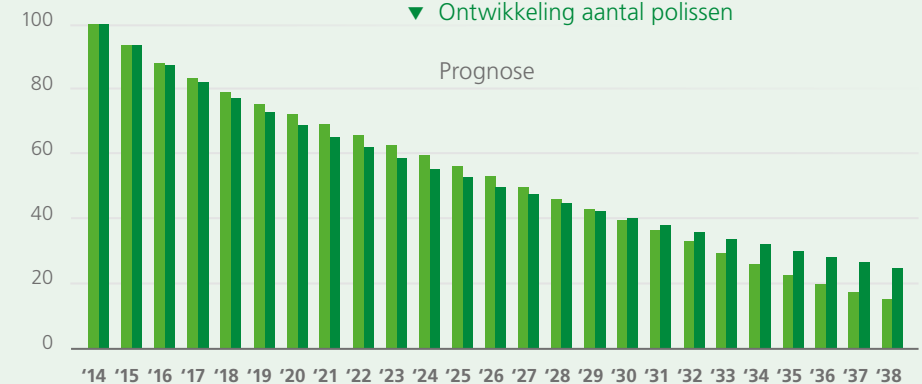
▼ Historische ontwikkeling ▼ Scenario 1 ▼ Scenario 2 ▼ Scenario 3



Grafiek 3B. Ontwikkeling individuele levensverzekeringsspolissen, closed-book

(Bron: DNB)

▼ Ontwikkeling omvang technische voorziening ▼ Ontwikkeling aantal polissen



Er vindt al geruime tijd een consolidatieslag plaats binnen de verzekeringssector. Onderstaande figuur maakt duidelijk dat deze consolidatieslag zich de afgelopen jaren heeft voortgezet. Over een periode van tien jaar kunnen we constateren dat het aantal verzekeraars dat onder toezicht staat van DNB, met meer dan vijftig procent is gedaald.



Naast het aantal verzekeraars is ook de omzet (bruto geboekte premie) fors gedaald in vergelijking met het eerste decennium van de 21e eeuw. Vanaf 2018 is weer een opwaartse lijn ingezet voor zowel schade als leven.

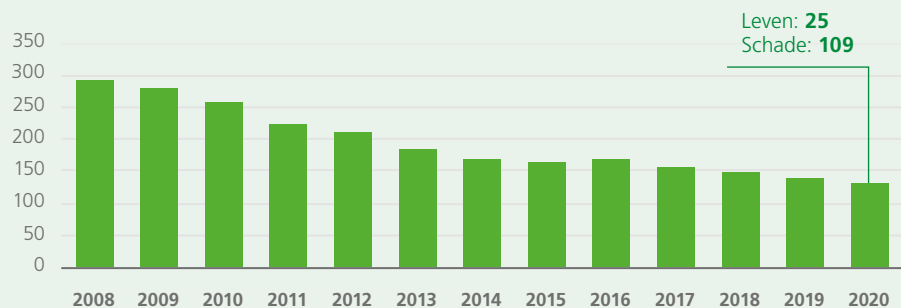
Onderstaande grafiek geeft een overzicht van de daling van de omzet.

De grafiek toont aan dat over de afgelopen vijf jaar (2016-2020) het nettoresultaat voor de sector zich bevond tussen de twee en zeven procent. De cijfers voor leven (gemiddeld 17,6 procent) zijn beduidend hoger dan voor schade (gemiddeld 3,2 procent op jaarbasis). Deze cijfers zijn beter dan de cijfers die we presenteren in de vorige Sociale Agenda. De cijfers weerspiegelen het technisch resultaat van de ondernemingen na rente en herverzekering, maar vóór verrekening van de

vennootschapsbelasting. De resultaten worden weergegeven als percentage van de bruto verdiende premie.

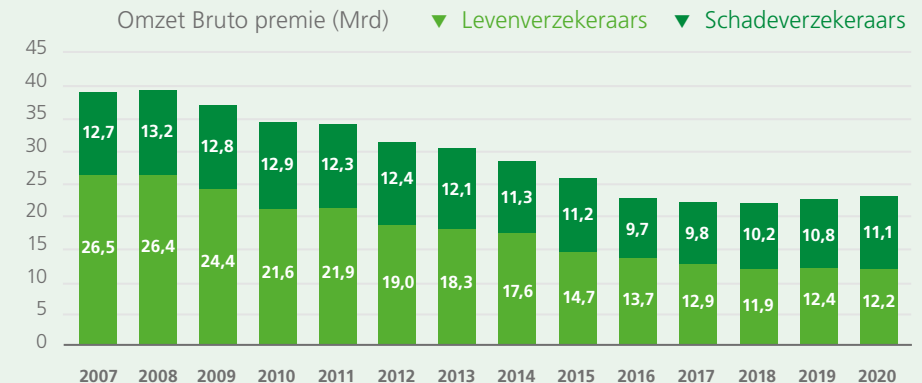
Over een periode van tien jaar is het aantal verzekeraars met meer dan vijftig procent gedaald

Grafiek 4. Nederlandse verzekeraars onder toezicht DNB (Bron: DNB)



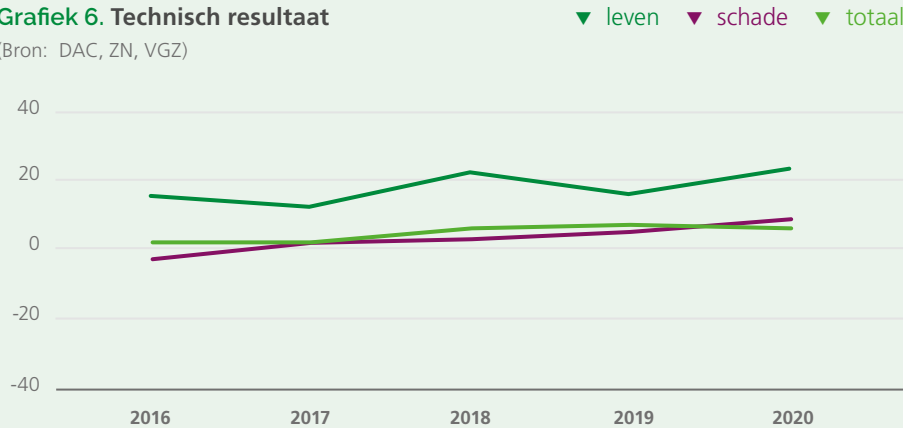
In 2008 zijn er 67 levensverzekeraars en 228 schadeverzekeraars.
In 2020 zijn er 25 levensverzekeraars en 109 schadeverzekeraars.

