Sectorbestuur
Onderwijsarbeidsmarkt

De effectiviteit van CAO à la carte

Uitgave : Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO)
In opdracht van CAO tafels primair en voortgezet onderwijs

Auteurs :
TNO Kwaliteit van leven
Rien Huiskamp
Mariska den Hoedt

April 2007

Inhoudsopgave

1 Inleiding en verantwoording 3

2 De verspreiding van CAO à la carte in Nederland 4
2.1 Wat houdt à la carte in 4
2.2 De verspreiding van CAO à la carte in de tijd 6
2.3 De spreiding van CAO à la carte naar sectoren 7
2.4 De verspreiding van CAO à la carte naar arbeidsvoorwaardenregiem 8
2.5 De rol van vakbonden en ondernemingsraden bij verspreiding van CAO à la carte systemen 9

3 Organisaties en CAO à la carte 10
3.1 Wat organisaties beweegt CAO à la carte in te voeren. 10
3.2 De bronnen en doelen die bedrijven aanbieden 12

4 Werknemers en à la carte 13
4.1 De deelname van medewerkers aan CAO à la carte 13
4.2 De doelen die medewerkers kiezen 14
4.3 Het overleg tussen medewerkers en leidinggevenden (dialoog) over keuzes 16

5 Mate van effectiviteit 18
5.1 Effectiviteit van à la carte 18
5.2 Kosten/baten afweging van CAO à la carte 21
5.3 Het stimuleren van deelname van medewerkers 22

6 Conclusie en aanbevelingen voor de CAO-tafels primair en voortgezet onderwijs 24
6.1 Conclusies 24
6.2 Beleidsaanbevelingen PO en VO 25

7 Literatuuropgave 28

1 Inleiding en verantwoording

De CAO tafels primair en voortgezet onderwijs oriënteren zich op de vraag op welke wijze het instrument CAO à la carte effectief kan worden ingezet voor medewerkers, organisaties en scholen van het primair en voortgezet onderwijs. Het SBO heeft in dat kader opdracht gegeven voor een literatuurstudie naar de state of the art van CAO à la carte. Er is nu tien jaar ervaring met CAO a la carte in Nederland en de afgelopen jaren zijn er zijn enkele casestudies en survey-onderzoeken gepubliceerd. Voldoende materiaal om conclusies over de effectiviteit van CAO a la carte op te baseren. Daarnaast zijn twee case- studies verricht in twee (met het onderwijs vergelijkbare) sectoren: de hogeschool Windesheim en de Alysis Zorggroep. Dit met het oog op doorklinken van ervaringen uit de praktijk, met name het invoeren van a la carte in een organisatie en het stimuleren van de deelname van medewerkers. Daarom zijn ook ervaringen met het Britse bank LoydsTSB aan het rapport toegevoegd: dit bedrijf heeft een hoog percentage deelnemers gerealiseerd door een uitgekiende invoeringsstrategie. Om de invalshoek vanuit de praktijk verder te versterken is er ook een klankbord bijeenkomst georganiseerd met vertegenwoordigers uit het PO en VO. In de klankbordgroep is gediscussieerd over de toepassing van a la carte in het PO en VO en over mogelijke aanbevelingen. Dit rapport doet verslag van het onderzoek. Het doel van dit rapport is inzicht te bieden in de literatuur en daarnaast enkele handreikingen te geven aan de CAO tafels primair en voortgezet onderwijs.

Het instrument CAO à la carte is een belangrijke stap in de ontwikkeling naar meer maatwerk in arbeidsvoorwaarden. Uitgangspunt is dat medewerkers en organisatie met behulp van een CAO à la carte systeem hun arbeidsvoorwaardelijke wensen beter op elkaar kunnen afstemmen, met een positief effect op de resultaten van de organisatie en het werkplezier van medewerkers. In aansluiting bij Hillebrink (2006) definiëren we een CAO à la carte systeem als een systeem van flexibele arbeidsvoorwaarden waarbij in ieder geval sprake is van de mogelijkheid de bronnen geld en tijd in te ruilen voor doelen van zowel geld als tijd. Een werknemer kan bijvoorbeeld een bonus (geldbron) inruilen voor een extra vrije dag (tijddoel) of ATV dagen (tijdbron) verkopen in ruil voor extra salaris of pensioen (gelddoel).

Hoewel de uitgangspunten van à la carte systemen prima lijken te passen bij ontwikkelingen als flexibilisering, individualisering en de demografische veranderingen in de beroepsbevolking, is het de vraag in hoeverre à la carte systemen ook werkelijk de gewenste effecten opleveren. In deze literatuurstudie staat de effectiviteit van à la carte systemen dan ook centraal. Onder effectiviteit wordt hier vooral verstaan de deelname van medewerkers en de keuzes die ze maken.

We gaan in hoofdstuk 2 eerst in op de verspreiding van CAO à la carte in Nederland in de afgelopen 10 a 15 jaar. Vervolgens behandelen we in respectievelijk hoofdstuk 3 en 4 organisaties als de aanbieders van à la carte en de medewerkers als gebruikers: welke doelen worden aangeboden en hoe staat het met de deelname daarin? In hoofdstuk 5 gaan we nader in op de effectiviteit van à la carte systemen. De inzichten die in het literatuuronderzoek en de twee case studies naar voren komen, vertalen we ten slotte in hoofdstuk 6 naar handreikingen voor de CAO tafels primair en voortgezet onderwijs.

2 De verspreiding van CAO à la carte in Nederland

In dit hoofdstuk geven we eerst een voorbeeld van een à la carte systeem bij wijze van introductie. We behandelen de verspreiding van à la carte in de tijd, naar sector en naar type CAO. Bovendien staan we stil bij de rol van de vakbonden bij de verspreiding.

2.1 Wat houdt à la carte in

Als startpunt van deze literatuurstudie geven we een concreet voorbeeld van een à la carte systeem.

Tabel 2.1: Voorbeelden van bronnen en doelen

Bronnen	Doelen
Geldbronnen - een deel van het salaris - vakantietoeslag - bonus	Gelddoelen - pensioen (verhoging uitkeringsniveau, vervroeging uitkeringsdatum) - spaarloonregeling - eigen bijdrage kinderopvang - betaald ouderschapsverlof
Tijdbronnen - vakantiedagen (maximum 5 dagen) - seniorendagen/langdurig - adv-dagen - tijd - voor - tijd uren	Tijddoelen - sabbatical leave - extra vakantiedagen - tijdelijke 4-daagse werkweek

Er zijn diverse geldbronnen zoals een deel van het salaris, een deel van de vakantietoeslag of de bonus. Er zijn tijdbronnen zoals seniorendagen of tijd voor tijd uren (denk aan de compensatie van overwerk in tijd). Daarnaast zijn er tijddoelen zoals een sabbatical leave en tijdelijk een vierdaagse werkweek. Er zijn gelddoelen zoals het spaarloon. Sommige doelen zijn direct, nu te genieten, andere zoals het pensioen vormen een soort van uitgesteld doel. Opvallend is ook dat er voor iedereen wat inzit. Voor ouderen is het doel pensioen van belang, terwijl voor jonge stellen de kinderopvang of betaald ouderschapsverlof van belang kan zijn. De medewerker wisselt in een à la carte systematiek onderdelen van het arbeidsvoorwaarden pakket tegen elkaar uit. Op deze wijze kan een medewerker zijn of haar eigen arbeidsvoorwaarden menu samenstellen.

Deelname is vrijwillig en de medewerker maakt in de regel één keer per jaar een keuze, bijvoorbeeld in november of december, voor het komende jaar. Het maken van keuzes is aan spelregels gebonden, neergelegd in een CAO of Personeelsgids. Ze hebben niet alleen betrekking op het keuzemoment, maar ook op grenzen aan keuzes en overleg over de keuzes. Bij grenzen kan gedacht worden aan een maximering van de inzet van het brutosalaris als bron tot bijvoorbeeld 10% (het brutosalaris exclusief vaste en incidentele toeslagen) of het aantal te kopen vakantie-uren is vaak gesteld op maximaal 40 uur (= 5 dagen).

Om de operationele bedrijfsvoering niet in gevaar te brengen is voor tijdgerelateerde keuzes goed en tijdig overleg tussen medewerkers en direct leidinggevende noodzakelijk. Dit is nodig omdat tijdgerelateerde keuzes tot roosteraanpassingen en mogelijk tot bezettingsproblemen leiden. Daarbij gaat het om:

- het verkopen van tijd (is er voldoende werk beschikbaar?);
- het kopen van tijd (is er voldoende tijd beschikbaar?);
- sabbatsverlof (het langdurig verlof moet ingepland worden en eventuele vervanging moet geregeld worden).

In veel CAO's worden dus keuzes geboden die te maken hebben met meer of minder uren werken aan randvoorwaarden geboden. Soms gaat dit heel ver, als de CAO meldt dat de keuze van de medewerker wordt gehonoreerd als 'het bedrijfsbelang het toestaat' of 'na toestemming van de direct leidinggevende'.

Onderstaand volgt in box 2.1 een voorbeeld van de spelregels zoals die bij één van de cases in dit onderzoek – het a la carte systeem Flexeuro van de Alysis Zorggroep - gelden. Een opvallend element is dat de werkgever de keuze voor bepaalde doelen stimuleert, bijvoorbeeld door het aanbieden van een extra bijdrage als medewerkers vrije tijd inruilen voor een bijdrage aan studiekosten. De Alysis Zorggroep maakt tevens de deelname aantrekkelijk voor alle medewerkers, door het garanderen van een minimum waarde van de in te ruilen uren.

Box 2.1: Spelregels van Flexeuro van de Alysis Zorggroep

Voorbeelden van een aantal spelregels van de Alysis Zorggroep betreffen:

- Om tijd als bron te kunnen inzetten, wordt de uurwaarde berekend (…);
- Bij het inruilen van vrije tijd voor een extra bijdrage in de studiekosten verdubbelt Alysis de uurwaarde om het investeren in ontwikkeling te stimuleren;
- Voor de aanvraag van een fiets en het kopen en verkopen van vrije tijd is goedkeuring van de leidinggevende vereist. De leidinggevende bepaalt tevens wanneer verruilde vrije tijd gewerkt moet worden.
- Medewerkers kunnen maximaal 30% van het bruto jaarsalaris inruilen. In het reglement van Flexeuro staan de consequenties van het verminderen van het bruto jaarsalaris voor inkomensafhankelijke verzekeringen, uitkeringen en voorzieningen.
- Alysis biedt haar medewerkers tevens inzicht in de consequenties van keuzes voor het netto salaris.

