

.  
. .  
. .  
Katern

# **De Ondernemingsraad en Ontwikkelingen in arbeidsvoorwaarden**

Concept 2

Peter van Delden

Adviesbureau Van Delden  
tel. 06 222 01 805  
e-mail: [info@deldenadvies.nl](mailto:info@deldenadvies.nl)  
internet: [www.deldenadvies.nl](http://www.deldenadvies.nl)

# Inhoud

Inleiding	5
1. Trends en ontwikkelingen	6
<i>Algemene trends</i>	6
Economisch-technische trends	6
Sociaal-maatschappelijke trends	6
<i>Ontwikkelingen in arbeidsvoorwaarden</i>	7
Arbeidsmarkt en arbeidsvoorwaarden	7
Individualisering van arbeidsvoorwaarden	8
Flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden	9
Decentralisatie en differentiatie van arbeidsvoorwaarden	10
Overige trends	10
<i>Samenvatting</i>	11
2. Arbeidsmarkt en arbeidsvoorwaarden	12
<i>De relatie tussen de strategische positie van een bedrijf en de arbeidsmarkt</i>	12
Rol ondernemingsraad	13
<i>Waarop onderscheid maken</i>	14
<i>De CAO als mechanisme om arbeidsmarktconcurrentie te reguleren</i>	15
CAO wetgeving	15
CAO's in Nederland	16
Toch concurrentie	16
Geen CAO	16
Bijzondere vakbonden	16
Rol ondernemingsraad	16
3. Flexibilisering van de beloning	17
<i>De beloningselementen</i>	18
<i>De zwaarte van de functie</i>	18
Het bepalen van de zwaarte van functies	18
Vertaling in beloning	19
Rol ondernemingsraad	20
<i>De arbeidsmarktsituatie</i>	21
De (individuele) arbeidsmarkttoeslag	21
Marktafhankelijkheid in salarisschalen	21
Rol ondernemingsraad	21
<i>De ontwikkeling van competenties: competentiebeloning</i>	22
De periodiek	22
Variabele periodieken als beloning voor ontwikkeling van competenties	23
Employability	24
Rol ondernemingsraad	24
<i>Resultaten / performance belonen: prestatiebeloning</i>	25
Prestatiebeloning: discussie over voor- en nadelen en over effectiviteit	26
Vormen van prestatiebeloning	27
Rol ondernemingsraad	27
4. Individualisering: het arbeidsvoorwaardenmenu	30
<i>Inleiding</i>	30
Rol ondernemingsraad	31
<i>Menu</i>	32
<i>Bronnen</i>	33
Bruto salaris	33
Verlof	33
<i>Doelen</i>	33
Gelddoelen	34

Tijddoelen	34
<i>Spelregels</i>	34
Beleidskeuzes en doelgroepen	35
Individualiteit versus solidariteit	35
Wet- en regelgeving	35
Beperkingen bij ruilen van geld in tijd en omgekeerd	36
Organisatorische consequenties van verloopkeuzes	38
Keuzemoment	40
Communicatie en voorlichting	40
Administratie	40
<i>Sparen voor verlof</i>	40
<i>Budget: toekomstmuziek?</i>	41
Budget in tijd	41
Budget in geld	42
5. Decentralisatie en differentiatie van het arbeidsvoorwaardenoverleg	43
<i>Arbeidsvoorwaardenoverleg op verschillende niveaus</i>	43
<i>Soorten CAO's naar de mate van decentralisatie en differentiatie</i>	43
<i>Arbeidsvoorwaarden regelen met bonden of met OR</i>	44
<i>Soorten zeggenschap</i>	45
6. Strategische rol OR bij arbeidsvoorwaarden	47
<i>Twee strategieën</i>	47
Strategie 1: Toetsen van voorgenomen besluiten	47
Strategie 2: Werken vanuit een strategisch kader	47
<i>Een denkmodel</i>	48
<i>Analyse van arbeidsvoorwaarden</i>	48
Inventarisatie	49
Analyse	50
<i>Beoordelingskader</i>	52
<i>Samen ontwikkelen</i>	54

## **Vragenlijsten, checklists, tips e.d.**

Handige internetsites met informatie over beloning	8
De overheid en individualisering	9
Stappenplan: het globaal bepalen van de strategische positie en arbeidsmarktpositionering van het bedrijf	14
Arbeidsvoorwaardenprofiel	15
Vragenlijst Beloningsbeleid	17
Bevoegdheden OR bij flexibilisering van de beloning	18
Checklist: Het bepalen van de zwaarte van functies	20
Checklist: Arbeidsmarktsituatie en beloning	22
Checklist: Competentiebeloning	25
Beslismodel Prestatiebeloning	28
Checklist: Prestatiebeloning	29
Checklist: Keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden	31
Medewerkervragenlijst om belangstelling voor een arbeidsvoorwaardenmenu te peilen	32

Bevoegdheden OR bij arbeidsvoorwaarden menu's	34
Consequenties van een menu: waar moet de OR op letten	34
Werktijdenregeling CAO ABN AMRO	39
OR en sparen voor verlof	41
Met wie de arbeidsvoorwaarden regelen: vakbond of OR	45
Inventarisatie: 100 arbeidsvoorwaarden	49
Profiel Arbeidsvoorwaardenpakket	51
Checklist Medewerkerpanel arbeidsvoorwaarden	52
Ontwerpeisen Beloningsbeleid E.	53

## Inleiding

In het begin van de twintigste eeuw sprak de toenmalige Minister van Sociale Zaken Slotemaker de Bruïne over de situatie van de arbeiders. Het ging volgens hem altijd 'over het loon, over den arbeidstijd en over speciale gevaren voor de gezondheid'.

In de 19<sup>e</sup> eeuw was de positie van arbeiders heel slecht. In de klei-industrie in Franeker kende men in 1841 een werkdag van 20 uur. In de Leidse textielindustrie werd in 1862 15 tot 17 uur per dag gewerkt. Een 14-urige arbeidsdag was ook voor kinderen geen uitzondering.

In de tijd van Slotemaker de Bruïne (we spreken over 1915) stond de relatie tussen werkgevers en werknemers in ons land ter discussie. De eerste stakingen waren achter de rug, de eerste CAO's tot stand gekomen. Er was nog geen wetgeving die de arbeidsverhoudingen reguleerde.

Sedertdien is het nodige veranderd. We hebben in Nederland een uitgewerkt stelsel van regelingen dat bepalend is voor de relatie tussen werkgever en werknemers en hun vertegenwoordigers. Binnen dit stelsel komen afspraken tot stand over arbeidsvoorwaarden. De Wet op de CAO bestond in 2002 al 75 jaar. En nog steeds is er discussie over de relatie tussen werknemers en werkgevers. In dat veld is de ondernemingsraad al jaren een belangrijke speler.

Dit katern<sup>1</sup> is bestemd voor die Ondernemingsraden die meer grip willen krijgen op de rol die ze spelen op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Hoofdstuk 1 bespreekt belangrijke trends en ontwikkelingen in de maatschappij die van invloed zijn op arbeidsvoorwaardenvorming. Er worden vier thema's uitgelicht: arbeidsmarkt, individualisering, flexibilisering en decentralisatie van het arbeidsvoorwaardenoverleg. In de volgende hoofdstukken worden deze thema's concreet uitgewerkt. Daarbij wordt ook steeds ingegaan op de rol van de OR. Tevens worden tips, checklists e.d. gepresenteerd met behulp waarvan de OR meer grip kan krijgen op het betreffende onderwerp. In het slothoofdstuk wordt in het algemeen nog ingegaan op de strategie van de OR inzake arbeidsvoorwaarden.

Arbeidsvoorwaarden is in de ogen van veel managers en OR-leden geen gemakkelijk onderwerp. Ik hoop dat dit katern ondernemingsraden helpt om meer grip te krijgen op arbeidsvoorwaarden waardoor het overleg met het management over arbeidsvoorwaarden verbeterd wordt en de belangen van de medewerkers en van de onderneming beter gediend worden.

Peter van Delden

---

<sup>1</sup> Waar in dit katern hij of hem gebruikt wordt, kan ook zij of haar gelezen worden.

# 1. Trends en ontwikkelingen

De wereld van arbeidsvoorwaarden is in beweging, ook omdat de samenleving verandert. Wanneer een OR over concrete voorstellen een besluit moet nemen, is het goed om te weten welke ontwikkelingen achter die concrete voorstellen schuil gaan. Dat helpt de OR bij de beoordeling van de voorstellen en zorgt dus ook voor een betere onderbouwing van het OR standpunt.

In dit hoofdstuk worden eerst enkele algemene trends geschetst met hun consequenties voor arbeidsvoorwaarden. Vervolgens wordt ingegaan op een aantal specifieke ontwikkelingen op arbeidsvoorwaardengebied.

## **Algemene trends**

Een aantal veranderingen in onze westerse samenleving is van belang voor het arbeidsvoorwaardenbeleid van ondernemingen. Deze veranderingen hebben betrekking op economisch-technisch gebied en op sociaal-maatschappelijk gebied.

### **Economisch-technische trends**

Ontwikkelingen op het gebied van *micro-elektronica* hebben voor een groot aantal nieuwe producten en toepassingen gezorgd. Daardoor kunnen mensen beter en sneller communiceren en beter en sneller complexe vraagstukken oplossen. De ICT-ontwikkelingen hebben allerlei vormen van flexibiliteit technisch mogelijk gemaakt.

Ook op arbeidsvoorwaardengebied is daardoor flexibiliteit en maatwerk mogelijk geworden.

Op het gebied van *ondernemingsstrategie* speelt dat ondernemingen in toenemende mate mondiaal denken en werken en met regelmaat wisselen van strategisch concept. De concurrentie is heviger, de aandeelhouderswaarde is maatstaf. Er komen steeds meer verschillende producten voor specifieke marktsegmenten, die in steeds kleinere series geproduceerd moeten worden. Om concurrentievoordeel te behalen zijn ondernemingen voortdurend op zoek naar finzinnige combinaties van prijs, kwaliteit, flexibiliteit, innovativiteit en vertrouwen.

Voor de arbeidsvoorwaarden betekent dit onder meer: maatwerk, belonen van resultaten en benchmarking (beloning baseren op vergelijkend marktonderzoek). De concurrentie op de arbeidsmarkt is niet langer nationaal maar wordt voor hogere functies steeds vaker Europees of mondiaal.

In het verlengde van het vorige punt kiezen meer ondernemingen ervoor om zich te beperken tot hun kernactiviteiten - *de core-business filosofie*. Dat maakt je wendbaarder, helpt om de kostenontwikkelingen meer in bedwang te houden en helpt om in je eigen marktsegment een belangrijker speler te worden. Het gevolg is: uitbesteding ('outsourcing'). Dat is al begonnen met beveiliging en receptie, met de catering en wordt nu ook toegepast op IT- en HRM-gebied. Deze strategie heeft twee effecten op de arbeidsvoorwaarden. Enerzijds wordt de kennis en informatie over de arbeidsvoorwaarden buiten de deur geplaatst (verzekeraars nemen een deel van de taken over, salarissen worden buiten de deur verwerkt, etc.) waardoor in de onderneming zelf steeds minder know-how voorhanden is. Anderzijds heeft outsourcing arbeidsvoorwaardelijke consequenties voor de betrokken medewerkers.

### **Sociaal-maatschappelijke trends**

De *grenzen tussen werk en privé* zijn veel vloeier geworden. Afhankelijk van hun levensfase en gezinssituatie pendelen medewerkers steeds meer tussen werk en privé, tussen loondienst en zelfstandig ondernemerschap, tussen de ene en de andere baan op de arbeidsmarkt, bouwen geleidelijk af naar pensionering of nemen ruim de tijd voor scholing. Op het werk zijn voorzieningen getroffen om privé zaken te servicen. De overheid speelt daarbij een stimulerende rol (zie hierna bij

individualisering van arbeidsvoorwaarden). Werknemers zelf zijn mondiger geworden, zodat wensen t.a.v. de balans tussen werk en privé ook eerder gehonoreerd worden.

Voor de arbeidsvoorwaarden betekent dit dat meer maatwerk geboden wordt, maar ook dat een groot aantal nieuwe arbeidsvoorwaarden zijn intrede heeft gedaan.

Een andere ontwikkeling is de trend tot *economisering* van maatschappelijke vragen. Veel maatschappelijke vraagstukken worden meer uit economisch perspectief bekeken. Het (economisch) belang van de onderneming, de aandeelhouder en het individu komen meer centraal te staan. In de afgelopen eeuw zijn arbeidsvoorwaarden ontwikkeld op basis van solidariteit. Samen sta je sterker en kun je ook iets voor de zwakkeren regelen. Ons sociale zekerheidsstelsel is bijvoorbeeld vanuit die gedachte ontstaan.

Consequenties van de trend tot economisering zijn voor de arbeidsvoorwaarden dan ook dat solidariteit verdwijnt. Zo worden collectieve risico's (waardoor de premies laag blijven) nu individueel verzekerd (voorbeeld: het nabestaandenpensioen) of gebaseerd op de individuele situatie (voorbeeld: de premies van collectieve ziektekostenverzekeringen leeftijdafhankelijk maken, waardoor ouderen meer, en jongeren minder premie betalen). Maatwerk in arbeidsvoorwaarden betekent per definitie het loslaten van solidariteit. Solidariteit wordt een rekensom.

De *eenwording van Europa* en de verdere uitbreiding van de Europese Unie leidt ertoe dat veel wetgeving in Brussel wordt gemaakt, ook sociale wetgeving. Bovendien ontstaat er meer grensverkeer van werknemers: goedkopere arbeidskrachten staan in de rij om ook in ons land steeds meer taken over te nemen. Of omgekeerd: het verplaatsen van bedrijven naar de plak waar arbeid goedkoper is, wordt nog gemakkelijker.

Dat leidt ertoe dat collectieve afspraken over arbeidsvoorwaarden gaan wringen en dat arbeidsvoorwaarden steeds meer vanuit Europees perspectief bekeken moeten worden.

## ***Ontwikkelingen in arbeidsvoorwaarden***

De economisch-technische en sociaal-maatschappelijke trends, waarvan een aantal belangrijke hierboven is beschreven, hebben effect op de arbeidsvoorwaarden. De trends kunnen vertaald worden in vier belangrijke ontwikkelingen op arbeidsvoorwaardengebied die bepalend zijn voor het arbeidsvoorwaardenbeleid van ondernemingen:

- Arbeidsmarkt en arbeidsvoorwaarden
- Individualisering van arbeidsvoorwaarden
- Flexibilisering van arbeidsvoorwaarden
- Differentiatie van arbeidsvoorwaarden

Daarnaast zijn enkele specifieke thema's relevant.

## **Arbeidsmarkt en arbeidsvoorwaarden**

De situatie op de arbeidsmarkt en daarmee concurrentie op arbeidsvoorwaarden speelt altijd een rol. Destijds zijn bedrijfstak CAO's ontwikkeld om concurrentie op arbeidsvoorwaarden binnen één bedrijfstak tegen te gaan.

## ***Beloningsonderzoek***

Voor ondernemingen is het belangrijk om hun concurrentiepositie, ook qua arbeidsvoorwaarden, goed in kaart te brengen. Daarvoor zijn tegenwoordig steeds meer onderzoeksgegevens beschikbaar. Op bedrijfstakniveau wordt beloningsonderzoek (op basis van marktvergelijking) uitgevoerd: 'benchmarks'. Daarbij gaat het om de vraag hoe de arbeidsvoorwaarden bij ons zijn in vergelijking met die van andere organisaties.

Voorbeelden van beloningsonderzoek zijn de onderzoeken van Hay en AWWN. Hay heeft vooral naam gemaakt in nationale én internationale vergelijkingen van hogere inkomens. AWWN is met name actief in de marktsector (vooral de industrie) en maakt vergelijkingen op CAO niveau, mede gebaseerd op de CAO's waar AWWN bij betrokken is. PriceWaterhouseCoopers publiceert jaarlijks het Nationaal

Beloningsonderzoek. Berenschot voert eveneens beloningsonderzoek uit. Ook internet (ondermeer de site van Intermediair) vormt een goede informatiebron.

### **Handige internetsites met informatie over beloning**

- [www.salaris.pagina.nl](http://www.salaris.pagina.nl)
- [www.intermediair.nl](http://www.intermediair.nl) → salariskompas
- [www.pwnet.nl](http://www.pwnet.nl) → arbeidsvoorwaarden
- [www.caopagina.nl](http://www.caopagina.nl)
- [www.loonwijzer.nl](http://www.loonwijzer.nl)
- [www.minszw.nl](http://www.minszw.nl)
- [www.jobnews.nl](http://www.jobnews.nl) → loonindicator
- [www.salarisinfostartpagina.nl](http://www.salarisinfostartpagina.nl)

Belangrijk bij beloningsonderzoek is dat geen appels met peren worden vergeleken. Een vergelijking is pas mogelijk wanneer dezelfde functieniveaus en dezelfde inkomensbestanddelen worden genomen en dat de gegevens worden gecorrigeerd voor de basis arbeidsduur per week. Het vergelijkt wat lastig wanneer de ene organisatie een 40-urige werkweek hanteert terwijl de andere uitgaat van 36 uur per week. Of wanneer bij de ene organisatie wel en bij de andere geen 13<sup>e</sup> maand wordt toegekend.

Daarnaast vormt de benchmark maar een deel van het arbeidsmarktverhaal. De secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn eveneens belangrijk. En vergeet niet de ontwikkelingsmogelijkheden en carrièrekansen, het imago van de onderneming en de sfeer in het bedrijf.

### *Branding*

Al deze aspecten samen (beloning, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden, carrièrekansen, sfeer, imago, etc.) bepalen hoe de onderneming zich positioneert op de arbeidsmarkt. En net als in de winkel zijn ook op de arbeidsmarkt A-merken te vinden. Voor arbeidsvoorwaarden wordt 'branding', dat wil zeggen het positioneren van het arbeidsvoorwaardenpakket als kwaliteitsmerk, belangrijker.

Sedert enkele jaren verschijnt jaarlijks een overzicht van 'De beste 50 bedrijven om voor te werken'. Zoals bij campings en hotels wordt met sterren aangegeven wat nu echt het beste bedrijf is om voor te werken. Het nut van een dergelijk overzicht is in ieder geval dat duidelijk gemaakt wordt welke kwaliteiten op het gebied van arbeidsvoorwaarden voor de arbeidsmarkt van belang gevonden worden.

### **Individualisering van arbeidsvoorwaarden**

Met de term 'individualisering' wordt hier specifiek bedoeld dat arbeidsvoorwaarden meer gaan aansluiten bij individuele wensen van werknemers.

Individualisering op het gebied van arbeidsvoorwaarden is niet nieuw. In de meeste organisaties kunnen medewerkers, mits daarover goede onderlinge afspraken worden gemaakt, zelf kiezen wanneer ze op vakantie gaan of een vrije middag opnemen. Ze kiezen zelf voor al of niet deelnemen aan de spaarloonregeling of het ANW-hiaat. En vaak biedt overwerkvergoeding de keuze in tijd of geld.

Toch is er nu meer aan de hand. In toenemende mate is er aandacht voor een goede balans tussen werk en privé. In toenemende mate zoeken werknemers naar een arbeidsvoorwaardenpakket dat past bij hun specifieke situatie. Dat leidt bijvoorbeeld tot:

- keuzes in werktijden (deeltijdafspraken waarbij specifieke wensen van werknemers worden gehonoreerd)
- keuzes in verlof (bijvoorbeeld kunnen sparen voor een sabbatsverlof)



- passende arbeidsvoorwaardelijke verzekeringen (ANW-hiaat, WAO-hiaat, nabestaandenpensioen, etc.)
- mogelijkheden voor kinderopvang
- gemaksregelingen, zoals de bedrijfskapper, de hondenuitlaat-service, boodschappendienst en stomerij.

Er zijn ook tools beschikbaar die bedoeld zijn om werknemers zo goed mogelijk te informeren over hun arbeidsvoorwaarden. Dat kan bijvoorbeeld d.m.v. een 'Personal Benefit Statement', een toelichtend overzicht waarin de kosten van alle arbeidsvoorwaarden zijn opgenomen.

### **De overheid en individualisering**

De overheid stimuleert dat meer ruimte wordt gegeven aan een betere balans tussen werk en privé.

Belangrijk is bijvoorbeeld de Wet Arbeid en Zorg, die in december 2001 van kracht is geworden. Daarin wordt onder meer een aantal nieuwe verlofmogelijkheden geregeld, zoals betaald kort zorgverlof, ouderschapsverlof, calamiteitenverlof, uitbreiding adoptieverlof, etc.

Er is tevens nieuwe vakantiewetgeving geregeld en een mogelijkheid gecreëerd voor (fiscaal vriendelijk) sparen van verlof.

Daarnaast subsidieert de overheid het project Dagindeling, om zo nieuwe initiatieven op het gebied van de balans werk en privé worden gestimuleerd en ondersteund.