Grafiek 5. Omzet en resultaat schade- en levensverzekeraars (Bron: DNB)



Grafiek 6. Technisch resultaat

(Bron: DAC, ZN, VGZ)



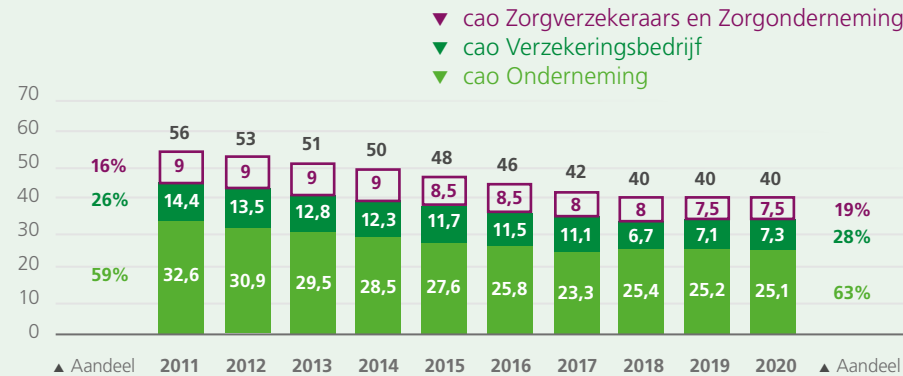
Werken in de sector

De genoemde trends hebben grote impact op de werkgelegenheid in de sector. Grafiek 7 toont aan dat er veel banen zijn verdwenen. Vanaf 2018 stabiliseert de omvang van de werkgelegenheid in de sector.

Werken vanuit functies en hiërarchische verantwoordelijkheden lijken op zijn retour



Grafiek 7. Aantal medewerkers en resultaat in de verzekeringssector (Bron: DNB)



De krimp in de sector is deels opgevangen door natuurlijk verloop. Naast het feit dat de sector ook in de toekomst nog gedwongen afscheid zal moeten nemen van werknemers, zien we ook nieuwe vacatures ontstaan. Zeker bij de kleinere ondernemingen lijken er baan-openingen te ontstaan die mogelijk in te vullen zijn via intrasectorale mobiliteit.

De manier van werken ontwikkelt zich ook. We bevinden ons midden in een transitie waarbij het procesgericht werken vanuit voorgeschreven functies en hiërarchische verantwoordelijkheden op zijn retour lijkt.

Dit vraagt om nieuwe competenties van zowel werknemers als leidinggevenden. Deze omslag vormt een grote uitdaging voor onze sector. Het gaat daarbij niet alleen om het aanpassen van de werkinhoud, maar ook over het flexibeler organiseren van werk en het vinden van nieuwe vormen van samenwerken. Volgens het World Economic Forum (WEF) moeten werknemers door de verandering op de arbeidsmarkt in 2025 over andere vaardigheden en competenties beschikken dan dat ze nu overwegend inzetten. [Volgens het WEF zijn de belangrijkste competenties voor de toekomst: analytisch denken, creativiteit en flexibiliteit.](#)

Als risicomanager, beheerder van vermogen en institutioneel belegger, maakt onze sector maatschappelijke en economische vooruitgang mogelijk. Dat is zeker van belang in een samenleving die steeds complexer wordt en sneller verandert. Verzekeraars helpen klanten om te gaan met onzekerheden. Dat is belangrijk, want zonder de mogelijkheid risico's te nemen, kunnen mensen niet ondernemen of zich economisch en maatschappelijk ontwikkelen. Consumenten en bedrijven zijn door onze sector in staat om vanuit comfort en zekerheid actief deel te nemen aan het maatschappelijk en economisch verkeer. Zij zijn immers goed verzekerd tegen risico's die zij niet zelfstandig kunnen dragen.

Met onze kennis van en inzicht in risico's, zien wij het als onze primaire taak de risico's in de samenleving te beheersen. Samen met onze partners, ook van buiten de sector, bevorderen we preventie, organiseren we risicosolidariteit in de samenleving en zorgen

we voor toegankelijke verzekeringen. Het belang van de verzekerde staat voorop en de menselijke maat is leidend, zodat het vertrouwen van zowel consumenten en zakelijke klanten als de samenleving als geheel gewaarborgd blijft.



Nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid

Wij zien het klimaatvraagstuk en het borgen van sociale cohesie als de grootste vraagstukken van onze tijd met in potentie zeer grote risico's voor het welzijn van mensen, natuur en ecologie.

Onze sector benadrukt het grote belang van duurzaam ondernemen en wil een bijdrage leveren aan het oplossen van grote maat-

schappelijke vraagstukken. Onze kennis van risico's en onzekerheden en onze mogelijkheden voor het vinden van oplossingen zijn daarvoor van groot belang. Grote dossiers zoals klimaatverandering, de energietransitie, de COVID-19-pandemie, de hervorming van de arbeidsmarkt, het aanpakken van knelpunten op de woningmarkt, de hervorming van het pensioenstelsel en de zorg, de aanpak van letselschade, de klimaatverandering en de energietransitie eisen onze aandacht. Dat geldt ook voor relatief nieuwe risico's, zoals

cybercriminaliteit en overstromingen. Met behulp van onze expertise en data krijgt de samenleving meer grip op het beheersen van oude en nieuwe risico's.

De sector kiest er expliciet voor om maatschappelijk dienstbaar te zijn. Wij positioneren ons nadrukkelijker en proactief binnen de samenleving en voelen ons intrinsiek verantwoordelijk voor het aandragen van gewenste en uitvoerbare oplossingen.



Wij willen dat de samenleving ons op deze vraagstukken kan aanspreken en doen dat zelf ook. De traditionele belanghebbenden van een onderneming – eigenaren en werknemers – kunnen niet zonder de samenleving die grote waarde hecht aan klimaatdoelstellingen en een inclusieve samenleving. De verantwoordelijkheid voor het inrichten van onze samenleving ligt immers niet alleen bij de overheid, maar zeker ook bij werkgevers en werknemers.

van Werk (Borstlap), de SER, vakorganisaties en werkgeversorganisaties schetsen in het beantwoorden van deze vraag een unaniem beeld. Het is tijd voor een grondige hervorming van de arbeidsmarkt om te zorgen voor meer zekerheid. Consensus bestaat er ook over de onderliggende waarden van werk. De focus is niet langer alleen gericht op de economische waarde van werk, maar ver-

breedt zich naar de betekenis en intrinsieke waarde van werk voor mensen en maatschappij. De WRR wijst in dit verband op het belang van ‘beter werk’ en ziet dat als de nieuwe maatschappelijke opdracht voor overheid en sociale partners. Goed werk is volgens deze adviesraad van belang voor het bereiken van brede welvaart voor individuen, de economie en voor de samenleving als geheel.