Bron: Reglement Flexeuro 2007 Alysis Zorggroep

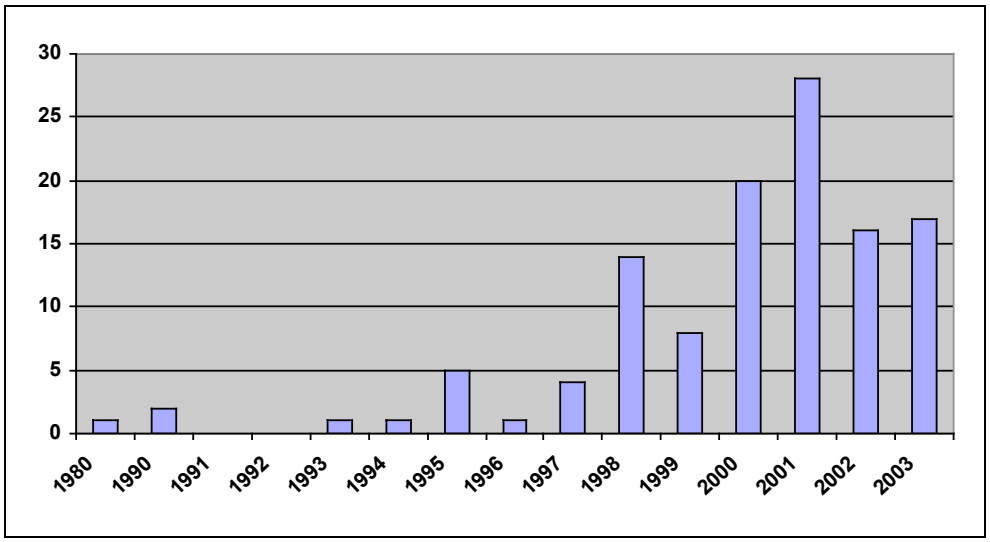
Binnen het collectieve stramien van de arbeidsvoorwaardenregeling (CAO of Personeelsgids) kunnen medewerkers zo hun eigen voorkeuren tot uitdrukking brengen of anders gezegd: de collectieve regeling botst niet meer met de individualisering (Huiskamp, 2004). In een à la carte-systeem:

- is loon en tijd uitwisselbaar geworden. De waterdichte schotten tussen deze twee componenten van arbeidsvoorwaarden zijn opgeheven;
- is de 'consumptie' van arbeidsvoorwaarden nu en in de toekomst flexibel gemaakt, bijvoorbeeld nu meer vrije tijd of later een sabbatsverlof, nu een bonus of later meer pensioen.

2.2 De verspreiding van CAO à la carte in de tijd

Hillebrink (2006, 68) traceert de verspreiding van CAO à la carte door Nederland.

Grafiek 2.1 Introductie CAO a la carte 1980-2003 (N=118)



bron: Hillebrink (2006,68)

We zien dat de verspreiding piekt in 2000/2001. Hillebrink (2006) noemt een aantal motieven voor de daling na de sterke stijging in 2000/2001: de economische conjunctuur, veranderingen in de belastingsfeer (afschaffen PC privé) en de introductie van de levensloopregeling.

De economische omstandigheden veranderen in 2001 sterk ten opzichte van de periode eind jaren negentig. Er komt een einde aan een periode van een hoogconjunctuur met een krappe arbeidsmarkt, waarin organisaties het à la carte systeem ingezet hadden om hun positie op de (in- en externe) arbeidsmarkt te versterken. Door de recessie in de jaren na 2001 is het instrument naar de achtergrond van het arbeidsvoorwaardenoverleg verschoven. Er is minder focus op het investeren in extra's en individuele keuzemogelijkheden.

Een tweede punt dat Hillebrink noemt zijn wijzigingen in de belastingsfeer. De PC privé regeling is per augustus 2004 afgeschaft en bij de introductie van de levensloopregeling wordt de toekomst van spaarloonregeling onzeker. De PC privé regeling en de spaarloonregeling zijn populaire keuzemogelijkheden, met de PC privé ruim op kop.

Ten slotte noemt Hillebrink (2006) de voorbereidingen voor introductie van de levensloopregeling, waarbij medewerkers kunnen sparen voor een langere periode van verlof. Bronnen en doelen die gebruikt worden in à la carte, gaan ook deel uitmaken van de levensloopregeling. Hierdoor ontstaat het gevaar van overlap.

Het eerste argument van Hillebrink, de conjunctuur, lijkt overtuigend, het tweede en derde argument spelen pas na 2003. Ook ligt het niveau van verspreiding na 2000/2001 hoger dan voor die jaren. Misschien worden organisaties kritischer en is de introductie van à la carte minder vanzelfsprekend. Er kan ook sprake zijn van een 'verzadigingseffect' in bepaalde sectoren.

2.3 De spreiding van CAO à la carte naar sectoren

CAO à la carte systemen komen in bepaalde sectoren meer voor dan in andere sectoren. Volgens van Sloten et al (2004) vallen bij financiële instellingen (61,8%) en de overheid (60,3%) bijna twee keer zoveel medewerkers onder een à la carte regeling als in de industrie (28,8%) en het vervoer (31,4%). In het onderwijs bedraagt dit percentage 36%. Ook Hillebrink (2006) onderkent een spreiding naar branche: van bijvoorbeeld 11% in de bouw tot ook 60% in financiële instellingen. Ze geeft geen cijfer voor het onderwijs.

Hoe komt het dat deze verschillen bestaan? Hillebrink (2006) en Delsen et al (2006) noemen de aanwezigheid van een early adopter in een bepaalde sector als mogelijke reden. Het motto 'goed voorbeeld, doet volgen' lijkt hier van toepassing. Eén van de eerste organisaties die in Nederland het CAO à la carte systeem invoert en veel aandacht trekt in de media is de financiële en zakelijke dienstverlener Centraal Beheer (later onderdeel Achmea).

De IT sector is een sector in de zakelijke dienstverlening waar à la carte systemen veel voorkomen. Dit had eind jaren negentig te maken met een tekort aan IT- specialisten op de arbeidsmarkt. Organisaties concurreerden met elkaar om als meest aantrekkelijke werkgever uit de bus te komen en een zo goed mogelijk arbeidsvoorwaardenpakket aan te bieden. Naast een lease- auto werd vaak ook een CAO à la carte aangeboden. Een andere factor die een rol kan spelen, is dat veel IT bedrijven hun arbeidsvoorwaarden op ondernemingsniveau vaststellen. À la carte systemen komen vaker voor in organisaties die (deels) hun eigen arbeidsvoorwaarden vaststellen. Wanneer CAO afspraken voor de hele sector gemaakt worden, heeft dit een remmende werking op de invoering van à la carte systemen.

Ook de samenstelling van een branche naar het opleidingsniveau speelt een rol. Meer hoger opgeleiden vallen (46,0%) onder à la carte dan middelbaar opgeleiden (35,0%) en lager opgeleiden (30%) (Van Sloten et al). Dit kan samenhangen met de aanwezigheid van 'verlofstuwmeren' bij veel hoger opgeleide medewerkers. Een onderzoek van Delsen et al (2006) onder medewerkers van de Radboud Universiteit Nijmegen is hiervoor illustratief. Verlofstuwmeren zijn in veel gevallen ontstaan door het invoeren van arbeidsduurverkorting (na het Akkoord van Wassenaar) zonder dat de werklast in een bepaalde sector en voor bepaalde functies ook evenredig is verminderd. Veel hoogopgeleide medewerkers kunnen daardoor niet al hun verlofdagen opmaken, waardoor 'verlofstuwmeren' ontstaan. Het à la carte systeem kan in een dergelijke situatie soelaas bieden omdat het medewerkers de kans biedt overtollige verlofdagen te verkopen. Onderzoek van Hillebrink (2006) wijst inderdaad uit dat à la carte systemen vaker voorkomen in organisaties met 'verlofstuwmeren', maar ze bieden hun medewerkers niet vaker de mogelijkheid verlof te verkopen dan organisaties zonder verlofstuwmeren. Het feit dat hoger opgeleiden over meer (financiële) middelen beschikken om mee te ruilen, lijkt een meer voor de hand liggende reden dat organisaties met veel hoger opgeleiden de stap naar à la carte zetten.

Een andere factor die van invloed is op de aanwezigheid van à la carte systemen in een bepaalde sector is de mate van diversiteit in het personeelsbestand, vooral naar sekse en het aantal contractuele uren (Hillebrink, 2006). In traditionele 'mannen' sectoren als de bouw en productie komt à la carte daarom minder voor dan in zakelijke dienstverlening of overheid.

2.4 De verspreiding van CAO à la carte naar arbeidsvoorwaardenregiem

De aanwezigheid van een à la carte systeem hangt samen met de wijze waarop het arbeidsvoorwaardelijk overleg georganiseerd is. Uit een vragenlijstonderzoek onder werknemers leiden Rojer & van Rij (2004) af dat 28% van de bedrijven met een ondernemingsCAO en 26% van de bedrijven zonder CAO over een à la carte systeem beschikken, terwijl dit voor slechts 19% van de bedrijven onder een sectorCAO geldt. Hillebrink (2006, 80) vond dat 24% van de organisaties onder een sectorCAO een à la carte regeling hebben tegenover 39% met een ondernemingsCAO (dit verschil is statistisch significant). Bedrijven zonder CAO zijn bijvoorbeeld te vinden in de ICT-sector, die à la carte hebben opgenomen in de interne personeelsgids. CAO à la carte systemen lijken dus het meest voor te komen in organisaties met een arbeidsvoorwaardenregeling op ondernemingsniveau. Met een CAO op ondernemingsniveau wordt waarschijnlijk beter aangesloten bij de diversiteit in een organisatie.

Er is in de literatuur discussie over 'dwang'. De sector 'dwingt' als het ware organisaties tot een à la carte systeem, ongeacht of zij hier echt voor voelen. Het gevaar bestaat dan dat een deel van de organisaties het systeem niet invoert of zich passief verzet. Het lijkt wat dit betreft te gaan om een kleine minderheid van organisaties die onder een sectorCAO valt (4,6%) die tot een à la carte systeem verplicht (Hillebrink, 2006). Het percentage organisaties met à la carte is onder een sectorCAO die daartoe dwingt wel veel hoger dan onder een sectorCAO die à la carte optioneel of als pilot aanbiedt (94% versus 59.5%). Maar ook als de sectorCAO geen à la carte kent ligt het percentage organisaties met een à la carte niet veel lager, 51.9%.