Een nieuwe discussie die de overheid heeft opgepakt is de levensloopregeling (**de verlofknip**). De verlofknip is een individuele spaarregeling waarmee gespaard kan worden voor verlof. Het biedt mensen meer keuzevrijheid bij de verdeling van hun tijd over werken, leren, zorgen en andere bezigheden. Met het gespaarde verlof kunnen werknemers op het gewenste moment in hun levensloop verlof opnemen. De verlofknip zou de huidige spaarloon- en verlofspaarregelingen moeten vervangen.<sup>2</sup>

Voor meer informatie, zie de site van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (waar ook nuttige brochures besteld kunnen worden):

- [www.minszw.nl](http://www.minszw.nl)

### **Flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden**

Flexibilisering van arbeidsvoorwaarden wordt op twee manieren uitgelegd: het creëren van keuzemogelijkheden (wat hierboven onder individualisering is besproken) én het kunnen aanpassen van arbeidsvoorwaarden aan de veranderende omstandigheden in de onderneming. Dat laatste wordt hier bedoeld.

Arbeidsvoorwaardenpakketten zijn gedurende vaak tientallen jaren ontwikkeld, aangepast, bijgeschaafd en verbeterd en van allerlei zekerheden voorzien. Zo was het veelal de gewoonte dat de medewerkers jaarlijks automatisch een salarisverhoging kregen, totdat ze het eind van hun schaal bereikt hadden. En ging je met pensioen, dan was het laatste salaris bepalend voor de hoogte van dat pensioen. Ontslag was niet gemakkelijk en tijdelijk werk werd zoveel als mogelijk uitgesloten. Dit beeld is de laatste tien jaar aanmerkelijk veranderd. Ondernemingen willen flexibiliteit op de volgende gebieden:

- **Contracten:** meer gebruik maken van tijdelijk personeel en uitzendkrachten, meer oproepkrachten e.d.. De personeelsbezetting moet kunnen 'mee-ademen' met de bedrijfsdrukke. De overheid heeft hierop ingespeeld met nieuwe wetgeving: de Wet Flexibiliteit en Zekerheid.

<sup>2</sup> Bron: Verlofknip (Basisregeling levensloop): algemene informatie; Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, september 2002.

- *Beloning*: afschaffen van de automatische periodiek, toekennen van beoordelingstoelagen, salarisschalen die gebaseerd zijn op arbeidsmarkt onderzoek, een deel vaste beloning vervangen door variabele beloning, etc.
- *Pensioenen*: afschaffen van de aan de AOW gekoppelde franchise<sup>3</sup> en het omzetten van eindlooppensioen<sup>4</sup> naar middelloon pensioen<sup>5</sup>.
- *Werktijden*: de gebruikelijke werktijden zijn voor dagdienstfuncties niet langer van 08.00 tot 17.00 uur maar kunnen doorlopen tot 21.00 uur; ook de zaterdag wordt een gewone werkdag.
- *Employability*: Gemakkelijk inzetbare werknemers verhogen de flexibiliteit. Inzetbaarheid wordt vergroot door een actief employability-beleid. Persoonlijke Ontwikkeling Plannen (POP's) hebben daarin een belangrijke plaats gekregen. En inzetbaarheid geldt niet alleen de eigen onderneming. Inzetbare medewerkers kunnen ook gemakkelijk elders aan de slag, wat eveneens de flexibiliteit ten goede komt.

### **Decentralisatie en differentiatie van arbeidsvoorwaarden**

In toenemende mate is sprake van decentralisatie en differentiatie van arbeidsvoorwaarden. Met decentralisatie wordt bedoeld dat de arbeidsvoorwaarden dichter bij het werk geregeld worden (bijvoorbeeld een onderneming CAO in plaats van een bedrijfstak CAO). Met differentiatie wordt bedoeld dat arbeidsvoorwaarden gelijktijdig op verschillende niveaus geregeld worden (bijvoorbeeld een raamafpraak op bedrijfstakniveau die met de ondernemingsraad verder uitgewerkt moet worden).

### **Overige trends**

Hierboven zijn vier belangrijke trends genoemd, waar ook verder op in gegaan zal worden. Daarnaast spelen ook de volgende ontwikkelingen een rol:

#### *ICT ontwikkelingen* (ICT staat voor: informatie- en communicatie technologie)

- Automatiseringstechnisch is nu veel meer mogelijk dan een aantal jaren terug. Daarom kunnen individuele keuzes (zoals à la carte) en flexibiliteit (zoals variabele beloning) in arbeidsvoorwaarden nu gemakkelijker door administratieve systemen verwerkt worden dan vroeger, al moet de "échte oplossing" nog gevonden worden.
- Met de opkomst van internet en intranet is nu een schat aan informatie over arbeidsvoorwaarden vrij gemakkelijk toegankelijk geworden. Veel bedrijven zetten al hun arbeidsvoorwaardenregelingen op intranet.
- Vanuit HRM (Human Resources Management) of P&O (Personeel & Organisatie) worden systemen geïntroduceerd die het zelf wijzigen van arbeidsvoorwaarden mogelijk maken. Tijdregistratie is nog maar het begin. Verlofregistratie, à la carte-wensen e.d. kunnen in toenemende mate door medewerkers zelf ter hand genomen worden. Waar nodig zijn call-centra ingericht om de ingewikkelder vragen te kunnen beantwoorden.

#### *Betekenis van de effectenhandel*

De stagnatie in de economie heeft de animo voor de effectenhandel doen verflauwen. Toch is een aantal punten in dit kader van belang.

- Veel beursgenoteerde ondernemingen worden op de effectenbeurs afgerekend op kwartaalcijfers. Daardoor ontstaat een gerichtheid op de zeer korte termijn, waarbij per kwartaal op kostenbeheersing gestuurd wordt. Dergelijke korte termijn strategieën verhouden zich slecht met arbeidsvoorwaarden verbetering en -vernieuwing, dat vaak een zaak van veel langere adem is en nogal eens tot kostbare overgangsmaatregelen leidt.

<sup>3</sup> De franchise is het basisbedrag waarover geen pensioen wordt opgebouwd of uitgekeerd, omdat gepensioneerden ook AOW krijgen.

<sup>4</sup> Eindlooppensioen is gebaseerd op het laatste salaris voor pensionering.

<sup>5</sup> Middelloon pensioen is gebaseerd op het gemiddelde salaris tijdens de pensioenopbouw.

- Opties- of aandelenregelingen zijn onderdeel geworden van arbeidsvoorwaarden. De huidige beursmalaise heeft er overigens voor gezorgd dat opties als beloning (tijdelijk) aan betekenis verloren hebben.

### *Stagnerende verkeersmobiliteit*

Ondanks overheidsbeleid om het gebruik van openbaar vervoer te bevorderen en ondanks allerlei beperkende maatregelen voor het gebruik van de eigen auto nemen de problemen rond verkeersmobiliteit jaarlijks toe. Dat heeft bijvoorbeeld effecten op verstrekking van lease-auto's, vestigingsplaats, reiskostenregelingen e.d.. Er zijn dus arbeidsvoorwaardelijke gevolgen. Een nieuwe gedachte is het mobiliteitbudget, waarmee de medewerker zelf kan bepalen welke vervoerssoort voor hem de meest gunstige is en welk deel van zijn budget hij daaraan wil besteden.

### *Overheidsmaatregelen*

De overheid heeft in de afgelopen jaren wetgeving ontwikkeld die van belang is voor de arbeidsvoorwaarden in ondernemingen. Voorbeelden van nieuwe of gewijzigde wetten zijn: de Wet Arbeid en Zorg, waarin onder meer allerlei vormen van verlof geregeld worden, wijziging van de vakantiewet waardoor vakantiedagen minder snel verjaren, de Wet Flexibiliteit en Zekerheid, waarin onder meer ruimte voor tijdelijke contracten wordt geregeld, etc. In dit katern wordt verder niet op deze wetgeving ingegaan. Voor meer informatie, zie de vakbladen voor ondernemingsraden en de site van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

### *Demografische ontwikkelingen*

Nederland vergrijsst. Dat heeft voor de arbeidsvoorwaarden een aantal gevolgen. Zo dreigen pensioen- en VUT-regelingen onbetaalbaar te worden. Overigens worden VUT-regelingen per 1 januari 2009 afgeschaft.

Een nieuwe ontwikkeling is de hiervoor al genoemde verlofknip.

## **Samenvatting**

In dit hoofdstuk is ingegaan op enkele relevante trends, waarbij een onderscheid is gemaakt naar economisch-technische trends en sociaal-maatschappelijke trends. De vertaalslag is gemaakt naar ontwikkelingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden. De belangrijkste zijn arbeidsmarkt, individualisering, flexibilisering en differentiatie & decentralisatie.

In de volgende hoofdstukken wordt nader ingegaan op deze vier onderwerpen. Meer specifiek wordt ingegaan op:

- Arbeidsmarkt en arbeidsvoorwaarden
- Flexibilisering van de beloning
- Individualisering: het arbeidsvoorwaardenmenu
- Differentiatie en decentralisatie van arbeidsvoorwaardenvorming

## 2. Arbeidsmarkt en arbeidsvoorwaarden

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt hebben vanzelfsprekend effect op arbeidsvoorwaarden. Wanneer er schaarste is aan personeel (meer banen dan mensen), kunnen sollicitanten hoge eisen stellen. Omgekeerd zullen ondernemingen dan alles uit de kast halen om nieuw personeel aan te trekken. Dat verschijnsel hebben we de laatste jaren (tot 2002) gezien. Ondernemingen ontwikkelden allerlei maatregelen om een eerste keus werkgever te worden ("employer of choice"). Naast een goed salaris werden in hoog tempo cafetariasystemen ontwikkeld, werd scheidig omgegaan met lease auto's en werden mooie opleidingen aangeboden.

Wanneer er een overschot aan personeel is (meer mensen dan banen), wat bijvoorbeeld kan ontstaan door ontslagen als gevolg van een krimpende economie, dan kan de werkgever kiezen, zonder allerlei arbeidsvoorwaardelijke concessies te hoeven doen. Inmiddels is dat de situatie in ons land.

Van belang is dus dat de arbeidsmarktsituatie bepaalt welke partij (werkgever of sollicitant) de beste onderhandelingspositie heeft. En wat die arbeidsmarktsituatie betreft, die kan per beroepsgroep en per sector verschillen.

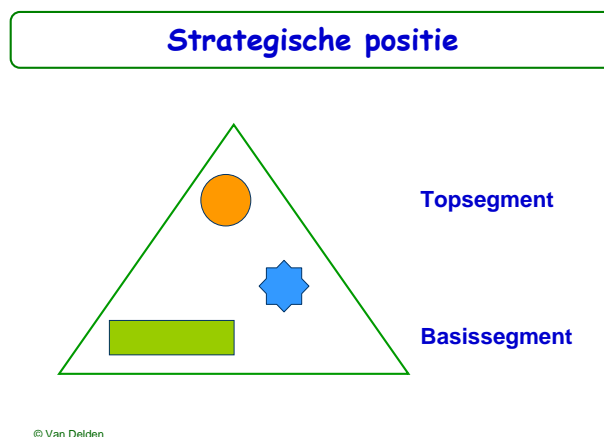
In hoofdstuk 1 is, in het kader van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, al ingegaan op benchmarking en op branding. In dit hoofdstuk wordt specifiek ingegaan op:

- De relatie tussen de strategische positie van een bedrijf en de arbeidsmarkt
- De CAO als mechanisme om arbeidsmarktconcurrentie te reguleren

### ***De relatie tussen de strategische positie van een bedrijf en de arbeidsmarkt***

Een bedrijf kiest altijd met zijn assortiment een bepaalde positie op de afzetmarkt. Een bekend voorbeeld is de levensmiddelenbranche. Daar zijn bedrijven die het laagste marktsegment opzoeken door een beperkt assortiment in grote volumes tegen lage prijzen aan te bieden. De Aldi is daarvan een voorbeeld. Andere bedrijven, zoals Albert Heijn, mikken op een breed assortiment van kwaliteitsproducten en vragen voor de meeste producten gemiddeld een hogere prijs.

Beide soorten bedrijven kiezen dus een strategische positie. De één kiest voor het topsegment, de ander voor het basissegment. In onderstaande tekening is dat schematisch weergegeven.

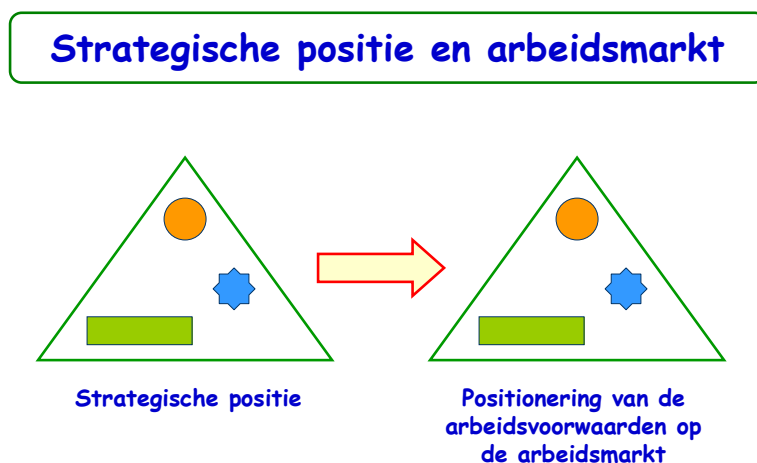


Zonder dat exact te behoeven berekenen, kan een OR wel ongeveer de strategische positie van haar eigen onderneming in haar marktsegment bepalen. Indien er verschillende 'business-activiteiten' zijn, dan kunnen verschillende strategische posities worden ingenomen (zie het stappenplan hierna).

De relatie met de arbeidsmarkt en arbeidsvoorwaarden is deze. Om tot het topsegment te kunnen behoren, moet een onderneming ook topmensen op hun vakgebied in huis halen. Wanneer de arbeidsvoorwaarden voor deze topmensen in bijvoorbeeld het middensegment geïncorporeerd zijn, dan krijg je de toppers niet en kan de strategische positie niet waargemaakt worden. En dat kan bijvoorbeeld banen kosten.

Omgekeerd, wanneer een bulkproducent in het basissegment medewerkers aantrekt die qua arbeidsvoorwaarden hoger geïncorporeerd zijn, zijn deze mensen naar verhouding te duur. Het bedrijf maakt dan te hoge kosten en prijst zich daardoor uit de markt. Ook dan kunnen banen op het spel komen te staan.

*Kortom: de strategische positie van een bedrijf bepaalt de positionering van dat bedrijf op de arbeidsmarkt. Wanneer strategische positie en arbeidsmarktpositie niet van vergelijkbaar niveau zijn, wordt het moeilijker om de strategische positie vast te houden. Zie onderstaand schema met de strategische- en arbeidsmarktdriehoek.*



© Van Delden

### **Rol ondernemingsraad**

De OR zou (globaal) na kunnen gaan of het niveau van het arbeidsvoorwaardenpakket past bij het bedrijf (zie onderstaand stappenplan). Zie ook hoofdstuk 3.

### **Stappenplan: het globaal bepalen van de strategische positie en arbeidsmarktpositionering van het bedrijf**

1. Maak een overzicht van de belangrijkste business-activiteiten van uw bedrijf. Dat zijn: de commerciële en andere activiteiten met betrekking tot een aantal aan elkaar verwante producten of diensten in een aantal aan elkaar verwante markten. Het gaat er daarbij om dat voor de business-activiteit duidelijke doelstellingen en één beleid kan worden gevoerd, dat kan afwijken van de doelstellingen / het beleid voor andere business-activiteiten.<sup>6</sup>
2. Breng de belangrijkste concurrenten per business-activiteit in kaart.
3. Positioneer de business-activiteiten op grond van een vergelijking met de concurrentie in de strategische driehoek.
4. Maak een globale vergelijking van de arbeidsvoorwaarden van de concurrenten per business-activiteit. Daarvoor kunnen bijvoorbeeld personeelsadvertenties voor kernfuncties worden vergeleken.
5. Bepaal op grond van deze vergelijking de arbeidsmarkt positionering per business-activiteit in de arbeidsmarktdriehoek
6. Vergelijk de positionering op de arbeidsmarkt met de strategische positie van de businessactiviteiten. Trek daaruit *voorzichtige* conclusies.
7. Bespreek de conclusies in de overlegvergadering. Het op zich aan de orde stellen van deze problematiek dwingt het management om zowel duidelijker informatie te geven over de strategische positie van het bedrijf, als over het arbeidsmarktbeleid. Op grond daarvan kan de OR zelf tot nadere standpuntbepaling m.b.t. de arbeidsvoorwaarden komen.

### **Waarop onderscheid maken**

In samenhang met de hierboven gemaakte opmerkingen over het arbeidsmarktprofiel speelt ook het *arbeidsvoorwaardenprofiel* een rol. Daarbij gaat het om de vraag *waarop* (met welke arbeidsvoorwaarden) je concurrerend wil zijn.

Er zijn globaal vier arbeidsvoorwaardenprofielen te onderscheiden:

#### **1. Het Goede Sfeer profiel**

Dit profiel kenmerkt zich door de volgende uitspraak van een directeur van een IT-onderneming: "Mensen moeten vooral bij ons willen werken omdat we een *leuk bedrijf* zijn waarin een *goede sfeer* belangrijk is en niet primair omdat we zo goed betalen."

#### **2. Het Betere Salarissen profiel**

De onderneming kiest er in dit profiel voor een aantrekkelijke werkgever te zijn door *betere salarissen* te bieden. Bijvoorbeeld door een opslag op de CAO-lonen, een 13<sup>e</sup> maand, winstuitkering o.i.d. in te voeren.

#### **3. Het Total Pay profiel**

Bij 'Total Pay' wordt gekeken naar het gehele pakket arbeidsvoorwaarden, dus naar vast en variabel loon (resultaatbeloning, bonussen, opties) en naar de secundaire arbeidsvoorwaarden. Wat secundaire arbeidsvoorwaarden betreft wordt geconcurrereerd met bijvoorbeeld de volgende arbeidsvoorwaarden: (premievrij) pensioen, arbeidsvoorwaarden à la carte, bijzondere verlofregelingen, bedrijfsfitness, etc..

In dit profiel wil de onderneming een aantrekkelijke werkgever zijn door een *goed pakket* arbeidsvoorwaarden te bieden.

<sup>6</sup> Bron: J.G. Wissema, De kunst van strategisch ondernemerschap: visie, analyse, implementatie; Kluwer Bedrijfswetenschappen 1993

#### 4. *Het Total Reward profiel*

'Total Reward' is het arbeidsvoorwaardenpakket (Total Pay), aangevuld met carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden. In dit profiel wil de onderneming een aantrekkelijke werkgever zijn door, naast een goed pakket arbeidsvoorwaarden, ook een uitdagende toekomst, individuele groei en een goede werkplek aan te bieden. Deze werkgevers concurreren, naast de bij profiel twee en drie genoemde zaken, dus bijvoorbeeld door carrièrekansen te bieden, voorop te lopen met opleidingen / employability, etc.

#### **Arbeidsvoorwaardenprofiel**

Aan de hand van de vier profielen kan de OR onderling bespreken welk profiel, gezien de bedrijfssituatie en de arbeidsmarkt, het arbeidsvoorwaardenpakket nu heeft en welk profiel het beste past. Daarbij moet bedacht worden dat overstap naar een ander profiel niet alleen vraagt om een nieuwe set regelingen, maar eerst en vooral ook om een verandering van beleid en cultuur.

Vervolgens kan met de bestuurder overlegd worden op welk profiel de onderneming zelf mikt. Een dergelijk overleg leidt tot meer zicht op het arbeidsvoorwaardenbeleid en op de stappen die in dat kader gezet zouden moeten worden.

### ***De CAO als mechanisme om arbeidsmarktconcurrentie te reguleren***

#### **CAO wetgeving**

In het begin van de vorige eeuw werden de eerste collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO's) afgesloten. Een CAO is een overeenkomst die wordt afgesloten tussen één of meer werkgevers of verenigingen van werkgevers en één of meer verenigingen van werknemers (vakbonden). De belangrijkste functie van de CAO is het ordenen van de arbeidsvoorwaarden.

Teneinde valse concurrentie tegen te gaan zijn destijds twee wetten ontwikkeld: de Wet op de Collectieve Arbeidsovereenkomst (Wet CAO) van 1929 en de Wet op het algemeen verbindend en onverbindend verklaren van collectieve arbeidsovereenkomsten (Wet AVV) van 1937.

De CAO bindt leden van de vakbonden die de CAO gesloten hebben én ongeorganiseerde werknemers. Een bedrijfstak CAO bindt, als deze door de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid algemeen verbindend is verklaard, alle werkgevers in de bedrijfstak, ook wanneer de werkgever geen lid is van de betrokken werkgeversorganisatie.

In bedrijfstakken waar een bedrijfstak-CAO van toepassing is (bijvoorbeeld de Metaal- en Technische Bedrijfstakken, Zuivelindustrie, Bouw) werd daarmee concurrentie op arbeidsvoorwaarden tussen bedrijven onderling of tussen medewerkers onderling bemoeilijkt. Bovendien werd iedere onderneming en iedere werknemer verplicht om bij te dragen aan 'goede doelen', zoals opleidingsfondsen.

In bedrijven met een ondernemings-CAO, zoals ABN AMRO, Shell, Unilever, zorgt de CAO ervoor dat onderlinge concurrentie tussen medewerkers bemoeilijkt wordt.

