



Arbeidsvoorwaarden op maat horen bij goed werkgeverschap

BETERE COMMUNICATIE EN MEER KEUZE STEMMEN WERKNEMER TEVREDEN

Een werkgever die verder kijkt dan de huidige economische situatie, ziet de vergrijzing niet als een abstracte term, maar herkent het in de eigen organisatie. Heel veel werknemers gaan de komende tien jaar met pensioen. De concurrentie op de arbeidsmarkt neemt toe. Flexibele en op het individu toegesneden arbeidsvoorwaarden bieden is een must.

door Ronald Voogdt en Jessica Slijpen

De Brauw Blackstone Westbroek, één van de grootste advocatenkantoren in Nederland, heeft goede ervaringen met de invoering van een geautomatiseerd systeem van flexibele arbeidsvoorwaarden. Met de ambitie om de beste arbeidsvoorwaarden te bieden in de branche, koos de organisatie naast andere verbeteringen in de arbeidsvoorwaarden voor het flexibiliseren en individualiseren van de arbeidsvoorwaarden voor zijn gehele personeel (900 mensen). Om de administratieve druk op de organisatie in de hand te houden en een goede service te bieden aan de werk-

nemers is ervoor gekozen om de afhandeling van de keuzen en de informatievoorziening te digitaliseren. De invoering van de systematiek is in 2002 afgerond.

De eerste resultaten zien er goed uit. Ruim een kwart van de werknemers heeft er daadwerkelijk gebruik van gemaakt en is er zeer positief over. En intussen is de ambitie gerealiseerd. Het advocatenkantoor is voor het eerst in de top 20 van beste werkgevers in Nederland terechtgekomen, is in dit overzicht het hoogst genoteerde advocatenkantoor en scoort in het bijzonder op het punt van flexibele arbeidsvoorwaarden maximaal (onderzoek Intermediair, 2002).

Betere communicatie met werknemers

Een van de voordelen van een geautomatiseerd systeem van flexibele arbeidsvoorwaarden is een betere communicatie van de werkgever met de werknemers over de arbeidsvoorwaarden. Het bieden van keuzen maakt medewerkers bewust van de arbeidsvoorwaarden en voorzieningen. Daarnaast geeft het ook duidelijkheid over de regels en procedures rondom de arbeidsvoorwaarden. Het systeem 'dwingt' de organisatie er toe de communicatie rond de diverse arbeidsvoorwaarden te harmoniseren. Zo ontstaat hierover meer helderheid bij de medewerkers.

voor de organisatie verminderen. Minder handmatige handelingen, minder papierwerk, vooral voor de personeelsadministratie en salarisadministratie. Daarnaast worden met de invoering van het systeem de grotendeels al bestaande arbeidsvoorwaarden geharmoniseerd waardoor overzicht ontstaat.

Om tot flexibele arbeidsvoorwaarden te komen is automatisering overigens geen 'must'; dit hangt af van de grootte en de ambitie van de organisatie. Automatisering en koppeling aan andere administratieve systemen vergen meestal een behoorlijke investering en de implementatie legt een flink beslag op de organisatie. Het is van belang dat de mate van automatisering van andere elementen waar de medewerkers mee te maken hebben, zoals competentie management, enigszins van hetzelfde niveau is.

De praktijklessen

De voorbereiding en invoering van een geautomatiseerd systeem voor flexibele arbeidsvoorwaarden en het onderhoud daarvan is geen eenvoudig traject. De inrichting van het feitelijke keuzesysteem is relatief wel eenvoudig. Bestaande software kan vrij gemakkelijk op maat worden gemaakt. De koppeling van het keuzesysteem met andere systemen zoals de personeels- en salarisadministratie is soms ingewikkeld. Dat hangt sterk af van de moge-

DOOR KEUZES TE MAKEN WORDEN MEDEWERKERS ZICH BEWUST VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN EN VOORZIENINGEN

Een geautomatiseerd systeem maakt het in de toekomst mogelijk een koppeling te maken met dienstverleners: van aanbieders van financiële producten tot gemaksdiensten (bijvoorbeeld boodschappen- en strijkservice) en mobiliteitsdiensten (zoals openbaar vervoer en huurauto of lease-auto).

Een van de elementen van het systeem (zie kader) is het Personal Benefits Statement. Werknemers kunnen op elk gewenst moment een overzicht uitdraaien van hun totale persoonlijke arbeidsvoorwaardenpakket en de bijbehorende bruto en netto aspecten. Zij hoeven dus niet zelf meer uit te zoeken welke arbeidsvoorwaarden ze nu precies hebben. Ook bestaande arbeidsvoorwaarden die niet geruild kunnen worden, staan beschreven. Het systeem is in feite een opmaat voor een 'employee portal voor selfservice', waarmee de medewerkers tevens andere informatie kunnen opvragen via het intra- of internet en bijvoorbeeld ook hun vakantiedagen kunnen inplannen.