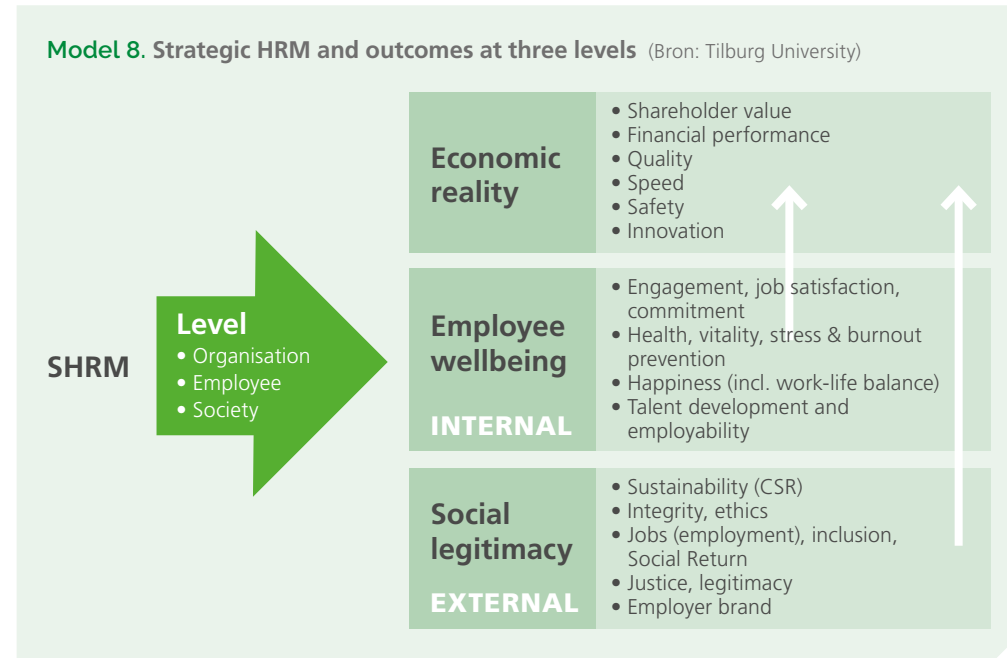
Als verzekeraars begrijpen wij de behoefte aan zekerheid. Daarnaast onderkennen wij het belang van een bredere taakopvatting, waarbij de werkgever rekening houdt met de verschillende waarden van werk voor mensen, economie en maatschappij (zie model 8). Het werkgeverschap van de toekomst is gericht op uitkomsten op alle drie genoemde niveaus en sluit aan bij een ontwikkeling die wij waarnemen in de samenleving. Een ontwikkeling die niet de markt en economie centraal stelt, maar juist de kwaliteit van de sociale en ecologische leefomgeving. We groeien toe naar een nieuwe rol waarin bedrijven nadrukkelijker een positieve maatschappelijke rol gaan spelen. In de toekomst die wij voorzien, beoordeelt de samenleving bedrijven niet langer

Duurzaam werkgeverschap vanuit brede taakopvatting

Wat is goed werkgeverschap en hoe geven we daar als sector en sociale partners invulling aan? Deze vraag is altijd aanwezig, en is vooral relevant in een snel veranderende wereld, waarin ook de dynamiek op de arbeidsmarkt steeds meer toeneemt. Met als gevolg dat organisaties en mensen zich voortdurend moeten aanpassen om wendbaar en weerbaar te zijn. Zeker in een wereld die ook kampt met uitdagende vraagstukken op het gebied van klimaatverandering, gezondheid, ongelijkheid, technologisering en inclusie.

Partijen als de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, de Commissie Regulering

Model 8. Strategic HRM and outcomes at three levels (Bron: Tilburg University)



Hoofdstuk 2 Een maatschappelijk relevante en verantwoordelijke sector

Inhoud

Voorwoord

Samenvatting

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

alleen op hun economische betekenis, maar vooral op hun vermogen bij te dragen aan de kwaliteit van leven voor iedereen én het natuurlijke systeem waar we allemaal onderdeel van uitmaken.

Hoe betekenisvoller bedrijven kunnen zijn richting de werknemers en samenleving, hoe waardevoller zij zullen zijn en hoe beter zij erin zullen slagen om klanten en werknemers aan zich te binden (purpose). Betekenisvolle bedrijven slagen erin te balanceren tussen de niveaus: welvaart (economie), welzijn (samenleving) en het welbevinden van werkenden (zie model 9).

Human resources management heeft naar onze opvatting niet alleen een belangrijke rol bij de transitie naar maatschappelijk betekenisvolle en relevante bedrijven. Maar ook bij het vinden van een balans tussen welvaart, welzijn en welbevinden. Met ons sociaal beleid willen wij duurzame waarde creëren voor alle stakeholders: werkenden, klanten, aandeelhouders én samenleving. Deze ambitie en brede taakopvatting noemen wij 'duurzaam werkgeverschap'. Dit werkgeverschap is gericht op het behoud van waarde van en voor werkenden, voor onze bedrijven en economie, en voor de samenleving als geheel.

Het gaat om het vinden van een balans tussen welvaart, welzijn en welbevinden

Deze brede taakopvatting van werkgeverschap betekent dat sociale legitimiteit een belangrijk uitgangspunt vormt voor beleid én dat dat het kan bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, zoals bijvoorbeeld het vergroten van werkzekerheid, het realiseren van een inclusieve arbeidsmarkt en het behalen van klimaat- en milieudoelstellingen.

Duurzaam werkgeverschap is meer dan alleen het efficiënt organiseren van arbeid en productie binnen onze organisaties. Als bedrijven en sector willen we samen en met anderen duurzame oplossingen vinden voor de uitdagingen van vandaag en morgen; uitdagingen die we niet alleen het hoofd kunnen bieden.

Duurzaam werkgeverschap betekent dan ook aandacht voor de andere waarden zoals het behoud van maatschappelijke cohesie en de toegang van mensen tot betekenisvol werk. Ook participatie, medezeggenschap, autonomie en mogelijkheden voor werkenden om taken op het gebied van werken, leren, zorgen en ontspanning te combineren behoren daartoe. Met als ultiem doel: duurzaam en vitaal deelnemen aan arbeid tot aan de pensionering. In een krimpende sector vertalen wij duurzaam werkgeverschap naar een meer circulaire benadering van arbeid en het faciliteren van levenslang ontwikkelen en mobiliteit op zowel de interne- als externe arbeidsmarkt (*workforce transformation*). Werkzekerheid en duurzame arbeidsrelaties zijn dan niet langer alleen verbonden aan de contractvorm, maar ook aan het onderhouden van relevante kennis en vaardigheden door werkenden en een goede infrastructuur voor van-werk-naar-werk-transities.