Wanneer de CAO is afgesloten moet dit gemeld worden bij de Arbeidsinspectie, een dienst van het ministerie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Nadat de Arbeidsinspectie een kennisgeving van ontvangst heeft verstuurd naar partijen, kan de CAO in werking treden.

## CAO's in Nederland

Een CAO moet worden aangemeld bij de Arbeidsinspectie. Volgens opgave van de Arbeidsinspectie<sup>7</sup> zijn 1026 CAO's aangemeld<sup>8</sup>. Hiervan zijn 803 ondernemings-CAO's en 223 bedrijfstak-CAO's. In totaal vallen 6.687.000 werknemers onder een CAO. Hiervan is op 5.511.500 werknemers een bedrijfstak-CAO van toepassing (ruim 80%), en op 1.175.500 (bijna 20%) werknemers een ondernemings-CAO.

## Toch concurrentie

Toch blijven bedrijven behoefte houden om zich te onderscheiden van collega-bedrijven in dezelfde branche. En omgekeerd: toch willen individuele werknemers graag net iets betere arbeidsvoorwaarden dan collega's in andere bedrijven. Dus toch onderscheid op de arbeidsmarkt. Dat blijkt uit de opmerkingen over het arbeidsvoorwaardenprofiel.

Het is voor werknemers aantrekkelijk om bij een onderneming te werken die werk maakt van arbeidsvoorwaarden. Ook hier geldt dat het niveau van arbeidsvoorwaarden, en dus de positionering op de arbeidsmarkt, in overeenstemming moet zijn met de strategische positie van de onderneming.

## Geen CAO

In een aantal bedrijfstakken en bedrijven is geen CAO van toepassing, bijvoorbeeld omdat de vakbonden daar geen sterke positie hebben of omdat er sprake is van een nieuwe bedrijfstak. In dat geval is de OR de aangewezen partner om de arbeidsvoorwaarden te regelen. Dat is doorgaans niet eenvoudig. De onderhandelingspositie van een OR is toch anders dan die van een vakbondsbestuurder die niet in dienst is van de onderneming. Bovendien beschikken vakbondsbestuurders vaak over meer deskundigheid dan OR-leden. In hoofdstuk 5 wordt hier verder op ingegaan.

## Bijzondere vakbonden

In sommige situaties wil een onderneming de bestaande vakbonden liever niet in het bedrijf hebben doch wel een CAO sluiten. Wat dan wel gebeurt is dat een vereniging wordt opgericht van werknemers in dat bedrijf die als doelstelling heeft om een CAO te sluiten. Die vereniging is dan de officiële onderhandelaar. Dit is bijvoorbeeld bij Ikea het geval.

Toch is het in deze situaties oppassen geblazen. Als het motief van de werkgever is om hiermee een besparing van de arbeidskosten te realiseren, is het maar de vraag of werknemers beter af zijn.

## Rol ondernemingsraad

De rol van de OR bij arbeidsvoorwaarden komt in de verschillende hoofdstukken van dit katern aan bod. Specifiek in hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de rol die de OR kan spelen in situaties dat er raamafspraken in CAO's staan of dat er geen CAO van toepassing is.

---

<sup>7</sup> Arbeidsinspectie, Voorjaarsrapportage CAO-afspraken 2002, juni 2002; de cijfers geven de stand van zaken per medio april 2002.

<sup>8</sup> Hierbij zijn alleen zgn. reguliere regelingen geteld, dus niet specifieke regelingen als VUT, O&O-fonds, sociaal fonds.



### 3. Flexibilisering van de beloning

In dit hoofdstuk gaan we in op beloning en beloningssystemen. Aan de hand daarvan bekijken we op welke punten de beloningssystemen flexibeler worden. We beginnen echter met een korte vragenlijst. Deze kunt u voor uzelf, of samen met de OR invullen. De vragen helpen om overzicht te krijgen over het beloningsvraagstuk.

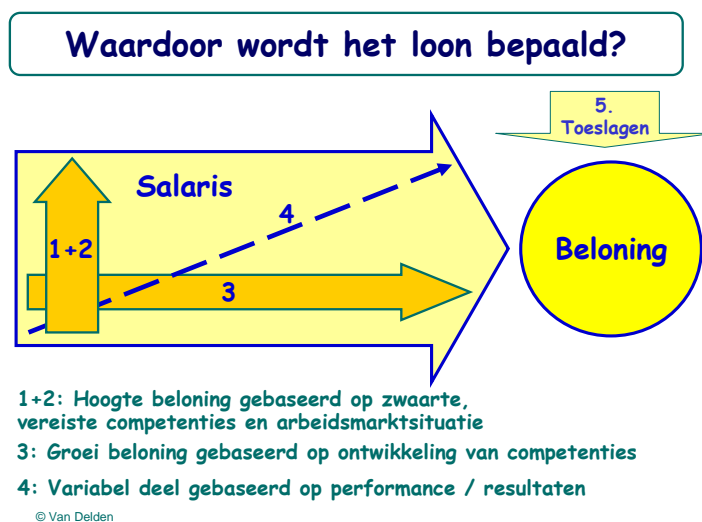
Vragenlijst Beloningsbeleid		
Items voor beloningsbeleid	Waarvoor wordt u momenteel beloond?	Waarvoor zou u beloond willen worden?
<b>Algemeen</b>		
Leeftijd / Dienstjaren		
Functiejaren		
Arbeidsduur / Aanwezigheid (aantal uren/week)		
<b>Functiespecifiek</b>		
Marktconformiteit van de functie		
Zwaarte van de functie <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <i>Te denken valt (bijvoorbeeld) aan:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoordelijkheid</li> <li>• Niveau van leiding geven</li> <li>• Zelfstandigheid</li> <li>• Opleidingsniveau</li> <li>• Complexiteit van het werk</li> </ul> </div>		
<b>Medewerkerspecifiek</b>		
Competenties <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <i>Te denken valt (bijvoorbeeld) aan:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opleiding / ervaring / kwalificaties</li> <li>• Commercialiteit / marktgerichtheid</li> <li>• Stijl van leidinggeven</li> <li>• Innovatief vermogen</li> <li>• Slagvaardigheid</li> <li>• Etc.</li> </ul> </div>		
Inzet / motivatie		
Prestaties / resultaten		
Ontwikkeling in de functie		
Bijdrage aan ontwikkeling van de organisatie		
Schaarste op de arbeidsmarkt		
Winstgevendheid van de organisatie		
Bijdrage aan goede arbeidsverhoudingen / sfeer		
© adviesbureau Van Delden <span style="float: right;">Versie 2.1. 040900</span>		

## De beloningselementen

De hoogte van de beloning wordt gebaseerd op een combinatie van de volgende vijf elementen (zie onderstaand schema):

1. De zwaarte van de functie
2. De arbeidsmarktsituatie
3. De ontwikkeling van competenties
4. Resultaten / performance
5. Toeslagen

In bedrijven wordt de beloning geflexibiliseerd. Die flexibilisering heeft vooral betrekking op de elementen 1, 2, 3 en 4. Deze vier elementen komen achtereenvolgens aan de orde (toeslagen blijven buiten beschouwing). Aan de hand daarvan wordt aangegeven op welke punten sprake kan zijn van flexibilisering en waar de OR dan speciaal op zou moeten letten.



### Bevoegdheden OR bij flexibilisering van de beloning

De OR heeft instemmingsrecht inzake vaststelling, wijziging of intrekking van:

- Een winstdelingsregeling (WOR art 27 lid 1a),
- Een belonings- of functiewaarderingsysteem (art 27 lid 1c),
- Een regeling op het gebied van personeelsbeoordeling (art 27 lid 1g), voor zover een en ander niet per CAO is geregeld.

## De zwaarte van de functie

Het eerste element dat bepalend is voor de beloning is de zwaarte van de functie. Uitgangspunt is: hoe zwaarder de functie, hoe hoger het loon.

### Het bepalen van de zwaarte van functies

De zwaarte van functies kan met verschillende methoden bepaald worden<sup>9</sup>. De meest gebruikte zijn rangordening, functieniveaubepaling, functiewaardering en competentieanalyse.

<sup>9</sup> Zie F.C.M. Poels, Functiewaardering en belonen, Techniek, Procedures, methoden, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer

Hoe verschillend deze methoden ook zijn, het gemeenschappelijke kenmerk is het uitgangspunt dat de ene functie, op basis van een aantal criteria, zwaarder is dan de andere functie. De belangrijkste criteria zijn doorgaans: verantwoordelijkheid, niveau van leidinggeven, zelfstandigheid, opleidings- en ervaringsniveau dat voor de functie vereist is en complexiteit van het werk. Omdat deze criteria gebruikt worden, is het bepalen van de zwaarte altijd het resultaat van de manier waarop de organisatie is ingericht en waarop taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld. De organisatiestructuur is dus bepalend voor de zwaarte van functies.

Bij de zwaarte van de functies gaat het dus om deze volgorde:

*Organisatiestructuur → functie-zwaarte → beloning*

### *Rangordening*

Van rangordening (ranking) is sprake wanneer de organisatie volgens een eigen (al of niet transparant) systeem aangeeft wat de volgorde in zwaarte van functies in die organisatie is. Een bijzondere vorm is paarsgewijze vergelijking, waarbij steeds twee functies vergeleken worden op de vraag welke zwaarder is. Op die manier ontstaat vanzelf een rangordening. Rangordening is bruikbaar in kleinere organisaties. Een bezwaar is dat de onderliggende criteria niet altijd duidelijk zijn en niet altijd consequent worden toegepast.

### *Functieniveaubepaling*

Binnen de organisatie is een aantal standaardfuncties en hun niveau vastgesteld. Aan de hand van een vast stramen wordt iedere functie vergeleken met de standaardbeschrijving. Op die wijze ontstaat een overzichtelijk functiegebouw. Deze methode is bruikbaar in kleinere organisaties met minder complexe functies.

### *Functiewaardering*

De functie wordt door een expert beschreven en, na vaststelling, gewogen aan de hand van de criteria ('factoren' of 'gezichtspunten') van het functiewaarderingssysteem. Die weging levert een bepaalde score op. Deze score bepaalt de indeling in een bepaalde functiegroep. Voordeel van functiewaardering is dat deze methode objectiever en navolgbaar is. Nadeel is dat functiewaardering tijdrovend is en ook een lange doorlooptijd heeft. Door ontwikkelingen in de functie is het werk vaak al veranderd wanneer de functie gewogen is. Aan deze bezwaren probeert men onder meer tegemoet te komen door gebruik te maken van ICT-toepassingen.

Bekende functiewaarderingssystemen in Nederland zijn: Hay, Orba (industrie), ISF/SAO (metaalindustrie), FWG (gezondheidszorg), Fuwasys (overheid).

In veel CAO's zijn afspraken gemaakt over functiewaardering, de daarbij te gebruiken methode en de bijbehorende procedure.

### *Competentieanalyse*

Competenties (dat zijn relevante kennis, ervarings- en gedragsaspecten) worden in volgorde van belangrijkheid / zwaarte gezet. Per functie worden vereiste competenties vastgesteld. Door de rangorde in de competenties wordt daardoor de zwaarte van functies bepaald. Deze methode is nog in ontwikkeling. In hoeverre echt sprake is van een goed alternatief, moet nog blijken.

### **Vertaling in beloning**

Wanneer de zwaarte van functies bepaald is, worden de functies ingedeeld in een aantal functiegroepen. Ongeacht de gebruikte methode zal altijd sprake zijn van grensgevallen: functies die op de grens van hun groepsindeling zitten. Voor de betrokken medewerkers vaak reden om in beroep te gaan tegen de indeling.

De functiegroepindeling bepaalt het salaris. Bij iedere functiegroep hoort een salarisschaal. De volgorde is dus:

Organisatiestructuur → functie → functiezwarte → functiegroep → salarisschaal

Bij indiensttreding wordt de medewerker ingedeeld in de bij zijn functie behorende salarisschaal. Voor de positie in de schaal en de groei van het salaris, zie hierna bij 'ontwikkeling van competenties'.

De indeling kan gedurende de loopbaan van de medewerker gewijzigd worden vanwege de volgende gebeurtenissen:

- Invoering of verandering van een systeem om de zwaarte van functies te bepalen;
- Functieverandering, bijvoorbeeld een promotie of een gelijkwaardige, andere functie;
- Organisatieverandering, bijvoorbeeld als gevolg van een reorganisatie of als gevolg van decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden (zoals bij invoering autonome taakgroepen);
- Verandering van de inhoud van het werk, bijvoorbeeld als gevolg van automatisering.

Naarmate het werk in een organisatie sneller verandert – en dus meer *flexibiliteit* nodig is – zal er sneller sprake zijn van veranderingen in zwaarte en/of salarisklasse. Een flexibele organisatie verhoudt zich slecht met een star, tijdrovend functiewaarderingssysteem. Een mogelijkheid is om dan gebruik te maken van zogenaamde referentiefuncties. Van die functies ligt de beschrijving en de salarisindeling vast. Nieuwe of gewijzigde functies worden vergeleken met de referentiefuncties om de salarisklasse vast te kunnen stellen.

Bij dergelijke gebeurtenissen moet dan ook besproken worden wat de gevolgen zijn voor de zwaarte en de indeling van functies, en welke garanties gegeven worden voor salarisbehoud (voor zover dit in een CAO of sociaal plan niet is geregeld).

### Rol ondernemingsraad

Een OR heeft te maken met systemen om de zwaarte van functies te bepalen. Dat kan bij introductie van zo'n systeem, of bij een van de hierboven genoemde gebeurtenissen. Onderstaande checklist kan de OR helpen bij haar standpuntbepaling.

#### **Checklist: Het bepalen van de zwaarte van functies**

- ✓ Is er een duidelijke en logische samenhang tussen de bedrijfsstrategie, de organisatiestructuur, de functiestructuur, de verdeling van het werk en de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de organisatie?
- ✓ Wat zegt de CAO over functiewaardering?
- ✓ Welk systeem wordt gebruikt?
- ✓ Kan de organisatie het systeem zelf onderhouden of is daarvoor externe deskundigheid noodzakelijk – en welk bureau wordt daarvoor ingeschakeld?
- ✓ Kan snel worden ingespeeld op veranderingen in het werk of is een tijdrovende procedure noodzakelijk?
- ✓ Zijn de criteria (gezichtspunten) duidelijk en bruikbaar?
- ✓ Is de procedure zorgvuldig en transparant?
- ✓ Is de doorlooptijd voldoende beperkt?
- ✓ Is het systeem navolgbaar (wordt onafhankelijk van de persoon van de functiebeoordelaar dezelfde uitkomst verkregen)?
- ✓ Is de vertaling naar beloning logisch en uit te leggen?
- ✓ Is er een goede bezwarenprocedure?
- ✓ Zijn functiebeschrijvingen in overleg met de medewerkers opgesteld?
- ✓ Is de communicatie van voldoende niveau?

## **De arbeidsmarktsituatie**

Het tweede element dat een rol kan spelen bij de salarিসvaststelling is de situatie op de arbeidsmarkt. In hoofdstuk 2 is al ingegaan op strategisch arbeidsmarktbeleid en de rol van de CAO daarbij. In hoofdstuk 1 over trends is stilgestaan bij beloningsonderzoek (benchmarks). Hier gaan we met name in op twee aspecten: de (individuele) arbeidsmarkttoeslag en de verwerking van marktafhankelijkheid in de salarisschalen.

### **De (individuele) arbeidsmarkttoeslag**

Op verschillende manieren kan de arbeidsmarktsituatie in de beloning doorwerken. De meest bekende is de *arbeidsmarkttoeslag*. Op individuele basis kan aan een externe kandidaat voor een functie extra geld geboden worden in de vorm van een structurele toeslag op het salaris. Zo'n toeslag kan al of niet tijdelijk zijn. In een aantal CAO's wordt onder voorwaarden de mogelijkheid geboden voor een arbeidsmarkttoeslag.

#### *Dilemma's*

Bij arbeidsmarkttoeslagen speelt een aantal dilemma's. Aan de ene kant wil het bedrijf de kandidaat graag in dienst nemen vanwege zijn of haar kwaliteiten. En wil de onderneming voorkomen dat de goede kandidaat naar de concurrent gaat. Goede kandidaten weten van zo'n voor hen gunstige onderhandelings situatie handig gebruik te maken. Het gaat dus bijna altijd om moeilijk vervulbare functies en/of om de kernfuncties van het bedrijf.

Aan de andere kant wil de onderneming haar beloningsgebouw niet uit evenwicht brengen. Er is dan minder grip op de ontwikkeling van arbeidskosten. Door toepassing van arbeidsmarkttoeslagen kunnen verschillen ontstaan tussen naaste collega's. Hetzelfde werk, dezelfde prestatie en dezelfde ervaring wordt toch verschillend beloond. Dat wordt als onrechtvaardig ervaren en demotiveert. En tenslotte, er is niet altijd schaarste op de arbeidsmarkt. Betaal je nu teveel, dan is dat straks helemaal teveel en kan een medewerker vaak moeilijk elders aan de slag. Dat ontnemt zowel de medewerker als het bedrijf de nodige flexibiliteit.

De oplossing voor deze dilemma's wordt vaak gevonden in extra secundaire arbeidsvoorwaarden (lease auto, mobiele telefoon, etc.). Het is maar de vraag of echt sprake is van een oplossing.

### **Marktafhankelijkheid in salarisschalen**

In een aantal beloningssystemen wordt de arbeidsmarkt verwerkt in de salarisstructuur. In dergelijke systemen worden op basis van beloningsonderzoek vastgesteld wat de trend is in de markt. Er kan bijvoorbeeld gekeken worden naar *midpoint*, dat is het salarisoniveau dat door iedere medewerker bij een normale functie-uitoefening kan worden bereikt. Het marktvergelijkend onderzoek levert een salarislijn op die het midpoint van de markt is, waaraan de onderneming zich dan conformeert. Natuurlijk kan een onderneming ervoor kiezen om boven midpoint te zitten, of daaronder. Zie daarvoor hoofdstuk 2.

Marktafhankelijkheid in salarisschalen biedt een onderneming meer flexibiliteit: men kan mee-ademen met de marktomstandigheden en zit niet vast aan te hoge structurele loonkosten in tijden dat het aanbod van personeel groot genoeg is (doorgaans gaat het dan economisch ook wat minder goed).

### **Rol ondernemingsraad**

Arbeidsmarkttoeslagen zijn een zaak van individuele contractbesprekingen. Het gebruik is daarom moeilijk toetsbaar.

Wel is het mogelijk om een algemene afspraak te maken met de bestuurder dat arbeidsmarkttoeslagen zoveel als mogelijk beperkt moeten worden en altijd een tijdelijk karakter hebben. De hierboven beschreven dilemma's kunnen daarbij als argumentatie gebruikt worden. Een tweede opmerking betreft de beloningsonderzoeken. Daarbij is het belangrijk om geen appels met peren te vergelijken. Dat speelt met name wanneer diverse beloningscomponenten het salaris bepalen (13<sup>e</sup> maand, bonus, winstuitkering, variabel loon, etc.).

Onderstaande checklist kan behulpzaam zijn bij het beoordelen van arbeidsmarkt gerelateerde beloning.

### **Checklist: Arbeidsmarktsituatie en beloning**

#### *Individuele extra arbeidsvoorwaarden in verband met de arbeidsmarktsituatie*

- ✓ Worden vaste of tijdelijke arbeidsmarkttoeslagen gehanteerd?
- ✓ Wat zegt de CAO over de arbeidsmarkttoeslag?
- ✓ Welke andere arbeidsvoorwaarden worden individueel ingezet om op de arbeidsmarkt te concurreren?
- ✓ Is de informatie die de bestuurder hierover aan de OR verstrekt consistent (in lijn) met de manier waarop de onderneming naar de arbeidsmarkt communiceert? (Kijk bijvoorbeeld naar personeelsadvertenties over het eigen bedrijf)
- ✓ Wanneer arbeidsmarkttoeslagen en/of andere arbeidsvoorwaarden worden ingezet, gaat het dan om moeilijk vervulbare functies of om kernfuncties in het bedrijf?
- ✓ In hoeverre zijn bovengenoemde antwoorden in lijn met de antwoorden bij hoofdstuk 2?

#### *Marktafhankelijkheid in de salarisschalen*

- ✓ Wanneer de salarisschalen marktafhankelijk zijn, hoe wordt dan omgegaan met:
  - Loonrondes (dit speelt in die bedrijven waar geen CAO is – het komt voor dat geen loonronde wordt gegeven) en de rol van de OR daarbij;
  - De effecten van een slechter wordende arbeidsmarkt (kan het salaris naar beneden; kan het midpoint naar beneden (minder groeiperspectief));
  - Inkomenszekerheid;
  - De verhouding vast en variabel loon.
- ✓ Wat is bekend over het bureau dat het salarisvergelijkend onderzoek uitvoert?
- ✓ Welke functies worden genomen voor de salarisvergelijking? Zijn deze voldoende representatief voor het bedrijf?
- ✓ Met welke bedrijven wordt vergeleken? Zijn dit inderdaad de concurrenten (zijn dit goede 'benchmarks') (zie ook het stappenplan in hoofdstuk 2)
- ✓ Welke beloningscomponenten worden vergeleken (salaris, salarisperiode (jaarsalaris), 13<sup>e</sup> maand, eindejaarsuitkering, variabele beloning, winstuitkering, toeslagen, etc.
- ✓ De mate van complexiteit: is de systematiek voldoende eenvoudig, begrijpelijk, doorzichtig en navolgbaar?
- ✓ Het beleid: past de gekozen marktafhankelijkheid bij het beleid van de onderneming?