Minder administratie

Het automatiseren van het aanbieden, kiezen en administratief verwerken van individuele arbeidsvoorwaarden is geen sinecure, maar biedt de organisatie uiteindelijk flinke voordelen. Het meest gehanteerde argument is dat daarmee de administratieve lasten

lijkheden tot data-uitwisseling van de bestaande systemen.

Ook besluitvorming over de inhoud en de voorwaarden van het uitruilen vergt vaak meer aandacht en inspanning dan tevoren ingeschat. Zo moet van het begin af aan gewaarborgd zijn dat de medewerkers er niet op achteruit gaan. In een vroeg stadium afstemmen met de OR is van belang. De medewerkers betrekken bij de inrichting en vormgeving van het systeem is essentieel.

Maar ook het uitzoeken en regelen van de fiscale gevolgen is ingewikkeld. Dit is vooral waar bronnen en doelen ontkoppeld tegen elkaar uitgewisseld kunnen worden. Bij het gebruikte systeem (zie kader) zijn voor het eerst afspraken op maat gemaakt met zowel de fiscus als de uitkeringsinstanties. Het gaat daarbij om afspraken over de invloed van keuzen op de pensioengrondslag of de grondslag voor sociale uitkeringen.

Ook de aanpassing van de bestaande administratieve organisatie - documenten en procedures - vergt aandacht. Niet goed automatiseren heeft tot gevolg dat veel mutaties verwerkt moeten worden en er dus juist veel extra werk ontstaat. Mits goed ingevoerd, heeft een geautomatiseerd systeem van flexibele arbeidsvoorwaarden een positief effect op het werk van de personeelsfunctionarissen. Minder administratie en uitzoeken, meer tijd voor advisering.

Een volgende stap in het flexibiliseren van arbeidsvoorwaarden is het uitbreiden van de keuzemogelijkheden. Dus meer arbeidsvoorwaarden flexibel maken of arbeidsvoorwaarden toevoegen. Zo kunnen werknemers van het ministerie van Economische Zaken bijvoorbeeld gebruik maken van een boodschappenservice.

Het invoeren van een geautomatiseerd systeem van flexibele mobiliteitsbudgetten is een trend. De werknemer heeft daarmee de keuze tussen de huidige regeling (zoals een lease-auto, OV-abonnement of kilometervergoeding) of een mobiliteitsbudget waar flexibele keuzes gemaakt kunnen worden. Vorig jaar is een eerste dienstverlener op dit vlak begonnen. De werknemer krijgt van zijn werkgever een mobiliteitsbudget dat wordt beheerd door deze dienstverlener. Die biedt de werknemer een combinatie aan van poolauto's, openbaar vervoer, taxi, huurauto of de registratie van zakelijke kilometers met privé-auto. Op eenvoudige wijze (internettoegankelijk) kan de werknemer zowel zakelijk als privé reizen boeken, maar ook inzien hoe het staat met - de uitputting van - zijn mobiliteitsbudget. De werkgever besteedt de hele zorg en administratie uit.

Door schaalvoordelen die de dienstverlener realiseert, heeft de werknemer meer keuzes dan in de huidige situatie, terwijl de mobiliteitskosten voor de werkgever echter niet toenemen. Op dit moment maken onder andere de gemeente Alkmaar en NUON tot grote tevredenheid gebruik van deze nieuwe dienstverlening voor hun werknemers. Naast de positieve uitstraling maakt dit de

organisatie ook beter bereikbaar en nemen de parkeerproblemen af. Dit omdat werknemers minder gebruik maken van hun eigen auto of lease-auto.

Nieuw dienstverleningsconcept

Het ligt voor de hand dat de ontwikkeling van het flexibiliseren van meer arbeidsvoorwaarden en het toevoegen van nieuwe arbeidsvoorwaarden in de nabije toekomst gestalte krijgt. Het gaat daarbij onder andere om flexibele parkeerplaatsen en gemaksdiensten als arbeidsvoorwaarde. Ook kan een koppeling worden gemaakt met het fenomeen van flexibele werkplekken. Door het kwantificeren van de kosten die een werkgever maakt voor een werkplek wordt het mogelijk om ook de werkplek onderdeel te maken van de flexibele arbeidsvoorwaarden. Een werknemer kan er dan voor kiezen zijn vaste werkplek op te geven en te kiezen voor een flexibele werkplek en/of faciliteiten voor telewerken. Een interessante optie voor krap behuiseerde werkgevers of werkgevers die relocatie overwegen.