Tabel 2.2 SectorCAO en a la carte

	Totaal	waarvan organisaties % met à la carte systeem
Geen à la carte systeem in de sectorCAO	42,7	51.9
SectorCAO biedt à la carte aan als optie of pilot	52.7	59.5
SectorCAO dwingt à la carte af	4.6	94.1
Totaal	100	57.8

bron: Hillebrink (2006, 82)

Er is dus nog weinig zicht op de oorzaak van het effect van verschillende arbeidsvoorwaardenregiems op de invoering van à la carte. Wel wordt als aandachtspunt genoemd dat organisaties onder een sectorCAO mogelijk met minimale kosten en inspanning een systeem opzetten met alle nadelige effecten van dien voor de aantrekkelijkheid en populariteit onder de deelnemers (Benders, Delsen, Smits, 2006).

Voor de publieke sector is van specifiek belang dat à la carte systemen bij overheidsorganisaties veel voorkomen, bijvoorbeeld rijk, provincies en gemeenten. Allemaal

sectoren met een sectorCAO. Mogelijk dat bij de overheid de samenstelling van het personeel naar opleiding, de diversiteit van personeel en de arbeidsmarkt een rol spelen.

2.5 De rol van vakbonden en ondernemingsraden bij verspreiding van CAO à la carte systemen

In de tweede helft van de jaren negentig neemt de invoering van à la carte systemen een hogere vlucht. Dit is bijna 15 jaar na het Akkoord van Wassenaar (1982) die de decentralisering van het CAO-overleg een belangrijke impuls gaf. Inhoudelijk is het akkoord van Wassenaar van invloed geweest op de opstelling van vakbonden en ondernemingsraden in de begintijd van à la carte systemen. Na het akkoord van Wassenaar was er in veel CAO's arbeidsduurverkorting doorgevoerd. De bedoeling was dat dit meer werkgelegenheid zou opleveren. In het begin waren veel vakbonden (van FNV en CNV) dan ook huiverig voor de optie van het verkopen van verlof(stuwmeren) via à la carte systemen en hielden dit waar mogelijk tegen (Tijdens, 2002). Later werd dit losgelaten, de dijk brak het eerst in de ICT-sector.

De Vereniging voor Hoger Personeel (VHP) heeft altijd een uitzondering gevormd. Zij benadrukten dat de afspraken van het akkoord van Wassenaar voor hun leden nadelig uitpakten als de arbeidsduurverkorting niet gepaard ging met een aanpassing van de taak, ze moesten hetzelfde werk in minder tijd volbrengen (of gewoon 40 uur of meer blijven werken). Het resultaat was dat veel mensen een 'stuwmeer' aan ADV dagen of verlof opbouwden. De VHP (Vereniging voor Hoger Personeel) maakte zich dan ook hard voor de invoering van à la carte in bedrijven als Heineken en AKZO. Medewerkers konden op die manier hun teveel aan verlof te gelde maken.

3 Organisaties en CAO à la carte

In dit hoofdstuk komen de motieven aan de orde, die organisaties er toe bewegen om à la carte in te voeren. Tevens bieden we een overzicht van bronnen en doelen die organisaties in à la carte opnemen.

3.1 Wat organisaties beweegt CAO à la carte in te voeren.

Organisaties investeren om verschillende redenen in een CAO à la carte systeem. Hillebrink (2006) vat deze in drie punten samen:
1. bedrijfsmatige overwegingen;
2. institutionele druk;
3. zelfbeeld van de organisatie als goede werkgever.

De bedrijfsmatige overwegingen richten zich op de strategische doelstelling en de vraag wat de kosten en opbrengsten zijn van een à la carte systeem. Zorgt het systeem voor een betere aansluiting van de arbeidsvoorwaarden op de behoeften van medewerkers en/of levert het een kostenbesparing op? Tabel 1 biedt een overzicht van de motieven voor introductie van à la carte.

Tabel 3.1 Redenen waarom organisaties (van plan zijn) een à la carte systeem te introduceren, in percentages (N=95)

Vergroten algehele medewerkertevredenheid	61.5%
Verbeteren arbeidsmarktpositie	49.5%
Medewerkers meer vrijheid geven	48.4%
Het past bij ons HRM beleid	48.4%
Vergroten tevredenheid van medewerkers over beloning	44.0%
Gebruik maken van belastingvoordelen	23.1%
Kostenbesparing arbeidsvoorwaarden	8.8%
Vanwege succesvolle invoering bij andere organisaties	3.3%
Anders	16.5%

Bron: Hillebrink (2006,69)

Organisaties noemen het vergroten van de algehele medewerkertevredenheid en het verbeteren van de arbeidsmarktpositie als de belangrijkste reden (respectievelijk 61,5% en 49,5%). Zij zien een à la carte systeem minder als een manier om de efficiency van hun arbeidsvoorwaardenbeleid te optimaliseren (8,8%). Het blijkt dat 48% van de bedrijven stelt dat à la carte systeem aansluit bij hun HRM beleid (zie tabel 3.1). De vraag die Benders (2006) zich daarbij stelt, is waarom dit *slechts* bij 48% het geval is. Staat bij 52% van de organisaties het à la carte systeem los van het HR beleid? Dit schetst een beeld van ‘met alle winden meewaaien’. De invoering van een à la carte systeem lijkt daarmee in ongeveer de helft van de gevallen plaats te vinden zonder duidelijke uitgangspunten en (rationele) bedrijfsmatige onderbouwing.

Een voorbeeld van een organisatie die het à la carte systeem wél duidelijk onderbouwt, betreft de Alysis Zorggroep (zie box 3.1). De organisatie beschouwt flexibel belonen als een strategisch HR instrument dat zowel de medewerker als de werkgever een hoger rendement van de beloning oplevert.

Box 3.1: Doelstellingen van de Alysis Zorggroep

Doelstellingen à la carte
De Alysis Zorggroep heeft zich vanaf de introductie van het systeem ingezet om:
1. de ontevredenheid over arbeidsvoorwaarden bij medewerkers om te buigen naar een acceptabele mate van tevredenheid;
2. medewerkers te prikkelen meer de regie te nemen in keuzes voor arbeidsvoorwaarden, door het bieden van:
    a. keuze vrijheid;
    b. keuze opties.
3. medewerkers meer bewust te maken van de samenstelling van hun arbeidsvoorwaardenpakket (bijvoorbeeld NAW hiaat, verschil tussen pensioen op basis van middelloon of eindloon);
4. 'beloning' als reden voor vertrek van medewerkers te verminderen zonder een (opwaardse) loonspiraal te creëren:
5. met het systeem bepaalde beleidskeuzes te stimuleren.

De tweede factor die een rol speelt bij het invoeren van à la carte is institutionele druk. De institutionele druk bestaat uit verschillende beïnvloedingsmechanismen. DiMaggio en Powell (1983) onderscheiden:
- een normatieve druk vanuit bijvoorbeeld een bepaalde beroepsgroep (normative pressure);
- het afdwingen van beleid door de CAO, wetgeving of culturele normen (coercive pressure);
- het kopiëren van praktijken van andere organisaties (mimetic pressure).

Hillebrink (2006) en Benders et al (2006) opteren voor het laatste: organisaties willen 'niet achterblijven' bij (koploper)organisaties. Als Hillebrink de organisaties in haar onderzoek echter expliciet naar dit type gedrag vraagt, geeft het merendeel van de organisaties een ontkennend antwoord. Slechts 3,3% van hen noemt de succesvolle invoering van een à la carte systeem bij andere organisaties als reden om zelf ook een à la carte systeem in te voeren (tabel 3.1).

Het zelfbeeld van de organisatie als goede werkgever is volgens Hillebrink (2006) de derde factor die de invoering van à la carte bepaald. Organisaties die hun medewerkers veel flexibiliteit bieden in de wijze waarop zij hun werk inrichten en verschillende werk- privé combinaties mogelijk maken, kiezen eerder voor een à la carte systeem. Wat betreft het faciliteren van de werk- prive combinaties gaat het hier bijvoorbeeld vooral om het aanbieden van mogelijkheden voor kinderopvang. Bij de flexibiliteit in de inrichting van het werk gaat het vooral om het aanbieden van flexibele werktijden, hetzelfde aantal uren verdelen over minder dagen per week (bijvoorbeeld 4x9 uur werken) en telewerken.

Factoren die de introductie van à la carte positief (statistisch significant) beïnvloeden zijn: een extern motief, te weten de aanwezigheid van à la carte in soortgelijke organisaties en drie interne motieven: de aanwezigheid van een verlofstuwmeer, het aantal arrangementen om een balans in de werk/privé situatie te faciliteren en het aantal arrangementen voor flexibele arbeidstijdpatronen. Factoren die de introductie van à la

carte negatief (statistisch significant) beïnvloeden zijn: de sectoren bouw en maakindustrie en de aanwezigheid van een sectorCAO (Hillebrink, 2006, 92).

3.2 De bronnen en doelen die bedrijven aanbieden

Tabel 3.2 geeft een overzicht van de bronnen en doelen in à la carte systemen.. Het gaat daarbij steeds om de bronnen 'geld' en 'tijd' die geruild kunnen worden voor de mogelijke doelen in 'geld' of 'tijd'. Over het algemeen bieden organisaties minder vaak tijddoelen dan financiële doelen. Zij bieden het minst vaak "geld voor tijd" opties (kopen van tijd) aan.

Tabel 3.2 Overzicht van bronnen en doelen aangeboden door organisaties met a la carte systemen

Bronnen		Doelen	
Geld		*Geld*	
Salaris	86,4	PC vergoeding	80,7
Vakantiegeld	59,7	Extra pensioenbijdrage	76,1
Eindejaarsuitkering	47,2	Fiets vergoeding	51,7
Bonus	35,8	Cash	49,4
Winstdeling	33,0	Spaarloon	46,0
Andere financiële bronnen	14,2	Studiekosten vergoeding	15,9
Tijd		Korting op kinderdagverblijf	12,6
Verlof	81,3	Reiskostenvergoeding	10,2
Overwerk	52,8	Andere financiële doelen	9,6
ADV uren	52,3	Bijdrage in ouderschapsverlof	5,7
Andere bronnen	6,3	*Tijd*	
		Kort verlof	63,6
		Langdurig verlof, sabbatical	62,5
		Studieverlof	24,4
		Verlenging van ouderschapsverlof	21,6
		Andere verlofdoelen	8,0
		Andere doelen	8,0

Bron: Hillebrink (2006, 67)

De meerderheid van de organisaties bieden salaris, vakantiegeld, verlof, overwerk en ADV uren als bronnen en een PC vergoeding, extra pensioenbijdrage, een fietsvergoeding en kort en langdurig verlof (sabbatical) als doelen.
Eind jaren negentig verschoof de houding van veel vakbonden van meedoen met tegenzin naar enthousiasme en zelfs stimuleren van à la carte. Ze hadden geconstateerd dat à la carte de CAO geenszins uitholde en bezongen de lof van à la carte als de koninklijke weg naar decentralisering van arbeidsverhoudingen (Jongbloed en Schilstra, 2003).

