

PRAKTIJKBLAD

Jaargang 12 - augustus 2008 - nummer 8/9

Perspectieven voor het cao-stelsel

Werkgevers kunnen filedruk  
helpen verlagen

De kans van HRM in de digitale  
toekomst

# Arbeids voorwaarden



## Publieke zaak

gebaat bij  
bestuurdersbeloning



10110719



Twee functies vervullen op een dag?  
Die ruimte biedt de online Toolkit Medezeggenschap

**Nieuwsgierig? Surf naar [www.handigstukgereedschap.nl](http://www.handigstukgereedschap.nl) voor meer informatie.**

Met praktijkgerichte en actuele informatie, nieuwsitems en handige tools zorgt de Toolkit Medezeggenschap ervoor dat u compleet uitgerust bent voor al uw OR-taken. Alle informatie op één plek, overal toegankelijk.

 **Kluwer**  
a Wolters Kluwer business

**De Toolkit Medezeggenschap:**  
het antwoord op al uw praktische OR-vragen staat gewoon online

## I N H O U D



# Publieke zaak gebaat bij bestuur- dersbeloning

4

**COLOFON** Praktijkblad Arbeidsvoorwaarden is een tijdschrift op het terrein van arbeidsvoorwaarden en employee benefits. Praktijkblad Arbeidsvoorwaarden verschijnt 10 keer per jaar **UITGEVER**

Marjan Geertshuis, Kluwer

**REDACTIE** mr. T. Glasz, mr. drs. Th. J. van der Heijden, drs. F.G. van den Heuvel, mr. A.M.P. Janssen, mr. M.P. Vogel, mr. R.H.R. Vliese

**EINDREDACTIE** Tekstvaart, Emmy Breure

**REDACTIEADRES** Tekstvaart,

Boschoordweg 14, 8392 MP Boijl,

tel. 0561 421 520, e-mail: info@tekst-

vaart.nl **ABONNEMENTEN** Klantenservice

Kluwer, Postbus 4,

2400 MA Alphen aan den Rijn,

tel. 0570 673 357, fax 0570 691 555,

e-mail info@kluwer.nl ISSN 1386-6443

**ABONNEMENTSPRIJS** € 118,- excl. btw

**CONCEPTEN VORMGEVING**

VerheulCommunicatie.com, Alphen aan

den Rijn **DRUKKERIJ** Deltahage, Den Haag

©**KLUWER 2008**

Artikelen voor Praktijkblad Arbeidsvoorwaarden maximaal 1200 woorden. Voor nadere inlichtingen kunt u terecht bij de eindredactie.

Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, in fotokopie of anderszins zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

Hoewel bij deze uitgave de uiterste zorg is nagestreefd, kan voor de aanwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid.

Nederlands  
**uitgeversverbond**  
**Groep uitgevers voor  
vak en wetenschap**

Salarissen van bestuurders in de publieke sector moeten worden gematigd. Politici, vakbondbestuurders en journalisten gaan kort door de bocht. Leden van Raden van Toezicht voeren daarentegen een genuanceerde discussie als de beloning van bestuurders vastgesteld moet worden. Een terughoudende beloning is vaak het resultaat.

## Column door Hans van der Heijden

Persoonlijke budgetten; eerst zien, dan geloven

7

## Het cao-stelsel tussen veranderingen in markt en maatschappij

8

## Werkgevers kunnen filedruk helpen verlagen

12

## De kans van HRM in de digitale toekomst

15

## Ziek door ontslagaanzegging

19

## Actueel

21

## Agenda

22

Salarissen van bestuurders in de publieke sector moeten worden gematigd. Politici, vakbondbestuurders en journalisten gaan kort door de bocht. Leden van Raden van Toezicht voeren daarentegen een genuanceerde discussie als de beloning van bestuurders vastgesteld moet worden. Een terughoudende beloning is vaak het resultaat. De beloningsadviezen die Hay Group geeft voor bestuurders in de publieke sector kennen ook een matigende werking. Maar is dat wel vol te houden? En zo ja, hoe lang dan, als de publieke zaak voor iedereen van groot belang is? Als we onderwijs en onze gezondheid zo belangrijk vinden, waarom betalen we die bestuurders dan een relatief lager salaris?



# Publieke zaak gebaat bij bestuurdersbeloning

## Bestuurdersbeloning in discussie

Het salaris van bestuurders leidt vaak tot discussie. De discussie wordt doorgaans feller als het gaat om bestuurders in de publieke sector. Hay Group adviseert een terughoudende beloningshoogte voor deze bestuurders. In lijn met de publieke opinie worden bescheiden salarisniveaus geadviseerd. Naast adviezen op maat voor Raden van Toezicht draagt Hay Group ook bij aan consistentie binnen sectoren en tussen sectoren. De afgelopen jaren zijn namelijk adviesregelingen voor beloning van bestuurders ontwikkeld. Raden van Toezicht en brancheorganisaties van verschillende sectoren vragen Hay Group om dergelijke beloningsregelingen te ontwikkelen (zie figuur 1).

Figuur 1

Hay Group ontwikkelde de volgende regelingen voor bestuurdersbeloning:

- Woningcorporaties (2004, 2006)
- Zorginstellingen (2001, 2005)
- Universiteiten (2000, 2007)
- Hogescholen (1998, 2002, 2006)
- MBO-instellingen (2006)
- Voortgezet onderwijs (2008)
- Goede doelen organisaties (2005)

## Zwaardere functies lager betaald

De beloningshoogte in de adviesregelingen is gebaseerd op een vergelijking met de totale directieurenmarkt in Nederland (bedrijfsleven, semi-publieke en

publieke sector). Binnen deze groep is door de Raden van Toezicht het 'Q1-niveau' als referentie genomen voor het *maximum* salaris (zie figuur 2). Dit betekent dat op dat niveau voor functies van gelijke functiegraad 75 procent van de organisaties een hoger salaris betaalt en 25 procent lager. Het salaris op Q1-niveau is circa tien procent lager dan het salaris op het medianiveau (midden) van de beloningsmarkt. De *maximum* salarissen voor de bestuurders van semi-publieke organisaties zijn dus beduidend lager dan het 'gemiddelde' salarisniveau in de totale beloningsmarkt. Dat staat overigens in schril contrast met de CAO-salarissen in de publieke sector die zich veelal in het midden van de markt bevinden. Het is niet de gehele publieke sector die laag betaalt. Het zijn de

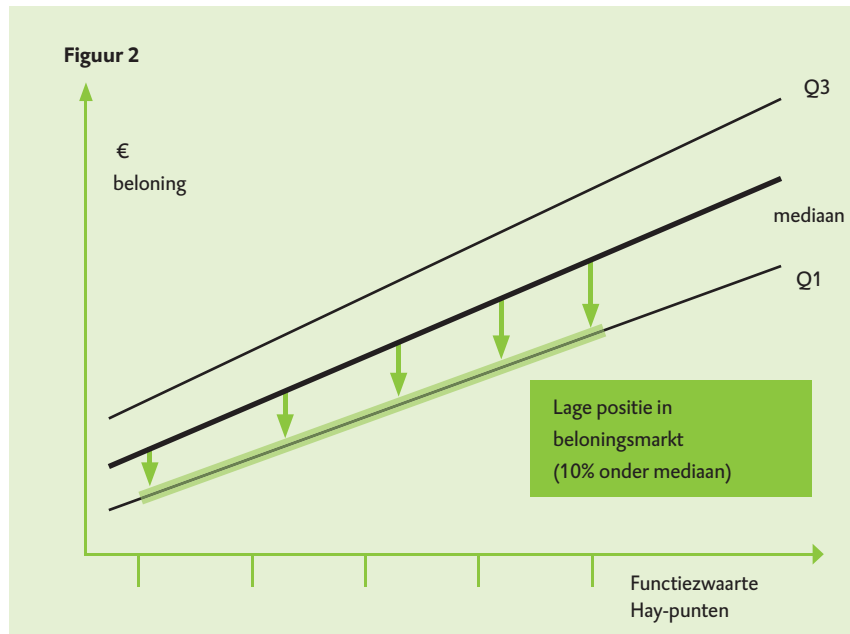
zwaardere functies die een lagere beloning krijgen. De opbouw van salarissen in de publieke sector kent een sterk genivelleerd karakter.

De publieke opinie is helder: verpleegkundigen, leraren en andere professionals moeten meer verdienen en bestuurders juist minder. De feiten zeggen echter dat de salarissen van de professionals in het midden van de beloningsmarkt zitten en die van de bestuurders juist lager liggen. 'Als je voor de publieke sector kiest, moet je met minder genoegen nemen' is een veel gebruikt argument. Het curieuze is dat dat in de praktijk in ieder geval opgeld doet voor de bestuurders, maar in veel gevallen niet voor de medewerkers in diezelfde organisaties die onder een CAO vallen.

### De 'Balkenende-norm' werkt

**niet** Als de discussie over beloning van bestuurders gaat, valt al snel de term 'Balkenende-norm'. Van een rechtens afdwingbare norm is geen sprake, aangezien een wettelijke basis (nog) ontbreekt. De oorspronkelijke definitie voor de norm luidde: 'Salarisnorm voor ambtenaren en trendvolgers die inhoudt dat zij niet meer mogen verdienen dan de minister-president.' Inmiddels wordt de term gebruikt voor iedere vorm van normering waaraan topinkomens in de (semi)publieke sector zou moeten voldoen. Inhoud en hoogte van deze 'norm' en wie zich aan deze norm zou moeten houden, is dikwijls onduidelijk. Veelzeggend is dat het salaris van de minister-president hoger is dan € 127.243 (het over 2007 gedefinieerde jaarinkomen van de minister-president. Zie Rapport Commissie Dijkstal 1, 'Over dienen en verdienen'). Balkenende zit zelf boven de Balkenende-norm.

Wel relevant is de sinds 1 maart 2006 van kracht zijnde Wet Openbaarmaking uit Publieke middelen gefinancierde Topinkomens (WOPT). Anders dan wat er in het algemeen bedoeld wordt met de Balkenende-norm, wordt in deze wet niet gesproken over een maximale beloning. De WOPT houdt in dat iedere instelling – die (overwegend) uit publieke middelen gefinancierd is of die is aangewezen – informatie over de beloning van iedere individuele functionaris, voor zover deze beloning (op fulltimebasis) het gemiddelde belastbare loon per jaar van ministers te boven gaat, jaarlijks moet publiceren, motiveren en melden aan de Minister van BZK. Het grensbedrag bedraagt thans € 171.000 per jaar (over 2007).



Waar de ratio achter de Balkenende-norm en de WOPT ligt in een vermeende matigende werking die hiervan uit zou gaan, zorgen dergelijk eenzijdige plafonds in de praktijk juist voor hogere salarissen. Het hanteren van een dergelijk 'maximumsalaris' heeft een opdrijvend effect. Iemand met een lichtere bestuursfunctie met een maximumsalaris van € 70.000,-, ziet met de 'normering' uit Den Haag het maximum plots stijgen naar € 171.000,-. Bestuurders zullen door de tijd heen steeds meer gebruik willen maken van de ruimte tot € 171.000,-, en dat is juist niet wenselijk. Natuurlijk zal die bestuurder niet dat maximum gaan verdienen, maar van 70.000 naar 80.000 is wel zeer aannemelijk.

### Niet één salarisnorm, maar wel twintig

De beloningsregelingen worden veelal adequaat toegepast. De publieke sector heeft niet één salarisnorm nodig, maar wel twintig. En die normen zijn vastgelegd in de beloningsregelingen. Toezichthouders die zich niet aan deze systematiek houden, hebben wat uit te leggen. Ze houden zich tenslotte niet aan de met elkaar binnen de sector afgesproken regeling. Politiek Den Haag zou zich dan ook meer moeten bezighouden met de naleving van de zelfregulerende normen, in plaats van nieuwe regels te bedenken zonder de consequenties hiervan echt te overzien.

De Commissie Dijkstal is door de politiek in het leven geroepen als antwoord op de ophef en emoties rondom topinkomens. Het advies van de Commissie lijkt simpel

geregeld, maar zorgt voor een onwerkbaar situatie. Dat de minister-president een van de zwaarste publieke functies bekleedt, is absoluut waar. Dat daarmee zijn salaris als *salarisplafond* gehanteerd wordt, lijkt logisch, maar zijn salaris is zeer laag in vergelijking met functies van vergelijkbare zwaarte in de markt. Daar zijn allerlei goede redenen voor te geven zoals de status en invloed die hij vanuit zijn rol geniet. Maar die vlieger gaat niet altijd op voor andere zware bestuurders in de (semi)publieke sector.

Hay Group is er voorstander van om meerdere normen te hanteren, gebaseerd op de zwaarte van de bestuursfuncties. En die normen zijn er al. De Raden van Toezicht van zorginstellingen, woningcorporaties, onderwijsinstellingen en dergelijke, hebben op eigen initiatief goed uitlegbare en evenwichtige salarisregelingen voor bestuurders opgesteld. Het beloningsbeleid van deze salarisgroepen is voor alle sectoren relatief laag, namelijk circa tien procent onder het midden van de markt. Deze Toezichthouders hebben dus al lang gekozen voor een terughoudende beloningshoogte.

Het kan niet zo zijn dat een bestuurder van een kleine organisatie evenveel verdient als een bestuurder van een veel complexere organisatie. Een goede salarisregeling kent meerdere salarisgroepen: voor de lichtste en zwaarste bestuursfunctie en alle varianten daartussenin. Raden van Toezicht moeten na een goede analyse en discussie de van toepassing zijnde beloning bepalen. Er is niet één

norm, maar er zijn meerdere normen die gebaseerd zijn op de zwaarte van de bestuursfuncties. De meeste bestuurders in de (semi)publieke sector zitten onder de Balkenende-norm. En daar zitten ze dan ook goed.

