

Arbeidsvoorwa

Voor zorginstellingen is het een nieuw fenomeen. Een systeem waarbij medewerkers naar eigen keuze hun pakket arbeidsvoorwaarden samenstellen. De auteur beschrijft het principe van het 'cafetariamodel' en schetst een plan voor invoering van het systeem.

Miriam Idema

Ook een euro kun je maar één keer uitgeven. Je moet dus kiezen waaraan je hem besteedt. Kiezen is eenvoudiger als alle opties duidelijk zijn, als deze als het ware uitgestald liggen in een vitrine. Dit is het uitgangspunt voor het 'cafetariamodel', beeldspraak voor wat ook wel het meerkeuzearbidsvoorwaardensysteem wordt genoemd. Het systeem is niet nieuw.

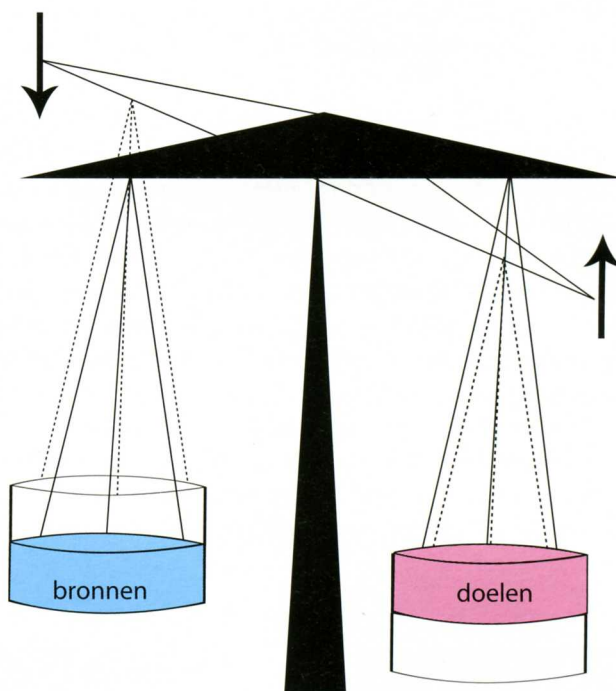
Een groot aantal organisaties in de profitsector en bij de overheid gebruikt dit systeem al jaren om vorm en inhoud te geven aan secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden.

Introductie van flexibele arbeidsvoorwaarden vraagt een gedegen projectorganisatie

In de gezondheidszorg is het systeem minder algemeen. Daar komt de nodige verandering in, want het 'cafetariamodel' maakt deel uit van de nieuwe CAO-Z. Keuzes waarbij 'bronnen' worden geruild voor 'doelen', vormen de basis van dit model. De introductie van flexibele arbeidsvoorwaarden vraagt om een gedegen projectorganisatie, die recht doet aan het strategisch beleid van de instelling en voldoende draagvlak voor het nieuwe model creëert.

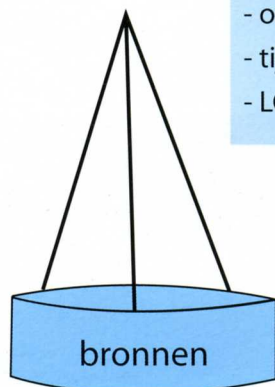
Meerkeuze arbeidsvoorwaardenmodel

Het 'cafetariamodel' richt zich op het ruilen van tijd en geld tegen secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. Voorbeelden hiervan zijn: de pensioenvoorziening, ziektekostenverzekering, spaarloonregeling, kinderopvangregeling, pc-privé-regeling en fietsenplan. Met het model kan een medewerker, in overleg met de leidinggevende en de P&O-afdeling, een keuze maken in zijn secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. Zo ontstaat een pakket 'op maat' aan aanvullende arbeidsvoorwaarden.



De keuzemogelijkheden worden bepaald door het principe dat bronnen (tijd, geld) worden ingeruild tegen doelen (tijd, fiets, pc, pensioen). Uiteraard moeten de ingeruilde bronnen in evenwicht zijn met de verkregen doelen. Dit betekent dat bronnen en doelen gewaardeerd moeten worden in een rekeneenheid. In het algemeen wordt hiervoor de waarde van een uur arbeidstijd gebruikt. In de CAO-Z zijn mogelijke bronnen en doelen voor dit meerkeuzesysteem beschreven.

arden à la carte



Tijd:

- vakantie-uren
- extra uren (contractuitbreiding)
- overwerkuren
- tijdsvergoeding vanwege werken in onregelmatige dienst
- LGPB uren (55+-regeling)