### **De ontwikkeling van competenties: competentiebeloning**

Het derde aspect dat bij de hoogte van beloning een rol speelt is de ontwikkeling van competenties. Daarbij gaat het erom op welke wijze geregeld wordt dat een medewerker *salarisverhoging* krijgt.

#### **De periodiek**

De meest gebruikelijke manier van salarisverhoging is de periodiek. Een periodiek is het vaste bedrag waarmee het salaris wordt verhoogd totdat het maximum salarisbedrag in de schaal is bereikt. In traditionele salarissystemen wordt de periodiek automatisch toegekend. De veronderstelling is dat ervaring jaarlijks toeneemt en dan ook vertaald moet worden in het salaris.

In toenemende mate roept de 'automatische periodiek' bezwaren op. Individuele medewerkers hebben er moeite mee wanneer een collega die het waarneembaar minder goed doet dan zichzelf, door hetzelfde salaris krijgt. Leidinggevende hekelen het gebrek aan flexibiliteit en stuurmogelijkheden. Iets wat automatisch gaat kun je niet besturen of aanpassen aan gewijzigde omstandigheden.

### *Eindeschalers*

Een heel ander bezwaar is dat van de 'eindeschalers'. Na een x-aantal periodieken wordt het schaalmaximum bereikt. Dan wordt het salaris niet meer verhoogd. Er is dus geen perspectief meer. De motivatie kan daardoor afnemen. Zowel leidinggevendenden als betrokkenen zelf hebben hier moeite mee.

Met name wanneer sprake is van grote aantallen eindeschalers kan dat problemen geven. Het komt voor dat meer dan de helft van de medewerkers het schaalmaximum bereikt heeft. Problemen zijn onder meer:

- Te hoge arbeidskosten t.o.v. de concurrentie
- Weinig groeiperspectief
- Devaluatie van de noodzaak om functionerings- en beoordelingsgesprekken te houden
- Demotivatie bij medewerkers

Een oplossing is het toepassen van zgn. uitloopschalen: onder bepaalde voorwaarden, of na een bepaald aantal jaren, kunnen eindeschalers extra periodieken krijgen. Soms zijn die uitloopschalen ook in de CAO verankerd. Het zal duidelijk zijn dat dit maar een beperkte oplossing is.

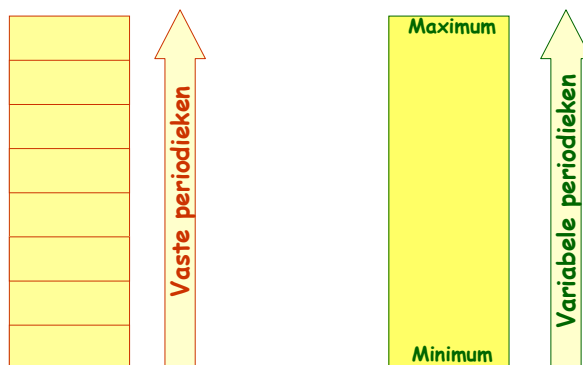
Structurele oplossingen liggen niet in het beloningsbeleid maar in het *employability beleid*. De situatie zou open besproken kunnen worden met de betrokken medewerker en samen zou een Persoonlijk Ontwikkelingsplan opgesteld kunnen worden. Ook voor oudere medewerkers is dit een zinvolle oplossing.

### **Variabele periodieken als beloning voor ontwikkeling van competenties**

Teneinde iets meer flexibiliteit in het systeem van de automatische periodiek te brengen wordt het soms mogelijk gemaakt dat bij uitstekend functioneren twee periodieken worden toegekend, en bij slecht presteren geen periodiek gegeven wordt. Dit is geen echte oplossing. De starheid blijft. Bovendien is het doorgaans vaag wat bedoeld wordt met 'slecht' of met 'uitstekend'. Om die vaagheid te ondervangen is een beoordelingssysteem nodig. En als dat alleen gebeurt om extreme gevallen te kunnen beoordelen, staan de kosten niet in verhouding tot de baten.

Meer flexibiliteit ontstaat door het automatisme los te laten en dan ook nog het vaste bedrag van de periodiek los te laten. Zie onderstaand schema.

### **Vaste en variabele periodiek**



© Van Delden

### *Niet automatische, vaste periodiek*

Het loslaten van het automatisme in het periodiekensysteem impliceert dat een periodiek alleen wordt toegekend als de medewerker aan bepaalde eisen voldaan heeft. Dat betekent dat er sprake moet zijn van een goed beoordelingssysteem, op basis waarvan besloten wordt tot het al of niet toekennen van een periodiek.

### *Niet automatische, niet vaste periodiek*

In het verlengde hiervan kunnen zelfs de vaste periodieken worden losgelaten. De hoogte van de structurele salarisverhoging wordt dan volledig beoordelingsafhankelijk. De schalen kennen alleen het minimum en maximum salarisniveau.

### *Beoordelen*

Er zijn allerlei functioneringsaspecten die beoordeeld kunnen worden. Het gaat dan om het ontwikkelen van competenties waardoor de medewerker beter in staat is het werk beter te doen. Het is echter onjuist om daarbij ook resultaten te betrekken. Het ontwikkelen van competenties zorgt voor een structurele toegevoegde waarde voor de organisatie en dient dan ook structureel beloond te worden. Het behalen van resultaten is aan tijd gebonden en moet dus niet structureel maar eenmalig beloond worden.

*Ontwikkeling van competenties → Structurele salarisverhoging d.m.v. variabele periodieken*  
*Behalen van resultaten → Eenmalige bonus / uitkering*

### *Spelregels*

Bij flexibiliteit in structurele salarisverhoging is een aantal spelregels wel van belang. Die regels hebben betrekking op:

- promotie naar een hogere functie (een hogere salarisklasse)
- promotie naar een vergelijkbare functie (dezelfde salarisklasse)
- demotie naar een lagere functie
- garanties bij het niet kunnen voldoen aan bepaalde competentie-eisen

### **Employability**

Het loslaten van de automatische periodiek betekent dat van medewerkers wordt verwacht dat ze aan bepaalde eisen moeten voldoen om een structurele salarisverhoging te kunnen krijgen. Medewerkers moeten dan ook wel in staat gesteld worden om aan die eisen te voldoen. Omdat het altijd gaat om het ontwikkelen van competenties (ook al wordt dat niet altijd zo genoemd) is een goed opleidingsbeleid dat goed wordt uitgevoerd van wezenlijk belang. *Het loslaten van de automatische periodiek is daarom niet een technisch trucje maar raakt het hart van het Human Resources beleid.*

De goede volgorde is dus:

*Human Resources beleid → Employability beleid → Opleiden → Beoordelen → Competentiebeloning*

### **Rol ondernemingsraad**

Wanneer de automatische periodiek wordt losgelaten is sprake van een vorm van variabele beloning. Er is bij veel OR-en koudwaterrees om akkoord te gaan met variabele beloning. Er is echter met het loslaten van automatismen niets mis, *mits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan – zie de checklist.*



Fundamenteel wordt echter een belangrijk beloningsprincipe losgelaten: solidariteit met de minder betaalden. Dat wordt ingeruild voor: stimuleren van de individuen die zich beter ontwikkelen. Solidariteit is een groot goed maar het kan natuurlijk niet zo zijn dat daardoor een rem wordt gezet op het stimuleren van de ontplooiing van anderen. Veel medewerkers is dat niet uit te leggen. Wanneer de OR koudwatervrees heeft, is het dan ook goed om te bespreken waardoor die vrees veroorzaakt wordt.

### **Checklist: Competentiebeloning**

- ✓ Op welke wijze worden structurele salarisverhogingen in uw organisatie doorgevoerd (periodieken, al of niet variabel, of een andere systematiek)?
- ✓ Hoe wordt dit systeem door de medewerkers in uw organisatie ervaren?
- ✓ Is er een duidelijke relatie tussen de (variabele) periodiek en ontwikkeling van competenties (kennis / vaardigheden / gedragsaspecten)?
- ✓ Is er, indien een variabele periodiek wordt toegekend, een goed (betrouwbaar, navolgbaar, eenvoudig, begrijpelijk) beoordelingsstelsel?<sup>10</sup>
- ✓ Is er sprake van vermenging van criteria?  
Daarvan is sprake wanneer een criterium zowel meetelt voor het bepalen van de competentieontwikkeling (en dus leidt tot structurele salarisverhoging) als voor het bepalen van resultaten (en wellicht meetelt voor een bonus o.i.d.). Het gevolg van vermenging is dat een criterium twee keer gemeten én beloond wordt en daardoor onevenredig zwaar kan gaan meetellen.<sup>11</sup>
- ✓ Is sprake van een effectieve geschillenprocedure?
- ✓ Wat zijn de spelregels voor promotie en demotie?
- ✓ Wanneer (in welke maand / periode) worden de verhogingen toegekend?
- ✓ Hoe wordt omgegaan met de eindeschalers problematiek?
- ✓ Hoe is de relatie tussen beloningsbeleid en employability beleid?

### **Resultaten / performance belonen: prestatiebeloning**

Steeds vaker wordt een deel van de beloning afhankelijk gemaakt van bepaalde, vooraf gedefinieerde resultaten. Resultaatbeloning heeft, i.t.t. competentiebeloning als kenmerk dat deze niet structureel is. Iedere periode moet de medewerker de resultaten opnieuw zien te behalen en wordt afhankelijk daarvan al of niet een beloning toegekend.

Net als bij competentiebeloning ligt de basis voor de beloning in beoordelen. Zie daarvoor de opmerkingen hiervoor inzake beoordelen. Resultaten kunnen individueel en/of collectief (team, bedrijf) beloond worden.

In allerlei publicaties over belonen worden verschillende termen gebruikt voor resultaatbeloning, zoals performance beloning, prestatiebeloning, outputbeloning, etc. Daarbij maken geleerden ook nog onderscheid tussen performance en resultaten. Om mogelijke misverstanden en ingewikkeldheden te voorkomen, gebruiken we de term prestatiebeloning.<sup>12</sup>

*Prestatiebeloning is een beloning van de output (in termen van resultaten of performance) die de medewerker, team, afdeling en/of het bedrijf als geheel in een bepaalde periode levert. Prestatiebeloning is gebaseerd op het realiseren van vooraf overeengekomen doelstellingen*

<sup>10</sup> Beoordelingssystemen zijn nooit objectief, omdat het altijd mensen zijn die een oordeel uitspreken. Een beoordelingssysteem kan wel betrouwbaar zijn (wordt datgene gemeten dat gemeten moet worden) en navolgbaar (komt een andere beoordelaar op basis van dezelfde gegevens tot een vergelijkbaar oordeel). Daarnaast moet een beoordelingssysteem eenvoudig en begrijpelijk zijn en geen zware tijdbelasting (gesprek, administratie) vergen.

<sup>11</sup> Een voorbeeld van vermenging is dat de competentie 'commercialiteit' positief wordt beoordeeld omdat betrokkene dit jaar veel nieuwe klanten heeft binnengehaald (is een resultaat).

<sup>12</sup> De informatie over prestatiebeloning en de discussie daarover is ontleend aan het interne paper 'Beter adviseren over invoering van prestatiebeloning', door Willemien Schaap, Victor Wuts en Peter van Delden (februari 2001).

*en afspraken. Realisatie daarvan is toetsbaar en wordt besproken in een beoordelingsgesprek.*

Per definitie is prestatiebeloning een niet-structurele beloningsvorm.

### **Prestatiebeloning: discussie over voor- en nadelen en over effectiviteit**

Prestatiebeloning staat steeds meer in de belangstelling. Levert het echter datgene op wat ervan verwacht wordt?

#### *Motieven en voordelen*

De deskundigen noemen een aantal voordelen van prestatiebeloning. Deze voordelen zijn ook motief om tot invoering over te gaan. De voornaamste motieven vóór invoering van prestatiebeloning zijn:

- Medewerkers zijn door prestatiebeloning meer gemotiveerd, het is een extra prikkel om het prestatieniveau te verhogen
- Prestatiebeloning vergroot het aanpassingsvermogen van een onderneming aan de economische ontwikkelingen. Er wordt wel gezegd dat de loonkosten daardoor kunnen 'mee-ademen' met de ontwikkeling van de resultaten van de onderneming. Bij een krimpende economie zou zo zelfs werkgelegenheid behouden kunnen blijven.
- Prestatiebeloning 'brengt de juiste boodschap'.
- Het is eerlijk om mensen in overeenstemming met hun performance te belonen
- Prestatiebeloning maakt doelen voelbaar, tastbaar
- Prestatiebeloning maakt zichtbaar dat de onderneming het waardeert wanneer de ene medewerker beter presteert dan de andere – een argument dat vaak door werknemers wordt ingebracht.

#### *Nadelen*

Discussies in managementteams en met medewerkers over prestatiebeloning hebben al snel een 'ja, mits...' karakter. Deskundigen en leken, ieder weet heel goed mitsen en maren te benoemen. De voornaamste zijn:

- Prestatiebeloning is geen gegarandeerde motivator
- Er moeten meetbare beoordelingscriteria zijn; het ontwikkelen van bruikbare, realistische maatstaven kan soms moeilijk zijn
- Wanneer er geen goede maatstaven zijn, wordt willekeur en oneerlijkheid in de hand gewerkt
- Wanneer individuele performance benadrukt wordt, kan dat ten koste gaan van het teamwork of het teamwork zelfs onmogelijk maken
- De salarissen kunnen sneller stijgen dan de performance – het is dan een te dure beloning
- Het kan ten koste gaan van de kwaliteit omdat de focus van medewerkers wordt gelegd bij kwantiteit
- Het kan leiden tot gerichtheid op korte termijn successen (snelle resultaten) in plaats van het oog te houden op continuïteit op langere termijn.

#### *Motivator?*

Prestatiebeloning wordt, zo blijkt uit de voor- en nadelen, vaak in verband gebracht met motivatie. Er is veel onderzoek gedaan naar een verband tussen extra beloning en motivatie. Wat werknemers echt motiveert is leuk, zinvol werk waar men zich kan ontplooiën en iets kan presteren. Op zich is geld niet de belangrijkste motivator, integendeel:

*"Een financiële beloning heeft juist in het algemeen geen of een uiterst kort effect op motivatie. En als er al sprake is van een positief effect is dat na korte tijd uitgewerkt. Nog sterker: prestatiebeloning blijkt alleen kwantitatief geformuleerde prestaties (zoals het aantal verkopen) positief te beïnvloeden, maar geen enkele relatie te hebben met de kwaliteit van de prestatie (zoals klantbejegening)." <sup>13</sup>*

<sup>13</sup> P.G.W. Jansen, in: NRC Handelsblad, 26 april 2000.

### *Randvoorwaarden*

Wil men prestatiebeloning invoeren, dan zijn de volgende randvoorwaarden belangrijk:

- Prestatiebeloning en de te hanteren beoordelingscriteria moeten passen bij de bedrijfscultuur
- Werknemers moeten vooraf weten welke prestaties worden beoordeeld en zelf het behalen van de gestelde doelen kunnen beïnvloeden
- Prestatiebeloning moet iedere periode opnieuw verdiend kunnen worden
- Een goed (betrouwbaar en navolgbaar, eenvoudig en uit te leggen) beoordelingssysteem
- Beoordelingen worden op schrift gesteld
- De medewerker die beoordeeld is moet het eens zijn met de beoordeling
- Een goede beroepsprocedure en geschillenprocedure
- Geen criteria toepassen die worden gehanteerd als maatstaf bij competentiebeloning
- Geen opjaagsysteem maken
- De te behalen bonus moet tevoren gebudgetteerd zijn; meer bonus dan het budget aan ruimte biedt kan dan alleen gegeven worden wanneer in zijn totaliteit meer output is gegenereerd

### *Effectiviteit van prestatiebeloning*

Prestatiebeloning op zich is niet goed of slecht. De effectiviteit is afhankelijk van specifieke factoren. Uit onderzoek blijkt dat *prestatiebeloning minder effectief is naarmate:*

- De technologie meer complex is
- De taken meer veelzijdig zijn
- De cultuur meer de nadruk legt op samenwerking
- De strategie meer is gericht op moeilijk te meten kwaliteit, of innovatie benadrukt
- De relatie tussen input en output dunner is
- Er meer vertrouwd kan worden op de intrinsieke motivatie van de medewerkers (de motivatie van binnen uit, vanuit zichzelf)
- De diversiteit aan arbeidskrachten of technologie bevordert dat beoordelingssystemen niet adequaat of niet eerlijk lijken
- Dit meer indruist tegen de interne sociale verhoudingen

### **Vormen van prestatiebeloning**

In de praktijk komen allerlei vormen van prestatiebeloning voor. In hoofdlijnen gaat het om de volgende vormen:

- Individuele prestatiebeloning: een jaarlijkse bonus, een variabel salarisdeel dat per salarisperiode wordt uitgekeerd (boven op het structurele salaris of in plaats van een deel van het structurele salaris)
- Collectieve prestatiebeloning: een teambonus of afdelingsbonus, een winstuitkering, aandelen/opties

Sommige als prestatiebeloning bedoelde uitkeringen hebben in de praktijk een min of meer structureel karakter gekregen, zoals de 13<sup>e</sup> maand of eindejaarsuitkering.

### **Rol ondernemingsraad**

Prestatiebeloning biedt een aantal voordelen en heeft een aantal haken en ogen. Bovendien met aan een aantal randvoorwaarden voldaan worden en blijkt prestatiebeloning niet in iedere onderneming even effectief.

Essentieel is dat duidelijk is wat de motieven zijn om tot invoering van prestatiebeloning in te gaan.

Om de OR te helpen bij haar standpuntbepaling, is een *beslismodel* ontwikkeld. Naarmate meer vragen met 'ja' beantwoord kunnen worden, zijn er minder belemmeringen om prestatiebeloning in te voeren.

Daarnaast kan bijgaande checklist worden gebruikt.

## Beslismodel Prestatiebeloning

Versie 02.12.17  
© Adviesbureau Van Delden

Aspecten	Vragen	Beoordeling: + of --
<i>Beoordelingssysteem</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wordt een beoordelingssysteem toegepast?</li> <li>• Zijn de beoordelingscriteria meetbaar?</li> <li>• Is het systeem zo objectief mogelijk?</li> <li>• Zijn er goede beroepsprocedures?</li> <li>• Zijn er alleen schriftelijke beoordelingen?</li> <li>• Is de rol van P&amp;O bij beoordelen duidelijk?</li> <li>• Is de systematiek eenvoudig?</li> <li>• Is de systematiek eenduidig?</li> </ul>	
	<b>Totaal oordeel beoordelingssysteem:</b>	
<i>HRM cultuur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wordt bevorderd dat medewerkers 'ervoor gaan'?</li> <li>• Kan en wil het management sturen op het behalen van resultaten?</li> <li>• Kunnen medewerkers zelf invloed uitoefenen op vaststelling en realisatie van hun eigen doelen?</li> </ul>	
	<b>Totaal oordeel HRM cultuur:</b>	
<i>Arbeidsmarkt</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is invoering van prestatiebeloning, gezien de situatie op de arbeidsmarktsituatie, noodzakelijk?</li> </ul>	
	<b>Totaal oordeel Arbeidsmarkt:</b>	
<i>Missie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinden wij het eerlijk om mensen in overeenstemming met hun resultaten / performance te belonen?</li> <li>• Past beoordelen bij onze bedrijfscultuur?</li> <li>• Vinden wij het belangrijk om onderscheid te maken in prestaties van medewerkers en groepen medewerkers?</li> <li>• Is er bij het management voldoende draagvlak voor prestatiebeloning?</li> <li>• Is er bij de medewerkers voldoende draagvlak voor prestatiebeloning?</li> </ul>	
	<b>Totaal oordeel Missie</b>	
<i>Strategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevordert prestatiebeloning aantoonbaar dat onze ondernemingsstrategie beter wordt gerealiseerd?</li> <li>• Is het belangrijk de flexibiliteit van de organisatie via het sturen op resultaten te bevorderen?</li> </ul>	
	<b>Totaal oordeel Strategie</b>	
<i>Beloningssysteem</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moet resultaatbeloning jaarlijks opnieuw verdiend worden?</li> <li>• Is het systeem van prestatiebeloning doorzichtig?</li> </ul>	
	<b>Totaal oordeel Beloningssysteem</b>	
<i>Budget</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wordt een verdiende resultaatbonus, ondanks eventuele budgetproblemen, altijd uitgekeerd?</li> <li>• Wordt gewaarborgd dat salarissen niet sneller stijgen dan de performance?</li> </ul>	
	<b>Totaal oordeel Budget</b>	
<b>Eindoordeel Invoering prestatiebeloning:</b>		<b>Invoeren Ja / nee</b>

### **Checklist: Prestatiebeloning**

- ✓ Wat zijn de motieven voor invoering van prestatiebeloning en in hoeverre snijden die echt hout? Welke alternatieven zijn er om de door het management beoogde effecten te realiseren?
- ✓ Wat is de uitkomst van het **Beslismodel Prestatiebeloning**?
- ✓ Zou prestatiebeloning in onze onderneming effectief zijn (zie de hierboven genoemde situaties waarin prestatiebeloning *minder effectief* is)?
- ✓ Voor welke vorm van prestatiebeloning is gekozen (individueel of collectief of een combinatie)?
- ✓ Is bij individuele of collectieve prestatiebeloning sprake van een eenmalige bonus voor een uitzonderlijke prestatie, of is prestatiebeloning onderdeel van het beloningssysteem?
- ✓ Wordt individuele prestatiebeloning bovenop het salaris gegeven ('on top of') of in plaats van een deel van het vaste salaris?
  - Wordt in het laatste geval gewaarborgd dat tenminste het minimumloon wordt uitgekeerd?
  - Wat zijn in het laatste geval de effecten voor sociale uitkeringen en voor het pensioen?
- ✓ Heeft iedere medewerker gelijke kansen op individuele prestatiebeloning?
- ✓ Op grond van welke criteria wordt de omvang van de collectieve prestatiebeloning vastgesteld?
- ✓ Is bij collectieve prestatiebeloning sprake van een relatie met de prestatie en/of van een relatie met de hoogte van het vaste salaris?
- ✓ Is bij collectieve prestatiebeloning sprake van gelijke kansen per team/afdeling op het verkrijgen van prestatiebeloning?
- ✓ Welke regels zijn er in geval van ziekte / arbeidsongeschiktheid?