### De publieke zaak doet er blijkbaar niet toe

Met een te lage beloning wordt het signaal afgegeven dat de publieke zaak er eigenlijk niet toe doet. Het is een uitdrukking van wat 'we' er met elkaar over hebben. Maar de samenleving is in belangrijke mate afhankelijk van de publieke dienstverlening. Haperingen in het functioneren van deze maatschappelijke ondernemingen leiden tot grote ergernis. Hierbij worden de bestuurders van deze semi-publieke organisaties vaak als zondebok gebruikt voor de weinig adequate dienstverlening. En als de dienstverlening onder de maat is, mag de beloning ook best onder de maat zijn, is dan de gedachte.

Dit is een cirkelredenering die de publieke zaak geen goed doet. Het zou natuurlijk het beste zijn om goede bestuurders aan te stellen. De samenleving eist goede gezondheidszorg, goed onderwijs, goede kinderopvang. Daar horen ook goede bestuurders bij.

Juist vanwege het publieke belang zou een hogere beloning gerechtvaardigd zijn. Het is in het belang van ons allemaal dat onze publieke instellingen succesvol worden bestuurd. Daar moeten dan ook de meest succesvolle bestuurders aan het roer staan. Bestuurders krijgen nu een lagere beloning, maar hoelang is die terughoudende beloning vol te houden?

### Belastinggeld goed besteden

Ja, maar het gaat wel om belastinggeld. En belastinggeld moet niet besteed worden aan te hoge salarissen. Publieke bestuurders moeten maar met minder genoeg nemen. De realiteit is dat er toptalent is dat om die reden de publieke sector links laat liggen of verlaat. Juist het toptalent dat belastinggeld goed zou kunnen besteden. Ook dat is dus een cirkelredenering. Als belastinggeld goed besteed moet worden, hebben we juist meer toptalent nodig. Goede, bevlogen maar ook zakelijke bestuurders. "Beggars cannot be choosers" gaat ook hier op. Juist het feit dat het hier om de essentialia van de samenleving gaat gecombineerd met het feit dat organisaties veelal middels publieke middelen worden gefin-

nancierd vraagt om een zakelijke benadering. De bestuurders hoeven echt niet de hoofdprijs als salaris te krijgen, maar als we belastinggeld efficiënt en doelmatig willen besteden kan terughoudendheid in bestuurdersbeloning averechts werken.

### Maatschappelijke relevant werk is al een beloning

Bestuurders in de publieke sector krijgen een lagere beloning omdat het ook een eer moet zijn om de publieke zaak te dienen. Het is een redenering die feitelijk niet geldt voor medewerkers die volgens de CAO hun salaris uitbetaald krijgen. Voor de top wordt echter wel een beroep gedaan op

## Als de discussie over beloning van bestuurders gaat, valt al snel de term 'Balkenende-norm'

de zogenaamde sociale waardering. De bestuurder krijgt een terughoudend salaris want het werk is maatschappelijk relevant. En daar kiest de bestuurder zelf voor. Maatschappelijke relevantie is dan ook als vanzelfsprekend een vorm van beloning geworden. Maar een bestuurder kiest voor de publieke zaak omdat de persoonlijke interesse er voor is en de persoonlijke motivatie daar ligt. Een ander kiest voor een baan bij een multinational omdat daar de interesse voor is en er een zekere status vanuit gaat. De persoonlijke voorkeur om voor een multinational te werken is geen reden voor het bedrijf om lager te belonen. Waarom dan wel in de publieke sector? Nu wordt een onevenredig groot beroep gedaan op de ingebeelde 'goede inborst' van publieke bestuurders. De persoonlijke motivatie is, buiten de bestuurders om, tot morele norm gemaakt. En die morele norm bepaalt dat het salaris bescheiden moet zijn.

### Beloning terughoudend of verder omlaag?

De huidige regelingen voor bestuurdersbeloning kennen een terughoudende beloningshoogte. Maar hoe lang wordt dit volgehouden? Een verdere neerwaartse bijstelling zoals politici en vakbonden voorstellen is voor veel Raden van Toezicht onwerkbaar. Het salaris van een directeur van een middelgroot ziekenhuis is te vergelijken met dat van een salesmanager van een grote onderneming. Is dat dan maatschappelijk aanvaardbaar te noemen? De ziekenhuisdirecteur heeft een zwaardere functie en het ziekenhuis heeft meer maatschappelijke impact. En toch verdient een salesmanager evenveel als een ziekenhuisdirecteur. Moet de ziekenhuisdirecteur (nog) minder gaan verdienen?

De samenleving wil een publieke sector die haar taken goed maar ook goedkoop uitvoert. Gedreven bestuurders zijn ideaal, omdat zij bereid zijn hard te werken voor een relatief laag loon. Maar moet de publieke sector het alleen hebben van deze gedreven bestuurders? Zou de publieke sector ook moeten werven onder de bij de publieke zaak minder warm betrokken mensen, en die zich bij de te kiezen werkkering voornamelijk laten leiden door de eigen portemonnee? De publieke zaak is te belangrijk om over te laten aan vermeende individuele altruïstische overwegingen. Wellicht is het juist in het publieke belang als bestuurders juist niet van altruïsme worden beschuldigd. Maar dat ze meer voor zichzelf kiezen. Wellicht krijg je met persoonlijke ondeugden, publieke opbrengsten (*private vices, public benefits*)... ■

Peter Langerak en Renate Sijm,  
Senior consultants Hay Group

# Persoonlijke budgetten; eerst zien, dan geloven

Heeft u nog geen 'persoonlijk budget' gekregen van uw werkgever? Misschien moet u zich dan toch eens achter de oren krabben, want persoonlijke budgetten zijn 'in'. Het gaat om voor u persoonlijk gereserveerd geld, in beginsel geheel naar uw eigen inzicht te besteden.



Persoonlijke budgetten zijn er voor allerlei doeleinden. Bijvoorbeeld een Persoonlijk Vervoers Budget. Dat betekent kortweg dat de werkgever u 'een potje' geeft om de kosten van vervoer van en naar uw werk te betalen. Of u daarvoor de auto kiest, het openbaar vervoer, de fiets of een combinatie mag u zelf bepalen.

Maar het populairst lijkt een persoonlijk budget voor opleiding en ontwikkeling. Zeg maar een 'POB' (Persoonlijk Ontwikkelings Budget) of een 'PEP' (Persoonlijk Employability Budget). Omdat het bij persoonlijke budgetten om geld gaat, is het een arbeidsvoorwaarde. En terecht zal de werkgever het bij de loonkosten tellen.

Ik vraag me af of de BV Nederland daarmee een verstandige weg is ingeslagen. Voorlopig roept het bij mij vooral vragen op. Hoe verhoudt zo'n Persoonlijk Employability Budget zich tot 'reguliere' opleidingen? Veel werkgevers zullen een opleiding die vereist is voor de functieuitoefening sowieso al betalen. En ook als de opleiding bijdraagt aan de inzetbaarheid op langere termijn, dan is daar met veel werkgevers over te praten. Moet zo'n budget voor alle functiegroepen gelijk zijn? Of is het functie(niveau) afhankelijk? En hoe groot moet het budget zijn? Bijvoorbeeld duizend euro per jaar? Voor bijvoorbeeld een eendaags seminar zijn prijzen van euro 495 tot euro 995 tegenwoordig al heel gebruikelijk. Met duizend euro per jaar kom je dan niet ver. Is zo'n budget verder echt helemaal vrij te besteden door de medewerker of wil de manager daar toch enige inspraak in hebben? Het lijkt mij voor de hand liggen dat de besteding van een Persoonlijk OpleidingsBudget moet passen in een Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP). En dat vergt toch éniig overleg tussen medewerker en leidinggevende.

Ik besef, één zot kan meer vragen stellen dan tien wijzen ... Dus, ik ga nog maar even door. Kan je als medewerker bijvoorbeeld zo'n budget sparen? Want wat als de medewerker in een (kalender)jaar zijn of haar budget niet volledig besteedt? Vervalt het resterende deel dan? Dat zou mogelijk een roekeloze besteding aan het einde van het jaar in de hand werken. Aan de andere kant kan sparen voor een grotere opleiding juist heel passend zijn. Maar als de medewerker het budget wél kan sparen, dan vergt dat mogelijk een boekhoudkundige voorziening, onder andere in het kader van de IFRS (International Financial Reporting Standards). In elk geval is er dan een administratie nodig om exact bij te houden welke medewerker hoeveel van het budget heeft uitgegeven. En welke werkgever zit er op nóg meer administratie te wachten? Oké, nog één vraag dan. Ik zie ook

nog geen zinvolle manier om het HR-instrument van een Persoonlijk Employability Budget te evalueren. Welke evaluatiecriteria kunnen daarvoor gehanteerd worden? Hoe wordt bepaald of de werkgever er per saldo mee gebaat is? En wat wordt de medewerkers gevraagd? 'Vindt u dat uw eigen keuze om uw duizend euro te besteden goed is geweest?' In de psychologie is het fenomeen van cognitieve dissonantie bekend; het is menselijk om mentaal de uitkomsten van eigen keuzen in lijn te brengen met wat men ermee wilde bereiken. Met andere woorden, ik kan de evaluatie van zo'n evaluatie onder medewerkers wel voorspellen...

Als er zoveel vragen zijn, waarom zijn persoonlijke budgetten dan zo 'in'? Het past in elk geval in de trend tot decentralisatie van arbeidsvoorwaarden. En de ultieme vorm van decentralisatie is het aan de medewerker zelf over te laten. Moderne, hoger opgeleide medewerkers kunnen en willen hun eigen plan trekken. Dat is ontegenzeggelijk een groot voordeel van persoonlijke budgetten, zeker in een krappere wordende arbeidsmarkt. Andere voordelen – voor werkgever noch werknemer – zie ik nog niet. Maar ik ben graag bereid me te laten overtuigen. Ook van plan persoonlijke budgetten in uw arbeidsvoorwaardenpakket te introduceren? Mijn advies is om geen 'first mover' te zijn. Wacht maar even af hoe het bij de 'innovators' op dit vlak uitpakt; eerst zien, dan geloven! ■

**Mr Drs Hans van der Heijden** is lid van de redactie van dit blad en manager Arbeidsvoorwaarden & Regelingen bij Rabobank Nederland.

Deze column is geschreven op persoonlijk titel.

# Het cao-stelsel tussen veranderingen in markt en maatschappij



Het Nederlandse cao-stelsel – cao, algemeenverbindendverklaring (avv) en coördinatie en regulering – geeft de indruk van een stevig huis. Zo is het aantal werknemers onder een cao hoog. Maar de vraag is of dat ook zo blijft. Daartoe bekijken we in dit artikel enkele ontwikkelingen die op het Nederlandse ‘cao-stelsel’ inwerken – internationalisering en toenemende diversiteit – en die lijken aan te dringen op aanpassing ervan. Vervolgens wordt ook aandacht gegeven aan de sterke kanten van het huidige cao-stelsel en worden enkele ideeën aangedragen om qua regelgeving op de omgevingsontwikkelingen in te spelen. We komen daarbij uiteindelijk uit op drie mogelijke perspectieven voor het cao-stelsel. We beginnen eerst met een beknopt beeld van de cao.

**Dekkingsgraad en toepassing** In Nederland valt ongeveer 77 procent van de werknemers onder een cao, een relatief hoge dekkingsgraad. Daarvan is weer 82 procent direct aan een bedrijfstak-cao gebonden en vijf procent dankzij algemeenverbindendverklaring. Voor ongeveer dertien procent is een ondernemings-cao afgesloten. In Nederland is de coördinatie van de arbeidsvoorwaarden dus vooral via de bedrijfstak georganiseerd.

Een belangrijk succes van de cao is tot nu toe de integratie van allerlei maatschappelijke en economisch-technologische veranderingen. Dat gebeurde met de groeiende wens naar decentralisatie, vooral door onderdelen van bedrijfstak-cao's aan bedrijven over te laten, maar ook met allerlei op dat moment levende onderwerpen, zoals, opeenvolgend, afspraken over scholing, werkgelegenheid, specifieke doelgroepen, flexibilisering van de arbeid en beloningen, employability, arbeid en (kinder)zorg en



levensfasen. Het meest pregnant over de jaren is de bijdrage van het cao-stelsel geweest aan het systeem van loonmatiging voor economische groei en behoud en creatie van werkgelegenheid.

**Drie kanttekeningen** Er is ook wat op de cao aan te merken. De eerste kanttekening is dat de loonvorming via de cao maar een deel van het verhaal is. Naast de incidentele looncomponent zijn er de zogenoemde flexibele beloningsvormen als prestatiebeloning, bonussen en winstdeling. Deze loonvormen nemen de laatste tijd toe, vooral winst- en prestatiebeloning. Maar over de uitwerking van deze beloningsvormen gaat de cao niet. Dat gebeurt op basis van (performance)criteria vanuit de onderneming.