Geld:

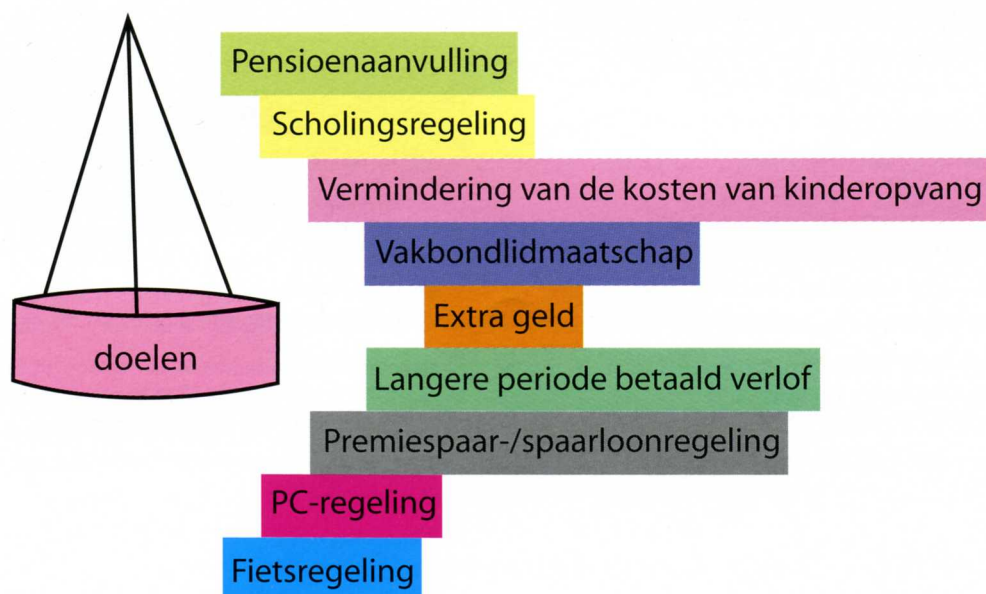
- salaris
- vakantiebijslag
- eindejaarsuitkering
- overwerkvergoeding
- onregelmatigheidstoelage
- gratificaties en bijzondere toeslagen

Een medewerker kan er dus voor kiezen om tijd of geld, in elke beschikbare variant, in te ruilen tegen bijvoorbeeld een ruime pensioenvoorziening of een langere periode betaald verlof. De CAO voorziet in een aantal standaardkeuzemogelijkheden. Over de mogelijkheid tijd en geld in te ruilen voor specifieke doelen als de pc-regeling, fietsregeling en premiespaar- of spaarloonregeling moet de instelling afspraken maken met de ondernemingsraad.

Kanttekeningen

De uitruil van bronnen en doelen is gebonden aan wettelijke vereisten. Zo is er een minimumaantal vakantiedagen dat een medewerker daadwerkelijk moet opnemen als vakantiedag. Verder moge duidelijk zijn dat de uitruil van bronnen en doelen gebonden is aan de fiscale wetgeving.

Hoe het meerkeuzesysteem in de praktijk kan worden ontwikkeld, geïmplementeerd en uitgevoerd, is nog weinig beschre-



ven. Een planmatige, systematische, consequente en strategische ontwikkeling en introductie van het systeem is een absolute voorwaarde voor succes. Hiervoor is meer nodig dan alleen een computersimulatiemodel waarin arbeidsrechtelijke, fiscale en sociale zekerheidsaspecten goed worden doorgerekend.

Het systeem heeft immers niet alleen consequenties voor de betreffende medewerker, het raakt ook de personeels- en salarisadministratie die het systeem operationeel moeten houden, en de leidinggevende die de consequenties van het systeem op afdelingsniveau moet managen. Bekeken moet worden hoe het meerkeuze arbeidsvoorwaardenbeleid zich tot het bestaande HRM-beleid, het overige beleid van de afdeling P&O en het ziekenhuisbeleid verhoudt. Met andere woorden, het systeem van flexibele arbeidsvoorwaarden moet gezien worden in de totale organisatie en het strategisch perspectief van de instelling. Een stappenplan, zoals bijvoorbeeld het hier beschreven model, biedt houvast voor de ontwikkeling en implementatie.