## 4. Individualisering: het arbeidsvoorwaardenmenu

Het arbeidsvoorwaardenmenu of arbeidsvoorwaarden à la carte is de meest gebruikelijke uitwerking van individualisering van arbeidsvoorwaarden. In de inleiding bij dit hoofdstuk wordt ingegaan op het fundament onder ieder menu, namelijk dat (vrijwel) alle arbeidsvoorwaarden in tijd en geld zijn te 'vertalen'. Vervolgens wordt ingegaan op het menu, de aspecten daarvan en de consequenties. Apart wordt aandacht besteed aan verlofsparen. Dit hoofdstuk wordt afgerond met een kijkje in de toekomst in de vorm van enkele opmerkingen over het arbeidsvoorwaardenbudget.

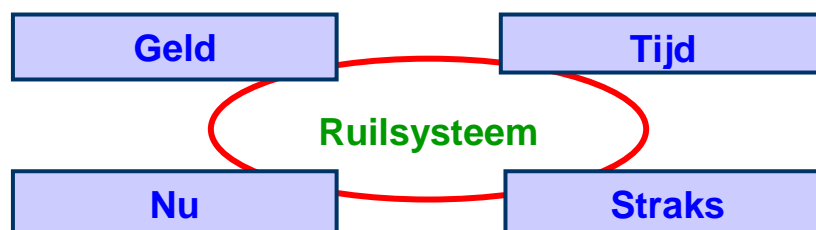
### Inleiding

Arbeidsvoorwaarden zijn te beschouwen als een beloning in geld en tijd, die nu en straks genoten wordt. Salaris is geld dat je nu ontvangt, pensioen is geld dat je veel later (straks) krijgt. Vakantiedagen kun je nu opmaken, maar ook bewaren voor bijvoorbeeld een sabbatical en de dagen dus straks opnemen. Vrijwel iedere arbeidsvoorwaarde is in geld of tijd te vertalen, en bijna altijd kan vastgesteld worden of dat nu of later genoten wordt.

**Arbeidsvoorwaarden:  
geld + tijd  
nu + straks**

Individualisering van arbeidsvoorwaarden betekent dat keuzes gemaakt kunnen worden in arbeidsvoorwaarden. De ene arbeidsvoorwaarde kan ingeruild worden tegen de andere of een arbeidsvoorwaarde wordt anders aangewend, anders besteed. De totale waarde van het pakket blijft in principe gelijk. Er wordt bijvoorbeeld een extra verlofdag gekocht (dat is geld ruilen voor tijd). Soms kan geprofiteerd worden van fiscale voordelen, bijvoorbeeld wanneer salaris bestemd wordt voor een PC (dat is het anders aanwenden van geld).

Bij individualisering gaat het er dus altijd om dat de elementen geld + tijd, nu + straks onderling worden geruild of anders worden aangewend. Voor die ruil / andere besteding zijn spelregels nodig, het ruilsysteem.



In de praktijk worden al veel ruilmogelijkheden toegepast, zoals vrijwillige deelname aan een ANW-hiaatverzekering, deelname aan een PC-privé project, het laten uitbetalen van overuren in geld of tijd, het reserveren van vakantiedagen voor een volgend jaar, etc.

Voor elk van deze keuzes gelden eigen regelingen met eigen 'ruilregels'. In toenemende mate worden de keuzemogelijkheden echter in één systematiek ondergebracht met één set ruilregels. Dan is

sprake van 'arbeidsvoorwaarden à la carte' of van een 'arbeidsvoorwaardenmenu'. We zullen hiervoor steeds de term 'menu' gebruiken.

Ook als een organisatie (of een bedrijfstak) een menu heeft ingevoerd, dan nog zijn er keuzes die niet in het menu zijn opgenomen, doch apart daarvan mogelijk zijn. Veel pensioenregelingen kennen tegenwoordig de mogelijkheid om de uittredingsleeftijd onder voorwaarden zelf te bepalen of om de pensioengelden anders te bestemmen. Deze keuzes maken deel uit van de pensioenregeling en niet van het menu. Wel kan het in een menu geregeld zijn dat geld gespaard wordt voor pensioen. Omgekeerd, met de introductie van een menu worden vaak ook nieuwe keuzemogelijkheden gecreëerd die daarvoor niet beschikbaar waren, zoals sparen voor langdurig verlof.

## **Rol ondernemingsraad**

Voordat het arbeidsvoorwaardenpakket overhoop wordt gehaald, is het goed om eerst te inventariseren welke keuzemogelijkheden nu al mogelijk zijn. Op grond daarvan kan de OR nagaan en bespreken wat de toegevoegde waarde is van een keuzesysteem. Aan de hand van onderstaande checklist kan de OR snel nagaan welke keuzemogelijkheden de eigen organisatie aanbiedt.

### **Checklist: Keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden**

- ✓ Arbeidsduur per week (fulltime of parttime)
- ✓ Flexibele werktijden
- ✓ Soort rooster
- ✓ Overwerk + vergoeding in tijd en/of geld
- ✓ Vakantieperiode
- ✓ Kopen / verkopen van verlofdagen
- ✓ Sparen van verlof
- ✓ Sabbatsverlofregeling
- ✓ Onbetaald verlof
- ✓ Keuzes in de pensioenregeling
- ✓ Uittredingsleeftijd in de VUT-regeling
- ✓ ANW-hiaatverzekering
- ✓ Aanvulling op de arbeidsongeschiktheidsverzekering
- ✓ Keuzes in de collectieve ziektekostenverzekering / aanvullingen op het ziekenfonds
- ✓ Deelname aan en keuzes in de kinderopvang
- ✓ Keuzemogelijkheden in de autolease regeling
- ✓ PC privé
- ✓ Spaarloon
- ✓ Aandelenplan / optieplan
- ✓ Gemaksregelingen, zoals: bedrijfskapper, boodschappenservice
- ✓ Bedrijfsfitness, korting op sportactiviteiten

Een onderzoekje bij de achterban kan uitwijzen of en in welke mate van de huidige keuzemogelijkheden gebruik gemaakt wordt en in hoeverre behoefte bestaat aan een menu (zie de vragenlijst hierna). Het kan zijn dat de bestaande keuzemogelijkheden nog onvoldoende benut worden. Het is dan de vraag of het noodzakelijk is een menu te introduceren. Beter is het om dan eerst maar eens goed te communiceren wat al mogelijk is.

Misschien is meer en betere informatie over de bestaande arbeidsvoorwaarden al een belangrijke eerste stap.

Overigens is ook in diverse organisaties ervaring opgedaan en/of onderzoek gedaan naar de wenselijkheid van keuzes in arbeidsvoorwaarden en naar het gebruik van de keuzemogelijkheden.<sup>14</sup> Enkele voorzichtige conclusies zijn: ca. 20% - 30% van de medewerkers maakt daadwerkelijk keuzes; ca. 75% van de medewerkers vindt het (zeer) belangrijk dat keuzes gemaakt kunnen worden.

Aan de hand van een eigen onderzoek kan de OR zelf bepalen of en in hoeverre belangstelling bestaat bij de medewerkers voor een menu. Daarvoor kan onderstaande medewerkervragenlijst worden gebruikt.

<b>Medewerkervragenlijst om belangstelling voor een arbeidsvoorwaardenmenu te peilen</b>						
<b>Vraag:</b>	<b>Mee oneens &lt; &gt; Mee eens</b>					<b>Toelichting:</b>
	<b>--</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>+</b>	<b>++</b>	
1. Ik ben tevreden met mijn arbeidsvoorwaarden						
2. De pensioenregeling is hier prima						
3. Onze secundaire arbeidsvoorwaarden zijn goed						
4. Ik vind de informatie over mijn arbeidsvoorwaarden duidelijk / inzichtelijk						
5. Ik wil meer individuele keuzemogelijkheden op het gebied van verlof (zorgverlof, sabbatsverlof, ouderschapsverlof, verlof kopen / verkopen, etc.)						
6. Ik wil meer individuele keuzemogelijkheden op het gebied van mijn werktijden						
7. Ik wil meer keuzes in mijn totale pakket van arbeidsvoorwaarden (cafetariasysteem) zodat ik werk en privé beter op elkaar kan afstemmen						

## **Menu**

In een arbeidsvoorwaardenmenu worden bepaalde arbeidsvoorwaarden ('bronnen') geruild tegen andere arbeidsvoorwaarden ('doelen') volgens bepaalde spelregels (ruilsysteem).

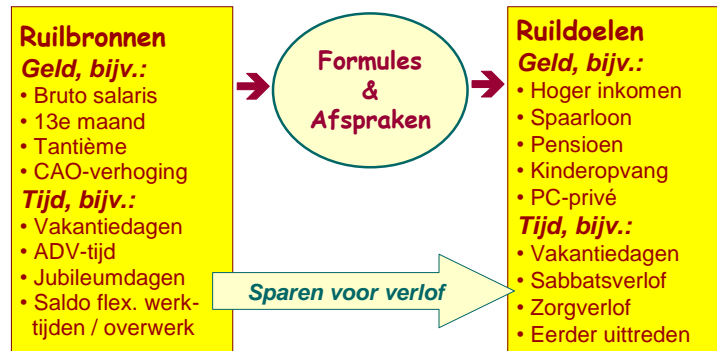
Voor een schematisch voorbeeld van een arbeidsvoorwaarden menu, zie de volgende pagina.

De onderdelen uit dit schema (bronnen, doelen, spelregels en sparen voor verlof) komen achtereenvolgens aan de orde.

<sup>14</sup> Zie o.m. Huiskamp c.s., Arbeidsrelaties op maat, Den Haag 2002 en TNO (2001)



## Arbeidsvoorwaarden menu



© Van Delden

## Bronnen

De bronnen zijn te verdelen in geld (bruto salaris) en tijd (verlof).

### Bruto salaris

Alleen het salarisdeel boven de minimumloongrens kan als bron benut worden. Daarnaast worden vaak specifieke salariscomponenten in menu's genoemd, zoals: 13<sup>e</sup> maand, tantième, CAO-verhoging, winstuitkering, bonus, etc. Het komt voor dat er spelregels geformuleerd zijn in de volgorde waarin deze salarisbronnen benut mogen worden (bijvoorbeeld eerst 13<sup>e</sup> maand, en is het bedrag daarvan te laag, dan pas het maandsalaris).

Qua systeem is het eenvoudiger om alleen vaste salariscomponenten te gebruiken. Die kun je tevoren bestemmen. Met niet-vaste componenten, zoals variabele beloning, bonus, winstuitkering, overwerktoeslag is dat lastiger. Stel je voor dat deze componenten niet 'verdiend' worden, wat dan. Gebruikelijk is om dan in de spelregels te regelen dat de variabele componenten zo nodig worden aangevuld met een deel van het vaste salaris.

### Verlof

Bij verlof kan onderscheid gemaakt worden in:

- Vakantiedagen; alleen het bovenwettelijke deel (het meerdere boven 20 dagen bij een fulltimer);
- Verlofdagen, zoals seniorenverlof en jubileumverlof; hieronder vallen ook niet als vakantiedagen aangemerkte vrije dagen;
- ADV dagen;
- Overwerkvergoeding in tijd en andere compensaties in tijd;
- Een positief tijdsaldo ingeval er een systeem is van flexibele werktijden.

### Doelen

Eigenlijk kunnen alle doelen uit bovengenoemde checklist in een menu worden opgenomen. De volgende doelen komen vaak aan de orde bij de ontwikkeling van een menu:

## **Gelddoelen**

- Een hoger inkomen (door verlof in te ruilen voor een hoger salaris);
- Deelname aan de spaarloonregeling; doorgaans wordt dit doel buiten de menusystematiek gehouden; bovendien staat spaarloon momenteel bij de politiek ter discussie;
- Pensioen; voorwaarde is dat de pensioenregeling de mogelijkheid biedt tot extra stortingen; ook dit is een bron die vaak buiten het menusysteem wordt gehouden;
- PC privé;
- Eigen bijdrage kinderopvang;
- Aanvulling van het loon bij kortdurend zorgverlof (de Wet Arbeid en Zorg regelt dat bij kortdurend zorgverlof 70% van het bruto salaris moet worden doorbetaald).

## **Tijddoelen**

- Meer vakantie / verlof (door verlofdagen te kopen);
- Studieverlof, in aanvulling op de regelingen die al in de CAO en/of het bedrijf van kracht zijn;
- Langdurig verlof (sabbatsverlof); het is hiervoor noodzakelijk om een spaarmogelijkheid te creëren (zie hierna);
- Langdurend zorgverlof;
- Aanvulling op ouderschapsverlof;
- Eerder uittreden (voor zover dat met de fiscale regels mogelijk is).

## **Spelregels**

Het is op zich niet ingewikkeld om een aantal bronnen en doelen vast te stellen. Om het menu in de praktijk te laten werken, moet echter rekening gehouden worden met allerlei factoren. Enkele belangrijke factoren zijn: beleidskeuzes, doelgroepen, wetgeving, fiscale regels, sociale zekerheid, waardebeoordeling van tijd, zeggenschap, organisatorische consequenties, keuzemoment, communicatie en administratie. De factoren leiden tot beperkingen en beleidskeuzes. Toepassing leidt tot een set spelregels.

### **Bevoegdheden OR bij arbeidsvoorwaarden menu's**

De WOR is (nog) niet ingesteld op de ontwikkeling van arbeidsvoorwaarden menu's. Toch biedt art. 27 een aantal aanknopingspunten. Er zijn namelijk nogal wat bronnen en doelen die in art. 27 genoemd worden. Een menu kan dan beschouwd worden als een wijziging van een regeling op het gebied van die arbeidsvoorwaarde.

Het is ook belangrijk om na te gaan of de CAO ruimte biedt voor een menu. Een aantal CAO's kent de bepaling dat positief mag worden afgeweken van wat geregeld is. Dan is er geen belemmering. Andere CAO's regelen uitdrukkelijk dat afwijking niet mogelijk is. Dan is er geen ruimte voor een menu.

### **Consequenties van een menu: waar moet de OR op letten**

Zoals gezegd, om het menu te laten werken moet rekening gehouden worden met allerlei factoren. Deze worden hierna beschreven. Daarbij wordt tevens ingegaan op de rol van de OR.

## **Beleidskeuzes en doelgroepen**

### *Voor wie bestemd*

Verondersteld mag worden dat een menu wordt ingevoerd t.b.v. het gehele personeel. In de praktijk echter bestaat het risico dat hogere inkomensgroepen meer gebruik kunnen maken van een menu dan lagere. Het kopen van dagen bijvoorbeeld is voor werknemers met een lager inkomen moeilijk op te brengen. Bij de samenstelling van de keuzes moet er dan wel rekening mee worden gehouden dat voor iedere medewerker een reële keuzemogelijkheid aanwezig is.

## **Individualiteit versus solidariteit**

In het verlengde hiervan ligt de keuze tussen solidariteit en individualiteit. Traditioneel gezien is solidariteit een belangrijke onderliggende waarde bij arbeidsvoorwaarden.

### *Voorbeeld*

Een goed voorbeeld van solidariteit is het nabestaandenpensioen (de regeling die bij voortijdig overlijden voorziet in een uitkering aan de nabestaanden van de werknemer). De premie daarvoor is laag, omdat iedere werknemer automatisch meebetaalt. Anders zouden met name oudere werknemers behoorlijk meer premie moeten betalen.

In een bepaald bedrijf blijken echter veel alleenstaanden te werken. Daar is het verplichte karakter van het nabestaandenpensioen, heel begrijpelijk, ter discussie gesteld. Met als gevolg dat degenen met partner nu een veel hogere premie moeten betalen.

Naarmate meer collectieve regelingen worden geïndividualiseerd, is het risico groter dat voor de ene groep de keuzes duurder worden dan voor de andere groep. Per doel in het menu moet dus worden nagegaan of er consequenties zijn voor solidariteitsregelingen. Vervolgens moet de OR bij zo'n regeling een keuze maken in het dilemma individualiteit – solidariteit.

## **Wet- en regelgeving**

Bij wet- en regelgeving gaat het om de wettelijke kaders en om de consequenties voor belastingen en sociale zekerheid.

### *Wettelijke kaders*

De laatste jaren zijn veel overheidsmaatregelen tot stand gekomen die van belang zijn voor arbeidsvoorwaarden. Voorbeelden zijn de Wet Arbeid en Zorg en de wijziging van de vakantiewet. Op fiscaal gebied zijn de mogelijkheden verruimd om te sparen voor verlof. Momenteel staat de spaarloonregeling ter discussie en is premiesparen afgeschaft. De fiscale regels rondom opties en dergelijke zijn ook aan verandering onderhevig. Het heeft daarom weinig zin om op deze plaats in te gaan op alle nieuwe regels. Bij de ontwikkeling van een menu moet de OR er op letten of de regeling past bij de actuele wet- en regelgeving. Zie ook het kader 'De overheid en individualisering' in hoofdstuk 1.

### *Fiscale voordelen: consequenties*

Een aantal keuzemogelijkheden dat in een menu kunnen worden opgenomen is aantrekkelijk vanwege fiscale voordelen.

### *Voorbeeld*

Het meest bekende voorbeeld is de spaarloonregeling. De fiscale regeling houdt in dat uit het bruto salaris tot een bepaald maximum gespaard kan worden. De loonbelasting wordt geheven over het loon minus het spaarloon. Deelname aan de regeling heeft dus als voordeel dat minder loonbelasting betaald hoeft te worden.

Er zijn meer van dergelijke fiscale voordeelregelingen: ook PC privé en verlofsparen bijvoorbeeld. Er is dan een risico van cumulatie van voordelen, waardoor het bruto maandsalaris aanzienlijk lager kan uitvallen. *Daardoor zullen op het maandinkomen gebaseerde regelingen op lagere bedragen gebaseerd worden. Het gaat hier bijvoorbeeld om pensioen, 13<sup>e</sup> maand en vakantietoeslag. Ook de consequenties voor de sociale zekerheid zijn van belang (zie hierna).*

Er zijn reparatiemogelijkheden. Zo kan bijvoorbeeld geregeld worden dat de pensioengrondslag en de grondslag voor het vakantiegeld wordt bepaald op het salaris per 1 januari, vóór toepassing van de ruilmogelijkheden. De communicatie over dergelijke effecten moet duidelijk zijn.

Het omgekeerde effect kan ook optreden. Wanneer bijvoorbeeld vakantiedagen 'verkocht' worden, wordt het bruto salaris verhoogd, wat doorwerkt in pensioen, 13<sup>e</sup> maand en vakantietoeslag. Het verkopen van dagen is daarom voor de werkgever naar verhouding duur. Zie hierna bij beperkingen bij ruilen van geld in tijd en omgekeerd. Voor de werknemer met een eindlooppensioen moet rekening gehouden worden met de maximaal toegestane pensioenopbouw.

### *Sociale zekerheid: consequenties*

Gebruik maken van fiscale voordelen heeft ook effecten voor de sociale zekerheid. Een lagere bruto salaris betekent een lagere grondslag voor de sociale zekerheid. Daardoor wordt het niveau van eventuele uitkeringen (WW, ZW, WAO) gebaseerd op dit lagere salaris.

Het omgekeerde geldt ook. Wanneer, als gevolg van keuzes in het menu, het bruto salaris verhoogd wordt, wordt daarmee de grondslag voor de sociale zekerheid ook automatisch verhoogd.

Wanneer een langdurig verlof als doel gekozen wordt, zijn er specifieke regels voor de verlofperiode. De sociale zekerheid beschouwt die periode als onbetaald verlof. In die periode worden geen premies geheven. Wordt de werknemer ziek, dan is de eerste ziekte dag de dag van terugkeer na verlof. Wordt de werknemer na de verlofperiode werkloos, dan geldt het salaris dat hij genoot vóór de verlofperiode als basis voor de uitkeringsgrondslag.