4 Werknemers en à la carte

In dit hoofdstuk ligt de nadruk op de gebruikers van à la carte, de werknemers. Eerst behandelen we de deelnamepercentages. Vervolgens komen de doelen die medewerkers kiezen aan de orde en stellen we de vraag of medewerkers en leidinggevenden overleg voeren over keuzes.

4.1 De deelname van medewerkers aan CAO à la carte

Verschillende onderzoeken maken duidelijk dat zo'n driekwart van de medewerkers keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden positief waardeert (zie Hoff en Vrooman, 2002; Delsen et al, 2006). Delsen et al betogen dat dit aansluit bij inzichten uit de motivatietheorie: de aanwezigheid van keuzemogelijkheden en autonomie in het werk dragen bij aan de intrinsieke motivatie en aan de prestaties van medewerkers. Hoewel medewerkers dus positief tegenover keuzemogelijkheden staan, betekent dit niet dat zij hier altijd gebruik van maken. Uit de monitor arbeidsvoorwaarden op ondernemingsniveau (van Sloten et al, 2004) blijkt dat steeds meer medewerkers onder een a la carte regeling vallen, een stijging van 21,6% in 2002 naar 38,6% in 2004. Van hen maakt bijna een vijfde gebruik van a la carte: 19% in 2004. Op basis van case-studies valt in organisaties de deelname soms lager uit, soms hoger (Huiskamp, 2004, Huiskamp et al 2006). Lagere deelname percentages zijn bijvoorbeeld 10% in 'handarbeiders bedrijven, hogere van 20-30% in 'witte boorden' bedrijven. Ook blijkt uit survey onderzoek een soort natuurlijke grens in deelname van 37% (Huiskamp, 2004, Huiskamp et al 2006).

Delsen et al (2006) noemen drie factoren die van invloed zijn op de keuze tot deelname:
- de begrensde rationaliteit van mensen;
- de korte termijn focus;
- de transactiekosten.

De begrensde rationaliteit verwijst naar de beperkte capaciteit van mensen om informatie te verwerken. Wanneer de consequenties van een bepaalde keuze niet meer goed te overzien zijn (bijvoorbeeld de consequenties voor pensioen en sociale zekerheid bij het kiezen voor een bepaald arbeidsvoorwaardenpakket), dan blijken mensen geneigd te zijn de huidige situatie te continueren. Dit wordt wel de 'power of default' genoemd (Clausen en Koch, 2002). Delsen et al spreken in dit kader ook van twee categorieën mensen: satisficers en maximizers. Satisficers kiezen een optie die goed genoeg is, meestal de standaardoptie. Dit in tegenstelling tot maximizers, mensen die voortdurend op zoek zijn naar de beste keuze. In het algemeen geldt dat de maximizers tot een kleine minderheid behoren. Eerder onderzoek heeft overigens aangetoond dat 80% van de deelnemers het volgende jaar dezelfde keuze maken als het jaar daarvoor (Langedijk, 2001).

In de tweede plaats overheerst de korte termijn focus bij het deelnemen aan à la carte systemen, een pc privé of kopen en verkopen van tijd, zaken die direct het jaar na de keuze tastbaar zijn. De aanwezigheid van aantrekkelijke korte termijn opties verhogen de deelname. Wanneer echter een PC is gekocht of zoals recent het geval is, een dergelijke optie wordt afgeschaft, kan dit van invloed zijn op de deelnamepercentages in volgende jaren. Huiskamp (2003) maakt in zijn analyse van het keuzegedrag bij deelnemers van het à la carte systeem van Achmea een onderscheid tussen passief, actief en strategisch keuzegedrag. Het passief keuzegedrag (50% van de deelnemers) verwijst

naar medewerkers die alleen participeren in à la carte voor het (premie-)spaarloon, een aantal doet zelfs met tegenzin mee. Het actief keuzegedrag (35,7%) heeft betrekking op de medewerkers die zowel kiezen voor de spaarloon optie als kiezen voor de tijdgerelateerde doelen (meer/minder verlof en/of kortere/langere arbeidsduur). Het strategisch keuzegedrag (6,5%) ten slotte betreft de medewerkers die niet alleen deelnemen aan één of meer van de doelen spaarloon/arbeidsduur/verlof, maar ook aan de doelen pensioen en sabbatical leave. Deze deelnemers zijn meer bezig met een strategie op de lange termijn.

De derde reden die Delsen et al (2006) noemen is praktisch van aard. De deelname aan een à la carte systeem kost tijd. Tijd om vertrouwd te raken met het systeem en tijd om de procedure te volgen. Medewerkers maken dus een afweging of deze tijdsinvestering opweegt tegen het voordeel dat zij door deelname aan het systeem kunnen behalen.

De deelname van medewerkers hangt ook samen met kenmerken van de arbeidsrelatie en de thuissituatie van medewerkers. De kans dat medewerkers deelnemen is groter naarmate zij een langere contractuele werkweek hebben, een hoger salaris verdienen en er sprake is van thuiswonende kinderen (Hillebrink, 2006). Voor wat betreft de langere werkweek en het hogere salaris geven Delsen et al. de verklaring, dat medewerkers met lagere inkomens en met deeltijdcontracten minder mogelijkheden hebben om te kiezen. Daarbij betogen Benders et al (2007) dat deeltijders in Nederland minder behoefte hebben aan verandering in hun arbeidsvoorwaarden omdat zij tevreden zijn over het aantal gewerkte uren. Vrijwillige deeltijd impliceert volgens hen een betere work-life balance dan bij voltijdmedewerkers. Omdat vrouwen vaker dan mannen in deeltijd werken, kan dit betekenen dat mannen vaker aan een à la carte systeem deelnemen dan vrouwen.
Hillebrink (2006) noemt als verrassende uitkomst dat er een verband lijkt te bestaan tussen de waardering van medewerkers voor hun werkgever en deelname: medewerkers die hun werkgever minder waarderen, lijken vaker deel te nemen aan een à la carte systeem. Ook blijkt (Huiskamp, 2003) dat werknemers snel wennen aan à la carte. Na enkele jaren is het gewoon geworden en geen extra bron voor betrokkenheid bij de werkgever.

4.2 De doelen die medewerkers kiezen

Zoals in de vorige paragraaf ook al naar voren kwam, kiezen medewerkers vaker de korte termijn doelen van à la carte systemen dan de lange termijn doelen (Huiskamp, 2003; Hillebrink 2006.) In het onderzoek van Hillebrink (2006, 146) is een computer (41,3%) het meest gekozen doel, op een grote afstand gevolgd door een fiets (17,4%), extra netto salaris (14,7%), kort verlof (13,3%) en extra reiskostenvergoeding (11,7%). Ook het sparen voor langdurig verlof (4,6%) blijft achter op het sparen voor kort verlof (13,3%). Het pensioen bungelt onderdaan met 2.6%.
Korteweg et al (2004) vinden in hun onderzoek dat medewerkers zaken als vergoeding pensioenpremie en ziektekostenpremie en een hoger salaris het meest waarderen in hun arbeidsvoorwaardenpakket. Er blijkt - in de combinatie met andere arbeidsvoorwaarden - ook een positieve waardering voor verlofsparen te bestaan. Medewerkers ervaren volgens hen wel het belang van arbeidsvoorwaarden die gericht zijn op de lange termijn, maar zien het à la carte systeem niet als instrument dat te realiseren. Medewerkers kiezen namelijk ook voor het arbeidsvoorwaardenpakket dat het hoogste netto salaris oplevert en een aantal van de korte termijn doelen van à la carte systemen lijkt daar goed bij aan te sluiten.

De vraag is echter of medewerkers voor deze meer korte termijn doelen het à la carte systeem nodig hebben. Korteweg et al (2004) zijn van mening dat de grote populariteit van de PC privé optie en de deelname aan de spaarloonregeling meer te danken is geweest aan de fiscale regelingen die eraan ten grondslag lagen dan aan de aanwezigheid van een à la carte systeem.
Zij stellen verder dat medewerkers de keuzemogelijkheden in hun à la carte systeem op prijs stellen, maar in de combinatie van werk en zorg liever voor structurele oplossingen dan voor tijdelijke oplossingen, zoals het periodiek kopen of verkopen van verlof in à la carte, kiezen. CAO à la carte systemen bieden wel een uitweg als de structurele oplossingen in een bepaalde periode niet toereikend lijken.

De Alysis Zorggroep speelt met haar systeem in op de wens van medewerkers liever structurele oplossingen te kiezen (box 4.1).

Box 4.1: à la carte en structurele oplossingen

Naast het keuze menu in arbeidsvoorwaarden kent de Alysis Zorggroep ook keuzemogelijkheden in arbeidscontracten en in ontwikkeling. Op deze manier kunnen medewerkers en leidinggevenden ook meer structurele afspraken op maat maken.

Voor arbeidscontracten zijn er diverse contractvormen (vast, tijdelijk, min./max. contracten, 0-uren contracten). Een medewerker kan er op deze manier bijvoorbeeld voor kiezen gedurende een periode of langdurig te rouleren over verschillende afdelingen. Door de grootte van de Alysis Zorggroep is het tevens mogelijk gebleken een flexpool in het leven te roepen, een intern uitzendbureau dat zowel intern als extern in werk bemiddelt. Door het verkopen van vrije tijd, ontstaat tevens een reservoir aan oproepkrachten. Een afdeling beschikt daarmee over tijdelijke extra capaciteit. Deze mensen zijn ingewerkt en er zijn op deze manier geen extra kosten aan verbonden.

Wat betreft ontwikkeling, kunnen medewerkers door het flexibele beloningssysteem een extra bijdrage in opleidingskosten krijgen (zie spelregels in tekstbox 2.1). De Alysis Zorggroep heeft verder een 'leerhuis' ontwikkeld waarbinnen medewerkers op verschillende manieren en dus op maat kunnen leren. Hierbij maken medewerkers tevens kennis met digitalisering door bijvoorbeeld e-learning. In de toekomst gaat de Alysis Zorggroep electronische patiëntendossiers invoeren. De digitalisering van Flexeuro en opleidingen dragen dus tevens bij aan het vertrouwd maken van medewerkers met digitalisering.