Met het toenemen van het aantal flexibele arbeidsvoorwaarden en de introductie van diensten als arbeidsvoorwaarden, neemt de behoefte toe aan een systeem dat meer faciliteert dan het kiezen van de arbeidsvoorwaarden en het administratief verwerken van die keuzes. Systemen moeten in de toekomst ook het afnemen en administreren van de door de werknemer gekozen diensten faciliteren. Daarmee komt een nieuw dienstverleningsconcept in beeld met heel andere partijen.

Naast de dienstverleners van de diverse diensten gaat het dan om bijvoorbeeld projectontwikkelaars die het hele pakket van diensten integraal aanbieden aan de werkgever als onderdeel van het pakket diensten in het kader van parkmanagement. Het gaat daarbij om diensten als beveiliging, terreinonderhoud en gezamenlijke inkoop van kantoorartikelen.

Hoe ver gaan?

De afgelopen jaren hebben veel organisaties ervaring opgedaan met flexibiliseringstrajecten. Daar valt veel van te leren. Het invoeren van een systeem van flexibele arbeidsvoorwaarden is voor een organisatie een zwaarwegende beslissing. Wat is de ambitie? Wil een organisatie voorop lopen? Welke middelen - menskracht en geld - zijn beschikbaar om een dergelijk systeem in te voeren? Tegenover de investeringen en inspanningen staan grote voordelen. Uit onderzoek bij het genoemde advocatenbureau blijkt dat medewerkers loyaler aan de organisatie zijn geworden. Ook medewerkers die geen gebruik maken van het uitwisselen van arbeidsvoorwaarden zeggen toch meer tevreden te zijn.

De krapte op de arbeidsmarkt - tijdelijk minder - zal in de toekomst door de vergrijzing alleen maar toenemen. Het bieden van individuele keuzen en het professioneel communiceren met de werknemers zijn onderdeel van goed werkgeverschap. En een goede werkgever weet goede werknemers aan te trekken en te behouden. Dat is de ambitie van iedere werkgever.

J. Slijpen is hoofd HRM bij het Asser Instituut. R. Voogdt is senior consultant bij DynaVision Management Consultancy te Wassenaar.

ronald.voogdt@dynamvision.nl

Flexibel pakket

Bij De Brauw Blackstone Westbroek wordt gebruik gemaakt van FLEXPakket. Dit biedt de werknemers de mogelijkheid een aantal arbeidsvoorwaarden (bronnen) te ruilen voor andere arbeidsvoorwaarden (doelen). Onderstaand figuur bevat het keuzeschermbild voor een willekeurige gefingeerde werknemer. Bij het maken van een keuze wordt automatisch en direct doorberekend wat het gevolg daarvan is voor zowel het bruto als het netto salaris. Bij elke arbeidsvoorwaarde kan de werknemer informatie opvragen door op de 'i' te klikken. Op elk moment kan de werknemer een Personal Benefits Statement printen. Dit bevat een overzicht van het voor die werknemer totale persoonlijke arbeidsvoorwaardenpakket.

Flexible Employee Benefits Organizer									
Flexibel Pakket - Doelen (Aankoop)*									
		Min.	Max.	Keuze 2002	Keuze 2003	Bruto	Netto		
Spaarkasregeling	0	€ 136	788	788	788	0	788		
Rechtspraak	0	€ 136	526	525	525	0	525		
Keuzeschermbild	0	€ 2.269	0	0	0	0	0		
Flexi	0	€ 1.195	0	0	0	0	0		
Extra pensioenstorting	0	€ 300	0	0	0	0	0		
Aankoop vakantiedagen à € 86	Dgn.	5	0	0	4	344	344		
Uitbetaling verkoop vak.dgn.	0	€ 0	0	0	0	0	0		
Ruilen/verkoop ingekochte bronnen	0	€ 0	0	0	0	0	0		
Totaal						1.192	525		
Flexibel Pakket - Bronnen (Grunder)*									
		Min.	Max.	Keuze 2002	Keuze 2003	Bruto	Netto		
Datamand maand	0	€ 1.870	0	344	344	344	344		
Vakantiedagen	0	€ 1.795	0	0	0	0	0		
Verkoop vakantiedagen à € 86	Dgn.	5	0	0	0	0	0		
Bruto salaris t.b.v. spaarkas	0	€ 136	788	788	788	788	788		
Netto salaris	0	€ 0	525	0	0	0	525		
Bruto salaris t.b.v. overige doelen	0	€ 0	0	0	0	0	0		
Totaal						1.192	525		
Berekening Jaarinkomen*									
		Bruto inkomen		Netto inkomen					
Voor Keuze		24.705		18.507					
Na Keuze		24.361		18.218					
Verzich		-944		-189					

* De berekende bedragen zijn indicatief en afgerond op hele euro's. Alle aantallen en bedragen zijn per jaar toepassing anders aangegeven.