INTERVIEW



Voor **Emanuel Geurts**, bestuurder bij De Unie, geldt één credo (op zijn Rotterdams): 'Geen woorden maar daden!' Hij is er trots op dat het wéér gelukt is om een

actuele en breed gedragen visie voor de sector te maken waar eenieder mee aan de slag kan. "Het is goed om een gezamenlijke ambitie te hebben voor de medewerkers en organisaties in de sector. Het geeft richting voor ons als sociale partners, bedrijven, werknemers en medezeggenschap." Het succes van de agenda wordt wat hem betreft mede of zelfs grotendeels bepaald door de daden die voortkomen uit de visie. "Ik ben dan ook benieuwd wat we de komende jaren gaan zien aan concrete acties die de gezamenlijk visie en ambities ondersteunen en verder concretiseren."

Model 9. Welbevinden van werkenden

(Auteur: Kees Klomp)



Onze Sociale Agenda anticipeert op de arbeidsmarkt van de nabije toekomst. Deze arbeidsmarkt wordt krappere, diverser, inclusiever, flexibeler, digitaler en zal bovendien in onze krimpende sector met afnemende werkgelegenheid vaak ook onzekerder zijn. Hoe geven we in deze veranderende arbeidsmarkt invulling aan goed en aantrekkelijk werkgeverschap? Onze visie op duurzaam werkgeverschap is behulpzaam bij het ontwikkelen van beleid. Beleid dat gericht is op instroom, mobiliteit en nieuwe zekerheden van werkenden binnen onze organisaties. Doel is ons werkgeverschap zo in te richten dat onze sector aantrekkelijk blijft voor huidige en toekomstige werknemers. Alleen dan kunnen we beschikken over het talent om onze organisaties te laten presteren. Daarmee komen we ook tegemoet aan de belangen en wensen van werknemers en samenleving: duurzaam inzetbaar, werkzeker en met behoud van sociale cohesie.

In hoofdstuk drie gaan we in op de verschuiving van baan zekerheid naar werk zekerheid en wat dat betekent voor de wijze waarop wij

instroom en mobiliteit kunnen organiseren. Maar ook hoe wij werken, leren, zorgen voor anderen en ontspannen kunnen combineren.



Purpose en learning agility

Nieuwe werknemers die instromen in onze sector worden niet alleen aangesproken door goede arbeidsvoorwaarden en mogelijkheden om deze aan te passen aan hun persoonlijke voorkeuren, maar in toenemende mate ook door de maatschappelijke positionering en betekenis van deze organisaties, ofwel de *purpose*. Hier liggen kansen voor onze sector die we meer kunnen benutten, zeker vanuit de belangrijke functie die verzekeraars vervul-

len in de samenleving vanuit risicosolidariteit. En ook door het vertalen van onze visie naar duurzaam werkgeverschap in de vorm van aansprekend en vernieuwend HR-beleid voor onze huidige en nieuwe werknemers.

In de nieuwe arbeidsmarkt, waar functies een steeds kortere levensduur kennen, voortdurend van inhoud veranderen en kennis en vaardigheden snel verouderen, is werkzekerheid vooral een kwestie van het onderhouden van competenties en het beter benutten van de diverse talenten van werkenden. Ons werkgeverschap is gericht op het optimaal faciliteren van de ontwikkeling van werknemers (duurzame en brede inzetbaarheid, levenslang leren en ontwikkelen), zodat hun skills relevant zijn en blijven op de huidige en toekomstige arbeidsmarkt.

Leer- en aanpassingsvermogen (*learning agility*) en het willen en kunnen nemen van verantwoordelijkheid voor de eigen duurzame inzetbaarheid (eigen regie), zijn daarmee belangrijke kwaliteiten van werknemers geworden. Daarbij is het een taak van werkgevers om een ondersteunende werk- en leeromgeving te creëren, waarin deze kwaliteiten kunnen uitgroeien tot sterke competenties. Bijdragen aan werkzekerheid van werkenden

houdt dan in dat bij de instroom van nieuwe werknemers niet alleen gekeken wordt naar job-fitness, maar vooral ook naar future-fitness.

Hoe geef je invulling aan goed werkgeverschap?

Voor het bereiken van een inclusieve arbeidsmarkt betekent het ook dat we werk meer aanpassen aan de mogelijkheden van mensen. Zonder aanpassingen van functies en taken blijft veel werk immers buiten het bereik van mensen die wel graag willen deelnemen aan de arbeidsmarkt en samenleving en ook veel te brengen hebben.

Nieuwe mobiliteit

Mobiliteit wordt steeds belangrijker voor duurzame inzetbaarheid en werkzekerheid. Doordat functies sneller wijzigen door digitalisering en veranderende klantwensen, veranderen werkenden ook vaker van rol, functie of zelfs van beroep. Mobiliteit doet zich op verschillende niveaus voor. Naast verandering van taken binnen functies, zien we ook interne mobiliteit. Hiertoe rekenen

we, naast promotie, ook een stap opzij of terug (remotie). Intrasectorale mobiliteit vindt binnen de sector plaats en intersectorale mobiliteit buiten onze sector. Wij zien het als belangrijke opdracht om deze verschillende vormen van mobiliteit te faciliteren en te organiseren om zo meer werkzekerheid te creëren voor werknemers.



Talenten, motivatie en het leer- en aanpassingsvermogen van werkenden dienen centraal te staan bij het bevorderen van de verschillende vormen van mobiliteit in plaats van het alleen kijken naar behaalde diploma's, certificaten en ervaring. Het in kaart brengen van deze talenten en vervolgens matchen met de vraag naar talent, kennis en vaardigheden is van groot belang voor het benutten van mogelijkheden voor mobiliteit en werkzekerheid. Een dergelijke benadering kan ook helpen bij het oplossen van personeelschaarste in bijvoorbeeld ICT en technologie. In dit verband gaan we na of we als sector kunnen aansluiten bij bestaande Nederlandse initiatieven om te werken met één classificatiemethode voor talenten en vaardigheden. Een dergelijke methode kunnen werknemers, werkgevers, opdrachtgevers en onderwijsinstellingen dan toepassen (denk bijvoorbeeld aan de zogenaamde skills-paspoorten). Rand-

voorwaarde hierbij is dat wij aan de hand van personeelsplanning vroegtijdig beeld hebben bij toekomstige kwalitatieve en kwantitatieve personeelsformatie.

Kansen op nieuw werk liggen dus niet alleen in het verlengde van initieel gevolgde opleidingen en huidige functies, maar ook daarbuiten. In andere functies en rollen waarbij we gebruik maken van dezelfde, vergelijkbare of nog niet eerder aangesproken talenten en competenties (*untapped resources*). Samen met opleidingsorganisaties kunnen wij effectieve en maatwerk (gepersonaliseerde) leer-werk-trajecten (*upskilling* en *reskilling*) ontwikkelen die werknemers en organisaties helpen om mensen snel en adequaat voor te bereiden op nieuw werk. Hetzelfde geldt voor te ontwikkelen programma's op het gebied van *future skills*, waar het World Economic

Forum ook naar verwijst. Het gaat hierbij niet alleen om het kunnen omgaan met de digitalisering van werk, maar juist ook over het versterken van unieke menselijke kwaliteiten en eigenschappen die technologie niet of moeilijker kan vervangen.