In het onderzoek van Sloten et al (2004) komt het ruilen van tijd voor geld het meest voor. Hillebrink (2006) spreekt wat dit betreft van een verschil tussen sectoren. In de maakindustrie ruilen medewerkers vaker tijd voor geld en in de dienstverlenende sector ruilen medewerkers vaker geld voor tijd. Ook eerdere studies hebben laten zien dat de keuzes in tijd erg kunnen verschillen tussen organisaties (Delsen et al 2006; Huiskamp 2003; Langedijk 2001).

Tabel 4.1 Tijd en geld als bronnen en doelen in de keuzes die medewerkers maken (N=566)

	Tijd doel	Financieel doel	Totaal
Tijd bron	2.8	60.1	62.2
Financiële bron	14.0	34.8	45.2
Totaal	16.8	86.9	--

Bron: Hillebrink (2006)

De meerderheid van de respondenten in het onderzoek van Hillebrink ruilt tijd in voor met name financiële doelen. Daarnaast ruilt een behoorlijke minderheid een financiële bron in, ook met name voor financiële doelen. Slechts een kleine groep respondenten kiest tijd als doel. De optie 'tijd' voor 'tijd' komt het minst vaak voor.

Het onderzoek van Hillebrink laat verder zien dat de werk- en thuissituatie van invloed is op de mate waarin medewerkers tijd verkopen voor geld. In de volgende situaties ruilt men vaker tijd voor geld:
- vaders met kinderen;
- medewerkers met thuiswonende kinderen van 12-18 jaar;
- medewerkers met 'verlofstuwmeren'.

Medewerkers die de organisatie positief waarderen, verkopen minder verlof.

Wat betreft het kopen van tijd voor geld, is met name de thuissituatie van belang. In de volgende situaties ruilt men vaker geld voor tijd:
- ouders met thuiswonende kinderen tot 12 jaar;
- oudere medewerkers.

Kostwinnaars ruilen minder vaak geld in voor meer tijd.

4.3 Het overleg tussen medewerkers en leidinggevenden (dialoog) over keuzes

In welke mate vindt er overleg plaats tussen medewerker en leidinggevende over keuzes in à la carte? Hillebrink (2006, 151) stelt vast dat deelnemers (bijvoorbeeld kopers en verkopers van tijd) bij het maken van keuzes vooral rekening houden met hun gezin en partner (63,5%) en – zij het in mindere mate - met zichzelf (28,6%), Ze houden bijna geen rekening met hun collega's (4,8%), hun leidinggevende (1,6%) en klanten (1,6%). In de meeste CAO's zijn spelregels opgenomen voor het overleg tussen medewerker en leidinggevende. Naast het privébelang is immers ook het bedrijfsbelang aan de orde, vooral als het gaat om tijd te kopen en te verkopen. In box 4.2 is een voorbeeld van relevante spelregels opgenomen (zie ook tekstbox 2.1).

Box 4.2: Voorbeeld van spelregels overleg

Om de operationele bedrijfsvoering niet in gevaar te brengen is voor tijdgerelateerde keuzes goed en tijdig overleg tussen medewerkers en direct leidinggevende noodzakelijk op basis van de volgende uitgangspunten:
- bij het maken van individuele afspraken wordt rekening gehouden met een goede balans tussen individuele, team- en organisatiebelangen;
- de keuzes in tijd van medewerkers worden van tevoren in het rooster opgenomen, zodat bezettingen duidelijk zijn;
- de leidinggevende beslist op grond van het gevoerde overleg over het honoreren van een tijdgerelateerde keuze; bij verschillen van mening beslist de naast hogere leidinggevende in overleg met HR.

In welke mate worden dergelijke regels in de praktijk opgevolgd? Een van de weinige bronnen ter beantwoording van deze vraag is de case study bij Achmea van Huiskamp (2003). De handhaving en toepassing van de regels uit de CAO komen het meest duidelijk naar voren bij keuzes in de individuele arbeidsduur (het bedrijf biedt medewerkers jaarlijks een keuze in een bandbreedte van gemiddeld 34 - 38 uur per week). Formeel moeten medewerkers, volgens de procedure afgesproken in de CAO, hun keuze

vooraf bespreken met hun leidinggevende. Er bestaat een onderscheid tussen de voorlopige en de definitieve keuze in de bandbreedte arbeidsduur.
Uit gesprekken met medewerkers en leidinggevende blijkt dat de praktijk verschilt per afdeling. In sommige afdelingen wordt er overleg gevoerd met de leidinggevende, maar in andere afdelingen is het een vrije keuze. In weer andere afdelingen kiezen medewerkers voor 38 uur omdat de leidinggevende daar veel belang aan hecht, gezien het werkaanbod. Formele afstemming zoals in het werkoverleg speelt nauwelijks een rol.
De procedure afgesproken in de CAO wordt bij de keuze in de bandbreedte dus lang niet in alle afdelingen gevolgd, het formele onderscheid tussen de voorlopige en de definitieve keuze wordt weinig toegepast. De reden is dat de individuele arbeidsduur door zowel medewerkers als chefs vaak als een individuele keuze ervaren wordt. Het management aarzelt ook om het daar aan de orde te stellen. Sommige managers wijzen het krachtig af, anderen menen dat er wel degelijk een taak voor de leiding ligt. Een veel voorkomend argument is de privacy van medewerkers. Die moet beschermd worden, 'als lijnmanager moet je je niet mengen in de persoonlijke afwegingen van medewerkers', zo stelt een manager. Pas nadat een keuze is gemaakt in de bandbreedte komt het overleg tussen medewerker en leidinggevende over het rooster op gang.

Het bevorderen van de kwaliteit van het overleg ofwel de dialoog over arbeidsvoorwaarden, is één van de uitgangspunten van het à la carte systeem van de Alysis Zorggroep (box 4.3).

Box 4.3: dialoog tussen medewerker en leidinggevende

De Alysis Zorggroep geeft medewerkers de vrijheid om zelf bepaalde keuzes te maken in de besteding van de bronnen tijd en geld en stimuleert medewerkers daar ook gebruik van te maken. De ervaring leert overigens dat medewerkers en leidinggevenden moeten leren om met die vrijheid om te gaan. Zij zijn het niet gewend te communiceren over individuele keuzes in arbeidsvoorwaarden. Een van de doelstellingen van HR is het stimuleren van de dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden over de aansluiting van de behoeften van medewerkers op de mogelijkheden van de van de organisatie. Zowel medewerkers als leidinggevenden moeten leren met elkaar die onderhandeling aan te gaan. Een voorbeeld daarbij is dat een leidinggevende een medewerker die regelmatig kort verzuimt, kan weigeren om vrije tijd te verkopen. Wanneer deze medewerker wat vaker rust neemt, komt dit mogelijk zijn gezondheid ten goede. De leidinggevende kan vervolgens bij een andere collega juist instemmen afhankelijk van de specifieke situatie.

5 Mate van effectiviteit

In dit hoofdstuk gaan we in op de effectiviteit van cao à la carte. Effectiviteit is in deze studie gedefinieerd in termen van de deelname van medewerkers en de keuzes die ze maken. Ook komen de kosten en baten van à la carte aan de orde en op welke wijze organisaties medewerkers tot deelname stimuleren.

5.1 Effectiviteit van à la carte

Medewerkers zien het à la carte systeem als een instrument om op *korte termijn* en *tijdelijk* meer geld of tijd te verwerven. Het bestaat naast de andere arbeidsvoorwaardelijke (veelal wettelijk vastgestelde) regelingen waaraan men deel kan nemen om invulling te geven aan de specifieke werk- privé situatie, zoals de mogelijkheid van deeltijdwerken, ouderschapsverlof en - sinds kort - de levensloopregeling. Het à la carte systeem in de huidige vorm lijkt vooral een aanvulling te zijn, wanneer andere meer structurele oplossingen (tijdelijk) niet mogelijk zijn (Korteweg et al, 2004). À la carte systemen komen, zoals we in hoofdstuk 3 hebben gezien, vaker voor in organisaties die ook andere faciliteiten met individuele keuzemogelijkheden bieden voor het combineren van werk en privé, zoals bijvoorbeeld kinderopvangfaciliteiten en flexibele arbeidstijdpatronen (Hillebrink 2006). Organisaties die structurele oplossingen bieden, bieden dus ook vaker à la carte aan. Dit zal er toe bijdragen dat medewerkers een goede afweging kunnen maken tussen een structurele oplossing en een tijdelijke.

Kortom, het à la carte systeem sluit aan bij de doelen van medewerkers voor zover het korte termijn doelen betreft. Als het om lange termijn doelen gaat, is dit minder het geval. Veel organisaties bieden bijvoorbeeld, zoals we gezien hebben in hoofdstuk 3, een extra pensioenbijdrage als doel (76,1%), maar werknemers kiezen het bijna nooit (2,6%, zie hoofdstuk 4). Huiskamp (2003) onderkent in zijn typologie van deelnemers slechts een klein percentage strategische deelnemers, zij die ook kiezen voor pensioen of sabbatical. Vooral bij de lange termijn doelen zoals pensioen of sabbatical leave is het lastig om de consequenties helemaal te overzien. Medewerkers hebben dan meer informatie of zelfs persoonlijk en deskundig advies nodig. Het is bovendien de vraag of medewerkers elk jaar in de pensioenbijdrage een andere keuze moeten willen maken of beter een keuze voor de lange termijn kunnen vastleggen.

Wat betreft *de deelname* van medewerkers speelt er naast de aantrekkelijkheid van de inhoudelijke opties van het à la carte systeem nog een aantal andere factoren een rol. Dit heeft te maken met grenzen aan keuzes (Huiskamp et al, 2006; Delsen et al 2006). Als de grens van de opname capaciteit voor informatie en voor het overzien van gevolgen van keuzes (vooral op langere termijn) bereikt wordt, zijn individuen geneigd te kiezen voor een standaardkeuze (de ‘power of default’). Daarnaast is er sprake van de afweging van transactiekosten. Een individu maakt een afweging of de kosten (=tijd) voor het doorgronden van het systeem opwegen tegen de opbrengsten van deelname. Eén van die moeilijk in te schatten factoren is het risico dat werknemers bij deelname kunnen lopen. Dit moet niet onderschat worden. Bij de meeste à la carte systemen is de medewerker zelf verantwoordelijk voor mogelijke negatieve effecten van een samenloop van geldbronnen. De inzet van met name het basisloon als bron kan leiden tot een tijdelijk verlaging van het loon in het kader van belastingen en sociale verzekeringen. De consequenties daarvan zijn voor de medewerker.