Deze maatregelen werden aanvankelijk opgenomen in de Wet Financiering Loopbaanonderbreking. Op grond van deze wet wordt subsidie verleend wanneer voor de verlofperiode een werkloze vervanger in dienst genomen wordt. De wet maakt inmiddels deel uit van de Wet Arbeid en Zorg.

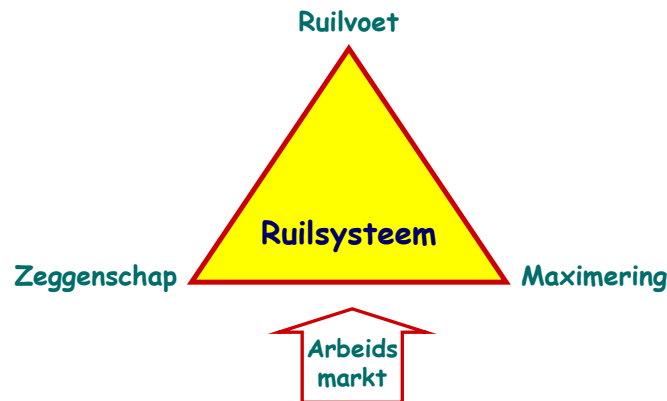
Een ander belangrijk aspect is dat medewerkers, als gevolg van keuzes in het menu, (tijdelijk) net onder of net boven de ziekenfondsgrens komen. Wil de werknemer dit vermijden, dan kan het zijn dat hij zijn keuze moet herzien. Ook hier geldt weer dat goede communicatie vereist is, maar ook dat een P&O-adviseur hier specifiek naar zal moeten kijken. Voor de OR is van belang om na te gaan of de onderneming voldoende zicht heeft op deze consequenties en adequate voorlichting kan bieden.

### **Beperkingen bij ruilen van geld in tijd en omgekeerd**

Centraal in een arbeidsvoorwaardenmenu staat vrijwel altijd de mogelijkheid om tijd (bovenwettelijke vakantie, verlof) te ruilen voor een hoger bruto salaris ('verkopen van tijd'), of, omgekeerd, om salaris te ruilen voor meer vakantie ('kopen van tijd').

Tegelijkertijd zijn de consequenties van deze ruilmogelijkheden lastig. De fiscus en de sociale zekerheid zijn al ter sprake geweest. Hier gaan we in op drie belangrijke aspecten die met elkaar in verband staan: de ruilvoet, maximering en zeggenschap. Hoe deze drie punten geregeld worden, is tevens afhankelijk van de arbeidsmarktsituatie. Zie onderstaand schema.

## Grenzen van een ruilsysteem tijd ↔ geld



© Van Delden

### *Ruilvervoet*

Met ruilvervoet wordt bedoeld volgens welk percentage van het uurloon een uur verkocht of gekocht kan worden. De meest eenvoudige ruilvervoet is 100%: een uur is een uurloon. Zoals we hierboven al zagen, grijpt het kopen en verkopen van tijd in op het brutosalaris en daarop gebaseerde arbeidsvoorwaarden, zoals pensioen en vakantiegeld. Tevens zijn er consequenties voor de sociale zekerheid. Verkopen van tijd is daardoor duurder voor de werkgever. Daar staat het voordeel tegenover dat de werknemer meer tijd beschikbaar / productief is. Hoe dan ook wordt in veel regelingen rekening gehouden met deze consequenties en een ruilvervoet gehanteerd die hoger is dan 100%.

Daarnaast heeft het invoeren van zo'n ruilsysteem belangrijke organisatorische consequenties. Wanneer iemand langer wil werken (tijd verkopen) moet er wel werk zijn. Wanneer iemand korter wil werken (tijd kopen) moet dat qua drukte en planning wel kunnen. Zeker in combinatie met allerlei nieuwe verlofvormen die al of niet aan het menu gekoppeld zijn, kunnen de organisatorische consequenties groot zijn. Hierna wordt nog ingegaan op verlofsparen en op organisatorische consequenties daarvan. Op deze plaats is van belang dat organisatorische gevolgen soms worden ingeperkt door tijd 'duur' te maken. In een aantal regelingen is de ruilvervoet daarom (fors) hoger dan 100% (soms zelfs 200%).

### *Maximering*

Om organisatorische problemen te voorkomen kan ook worden dat per jaar maximaal een x-aantal dagen of uren verkocht of gekocht mag worden. Hoe minder speelruimte geboden wordt, hoe onaantrekkelijker de regeling natuurlijk is. Gebruikelijk is, zeker bij de introductie van een menu, om uit te gaan van een maximum van vijf dagen per jaar (kopen en verkopen).

### *Zeggenschap*

Bij zeggenschap gaat het om de vraag wie beslist over koop en verkoop. Is dat de medewerker, omdat het gaat om zijn eigen tijd en geld, of is het de leidinggevende vanwege de organisatorische consequenties? Ook hier zijn weer allerlei varianten denkbaar, al of niet geregeld in procedures. Gebruikelijk is het om de zeggenschap bij de werknemer te leggen, doch te voorzien in duidelijke procedures wat betreft het aanvragen en inplannen van de gekochte tijd / de meerdere werkuren.

### *Samenhang tussen ruilvoet, maximering en zeggenschap; rol arbeidsmarkt*

Er is een samenhang tussen deze drie aspecten. Wanneer de ruilvoet gunstig is voor de werknemer (een uur = een uurloon) dan is de kans aanwezig van overmatig gebruik van de regeling. Via afspraken over maximering kan dat worden ingeperkt. Wanneer er geen maximering is, kunnen de organisatorische consequenties groot zijn. Via meer zeggenschap voor de werkgever kan dat worden ingeperkt.

Een combinatie waarin een hoge ruilvoet, een laag maximum en veel zeggenschap voor de werkgever geregeld worden, heeft als effect dat niet of nauwelijks gebruik gemaakt wordt van de regeling.

Een combinatie waarin een gunstige ruilvoet, een hoog maximum en veel zeggenschap voor de werknemer geregeld worden, heeft als effect dat ruim van de regeling gebruik gemaakt kan worden, met alle organisatorische van dien. Hoe groter de organisatorische gevolgen, hoe meer de collega's daarvan de dupe zijn.

Er moet dus naar een goede en werkbare balans gezocht worden tussen ruilvoet, maximering en zeggenschap. Hoe dat uitpakt is mede afhankelijk van de situatie op de arbeidsmarkt. Wanneer er sprake is van schaarste aan personeel, dan is de balans meer in het voordeel van werknemers dan wanneer van het omgekeerde sprake is. Dat speelt zeker een rol wanneer afspraken over een menu met vakbonden tot stand gebracht worden.

### **Organisatorische consequenties van verlofkeuzes**

Vooraf door de mogelijkheid dat diverse regelingen kunnen samenlopen, kunnen de organisatorische consequenties van keuzes in tijd groot zijn.

#### *Voorbeeld*

Een eenvoudig voorbeeld dat speelt in een afdeling van 8 medewerkers en één leidinggevende. Eén medewerker werkt part-time en is daardoor iedere woensdag afwezig. Eén medewerker werkt op haar verzoek per dag iets langer, waardoor ze iedere vrijdagmiddag uitgeroosterd is. Eén medewerker heeft vanwege ouderschapsverlof iedere middag vrij. Eén medewerker is langdurig ziek.

Op grond van de keuzes die zijn gemaakt in het menu heeft een medewerker verlof gespaard en wil nu twee maanden langdurig verlof opnemen.

Het gevolg zou zijn dat de bezetting op woensdagmiddag en vrijdagmiddag uit slechts vier medewerkers bestaat. Deze vier moeten het werk van acht medewerkers doen en zijn dus de dupe. Zij kunnen daardoor ook geen snipperdag meer nemen.

En dan is kortdurend zorgverlof en calamiteitenverlof nog niet in het voorbeeld meegenomen.

Het is dus nodig, en de OR zou daar ook op moeten toezien, dat er afspraken in de onderneming gemaakt worden om de organisatorische consequenties goed te kunnen regelen.

Een voorbeeld van een goede regeling voor de organisatorische consequenties van individuele keuzes in werktijden is te vinden in de CAO ABN AMRO (zie volgende pagina). Daarin wordt rekening gehouden met de belangen van de medewerker, de organisatie en de collega's (het team). Het voorbeeld laat zien met welke aspecten rekening wordt gehouden wat de uitgangspunten zijn en waar de verantwoordelijkheid wordt gelegd. Het gaat weliswaar om een CAO tekst, dus deze is ook bruikbaar als regeling in het bedrijf die met de OR overeengekomen wordt.

#### *Zeggenschap over variatie in tijd*

Het voorbeeld van ABN AMRO illustreert dat bij het regelen van variatie in tijd op teamniveau rekening gehouden moet worden met de wensen van de medewerker, de belangen van het team en de eisen van de organisatie. Medewerker, collega's en chef hebben dus zeggenschap op teamniveau. Die zeggenschap wordt uitgeoefend binnen de randvoorwaarden die op centraal niveau worden gesteld in het overleg tussen werkgever (of werkgeversorganisatie) en werknemersvertegenwoordiging (vakbonden of OR). Zie het schema op de volgende pagina.

## Werktijdenregeling CAO ABN AMRO

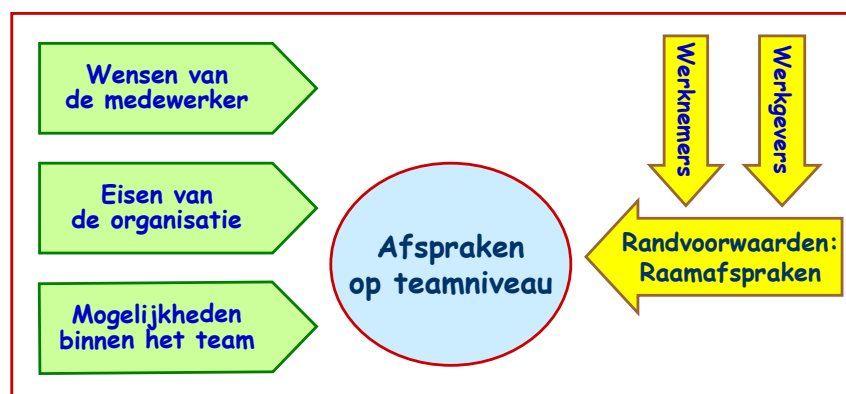
### *Uitgangspunten en criteria bij individuele werktijden en roostering*

- Individuele werktijden worden gebaseerd op de arbeidsduur van de medewerker en vastgesteld in overleg tussen medewerker en leidinggevende.
- Bij individuele afspraken over werktijden en roosters wordt rekening gehouden met een goede balans tussen individuele, team- en organisatiebelangen. Zo geldt dat werkoverleg als werktijd wordt beschouwd.
- In het overleg tussen leidinggevende, medewerker en team over werktijden en roosters kan gebruik gemaakt worden van arbeidstijdmanagement instrumenten.
- De normen van de standaardregeling uit de Arbeidstijdenwet vormen de kaders voor het overleg over de arbeids- en rusttijden, tenzij met de ondernemingsraad anders wordt overeengekomen.
- Individuele werktijden worden in overleg tussen leidinggevende en medewerker overeengekomen, nadat in het team de werktijden en de gewenste bezetting aan de orde zijn geweest.
- De werktijden worden vastgelegd in roosters voor een periode van minimaal een kwartaal en maximaal een jaar.
- Individuele werktijden en roosters worden minimaal één keer per jaar door leidinggevende en medewerkers besproken in het werkoverleg. In dit werkoverleg kunnen geen besluiten worden genomen over aanpassing van individuele werktijden. Daarnaast kan de medewerker de individuele werktijden in het overleg met de leidinggevende aan de orde stellen.
- In de individuele werktijden wordt steeds voorzien in voor de medewerker herkenbare vrije tijd van ten minste halve dagen.

(De overige uitgangspunten zijn zo specifiek dat ze hier weggelaten worden)

Bron: ABN AMRO CAO 1 juni 2002 – 1 juni 2003.

## Zeggenschap inzake variatie in tijd



© Van Delden

Daar waar het inroosteren vanwege de aard van de werkzaamheden en/of de complexiteit van de individuele wensen en keuzes tot problemen leidt, is het zinvol om meer werk te maken van arbeidstijdmanagement. Dat vergt specifieke expertise die vaak niet in de organisatie zelf voorhanden is.

### **Keuzemoment**

Uit oogpunt van eenvoud is het gebruikelijk dat één keer per jaar, bijvoorbeeld in november (zodat de keuzes in kunnen gaan met ingang van 1 januari). Wanneer medewerkers vaker per jaar kunnen kiezen en hun keuzes kunnen bijstellen, zorgt dat voor extra administratieve en organisatorische belasting.

### **Communicatie en voorlichting**

Zoals hiervoor al gebleken is, zitten er nogal wat haken en ogen aan het ontwikkelen en invoeren van een menu. Voor een werknemer is het daarom van belang om zicht te hebben op de effecten van zijn keuzes. Bovendien is een goede uitleg van de systematiek essentieel.

Sommige bedrijven hanteren simulatie software om effecten door te rekenen. In andere gevallen wordt bij P&O een help-desk ingericht om allerlei mogelijke vragen te kunnen beantwoorden. Hoe uitgebreid e.e.a. wordt opgezet is mede afhankelijk van de omvang van de onderneming en de beschikbaarheid van voldoende goed geïnformeerde (P&O-) adviseurs.

Hoe dan ook is het opstellen van een communicatieplan en het bespreken van dit plan met de OR van groot belang. Daarnaast moet P&O over voldoende capaciteit en expertise beschikken om haar voorlichtende taak goed uit te kunnen voeren.

### **Administratie**

Een voorwaarde voor een succesvolle introductie van een menu is dat administraties daarop ingericht zijn. De salarisadministratie moet de individuele keuzes kunnen verwerken. Vaak betekent dat aanpassing van programmatuur / software. Dat vergt een investering en een ruime planning. Systemen worden niet in een handomdraai aangepast. Bij de ontwikkeling van een menu moet dan ook van het begin af aan rekening worden gehouden met de administratieve consequenties.

Daarnaast is de verlofadministratie van belang, zowel centraal in relatie tot de salarisadministratie, als decentraal op afdelingsniveau.

Naast systemen moet ook menskracht beschikbaar zijn om de keuzes in de administraties te verwerken. Ook om die reden is een keuzemoment van één keer per jaar te prefereren.

### ***Sparen voor verlof***

Sedert het midden van de jaren negentig staat de mogelijkheid om langdurig met verlof te kunnen gaan in de belangstelling. Zo'n sabbatical leave of sabbatsverlof kunnen mensen gebruiken om zich weer opnieuw op te laden, een opleiding te volgen of om dingen te doen waar men normaal niet aan toe komt.

Om gedurende zo'n periode toch een inkomen te kunnen genieten, zou gespaard moeten kunnen worden, en liefst fiscaal vriendelijk.

Begin deze eeuw is uiteindelijk een fiscale regeling tot stand gebracht die het mogelijk maakt om geld of tijd te sparen uit het bruto salaris, mits het saldo wordt bestemd voor een vorm van verlof. Net als bij spaarloon en bij pensioen kan deze spaarmogelijkheid alleen ingevoerd worden wanneer de saldi op de verlofspaarrekening buiten de onderneming gebracht worden, bijvoorbeeld in een verlofspaarfonds.

Een dergelijke verlofspaarregeling kan onderdeel uitmaken van een menu. Belangrijk om te weten is het dat de fiscus nauwkeurig heeft omschreven aan welke condities zo'n regeling moet voldoen.



Voor de gevolgen van de fiscale regeling en de consequenties voor de sociale zekerheid, zie hierboven bij wet- en regelgeving.

Het nieuwste idee dat in dit kader van belang is en ook door de overheid in discussie is gebracht is de levensloopregeling (de 'verlofknip'). Zie daarover in hoofdstuk 1.

### OR en sparen voor verlof

De fiscale verlofspaarregeling heeft een aantal lastige loontechnische consequenties. Het voert te ver om die in dit kader verder uiteen te zetten. Wanneer een dergelijke regeling in de onderneming wordt geïntroduceerd, is het van belang om een terzake deskundig adviseur te raadplegen, zoals bijvoorbeeld een fiscaal jurist.

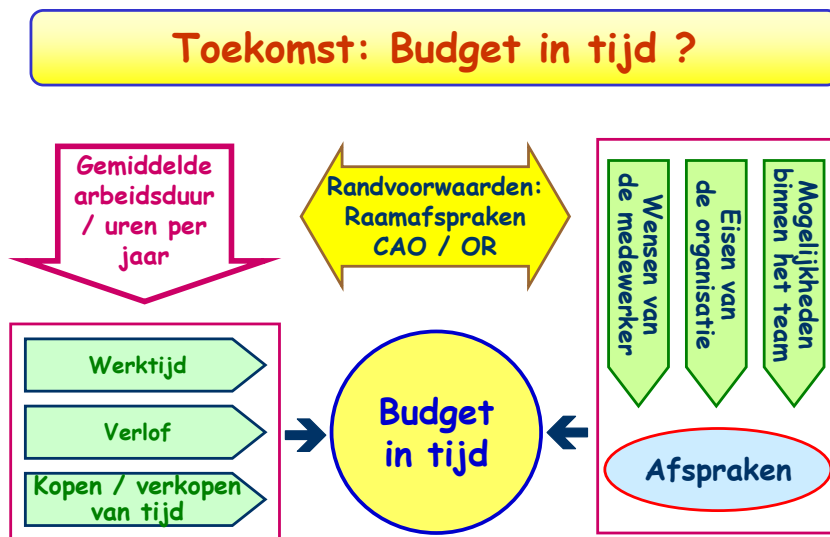
### Budget: toekomstmuziek?

De meest vergaande vorm van individualisering is dat iedere medewerker een bepaald budget in geld en in tijd wordt toegekend. Hoe dit budget besteed wordt, is naar keuze van de individuele werknemer.

Er zijn dus twee budgetten denkbaar: een budget in tijd en een budget in geld.

### Budget in tijd

In onderstaand schema is een mogelijke uitwerking van een budget in tijd weergegeven.



© Van Delden

Het budget is opgebouwd uit drie elementen:

- Het verlof op basis van de bestaande regelingen (vakantie, seniorenverlof, buitengewoon verlof<sup>15</sup>, jubileumdagen, compensatie overuren, etc.)
- De tijd die voortvloeit uit de werktijdenregeling (ATV, roostervrije dagen)

<sup>15</sup> Het bedrijf EDS heeft in haar CAO nu al geregeld dat in plaats van buitengewoon verlof op jaarbasis een verlofdag wordt toegekend. Uit berekeningen blijkt dat dit een goed gemiddelde is. Heb je meer verlof nodig, dan kost dat vakantie. De bodem is hetgeen wettelijk geregeld is.

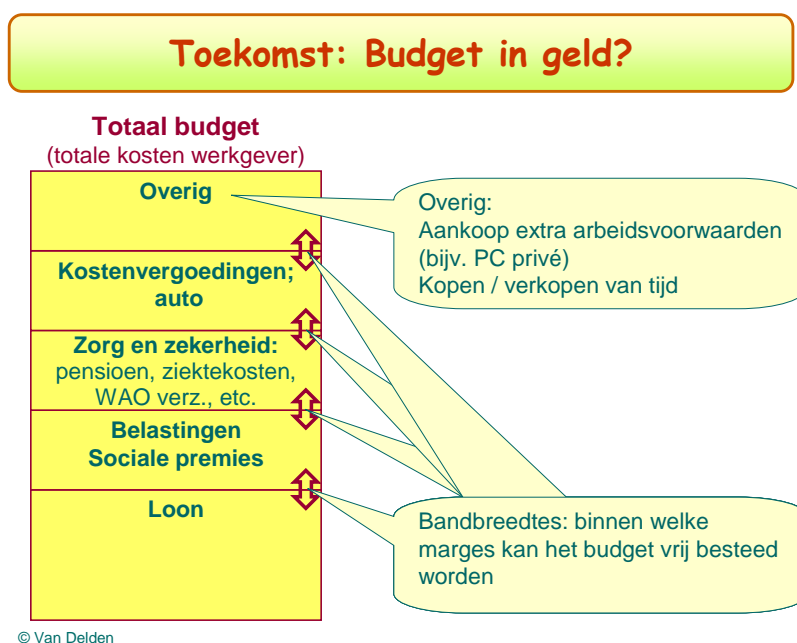
- De tijd die gekocht wordt door inlevering van salaris (of van een deel van het budget in geld)

Voor de wijze van besteding van dit budget worden afspraken gemaakt tussen leidinggevende en medewerker, rekening houdend met de belangen van het team.

Natuurlijk heeft de uitwerking van een dergelijk idee nogal wat voeten in de aarde, niet in het minst omdat de bestaande wet- en regelgeving niet is toegesneden op een dergelijke benadering. Zoals gezegd, het is nog toekomstmuziek. Maar toch.

## Budget in geld

Net zoals bij het budget in tijd kan ook een budget in geld worden samengesteld. Dit budget wordt dan besteed aan salaris, de auto, pensioen, verzekeringen en andere arbeidsvoorwaarden. Van belang is om na te gaan of bepaalde afspraken gemaakt moeten worden om te vermijden dat al het geld opgaat aan bijvoorbeeld salaris of aan een naar verhouding veel te dure auto en om te voorkomen dat in het geheel geen pensioen wordt opgebouwd. Zie onderstaand schema.