Ook kan mobiliteit worden ingezet voor het behoud van werkzekerheid, zeker in een krimpende sector. Denk hierbij aan het uitwisselen en het overplaatsen van personeel tussen onze bedrijven en binnen de sector, bijvoorbeeld via pools of een mobiliteitscentrum. Om intersectorale mobiliteit te bevorderen, kan onze sector een infrastructuur ontwikkelen voor van-werk-naar-werk-trajecten door bijvoorbeeld aan te sluiten bij bestaande initiatieven. Hiermee geeft onze sector ook gehoor aan oproepen van vakorganisaties en werkgeversorganisaties alsook de SER in hun laatste middellangetermijnadvies.

Nieuwe vormen van mobiliteit kunnen op de arbeidsmarkt van morgen de werkzekerheid van werknemers vergroten en daarmee bijdragen aan een aantrekkelijke werkgeverspropositie voor huidige en nieuwe werknemers. In onderling overleg gaan sociale partners afspraken maken over het financieren van deze nieuwe vormen van mobiliteit en hoe

Mensen snel en adequaat voorbereiden op nieuw werk

het zich verhoudt tot bestaande voorzieningen voor leren en ontwikkelen, budgetten voor duurzame inzetbaarheid, sociale plannen en transitievergoedingen. Wij streven ernaar om werknemers te begeleiden van werk-naar-werk, binnen of buiten onze sector. De toepassing van een sociaal plan wordt gezien als laatste redmiddel en daarom zoveel mogelijk vermeden en enkel toegepast als vangnet.





Het mag duidelijk zijn dat het organiseren van nieuwe mobiliteit meer omvat dan enkel het matchen van vraag en aanbod. Er liggen veel (institutionele) obstakels op de weg om de mobiliteit binnen en tussen organisaties te vergroten. Denk bijvoorbeeld aan soorten contracten, een relatief star functie- en loongebouw en mobiliteits-belemmerende prikkels die uitgaan van vertrekregelingen in sociale plannen. Maar er zijn ook positieve prikkels die mobiliteit juist bevorderen. Denk hierbij aan goed inzicht in je arbeidsmarktwaarde en de financiële consequenties van mobiliteit.

Werkzekerheid onafhankelijk contractvorm (Werkcode)

De ontwikkeling van baanzekerheid naar werkzekerheid maakt ook duidelijk dat

zekerheid niet zozeer is verbonden aan het type contract (vast of flexibel). Het ziet veel meer op het behouden en ontwikkelen van arbeidsmarktrelevante kennis en vaardigheden van mensen. Het is een gemeenschappelijke opdracht voor werknemers en sociale partners om deze overgang te faciliteren vanuit het adagium: *Geen flexibiliteit zonder zekerheid en geen zekerheid zonder flexibiliteit.*

Een belangrijk uitgangspunt van de Werkcode, die partners binnen het Verbond hebben ondertekend en/of onderschreven, is dat we werk zoveel mogelijk organiseren in duurzame arbeidsrelaties. Duurzame relaties zorgen voor meer betrokkenheid, innovatie en een hogere kwaliteit van dienstverlening. Duurzame relaties zijn ook van grotere betekenis voor medewerkers. Daarom bieden we structureel werk aan in vaste contracten en flexibel werk (uitzenden, detacheren en inzet zzp) heeft vooral als doel de piek en ziek op te vangen en (specialistische) taken en functies die moeilijk vervulbaar zijn. Flexibel personeel dat bij ons werkt, krijgt de mogelijkheid te solliciteren naar vast werk. Daarnaast investeren we in opleidingen en de vitaliteit van flexibel personeel, zodat zij toegang behouden tot werk. Flexibel personeel, van wie het werk gelijk werk is aan cao-personeel, belonen,

waarden en behandelen we gelijkwaardig. Op deze manier ontstaat er meer gelijkwaardigheid in contractvormen en voorkomen we concurrentie op arbeidsvoorwaarden.

Duurzaam combineren van werken, leren, zorgen en ontspannen

Werknemers moeten werk kunnen combineren met andere (privé)taken die voor hen van belang zijn. Ook dat verstaan wij onder aantrekkelijk werkgeverschap. Het kostwinnersmodel is al lang geleden ingeruild voor het anderhalf- of twee keer driekwart verdiensmodel. Daarnaast combineren veel werknemers het werk met zorgtaken voor kinderen of ouderen. Verder hebben werknemers naar de toekomst toe steeds meer tijd nodig voor het onderhouden van hun competenties of het kwalificeren voor nieuw werk door middel van opleidingen. Het opschuiven van de pensioenleeftijd en de intensivering van het werk onderstrepen het belang van herstel, ontspanning en een goede balans tussen werk en privé. Duurzaam werkgeverschap heeft oog voor de verschillende taken die werknemers moeten en willen combineren en houdt daar rekening mee in de wijze waarop we arbeid organiseren.



INTERVIEW



"Hoe mooi zou het zijn als de sector de drie focuspunten tijdens de looptijd van deze agenda verder heeft weten te brengen met

mooie concrete voorbeelden uit de praktijk", meent **Jolanda Sappelli**, directeur Human Resources van a.s.r. De agenda biedt daarvoor voldoende focus: "De agenda is vanuit een mooie samenwerking tussen alle partijen in goede harmonie tot stand gekomen, dat is belangrijk voor de branche."

Meer weten over hoe Jolanda en haar collega Manon van der Lely, manager HR Development bij a.s.r. invulling geven aan de toekomstvisie op arbeid via de Sociale Agenda? [Lees dan het interview binnen de serie duurzame inzetbaarheid.](#)

Onze Sociale Agenda anticipeert op de arbeidsmarkt van de nabije toekomst. De sector staat de komende jaren voor grote uitdagingen die werkgevers zullen vertalen naar het arbeidsvoorwaarden- en personeelsbeleid. In dit hoofdstuk bespreken we thema's die extra aandacht vragen vanuit hoofdstuk 1 en 2: de omgevingsanalyse en de visie van de sector.

Wij volgen in dit hoofdstuk de terminologie en indeling van de WRR². De raad stelt dat werk voor inkomen zorgt, een gevoel van eigenwaarde geeft en mensen verbindt. In een snel veranderende omgeving (de WRR noemt: technologisering, internationalisering en intensivering van werk) is het belangrijk dat werknemers hun bijdrage kunnen blijven leveren aan de organisatiedoelstellingen en tevens 'grip' houden op hun toekomst. Deze grip vertaalt de raad naar *grip op inkomen* (gepast loon), *grip op werk* (autonomie en

verbondenheid op het werk) en *grip op leven* (een goede balans tussen werk en privé). We beginnen met de relatie tussen arbeidsvoorwaarden en onze maatschappelijke verbinding.