Een andere omstandigheid is dat medewerkers bepaalde opties niet kunnen gebruiken, bijvoorbeeld als er sprake is van structureel overwerk en het werkaanbod extra vrije tijd dus niet toestaat. De cultuur kan ook van invloed zijn op het feitelijke gebruik van bepaalde opties van het systeem. In een sterk prestatiegerichte cultuur kan het 'not done' zijn om bijvoorbeeld extra verlofdagen te kopen.

Behalve de effectiviteit van à la carte voor medewerkers, staan we hier ook kort stil bij de effectiviteit voor organisaties. In de voorgaande paragrafen is duidelijk geworden dat organisaties een à la carte systeem met name lijken in te zetten om de algehele tevredenheid van hun medewerkers te vergroten en hun positie op de arbeidsmarkt te verbeteren. Het gaat om het imago een goed en modern werkgever te zijn. Bij ongeveer de helft van de organisaties sluit het à la carte systeem aan bij een duidelijke visie van de werkgever waarbij het bieden van meer vrijheid en autonomie aan medewerkers centraal staat. Hoe groter de diversiteit in een organisatie, hoe groter de druk vanuit (potentiële) medewerkers om meer maatwerk te bieden.

Hillebrink (2006) geeft aan dat 2/3 van de werkgevers in haar onderzoek een positief effect waarneemt op de mate waarin zij als werkgever aantrekkelijk zijn voor hun huidige medewerkers. Het aanbieden van een à la carte systeem lijkt echter geen direct effect te hebben op het verloop en verzuim van medewerkers. De helft van de organisaties in haar onderzoek spreekt wel van een positief effect op het imago van de organisatie op de arbeidsmarkt. Banens en Westerveld (2002) vinden een dergelijk effect niet. In hun onderzoek zijn de belangrijkste effecten bij medewerkers een toegenomen kennis over en grotere tevredenheid met de arbeidsvoorwaarden.

Volgens Benders et al (2007) dient elke organisatie zich voor het invoeren van een à la carte systeem te bezinnen op:
- welke doelstellingen de organisatie met het à la carte systeem beoogt;
- of de zittende en potentiële medewerkers waarde hechten aan keuzemogelijkheden;
- welke keuzes dienen te worden opgenomen in het keuzemodel.

Daarnaast gaat het volgens hen tevens om de vraag naar *het aantal* keuzes. Een cao à la carte met een beperkt aantal keuzemogelijkheden heeft volgens hen de grootste kans van slagen (zie ook Oeij et al, 2006). Zij noemen ook de mogelijkheid een aantal keuzepakketten aan te bieden die aansluiten bij de preferenties van de huidige en toekomstige medewerkers.

Organisaties kunnen door een enquête, interviews of focusgroepen onderzoeken in hoeverre medewerkers tevreden zijn met de organisatie als werkgever, de huidige arbeidsvoorwaarden en het à la carte systeem. Daarnaast kunnen zij onderzoeken wat zij daaraan nog kunnen verbeteren. In box 5.1 en 5.2 staan 2 voorbeelden van bedrijven die a la carte anders hebben aangepakt. Bij Loyds TSB worden de doelen regelmatig aangepast, worden medewerkers enthousiast gemaakt met nieuwe doelen. Bij de hogeschool Windesheim is een andere weg ingeslagen toen bleek dat de deelname aan a la carte beperkt bleef. De deelname van medewerkers uit doelen van de 'decentrale middelen' is veel hoger.

Box 5.1: Het regelmatig aanpassen van doelen bij Lloyds TSB

Een voorbeeld van een bedrijf dat regelmatig doelen aanpast is Lloyds TSB. Lloyds TSB (2005) hanteert een scoring matrix om de verschillende opties in het à la carte systeem te evalueren. De criteria betreffen:

- in hoeverre verschilt de optie van wat er in de markt beschikbaar is (denk aan belastingvoordeel en collectieve kortingen);
- de waardering van medewerkers;
- de kosten voor de organisatie;
- de overhead kosten;
- het deelname %.

Op basis van de uitkomst van dit scoringsproces worden een aantal bestaande opties verwijderd en nieuwe geïntroduceerd.

Daarnaast stimuleert Lloyds TSB medewerkers bij bepaalde doelen. Als medewerkers per maand tussen de £10 en £35 toevoegen aan hun opleidingsbudget, legt de organisatie voor elke £10 er £5 bij.

Bron: Lloyds TSB, case-study (2005, 2006)

Box 5.2: Voorbeeld van alternatief voor à la carte

Het à la carte systeem van de Christelijke Hogeschool Windesheim is onderdeel van de sector-CAO voor het HBO. De deelname van medewerkers bedraagt 17 op een totaal van ruim 1500 medewerkers, iets meer dan 1%. Onze gesprekspartners bij de hogeschool noemen de volgende redenen voor deze zeer lage participatiegraad:

- het systeem is opgezet en uitgedacht vanuit de werkgevers en niet vanuit de medewerkers;
- de tijd voor de voorbereiding van de introductie onder de medewerkers was heel kort, gebeurde onder hoge druk;
- de tijdbronnen en tijddoelen waren niet afgestemd op de lesroosters van de docenten;
- er was een beperkt aantal bronnen.

Is het a la carte systeem geen succes geworden, wel vult de hogeschool samen met vakbonden (locale aanvulling van de HBO-CAO) en de Commissie P&O van de Medezeggenschapsraad de in de sector-CAO afgesproken ruimte voor decentrale middelen in. Volgens een formule vastgelegd in de HBO-CAO bedraagt het budget voor decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen 1,25% (1,15 + 0,1) van de brutoloonsom van een hogeschool.

Het budget is de bron. Alle medewerkers kunnen meedoen, als een medewerker niet participeert, 'schiet hij in eigen voet'. Een medewerker kan in principe participeren in alle doelen. De doelen bij Windesheim hangen samen met de drie algemene centrale thema's van de Hogeschool: duurzaamheid, maatschappelijk betrokken en gericht op elke medewerker en met de kernactiviteiten in het personeelsbeleid.

Vier doelen zijn fiscaal onbelaste verstrekkingen voor het beter kunnen vervullen van de functie gericht op elke medewerker:

- vrije verstrekking van vakliteratuur tot 100 euro (net nieuw);
- vergoeding ADSL/kabel: voor goede digitale verbinding met de werkplek en voor het thuis kunnen verrichten van werkzaamheden voor de hogeschool;
- koffie en theegeld;
- vergoeding woon-werkverkeer.

In het kader van gezondheidsmanagement zijn er drie doelen:
- sporten bij de eigen sportclub;
- cursus niet roken;
- trappers: een regeling waarmee fietsers naar het werk bonuspunten kunnen verdienen, die zij kunnen omzetten in diverse artikelen.

Tenslotte in het kader van het leeftijdsbewust personeelsbeleid:
- kinderopvang;
- ouderenbeleid (hogeschool doet in 2007 pilots ouderencursus en cursus energie in je loopbaan);
- professionalisering (proef met investeren in eigen ontwikkeling/opleiding).

Het laatste doel wordt binnenkort toegevoegd.
De participatie van de medewerkers in de doelen wisselt: van 700 in de vergoeding ADSL/kabel, 260 in trappers en 200 in sport (wens van medewerkers: willen graag vergoeding sporten dicht bij woonplaats). Andere doelen hebben een lagere participatiegraad (de hogeschool houdt het niet precies bij) of zijn recent geïntroduceerd. Het budget wordt niet uitgeput. In een bij Windesheim in 2006 uitgevoerde enquête scoren kinderopvang, trappers en ASDL/kabel hoog als doelen.

5.2 Kosten/baten afweging van CAO à la carte

Verschillende auteurs roepen organisaties op om de effecten van à la carte systemen te evalueren om meer inzicht te krijgen in de kosten en baten van het instrument. Organisaties gaan er volgens hen te gemakkelijk vanuit dat de baten van à la carte systemen opwegen tegen de aanzienlijke kosten om een dergelijk instrument te introduceren (Delsen et al 2006; Benders et al 2007). Bedrijven doen bij het opzetten van het systeem immers een flinke investering, bijvoorbeeld in de manuren die nodig zijn om het systeem te ontwikkelen en het onderhoud en mogelijk de aanschaf van de ondersteunende software. Wat betreft de kosten noemen Korteweg et al. (2004) de volgende condities waar organisaties rekening mee moeten houden:
- het à la carte systeem brengt een administratieve werklast met zich mee;
- de budgettaire gevolgen;
- de verhouding tussen medewerkers die wel en niet hun overuren uitbetaald krijgen (het verkopen van verlofstuwmeren kan de loonsom aanzienlijk doen stijgen);
- de behoefte van de organisatie aan een instrument om het arbeidsvolume te reguleren.

À la carte kan een bedrijf ook geld kosten als bijvoorbeeld overeengekomen wordt dat de vakantietoeslag, pensioenrechten en betaling pensioenpremie door deelname niet worden aangetast (bijvoorbeeld als medewerkers enkele verlofdagen kopen). Daartegenover staan besparingen, bijvoorbeeld op afdracht van sociale premies.

Box 5.3: Efficiency en besparingen met à la carte bij de Alysis Zorggroep

Het verkopen van vrije tijd levert de Alysis Zorggroep een reservoir aan extra te werken uren op, waarmee pieken in het werkaanbod opgevangen kunnen worden terwijl het voor de betreffende medewerkers een hoger netto salaris oplevert.

De Alysis Zorggroep maakt ook optimaal gebruik van fiscaal juridische mogelijkheden, zodat de ruil van bronnen en doelen tot een positieve balans leidt. Zo heeft deze organisatie bijvoorbeeld over 2006 een aanzienlijk bedrag bespaard aan werkgeverslasten door lagere afdracht van sociale premies. Dit bedrag is ter beschikking gesteld aan het personeelsfonds van de Alysis groep en dus aan alle medewerkers.

Een aantal organisaties neemt kosten- neutraliteit op als uitgangspunt in de CAO. Op die manier kan gaandeweg bijgestuurd worden. De Radboud Universiteit Nijmegen heeft bijvoorbeeld de optie om verlofdagen te verkopen uit het à la carte systeem verwijderd toen bleek dat de loonsom teveel toenam (Delsen et al 2006). Mogelijke oorzaken van een dergelijk ongunstig effect van de optie verlof verkopen op de loonsom, zijn bijvoorbeeld dat de organisatie zelf geen behoefte heeft aan meer productieve uren en/of er sprake is van een gebrekkige verlofdiscipline. In paragraaf 4.2 is al aangestipt dat andere onderzoeken laten zien dat het kopen en verkopen van verlof elkaar vaak opheft en dat over het algemeen meer verlof verkocht dan gekocht wordt, hoewel dit per sector verschilt (Hillebrink, 2006; Delsen et al 2006). Benders et al (2007) wijzen er echter op dat hoewel de keuzes over de vier opties (tijd voor geld of tijd en vice versa) redelijk verdeeld lijken te zijn, dit niet het geval is als naar de hoeveelheid middelen gekeken wordt die met de verschillende opties gemoeid is.