Een andere aanmerking is het grote gat tussen de ledentallen van de vakbeweging (circa 24 procent) en de dekkinggraad van cao's (77 procent). De vakbonden weten te weinig jongeren, vrouwen en minderheidsgroepen aan zich te binden. Het gevolg van dit grote *free riding*-effect is dat de hoge dekkinggraad afhankelijk is van de hoge organisatiegraad van werkgevers, dus niet een afgedwongen prestatie van vakbonden. Dit vormt een wankel basis. Overigens daalt de laatste jaren ook de organisatiegraad van werkgevers. Voorts is sinds 2000 het aantal cao's afgesloten door kleine bonden zonder betrokkenheid van de 'erkende' organisaties toegevoegd. Ook sluiten vaker dan vroeger bonden van de 'erkende' centrales elkaar uit (vgl. Horeca; Kinderopvang; Hema). In beide gevallen verzwakt de machtsbasis van de huidige vakbeweging en groeit het aantal werknemers dat aan de cao is gebonden door het zogenoemde incorporatiebeding (doorwerking cao-bepalingen in de individuele arbeidsovereenkomst ex. Art.14 Wet cao). Maar recentelijk brengt de jurisprudentie verwarring over de rechtsgeldigheid van een cao voor individuele vakbondsleden die (uitsluitend) door een andere (erkende) bond wordt afgesloten. Verder is het voor de kleine bonden en 'ongebonden' ondernemingen sinds 1 januari 2007 moeilijker geworden onder een (geavv-de) cao uit te komen. Bij de beoordeling daarvan is een belangrijke rol weggelegd voor de partijen die de bedrijfstak-cao hebben afgesloten. Los van de vraag of die rol wenselijk is, kan dat het draagvlak voor de cao verminderen en ontduiking bevorderen. Het lijkt nodig eens goed na te denken over heldere representativiteitscriteria, regels tegen malafide praktijken en het opzetten van een 'onafhankelijk' toezichtsorgaan.

Ten slotte, de cao is over de jaren vrijwel volledig een regeling van 'arbeidsvoorwaarden' geworden. De organisatie van het werk en de werkzekerheid werden daarmee aan de werkgever gelaten. Niettemin gaat het hier wel over vitale werknemersbelangen en in die zin is er sprake van een mismatch tussen de collectieve en individuele belangen van de werknemer. Dat probleem kan groter worden door de groeiende diversiteit van werknemers.

**De internationalisering** Van de krachten die inwerken op de cao is er in de eerste plaats de voortgaande internationalisering van de economie. Toenemende concurrentie kan bedrijven nopen tot afwegingen over loonkosten die niet rijmen met de Nederlandse cao-afspraken. Indien elders kan worden gewerkt met een gunstiger prijs/kwaliteitsverhouding, dan worden stappen in die richting gezet, zo is de gedachte (hetzij fysiek of elektronisch, hetzij door druk tot loonkostenverlaging). Dat kan leiden tot meer interne regulering van arbeidsvoorwaarden, los van de nationale cao's. Ook de expansie op de financiële markten ondersteunt dat. Door de snelle eigendomswisselingen komen opvattingen en

methoden binnen die op gespannen voet staan met de Nederlandse arbeidsverhoudingen.

Behalve decentralisatie kan door toenemende internationalisering loonconcurrentie ook weer terugkomen in de arbeidsverhoudingen. Cao en avv beschermen immers niet tegen buitenlandse loonconcurrentie (op productmarkten). Als die concurrentie steeds sterker wordt, verliest het instrument avv aan kracht. De internationalisering vraagt ook een grotere wendbaarheid van bedrijven. Internationale ondernemingen zullen (nog) meer flexibiliteit willen en aandringen op verdere hervormingen van sociale zekerheidsregelingen.

De dreigingen voor de cao kunnen worden versterkt vanuit de Europese integratie. Het streven naar één economische markt kan conflicteren met nationale sociale regels en verhoudingen. Wel wil de Europese Commissie graag de sociale dialoog bevorderen, maar dat lijkt meer gericht op versterking van het Europese niveau, dan op behoud van de nationale stelsels. Ook de jurisprudentie vanuit het Europese Hof van Justitie is van belang. In een recente uitspraak van het Hof wordt een blokkadeactie door Zweedse vakbondsleden om een Lets bedrijf tot een (Zweedse) cao te dwingen als een onrechtmatige inbreuk gezien op het vrij verkeer van diensten. De uitspraak is om enkele redenen niet zo van belang voor het Nederlandse systeem. In de toekomst zou dat met nieuwe zaken wel het geval kunnen zijn.

Doorgeredeneerd heeft het voorgaande ook gevolgen voor de macrocoördinatie. Bij toenemende grensoverschrijdende concurrentie en Europese regelgeving passen steeds minder centrale afspraken. Ook de algemeenverbindendverklaring van cao's sneuvelt waarschijnlijk. Avv belemmert immers dan steeds meer de internationale dynamiek en leidt in Europees verband mogelijk tot ongewenst protectionisme op arbeidsvoorwaarden.

**Diversiteit van werknemers** Een andere ontwikkeling speelt bij de werknemer en in de organisatie. Zo spreekt men tegenwoordig over de 'nieuwe werknemer'. En al is het beeld daarvan vaak nogal overtrokken, het verlangen naar meer eigen regelruimte in het werk, meer verantwoordelijkheid en meer keuzemogelijkheden lijkt onmiskenbaar. Dat past ook bij de open economie en de plattere arbeidsorganisaties. Werknemers zoeken werkzekerheid, bedrijven middelen om werknemers op flexibele wijze aan zich te binden, ook al is dat niet voor lange tijd. Werknemers bieden daartoe meer flexibiliteit, in ruil waarvoor bedrijven moeten meewerken aan de instandhouding van hun arbeidsmarkt kwaliteiten.

Daaruit ontspringen meer marktachtige relaties tussen werkgever en werknemer. De vaste, formele werkgever-werknemer relatie maakt steeds meer plaats voor tijdelijke dienstverlenende constructies. Tegelijk nemen de economische verschillen tussen werknemers onderling toe. Dat geldt ook voor de recent sterk groeiende groep zzp-ers. Er ontstaat een grotere verscheidenheid aan werknemersposities en dienstverlenende situaties, deels door wensen en keuzen in het werk, deels door de economische positie van werknemers/werkers. Behalve kenniswerkers met individuele contracten, zzp-overeenkomsten en functiecontracten zijn er andere werknemers met uiteenlopende contracten qua duur en arbeidstijd, vallend onder een cao of een andere collectieve rege-

ling, al of niet in flexibele constructies als uitzendarbeid, uitbesteding/inlening, oproepwerk, freelance enzovoort.

Ook bij deze ontwikkelingen is decentralisatie onontkoombaar. Het voorziet in een behoefte meer te regelen op het niveau waar men met de uitkomsten ervan moet leven en werken. Die decentralisatie komt dan tot uiting in meer ondernemingscao's, splitsingen van bedrijfstak-cao's en meer openingsclausules/invulmogelijkheden op ondernemingsniveau, maar mogelijk ook in meer andere soorten arrangementen op ondernemingsniveau.

**Sterke kanten** Aan de geschetste ontwikkelingen zit een begrenzing in de zin dat te veel flexibiliteit en onzekerheid, zeker bij gebrek aan 'wederzijds vertrouwen', voor zowel werkgever als werknemer in toenemende mate leiden tot efficiëntie- en afstemmingsverliezen. Belangrijke investeringen in *human capital* worden niet meer gedaan en uitval en verloop van werknemers nemen toe. Performancestudies geven echter aan dat een sterke concurrentiepositie vraagt om een evenwichtige verhouding tussen flexibiliteit en zekerheid.

Tegelijkertijd heeft het Nederlandse cao-stelsel ook bijzondere kwaliteiten. Er is vanouds een sterke drijfveer rekening te houden met de (internationale) concurrentie en met interne sectorale verschillen. Nog steeds biedt de cao/avv een relatief voordelige regulering. Belangrijk is ook dat uit onderzoek blijkt dat de lonen van bedrijfstak-cao's, en in mindere mate ook van de ondernemingscao's, lager liggen dan de markttonen, althans lager dan de lonen van niet-cao'ers in niet-cao bedrijven.

Mede daardoor en dankzij de grote arbeidsrust is Nederland economisch een zeer stabiel en betrouwbaar land, wat ongetwijfeld ook een fort is in de toekomstige internationale economie. Ook uit

wetenschappelijk onderzoek van onder andere Driffill en Blanchard & Phillippon blijkt hoe goed het Nederlandse systeem van arbeidsverhoudingen, inclusief cao, scoort op een aantal indicatoren. Het gaat dan zowel om een lage werkloosheid en geringe inkomensongelijkheid als een relatief hoge economische groei.

**Nieuwe regulering** Niettemin vragen de eerder geschetste ontwikkelingen wel om (andere) regulering, hetzij wettelijk, hetzij anders. Transitie tussen werk, scholing, zorg en verlof moeten worden vergemakkelijkt, het menselijk kapitaal goed onderhouden en zwakke arbeidsposities beschermd en geactiveerd. Tegelijk moet de differentiatie in contractvormen worden gepacificeerd, ondersteund door gevarieerde socialezekerheidsregelingen. Hetzelfde geldt voor flexibele personele veranderingen en slimme constructies voor productiviteitsverbetering en innovatie. Als concept bij die regulering kan worden gedacht aan 'flexicurity', zoals uitgewerkt door Ton Wilthagen (vgl. EC, Employment in Europe 2007, hfst. 3).

Om aan de eisen van de open, concurrentiële economie en van de sociaal-culturele omgeving tegemoet te komen, zou de cao een drieslag kunnen maken: (1) vormgeven aan flexicurity en tegelijkertijd (2) meewerken aan bedrijfsdoelen die ook belangrijk zijn voor de werknemers in de onderneming, zoals productiviteits- en kwaliteitsverbetering en, vanuit het oogpunt van sociale samenhang, (3) bij alleen de primaire lonen uitgaan van een beperkte decentralisatie. Er komt daarmee meer evenwicht tussen de collectieve en individuele belangen van werknemers. Het betekent ook dat de cao zaken als employability, levensfasen, productiviteitsverbetering en innovatie en personele flexibiliteit en beloning in een samenhangend collectief kader plaatst.

Tot slot, die drieslag is ook een verandering van oriëntatie. Als er een toekomst is voor de Nederlandse vakbeweging, dan ligt die vooral op ondernemingsniveau.

**Drie perspectieven** Zowel de omgevingsfactoren – gemakshalve marktkrachten en maatschappelijke tendensen – als de sterke kanten van het Nederlandse cao-systeem en de aanpassingsvoorstellen kunnen worden gebruikt voor enkele mogelijke vooruitzichten van de Nederlandse cao-structuur. We onderscheiden drie varianten.

#### Angelsaksisch perspectief

In deze variant zijn de omgevingsontwikkelingen zozeer dwingend dat men in Nederland daarop geen institutioneel antwoord heeft dat past bij de gegroeide tradities van arbeidsverhoudingen.

Hier wordt de druk van de internationale markt steeds sterker en dwingt tot meer flexibilisering en decentralisatie, met steeds meer regulering op ondernemingsniveau. De groeiende loonconcurrentie uit het buitenland, de Europese druk tot vrij verkeer en vrije vestiging en de sterke sociaal-culturele tendensen zetten aan tot grotere arbeidsmobiliteit. Prestatie- en resultaatbeloning vormen een steeds groter deel van de inkomens van werknemers. Tussen en binnen groepen werknemers en zzp-ers worden de verschillen groter wat betreft inkomens, arbeidsmarktposities en -perspectieven. In de economische dynamiek kunnen bepaalde groepen werknemers niet meekomen.

De (huidige) vakbeweging verliest steeds verder terrein, ook aan andere vertegenwoordigers (kleine bonden, consultancy's) die



**Een belangrijk succes van de cao is de integratie van allerlei maatschappelijke en economisch-technologische veranderingen**

goedkope regulering aanbieden. De dekkingsgraad van de cao neemt af, vooral door afname van het aantal bedrijfstak-cao's. Er komen meer ondernemings-cao's en, vooral, andere arbeidsvoorwaardelijke regelingen, waaronder eenzijdige regelingen. De macrocoördinatie verdwijnt evenals de wet avv.

### Moderniseringsperspectief

In dit model zijn de sociale partijen in Nederland in staat een effectief institutioneel antwoord te vinden op de omgevingsontwikkelingen.

Decentralisatie is ook nu niet te voorkomen, zij het dat het schaalniveau hoger ligt dan in de vorige variant. Werkgevers kunnen via flexibele beloningsvormen differentiëren en zich wapenen tegen de internationale concurrentie.

Op scholing en employability vindt inhoudelijk een grote inzet plaats. Samen met andere flexicurity-afspraken worden ze op ondernemingsniveau specifiek uitgewerkt in combinatie met productiviteitsverbetering en innovatie (zie de drieslag hierboven). Ook wordt samenhang gezocht via regionale afspraken met arbeidsparticipatie. Vakorganisaties gaan hechtere banden aan met ondernemingsraden en komen daardoor dichterbij de werknemers en de onderneming. Zij worden ook instrumenteler en zoeken naar een combinatie van collectieve en individuele belangenbehartiging die ook de jongere, vrouwelijke en allochtone werknemers aantrekt.

Het cao-stelsel blijft intact, zij het met meer maatwerk en meer plaatsen/niveaus van collectief overleg. De macrocoördinatie gericht op loonmatiging is vooral klimaatbeïnvloeding, maar als symbool van jarenlang sociaal kapitaal blijft het via aanbevelingen zijn betekenis houden. Door de decentralisatie komt de avv weliswaar onder druk te staan maar het instrument kan dankzij de traditionele loonmatiging zijn functie grotendeels behouden. Wel komt er voor vraagstukken als representativiteit, malafide praktijken en dispensatie een onafhankelijk toezichthoudend orgaan.