Arbeidsvoorwaarden en maatschappelijke verbinding

Als sector willen we ons arbeidsvoorwaarden- en personeelsbeleid concreet invullen via onze maatschappelijke betrokkenheid. Bijvoorbeeld door groene arbeidsvoorwaarden af te spreken, ons minder vervuילend te verplaatsen of werknemers de mogelijkheid te bieden vrijwilligerswerk te doen (*social volunteering*).

Diversiteit en inclusie

Wij staan als sector midden in de samenleving. Dit betekent ook dat we streven naar een divers samengesteld personeelsbestand in alle lagen van de organisatie. Een diverse samenstelling van teams is goed voor de kwaliteit van onze bedrijfsvoering. En het maakt ons een

aantrekkelijk werkgever. Het begrip 'diversiteit' vatten we hierbij ruim op. Het gaat niet alleen om verschillende groepen die bij ons (willen) werken (bijvoorbeeld gender, etnisch-cultureel en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt). Wij staan ook open voor mensen met verschillende opvattingen en zienswijzen.

Diversiteit is slechts één kant van de medaille. Wij voegen hier een dimensie aan toe. Wij willen betrokken medewerkers die meedoen. Wij willen mensen uitnodigen om samen te werken en volwaardig deel uit te maken van dezelfde werkgemeenschap. Dat uit zich bij kantinetafels waar niet iedereen zijn eigen groepje opzoekt, maar de meest diverse gezelschappen samen van hun maaltijd genieten. Kortom: geen passieve acceptatie, maar het actief benutten van onze verschillen. Dit noemen wij inclusie.

De komende jaren zet de sector actief in op het vergroten van inclusie en diversiteit binnen onze organisaties. Dit geeft een boost aan werkgeluk en bedrijfsprestaties. Daarmee gaan we polarisatie tegen en het bivakkeren in bubbels van eigen gelijk.

² WRR, het betere werk, de nieuwe maatschappelijke opdracht

Grip op werk

Grip houden op het werk is lastig bij voortdurende aanpassingen en de toenemende intensiteit van werk. Wij zijn ons hiervan bewust en willen er samen voor zorgen dat mensen sterk en zeker zijn in hun vak en zich bewust zijn van de bijdrage die ze hiermee leveren. In de woorden van Sennet: Een vakman houdt van zijn werk, omdat hij van zijn werk houdt.³

Een aantrekkelijk werkklimaat

Wij kiezen binnen onze sector voor volwassen arbeidsrelaties waarbij werknemer en leidinggevende, op basis van gelijkwaardigheid, met elkaar in een open dialoog staan. Communiceren gaat hierbij zowel over praten (zenden), maar ook over luisteren. In wederkerige gesprekken staan de doelen en ontwikkeling van organisatie en individu centraal. Wij zien werknemers als professionals met een hoge mate van autonomie. Er is oprechte interesse in elkaar. Bij het uitvoeren van beleid is er ruimte voor de menselijke maat en oog voor verschillende individuele wensen en omstandigheden: een werkneemster van 61 jaar zonder thuiswonende kinderen heeft

³ Sennet, the craftsman



een andere oriëntatie op werken dan een 31 jaar jonge vader aan het begin van zijn loopbaan.

Participatie werknemers

Betrokken werknemers helpen organisaties in verandering. Het leidt tot meer en nieuwe ideeën voor innovatie en werknemers met klantcontact geven signalen door. Ook bij het maken van afspraken tussen werkgever en vakbonden willen we zoveel mogelijk werknemers betrekken net als bij de besluitvorming in organisaties. Om zo via experimenten of initiatieven de inbreng van werknemers te vergroten.

Welzijn en vitaliteit

De intensiteit en beleving van werk nemen toe. Daarbij is er bij de meeste huishoudens sprake van tweeverdieners. Deze ontwikkelingen kunnen leiden tot toenemende druk. Het is van belang voor organisatie en werknemers om hier vroegtijdig alert op te zijn. Daarom vinden wij het belangrijk te investeren in het fysieke en psychische welbevinden van onze werknemers. Of en in welke mate deze druk ervaren wordt, verschilt per individu en levensfase.

Wij doen actief onderzoek naar het welbevinden van werknemers. Op basis daarvan ont-

wikkelen we beleid om 'wellbeing' en vitaliteit te bevorderen. Dit varieert van het vergroten van de weerbaarheid, het bieden van passende arrangementen of het anders organiseren/ (tijdelijk) aanpassen van werk. Het laten zien dat je oog hebt voor en investeert in de 'wellbeing' van werknemers, is een vorm van waardering. Op sectorniveau is hiervoor de [Werkdruktemeter](#) ontwikkeld.

Grip op leven

Grip hebben op het leven hangt nauw samen met 'wellbeing'. De centrale vraag hierbij is hoe we werken kunnen combineren met de andere rollen in het leven? Dit onderwerp wordt niet alleen steeds belangrijker, maar stijgt ook op de prioriteitenlijstjes van nieuwe (jonge) toetreders op de arbeidsmarkt. Een aantal ontwikkelingen ligt hieraan ten grondslag.

Zo is het traditionele patroon van eerst naar school, dan hard werken en ten slotte met pensioen gaan doorbroken. Ons pensioen begint veel later en binnen ons werkzame leven zoeken we naar meer tijd om te ontspannen, te leren en te zorgen. Dat doen we groten-deels binnen huishoudens waar beide partners werken. Dit leidt tot meer afstemming en meer behoefte aan tijd. Bovendien vervaagt



het onderscheid tussen werk en privé. Zo dient er ruimte te zijn voor persoonlijke vraagstukken binnen werk(tijd) en stopt het werken vaak niet als we thuis zijn. Hierdoor groeit de behoefte aan grip op het leven.

Aandacht voor balans werk/privé in arbeidsvoorwaarden- en personeelsbeleid

Het arbeidsvoorwaarden- en personeelsbeleid staat aan de basis van het creëren van meer mogelijkheden om de balans tussen werk en privé in evenwicht te brengen en te houden. In de praktijk krijgt dit vorm door afspraken te maken over de persoonlijke arbeidsduur en werktijden:

- ▼ Aanpassing arbeidsduur of deeltijdwerk.
- ▼ Specifieke verlofvormen (bijvoorbeeld mantelzorg, partnerverlof, studieverlof, zorgverlof, sabbatical)

- ▼ Het organiseren van zeggenschap over arbeidstijden
- ▼ Faciliteiten/diensten die werknemers ondersteunen (bijvoorbeeld bij uitoefening zorgtaken).