Box 5.4: Uitbesteden van administratie

Lloyds TSB heeft ervoor gekozen de administratieve uitvoering van het à la carte systeem uit te besteden. De activiteiten zijn:
- het beheren van de website;
- telefonische helpdesk voor aanmeldingen en vragen;
- contacten met de aanbieders van de arbeidsvoorwaarden over de keuzes die medewerkers maken;
- sturen van bevestigingen naar medewerkers van de keuzes die zij voor het komende jaar gemaakt hebben.

Lloyds TSB blijft zelf verantwoordelijk voor de evaluatie van het à la carte systeem, de selectie van nieuwe items in het systeem en de contacten met potentiële aanbieders (offertetrajecten en dergelijke). Daarnaast draagt de onderneming zorg voor de communicatie naar haar medewerkers en stuurt jaarlijks voorafgaand aan het keuzemoment een gedetailleerd overzicht met de toelage die medewerkers dat jaar kunnen inzetten.
Bron: Lloyds TSB, case-study (2005, 2006)

5.3 Het stimuleren van deelname van medewerkers

Veel organisaties introduceren à la carte met niet meer dan een brochure. Ook komt het voor dat organisaties het à la carte systeem niet voor de afgesproken termijn in de lucht kunnen brengen door tijdsgebrek. Het gevolg is dat alleen die bronnen en doelen beschikbaar zijn, die tijdig klaar zijn. Het is mogelijk dat de lage deelname deels verklaard kan worden door een gebrekkige en passieve introductie.

Voor het verbeteren van de aangeboden informatie doet Huiskamp (2003) de volgende suggesties:
- minder abstracte en afstandelijke voorlichting en een meer directe en actieve benadering, bijvoorbeeld door oefenmogelijkheden in afdelingsverband en meer simulatiemogelijkheden;
- ieder jaar opnieuw tijdig de aandacht zien te pakken (langer van te voren), want kennis van vorig jaar zakt vrij snel weg;
- meer en betere voorlichting over specifieke onderdelen, zoals de complexe materie van het pensioen of het sabbatical leave.

Een knelpunt dat zich hierbij voor kan doen is dat het onduidelijk is wie verantwoordelijk is voor deze communicatie. Het is dus van belang deze taken duidelijk in de organisatie te beleggen en daar ook voldoende tijd en geld voor ter beschikking te stellen.

Een betere communicatie en individueel advies bij de meer complexe onderwerpen, kan medewerkers tevens ondersteunen bij het maken van keuzes voor de lange termijn.

Box 5.5: Bouwen aan vertrouwen bij de Alysis Zorggroep

Het invoeren van een à la carte systeem is echt 'bouwen aan vertrouwen' en kost veel energie. P&O-ers vinden het vaak teveel gedoe. Het is niet zomaar een trucje. Er zijn in het begin een aantal conflicten geweest. Zelfs de medewerkers vertrouwden de opties niet direct en gingen bijvoorbeeld bij de belastingdienst navragen of het in orde was. De Alysis Zorggroep stelt bovendien jaarlijks het systeem bij om te voorkomen dat het een dissatisfiër wordt.
De leerpunten met Flexeuro zijn:

1. mensen moeten met het systeem leren omgaan: dit kost veel tijd en energie (communicatie en/ of persoonlijke begeleiding);
2. vanaf het begin goede rekentools aanbieden ;
3. vanaf het begin goede 'spelregels' zodat er direct plezier is van de regeling in plaats van conflicten over de interpretatie van regels;
4. stap voor stap uitbouwen van het systeem;
5. goede administratieve organisatie instellen.

Box 5.6: Stimuleren van deelname door marketingtechnieken

Een voorbeeld van een organisatie die goede resultaten heeft geboekt door de communicatiestrategie aan te passen is Lloyds TSB. Lloyds TSB ziet een goede communicatie over (de mogelijkheden van) het à la carte systeem als één van de succesfactoren van het systeem. Uit onderzoek onder de medewerkers die *niet* deelnamen aan het systeem, kwam naar voren dat een groot aantal van hen zich niet bewust was van de verschillende mogelijkheden en de werkwijze van het à la carte systeem. Lloyds besloot daarom de communicatiestrategie te veranderen. In plaats van het totaal aan informatie over het systeem naar 'alle deelnemers' te sturen, maakten zij vijf beknopte brochures met CD's met gerichte informatie voor vijf groepen medewerkers. Naast deze meer gesegmenteerde aanpak, investeren zij meer in face-to-face gesprekken met medewerkers, bijvoorbeeld door het borgen van dergelijke activiteiten bij 'people champions' en 'staff offers' relationship managers'.

Bron: Lloyds TSB, case-study (2005, 2006)

Een mogelijkheid om à la carte levend te houden is het stimuleren van bepaalde doelen in een jaar en het jaarlijks afvoeren van niet populaire doelen en het bedenken van nieuwe aantrekkelijke doelen.

6 Conclusie en aanbevelingen voor de CAO-tafels primair en voortgezet onderwijs

6.1 Conclusies

Factoren die voorkomen van a la carte beïnvloeden
De kans dat een organisatie à la carte aanbiedt aan medewerkers is mede afhankelijk van:
- de sector (meer in financiële en zakelijke dienstverlening en overheid dan in andere sectoren)
- het arbeidsvoorwaardenregiem (meer in organisaties met eigen arbeidsvoorwaardenbeleid, een ondernemingsCAO dan in organisaties die onder een sectorCAO vallen)
- het HR-beleid t.a.v. werk/prive (meer in organisaties die andere regelingen kennen voor het afstemmen van werk/prive, zoals kinderopvang, flexibele arbeidstijdpatronen en telewerken)
- de samenstelling van het personeel (meer in organisaties met een divers personeelsbestand).

Factoren die deelname beïnvloeden
Het blijkt dat deelname van werknemers hoger is:
- onder hoger opgeleiden dan onder lager opgeleiden: hoger opgeleiden hebben meer kennis en begrip van het systeem;
- onder voltijders dan (kleine) deeltijders: deeltijders hebben in hun aanstelling al een structurele oplossing voor de werk/prive balans gerealiseerd;
- onder hogere inkomens dan lagere inkomens: hogere inkomens hebben meer te besteden en kunnen grotere risico's nemen.

Deelnemers kiezen termijn opties
Het uitgangspunt achter à la carte systemen is dat medewerkers zelf vanuit hun unieke werk en privé situaties keuzes kunnen maken in de invulling van hun arbeidsvoorwaarden. De praktijk leert dat medewerkers, als zij al deelnemen, vooral kiezen voor de korte termijn opties, zoals doelen PC prive of het kopen en verkopen van tijd. Tastbare zaken, die het jaar na de keuze genoten kunnen worden. Keuzes voor de langere termijn, bijvoorbeeld met betrekking tot het pensioen of een langdurig zorg- of studieverlof in de toekomst vinden zij moeilijk te maken. Daarnaast kiezen medewerkers liever voor structurele oplossingen als het gaat om de werk- privé balans, bijvoorbeeld voor deeltijdwerken in plaats van elk jaar een paar extra vrije dagen te kopen.

Te verwachten deelname
Als je een uitspraak doet over de effectiviteit van CAO à la carte veronderstelt dat een uitspraak over het ideale of na te streven deelname percentage. Wij menen dat een percentage tussen 1/3 en _ van het personeelsbestand een mooi streef cijfer is. Veel organisaties halen dergelijke aantallen niet: gemiddeld ligt de deelname rond de 20%, lager in bijvoorbeeld organisaties met veel 'handarbeiders', hoger in organisaties met veel 'witte boorden'. Ook blijkt uit onderzoek een soort natuurlijke grens in deelname rond de 35%, een grens die alleen opgerekt kan worden als organisaties à la carte actief uitdragen onder de werknemers, en dat ieder jaar opnieuw. Dan komt bijvoorbeeld 40% in het verschiet.

Doelen die bedrijven nastreven
Een ander element van effectiviteit is of werknemers die doelen kiezen die organisaties belangrijk vinden. Daarover zijn in de literatuur geen gegevens te vinden. Bedrijven zijn over het algemeen niet erg specifiek in de doelstellingen die ze na streven, ze denken vooral aan algemene medewerkertevredenheid en de positie op de arbeidsmarkt. Er is daarnaast vaak weinig overleg tussen medewerkers en leidinggevenden, waarin expliciet privé-belang en bedrijfsbelang op elkaar worden afgestemd. Medewerkers zien à la carte als een privé-keuze en veel managers zijn dezelfde mening toegedaan. Een uitzondering betreft bijvoorbeeld de Alysis Zorggroep, die flexibel belonen inzet als strategisch HR instrument en het overleg medewerkers/leidinggevende stimuleert.

Cao a la carte en maatwerk
Betekent bovenstaande nu dat CAO à la carte in de ijskast moet, omdat deze vorm van maatwerk kennelijk in beperkte mate in een behoefte voorziet? Onderzoek leert dat ruimte voor maatwerk tot nu toe enerzijds te ingewikkeld wordt ingevuld, en anderzijds toch ook weer te beperkt. Het ingewikkelde zit hem erin dat werknemers vaak teveel keuzemogelijkheden op een administratief ingewikkelde manier krijgen voorgelegd, waardoor men uit schrik, onbegrip of gemakzucht voor de standaardoptie blijft kiezen. Het systeem moet zodanig vormgegeven worden, dat medewerkers liever wél dan geen keuze maken. De beperking van CAO à la carte is bovendien dat het alleen speelruimte over materiële zaken reguleert: tijd en geld. Werknemers ruilen tijd voor geld, geld voor tijd, tijd voor tijd en/of geld voor geld. Maar de meer immateriële zaken, zoals de inhoud van het werk, ontwikkelingsmogelijkheden en prestatieafspraken, blijven buiten schot. Weliswaar maakt het toevoegen van deze immateriële elementen één en ander nog ingewikkelder, toch geldt dat juist het maken van afspraken over de inhoud van het werk en hoe werknemers zich kunnen ontwikkelen, werknemers veel directer aangaan en daarom meer motiveren dan het maken van afspraken over tijd en geld, de voorwaarden waaronder men werkt. Een strategische benutting van ruimte voor maatwerk incorporeert daarom meer dan alleen tijd en geld (Nauta et al, 2007). In onze visie (Nauta et al, 2007) draagt bovendien een dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers bij aan betere maatwerkafspraken en een betere kwaliteit van de arbeidsvoorwaarden.