Zeven stappen

De eerste stap is een strategische verkenning. De motieven voor en de beoogde gevolgen van het flexibele arbeidsvoorwaardensysteem moeten duidelijk worden. Ook moet worden vastgesteld hoeveel budget ervoor beschikbaar is. De vraag of de organisatie met flexibele arbeidsvoorwaarden gaat werken, mag niet meer ter discussie staan. Het gaat om de vraag hoe het systeem een plaats krijgt in het instellings- en P&O-beleid. Overleg met de ondernemingsraad is hierbij essentieel.

De tweede stap is het formeren van een projectgroep, die het ontwerp en de implementatie van het systeem van flexibele arbeidsvoorwaarden begeleidt. De ontwikkeling van het systeem is primair een taak van de afdeling P&O. P&O is dan ook de aangewezen afdeling om de projectgroep samen te stellen.

De derde stap is de globale uitwerking van het systeem. Bij deze stap komen vragen aan de orde als:

wat zijn de huidige arbeidsvoorwaarden, wat voegt het systeem van flexibele arbeidsvoorwaarden toe, wat zijn mogelijkheden voor flexibilisering, uitgaande van fiscale en juridische randvoorwaarden, wat zijn de gevolgen van flexibilisering voor instelling en medewerker, past het systeem binnen het instellingsbudget en heeft het budget consequenties voor de inrichting van het systeem, hoe organiseren we het systeem, hoe vaak mogen keuzes worden gemaakt, welke ICT-ondersteuning is gewenst? Aan het eind van stap 3 ligt er een globaal plan dat de projectgroep in de diverse geledingen van de organisatie gaat bespreken.

Op basis van dit globale plan krijgt in de vierde stap het ontwerp zijn beslag. Alle zaken die van belang zijn voor het ontwerp moeten in deze fase aan de orde komen: voor wie wordt de regeling ontworpen (deelnamecriteria), wat zijn de bronnen en doelen, in welke omvang mogen bronnen en doelen – gezien de fiscaal-juridische eisen en financiële randvoorwaarden – worden ingezet of gevraagd, hoe en onder welke voorwaarden wordt uitgewisseld, wat is de implementatiestrategie

(bijvoorbeeld een pilot waarbij het hele pakket aan één afdeling wordt aangeboden of een instellingsbrede, maar geleidelijke implementatie waarbij één of enkele onderdelen van het systeem tegelijk worden aangeboden). Bij deze stap worden concrete afspraken gemaakt met de fiscus en wordt voor elke ruilcombinatie het effect op inkomen, pensioenrechten, en rechten en plichten voor sociale en wettelijke verzekeringen beschreven. Tevens wordt een programma van eisen voor ICT-ondersteuning van het flexibele arbeidsvoorwaardensysteem opgesteld. De ICT-toepassing moet recht doen aan alle ontwerpaspecten en bijzonder gebruikersvriendelijk zijn.

Stap vijf is de eigenlijke implementatie. Het meerkeuze arbeidsvoorwaardensysteem wordt uitgewerkt in een beleidsnotitie, er worden procedures vastgesteld en uitvoeringsafspraken gemaakt die ook vertaald worden in ICT-ondersteuning. Een belangrijk punt bij deze stap is het opzetten van een helpdesk of uitvoeringsbureau, waar specialistische kennis over het systeem is gebundeld en dat verantwoordelijk is voor de uitvoering. De helpdesk is het aanspreekpunt bij uitstek voor medewerker, P&O, en management voor de begeleiding bij het maken van keuzes.

Stap zes is de communicatie over het nieuw ontwikkelde systeem. Management, medewerkers en anderen die met het systeem te maken krijgen moeten goed geïnformeerd worden. Overigens moet ook bij alle voorgaande stappen van het ontwikkeling- en implementatietraject communicatie een voortdurend punt van aandacht zijn. Informatie geven en feedback krijgen over het systeem dat in ontwikkeling is, zijn essentieel om te zorgen dat het arbeidsvoorwaardensysteem aan het eind van het traject voldoende draagvlak heeft.

Als het systeem eenmaal is ingevoerd moet er een stevige basis zijn voor het onderhoud en beheer van het systeem en de helpdeskfunctie. In stap zeven wordt een methode voor regelmatige evaluatie bedacht. Niet alleen het functioneren van de helpdesk wordt geëvalueerd, maar ook de uitvoering van het beleid, de procedures en de ICT-ondersteuning. Op basis van deze evaluatie worden afspraken gemaakt over uitbreiding en/of wijziging van het systeem. <

Communicatie moet een voortdurend punt van aandacht te zijn

**Miriam Idema is werkzaam bij de Vreelandgroep
Organisatieadviseurs**