Naast generiek beleid moeten we oog houden voor de specifieke situaties en omstandigheden waarin werknemers verkeren. Wij willen als sector nog een volgende stap zetten. Het daadwerkelijk realiseren van de ambitie van sociale partners rondom duurzame inzetbaarheid, vitaliteit of de balans werk/privé, is complex. Beleid is één, maar het effectief en efficiënt doorvoeren in de praktijk is twee. Ook omdat de praktijk van alledag vaak weerbarstiger blijkt. Tijdens de looptijd van de Sociale Agenda besteedt de sector aandacht aan de vraag welke aanpak(ken) het meest succesvol is/zijn.

Tijd- en plaats-onafhankelijk werken

COVID-19 heeft het heersende perspectief op tijd- en plaats-onafhankelijk werken versneld veranderd. Tijdens de diverse lockdowns is het gelukt veel werk te doen op manieren die we voorheen nog niet goed in beeld hadden. Voor de periode na COVID-19 stellen wij ons de vraag hoe wij ons toekomstige werk willen inrichten? Zeker is dat we niet terug zullen

keren naar het 'oude normaal'. Met tijd- en plaats-onafhankelijk werken versterken we immers de grip van werknemers op hun leven en leveren we tegelijkertijd een positieve bijdrage aan het verminderen van de CO²-uitstoot.

De komende periode wordt duidelijk hoe deze nieuwe werkelijkheid precies gestalte gaat krijgen. Zoals de mogelijkheid meer thuis (elders) te werken en daarbij horende regelingen voor faciliteiten en eventuele vergoedingen bij deze nieuwe manier van werken. Tijd- en plaats-onafhankelijk werken heeft ook gevolgen voor de beschikbare plekken op kantoor, voor onderlinge samenwerking en de manier van leidinggeven. COVID-19 heeft ook gevolgen voor de sociale aspecten van het werk. Digitale overleggen staan echte verbinding tussen collega's soms in de weg. En veel collega's ervaren eenzaamheid en problemen bij het scheiden van werk en privé.

Als sector omarmen we de versnelling naar nieuwe mogelijkheden voor tijd- en plaats-onafhankelijk werken. Voor alle organisaties is dit een nieuw vraagstuk waarbij we de komende periode ervaringen zullen uitwisselen over hoe de diverse organisaties hier vorm en inhoud aan geven.

Grip op inkomen

Grip op inkomen ofwel een gepast loon en daarmee zekerheid voor werknemers⁴. Een belangrijk deel van de waardering voor werknemers ligt in een faire beloning voor hun werkzaamheden. Het beloningsvraagstuk is onmisbaar bij het organiseren van de veranderende arbeidsmarkt en het bevorderen van mobiliteit. De feitelijke ruimte voor beloning wordt ook bepaald door de omgeving van de sector. Kostenbewustzijn en het creëren van ruimte voor innovatie spelen hierbij een belangrijke rol.

Evenwichtig beloningsbeleid

De sociale partners vinden dat verzekeraars een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid moeten voeren dat in lijn is met risicobereidheidsdoelstellingen, waarbij ook rekening gehouden wordt met langetermijnbelangen, het klantbelang, de relevante internationale context en het maatschappelijk draagvlak. Dit vraagt om een gemeenschappelijke (aligned) visie op beloningsbeleid.

Beleid en praktijk

In onze sector bestaat een discrepantie tussen beloningsbeleid en beloningspraktijk. Regelmatig ontvangen werknemers een hoger salaris dan bij een strikte toepassing

van de beloningsregels het geval zou zijn. Denk bijvoorbeeld aan arbeidsmarkttoeslagen die gegoten zijn in een structurele toeslag of salarissen die nog gebaseerd zijn op eerder vervulde zwaardere functies uit het verleden. 'Bovenschalige' salarissen kunnen de arbeidsmarktmobiliteit van werknemers beperken. Daarnaast is en voelt het unfair naar collega's die wel conform het beloningsbeleid zijn ingeschaald. De sociale partners vinden deze situatie niet wenselijk. De organisaties werken eraan het beloningsbeleid met de beloningspraktijk in evenwicht te brengen. Bijvoorbeeld door te investeren in de ontwikkeling van werknemers, zodat zij functies kunnen vervullen die passen bij hun huidige inschaling.

Pensioen

Pensioenen zijn niet alleen een belangrijk onderdeel van onze business, maar vormen ook een belangrijke arbeidsvoorwaarde (uitgesteld loon) en daarmee koopkracht in de toekomst. Er is inmiddels een pensioenakkoord afgesloten en we maken aan de diverse tafels de overstap naar het nieuwe stelsel. Dit akkoord geeft duidelijk richting aan de inrichting van ons toekomstige pensioenstelsel. In Nederland maken we hierbij de omslag naar een pensioensysteem, waarbij de directe relatie met de (lage) rente wordt doorbroken.



INTERVIEW

Volgens **Tamara Westerink**, bestuurder bij CNV Vakmensen, is de Sociale Agenda niet alleen een mooie thermometer in de

sector, maar geeft het ook een heldere visie met doelen mee voor de toekomst. Zij gaat graag aan de slag met het (h)erkennen van talenten binnen de sector. "Dus alle werkenden op de werkvloer de ruimte geven om talenten in te zetten, maar ook om verder te groeien en zo nieuwe talenten en competenties te ontwikkelen. Dit voor een betere positie op de arbeidsmarkt maar zeker ook voor meer werkgeluk. Juist dat heeft zoveel meerwaarde voor allereerst de medewerker zelf maar zeker ook voor de verzekeraars en de klanten.

Meer weten over hoe Tamara bij CNV Vakmensen invulling geeft aan de toekomstvisie op arbeid via de Sociale Agenda? [Lees dan het interview binnen de serie duurzame inzetbaarheid.](#)

⁴ Zie voor de zekerheid en beloning van andere werkenden Hoofdstuk 3 en de 'Werkcode'.

De Sociale Agenda biedt een basis waarmee sociale partners op decentraal niveau aan de slag kunnen met het sociale beleid. Dat kan in de onderliggende cao's of sociale plannen, maar heeft ook betrekking op het bredere HR-beleid.

Naast deze basis willen de sociale partners ook thema's gemeenschappelijk oppakken en uitwerken. Vanuit de overtuiging dat samenwerking noodzakelijk en van toegevoegde waarde is. Kernmerk van deze Sociale Agenda is dat onze sector middenin de maatschappij wil staan. We voelen ons maatschappelijk medeverantwoordelijk voor het goed functioneren van de arbeidsmarkt en willen bijdragen aan het behouden van sociale cohesie in de samenleving. Tegen deze achtergrond zijn de keuzes voor onderstaande thema's gemaakt. Sociale partners zullen deze thema's in de looptijd van de Sociale Agenda verder uitwerken en concretiseren.