Dit idee komt in de praktijk al voor bij kleine organisaties van professionals, zoals consultants. Een grootschalige toepassing is nog niet bekend. Dus grotendeels nog toekomstmuziek. Maar toch.

## 5. Decentralisatie en differentiatie van het arbeidsvoorwaardenoverleg

In toenemende mate is sprake van decentralisatie en differentiatie van arbeidsvoorwaarden. Met **decentralisatie** wordt bedoeld dat de arbeidsvoorwaarden dichter bij het werk geregeld worden (bijvoorbeeld een onderneming CAO in plaats van een bedrijfstak CAO). Met **differentiatie** wordt bedoeld dat arbeidsvoorwaarden gelijktijdig op verschillende niveaus geregeld worden (bijvoorbeeld een raamafpraak op bedrijfstakniveau die met de ondernemingsraad verder uitgewerkt moet worden).

In hoofdstuk 2 is, in het kader van concurrentie op de arbeidsmarkt, al ingegaan op de betekenis van de CAO en op regelgeving omtrent CAO's. Door differentiatie en decentralisatie is ook de betekenis van de CAO zelf ter discussie komen te staan. Op die discussie wordt in dit hoofdstuk ingegaan.

### ***Arbeidsvoorwaardenoverleg op verschillende niveaus***

Op verschillende niveaus worden afspraken gemaakt en regelingen vastgesteld die (ook) betrekking hebben op de arbeidsvoorwaarden. Het overleg over arbeidsvoorwaarden vindt plaats op de volgende niveaus:

- Europees niveau: Europese arbeidswetgeving
- Landelijk niveau: wetgeving en centrale afspraken van werkgevers- en werknemersorganisaties
- Bedrijfstakniveau: de bedrijfstak CAO (Bijvoorbeeld de CAO Thuiszorg)
- Branche niveau: aanvullende afspraken op de bedrijfstak CAO per branche (Bijvoorbeeld de MTB-CAO)<sup>16</sup>
- Concern niveau: een concern CAO voor een concern dat uit verschillende ondernemingen bestaat (bijvoorbeeld de CAO Unilever) aangevuld met afspraken die worden gemaakt met de Centrale Ondernemingsraad
- Ondernemingsniveau: een CAO voor één onderneming (bijvoorbeeld de CAO ABN AMRO, de CAO SOS International), aangevuld met afspraken die worden gemaakt met de Ondernemingsraad
- Afdelingsniveau: team-afspraken, bijvoorbeeld over de werktijden
- Individueel niveau: individuele arbeidsovereenkomst, individuele keuzes in arbeidsvoorwaarden.

De laatste jaren is een ontwikkeling in gang gezet die ertoe leidt dat, afgezien van de Europese en landelijke regelgeving, steeds meer arbeidsvoorwaarden op een lager niveau geregeld worden. Dus meer ondernemings-CAO, meer afspraken op afdelingsniveau en meer individuele keuzes, en minder afspraken op bedrijfstak, branche en concernniveau.

Vaak worden in bedrijfstak en concern-CAO's nog wel onderwerpen en hoofdlijnen genoemd, doch veel moet uitgewerkt worden op een decentraal niveau.

### ***Soorten CAO's naar de mate van decentralisatie en differentiatie***

Als gevolg van de decentralisatie en differentiatie ontstaan de volgende soorten CAO's:

- **Standaard CAO:** De CAO regelt het onderwerp gedetailleerd. Er is geen mogelijkheid om af te wijken op een lager niveau.
- **Raam CAO:** De CAO regelt het onderwerp uitgebreid. Afwijking is slechts beperkt mogelijk volgens in de CAO opgenomen richtlijnen. Een voorbeeld van een raamafpraak is dat in de CAO vier roostervarianten worden genoemd waar afdelingsniveau uit gekozen kan worden.

---

<sup>16</sup> De MTB CAO (Metaal- en Technische Bedrijfstakken, onder meer garagebedrijf, installatiebedrijf, metaalbewerkingsbedrijf) kent een A-gedeelte dat voor alle branches gelijk is en een B-gedeelte dat branche-specifiek is.

- **Minimum CAO:** De CAO noemt het onderwerp en geeft minimumvoorwaarden. Er is veel ruimte voor nadere uitwerking.

Vooraf op het gebied van arbeidsduur, werktijd, verlof en roosters is behoefte aan decentrale speelruimte. De situatie van iedere afdeling is weer anders. Daar moeten dus de finale afspraken gemaakt worden. De salarissystematiek leent zich juist weer niet voor decentralisatie. Dan zou ongewenste concurrentie in de hand gewerkt worden. Zo kan van ieder onderwerp bepaald worden of dat zich meer of minder leent voor decentraal overleg.

## ***Arbeidsvoorwaarden regelen met bonden of met OR***

Een aantal arbeidsvoorwaarden leent zich dus goed voor een decentrale uitwerking. Een andere discussie die daar nauw mee samenhangt is of de arbeidsvoorwaarden nog wel per CAO geregeld zou moeten worden. De OR kan dat toch?

### *Discussie over de vanzelfsprekendheid om arbeidsvoorwaarden met vakbonden te regelen<sup>17</sup>*

Op gezette tijden wordt deze discussie op landelijk niveau gevoerd. De ene keer geeft de werkgeversorganisatie VNO-NCW een voorzet voor die discussie door de representativiteit van vakbonden in twijfel te trekken. De organisatiegraad (het deel van de werknemers dat lid is van een vakbond) is gemiddeld genomen niet hoog, zo'n 25%. Vakbonden vertegenwoordigen dus slechts een deel van het personeel en zijn niet (meer) representatief. De andere keer zijn het politieke partijen die diezelfde discussie aankaarten.

In dergelijke discussies gaat het vaak niet alleen over representativiteit, maar vooral over de algemeen verbindend verklaring. Een dergelijk 'kartel' zou doorbroken moeten worden.

Individuele werknemers hebben tegenwoordig minder affiniteit met vakbonden dan vroeger. Waarom zouden ze lid worden? Veel werknemers hebben niet het idee dat de vakbond hén vertegenwoordigt en zijn het lang niet altijd eens met de eisen die de bonden aan het bedrijf stellen.

Vakbonden zelf zoeken ook steeds opnieuw naar hun rol. Zo wordt nu gespeeld met het idee om voor vakbondsleden betere voorwaarden te bedingen. Bij een in december 2002 afgesloten sociaal plan voor Ballast Nedam krijgen vakbondsleden een extra periodesalaris mee.

### *Vakbonden of OR*

In onderstaand schema wordt aangegeven welke argumenten voor en tegen pleiten voor het regelen van arbeidsvoorwaarden met de OR, respectievelijk voor het regelen met de vakbonden. Het zijn argumenten die uit de discussies en uit de praktijk naar voren komen. Ze worden gegeven zonder enig waardeoordeel. Het is de OR zelf die deze argumenten zal moeten wegen om zijn eigen rol te kunnen bepalen.

---

<sup>17</sup> Op deze plaats wordt kort ingegaan op enkele argumenten die een rol spelen in de discussie over de positie van vakbonden. Er is veel meer over te zeggen, doch valt buiten het bestek van dit katern. Het tijdschrift 'Zeggenschap' volgt deze discussie op de voet. Zie ook:

- Kees Korevaar, Strategische arbeidsvoorwaardenvorming, Vernieuwing van vakbondswerk en CAO, Amsterdam, 2000
- Rien Huiskamp, Arbeidsrelaties en onderneming, Vernieuwing in theorie, empirie en praktijk, Utrecht, 2003.

Korevaar gaat vooral in op de rol van vakbonden. Huiskamp behandelt uitvoerig het thema decentralisatie en differentiatie van arbeidsvoorwaarden.

<b>Met wie de arbeidsvoorwaarden regelen: vakbond of OR</b>	
<b>Argumenten pro rol OR</b>	<b>Argumenten contra rol OR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De OR kent de onderneming goed</li> <li>• De OR vertegenwoordigt alle medewerkers</li> <li>• De OR is representatief</li> <li>• De OR is betrokken bij de resultaten van de onderneming</li> <li>• De OR werkt in het belang van de medewerkers én van de onderneming</li> <li>• De OR is meer op inhoud gericht</li> <li>• De OR is minder op macht gericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is weinig animo om zitting te nemen in de OR</li> <li>• Er ontbreekt vaak een achterban raadpleging</li> <li>• Afspraken met de OR werken niet door naar de individuele contracten</li> <li>• Het is moeilijk en lastig om te onderhandelen met je baas</li> <li>• De OR heeft onvoldoende expertise op het gebied van arbeidsvoorwaarden</li> <li>• OR-leden hebben te weinig tijd om voldoende aandacht aan de arbeidsvoorwaarden te besteden</li> </ul>
<b>Argumenten pro rol vakbond</b>	<b>Argumenten contra rol vakbond</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De vakbond is onafhankelijk van de onderneming</li> <li>• De vakbond beschikt over expertise op het gebied van arbeidsvoorwaarden</li> <li>• De vakbond heeft overzicht over de gehele sector</li> <li>• De vakbond is ervaren in onderhandelen</li> <li>• De CAO werkt door in individuele contracten</li> <li>• Het regelen van arbeidsvoorwaarden met vakbonden in een CAO is wettelijk verankerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De vakbond is ook op macht gericht en kan acties voeren</li> <li>• De vakbond legt uitsluitend de nadruk op werknemersbelangen</li> <li>• Het vakbondsbeleid kan haaks staan op het beleid van de onderneming</li> <li>• De vakbond is niet altijd representatief</li> <li>• De vakbond heeft een beperkte kennis van het bedrijf</li> <li>• De vakbond heeft weinig tijd voor de specifieke situatie van het bedrijf</li> </ul>

## **Soorten zeggenschap**

Het belang van de trend tot decentralisatie en differentiatie van arbeidsvoorwaarden is dat het niet alleen meer is óf de vakbond, óf de OR. Naarmate meer raam- en minimum-CAO's worden gesloten, wordt de rol van de OR in ieder geval steeds belangrijker. Ook al heeft intensievere bemoeienis van de OR met arbeidsvoorwaarden de hierboven genoemde nadelen. Het is daarom voor de OR belangrijk om zich te bezinnen op de vraag met welke arbeidsvoorwaardelijke onderwerpen ze zich wil bezighouden en hoe intensief die zeggenschap zou moeten zijn.

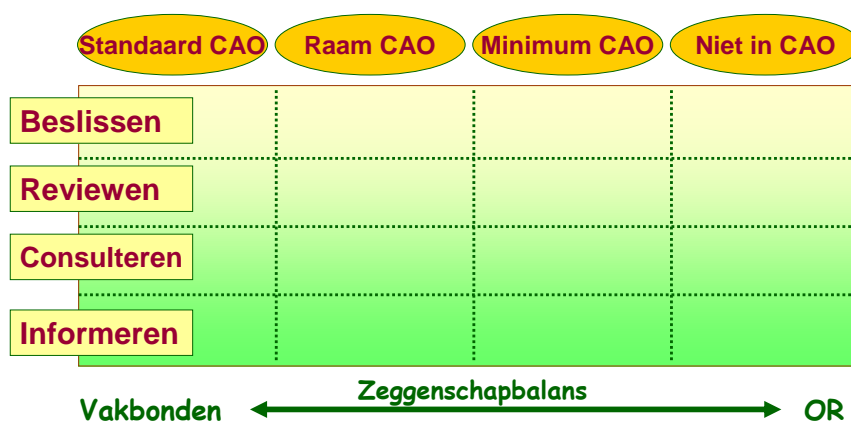
De zeggenschap van de OR bij arbeidsvoorwaarden is formeel geregeld in de WOR (art. 27) en vaak ook op specifieke onderwerpen in CAO's. Dat laat onverlet dat de OR kan besluiten om zich meer of minder intensief bezig te houden met bepaalde onderwerpen.

Er zijn vier soorten zeggenschap te onderscheiden (niet te verwarren met adviesrecht en instemmingsrecht):

- **Informereren:** De OR ontvangt informatie over het onderwerp. In een aantal CAO's is bijvoorbeeld geregeld dat de OR informatie ontvangt over het aantal arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd.

- **Consulteren:** De OR geeft vrijblijvend advies over de inhoudelijke invulling van een onderwerp. Zo kan de OR gevraagd worden om mee te denken over de communicatie omtrent een arbeidsvoorwaardenmenu.
- **Reviewen:** De OR geeft commentaar op een onderwerp. Dit commentaar is niet vrijblijvend maar wordt verwerkt. Zo kan de OR gevraagd worden om commentaar te geven op het eerste ontwerp van een bonusregeling.
- **Beslissen:** De OR beslist mee over een onderwerp (op hoofdlijnen of op details, op het geheel of op onderdelen). Meebeslissen betreft in ieder geval art. 27 onderwerpen, doch kan ook andere arbeidsvoorwaarden betreffen.

## Zeggenschap bij arbeidsvoorwaarden



© Van Delden

Bovenstaand schema laat zien dat de zeggenschap van vakbonden en OR mede bepaald wordt door het soort CAO dat wordt gesloten. In een standaard CAO ligt de zeggenschap volledig bij de vakbonden. Hooguit worden OR-en via de georganiseerde OR-leden geïnformeerd over aanpassingen in de CAO. Voor arbeidsvoorwaarden die niet in de CAO geregeld zijn (en wel volgens art. 27 of volgens een afspraak in de onderneming) instemming van de OR behoeven, heeft de OR meebeslissingsrecht. Bij een raam CAO verschuift heeft de bond nog steeds de belangrijkste zeggenschap, doch ook de OR kan invloed uitoefenen. Vaak gaat het om consulteren en maar heel soms om reviewen. Bij een minimum CAO heeft de OR meer rechten, soms zelfs meebeslissingsrecht. Wanneer de arbeidsvoorwaarden niet per CAO doch alleen met de OR geregeld zijn, heeft de OR veel zeggenschap. De vakbonden worden al of niet geïnformeerd.

*In de balans tussen zeggenschap van vakbonden en OR bij arbeidsvoorwaarden, is een zekere bandbreedte als het gaat om de mate van invloed. Het is voor de OR zaak om hier in de onderneming goede afspraken over te maken.*

Per onderwerp kan de mate van invloed van de OR verschillen. Bij werktijdenregelingen is vaker sprake van een minimumafpraak, bij salarisregelingen zijn het doorgaans standaardregelingen. *Dat betekent dat de OR de afspraken over de mate van zeggenschap per onderwerp aan de orde moet stellen.*

## 6. Strategische rol OR bij arbeidsvoorwaarden

In de voorgaande hoofdstukken is ingegaan op de rol van de OR bij een aantal concrete thema's: arbeidsmarkt, beloning en het menu. Tevens is ingegaan op de veranderende rol van de OR als gevolg van differentiatie en decentralisatie. In dit hoofdstuk worden al die lijnen weer bij elkaar gebracht vanuit de invalshoek dat de OR een strategische rol bij arbeidsvoorwaarden kan spelen.

### ***Twee strategieën***

Er zijn in grote lijnen twee mogelijke OR-strategieën bij arbeidsvoorwaarden denkbaar: toetsen en werken vanuit een strategisch kader.

#### **Strategie 1: Toetsen van voorgenomen besluiten**

Deze strategie gaat ervan uit dat het initiatief voor verandering of vernieuwing van arbeidsvoorwaarden bij de werkgever ligt. De OR komt pas in actie wanneer daartoe concreet aanleiding is, bijvoorbeeld in de vorm van een voorgenomen besluit dat ter instemming wordt voorgelegd, al of niet vanwege een daartoe strekkende CAO-afspraken. Bijvoorbeeld aan de hand van de in dit kader gegeven aanwijzingen kan de OR dan zijn standpunt bepalen. Eventueel wordt een extern adviseur ingeschakeld om de OR bij zijn standpuntbepaling te assisteren.

Deze strategie is de meest gebruikelijke en wordt, in allerlei varianten, in de praktijk veel toegepast. Het grote voordeel is dat de OR pas in actie hoeft te komen wanneer daar echt aanleiding voor is en de schaarse tijd verder aan andere relevante onderwerpen kan besteden. Het nadeel is dat het risico bestaat dat de OR achter de feiten aan blijft lopen.

Deze strategie is vooral bruikbaar in situaties waar op het gebied van arbeidsvoorwaarden geen sprake is van structurele veranderingen of vernieuwingen. Veranderingen doen zich voor op regelingsniveau en op dat niveau geeft de OR een reactie.

#### **Strategie 2: Werken vanuit een strategisch kader**

Keuze voor strategie 2 houdt in dat de OR zelf op hoofdlijnen formuleert hoe het arbeidsvoorwaardenbeleid van de onderneming eruit zou moeten zien. Het zo geformuleerde kader kan op drie manieren gebruikt worden:

- Beleidsafstemming met de bestuurder op initiatief van de OR. De OR formuleert het kader op eigen initiatief en stelt dit aan de orde in het overleg met de bestuurder. De bedoeling daarvan is om met de bestuurder overeenstemming te verkrijgen over het arbeidsvoorwaardenbeleid van de onderneming.
- Beleidsafstemming met de bestuurder op initiatief van de bestuurder. Op verzoek van de bestuurder formuleert de OR zijn opvattingen over het arbeidsvoorwaardenbeleid van de onderneming teneinde gezamenlijk beleid vast te kunnen stellen.
- Toetsingskader voor voorgenomen besluiten. In deze vorm gebruikt de OR het kader bij het toetsen van voorgenomen besluiten, zoals genoemd bij strategie 1.

In alle gevallen komt het er dus op neer dat de OR zelf nadenkt over arbeidsvoorwaarden *beleid*. Dat is vooral van belang in situaties waarin ingrijpende, structurele veranderingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden aan de orde zijn.

Voorbeelden van dergelijke structurele veranderingen zijn: harmonisatie van arbeidsvoorwaarden na een fusie of overname, de ontwikkeling van een ondernemings-CAO (weliswaar spelen de bonden hierbij de hoofdrol, doch op een aantal punten zal de OR e.e.a. moeten uitwerken), de ontwikkeling van een (nieuw) arbeidsvoorwaardenreglement (bij afwezigheid van vakbonden in het bedrijf), of een ingrijpende modernisering van het arbeidsvoorwaardenpakket.

In al deze gevallen loopt de OR, zo leert ook de ervaring, vast wanneer ze strategie 1 – het toetsen van voorgenomen besluiten – hanteert. De bestuurder raakt dan, zo leert diezelfde ervaring, vaak geïrriteerd. Omdat hij steeds meer het (misschien onterechte) gevoel krijgt dat de OR de zaak niet

begrijpt, te laat reageert en het overleg frustreert. Daarmee is niet alleen het arbeidsvoorwaarden domein in het geding. Het raakt het gehele overleg in de onderneming, dus ook voorgenomen besluiten op bedrijfseconomisch gebied (art. 25 zaken).

Er is dus wat voor te zeggen dat de OR eigen kaders voor het arbeidsvoorwaardenbeleid formuleert. Dat is echter niet eenvoudig en ook geen voor de hand liggende taak voor de OR. Dit hoofdstuk is bedoeld om de OR een handreiking te doen om eigen kaders voor het arbeidsvoorwaardenbeleid te formuleren.

### **Een denkmodel**

Strategie is, heel simpel, een antwoord op de vraag: wat moet wie waarom in welke periode op welke wijze bereiken?

In onderstaand schema is e.e.a. verduidelijkt.



Het gaat dus om het *wat*, de doelstellingen (wat willen we bereiken). En om het *waarom* achter die doelstellingen: het moet helder en uitlegbaar zijn waarom deze doelen bereikt zouden moeten worden (en niet andere doelen). De motieven moeten dus helder zijn. Bij motieven spelen drie aspecten een rol: trends, visies en ambities. Op trends is in hoofdstuk 1 al ingegaan. De analyse komt hierna aan de orde. Bij visies gaat het met name om het beoordelingskader. Ook dat komt hierna aan bod. Het gaat om het *hoe*: de werkwijzen / methoden / wegen om die doelen te bereiken. Er zijn verschillende wegen voor een OR om zijn strategie te realiseren. Hierna gaan we op één weg in het bijzonder in: die van gezamenlijk ontwikkelen.

Tenslotte gaat het bij strategie ook om het *wie*: wie spelen bij deze aanpak welke rol en hoe zijn die rollen én die mensen op elkaar afgestemd. Voor een deel is dat al besproken in hoofdstuk 5 over differentiatie en decentralisatie. Voor een deel vloeit die rol ook voort uit de aanpak die gekozen wordt bij 'hoe'. Dit punt wordt hier verder niet uitgewerkt.

Wanneer deze drie facetten: wat & waarom, hoe en wie, in samenhang aan de orde komen, is er sprake van 'samen - werken' en van het creëren van draagvlak voor ontwikkeling van de arbeidsvoorwaarden.

### **Analyse van arbeidsvoorwaarden**

Het analyseren van arbeidsvoorwaarden bestaat uit inventarisatie en analyse.



## Inventarisatie

Voor de inventarisatie van het arbeidsvoorwaardenpakket kan de OR gebruik maken van onderstaande tabel waarop de 100 meest voorkomende arbeidsvoorwaarden zijn vermeld.