### Sociale marktperspectief

Deze variant is qua karakter een tussenvorm van beide voorgaande perspectieven. Uitgangspunt is hier dat de dringende omgeving deels tegemoet kan worden getreden met een aantal specifiek Nederlandse institutionele antwoorden.

Ook nu staat decentralisatie/differentiatie/flexibilisering centraal, zij het minder dan in de eerste variant. Ook nu neemt de loonconcurrentie toe. Op ondernemingsniveau wordt gedifferentieerd naar groepen werknemers (waaronder via inlening, uitzending, detachering).

Evenals in het moderniseringsperspectief wordt er volop gewerkt aan de integratie en uitbouw van de scholings-, employability-, levensloopregelingen met afspraken over productiviteitsverbetering en arbeidsparticipatie. Dit alles is zoveel mogelijk op ondernemingsniveau in werkbare formules gegoten. Steeds vaker zijn deze flexicurity-kaders een zaak van werkgever en een ondernemingsgebonden personeelsvertegenwoordiging. De verschillen tussen groepen werknemers qua inkomensbescherming en arbeidsmarktpositie nemen daardoor ook toe.

In vakbondsland neemt de concurrentie toe, waarbij de focus steeds meer op ondernemingsniveau ligt. De regulering via bedrijfstak-cao's neemt af, maar blijft belangrijk. Er komen



## Behalve decentralisatie kan door toenemende internationalisering loon- concurrentie ook weer terugkomen in de arbeids- verhoudingen

meer ondernemings-cao's en andere soorten regelingen, inclusief eenzijdige regulering door werkgevers. Het centrale overleg taant door de decentralisatie, gebrek aan politieke ruilmiddelen en de internationale druk. Het avv verdwijnt op termijn.

**Besluit** Het Angelsaksische perspectief lijkt ons onwaarschijnlijk. De tweede (modernisering) variant heeft in Nederland voor de nabije toekomst zeker kansen door de stabiele arbeidsverhoudingen, het brede draagvlak voor het cao-stelsel en het vertrouwen tussen de onderhandelingspartijen.

Op de langere termijn zien we echter het sociale marktperspectief als het meest kansrijk. De voortgaande decentralisatie en de geschetste omgevingsontwikkelingen maken een poldermodel oude stijl tot een illusie. De ooit zo dominante macrocoördinatie van (nationale) overheid en sociale partners verliest aan betekenis. Dit geldt zeker voor het avv. Maar in die variant is er nog voldoende maatschappelijke samenhang en solidariteit om zwakke werknemers en werklozen inkomensbescherming en ontplooiingskansen te bieden.

Dat laatste is zeker het geval als binnen Europa belangrijke werknemersrechten communautair worden geregeld vanuit de Noord-West Europese juridische tradities. Europa lijkt een cruciale factor voor de toekomst van de cao. ■

*Dr. Ad Nagelkerke is werkzaam aan de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de Universiteit van Tilburg. Ir. Ferdi van Wersch is werkzaam bij IVA beleidsonderzoek en advies. Het IVA is gelieerd aan de Universiteit van Tilburg.*

# Bereikbaarheid verbeteren: vier oplossingsrichtingen



**De filedruk in Nederland neemt wel erg snel toe. Dat is slecht voor de economie en het milieu. Het fileleed is een dagelijkse bron van ergernis, maar nog (te) weinig bedrijven ondernemen er gericht actie tegen. Voor bedrijven die werk willen maken van mobiliteitsmanagement: vier oplossingsrichtingen om de filedruk te verlagen.**

De filedruk is in 2007 met tien procent toegenomen ten opzichte van 2006. En de behoefte aan mobiliteit blijft de komende jaren stijgen. Volgens berekeningen van het Centraal Planbureau neemt tot 2020 het personenvervoer met ongeveer twintig procent toe en het goederenvervoer, afhankelijk van de economische ontwikkeling, met 15 tot 80 procent. Eén ding is in elk geval helemaal helder: als we niets doen, zal het bereikbaarheidsprobleem alleen maar groeien.

Elk bedrijf beleeft het mobiliteitsprobleem op z'n eigen manier. Voor veel bedrijven is bijvoorbeeld de bereikbaarheid van de eigen locatie een toenemende zorg. Die kan niet alleen verslechteren door de filedruk, maar ook door tijdelijk groot onderhoud aan het nabijgelegen wegennet of door parkeerproblemen bij de bedrijfslocatie. Voor andere bedrijven is het probleem breder omdat zij niet alleen te maken hebben met woon-werkverkeer maar ook met zakelijk verkeer. Fileleed bezorgt deze

organisaties een extra grote kostenpost. Langzaam maar zeker voelen bedrijven de noodzaak om anders om te gaan met mobiliteit. Ze maken daarover afspraken op ondernemingsniveau of in de CAO. Want arbeidsvoorwaarden blijken een krachtig instrument om dit probleem te beïnvloeden. In grote lijnen zijn er vier oplossingsrichtingen: de auto laten staan, stimuleren van thuis- en telewerken en van flexibele werkpatronen en verhuizen: dicht bij het werk gaan wonen.

**Auto laten staan** De eerste maatregel ligt erg voor de hand, maar is tegelijk ook het meest effectief: de auto laten staan wanneer dit mogelijk is.

Bijvoorbeeld door het openbaar vervoer (OV) voor werknemers aantrekkelijker te maken of het gebruik van de fiets te stimuleren. De meeste woon-werkverplaatsingen zijn niet langer dan zo'n zeven kilometer. Dan is de fiets een efficiënt, milieuvriendelijk en gezond alternatief. Bedrijven kunnen bovendien onder fiscaal gunstige voorwaarden een fiets beschikbaar stellen aan medewerkers die naar het werk fietsen.

Als de fiets en het OV geen redelijk alternatief zijn, kan carpoolen uitkomst bieden. De meeste auto's in de file tellen slechts één inzittende – niet erg efficiënt. Werkgevers kunnen carpoolen stimuleren door middel van aantrekkelijke reisvergoedingsregelingen of een koppeling met parkeerrechten en/of -tarieven.

**Thuis-/telewerken** Een tweede manier om het woon-werkverkeer substantieel te verminderen, is thuiswerken en telewerken met behulp van informatietechnologie. Een bedrijf dat inzet op e-werken moet zich realiseren dat dit hoge eisen stelt aan de organisatie en de uitvoering van het werk. Bijvoorbeeld als het gaat om arbeidsvoorwaarden, bescherming van gegevens en privacy, aanschaf en gebruik van apparatuur, veiligheid en gezondheid. Zowel voor de werkgever als de werknemer moet duidelijk zijn wat de voorwaarden en afspraken over e-werken zijn. Dit moet worden vastgelegd in regelingen en overeenkomsten met werknemers, bijvoorbeeld in de CAO of op individueel niveau.

Los van de organisatorische en/of arbeidsvoorwaardelijke aspecten, vraagt e-werken ook om een cultuuromslag, zowel bij het management als bij werknemers. E-werken heeft

immers gevolgen voor de manier van leidinggeven, en vraagt van medewerkers het vermogen om de grenzen tussen werk en privé te managen. E-werken hoeft overigens niet alleen vanuit huis te gebeuren. Bedrijven kunnen ook andere, beter bereikbare locaties gebruiken, waar medewerkers op moderne flexwerkplekken hun werk kunnen verrichten.

**Flexibele werktijden** De derde oplossingsrichting ligt in flexibilisering van werktijden. Hoe meer variatie in begin- en eindtijden van individuele werknemers, hoe groter de spreiding van het woon-werkverkeer. In dat verband kan het geen kwaad de arbeidstijden van een bedrijf kritisch onder de loep te nemen.

Het is natuurlijk sterk afhankelijk van de aard van het werk, maar veelal blijken de werktijd- en roosterwensen van individuele werknemers beter afgestemd te kunnen worden op de gewenste beschikbaarheid van productiecapaciteit. Flexibilisering van arbeidstijden kan een bedrijf dus ook efficiencyvoordelen opleveren.

**Verhuizen** Verhuizen is een wel heel rigoureuze manier om het aantal autokilometers ten behoeve van het woon-werkverkeer te reduceren, maar uit onderzoeken blijkt dat werknemers tegen deze oplossing minder opzien dan wellicht verwacht. Volgens een recent onderzoek van uitzendbureau Kelly Services (april 2008) bijvoorbeeld, is maar liefst 63 procent van de werknemers bereid te verhuizen voor het werk. Dat heeft vooral te maken met de reistijd: de meerderheid wil niet meer dan zo'n drie kwartier kwijt zijn aan zowel de heen- als de terugreis. Door middel van een verhuisregeling en een (gedeeltelijke) onkostenvergoeding – veelal reeds in de CAO of de arbeidsvoorwaardenregeling vastgelegd – kunnen bedrijven werknemers stimuleren dichter bij het werk te gaan wonen. De werkgever kan een fiscaal gefaciliteerde vergoeding verstrekken als:

- de werknemer binnen een afstand van tien kilometer van zijn arbeidsplaats gaat wonen en voorheen verder weg woonde
- de werknemer door te verhuizen de reisafstand tussen zijn woning en de arbeidsplaats verkort met ten minste vijftig procent en ook met ten minste tien kilometer.

#### Fiscale regelingen

De werkgever heeft mogelijkheden om onbelaste vergoedingen te verstrekken voor het gebruik van een thuis- of e-werkplek door de werknemer. Voor een zelfstandige werkrimte thuis geldt een vrijstelling van maximaal twintig procent van de huur of huurwaarde, vast te stellen op basis van een staffel van WOZ-waarden. De inrichting van een werkrimte (die aan de arbo-eisen moet voldoen) komt onder voorwaarden in aanmerking voor een onbelaste vergoeding: één keer in de vijf jaar € 1.815. Sinds 1 januari 2007 komen ook internet- en telefoonaansluitingen in aanmerking voor een onbelaste vergoeding, mits de werknemer die faciliteiten voor meer dan tien procent zakelijk gebruikt.

Werkgeversorganisaties AWWN en VNO-NCW vinden dat de overheid thuis- en telewerken nog veel meer kan stimuleren. Zij pleiten voor:

##### 1 Verruiming fiscale mogelijkheden werkrimte

De kosten van de werkrimte mogen op dit moment alleen worden vergoed als de werkrimte een zelfstandig gedeelte van de woning is. Deze zelfstandigheids-eis is per 1 januari 2005 in de wet opgenomen en heeft ertoe geleid dat veel werkrimtes niet meer voldoen aan de criteria. Door de zelfstandigheids-eis te schrappen, komen de kosten voor werkrimten thuis weer voor vergoeding in aanmerking. Dit zou bovendien een groot probleem oplossen van veel ZZP'ers die kantoor aan huis houden.

##### 2 Verruiming vergoeding inrichting werkrimte

De huidige fiscale regeling staat eenmaal in de vijf jaar een vergoeding toe voor de inrichting van de werkrimte thuis. De regeling geldt uitsluitend voor werknemers die minimaal één hele dag per week e-werken. Door deze eis van één hele dag te vervangen door acht uur per week, is de regeling ook toepasbaar als een werknemer bijvoorbeeld twee keer een halve dag e-werkt of een aantal keer per week de spits mijdt. Daarnaast is het dringend gewenst de vergoeding te verhogen tot zo'n € 3.000. Het huidige bedrag (€ 1.815) is sinds de invoering in 1997 niet aangepast en allang niet meer toereikend.

##### 3 Anti-filebonus

Om congestie verder terug te dringen, kan de overheid e-werken nog op een andere manier fiscaal stimuleren. Werkgevers zouden hun werknemers een onbelaste anti-filebonus moeten kunnen geven als zij e-werken. Toename van de arbeidsparticipatie en verhoging van de arbeidsproductiviteit compenseren gedeeltelijk de extra kosten voor de werkgever.

Om de extra kosten verder te verminderen, dient de bonus te worden opgenomen in het cafetariastelsel (met andere woorden: een deel van het brutoloon inruilen tegen de onbelaste anti-filebonus).



### Vergoeding in arbeidsvoorwaarden

Om de bereikbaarheid te verbeteren, kunnen bedrijven vergoedingen voor het reizen met openbaar of ander vervoer gunstiger maken dan voor reizen met de (eigen) auto. Bijvoorbeeld door voor OV de werkelijk afgelegde reisafstand te vergoeden, en voor vervoer per auto een vergoeding tot een maximum reisafstand (of juist vanaf een minimumaantal kilometers) te verstrekken.

Als een medewerker binnen een afstand van tien kilometer van zijn werk gaat wonen, komt hij in aanmerking voor een fiscaal gunstige vergoeding. Die regeling geldt ook als de medewerker door te verhuizen de reisafstand tussen zijn woning en de arbeidsplaats met ten minste vijftig procent (en ten minste tien kilometer) verkleint.

### Bedrijfsleven aan zet

In het SER-advies *Mobiliteit*, van eind 2006, zeggen werkgevers en werknemers zich hard te willen maken voor maatregelen om mobiliteit te managen, onder meer via arbeidsvoorwaardenregelingen, in de CAO, of in overleg met ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging. Als het bedrijfsleven er op korte termijn in slaagt om op vrijwillige basis met adequate voorstellen te komen op het gebied van mobiliteitsmanagement, zal een regeling vanuit de overheid achterwege blijven.

AWVN en VNO-NCW hebben, in samenwerking met het E-werkforum, een brochure uitgegeven met praktische handvatten voor bedrijven die naar mogelijkheden zoeken om het mobiliteitsvraagstuk aan te pakken: *Driebaansweg naar bereikbaarheid. Mobiliteit en arbeidsvoorwaarden*. Deze brochure is gratis voor leden; leden van de bij AWVN aangesloten brancheorganisaties betalen € 10.