1. Oversteken op de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt is fundamenteel veranderd. We werken langer door en tijdens onze loopbaan wisselen we vaker van functie, organisatie en sector. Daarnaast krijgen we voor het eerst in onze moderne geschiedenis te maken met een daling van de beroepsbevolking. Dit betekent dat alle talent nodig en welkom is op onze arbeidsmarkt. Veel recente rapporten (commissie-Borstlap, SER MLT-advies) komen tot deze analyse. Zij doen daarbij een beroep op de creativiteit en verantwoordelijkheid van sociale partners om samen een infrastructuur te bouwen voor het mogelijk maken van mobiliteit en 'van-werk-naar-werk-transities'. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat werknemers eenvoudig, realistisch, snel, en veilig van de ene naar de andere baan kunnen overstappen op het moment dat zij dat willen of wanneer ze hun baan dreigen te verliezen. Dat zij in staat zijn hun arbeidsmarktwaarde dusdanig op peil te houden of zelfs te vergroten zodat zij in een dergelijke

situatie een sterk uitgangspunt hebben. Dat is de uitdaging waar wij voor staan. Dit betreft een complex en uitdagend vraagstuk en raakt aspecten als: vraag en aanbod van werk, arbeidsvoorwaarden, talentidentificatie en het ontwikkelen en begeleiden van werknemers.

Gezamenlijke ambitie

Als sector, die kampt met krimpende werkgelegenheid, willen wij het voortouw nemen in de maatschappelijke opgave om een nieuwe infrastructuur te ontwerpen om zo werknemers van werk naar werk te helpen. In het voorjaar van 2022 ontwerpen sociale partners een plan waarin staat hoe zij invulling willen geven aan deze ambitie. Daarbij wordt nadrukkelijk gekeken naar bestaande initiatieven op dit terrein (bijvoorbeeld: regionale mobiliteitsteams, academische werkplaats University Tilburg en initiatieven van TNO en de Buitenboordmotor). Een andere optie betreft het opzetten/initiëren van een intra- of intersectorale mobiliteitspool.

2. Het (h)erkennen van talenten

Om duurzame inzetbaarheid en werkzekerheid te realiseren is mobiliteit van doorslaggevend belang. In de nabije toekomst veranderen werknemers vaker van baan en beroep. Om vraag naar, en aanbod van arbeid goed op elkaar te laten aansluiten, is het van belang verder te kijken dan de huidige functie en het formele diploma van werknemers. Kennis en vaardigheden die werknemers eerder hebben toegepast in andere rollen of wellicht talenten die nog nooit zijn aangesproken, kunnen doorslaggevend zijn bij het maken van een nieuwe match op de arbeidsmarkt. Een goed inzicht in deze talenten helpt ook om – samen met het onderwijsveld – programma's op maat te ontwikkelen om werknemers voor te bereiden op nieuw werk. Daarnaast is er, meer in algemene zin, ook behoefte aan het verbeteren van de competenties en vaardigheden van werknemers overeenkomstig de *future skills* van het WEF

De verzekeringssector wil aan het behouden van sociale cohesie in de samenleving bijdragen

(zie Hoofdstuk 4). Het inzichtelijk maken van de talenten van mensen, in combinatie met meer gepersonaliseerde opleidingsroutes, heeft een sterk positief effect op de leerbereidheid van werknemers.

Voor het (h)erkennen en beschrijven van talent is een, liefst uniforme, nieuwe methode nodig. Een dergelijke methode geeft invulling aan een nieuwe arbeidsmarkttaal die werknemers, werkgevers en onderwijsinstellingen helpt bij het vormgeven aan mobiliteit en bij het maken van ook niet voor de hand liggende matches tussen vraag en aanbod.

Wij onderzoeken de (nieuwe) mogelijkheden om talenten van werknemers in kaart te brengen. In de loop van 2022 presenteren we een plan over de wijze waarop wij dit doen, waarbij wij ook lopende en bestaande initiatieven op dit vlak betrekken (bijvoorbeeld brainport Eindhoven, house of skills, sectorale skills-paspoorten). Hierbij kijken wij ook naar mogelijkheden om ons aan te sluiten bij relevante, bestaande initiatieven.



3. Diversiteit en inclusie

"Diversiteit is misschien wel het moeilijkste voor een samenleving om mee te leven, en misschien wel het meest gevaarlijke voor een samenleving om zonder te zijn."

(WILLIAM SLOAN JR.)

Het onderwerp 'diversiteit en inclusie' raakt het hart van onze samenleving. De sector wil een actieve rol spelen om ervoor te zorgen dat onze organisaties meer en beter openstaan voor de omgeving waarin zij werken om te zorgen voor meer sociale cohesie in onze maatschappij. Concreet vullen wij deze ambitie in aan de hand van het Charter Diversiteit dat is ontwikkeld door Diversiteit in Bedrijf. Dit project is erop gericht diversiteit en inclusie op de werkvloer te bevorderen en ondersteunt bedrijven bij het opzetten,

uitvoeren en monitoren van hun diversiteitsplannen.

Diversiteit in Bedrijf maakt deel uit van de Sociaal-Economische Raad (SER). Reeds 12.000 organisaties in 26 landen maken deel uit van dit diversiteitsplatform. Ondernemingen die het charter ondertekenen, committeren zich aan de opdracht om met diversiteit en inclusie aan de slag te gaan op de werkvloer. Bedrijven maken een plan van aanpak voor hun organisatie en rapporteren over de voortgang aan het platform.

In de loop van 2022 presenteren we een plan om aandacht te vragen voor het charter in onze sector en benoemen we concrete doelen en maatregelen, gericht op het vergroten van diversiteit en inclusie binnen onze ondernemingen.

Het onderwerp 'diversiteit en inclusie' raakt het hart van onze samenleving



INTERVIEW

"De agenda geeft voor de komende jaren richting aan onze inzet voor de cao. Als ik terugkijk naar 2014, toen de eerste sociale

Agenda tot stand kwam, en ik zie waar we nu staan met duurzame inzetbaarheid, dan kunnen we allen maar concluderen dat we belangrijke stappen hebben gezet," aldus **Gerard van Hees**, bestuurder bij FNV Finance. Volgens Van Hees leggen de sociale partners met diversiteit en inclusie een belangrijk onderwerp vooraan in de etalage. "Over de uitgangspunten zijn we het eens, nu ons best doen om "van woorden naar daden" te komen. Dat zal van iedereen creativiteit vragen. Door de implementatie van De Werkcode, die de hele sector heeft omarmd, kan je ook laten zien dat je divers en inclusief bent. Ik denk dat we wat dat betreft in onze cao's nog wel een tandje kunnen bijschakelen."

Meer weten over hoe Gerard bij FNV Finance invulling geeft aan de toekomstvisie op arbeid via de Sociale Agenda? [Lees dan het interview binnen de serie duurzame inzetbaarheid.](#)