<b>Inventarisatie: 100 arbeidsvoorwaarden</b>			
	<b>Contract</b>	<b>Inkomen</b>	<b>Kostenvergoedingen</b>
1	CAO + looptijd	<b>Vast inkomen</b>	<b>Collectieve voorzieningen</b>
2	Proeftijdbeding	38 Salarissysteem (schalen/periodieken)	68 Collectieve verzekeringen
3	Bepaalde tijd + verlenging / onbep. Tijd	39 Salarissysteem hogere functies	69 Lease auto / mobiele telefoon
4	Overig (uitzend / stage / 0-uren / etc.)	40 Vakantietoeslag	70 PC-privé, fiets privé
5	Bedingen: concurr., geheimh., etc	41 Ploegentoesl. / onregelmatigh. Toeslag	71 Cafetariasysteem / menu
6	Antidiscrimin. / ongewenste intimit.	42 Eindejaarstoeslag / 13e maand	72 Personal Benefit Statements
7	Verplichtingen WG + WN	43 Overige toeslagen	<b>Onkostenregelingen</b>
8	Klachtenregeling, sancties	44 Loon in natura	73 Verhuiskostenregeling
9	Beëindiging arbeidsovereenkomst	<b>Variabel inkomen</b>	74 Reiskosten woon-werkverkeer
10	Opzeggingstermijnen wg en wn	45 Belonen van ontw. / competenties	75 Vergoeding zakelijk reizen
11	Ontslag	46 Belonen van resultaten / performance	76 Verblijfs-, representatiekosten
	<b>Arbeidsduur en Verlof</b>	47 Winstuitkering / tantième / bonus	77 Telefoonkosten
	<b>Arbeidsduur</b>	<b>Systemen</b>	78 Lidmaatschappen / abonnementen
12	Arbeidsduur per periode (wk/mnd/jr)	48 Functiewaardering o.i.d.	79 Gereedschap / bedrijfskleding
13	Afwijkende arbeidsduur / deeltijd	49 Competentiemanagement	80 Algemene onkostenvergoeding
14	Werkdagen per week / uren per dag	50 Promotie / demotieregels	<b>Vergoedingen voor</b>
15	Roosters	51 Beoordelingssysteem / feed-back	81 Bedrijfskleding
16	Ploegendienst	<b>Zorg en zekerheid</b>	82 Maaltijden / koffie
17	Verschoven uren	<b>Pensioen</b>	83 PC, telefoon, werkplek thuis
18	Overwerk regeling + vergoeding	52 VUT / vroegpensioen	<b>Extra's</b>
19	Afwijkende werktijden (overig)	53 Ouderdompensioen	84 Korting privé verzekering / hypotheek
20	Werken op zon- en feestdagen	54 Nabestaandenpensioen	85 Korting bedrijfsproducten
21	Consignatie / oproepbaarheid	55 Herschikking pensioengelden	86 Vakantievoorzieningen
	<b>Verlof</b>	56 Individueel pensioensparen	<b>Sparen / Participatie</b>
22	Vakantiedagen per jaar	57 ANW-hiaat	87 Spaarloonregeling
23	Verlofdagen (bovenwett. vak)	58 <b>Ziekte/arbeidsongeschiktheid</b>	88 Aandelen- / optieregeling
24	Vakantie / verlof kopen / verkopen	59 Verzuimregeling + reïntegratie	<b>Werkgelegenh., employability</b>
25	ADV-tijd / roostervrij (dagen / uren)	60 ZW uitk. + WAO + aanvulling + hiaten	89 Scholing / studiekostenregeling
26	Erkende feestdagen	61 Ziektekostenverz. coll. / individ.	90 Employability beleid
27	Collectieve verlofdagen	<b>Faciliteiten / overig</b>	91 Management development beleid
28	Seniorenverlof, jubileumverlof	62 Kinderopvang	92 Leefijdgebust personeelsbeleid
29	Verlof sparen: tijd voor tijd of geld	63 Bedrijfsfitness / -sporten	93 Werkgelegenheidsbeleid
30	Loopbaanonderbr. / Sabbatical	64 Arbo-dienst, PAGO	94 Sociaal plan
31	Ouderschapsverlof, zorgverlof	65 EHBO / Bedrijfsbrandweer	<b>Diverse voorzieningen</b>
32	Zwangersch / bevallingsverlof	66 Bedrijfsveiligheid	95 Jubileum-, verjaardaguitkering
33	Kraamverlof partner	67 Bedrijfsmaatschappelijk werk	96 Uitkering bij overlijden
34	Adoptieverlof		97 Bedrijfstakfondsen (bijv. O&O fonds)
35	Calamiteitenverlof		98 Faciliteiten vakbondswerk
36	Buitengew. verlof (rouw & trouw)		99 Faciliteiten OR-werk
37	Bijzonder verlof (OR/EHBO/etc.)	© Adviesbureau Van Delden 2003	100 Overig, t.w.: .....

Aan de hand van de lijst van 100 kan de OR afvinken wat in de onderneming geregeld is en eventueel erbij vermelden wáár dat geregeld is (CAO, individuele arbeidsovereenkomst, personeelsregeling, etc.).

Een dergelijke inventarisatie geeft goed zicht op de bestaande situatie. De OR weet dan waarover hij praat. De inventarisatie laat ook zien wat *niet* geregeld is. Overwogen kan worden of de onderwerpen die niet geregeld zijn, de moeite waard zijn voor de onderneming. Tenslotte kan aan de hand van de inventarisatie ook nagegaan worden welke keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden beschikbaar zijn. Dat is van belang wanneer sprake is van een arbeidsvoorwaardenmenu (zie hoofdstuk 4).

## Analyse

In de voorgaande hoofdstukken is, per onderwerp, al een aantal analysemogelijkheden besproken. In het hoofdstuk 2 over de arbeidsmarkt is ingegaan op de arbeidsmarktpositionering en op het arbeidsmarktprofiel. Hoofdstuk 3 over flexibilisering van de beloning start met een checklist aan de hand waarvan vastgesteld kan worden wat beloond wordt en wat beloond zou moeten worden. In hoofdstuk 4 over individualisering van de arbeidsvoorwaarden is een korte vragenlijst opgenomen om bij medewerkers te inventariseren welke wensen er leven t.a.v. individualisering.

Al deze analysemogelijkheden vormen bouwstenen om enerzijds tot een goed oordeel over het bestaande arbeidsvoorwaardenpakket te komen, en anderzijds om zicht te krijgen op het gewenste arbeidsvoorwaardenbeleid.

Het is goed om daarnaast een totaalbeeld te hebben. Daarvoor dient de checklist 'Profiel Arbeidsvoorwaardenpakket' op de volgende pagina.

### Toelichting op Profiel Arbeidsvoorwaardenpakket

Geef in de checklist per onderwerp het profiel van het huidige arbeidsvoorwaardenpakket aan d.m.v. een kruisje in de kolom 1, 2, 3, 4 of 5. Geef het gewenste profiel aan d.m.v. een pijl naar de beoogde kolom. Zie onderstaand voorbeeld.

Arbeidsvoorwaarden Type A	Score op de lijn Type A ↔ Type B					Arbeidsvoorwaarden Type B
	1	2	3	4	5	
<b>Aard van de arbeidsrelaties</b>						
Overwegend vaste, fulltime dienstverbanden		x	→			Grote variatie in arbeidsrelaties (ook veel 'flexcontracten' en uitzendwerk)

Nadat ieder OR-lid op deze manier het bestaande profiel en het gewenste profiel heeft geformuleerd, worden de scores vergeleken. Van belang is om ook de onderliggende criteria en argumenten aan elkaar te verhelderen. Op basis van deze bespreking wordt het profiel namens de gehele OR opgesteld. Daarmee is het gewenste arbeidsvoorwaardenbeleid op hoofdlijnen al wat duidelijker geworden.

Het is de moeite waard om deze checklist ook aan de bestuurder voor te leggen en te vergelijken met de OR-score. Ook dan zijn onderliggende criteria en argumenten van belang!

### Medewerkerpanels

Natuurlijk is het goed om bij de achterban te informeren naar ideeën over het arbeidsvoorwaardenbeleid. Voorkomen moet echter worden dat verwachtingen worden gewekt dat alles, dankzij de OR, veel beter zal worden. Het sturen van een enquête over arbeidsvoorwaarden aan alle medewerkers roept, zo leert de praktijk, al snel verkeerde verwachtingen op. In plaats daarvan is het wel goed werkbaar om enkele medewerkerpanels te organiseren. Met zo'n panel kunnen opmerkingen en wensen t.a.v. de arbeidsvoorwaarden besproken worden, waarbij uitgelegd kan worden wat de mogelijkheden en beperkingen voor veranderingen zijn.

<b>Profiel Arbeidsvoorwaardenpakket</b>						
Arbeidsvoorwaarden Type A	Score op de lijn Type A ↔ Type B					Arbeidsvoorwaarden Type B
	1	2	3	4	5	
<b>Aard van de arbeidsrelaties</b>						
Overwegend vaste, fulltime dienstverbanden						Grote variatie in arbeidsrelaties (ook veel 'flexcontracten' en uitzendwerk)
Life time employment; de aanwezige mobiliteit is overwegend extern; alleen verticale carrières						Evenwicht in externe en (veelsoortige) interne mobiliteit op basis van personeelsplan en loopbaanplannen
Overzichtelijke interne arbeidsmarkt; de plaats in de hiërarchie bepaalt het belang van functies voor de organisatie						Diverse interne arbeidsdeelmarkten, waarbij groepen functies qua belang voor de organisatie sterk verschillen
<b>Beloningssysteem</b>						
Salarissysteem is opgebouwd uit schalen met (veel) periodieken; functieclassificatie is basis voor inschaling (lees: beloning); geen variabele beloning						Een basissalaris dat is gebaseerd op: functiezwarte, markt, ontwikkeling van competenties. Daarnaast resultaatbeloning
<b>Arbeidsduur en verlof</b>						
Standaard arbeidsduur + standaard aantal vakantiedagen (+ standaard rooster); nauwelijks deeltijd						Iedere medewerker heeft eigen afspraken omtrent de arbeidsduur; kopen en verkopen van verlof is mogelijk
Mogelijkheden voor bijzonder verlof zijn beperkt en worden beschouwd als lastig en als een inbreuk op de organisatie van het werk						Mogelijkheden voor bijzonder verlof (sabbatsverlof, ouderschapsverlof, zorgverlof, etc.) zijn ruim en worden ruimhartig en flexibel toegepast
Bij het opstellen van roosters zijn alleen de organisatorische eisen leidend						Modern arbeidstijdmanagement; bij het roosteren worden de belangen van organisatie, individu en team afgewogen
<b>Secundaire arbeidsvoorwaarden</b>						
Een groot scala gedetailleerde secundaire ('gouden ketenen') en overige regelingen						Een beperkt aantal goede <i>collectieve</i> secundaire regelingen
Niet of nauwelijks individuele keuzemogelijkheden						Ruime individuele keuzemogelijkheden (in tijd en geld)
<b>Kwaliteitsaspecten arbeidsvoorwaardenpakket</b>						
Star, moeilijk veranderbaar						Flexibel, aanpasbaar
Slecht administreerbaar						Goed administreerbaar
Gebaseerd op control principes (veel procedures en bureaucratie)						Uitgangspunt is eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid
Moeilijk toegankelijk, nauwelijks informierend, complex						Gemakkelijk leesbaar, helder, goed informierend (statements)
© adviesbureau Van Delden						
Versie 2.2. 300103						

Een panel bestaat uit ongeveer 10 medewerkers. Het werkt het beste wanneer een dwarsdoorsnede van het personeel wordt gekozen. Het gesprek kan gehouden worden aan de hand van de volgende

Checklist Medewerkerpanel. Per vraag geven de panelleden hun oordeel. Die opvattingen worden gezamenlijk besproken. De belangrijkste vraag is de laatste, waar moet worden aangegeven welk van de onderwerpen men het allerbelangrijkst vindt.

Zo ontstaat een goed beeld van wat leeft in de onderneming. De ervaring leert dat medewerkers graag aan dergelijke panels meewerken en dat de informatie, hoewel globaal van karakter, toch goed bruikbaar is bij de verdere oordeelsvorming.

<b>Checklist Medewerkerpanel arbeidsvoorwaarden</b>					
<b>Vraag:</b>	<b>Mee oneens &lt; &gt; Mee eens</b>				
	<b>--</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>+</b>	<b>++</b>
1. Ik ben tevreden met mijn huidige arbeidsvoorwaarden					
2. Ik vind een goed salaris erg belangrijk					
3. Ik vind goede opleidingsmogelijkheden erg belangrijk					
4. Ik vind goede carrièremogelijkheden erg belangrijk					
5. Ik vind een goede (pré-)pensioenregeling erg belangrijk					
6. Ik vind een goede sfeer belangrijker dan betere arbeidsvoorwaarden					
7. Ik vind dat gelijk werk (werk van dezelfde zwaarte) gelijk beloond moet worden					
8. Ik wil graag individueel beloond worden voor door mij behaalde resultaten					
9. Omdat de resultaten nooit alleen maar altijd samen met collega's behaald worden, wil ik teamresultaat beloning					
10. Ik wil dat de bedrijfsresultaten ook consequenties hebben voor de beloning (bijv. winstdeling)					
11. Ik wil meer individuele keuzemogelijkheden op het gebied van werktijden en verlof (zorgverlof, sabbatsverlof, ouderschapsverlof, verlof kopen / verkopen, etc.)					
12. Ik wil meer keuzes in mijn totale pakket van arbeidsvoorwaarden (cafetariasysteem) zodat ik werk en privé beter op elkaar kan afstemmen					
<i>Welk van de bovengenoemde twaalf onderwerpen vindt u het allerbelangrijkst?</i>					

## **Beoordelingskader**

De inventarisatie en de analyse leveren veel interessante gegevens op. Maar wat moet een OR daar nu van vinden? Het is een te eenvoudige gedachte bij arbeidsvoorwaarden om alleen maar te zeggen dat het beter moet. Misschien is daarvoor wel helemaal geen geld. Daarom is het beoordelingskader belangrijk. Daarbij gaat het om de vraag: *Op grond waarvan komen we tot ons oordeel?*

De OR moet bij het beoordelen van de arbeidsvoorwaarden rekening houden met:

- **De eigen visie** van ieder OR-lid; hierbij horen eigen normen en waarden, mensensvisie, wellicht politieke en/of ethische opvattingen, ideeën over het functioneren van ondernemingen en van de economie als geheel, opvattingen over de positie van werknemers in de onderneming. Een deel van de OR-leden zal zich hierbij vooral laten leiden door het beleid van vakbonden.
- **De strategie** van de onderneming. Daarbij gaat het om de missie en doelen van de onderneming, de financiële mogelijkheden, het sociaal beleid, etc.

- **De wensen van medewerkers** die in de panels naar voren gebracht zijn.
- **De trends en ontwikkelingen** op het gebied van arbeidsvoorwaarden; zie daarvoor hoofdstuk 1 van deze brochure.
- **De arbeidsmarkt en het beleid van de concurrentie.**

De beoordeling van de gegevens uit inventarisatie en analyse levert de uitgangspunten voor het arbeidsvoorwaardenbeleid, zoals de OR dat ziet, op. Een praktijkvoorbeeld van in hoofdlijnen geformuleerd arbeidsvoorwaardenbeleid is in onderstaand kader weergegeven (Ontwerpeisen Beloningsbeleid E., een onderneming op het gebied van informatisering).

### **Ontwerpeisen Beloningsbeleid E.**

E. stelt de volgende eisen aan haar arbeidsvoorwaardenpakket:

#### **Aantrekkelijke werkgever**

E. wil een aantrekkelijke werkgever zijn: het moet 'gaaf' zijn om bij E. te werken. Dat betekent dat E. er niet primair voor kiest om meer te belonen dan in de markt gebruikelijk is.

#### **Wat belonen**

E. vindt het belangrijk om met name de volgende criteria te belonen: verantwoordelijkheid, zelfstandigheid, inzet / motivatie, prestaties / resultaten, ontwikkeling van de medewerker in de functie

#### **Criteria salaris**

Het salaris dat E. wil bieden is gebaseerd op: *functiezwaarte* (vereiste niveau van verantwoordelijkheid, niveau van leidinggeven, vereiste zelfstandigheid en complexiteit van het werk), *performance* van de medewerker (inzet / motivatie, bijdrage aan goede arbeidsverhoudingen), *Ontwikkeling* van competenties (opleiding / kwalificaties / ervaring, commercialiteit / marktgerichtheid), en *Individuele resultaten*.

#### **Individualisering**

E. wil rekening houden met de individuele mogelijkheden en situatie van haar medewerkers. Voor het beloningsbeleid betekent dit: dat E. binnen het totale arbeidsvoorwaardenpakket individuele keuzemogelijkheden wil bieden, zodat de medewerker zijn arbeidsvoorwaarden meer kan afstemmen op zijn persoonlijke situatie, en dat E. gelijktijdig wil sturen op loopbaanontwikkeling en beloning, toegesneden op de individuele situatie van de medewerker.

#### **Informatie**

E. wil haar medewerkers goed informeren over hun (individuele) arbeidsvoorwaardenpakket in de vorm van een Personal Benefit Statement. Dit Statement moet informatie bieden over het gehele arbeidsvoorwaardenpakket, de keuzemogelijkheden en gemaakte keuzes, en de kosten van de arbeidsvoorwaarden voor de werkgever.

#### **Flexibiliteit en mobiliteit**

De opdrachtgevers van E. en de marktontwikkelingen vragen om optimale flexibiliteit. Voor E. betekent dit dat in principe alle medewerkers kunnen participeren in projecten bij opdrachtgevers.

Voor het beloningsbeleid betekent dit dat er geen belemmeringen mogen zijn voor deze vorm van flexibiliteit. E. wil daarom de inzetbaarheid van medewerkers optimaliseren (en niet beperken door de beloningssystematiek), en belemmeringen voor optimale mobiliteit wegnemen.

Bovendien wil E. dat het beloningsbeleid de ontwikkeling en ontplooiing van medewerkers ondersteunt.

#### **Performance Arbeidsvoorwaardenpakket**

De performance van het Arbeidsvoorwaardenpakket van E. moet voldoen aan de volgende eisen: eenvoud, kostenbeheerst, marktconform en goed administreerbaar.

## Samen ontwikkelen

Wanneer de OR het gewenste arbeidsvoorwaardenbeleid in hoofdlijnen geformuleerd heeft, is de volgende stap (het *hoe* in het denkmodel) om dit beleid gerealiseerd te krijgen in overleg met de bestuurder. Daarvoor staan vele wegen open. Eén van die wegen is om het arbeidsvoorwaardenbeleid gezamenlijk te ontwikkelen<sup>18</sup>.

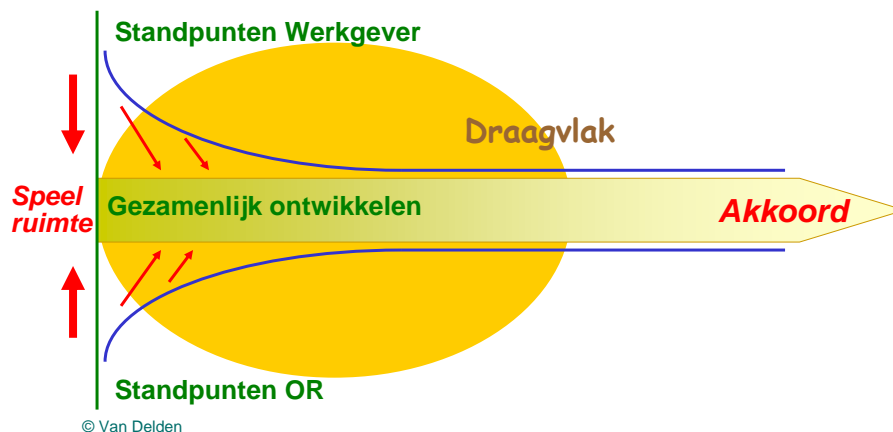
Gezamenlijk ontwikkelen betekent dat OR en bestuurder samen de uitgangspunten voor het arbeidsvoorwaarden vaststellen en gezamenlijk die uitgangspunten stap voor stap verder uitwerken. Bij gezamenlijk ontwikkelen wordt niet uitgegaan van verschillen tussen partijen waarover onderhandeld moet worden, maar wordt in de beginfase gezocht naar overeenstemming over uitgangspunten die gezamenlijk verder worden uitgewerkt.

Het voordeel van deze aanpak is dat de OR maximaal betrokken wordt bij de ontwikkeling van de arbeidsvoorwaarden. Het wordt dan echter moeilijker om aan het eind, wanneer het gaat om concrete regelingen die ter instemming worden voorgelegd, nee te zegen tegen het verhaal.

In onderstaande figuur is de aanpak van gezamenlijk ontwikkelen schematisch weergegeven.

## Proces van AVW ontwikkeling

Voor de ontwikkeling van moderne arbeidsvoorwaarden is een andere *onderhandelingsstrategie* nodig:  
Niet onderhandelen → maar gezamenlijk ontwikkelen



<sup>18</sup> Zie: Bert de Roock en Peter van Delden, Hoezo CAO? ABN AMRO koploper in maatwerkovereenkomst, in: Personeelbeleid, januari 2001