Voor beide situaties geldt dat de verhuizing moet plaatsvinden uiterlijk twee jaar na aanvaarding van de dienstbetrekking. Er is dan een vrijgestelde vergoeding mogelijk voor de kosten van het overbrengen van de inboedel, ongeacht het bedrag van die kosten.

De overige kosten, inclusief herinrichtingskosten, mag de werkgever vrij vergoeden tot twaalf procent van het jaarloon, met een maximum van € 5.445.

### Stappenplan mobiliteitsmanagement

Een bedrijf dat werk wil maken van mobiliteitsmanagement, kan daartoe de volgende vijf stappen doorlopen:

- 1 Formuleer zo helder mogelijk het mobiliteitsvraagstuk of -probleem van uw bedrijf.
- 2 Maak een analyse van de elementen die het mobiliteitsvraagstuk bepalen:
  - de bereikbaarheid van de bedrijfslocatie
  - het verplaatsingsgedrag van werknemers en klanten, eventueel ook het

- verplaatsingsgedrag in de omgeving
- (eventuele) mobiliteitsknelpunten
- toereikendheid van de bestaande mobiliteitsregelingen en -maatregelen
- mogelijke nieuwe of aangepaste mobiliteitsmaatregelen
- een kosten-/baten-analyse.

- 3 Ontwikkel aan de hand van deze analyse een mobiliteitsplan met doelstellingen, randvoorwaarden, voorgenomen maatregelen en, niet te vergeten, een communicatieplan.
- 4 Kies desgewenst voor een proef om te bezien of de voorgenomen maatregelen haalbaar zijn en/of bijstelling behoeven.
- 5 Houd continu in de gaten of arbeidsvoorwaardelijke regelingen aanpassing behoeven om ander mobiliteitsgedrag te ondersteunen of te stimuleren.

Er bestaat niet één maatregel die dé oplossing biedt voor het fileprobleem. Elk bedrijf zal voor de eigen praktijk de juiste maatregelen moeten treffen – het managen van mobiliteit is maatwerk. Maar als veel bedrijven een mix van maatregelen inzetten, dan zullen de resultaten zeker merkbaar zijn. ■

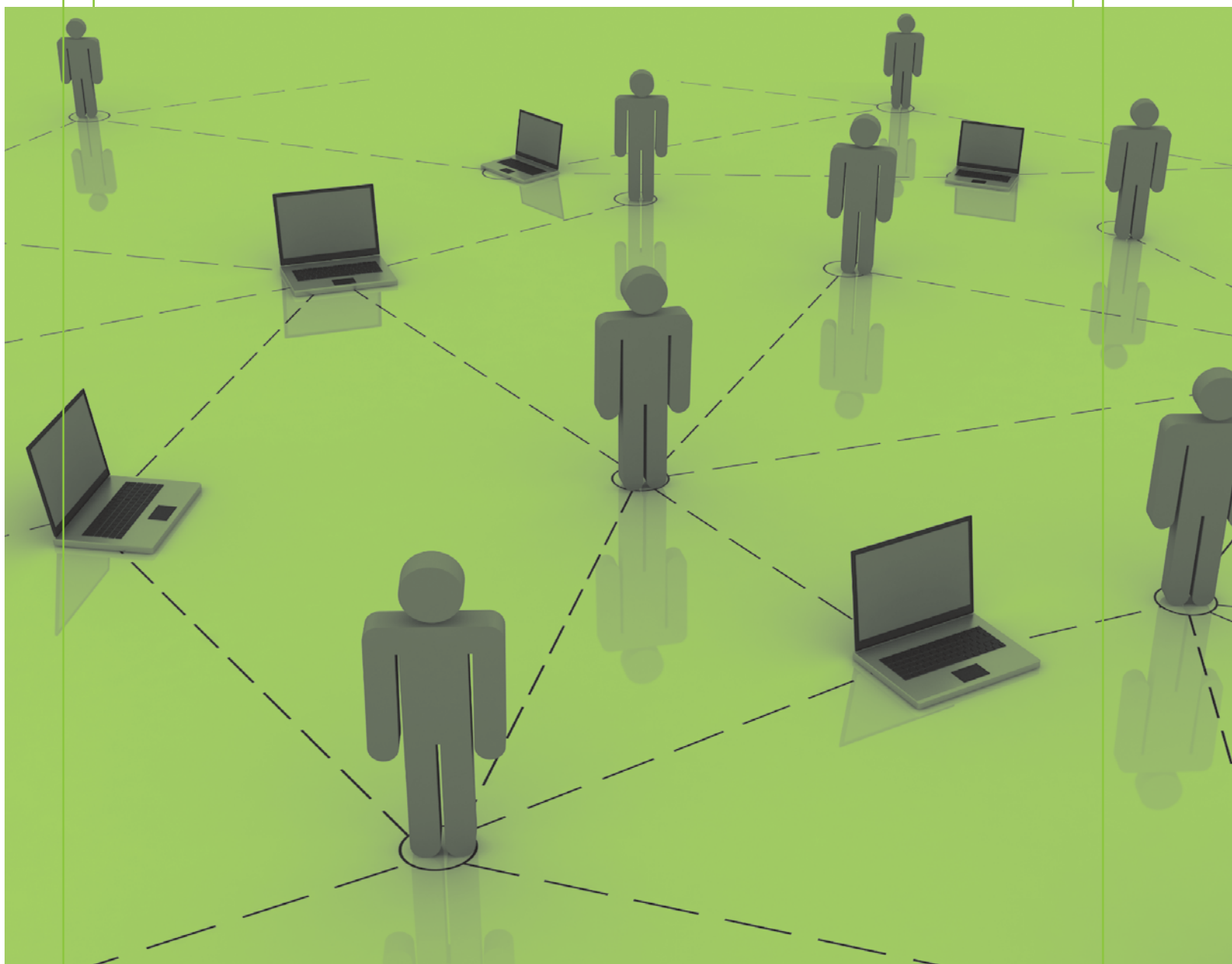
**Hans van der Steen is directeur arbeidsvoorwaardenbeleid bij AWVN.**

*AWVN is de grootste werkgeversorganisatie in Nederland en adviseur van werkgevers bij alle aspecten van sociaal beleid. Bijvoorbeeld CAO's en arbeidsvoorwaarden, sociaal recht, reorganisatie, waarderen en belonen, organisatie en management.*

*Meer informatie: [werkgeverslijn@awvn.nl](mailto:werkgeverslijn@awvn.nl) of (070) 850 86 05. Of kijk op [www.awvn.nl](http://www.awvn.nl).*

# e-HRM: De kans van HRM in de digitale toekomst

Hoe kunnen we inspelen op 'digitaler' als een van de megatrends van morgen?



Digitaler is een van de zeven megatrends in werk en werken. Net als bij de andere megatrends geldt voor werkgevers in het algemeen en de HR-functie in het bijzonder dat er geen tussenweg is. Of je investeert nú en je oefent aantrekkingskracht uit op de werknemer van de toekomst. Of je stelt het verder uit om in deze voortrazende trein te stappen en je betaalt straks de prijs.

## De werkelijkheid van morgen

Het is net als met ieder ander vak. We laten ons leiden door de prioriteiten van vandaag en moeten steeds harder werken om bij te blijven. Of we gunnen onszelf de kans om de waan van de dag los te laten en een blik te werpen in de toekomst. Met het scheppen van beelden van morgen, kunnen we vandaag veel meer waarde toevoegen. We kunnen beter inschatten waar het heen gaat en onze energie veel gericht inzetten. In hun boek 'De WERKelijkheid van morgen, 7 megatrends die HRM op z'n kop zetten', werken Salihah Bochhah en Hans van der Heijden de volgens hen belangrijkste ontwikkelingen in werk en werken uit. Zij stellen dat deze zeven 'megatrends' de komende jaren een grote impact zullen hebben op het vak van Human Resources Management.

Een van die trends is 'digitaal'. De digitalisering zet met een steeds grotere snelheid door. De automatiseringstechnologie is voor steeds meer organisaties en mensen bereikbaar, mobieler en gebruikersvriendelijker geworden. Aan de kant van de gebruikers geldt dat steeds meer mensen gebruik (moeten) maken van automatisering. Steeds meer mensen kunnen er beter mee omgaan. Uit – soms vermeende – efficiencyoverwegingen is met name op het werk contact via internet, vooral via e-mail, steeds meer in de plaats gekomen van persoonlijk contact. Tegelijkertijd wordt diezelfde digitale technologie door mensen gebruikt om nieuwe vormen van contact te onderhouden, denk aan communities als LinkedIn en Hyves of bijvoorbeeld ook de vlucht die SMS-en en MSN-en heeft genomen.

Sinds een paar jaar is web 2.0 in opkomst. Dit gaat over de verandering van een verzameling websites naar een volledig platform voor interactieve webapplicaties voor eindgebruikers op het World Wide Web. Een voorbeeld hiervan is Google's Gmail, Docs en Agenda. Na het maken van een gratis account kan de gebruiker gebruik maken van webmail, documenten met anderen delen via internet en zijn agenda op het web beheren. Volgens sommigen zullen deze interactieve webapplicaties uiteindelijk losstaande lokaal geïnstalleerde software overbodig maken. Bochhah en Van der Heijden hebben zeer uitgebreid onderzoek gedaan naar de trends die zich onder de noemer 'digitaal' voordoen.

Feit is dat 'digitaal' onafwendbaar is en zowel in de relatie klant – organisatie als in de relatie organisatie – medewerker ingrijpende gevolgen zal hebben.

### e-HRM als kans om in te spelen op 'digitaal'

Het is zaak nu te investeren in een aanpak waarbij proactief wordt ingespeeld op de kansen die de verdere digitalisering biedt voor het vermarkten en verder ontwikkelen van het productenaanbod en voor het aantrekken, verbinden en benutten van human capital. In dit artikel wordt op het laatste ingezoomd.

De komende jaren zal, in ieder geval in Nederland, de vraag naar arbeid het aanbod overtreffen. De groeiende economie en de toenemende vergrijzing en multiculturalisering van de beroepsbevolking zijn hierbij de belangrijkste oorzaken. Werkgevers zullen als gevolg hiervan met steeds meer verschillende generaties en culturen geconfronteerd worden. Bovendien zullen ze door het tekortschietende arbeidsaanbod afhankelijk van deze generaties en culturen worden. Dat betekent dat de eisen en wensen van medewerkers voor organisaties relatief belangrijker worden om voldoende talent aan te kunnen blijven trekken, met de organisatie te verbinden en dus te kunnen benutten. Hierbij speelt het arbeidsvoorwaardenbeleid van de organisatie in ruime zin, inclusief tertiaire voorwaarden, een belangrijke rol.

Kijken we naar het arbeidsvoorwaardenbeleid in brede zin als factor bij het aantrekken, verbinden en benutten van human capital, dan kan grofweg gesteld worden dat het met name zal gaan om maatwerk en flexibiliteit. En juist e-HRM biedt daar kansen omdat de huidige automatiseringstechnologie het mogelijk maakt werk en werken op maat te maken en tegelijkertijd bedrijfsprocessen te structureren. Bovendien maakt de technologie het mogelijk flexibeler te werken en laat diezelfde technologie het toe om veel sneller in te spelen op veranderde eisen en wensen met betrekking tot werk en werken dan in het tijdperk van de papieren bedrijfsorganisatie het geval was.

### Waar gaat e-HRM nu echt over?

E-HRM is een containerbegrip dat de laatste jaren met zo'n grote vanzelfsprekendheid wordt gebruikt, dat we

haast niet meer durven vragen wat het nu precies inhoudt. Alle 'elektronische' HRM-activiteiten kunnen als e-HRM worden gezien. De 'e' refereert aan de mogelijkheden die door de elektronische technologie zijn ontstaan. In de afgelopen decennia is er een enorme vooruitgang geweest op het gebied van hard- en software. Het gaat hierbij niet alleen om de al langer bestaande personeelsinformatiesystemen (PI-systemen), met al veel mogelijkheden, maar ook om de opties die de internet-technologie met internet, intranet en extranet biedt. Dankzij de mogelijkheden van e-HRM kunnen managers en medewerkers veel HRM-taken voortaan zelfstandig uitvoeren zonder tussenkomst van de HR-afdeling. Denk bijvoorbeeld aan het naslaan van de CAO op intranet en het via intranet doorgeven van mutaties. Daarmee komen we bij de kern: e-HRM staat voor de technologie en toepassingen daarvan die managers en medewerkers in staat stelt ('enabling') om hun verantwoordelijkheid voor HRM op een efficiënte en gebruiksvriendelijke manier in de dagelijkse praktijk op te pakken (Van den Bos en Vleugel, 2003).

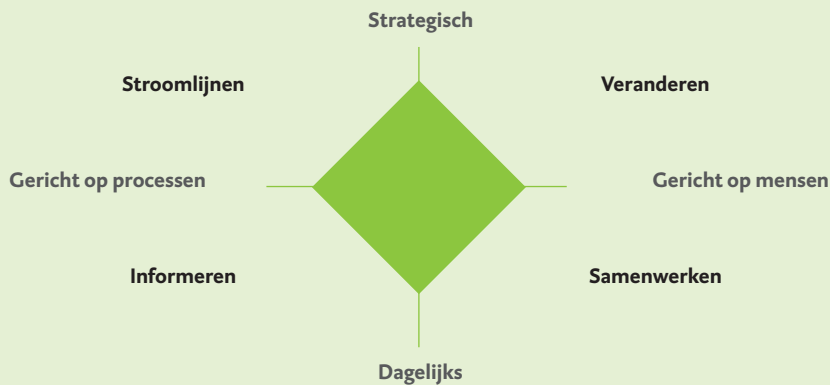
### Toepassingen

Van den Bos (2001) onderscheidt analoog aan en vrij naar Ulrich vier soorten toepassingen voor e-HRM: informeren, stroomlijnen, veranderen en samenwerken (zie figuur 1).