6.2 Beleidsaanbevelingen PO en VO

Wij doen de volgende aanbevelingen, mede gebaseerd op de discussie in de klankbordgroep, over het aanbieden van individuele keuzes.

1. Onderscheid korte en lange termijn doelen
Het is verstandig een onderscheid te maken tussen korte en lange termijn doelen bij individuele keuzes. De korte termijn doelen betreffen bijvoorbeeld doelen met fiscaal voordeel (fiets, reiskosten, vakbondscontributie, kinderopvang e.d.) of het kopen en verkopen van tijd (meer en minder verlof, bijvoorbeeld 40 uur/5 dagen). De lange termijn doelen zijn bijvoorbeeld eerder met pensioen, zorgverlof, educatief verlof, sabbatical.

2. Keuzes hoeven niet in een à la carte systeem worden aangeboden
Het is niet vanzelfsprekend keuzemogelijkheden in een à la carte systeem te gieten. Ze kunnen ook als losse mogelijkheden worden aangeboden: regeling fiscaal voordeel, regeling meer of minder verlof, regeling levensloop. Organisaties kunnen deze keuzemogelijkheden dus ook op een andere manier dan via een à la carte systeem aanbieden.

Voor deze afweging is van belang vast te stellen welke keuzemogelijkheden het PO en VO al bieden in hun cao's.

3. Keuzes afstemmen op thema's in het HR-beleid
Het is belangrijk keuzes in te bedden in het HR-beleid van een organisatie (zie ook de voorbeelden van Alysis Zorggroep en hogeschool Windesheim) en af te stemmen op thema's in het HR-beleid. Een aan belangwinnend thema is bijvoorbeeld het levensbewustpersoneelsbeleid of investeren in employabilty (zie voorbeeld Alysis Zorggroep met premie van de werkgever op besteding van bronnen voor het doel opleiding door de werknemer).

4. Samenhang met levensloopregeling
Lange termijn doelen (denk aan eerder met pensioen, zorgverlof, educatief verlof, sabbatical) kunnen niet meer worden aangeboden zonder daarbij de levensloopregeling te betrekken. In de levensloopregeling wordt immers ook gespaard voor deze lange termijn verlofdoelen, waarbij medewerkers geen risico's lopen als zij een deel van hun reguliere salaris inzetten als bron.

5. Het belang van communicatie en begeleiding
Het kan niet voldoende benadrukt worden dat het introduceren van keuzes geen zin heeft zonder uitgebreide voorlichting en ondersteuning van medewerkers, zeker in sectorCAO's zoals in het PO en VO. À la carte vraagt om een marketingbenadering in samenhang met het gericht bijstellen en vernieuwen van de doelen.

6. Rekening houden met de personele samenstelling nu en over 10 jaar
Er is op basis van de literatuurstudie geen reden naar voren gekomen, te verwachten dat de deelname aan keuzemogelijkheden in het PO en VO laag zal uitpakken. Wat betreft de kenmerken van het personeelsbestand behoort het PO en VO tot een sector met hogere opleiding en salaris, in het VO meer dan in het PO. Een factor van betekenis is deeltijdwerken, vooral in het PO. Dat kan betekenen dat het personeel in het PO de afstemming werk/prive en maatwerk in arbeidsvoorwaarden al in de aanstelling geregeld hebben. Daarnaast komen beginnende docenten in bijvoorbeeld het VO vaak binnen op kleine aanstellingen. Voor hen is deelname ook niet vanzelfsprekend. Ten slotte is er het geluid, dat personeel in het PO en VO weinig behoefte heeft aan differentiatie. Belangrijk is niet alleen uit te gaan van de behoeften van het personeel anno 2007, maar ook van het personeelsbestand over 10 jaar.

7. Andere vormgeving van individuele keuzes
Een mogelijkheid is na te denken over een andere vormgeving van individuele keuzes. Zo is in het voorbeeld van Windesheim een deel van de loonruimte beschikbaar als 'decentrale middelen' voor keuzes van medewerkers. Medewerkers hebben diverse opties, waaraan ook het uitkeren in salaris kan worden toegevoegd. Dit lijkt vestzak, broekzak maar het stimuleert medewerkers om over keuzes na te denken. Een andere gedachte is het opstellen van een beperkt aantal arbeidsvoorwaardenpakketten, die aantrekkelijk zijn voor diverse typen medewerkers: bijvoorbeeld starters, werk en zorg combineerders, investeerders in opleiding/employablity. Dit kan verbonden worden met meer immateriële zaken, zoals de inhoud van het werk, ontwikkelingsmogelijkheden en prestatie-afspraken.

8. Wat organisaties zelf kunnen doen
Er moet aandacht besteed worden aan de vraag in welke mate organisaties al keuzes kunnen bieden zonder dat in de CAO afspraken zijn gemaakt. Zo kunnen organisaties

bijvoorbeeld zelfstandig een regeling voor fiscaal voordeel invoeren voor die werknemers die daarvoor een deel van de 13e maand willen besteden.

9. Pilots kopen/verkopen tijd
Het doel kopen/verkopen van tijd eist in het PO en VO extra aandacht gezien de arbeidstijdpatronen in het onderwijs, met name het werk/vakantie patroon. Het ligt in het PO en VO complexer dan in vele andere sectoren. Het is aan te bevelen op dit punt pilots op te zetten.

7 Literatuuropgave

Banens, N. and Westervelt, J. (2002). CAO à la carte beter belicht. Universiteit van Tilburg: niet gepubliceerde scriptie

Benders, J. (2006). Boekbesprekingen. *Tijdschrift van Arbeidsvraagstukken*, 22 (4), 395-396.

Benders, J., Delsen, L., Smits, J. (2006). Bikes versus lease cars: the adoption, design and use of cafeteria systems in the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management* 17:6 June 2006 1115-1128.

Benders, J., Delsen, L. (2007). Ervaringen met arbeidsvoorwaarden à la carte in Nederland. *Tijdschrift voor HRM,* 10(1), 2007.

Clausen, C. & Koch, C. (2002). Spaces and occasions in the social shaping of information technologies; the transformation of IT systems for manufacturing in a Danish context. In: *Sorensen, K. H. & Williams (eds.), Shaping technology, guiding policy: concepts, spaces and tolls*. Cheltenham: Edward Elgar, pp233-48

Delsen, L., Benders J. & Smits, J. (2006). Choices within collective labour agreements a la carte in the Netherlands. *British Journal of Industrial Relations*, 44:1,pp 51-72

DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited; Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*, 48(1).

Feuler, D. en Van Delden, P. (2004). Tweede generatie arbeidsvoorwaarden à la carte. In G. Bruinsma (red.) Vormgeven aan arbeidsvoorwaarden. Kluwer: Alphen aan den Rijn.

Hillebrink, C., Schippers J., van Stigt, J. (2004). Keuzes in arbeidsvoorwaarden. Een onderzoek onder leden van FNV Bondgenoten naar CAO à la Carte. Den Haag: FNV Bondgenoten.

Hillebrink, C. (2006). Flexible benefit plans in Dutch organizations. Utrecht: Universiteit Utrecht (proefschrift).

Hoff, S. & Vrooman, C (2002). *Zelfbepaalde zekerheden*. Den Haag: SCP

Huiskamp, R. (2003). *Arbeidsrelaties en onderneming: vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*. Lemma: Utrecht

Huiskamp, R. (2004). À la carte: met eenvoudiger systemen naar een hogere deelname, In: *Methoden, technieken en analyses*, afl 78

Huiskamp, R., van Genabeek, J., Wevers C. (2006). CAO à la carte en levensloop: grenzen aan keuzes. Economisch Statistische Berichten, 4491, 356-359

Korteweg, J.A.C., Tijdens, K.G., de Winter, J.M. (2004). Keuzemogelijkheden in CAO's; wat is het de werknemer waard?. Tilburg: OSA- publicatie, januari 2004.

Langedijk, Miranda C. (2001). Flexibel belonen: de keuze voor arbeidsvoorwaarden op maat. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Lloyds TSB, case-study (2005). *HR StudyPlus 811*, December 2005.

Lloyds TSB, case-study (2006). *HR Studies Update 834*, November 2006.

Nauta, A., Oeij, P. Huiskamp, R. en Goudswaard, A. (2007). Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties. Van Gorcum: Assen.

Oeij, P., Goudswaard, A., Kraan, K., Nauta, A. en Huiskamp, R. (2006) Dialoog en maatwerk in huidige arbeidsrelaties. *Tijdschrift voor HRM* (3) 6-31

Rojer, M. en van Rij, C. (2004). De CAO op Sterven na Dood? *Zeggenschap*, 15(1): 18-21.

Schilstra, K. en Jongbloed, A. (2003). Geslaagde decentralisatie. In A.G. Nagelkerke en W.F. de Nijs (red.). Sturen in het laagland. Eburon: Delft.

Sloten, G.C. van, Nauta, A. & Oeij, P.R.A. (2004). *Arbeidsvoorwaarden en - verhoudingen op ondernemingsniveau: eindrapport AVON Monitor 2004,* Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Tijdens, K. (2002).Arbeidsduurverkorting en het Akkoord van Wassenaar. Via deeltijdarbeid en verlofsparen naar de CAO à la Carte. *Tijdschrift van Arbeidsvraagstukken*, 18 (4), 309-318

Gesprekspartners

Alysis Zorggroep:
J. Hendriks, directeur HR
A.F. Bongers, directeur Freebeans BV (extern adviseur)

Hogeschool Windesheim:
J.M.J. Mens, directeur P&O
M.D.M. Stadhouders, senior juridisch adviseur
C. Marchand, arbeidsvoorwaardenspecialist

Klankbordgroep:
M.A. Mittelmeijer, voorzitter college van bestuur, Stichting voorgezet onderwijs de liemers (svol)
H. Konings, personeelsfunctionaris, 3primair
L. Panders, Hoofd P&O, Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken
J. Berens, directeur ’t Blokhuus, Hoevelaken
M.R.J. Rog, bestuurder, onderwijsbond cnv

Begeleidingscommissie CAO tafel PO en CAO tafel VO:
F. Mentjox, Senior Beleidsadviseur, VO-raad
M.R.J. Rog, bestuurder, onderwijsbond cnv
H.J.J. van Willegen, senior beleidsmedewerker Vosabb
J. Scheeren, senior beleidsmedewerker onderzoek, SBO