*Informeren:* HR-afdelingen houden zich voor een belangrijk deel bezig met het beheren van personeelsinformatie en vervullen hierbij ook een vraagbaak- en informatiefunctie voor de organisatie. Een intranet kan hierbij een belangrijke rol spelen door de informatiefunctie van HR-afdelingen te versterken. De gebruiker kan informatie lezen over bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden en regelingen, maar er geen bewerking op uitvoeren.

*Stroomlijnen:* e-HRM kan de aansluiting tussen de HRM-systemen en -instrumenten verbeteren. Voorbeelden van 'stroomlijntoepassingen' zijn: elektronische roosterplanning, declaraties indienen, inschrijven voor opleidingen en het kiezen van beloningsopties in een cafeteria-model. De medewerker voert zelf gegevens in het systeem in. De applicatie zorgt ervoor dat de manager accordeert en de gegevens vervolgens worden verwerkt in de salarisadministratie.



**Fig.1 Soorten toepassingen van e.HRM (Van den Bosch, 2001)**

**Veranderen:** De HR-afdeling speelt vaak een rol in veranderprocessen, bijvoorbeeld door management development. Intranet kan ondersteunen door bijvoorbeeld het opleidingsaanbod inzichtelijk te maken en het inschrijfproces gemakkelijker te maken. Meer geavanceerde mogelijkheden zijn het elektronisch assessment of elektronische '360-graden-feedback.' Bij het laatste vullen verschillende mensen uit de omgeving van een medewerker (leidinggevende, collega's) elektronisch een vragenlijst in. Daar komt automatisch een concept-competentieprofiel en een concept-ontwikkeladvies uit. Met dat advies faciliteert de HR-manager het gesprek tussen medewerker en manager. Zo worden managers en medewerkers aangezet om hun verantwoordelijkheid voor HRM op te pakken en kan met e-HRM een cultuuromslag worden ondersteund en gestimuleerd.

**Samenwerken:** Binnen het HRM werken altijd drie partijen samen: de manager, de medewerker en de HR-afdeling. Ook P&O'ers werken onderling veel samen vanuit verschillende plaatsen in de organisatie. Daarom zijn veel intranettoepassingen voor HRM gericht op het ondersteunen van samenwerking. Het gaat dan om functies als een discussieforum, videoconferencing of een kennisplatform.

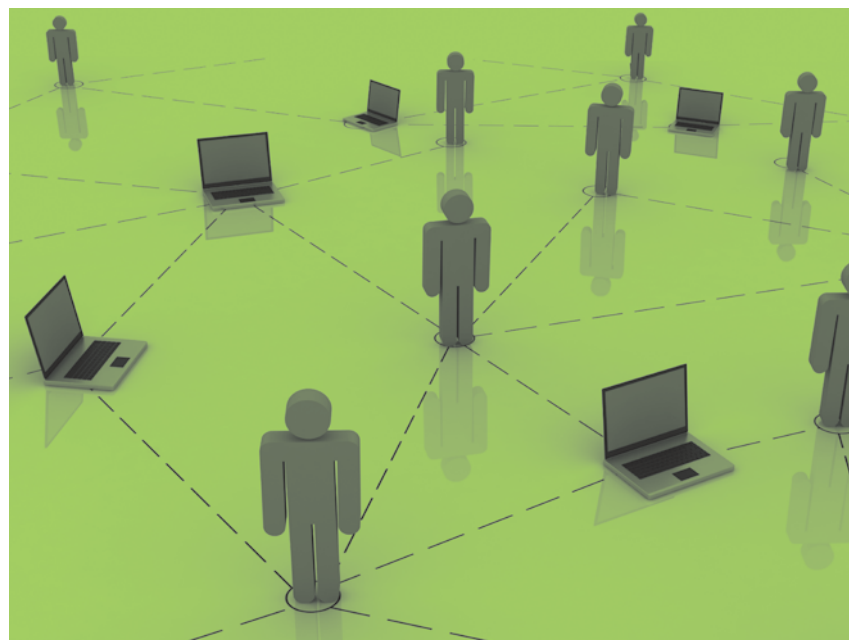
**Enabling-HRM in arbeidsvoorwaarden** Zoals aangegeven, zal het bij het arbeidsvoorwaardenbeleid de komende jaren meer moeten gaan om *maatwerk* en *flexibiliteit* om voldoende talent te kunnen blijven aantrekken en verbinden met de organisatie. Hoe het arbeidsvoorwaardenbeleid hieraan invulling geeft door e-HRM, verschilt per organisatie. De bedrijfsstrategie is bepalend voor de HR-strategie en

vervolgens voor het arbeidsvoorwaardenbeleid. Door een gerichte aanpak, startend vanuit de gekozen bedrijfsstrategie, kan een effectief enabling-HRM dat optimaal past bij de organisatie worden neergezet (zie kader 1 op pagina 18).

Hoewel de invulling dus per organisatie verschilt, zijn er wel een aantal rode lijnen in het arbeidsvoorwaardenbeleid aan te geven waaraan gedacht kan

worden. Medewerkers kunnen door e-HRM applicaties, waar nodig in afstemming via elektronische weg met de leidinggevende, zelf invulling geven aan onder meer:

- Hun primaire beloningsmix: ze kunnen salaris uitruilen voor inleg in de levensloopregeling, bijsparen voor pensioen, een (duurdere) lease-auto of motor, fietsregeling, fitnessregeling, enzovoort;
- Structurele en tijdelijke invulling van de overeengekomen uren: binnen de organisatorische mogelijkheden bepaalt de medewerker of hij/zij bijvoorbeeld bepaalde periodes extra werkt om tijdens schoolvakanties minder te werken, dit kan zowel via tijd of via de salarisuitbetaling worden geëffectueerd door het e-HRM systeem;
- De werkplanning van de komende maand wordt via elektronische weg afgestemd op de bezettingsbehoefte binnen de unit/afdeling;
- Telewerken: door zoveel mogelijk werkzaamheden elektronisch te faciliteren en deze faciliteiten benaderbaar te maken vanaf thuis en andere plekken kunnen werktijden optimaal op de

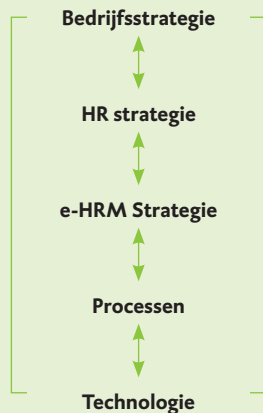


**De automatiseringstechnologie is voor steeds meer organisaties en mensen bereikbaar, mobieler en gebruikersvriendelijker geworden**

**Kader 1****Volgorde in aanpak**

Aan de hand van de volgende aandachtspunten kan richting worden gegeven aan de aanpak:

1. Kies voor een integrale aanpak, begin bij de bedrijfsstrategie en niet bij de technologie:

**Fig. 2 Integrale benadering**

Het gaat altijd om de vraag: wat is de Bedrijfsstrategie en hoe kan de HR-strategie bijdragen aan het invullen van deze bedrijfsstrategie? Binnen deze context komt de e-HR-strategie aan de orde: in e-HRM zijn de HRM-doelen leidend en die doelen bepalen welke e-HRM toepassingen worden ingevoerd en in welke volgorde. Het proces van het bepalen van de doelen begint met een behoefte-inventarisatie binnen de organisatie om zo optimale aansluiting bij de behoefte en commitment te creëren;

2. Wat zijn de consequenties van e-HRM voor welke processen en voor wie (P&O'er, manager en medewerker)? Is de organisatie eraan toe gezien de consequenties en zo nee, wat valt hier aan te doen?
3. Is er voldoende commitment bij management en medewerkers? Waar is weerstand?
4. Wat zijn de opbrengsten en op welke termijn? (kwalitatief en kwantitatief)
5. Wat zijn de kosten en op welke termijn? (kwalitatief en kwantitatief)
6. Is er voldoende kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit (mankracht) beschikbaar?
7. Wat gaan we zelf op maat (laten) ontwikkelen en wat vullen we via bestaande applicaties op de markt in?
8. Stel een projectgroep samen met daarin lijnmanagers, medewerkers, ICT en P&O en een stuurgroep met daarin de directie, de HR-eindverantwoordelijke en de ICT-eindverantwoordelijke. De stuurgroep geeft opdracht, is eindverantwoordelijk en faciliteert het proces. De projectgroep is verantwoordelijk voor het uitwerken van een plan van aanpak, het voorleggen van cruciale besluiten en de uitvoering van het plan van aanpak. Het plan van aanpak moet worden getoetst op de sociale, strategische, technische en organisatorische succesvoorwaarden:
  - In e-HRM zijn de HRM-doelen leidend en die doelen bepalen de volgorde waarin e-HRM-toepassingen worden ingevoerd;
  - e-HRM moet de HR-processen en instrumenten onderling goed verbinden én moet aansluiten bij de 'papierse versie' van HRM-instrumenten;
  - e-HRM moet rekening houden met andere IT-systemen;
  - e-HRM vergt acceptatie van managers, medewerkers en HRM'ers.

wensen worden afgestemd en kunnen excessieve reistijden voorkomen worden;

- Ontwikkelingsbudget: door binnen de tijdens het jaarlijkse beoordelings- en ontwikkelingsgesprek afgesproken ontwikkelingsdoelen het budget en de invulling daarvan elektronisch ter

beschikking te stellen, kan de medewerker zelf plannen.

### **Maatwerk en flexibiliteit centraal**

Gezien het feit dat in veel sectoren de komende tijd de (kwantitatieve en kwalitatieve) vraag het aanbod op de arbeidsmarkt zal overtreffen, wordt in

het HRM het aantrekken, met de organisatie verbinden en het benutten van talent (human capital) relatief belangrijker. Hierbij speelt het arbeidsvoorwaardenbeleid in ruime zin een belangrijke rol waarbij met name maatwerk en flexibiliteit centraal moeten staan. Door e-HRM kan vanuit de gekozen bedrijfsstrategie een arbeidsvoorwaardenbeleid worden gerealiseerd dat optimaal inspeelt op de individuele eisen en wensen en efficiënt kan worden aangepast als deze eisen en wensen veranderen. Via de hiervoor uitgewerkte aanpak ontstaan concrete aanknopingspunten om een dergelijk beleid in te vullen. ■

**K.O. Schouwstra BC MHD is als consultant en coach verbonden aan Human Horizons Consulting, een onafhankelijk HR-adviesbureau. Daarnaast is hij redacteur van de Gids voor Personeelsmanagement.**

**Literatuur**

- Bochhah, S. en Van der Heijen, H., De WERKelijkheid van morgen, Zeven megatrends die HRM op zijn kop zetten (2006), Kluwer, Alphen aan den Rijn;
- Bos, M. van den en B. Vleugel, Nuchtere feiten en cijfers op een rijtje, e-HRM in perspectief gebracht, Zorgspecial nr 3, 2003, www.umanid.nl;
- Bos, M. van den., Inleiding op e-HRM, hoofdstuk uit Leerboek Personeelsmanagement (2001) Kluwer, Alphen aan den Rijn
- Schouwstra, K.O., e-HRM: de polsstok naar HR als Business Partner, GIDS voor Personeelsmanagement, oktober 2006, Kluwer, Alphen aan den Rijn;
- Ulrich, D., Human Resource Champions, The next agenda for adding value and delivering results (1997) Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

## Jurisprudentie



# Ziek door ontslagaanzegging

**Er zijn verschillende redenen waarom een arbeidsrelatie kan worden beëindigd. Zo kan het noodzakelijk zijn op grond van bedrijfseconomische motieven, maar ook disfunctioneren van de werknemer kan een ontslagreden zijn. Dit is ook het geval waarin de werkgever haar werknemer verwijt dat hij sinds zijn benoeming per 1 januari 2006 tot European Sales & Marketing Manager onvoldoende functioneert.**

Op 24 september 2007 maakte de werkgever aan haar werknemer kenbaar dat zij ontevreden over hem was en dat zij de arbeidsrelatie wilde beëindigen. Op 26 september 2007 volgde de schriftelijke bevestiging van de inhoud van het eerdere gesprek met een financieel voorstel van werkgeverskant om de zaak af te wikkelen.

Het pakte echter allemaal anders uit. De werknemer meldde zich op 28 september 2007 ziek. Uit de overgelegde stukken van de bedrijfsarts bleek dat hij op die dag een geweldige druk op de borst had en dat zijn hartritme was verstoord. Oorzaak: stress als gevolg van de werksituatie. Op 8 oktober 2007 berichtte de bedrijfsarts vervolgens aan de werkgever dat de betrokken werknemer volledig arbeidsongeschikt was en dat er een langdurig verzuim van langer dan zes weken dreigde. Hij gaf meer specifiek aan wat de oorzaak van de arbeidsongeschiktheid was: de aanzegging tot beëindiging van de arbeidsrelatie.

**Onvoldoende hersteld** De werkgever nam het initiatief en maakte op 5 november 2007 in een e-mail aan de arbodienst duidelijk dat zij tot een bevredigende oplossing voor beide partijen wilde komen. Nog op dezelfde dag maakte de bedrijfsarts de werkgever schriftelijk duidelijk dat de betrokken werknemer nog onvoldoende was hersteld om zich beter te melden. Sterker nog: de werknemer was niet eens in staat om zijn eigen advocaat te informeren over datgene dat nodig was om het aangekondigde ontslag aan te vechten.

Van werkgeverskant werd de werknemer twee dagen later schriftelijk verzocht om de gegevens aan zijn juridisch adviseur te geven die nodig waren om de zaak naar bevrediging van beide partijen op te lossen. Dit verzoek werd ook nog eens telefonisch herhaald.

Volgens de bedrijfsarts had dit een averechts effect. Het leidde tot een toename van de klachten bij de werknemer en wel zodanig dat de bedrijfsarts de werkgever adviseerde daar voorlopig maar niet meer over te beginnen, in ieder geval tot hij de werknemer weer had gezien en dat duurde nog ruim een maand.

**Verzoek tot ontbinding arbeidsovereenkomst** De werkgever geloofde het allemaal wel en op 17 december 2007 verzocht zij de kantonrechter de arbeidsovereenkomst met de betrokken werknemer te ontbinden. De werknemer overlegde bij zijn verweer een schriftelijke verklaring van de GZ-psycholoog die was gedateerd op 5 januari 2008. Deze psycholoog verklaarde de werknemer al sinds oktober 2007 te behandelen voor neurasthene decompensatie met een hyperesthetisch emotioneel toestandsbeeld. Het ging om een aanpassingsstoornis met gemengd angstige en depressieve stemming waardoor de werknemer niet kon werken. Hij raadde de werknemer aan de openbare zitting te vermijden, om een (mogelijke) verslechtering van het ziektebeeld te voorkomen. Hij drong dan ook aan op uitstel van behandeling, maar dat werd terzijde geschoven.

**Ernstig psychisch ziek** De Almeloze kantonrechter stelde allereerst vast dat de werknemer als gevolg van de ontslagaanzegging ernstig psychisch ziek was geworden. Als een lamgeslagen bokser was hij volgens de bedrijfsarts en de psycholoog niet in staat om zich nog behoorlijk te verweren. De werkgever wilde ontbinding van de arbeidsovereenkomst en stelde droogjes – maar wel volkomen terecht – dat er geen verband bestond tussen het arbeidsongeschikt zijn en de aan het ontbindingsverzoek ten grondslag gelegde redenen. Eerlijk is eerlijk, dat klopt: de ontbindingsaanzegging was er eerder dan het ziek worden. Maar het ziek worden en zelfs ernstig ziek worden, was wel het gevolg van de linkse directe of de rechtse opstoot die de werknemer niet had zien aankomen. Kennelijk was de werkgever in het losmakingproces een stuk verder dan de werknemer voor wie de onverwachte boodschap als een knock-out kwam waar hij nog steeds niet van was bijgekomen, aldus de kantonrechter.

De bedoeling van het arbeidsrecht was om de zieke werknemer, ook al was hij een volgens de werkgever vorstelrijk betaald directeur, de gelegenheid te geven om op kosten van zijn werk-

# Jurisprudentie



geefster of een verzekeraar aan wie de premies ter indekking van de kans op arbeidsongeschiktheid zijn afgedragen, te kunnen recupereren. Dat recht kwam ook deze werknemer toe. Als de arbeidsovereenkomst zou worden ontbonden, al of niet met een bij de situatie passende vergoeding, zou hij naar verwachting nog geruime tijd niet in staat zijn om werk te verrichten waarmee hij hetzelfde of nagenoeg hetzelfde inkomen zou kunnen genereren. De kantonrechter gaf aan dat de nadelige financiële gevolgen van beëindiging dan ook nog niet waren te overzien.

**Gelegenheid om te herstellen** De kantonrechter stelde ook vast dat niet ter discussie stond dat de werkgeefster het recht had de arbeidsrelatie te beëindigen als zij vond dat de werknemer onvoldoende functioneerde. Inherent aan dat recht is dan ook dat dit met die werknemer had moeten worden gecommuniceerd en dat de reden van de beëindigingswens was gegeven. 'So far, so good'. Maar dan komt het. Als een werknemer zo'n klap krijgt zoals de werknemer in dit geval blijkt te hebben gekregen, dan past het een goed werkgeefster om enige tijd pas op de plaats te maken. Zij behoorde die zieke werknemer de gelegenheid te geven te herstellen, ook al was het een directeur die vanwege zijn stoere functie een stootje zou moeten kunnen hebben.

De kantonrechter verweet de werkgeefster eigenlijk dat zij dat niet heeft gedaan. Sterker nog: ze heeft, hoewel zij bekend was met de ernst van de ziekte, haar eigen bedrijfsarts in de nek gezeten en ze heeft de werknemer tijdens zijn ziekte (decompensatie, pijn op de borst, hartritimestoornis, depressief) welhaast gedwongen om de naam van diens juridisch adviseur te noemen teneinde over beëindiging te kunnen onderhandelen en om uiteindelijk het verzoek om ontbinding van de arbeidsovereenkomst in te dienen.

Hierbij moet ook nog eens in ogenschouw worden genomen dat de bedrijfsarts adviseerde de werknemer met rust te laten en de opvatting van de psycholoog dat de werknemer een zitting niet aan zou kunnen. Dat laatste heeft de kantonrechter tijdens de zitting zelf kunnen ervaren; de werknemer is wel verschenen maar is nauwelijks in staat geweest zich te verweren.

De kantonrechter gaf toe dat er rechtstreeks verband was tussen de feiten die aan het verzoek om ontbinding ten grondslag lagen en het ziek zijn van de werknemer. Maar dat weerhield hem niet om te oordelen dat in dit geval de ziekte en het ontbreken van uitzicht op herstel op afzienbare termijn een ontbinding van de arbeidsovereenkomst in de weg stonden.

**Zorgplicht werkgever** De beslissing van de kantonrechter is in lijn met het uitgangspunt in de rechtspraak dat wanneer het disfunctioneren van de werknemer aan het verzoek om ontbinding van werkgeverskant ten grondslag ligt, de zorgplicht van de werkgever zwaar meeweegt. Die zorgplicht brengt met zich dat een werknemer de kans moet krijgen om zich te bewijzen en dat hem dan ook voldoende tijd en gelegenheid moet worden gegeven om een en ander waar te maken.

De werknemer moet niet door het verzoek van werkgeverskant om de arbeidsverhouding te mogen opzeggen wegens disfunctioneren worden 'overvallen'. Als een werkgever vindt dat de werknemer onvoldoende functioneert, kan bovendien van de werkgever worden verlangd dat hij de werknemer daar tijdig op aanspreekt en aangeeft wat de gevolgen zijn van het niet-nakomen van de gemaakte afspraken. In het verlengde hiervan moet hij de werknemer dan wel de gelegenheid geven om zich te verbeteren of zich inspannen om een andere passende functie voor de werknemer in kwestie te vinden.

En de houding van de werkgeefster is ook wat de werknemer haar verwijt. Hij betwist namelijk de juistheid van de door haar aan de bewering van het slecht functioneren ten grondslag gelegde feiten. Hij stelt juist goed te hebben gepresteerd en daarom tot het laatst toe vanuit de leiding van de organisatie nog 'awards' te hebben ontvangen. Bovendien zou hem niet de gelegenheid zijn gegeven om het beweerdelijk (en betwiste) disfunctioneren te verbeteren. Er zijn volgens hem geen functioneringsgesprekken gevoerd en evenmin is hem een verbeterprogramma geboden.

**Muisje krijgt nog een staartje** Het muisje zal nog wel een staartje krijgen. Het ontbindingsverzoek is afgewezen op grond van de ziekte van de werknemer. Als dit niet aan de orde zou zijn geweest, is het de vraag of de door de werkgeefster aangevoerde feiten en omstandigheden wel een ontbinding van de arbeidsovereenkomst zou rechtvaardigen. Te verwachten valt dat er opnieuw een ontbindingsverzoek zal worden gedaan zodra de werknemer weer voldoende is hersteld. De (gemachtigde van de) werkgeefster heeft na afloop van de zitting in woord en gebaar duidelijk laten blijken van het ongenoegen over de in haar ogen onjuiste beslissing, terwijl daarvan naar mijn mening volstrekt geen sprake is. De kantonrechter deed dit af met: 'Dat zij zo. Daarom straks een andere rechter'. De conclusie: de werkgeefster is niet alleen geen goed werkgeefster omdat zij in haar zorgplicht te kort is geschoten, maar ook nog eens een slecht verliezer.

*Ktr. Almelo 12 februari 2008, LJN BC4950*

*Zie ook: Ktr. Breda 26 februari 2002, JAR 2002/86; Ktr. Rotterdam 20 maart 2003, JAR 2003/137*

**Harry van Drongelen is als universitair hoofddocent verbonden aan de Vakgroep Sociaal Recht en Sociale Politiek van de Universiteit van Tilburg**

# Actueel

## Kabinet wil overzichtelijker loonstrookje

Het kabinet gaat onderzoeken of het mogelijk is de heffingen voor premies en belastingen administratief te versimpelen. Het loonstrookje wordt dan overzichtelijker voor de werknemer. Minister Donner van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en staatssecretaris De Jager van Financiën hebben dat aan de Tweede Kamer geschreven. Ze denken aan een systeem waarbij de werkgever alle inhoudingen die door de werknemer verschuldigd zijn in een keer kan afdragen, evenals alle door de werkgever zelf verschuldigde premies. Dat scheelt zowel werkgevers als de Belastingdienst werk. Op dit moment houden werkgevers over het loon van een werknemer loonbelasting, premie volksverzekeringen en de inkomensafhankelijke bijdrage voor de zorgverzekering in. Zij betalen zelf premie werknemersverzekeringen en een werkgeversbijdrage voor de zorgverzekering. Daarvoor gelden afzonderlijke heffingspercentages en grondslagen die leiden tot hoge administratieve lasten voor bedrijven.

Bron: ANP, 3 juli 2008

## Een derde werknemers krijgt te maken met fusie

Drie op de tien werkenden heeft de afgelopen vijf jaar wel eens met een fusie, overname of reorganisatie te maken gehad. Dat blijkt uit de *Werkmonitor* van uitzendorganisatie Randstad. Opvallend is dat werknemers een groot vertrouwen hebben in hun werkgever, mocht zich een fusie, overname of reorganisatie voordoen. Twee op de drie werknemers vertrouwt erop dat hun werkgever zorgt dat ze goed terecht komen. Bovendien verwacht bijna de helft dat de werkgever alles doet om hen te behouden voor de organisatie. Eveneens de helft denkt dat de kans op ontslag al met al klein is.

De praktijk van fusies, overnames en reorganisaties is lang niet voor iedereen positief. Voor zeventien procent van de werkenden leidden de ontwikkelingen in de organisatie tot een gedwongen vertrek, terwijl zestien procent zelf zijn heil ergens anders zocht. Bij een gedwongen ontslag kreeg de helft een financiële vergoeding mee. Een kwart van de werkenden voor wie geen plaats was, moest het doen zonder 'handdruk' of begeleiding. Fusies, overnames en reorganisaties brengen op het gebied van werk ook positieve veranderingen. Veel werkenden zijn daar positief over. Circa een derde draagt nu meer verantwoordelijkheden of beschikt nu over meer kennis of vaardigheden. Nog eens een derde vindt meer uitdaging in het werk. Een kwart van de werkenden signaleert echter wel dat de werksfeer is achteruitgegaan.

Uit de *Werkmonitor* blijkt verder dat elf procent van de werkenden (800.000 mensen) in Nederland in het afgelopen halfjaar een andere werkgever heeft gevonden. Opvallend is daarbij dat zestien procent de overstap naar een nieuwe werkgever heeft gemaakt omdat deze een aantrekkelijk aanbod deed.

Bron: Randstad *Werkmonitor*, 2 juli 2008

## Half miljoen mensen overwegen op te stappen vanwege files

Zes procent van de werkenden in Nederland overweegt als gevolg van een langere reistijd een andere baan dichterbij huis te zoeken. Dit betekent dat circa een half miljoen mensen in Nederland zo zwaar tabak hebben van de files en van de vertragingen in het openbaar vervoer, dat ze over opstappen denken.

Dit blijkt uit een onderzoek dat Randstad door Blauw Research liet uitvoeren onder 809 werkenden in Nederland. Het onderzoek toont aan dat de fileproblematiek voor veel onvrede zorgt onder werkenden en steeds vaker als vertrekreden wordt genoemd. Een substantieel deel van de werknemers heeft wel structureel last van files of vertraging. Uit het onderzoek komt naar voren dat twaalf procent van alle werknemers in Nederland – in totaal een miljoen mensen – elke werkweek minimaal drie dagen of meer te kampen heeft met een langere reistijd als gevolg van files en vertraging in het openbaar vervoer. In totaal is een kwart van alle werknemers wekelijks minimaal één keer per week langer onderweg van of naar het werk.

Om de gevolgen van de files en de OV-vertragingen te beperken, deelt 36 procent van de meest getroffen forenzen zijn uren flexibel in. Van deze groep werkt elf procent structureel minder en veertien procent compenseert zelfs door te werken in de auto. De werknemers die veel file rijden of vertraging in het OV oplopen, vinden dat werkgevers hen kunnen ondersteunen door flexibele werktijden mogelijk te maken en door thuiswerk mogelijkheden te bieden.

Circa de helft van de werknemers met wekelijks vertraging klaagt dat hun werkgever onvoldoende mogelijkheden voor thuiswerken biedt. Bovendien geeft een kwart van de werknemers met wekelijks vertraging aan dat hun werkgever het niet toestaat werktijden flexibel in te vullen, terwijl de helft hier wel behoefte aan heeft.

Bron: Randstad, 24 juni 2008

## Bedrijven bieden werkzoekende hbo'ers te hoge lonen

Bedrijven bieden werkzoekende hbo'ers vaak meer salaris dan nodig is. Dit blijkt uit een onderzoek van de vacaturesite Nationale Vacaturebank.

Een op de drie bedrijven biedt werkzoekende hbo'ers een bruto-salaris van € 3500 per maand. Van de hbo'ers die via Nationale Vacaturebank zoeken naar een nieuwe baan, neemt echter 62 procent al genoegen met een salaris van minimaal € 2500. Rond de vijftien procent van de werkzoekende hbo'ers zou zelfs al aan de slag gaan voor € 1750.

'Bedrijven laten zich veel te sterk opjuttten door de markt en door de bluf van sollicitanten,' aldus een woordvoerder van de Nationale Vacaturebank. 'Zeker met het oog op de sombere economische vooruitzichten loont het om meer inzicht te hebben in de werkelijke wensen van sollicitanten.'

Bron: ANP, 3 juli 2008

# Agenda 2008

## Sociale en Communicatieve Vaardigheden

**Datum:** 9 september 2008  
**Plaats:** Utrecht  
**Prijs:** € 925,- (geen BTW) (6 bijeenkomsten)  
**Organisatie:** Ogive Opleidingen en Trainingen  
**Informatie:** 079 3619201 – [www.ogive.nl](http://www.ogive.nl)

## AWVN-jaarcongres: bereikbaarheid

*Vooruit! Neem afstand. Samen werken aan bereikbaarheid*

**Datum:** 29 september (16.00-18.30 uur)  
**Plaats:** Media Plaza (Jaarbeurs) in Utrecht  
**Organisatie:** AWWN  
**Informatie:** [www.awvn.nl](http://www.awvn.nl), of AWWN werkgeverslijn  
070 8508605, [werkgeverslijn@awvn.nl](mailto:werkgeverslijn@awvn.nl)

## Basiscursus Pensioen (één dag)

**Datum:** 30 september 2008  
**Plaats:** Bilderberg Hotel Groot Heideborgh in Garderen  
**Prijs:** € 675 voor leden en € 925 voor niet-leden  
**Organisatie:** AWWN  
**Informatie:** [www.awvn.nl](http://www.awvn.nl), of AWWN werkgeverslijn  
070 8508605, [werkgeverslijn@awvn.nl](mailto:werkgeverslijn@awvn.nl)

## Or & Ziekteverzuimbeleid

**Datum:** 30 september 2008  
**Plaats:** Utrecht  
**Prijs:** € 395,- (excl. BTW)  
**Organisatie:** Kluwer  
**Informatie:** 0570 510262 – [www.kluweropleidingen.nl](http://www.kluweropleidingen.nl)

## Conflicthantering

**Datum:** 7 oktober 2008  
**Plaats:** Maarssen  
**Prijs:** € 495,- (excl. BTW)  
**Organisatie:** Kluwer  
**Informatie:** 0570 510262 – [www.kluweropleidingen.nl](http://www.kluweropleidingen.nl)

## Bijscholing Preventiemedewerker

**Datum:** 9 oktober 2008  
**Plaats:** Amsterdam

**Prijs:** € 295,- (excl. BTW)  
**Organisatie:** Kluwer  
**Informatie:** 0570 510262 – [www.kluweropleidingen.nl](http://www.kluweropleidingen.nl)

## Landelijke Actualiteitendag Loon- & Premieheffing

**Datum:** 9 en 10 oktober 2008  
**Plaats:** Maarssen  
**Prijs:** € 345,- (excl. BTW)  
**Organisatie:** BDO  
**Informatie:** 0174 638895 – [www.bdo.nl](http://www.bdo.nl)

## Onderhandelen

**Datum:** 28 oktober 2008  
**Plaats:** Utrecht  
**Prijs:** € 495,- (excl. BTW)  
**Organisatie:** Kluwer  
**Informatie:** 0570 510262 – [www.kluweropleidingen.nl](http://www.kluweropleidingen.nl)

## Verdiepingscursus Pensioen (twee dagen)

**Datum:** 4 en 11 november 2008  
**Plaats:** Bilderberg Hotel Groot Heideborgh in Garderen  
**Prijs:** € 1.250 voor AWWN-leden en € 1.600 voor niet-leden (2 dagen) of € 675 voor AWWN-leden en € 925 voor niet-leden (1 dag)  
**Organisatie:** AWWN  
**Informatie:** AWWN werkgeverslijn 070 8508605 – [www.awvn.nl](http://www.awvn.nl), [werkgeverslijn@awvn.nl](mailto:werkgeverslijn@awvn.nl)

## Training: Effectief leidinggeven

**Datum:** twee maal per jaar  
**Plaats:** omgeving Utrecht  
**Kosten:** € 3.140,-  
**Inlichtingen:** Schoonderwoerd & Partners, tel. 0182 362777  
**e-mail:** [info@schoonderwoerd.net](mailto:info@schoonderwoerd.net)  
**Internet:** [www.schoonderwoerd.net](http://www.schoonderwoerd.net)

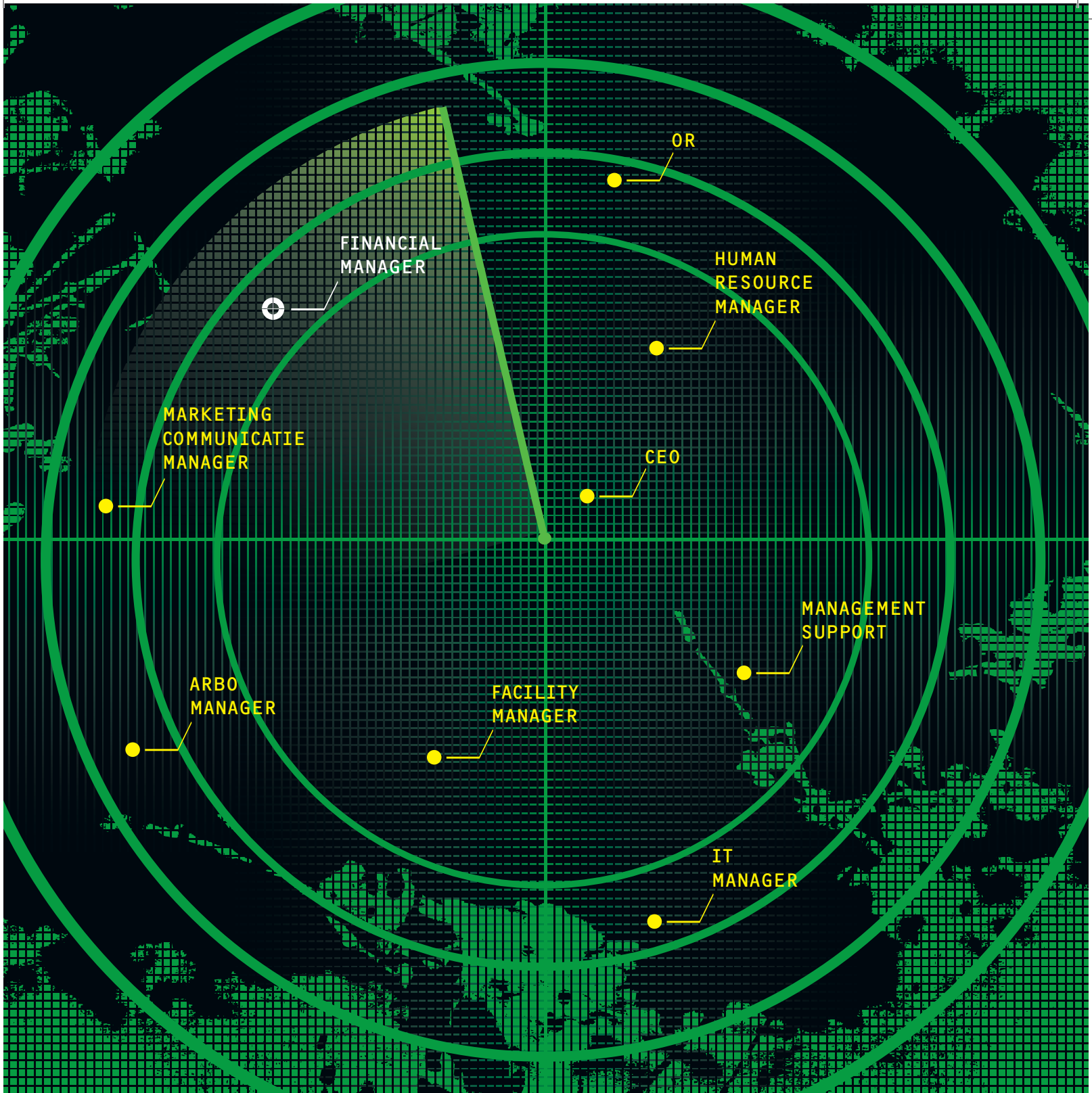
## Training: Handen en voeten geven aan leeftijdsbewust personeelsbeleid

**Inlichtingen:** Stavoor Groep, tel. 0411 647647  
**e-mail:** [info@stavoor.nl](mailto:info@stavoor.nl)

## BENT U NOG AANTREKKELIJK?

De economie zit in de lift, goede medewerkers worden schaarser. Is uw organisatie nog aantrekkelijk in deze gespannen arbeidsmarkt? Berenschot Belonen ondersteunt u met benchmarks arbeidsvoorwaarden, beloningsadvies, organisatie- en formatieadvies, performance improvement, functiewaardering en clubsurveys. Kijk op [www.berenschot.com/belonen](http://www.berenschot.com/belonen) of bel 030 – 2 916 414.

**Berenschot**  
[www.berenschot.com](http://www.berenschot.com)

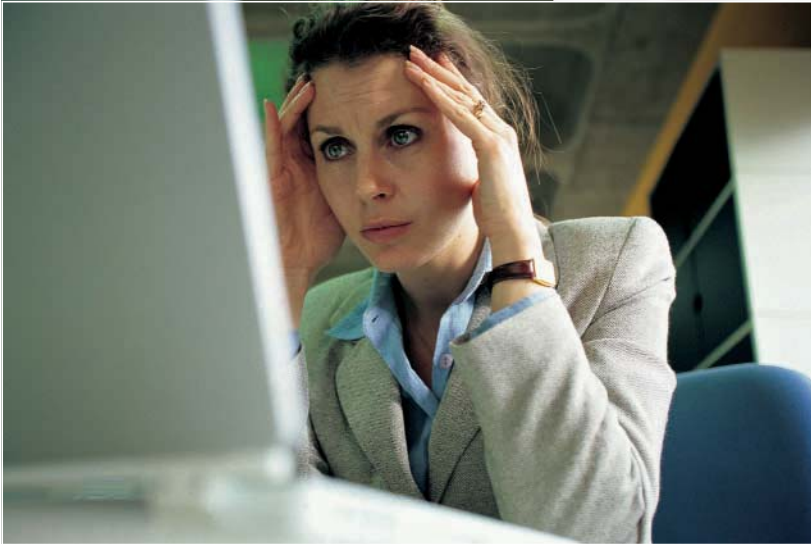
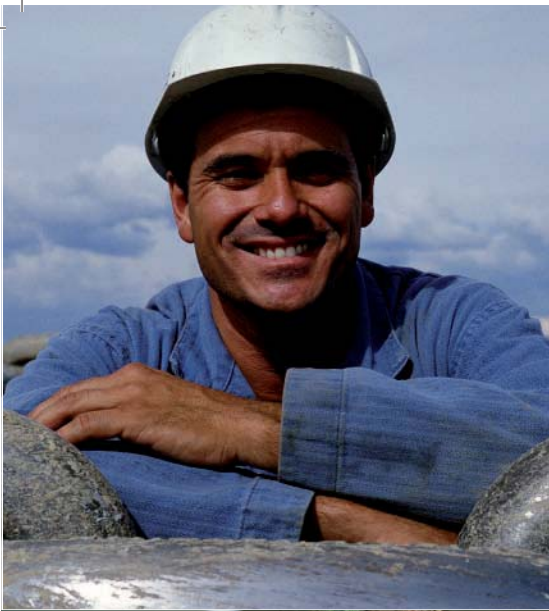


## Wie het MT wil bereiken moet alle posities in beeld hebben

Ieder lid van het managementteam heeft zo zijn taak. Een manager overtuigen doe je daarom vanuit z'n eigen specialisme. Kluwer Bedrijfsinformatie bereikt alle MT-leden met een toptitel. En dat levert u vele mogelijkheden op om doelgericht en kostenefficiënt te communiceren. Bepaal uw eigen bereik op [www.kluwer.nl/bereikhetmt](http://www.kluwer.nl/bereikhetmt)



Kluwer Bedrijfsinformatie Bereik het management



# Update uw Arbo kennis dagelijks!

Op [www.arbo-online.nl](http://www.arbo-online.nl) vindt u actueel nieuws, achtergronden bij diverse thema's, wekelijkse column en praktische producten en opleidingen

[www.arbo-online.nl](http://www.arbo-online.nl)

24 uur per dag alle arbo informatie

Of u nu inmiddels een doorgewinterde arbo-professional bent of pas gisteren de arbo-wereld instapte, op deze site vindt u alle informatie die noodzakelijk is voor de uitvoering van uw functie. De site biedt:

- actueel nieuws;
- achtergronden bij diverse thema's;
- wekelijkse column;
- praktische producten en opleidingen.

VAKBLAD OVER ARBEIDSSOMSTANDIGHEDEN

arbo »